

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, DE GESTION ET COMMERCIALES

DEPARTEMENT DE FINANCE ET COMPTABILITE



Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences de gestion

Filière : Finance et comptabilité

Spécialité : Finance et Banque

**THEME : La Gouvernance bancaire face aux
parties prenantes : Cas de la BDL Freha**

Présenté par :

MOUNKORO Boubacar

MAÏGA Aminata

Dirigé par : GUERCHOUH Mouloud

Membres de Jury :

Président : MOULAI Kamel

Examineur : BERKANI Chabane

Nous tenons à remercier et rendre grâce à Dieu le tout puissant de nous avoir donné la force, le courage et la volonté nécessaire pour mener à bien ce modeste travail.

Nous remercions Mr Guerchouh pour avoir accepté de diriger ce travail et pour n'avoir cessé de nous guider tout au long de notre travail, qu'il trouve ici l'expression de nos profondes gratitude.

Nous remercions également, tous les enseignants qui ont contribué à notre formation, toute l'équipe de la bibliothèque de la faculté des sciences commerciales, économiques et de gestion pour leur serviabilité. Ainsi que tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de notre mémoire.

Nous remercions les employés de la BDL et plus précisément à Mr le Directeur de l'agence BDL, grâce à qui notre questionnaire a pu être diffusé sur le terrain.

Nos sincères remerciements vont à l'égard de nos amis et camarades de classe pour leur soutien.

Un grand merci aux membres du jury qui ont eu l'amabilité d'accepter d'évaluer ce travail.

Au terme de ce document, je tiens particulièrement à remercier le tout puissant qui m'a offert le savoir de réaliser ce travail. Je dédie ce modeste travail

À mon père feu Boureima Mounkoro, qui j'aurai voulu me voir grandir et d'être fier du fils que je suis en train de devenir (tu es et restera toujours mon idole), que la terre te soit toujours légère " papa " ainsi qu'à tous nos défunts disparus.

À ma très chère mère " Nema Diassana ", pour son amour, ses encouragements, ses sacrifices, ton affection me couvre, ta bienveillance me guide et ta présence à mes côtés a toujours été ma source de force pour affronter les différents obstacles de la vie.

À ma Grande mère feu " Nyanmouhan Théra " qui m'a offert tout affection qu'une mère peut donner.

À ma grand-mère " Niamapiry Koné " la prune à mes yeux.

À mon oncle professeur " Soboua Théra " qui pour moi est mon second père et qui serait toujours un reflet pour moi.

À mon grand-père le général " Daouda Dembélé " qui durant mon parcours n'a cessé de me prodiguer des conseils.

À mon oncle " Mamadi Kanouté " qui ne se lassera sans cesse de contribuer à mon bien être.

À mon oncle " Jacques Diassana " qui est repère pour moi.

Qu'ils reçoivent ici les témoignages de ma profonde gratitude.

À ma famille, qui sans elle, je ne suis rien, ainsi qu'à mes proches.

Mounkoro Boubacar

À ma mère, Sidibé Mariam, quoi que je dise ou que je fasse, je ne saurais comment te remercier comme il se doit.

À mon père qui m'a soutenu et encouragé durant ces années d'études.

À ma grande sœur Mme Diallo Arkietou Maïga (ma deuxième mère) qui a su m'accompagner dans les moments difficiles.

À ma nièce Diallo Youma Al Mansour qui était une source d'encouragement pour moi avec son sourire.

Qu'ils trouvent ici le témoignage de ma profonde reconnaissance.

À ma famille, mes proches et mon ancienne Konate Adiaratou et Coulibaly Fanta qui m'ont beaucoup conseillé durant ces années d'étude, qui m'ont donné de l'amour et de la vivacité.

MAÏGA Aminata

SOMMAIRE

INTRODUCTION

CHAPITRE 1 : Généralités sur la gouvernance bancaire

Section 1 : Historique et évolution sur la gouvernance bancaire

Section 2 : Notion sur la gouvernance bancaire

Section 3 : Caractéristique et mécanisme de la gouvernance bancaire

CHAPITRE 2 : Particularités des banques et leur gouvernance

Section 1 : Les parties prenantes bancaires

Section 2 : Distinction entre la gouvernance bancaire et la gouvernance d'entreprise

Section 3 : La réglementation sur la gouvernance bancaire

CHAPITRE 3 : La gouvernance bancaire : cas de la BDL de Freha (Tizi-Ouzou)

Section 1 : Historique de la BDL

Section 2 : Structure et Fonctionnement de la BDL

Section 3 : Gestion des parties prenantes par la BDL (Tizi-Ouzou)

CONCLUSION

BIBLIOGRAPHIE

- AIRB:(advanced internal ratings based)
- ANGEM :(agence nationale de gestion du micro-crédit)
- ANSEJ :(l'agence nationale de soutien à l'emploi des jeunes)
- ATCI et RTGS :(Le système de télé- compensation des instruments de paiement de masse) et (le système de règlement bruts en temps réel et de gros montant)
- B to B:(business to business)
- BADR :(banque algérienne du développement rural)
- BDL :(banque de développement locale)
- BEA :(banque extérieure d'Algérie)
- BNA :(banque nationale d'Algérie)
- CA :(conseil d'administration)
- CIB :(cartes interbancaires)
- CLT :(crédit à long terme)
- CMT :(crédit à moyen terme)
- CNAC :(caisse nationale d'assurance chômage)
- CPA :(crédit populaire d'Algérie)
- CRM :(caisses des retraites militaires)
- DAB :(distribution automatique des billets)
- DCP :(direction du crédit aux particuliers)
- DCR :(direction commerciale et du réseau)
- DCR-PSG :(direction centrale du réseau prêts sur gages)
- DFE :(direction de financement des entreprises)
- DG :(direction générale)
- DGA :(direction générale adjoint)
- DGE :(direction du groupe d'exploitation)
- DIG :(direction de l'inspection générale)
- DIR :(direction des inspections régionales)
- DRE :(direction régionale d'exploitation)
- DTMC :(direction de la trésorerie et des marchés de capitaux)
- E-BANKING :(banque électronique)
- EPE :(entreprise publique économique)
- FIRB :(foundation internal rates based)

- FNPOS :(fonds national de péréquation des œuvres sociales)
- GPL :(gaz de pétrole liquéfié)
- LMC:(loi relative à la monnaie et au crédit)
- OCDE :(organisation de coopération et développement économique)
- ONG:(organisation non gouvernementale)
- ONU : (organisation des nations unies)
- OPA:(offre public d’achat)
- PDG :(président de la direction générale)
- PME :(petite et moyen entreprise)
- PMI :(petite et moyen industrie)
- PNUD :(programme des nations unies pour le développement)
- SARL : (sociétés à responsabilité limitée)
- SATIM :(sociétés d’automatisation des transactions interbancaires et monétique)
- SPC:(structure, procédure, comportement)
- TIC : (technologies de l’information et de la communication)
- TPE :(terminaux de paiement électronique)

LISTE DES TABLEAUX

Tableau N°1 : typologie des mécanismes de gouvernement des entreprises

Tableau N°2 : la répartition des agences de la BDL/DRE de, Tizi Ouzou

LISTE DES FIGURES

Figure N°1 : segmentation selon les relations des parties prenantes de l'entreprise

Figure N°2 : exemple de matrice à double entrée

Figure N°3 : Organigramme de la direction du groupe d'exploitation.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Le terme « gouvernance » refait son apparition en France, à partir des années 1980, dans le vocabulaire économique d'abord et à partir de l'anglais « corporate governance ». Ce terme est traduit d'abord indifféremment par gouvernement d'entreprise ou gouvernance d'entreprise, avant que l'expression « gouvernance d'entreprise » ne soit finalement préférée¹. Ou encore, nous pouvons également dire que « la notion de gouvernance émerge au début des années 1990. Des livres émanant du monde anglo-américain ».²

La gouvernance demeure un sujet d'actualité, en effet depuis quelques années, la notion de gouvernance est au centre des préoccupations des gouvernants et des gouvernés, ainsi que les organismes au service du développement. « ce sujet attire l'attention de plusieurs chercheurs et utilisateurs (entreprises, organisations et institutions). L'émergence de plusieurs problèmes tels que : l'asymétrie d'information, la fraude, le blanchiment d'argent, les scandales financiers et les détournements, nécessitent l'existence d'un système de gouvernance d'entreprise qui de par ses principes universels tout en les adaptant à la réalité de chaque entité, peut mettre fin aux différents conflits d'intérêt ou au moins les diminuer au maximum ».³

L'objectif de la gouvernance ne se focalise pas sur des points précis, mais touche tous les domaines d'activité. Ces rôles sont notamment de surveiller et de définir les règles du jeu pour la latitude de tous les acteurs (notamment les dirigeants).

Ainsi, la montée de l'instabilité financière est sans doute l'un des faits marquants de l'économie mondiale, car les pays émergents ont été touchés par des dysfonctionnements bancaires très importants.

Cette libéralisation a bouleversé les structures fortement supervisées par l'État ; ainsi, la banque est devenue le maillon faible des systèmes financiers. De là naît un intérêt certain pour l'instauration d'une gouvernance bancaire permettant de remédier aux problèmes de la crise bancaire.

¹ Salvatore M., « Gouvernance(s) », édition Dunond, Paris, 2014, p.14.

² Defarges P., M., « la gouvernance », 1^{er} édition 2003 juin, presses universitaires de France, 2003, Paris, p.09.

³ Senouci K., « la gouvernance bancaire face aux parties prenantes. Cas des banques publiques algériennes », Thèse de Doctorat en Sciences de gestion, 2014-2015, p.01

Apparaît comme un élément essentiel à l'économie internationale, les banques ont connu de multiples transformations et mutations au cours du dernier siècle dans leurs réglementations, leurs modes d'organisation, de fonctionnement et les innovations qu'ils ont eu à affronter.

La crise de 2007 dite en premier lieu crise économique ensuite muté en crise de dette souveraine en 2011 causa de profonds problèmes qui poussèrent à plusieurs questions sur la gouvernance des banques car les crises bancaires ne sont pas qu'économique mais elles sont aussi sociales du fait que le rôle de la banque touche tous les secteurs.

À cet effet, *« en raison de son évolution, le concept de la gouvernance ne retient pas l'unanimité des chercheurs et des spécialistes dans le domaine. La définition classique considère la gouvernance comme un ensemble des mécanismes internes et externes, qui servent à aligner les intérêts des dirigeants aux intérêts des actionnaires et des autres parties prenantes de la firme »*.⁴

Cependant, la crise de 2007-2008 occasionna la disparition de plusieurs établissements financiers, révélant plusieurs risques auxquels les banques doivent faire face notamment les risques de crédits (ou risque de contrepartie), risque d'illiquidité, risque de taux d'intérêt, risque de marché, et le risque opérationnel. Le point principal de l'activité bancaire est basé sur la confiance c'est pour cela que les crises ont plus affectées le secteur bancaire conduisant à de grands effets néfastes. Ses effets ont eu de grande conséquence du fait que les banques sont les acteurs principaux de financement de l'économie, d'où l'importance de leur gouvernance.

Une bonne gouvernance bancaire fait l'objet de multiples questions de nos jours, car c'est un sujet d'actualité.

Prenons l'exemple sur l'Algérie, promouvoir une bonne gouvernance des institutions bancaires et financières pour assurer le développement de l'économie nationale, pousse les autorités à penser à l'application d'une charte de bonne gouvernance.

Le problème de la passivité extrême du marché financier en Algérie fait perdre à l'économie, aux banques et établissements financiers beaucoup d'opportunités. À cet effet, le rôle de la gouvernance doit apparaître afin d'apporter sa plus-value et permettre aux banques d'améliorer

⁴ Ladjouzi S., « la bonne gouvernance bancaire : une condition nécessaire pour le développement économique en Algérie », « HEC Alger », Mai 2014, p.26.

encore beaucoup plus leurs performances. D'autant plus que la désintermédiation fait partie des principes de la globalisation financière, cette apparition est bénéfique pour les banques malgré qu'elle les concurrence dans le financement des agents économiques.⁵

L'existence du marché financier est synonyme de transparence d'entités cotées en bourse.

Quant aux parties prenantes, elles constituent un moteur important pour le développement des banques. La relation entre les banques et ces dernières est toutefois particulière car cette elle est basée sur la confiance et cela s'avère difficile vu l'essor volatile et très risqué des activités bancaires. Ces acteurs nécessitent une attention particulière et considérable vu la volatilité de l'environnement bancaire, les intérêts de ses parties prenantes peuvent être contradictoire à celle des banques. Les banques doivent faire face à des divergences d'intérêt entre les parties prenantes internes et externes, car celles-là aussi peuvent avoir des objectifs différents, d'où l'intérêt la mise en place d'une bonne structure de gouvernance bancaire, tout en analysant la mutation de l'environnement pour une bonne adaptation.

Ce point de vue va dans un sens de la lutte contre la désintermédiation financière, mais en réalité les deux instruments de financement (intermédiation et désintermédiation) ont toujours existé comme de manière divergente.

La problématique

La crise de 2007 dite en premier lieu crise économique ensuite devient une crise de la dette souveraine en 2011 causa de multiples problèmes.

La problématique que nous voudrions formuler pour ce travail de recherche, consiste à identifier et analyser les règles de la gouvernance, les plus solides et les plus efficaces au sein des institutions financières, qui vise à définir les bonnes pratiques de la gouvernance. Ce qui nous poussera à poser la question initiale suivante :

Comment la gouvernance bancaire peut-elle satisfaire l'intérêt des parties prenantes ?

⁵ Dorcas A., F., Anicet F., K., encadré par Mme TOUIL R., « LA GOUVERNANCE BANCAIRE FACE AUX PARTIES PRENANTES : Cas du Groupe Régional D'Exploitation de la BADR TIZI-OUZOU (015) » Mémoire de Master en Sciences Économiques Monnaie-Finance-Banque, sous la direction de Mme Touil R., Tizi Ouzou, Université Mouloud Mammeri, année universitaire 2016-2017, p.15

15.PDFhttps://dl.ummto.dz/bitstream/handle/ummto/5939/M%C3%A9moire%20de%20fin%20d'%C3%A9tude_s.pdf?séquence=1 consulté le 09/10/2021 lien valide.

Pour pouvoir répondre à la problématique initiale, il serait nécessaire de poser d'autres questions secondaires :

- Est-ce que l'intérêt de l'ensemble des parties prenantes seront satisfait dans la gouvernance bancaire ?
- Quelles sont les éventuelles solutions que les banques adoptent pour une bonne gouvernance dans le système financiers et bancaire algérien ?

Hypothèses

Partant sur cette base deux hypothèse s'offrent en nous :

Hypothèse 1 : la mise en œuvre des règles de bonne gouvernance bancaire permet de satisfaire l'intérêt de l'ensemble des parties prenantes en théorie.

Hypothèse 2 : l'élaboration des nouveaux processus ou mécanismes émanant de la gouvernance bancaire (Bâle I, II, III) conduit à des changements organisationnels et structurels.

Notre choix pour ce sujet est fixé par plusieurs critères à savoir :

- C'est un sujet d'actualité et qui est en rapport avec notre formation.
- Le sujet nous permet de connaître certaines fonctionnalités ou démarches sur la gouvernance bancaire au sein d'une institution financière et davantage de mieux distinguer l'apport des parties prenantes.

La démarche méthodologique adoptée est la suivante :

Méthodologie de recherche

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

- Le type descriptif : cela consiste à la recherche documentaire de types ouvrages, articles, mémoires de doctorat et magister, nous permettant de cerner les notions sur la gouvernance bancaire.
- Type analytique : cela consiste à faire ressortir les données chiffrées, des tableaux ou des bases de données statistiques qui seront recueillis par le biais des personnels ou des responsables habilités à nous fournir certaines de ses informations au sein de l'entreprise dans laquelle nous allons effectuer notre enquête.

Nous comptons d'étudier minutieusement la manière dont sont dirigées ou contrôlées les règles de la gouvernance bancaire au sein des institutions financières et qui de plus part en relation avec les parties prenantes. Ensuite, nous allons élaborer un questionnaire afin de vérifier tous ces aspects selon le contexte algérien par la présentation en termes de gouvernance bancaire de la (BDL) banque pour le développement local.

Nos questions comportent des aspects qualitatifs et quantitatifs. Elles sont sous forme :

- De questions fermées pour faciliter la réponse aux responsables de la banque.
- De questions ouvertes afin de recevoir des propositions de la part des responsables concernés.

Structure de travail : notre méthodologie de recherche nous permet de structurer ce présent travail en trois (03) chapitres :

- Le premier chapitre est dédié à l'historique et à l'évolution de la gouvernance bancaire. Nous allons définir deux concepts qui sont la banque et la gouvernance bancaire et énumérer ces caractéristiques et mécanismes sur la gouvernance bancaire.
- Le deuxième chapitre est consacré à l'identification des différents besoins des parties prenantes de la banque. Puis, de faire ressortir une distinction entre la gouvernance bancaire et celle de la gouvernance d'entreprise et de s'exprimer concernant les méthodes de réglementation sur la gouvernance bancaire.
- Le troisième chapitre est consacré à la présentation, l'illustration à l'analyse des résultats de l'étude du cas pratique sur la gouvernance bancaire de la banque pour le développement local (BDL) de Tizi-Ouzou.

CHAPITRE 1 : GÉNÉRALITÉS SUR LA GOUVERNANCE BANCAIRE

INTRODUCTION

Les pratiques de gouvernance d'entreprise n'avaient pas connu de changement entre le milieu du 19ème siècle et 20ème siècle, la pratique a connu une évolution très rapide et de grande ampleur en Amérique du nord et en Europe.

En général, les recommandations faites en matière de gouvernance d'entreprise ont été inspirées de la théorie de l'agence.

Les banques sont le passage obligé du financement d'une économie. Sans les banques, pas de financement, sans financement, pas de capacité d'investissement des entreprises, car l'autofinancement ne suffit plus, dans la plupart des cas Sans les banques, pas de support pour accueillir l'épargne des ménages.⁶

Les banques ont un rôle beaucoup plus important dans le monde aujourd'hui qu'hier, d'après Catherine Karyotis, la banque est l'huile du moteur économique. Autrement-dit désignant des entreprises à fonction, de leur statut ou activité qui se différent.

Peu de temps avant les différentes crises peu d'attention avait été portée à la notion de gouvernance bancaire.

Les crises financières actuelles ont pour origine des insuffisances observées au niveau des gouvernances bancaires ainsi que d'autres institutions bancaires.

La gouvernance est utilisée actuellement dans le domaine financier et social avec plusieurs définitions à savoir l'État systèmes socio-cybernétiques, les réseaux auto organisés minimal, la nouvelle gestion publique, la bonne gouvernance, la gouvernance d'entreprise.

Ce premier chapitre est basé sur les fondements théoriques de la banque et la gouvernance bancaire, c'est à dire de sa création jusqu'à nos jours, les éventuel crises qui ont eu à l'impacter, elle et sa gouvernance. La définition de la gouvernance ainsi que la définition de la gouvernance bancaire, les caractéristiques et les mécanismes qui l'entourent.

⁶ Karyoti C., « *l'essentiel de la banque* », édition Gualino, 2015-2016, p.01

SECTION 1 : HISTORIQUE ET ÉVOLUTION SUR LA GOUVERNANCE BANCAIRE

Les banques, nombreux le considère comme le cœur ou le pivot du développement économique, elles sont indispensables dans un cadre réglementaire et économique. Il n'existe aucune industrie qui a plus évolué au cours des trois dernières décennies que l'industrie bancaire, à l'exception de l'industrie des TIC (technologies de l'information et de la communication).

1.1. La banque

Nous pouvons dire que l'activité de la banque est basée sur tout ce qui est argent et cette activité se repose sur la collecte des dépôts pour ensuite leur utilisation en crédit aux emprunteurs

1.1.1. Définition de la banque

Nous pouvons considérer que les établissements de crédit sont définis comme un vecteur essentiel du dynamisme de l'économie, elle est spécialisée dans la gestion de patrimoine individuel, des entreprises et aussi des deniers publics tout en respectant les dispositions législatives et réglementaires.

Il est important de dire plus précisément que c'est un terme qui est vaste et adoptant successivement trois approches à savoir l'approche théorique pour la fonction des intermédiaires financiers, l'approche institutionnelle ainsi que l'approche plus professionnelle qui reconnaît la diversité du métier de la banque.⁷

L'approche théorique pour la fonction des intermédiaires financiers renvoie au fait qu'une banque est représentante principale du processus de financement indirect du fait de son rôle essentiel dans ce processus.

L'approche institutionnelle met l'accent sur les établissements de crédit en tant qu'institution dont le statut et les activités relèvent d'une législation spécifique.

Ainsi, à travers l'approche professionnelle nous pouvons dire que les métiers de la banque sont diversifiés surtout quand on y ajoute les métiers du titre, des critères permettant de définir et d'établir une typologie.

1.1.2. Origine et évolution de la banque

Des traces d'activité bancaire ont été retrouvées en Mésopotamie 3000 ans avant JC. Le rôle du banquier était effectué par des prêtres et prêtresse qui acceptaient les dépôts d'argent puis les prêtaient aux souverains et aussi aux marchands. Chaque cité grecque faisait sa propre

⁷ Coussergues S., Bourdeaux G., et Peran T., « *Gestion de la banque* » édition Dunod, 8^{ème} édition, 2008, p.04.

monnaie et était indépendante. Dans les cités on y trouvait des changeurs, les monétaires, argentarii, trapezites. Les changeurs de monnaie qui étaient indispensables pour un bon développement du commerce, des traités qui étaient les prédécesseurs dans la Grèce antique, les monétaires (monetary) étaient associés aux ateliers de frappe de monnaie lorsque les argentarii (en d'autres termes les banquiers et les changeurs chez les romains) étaient les finances de l'époque et enfin les trapezites (c'est à dire qui étaient les banques de la Grèce antique) qui renvoient aux tables qui servaient aux spécialistes du change en Italie.⁸

Le mot banque vient du mot "banca" qui renvoie un banc en bois sur lequel les changeurs du Moyen Âge exerçaient leur activité.

La régression monétaire qui était dans le moyen âge et l'interdit religieux contre le prêt à intérêt conduisit à une réduction des activités de change et de crédit au profit du troc en Europe.

L'apparition du mot banque en langue française date du 15^{ème} siècle. Du 5^{ème} siècle

Au 11^{ème} siècle, l'activité de change de monnaie se développait compte tenu de la prolifération des devises. Ainsi les grandes banques sont espagnoles, italiens (lombards) ou d'Europe de l'est. Les premières banques sont familiales à part les banques allemandes (fugger) et italiennes (médicis) qui ouvrent des établissements bancaires dans les grandes villes. Par la suite la banque naît du commerce de ses besoins tout comme de ses opportunités. L'une des premières banques de dépôts en Europe fut celle d'Amsterdam en 1609. Les dépôts d'espèces ou de métal précieux furent autorisés en 1683, et au 17^{ème} siècle le développement du papier monnaie ainsi que les banques centrales révolutionnèrent le monde de la banque.

Le 19^{ème} siècle fut l'âge d'or des banques, c'était une période de croissance et de stabilité des banques. C'est durant cette période que se sont développées la monnaie fiduciaire et la monnaie scripturale.

Non seulement les banques faisaient du commerce de l'argent mais aussi elles étaient un organisme qui produisaient de l'argent. Il y a un adage qui stipule que « les crédits font les dépôts », en d'autres termes tous les crédits qu'une banque accorde augmentent la masse monétaire qui crée un dépôt bancaire ou une monnaie scripturale du montant équivalent, et tout crédit remboursé réduit la monnaie en circulation.

Ainsi, nous évoquerons la comparaison de deux modèles différents.

⁸ Roux M., « *Management de la banque* », édition Vuibert, France, 2013, p.04

1.1.3. Comparaison de deux modèles de banque

Selon Gurley et Shaw (1955), la puissance et l'organisation du système bancaire de deux éléments bancaires peuvent expliquer la différence entre les pays développés et les pays en voie de développement.⁹

1.1.3.1. Le modèle japonais

Depuis un certain temps le modèle japonais sert de référence à certains auteurs qui évoquent des avantages de l'intermédiation telle que Aoki (1990), Kaysha (1991). D'après ces auteurs, le modèle japonais est celui qui répond le mieux aux exigences d'un environnement profané d'information asymétrique. Contrairement au modèle américain, ce modèle est caractérisé par une relation étroite entre les firmes et les banques qui les permettent d'exercer une activité domestique avec moins de risque. Les marchés japonais figurent parmi les premiers grâce à leurs transactions et leurs capitalisations, mais elles n'ont jamais pu réussir à être la première source de financement externe des entreprises. Ce qui est contraire au modèle allemand.

1.1.3.2. Le modèle allemand

Avec le modèle allemand nous distinguons deux types de banque selon la loi bancaire allemande à savoir : les banques spécialisées et les banques universelles, qui représente plus de $\frac{3}{4}$ du volume du chiffre d'affaire global, en d'autre terme 80% du volume des affaires du système bancaire, et avec ce modèle de banque universel nous remarquons une relation plus durable et étroite entre les banques et la clientèle. Le modèle allemand est proche du modèle japonais dans la mesure où ils ont presque les mêmes matières d'exercices du contrôle, et la présence des banques allemandes dans la capital a pris une grande ampleur que dans les années soixante durant laquelle de nombreuses sociétés avaient décidé d'abandonner leurs statuts de SARL (société à responsabilité limitée) en se dirigeant vers la bourse.¹⁰

1.2. Définition de la gouvernance d'entreprise

Lord Cadbury a défini la gouvernance d'entreprise comme la recherche d'un système de direction et de contrôle qui concilie au mieux l'efficacité de la gestion et de la protection des intérêts des actionnaires. Autrement-dit, qui se renouvelle et s'enrichit constamment depuis le début des années 1990.¹¹

Encore, elle peut être définie comme l'ensemble des structures et processus établis au sein d'une entreprise dans le but de rationaliser sa direction et sa gestion. Elle permet de protéger

⁹ Dans certains pays comme le Japon ou l'Allemagne l'allocation des fonds est en générale établie par les banques.

¹⁰ Charreaux G., « *le gouvernement des entreprises, théories et faits* », édition economica, 1997, p. 353.

¹¹ Charreaux G., Wirtz P., « *gouvernance des entreprises nouvelles perspectives* », édition economica, 2006, p.01

les intérêts des parties prenantes et de déterminer qui et comment doit s'exercer le contrôle ainsi que les décisions.

Selon Charreaux (1997-2004) la gouvernance d'entreprise est l'ensemble de mécanismes organisationnels et institutionnels ayant pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions et définissent leur espace discrétionnaire.¹²

La gouvernance avant de toucher les banques était dans le secteur des entreprises puis elle a évolué dans le secteur bancaire car celle-ci est devenue l'acteur principale du développement de la sphère économique.

Un mauvais fonctionnement de l'entreprise touche directement les banques.

1.2.1. Historique et évolution de la gouvernance

La notion de gouvernance est d'origine américaine et est apparue dans les années 1970. Elle a été développée et popularisée au milieu des années 1980 et ce concept est à replacer dans un contexte historique qui est celui du capitalisme de fin de siècle qui caractérise la nouvelle économie du monde qui est centré autour des États unis d'Amérique.

Durant des années, la majorité des entreprises cotées ont failli en matière de gouvernance même si celle-ci respecte à la lettre toutes les recommandations de la gouvernance. Le concept de gouvernance est constamment en évolution avec ses différents hauts et bas au cours des années malgré les règles de bonne conduite de la gouvernance ou de la bonne gouvernance bancaire. La notion a été étudiée par Sébastien et Solagral renvoyant au fait que le concept a été utilisé au moyen âge conduisant au partage du pouvoir entre les différents corps constitutifs de la société médiévale anglaise.¹³

Le premier vecteur de déplacement de la notion de gouvernance des sciences économiques vers d'autres disciplines est le courant néoconservateur apparu en se réunissant autour du paradigme néo-libérale.

C'est au début des années 1990 que les premières réflexions et travaux ont été faites sur la gouvernance. À cette époque c'était uniquement les sociétés cotées qui étaient concernées et visaient surtout le renforcement du pouvoir des actionnaires par rapport aux parties prenantes. En 1992, la notion de gouvernance va connaître un succès important avec un approfondissement. La notion apparaît à cette date par la création de l'ex chancelier ouest-allemand Willy Brandt de la commission de global governance après l'ONU.

¹² Parrat F., « *théories et pratiques de la gouvernance d'entreprise* », édition maxima, Paris, 2015, page 41

¹³ Les économistes Coase(1937) et Williamson(1975) ont aussi repris la notion après que celle-ci soit désuète pour décrire un ensemble de dispositifs mis en œuvre par une entreprise pour une coordination plus efficace que le marché.

La nature du gouvernement est liée au passage d'une firme capitaliste à la firme managériale. La crise financière du tournant du siècle met en cause, le système de gouvernance bancaire à cause de ses excès trop axé sur les performances boursières immédiates. Après des dispositifs de gouvernance bancaire incriminés, la défaillance vient du comportement des acteurs eux-mêmes.

Avec la crise de 2008, et la faillite de la banque américaine lehman brothers, on a la preuve qu'une application formelle des recommandations de gouvernance d'entreprise ne renvoie pas à l'amélioration de la protection des actionnaires.

1.3. Analyse du système de la gouvernance

Tout système de gouvernance qui existe sur un territoire est le fruit de l'évolution historique et institutionnelle.

1.3.1. Analyse de peter wirtz

Les travaux faites par peter wirtz s'appuient sur l'analyse de North pour en déduire que le système de gouvernance est un moteur important ou une matrice institutionnelle exerçant une importante pression sur les comportements des individus même si ces derniers ont une certaine latitude décisionnelle.

1.3.2. Analyse historique de Mark j.rose

À travers l'analyse issue des sciences politiques, Mark J.R., désigne que les systèmes de gouvernance nationaux peuvent s'expliquer en partie à travers des évolutions historiques, culturelles et/ou religieuses. L'analyse faite par Mark a conduit à beaucoup de critique en exemple Rajan et Zingales ont estimé que les considérations historiques ne sont pas à base du développement du marché financier mais plutôt l'évolution des rapports de force existent entre les principaux lobbies(c'est une organisation regroupant des intérêts communs pour des entreprises).Par la suite l'auteur Coffe confirme l'analyse de Rajan et Zingales à travers le fait que les banques de certains pays d'Europe continentale faisaient collusion avec leurs gouvernements dans le but d'adopter des règles juridiques qui protègent leurs rentes et bloquent l'émergence des marchés financiers.¹⁴

1.4. Typologie de système gouvernance d'entreprise

Selon certains auteurs telle que :

1.4.1. Selon Franks et Mayer

Nous distinguons 2 types de système de gouvernance :

¹⁴ Parrat F., « théories et pratiques de la gouvernance d'entreprise », édition maxima, Paris, 2015, p- 162

- **Systèmes ouvert** : ce système est souvent vu dans les pays anglo-saxons, et c'est dans ces pays qu'on retrouve une importante masse de société cotée qui s'appuie sur un marché de capitaux liquide(espèces). Tandis Que :
- **Systèmes fermés** : ce système est tout le contraire du système ouvert, on remarque un nombre réduit des sociétés cotées. On rencontre ce système dans des pays comme l'Allemagne, le Japon ou la France, l'actionnariat des grandes entreprises est traditionnellement beaucoup plus stable et plus concentré.

1.4.2. Selon Masaru Yoshimori

Le japonais Masaru a proposé une typologie qui repose sur une question clé : pour qui l'entreprise doit-elle gérée ?

Pour répondre à cette question Masaru propose trois types de conception de gouvernance à savoir :

- **Une conception moniste** : retrouver dans les pays anglo-saxons qui désigne le fait que l'entreprise soit exclusivement la propriété des propriétaires, en d'autres termes, la gouvernance met l'accent sur les intérêts des actionnaires.
- **Une conception dualiste** : retrouver en France ou en Allemagne, cette conception renvoie au fait que l'intérêt des salariés peut être pris en compte en premier lieu et en second lieu les autres parties prenantes.
- **Une conception pluraliste** : cette conception a été inspirée de chez les japonais et d'après cette conception l'entreprise appartiendrait à l'ensemble des parties prenantes et en principe aux salariés qui sont les partenaires les plus importants.

Selon Masaru, le modèle pluraliste est le mieux performant dans une durée car il assure la cohésion des parties prenantes qui ont un objectif unique à atteindre notamment la prospérité à long terme de l'entreprise.¹⁵

1.4.3. Selon Plihon, Ponssard et Zarlowski

Ses trois auteurs ont proposé une typologie basée sur le modèle de Masaru Yoshimori à savoir :

- **Le modèle shareholders (actionnaires)** : retrouver le plus souvent dans les pays anglo-saxons désignant le fait que le système de gouvernance doit être en principe protéger les actionnaires qui sont supposés être les créanciers résiduels, et les autres partenaires bénéficiant de protection contractuelles ne sont pas associés au processus de gouvernance d'entreprise.

¹⁵ Parrat F., idem, p-164.

- **Le modèle stakeholders (intervenants)** : retrouver dans des pays européens comme la France, considérant que l'intérêt de toutes les parties prenantes doit être pris en compte.

1.4.4. Selon Gérard Charreaux

Gérard Charreaux à distinguer deux système de gouvernance telle que :

- **Le système de gouvernance anglo-saxons** : reposant sur l'efficacité des marchés financiers. Avec ce système les dirigeants ont un fort pouvoir managériale et le contrôle est opéré ex post par les actionnaires.
- **Le système de gouvernance dits relationnel ou réticulaires** : retrouver en Allemagne, France et au japon reposant sur l'appartenance à des réseaux. Ce système serait plus consensuels et beaucoup plus préventifs ce qui signifie que ce système est beaucoup plus avantageux pour les relations à long terme mais en période de crise elle serait moins flexible.¹⁶

En somme, nous pouvons dire que le sujet de la gouvernance reste complexe et vaste aux yeux des chercheurs ce qui lui donne un sens différent et très construit.

Elle s'est imposé dans les années 1990 désignant le symbole d'une nouvelle modernité dans les modes d'action publique et dans la gouvernance des entreprises.

SECTION 2 : NOTION DE LA GOUVERNANCE BANCAIRE

La gouvernance bancaire un concept, qui au fil du temps ou au cours des années permettant aux banques de concevoir une meilleure approche dans sa gestion de performance. Cette gouvernance a connu plusieurs mutations en fonction de son origine et les raisons de son évolution des structures et organisation des entreprises.

À cet effet, cette notion de gouvernance à la base c'est-à-dire (à l'origine) est assez ancienne ; ce terme est d'origine grecque « KUBERNETES », puis il est présenté en latin « GUBERNATOR ». Étymologiquement, le terme « gouvernance » trouve ses origines dans la littérature financière du XIIe siècle sous

L'appellation « *gouvernement* » qui signifie l'art et la manière de gouverner. Ensuite, il a été utilisé par les historiens anglais pour désigner le mode d'organisation du pouvoir.

En effet, le terme « *gouvernement* » s'avère insuffisant parce qu'il ne réunissait pas tous les facteurs de régulation dans l'enceinte d'une société et le fait qu'il se limitait uniquement que

¹⁶ Perez (2004) propose une typologie au nombre de 4 telles que le modèle boursier opérant principalement sur le marché financier, le modèle partenarial d'où la régulation est assurée par les parties prenantes, le modèle administre ou la régulation est assurée par les autorités publiques, et le modèle réticulaire et dont la régulation est assurée par les réseaux interprofessionnels et sociaux.

dans les institutions publiques. Une des raisons pour laquelle le terme a été remplacé par la notion de gouvernance qui se caractérise par sa capacité d'adaptation dans des nombreux domaines sans pour autant oublier sa nature conceptuelle en évolution permanente.

2.1. Définition de la gouvernance

La gouvernance se traduit par plusieurs définitions du fait de son implication dans divers domaines (social, politique, économique, etc...) et la diversité des acteurs intervenants.

« *La gouvernance peut être définie comme l'ensemble des mécanismes, des processus et d'institutions au moyens desquels les citoyens articulent leurs intérêts, exercent leurs droits et assurent leurs obligations* »¹⁷. Partant sur la même base, une autre définition se présente qui selon, « la banque mondiale, définit la gouvernance comme étant « *L'exercice du pouvoir politique, ainsi que d'un contrôle dans le cadre d'administration des ressources de la société aux fins du développement économique et social* »¹⁸.

Le PNUD (programme des nations unies pour le développement) a opté pour une approche plus large de l'exercice de l'autorité en soulignant qu'il s'agit de « *l'exercice de l'autorité politique, économique et administrative dans le cadre de la gestion des affaires d'un pays à tous les niveaux* »¹⁹.

C'est vers les années 80 que la gouvernance a fait éruption dans le management des entreprises sous le terme gouvernance d'entreprise ou « *corporate governance* ».

2.1.1. Définition de la gouvernance d'entreprise

La gouvernance des entreprises et, plus généralement, des organisations publiques ou privées, est devenue un thème incontournable pour la gestion à en juger par l'impressionnant volume des contributions académiques et professionnelles qui en traitent.²⁰

2.1.1.1. Origines de la gouvernance d'entreprise dans la recherche académique

L'émergence de la gouvernance d'entreprise dans la recherche académique revient au débat ouvert par Berle et Means, suite à la crise de 1929. Pour ces acteurs, le problème

¹⁷ PNUD « *Gouvernance et le développement humain durable* », New York, USA, 1997.

¹⁸ World Bank « *Managing development « The governance Dimension* », Washington DC, USA, 1997.

¹⁹ PNUD « *Decentralised Governance Program* », New York, USA. 1996.

In Mohamed M., « *gouvernance-bancaire-et-risque-de-crédit* » mémoire 2015-2016, p.09 <https://fr.slideshare.net>, (consulté le 21 juillet 2021 à 20h38min)

²⁰ Gérard Charreaux, Peter Wirtz « *gouvernance des entreprises nouvelles perspectives* », édition, economica, 2006, p.7.

de la gouvernance est né de la séparation entre fonction de propriété et celle de la gestion(direction) qui définit l'entreprise managériale.

2.1.1.2.Définition de la gouvernance d'entreprise

Il n'existe pas une seule définition de la gouvernance d'entreprise. Certains auteurs proposent des définitions plus ou moins larges.

Selon Commelin, la gouvernance d'entreprise comme étant un système dans lequel la conduite des firmes par le dirigeant est contrôlée par l'ensemble des acteurs économiques ». Ce ne sont donc pas les seuls propriétaires qui devraient exercer ce contrôle, mais aussi les créanciers, les salariés, les clients, et les autorités publics etc....

Cette approche idéaliste de la gouvernance débouche sur une conception de l'entreprise citoyenne, les décisions managériales sont supposées prendre en considération les intérêts des différents (stakeholders)²¹. Cette définition de la gouvernance d'entreprise n'est pas exhaustive.

Shleifer et Vishny²² définissent la gouvernance d'entreprise comme l'ensemble des mécanismes par lesquels les apporteurs de capitaux garantissent la rentabilité de leur investissement.

Charreaux G.,souligne que la gouvernance d'entreprise est « *l'ensemble des mécanismes organisationnels qui gouvernent la conduite des dirigeants et définissent leur espace discrétionnaire* »²³. Suivant Zingales, il s'agit de « *l'ensemble des lois et des règles qui régissent le fonctionnement de la firme* »²⁴. Omri (2003) indique que la gouvernance est une organisation du pouvoir qui est précis entre plusieurs cadres à savoir : les dirigeants, le conseil d'administration et les actionnaires.

Quant à l'OCDE²⁵ elle a adopté la définition qui est la suivante « *le gouvernement d'entreprise précise la répartition des droits et des responsabilités entre les différents particuliers d'une*

²¹ Commelin B., « *le gouvernement d'entreprise, la bourse et les entreprises* », cahiers français N°277,2001.

²² Shleifer & Vishny « *Management entrenchment: The case of manager specific investment*»,1997;

In [Mohamed M., « gouvernance-bancaire-et-risque-de-crédit » mémoire 2015-2016, p.10](#)
<https://fr.slideshare.net>, (consulté le 21juillet 2021à 20h38min)

²³ Charreaux G., « *le gouvernement d'entreprise, corporate governance, théorie et faits* », 1997.

²⁴ Zingales (2000): In search of New foundations, the journal of finance, volume L.V, n°4, August 2000, pp.1623-1653.

²⁵ Organisation de Coopération et Développement Économique.

entreprise, à savoir son conseil d'administration, sa direction, ses actionnaires et les autres parties prenantes »²⁶.

Nous pouvons conclure que la gouvernance bancaire consiste à la mise en place d'un système de direction et de contrôle visant aux mieux l'efficacité dans la gestion et la protection pour une bonne gouvernance dans l'enceinte d'une entreprise.

SECTION 3 : CARACTÉRISTIQUE ET MÉCANISME DE LA GOUVERNANCE BANCAIRE

En premier rappelons que c'est à partir de 2011, qu'on a commencé à parler de la gouvernance bancaire qui est un élément majeur, voire même indispensable dans le développement de l'économie. Ce qui a poussé certains chercheurs à s'y intéresser dans l'unique but d'améliorer la performance et d'accélérer l'avancement et l'efficacité des banques en terme de gestion ou encore pour une bonne prise décisionnelle.

En effet, les banques se distinguent par leurs caractéristiques particulières, qui ont motivé davantage, ces différents chercheurs en leur consacrant des études spécialisées. Ces différentes caractéristiques sont les suivantes :

Toutefois, la banque est considérée comme une entreprise dont les spécificités sont caractéristiques de la firme bancaire qui consiste en amont son activité, en l'existence des coûts de transactions, en l'importance de la diversification des risques, au degré d'importance d'innovation au niveau du secteur bancaire ainsi qu'à la réglementation au niveau de la structure de ce secteur :

- Son activité, que cela soit en banque de dépôt ou de banque d'investissement, implique l'utilisation de son capital pour sécuriser les transactions qu'elle fait en multiple de celle-ci. La banque a un devoir fiduciaire vis-à-vis de ses clients et un devoir de sécurité vis-à-vis des actionnaires, ses clients et du marché.
- L'existence des coûts de transactions : Dans l'analyse industrielle, COASE affirme que l'internalisation des activités de production, au sein d'une firme, permet de réduire les coûts de transactions qu'elles génèrent. Nous pouvons appliquer cette théorie au secteur bancaire.

²⁶ Les principes de gouvernement de l'entreprise de l'OCDE (2004).

In [Mohamed M., « gouvernance-bancaire-et-risque-de-crédit » mémoire 2015-2016, p.11](#)
[https://fr.slideshare.net, \(consulté le 21juillet 2021à 20h38min\)](https://fr.slideshare.net, (consulté le 21juillet 2021à 20h38min))

Les banques auront besoin de ressources traditionnelles, comme par exemple : les bâtiments, les moyens informatiques, et également d'actifs intangibles qui peuvent se résumer en « *capital connaissance* ». Le coût de ce capital est accumulé au cours du temps suite aux relations durables entre la banque et ses clients. L'existence de ces coûts ainsi que le coût de la collecte d'information permettent donc d'expliquer l'importance de la firme bancaire ²⁷.

- « *L'opacité des actifs bancaires : L'asymétrie d'information est caractéristique du secteur bancaire ou l'environnement informationnel est un des plus opaques comparativement aux autres firmes (J.P. Morgan, Morgan). En effet, les banques ont la possibilité d'ajuster la composition du risque de leurs actifs plus rapidement que les autres firmes en prenant plus de risque sur les concours bancaires* »²⁸.

Cependant, cette gouvernance bancaire possède une double dimension à savoir : La Dimension externe et la Dimension interne.

3.1. Dimension externe

En général, cette dimension se réfère à certains critères tel que : la réglementation prudentielle et l'accord de (bâle I, II, III). En ce qui concerne la réglementation prudentielle, elle constitue : « *la réglementation prudentielle : qui est l'ensemble des règles visant à mesurer et maîtriser les risques générés par l'activité bancaire, qui permet aussi :*

- *D'harmoniser les exigences d'exercice de la concurrence bancaire, afin de préserver la stabilité et la solidité du système.*
- *De renforcer la sécurité bancaire en intégrant des principes de fonds propres et d'utilisation de ceux-ci.*
- *D'adapter le fonctionnement des banques aux évolutions des marchés. Face à la montée des risques bancaires, les normes de supervision bancaire se sont accrues et les dernières sont mises en place par le comité de Bâle ».*²⁹

²⁷ Richard B., Masmoudi., « *Crise financière et gouvernance des banques* » <https://www.cairn.info/revue-vie-et-sciences-de-l-entreprise-2010-3-page-172-186.htm> Consulté Le 12/8/2021 vers 14h25min

²⁸ Mohamed M., « *gouvernance-bancaire-et-risque-de-crédit* » mémoire 2015-2016, p.15 <https://fr.slideshare.net>, (consulté le 21juillet 2021à 20h38min)

²⁹ Richard B., Masmoudi I., « *Crise financière et gouvernance des banques* » <https://www.cairn.info/revue-vie-et-sciences-de-l-entreprise-2010-3-page-172.-186.htm> consulté le vers 22h25min

Compte tenu de ce que nous pouvons dire que, la réglementation prudentielle permet de solidifier, la performance et renforcer plus davantage la stabilité de la banque dans sa gestion et de mieux s'adapter dans l'environnement auxquels il fait face, les banques aussi pour leurs survies sont tenu de respecter ces différentes règles pour pouvoir garantir leur liquidité et leur capacité à être solvable pour la satisfaction de leurs clientèles.

3.2. Dimension interne

À travers cette dimension, nous pouvons réaliser qu'il est fait allusion aux conseils d'administrations qui constituent un pilier incontournable dans le développement de toute genre d'entreprise particulièrement les banques. Comme pour toute société, le caractère qui prédomine dans la gouvernance d'une banque est son mode d'administration, sa gestion (qu'il soit efficace et efficience).

Quant à l'assemblée générale, elle illustre deux éléments à savoir :

- Clairement définir sa mission, qui devra être motivée par l'intérêt social de l'entreprise et l'intérêt de ses actionnaires et de toutes les parties prenantes. Les conseils d'administrations (C.A.) sont souvent suggérés comme mécanisme d'incitation et discipline des dirigeants, ce qui devrait l'amener à agir de manière à maximiser la valeur de la firme.
- Être composé des membres compétents et capables de challenger la direction générale, car ce sont eux qui sont comptables de la protection finale des actionnaires et d'autres parties prenantes et d'exercer sa mission de contrôle et sa mission fiduciaire vis-à-vis de ces derniers.

Cependant, nous pouvons constater que cet organe est la force motrice de toutes les entreprises parce qu'il permet d'assurer l'influence des administrateurs sur les orientations et sur leurs conduites au niveau des entreprises.

3.3. Mécanismes de la gouvernance bancaire

La gouvernance se définit comme étant « *l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire* »³⁰

³⁰ Gerard C., et Philippe D., « *le point sur le gouvernement des entreprises* », 1997.p.02

Ce mécanisme se subdivise en types mécanismes de gouvernance bancaire qui sont : Mécanisme internes et Mécanisme externes. Ils sont mise place, pour régler les différents problèmes qui ressort dans l'entreprise à savoir particulièrement : entre la propriété et celui du contrôle.

Ainsi, nous pouvons énumérer une illustration de ces deux mécanismes de la gouvernance :

Tableau N°01 : typologie des mécanismes de gouvernement des entreprises

	Mécanismes spécifique/internes	Mécanismes non-spécifiques/externes
Mécanismes intentionnels	. Contrôle direct des actionnaires (assemblée). Conseil d'administration (avec ou sans séparation présidence du conseil, direction ou forme unique contre forme biconseil). Système de rémunération, d'intéressement . Structure formelle . Structure internes . Comité d'entreprise . Syndicats ''maison''	. Environnement légal et réglementaire (loi sur sociétés, sur le travail, droit de la faillite, droit Social...) . Syndicats nationaux . Auditeurs légaux. Associations de consommateurs
Mécanismes spontanés	- Réseaux de confiance informels. - Surveillance mutuelle des dirigeants - Réparation auprès des salariés (respect des engagements)	- Marché des biens et des services - Marché financier (dont prises de contrôle). - Intermédiation financière. Crédit interentreprises - Marché du travail - Marché politique. - Marché du capital social - Environnement ''sociétal'' - Culture d'entreprise. - Marché de la formation

Source : Charreaux G., « *Le Gouvernement des Entreprises, Théories et Faits* » édition economica, 1997, p. 427.

3.3.1. Le mécanisme incitatif interne de la gouvernance bancaire

D'après GHAZI LOUIZI, les mécanismes internes de la gouvernance des banques jouent un rôle prépondérant pour combler les insuffisances et agissent selon le contexte spécifique de la banque.

Les mécanismes internes sont d'une grande importance dans le développement de la gouvernance des banques et surtout de leurs performances.

Le premier mécanisme le plus important est le conseil d'administration qui constitue un mécanisme majeur de la gouvernance bancaire parce que du fait de l'influence qu'il peut avoir sur les dirigeants tel que : les actionnaires majoritaires, représentant des actionnaires minoritaires et aussi de l'impact qu'il a sur la création de la valeur.

3.3.1.1. Le conseil d'administration (C.A.)

Le conseil d'administration est composé des actionnaires majoritaires dont leurs décisions influencent de manière direct ou indirect l'entreprise, les représentants des actionnaires minoritaires, ainsi les dirigeants, les administrateurs non dirigeants ou externes. Le conseil d'administration est le premier responsable de l'établissement et aussi le responsable du dernier ressort des opérations et surtout de la solidité financière de la banque. Le conseil d'administration a le pouvoir de nommer et révoquer ces dirigeants et ainsi évaluer le résultat de l'exercice. Ainsi, « *Que ce soit dans la théorie de l'agence (Fama, 1980) ou dans la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1985), le conseil d'administration chargé de représenter les intérêts des actionnaires apparaît comme le mécanisme privilégié chargé de discipliner les dirigeants* »³¹

En effet, elle est disposée de deux leviers d'action privilégiés qui sont les suivants : le premier est son mode de rémunération qui, au sens large (y compris les avantages non pécuniaires) et la seconde qui est le remplacement des dirigeants. Par exemple : si le dirigeant est jugé inapte, l'option de remplacement s'impose, quant à l'autre, l'action incitative par le mode de rémunération vaut en principe obligé ou contraint le dirigeant à appliquer la stratégie qui est définie et qui se trouve en accord avec le conseil d'administration.

Une des raisons de plus, que la performance de la banque est déterminé en fonction du labeur effectuer par le conseil d'administration suivant cette base, il y'a ce qu'on appelle dans le conseil d'administration (les principes élémentaires) :

³¹ Nous adoptons l'hypothèse traditionnelle selon laquelle le conseil d'administration représente les actionnaires. Cette hypothèse peut être contestée puisque nous avons vu qu'en cas d'accentuation du caractère spécifique des relations avec les créanciers et les actionnaires, et en cas de difficulté, l'entrée de représentants des créanciers ou du personnel au conseil d'administration pouvait constituer un moyen institutionnel de contrôler les dirigeants.

- **Les principes élémentaires :** Le conseil d'administration peut améliorer son contrôle à travers la formation des comités spécialisés qui sont les responsables de la surveillance de quelques secteurs spécifiques de la banque et de leurs opérations.

Il est impératif pour chaque banque de se doter des comités qui seront en mesure de couvrir divers secteurs qui sont : l'audit, les risques, les rémunérations et autres avantages pécuniaires et leurs principaux postes.

3.3.1.2. Le comité d'audit

Ce comité est composé de plusieurs responsabilités à savoir :

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

3.3.1.3. Le comité des risques

La banque fait face à des nombreux risques et ce comité est là à ce qu'il surveille les principaux risques y compris les risques qui sont sous-estimés par la direction générale ou bien qu'elle n'a pas encore eue connaissance.

3.3.1.4. Le comité de rémunération

Ce comité est basé :

- La performance ;
- Les conditions de rémunération des membres de la direction générale En général, ce comité s'assure que la politique globale de la rémunération de la banque soit en concordance avec la culture de l'entreprise.

3.3.1.5. Le comité de nomination (de désignation)

Ce comité est chargé de faire les recommandations sur la nomination du membre du conseil et d'être en parfaite mesure que le processus soit de façon transparente et formelle. Les membres de ce comité sont les administrateurs non-salariés.

3.3.1.6. Taille et composition du conseil d'administration (C.A.)

« Ces deux composantes du conseil d'administration se présentent comme un mécanisme de réduction des conflits d'agence. Différents chercheurs ont vérifié la relation positive entre l'efficacité du conseil d'administration et l'indépendance des directeurs »³².

³² Caractéristique primordiale de l'efficacité du conseil d'administration

Selon Baker et Gompers (2001) stipulent que, la taille, le niveau du risque, la tangibilité des actifs et celui des dépenses en recherche et développement dans une firme, toutes ces caractéristiques ont une influence sur la taille et la composition du conseil d'administration.

3.3.1.7. La fonction du conseil d'administration (la gestion du risque)

Les institutions financières ou autres sont évidemment exposées à des risques et doivent être en mesure de les opérer.

En effet, elles doivent aussi évaluer leurs répercussions qui sont de grande envergure, de lancer des politiques et surtout être dans une posture pragmatique pour mieux gérer efficacement ou soigneusement ces risques.

Le conseil d'administration, tout comme la direction doit veiller à l'exercice des divisions ; puisque, le conseil d'administration est le responsable du contrôle et celui de la supervision politique de la gestion des risques, il doit donc :

- Avoir un certain aperçu de la vue d'ensemble des risques que l'institution peut être exposée et ainsi définir les politiques de mesure de la gestion de ces risques.
- S'assurer que chacune des activités de la gestion des risques soit autonome et de manière qu'elle effectue des examens périodiques. -En examinant et subissant les changements de politiques qui fixent des règles de contrôle, de surveillance et gestion de ces risques.

3.3.1.8. Structure de propriété

L'origine de la structure de propriété en tant que thème privilégié et ancien de la littérature économique, dans le travail de Berle et Means. Elle est le premier fait de la séparation des fonctions de propriété et celle de la surveillance qui forme l'origine du problème d'agence. Partant de ce principe, la théorie d'agence précise que les managers peuvent avoir des motivations pour poursuivre leurs propres intérêts et qui seront dans l'intérêt des actionnaires.

La structure de propriété, peut constituer un mécanisme qui permet de réduire des problèmes d'agences entre les managers et les actionnaires et permet aussi d'avoir une convergence d'intérêts des deux parties. Cependant, la structure de propriété se distingue de deux types de propriétés à savoir :

- **La propriété managériale** : D'après les chercheurs, ils stipulent qu'une propriété managériale importante, ainsi qu'une faible dispersion de l'actionnariat pousse les managers d'exploiter les

actifs de la firme dans leurs propres intérêts. Cette situation aura comme effet négatif, une baisse brutale de l'efficacité et génère une augmentation des coûts.

Selon Stulz, il constate qu'une propriété managériale joue un rôle important dans la gestion des conflits entre managers et actionnaires.

- **La propriété institutionnelle** : La propriété institutionnelle joue un rôle important dans le mécanisme de contrôle, raison pour laquelle, elle constitue également un moyen de surveillance et de contrôle efficace pour les dirigeants.

3.3.2. Les mécanismes externes

La gouvernance bancaire s'opère par le biais d'un certain nombre de mécanismes, qui se distinguent de part et d'autre :

3.3.2.1. La concurrence bancaire

Elle est constituée par la recherche compétitive pour les banques, elle induit aussi que la banque doit être plus performante pour y faire face.

3.3.2.2. Les normes de surveillance prudentielle

Elles n'ont pas de caractère contraignant, compte tenu de l'accord de Bâle (I, II, III) et permettent d'avoir une meilleure gouvernance de la banque.

Quant au Bâle I, elle a été adopté en 1988, définit le fonds propres minimaux que doit respecter une banque.

Le Bâle II, qui a succédé au ratio de Cooke (Bâle I), permet de réconcilier le capital réglementaire avec le capital économique. Enfin, Bâle 3, qui intervient dans les années 2010, a été mise en place pour équilibrer la solvabilité et la liquidité de la banque. Ces différentes normes sont appelées à évoluer pour pouvoir s'adapter à la démarche permanente d'innovation qui anime les activités bancaires et financières.

A. Bâle 1

Le Comité de Bâle 1, créé en 1974, suite à un incident survenu lors de la liquidation de la banque Allemande (HERSTATT), et qui eut un effet domino sur d'autres banques.

- **L'accord de Bâle I : le ratio de Cooke**³³, L'accord de Bâle en 1988, placé au centre du dispositif, le ratio de Cooke, impose, que le ratio de fonds propres réglementaire d'un

³³ On l'appelle le ratio Cooke du nom du président du Comité de Bâle, Peter Cooke, entre 1977 et 1988, ancien gouverneur de la Bank of England.

établissement de crédit, par rapport à l'ensemble des engagements de crédit pondérés de cet établissement ne puisse pas être inférieur à 8%.

Exemple : Cela signifie que, lorsqu'une banque prête 100£ à un client, elle doit disposer au préalable 8£ de fonds propres et exploiter au maximum 92£ de ses autres sources de financement à savoir : Les dépôts, les emprunts et les financement interbancaire (c'est-à-dire les financements entre les banques eux même).

Ainsi, nous pouvons constater que : les fonds propres réglementaire sont constitués de deux (2) parties à savoir :

Les fonds propres de base et les fonds propres complémentaires.

- **Les fonds propres de base** : Les fonds propres de base sont comme tel composé : du capital social ou assimilé (actions, certificats d'investissement, action à dividende prioritaire) en déduisant certains éléments tels que : actions propres détenue et partie non libérée du capital, qui constitue le tous (le résultat non distribué de l'exercice et réserves consolidées).

- **Les fonds propres complémentaires**

***Primo** : nous avons les titres hybrides qui présentent certaines conditions : une durée indéterminée entre autres.

***Secundo** : certains éléments de la dette dont leur durée initiale est supérieure à 5 ans.

En général, le ratio de Cooke est le rapport entre deux parties qui sont : le numérateur et le dénominateur.

- Au numérateur : le montant des fonds propres de la banque
- Au dénominateur : qui se base sur le montant de l'ensemble de l'actif pondéré, qui est représenté par le risque de crédit. La formule du ratio de Cooke est la suivante :

$$\text{Ratio de Cooke} = \frac{\text{Fonds propres NET}}{\text{Les actifs pondérés (dont les crédits à la clientèle)} > 8\%}$$

***Limites de Bâle I** : D'après nos constats, nous pouvons dire que, bale 1 était une petite marge de cheminement dans la régulation bancaire.

À cet effet, la pondération des engagements de crédits nous donne un signalement insuffisant, qui différencie pour rendre compte des différents niveaux effectifs du risque de crédit. Donc Bâle 1 face à la situation était impuissante devant certains risques encourus par l'établissement.

B. Bâle II

Après certain diagnostic fait à l'égard de la balle I, le comité de Bâle a constaté certaines anomalies que Bâle IL représentait qui visait à ce limité que dans la gestion des risques de crédit et notamment qui a été perçu comme insuffisant voir borné pour faire face aux risques encourus par la banque.

Raison pour laquelle, le nouvel accord prudentiel de BÂLE établi en 2004 (BÂLE II), visait à évaluer les risques bancaires et en intégrant un dispositif de surveillance prudentielle et transparente.

Après plus de 5 années de consultation, le comité de Bâle propose une nouvelle recommandation, dont le but est d'introduire dans le calcul, à côté des risques de crédit, ils ont rajouté deux autres à savoir : le risque de marché et le risque opérationnel.

Ainsi, trois (3) piliers constitués le cœur de ce nouvel accord BÂLE :

- L'exigence des fonds propres
- La procédure de surveillance prudentielle
- La discipline de marché.

a. Pilier 1 : L'exigence de fonds propres

Il a pour but, de pouvoir mieux analyser et mieux étudier la réciprocité existant entre le niveau de fonds propres et le niveau des risques bancaires. Parmi le nouvel apport de l'accord de Bâle II, nous avons pris en compte des risques opérationnels (fraudes et erreurs) en complément du risque de crédit ou de contrepartie et des risques de marché. Par conséquent, un nouveau ratio pour remplacer le ratio de Cooke dénommé ratio de MC DONOUGH, dont la formule est la suivante :

$$\text{Ratio Mc DONOUGH} = \frac{\text{Fonds propres réglementaires}}{[\text{Risque de crédit} + \text{Risque opérationnel} + \text{Risque de marché}] \geq 8\%}^{34}$$

Cependant, Trois (3) approches sont proposées pour le risque de crédit :

³⁴Senouci K., « la gouvernance bancaire face aux parties prenantes. Cas des banques publiques algériennes », Thèse de Doctorat en Sciences de gestion, 2014-2015, p.94.

- La Méthode Standard (SA), basées sur les notations externes : Ce sont des méthodes internationales appliquées par toutes les banques. A pour but, l'évaluation externe du risque par des acteurs qui sont : les agences de notation.
- La Méthode notation interne fondation (FIRB=Foundation internal rates based) et la Méthode interne avancée (AIRB=advanced internal ratings based) qui sont des méthodes de notation effectués par les auditeurs internes et externes dans le but de permettre à la banque d'identifier ces risques propres en fonction de sa gestion.

Le risque de crédit (définition et mesure) : « c'est le risque de perte en cas de défaillance de l'emprunteur. Pour les crédits, il s'agit du risque impayé ou risque de défaut. La constatation se fait ressentir au niveau des critères ci-après :

- Existence de doute sur la capacité de l'emprunteur à honorer ses engagements.
- Constitution de provision spécifique.
- Existence d'impayé constatés ».³⁵

Le risque opérationnel : se définit comme étant, un risque résultant d'une inadaptation ou d'une défaillance imputable à des processus opérationnels, du personnel, des systèmes internes ou à des événements extérieurs. Exemple (Erreurs humaines, fraudes et malveillances, pannes etc.).

Le risque du marché : Ce sont des risques de pertes sur des positions du bilan et hors bilan suite à une variation des prix du marché.

Exemple : Risque de change.

b. Pilier 2 : La procédure de surveillance prudentielle

Ce pilier a pour but d'apporter un autre aspect dans le contrôle des risques, il ne saurait se limiter à des aspects purement quantitatifs qui sont basés sur le respect de certains ratios. Mais également, ce contrôle doit porter sur un jugement qualitatif notamment la solidité de ses systèmes. D'ailleurs, selon Pierre-Yves THORAVAL, stipule que « *Le pilier 2 présente une spécificité qui le distingue des deux autres, il rationalise et justifie en effet la pratique de nombreux superviseurs consistant à procéder à un examen qualitatif et quantitatif de l'ensemble des risques à l'aide de ses propres outils mais aussi de celui des processus de surveillance des risques développés par les banques elles-mêmes* »³⁶

³⁵ Boumediene B., « *La bonne gouvernance : une Condition nécessaire pour le Développement Économique en Algérie* », mémoire de master fin d'études, faculté des sciences économiques, université Abdelhamid Ibn Badis, 2014-2015, p-47.

³⁶ Thoraval P., Y., « *Le dispositif de bâle II : rôle et mise en œuvre du pilier 2* », Revue stabilité financière, Banque de France n°9 décembre 2006, p.125

c. Pilier 3 : Discipline du marché

Elle force la banque à fournir des informations qui sont purement fiables et régulières sur sa situation et sur les différentes opérations qu'elle effectue. Ce comité bâlois cherche à consolider uniquement la transparence sur la nature et le suivi de leurs risques.

***Les limites de bâle II :** Quelques lacunes ont été aperçues avec l'accord de bâle II qui ont poussé le comité à réfléchir encore davantage concernant leur réglementation à savoir que bâle II :

- Les normes de Mc DONOUGH n'ont pas pu résister aux crises de 2009 et 2010.
- Les règles de Bâle 2 ne pouvaient pas faire face aux situations de crises. Ce qui a nécessité la révision des règles bâloises (réglementation prudentielle).

C. Bâle III

Adopté en 2010, Bâle III à remplacer Bâle II suite aux deux crises (2009 et 2010).

Ainsi, avec l'insuffisance de la comité Bâle II, le comité Bâle ont eu comme solution à l'égard de certaine partie ou des modifications sur certaine partie à savoir :

- Avoir plus de fonds propres
- Renforcer la qualité des fonds, en retranchant progressivement les titres qui ne sont pas éligibles, essayer d'éliminer les titres hybrides des numérateurs
- Plus de sécurité ou de transparence.

En conclusion, nous pouvons dire que la banque est considérée comme une entreprise dont ces spécificités sont les caractéristiques de la firme bancaire qui consiste en premier son activité, l'existence des coûts de transactions surtout la diversification des risques.

Quant à l'accord des Bâles (I II III), elles ont été mises en place pour trouver la solution aux différents problèmes que l'activité bancaire est confrontée.

CONCLUSION

En guise de conclusion, nous pouvons dire que, l'exercice du pouvoir, le contrôle et la surveillance sont les éléments clés de la gouvernance des entreprises. Ainsi, la bonne gouvernance est une notion normative c'est-à-dire (qui contient des normes) qui ne peut pas avoir une définition précise, ni caractéristiques et mesure vu qu'elle est différente d'un contexte à un autre et voir même d'un pays à un autre.

La gouvernance, présente un nombre de mécanismes disciplinaires qui permettent de limiter les conflits entre les acteurs, les gérer et fait en sorte de limiter aussi les comportements opportunistes.

Cependant, avec les crises nous avons pu constater les différentes insuffisances du secteur bancaire car ce secteur n'était pas bien surveillé, il n'avait pas la même importance dans le monde économique comme aujourd'hui. Avant la crise de 2008, c'était le système de gouvernance anglo-saxon qui était désigné comme étant le plus important.

La banque est une entreprise mais avec des caractères beaucoup plus spécifiques et d'où leur différence au niveau de son importance.

Les banques cherchent toujours à améliorer leurs gouvernances car sans une bonne gouvernance bancaire, la défaillance toucherait beaucoup de secteurs vu qu'elle désigne le noyau d'une bonne économie, car les banque à travers l'investissement finançant l'économie.

L'environnement financier a toujours été insaisissable, de par sa volatilité des produits qui s'échange perpétuellement, ainsi avec une forte asymétrie présente au sein de toutes les transactions et opérations courantes des établissements financiers sur les marchés. La gouvernance dans le domaine bancaire présente aussi une certaine spécificité comparativement aux autres firmes, cette caractéristiques que l'activité bancaire fait face est très risquée, néanmoins pour maîtriser les différents risques pouvant surgir, il faut savoir les gérer à partir des méthodes universelles : tels que, l'évaluation du risque de crédit, est un autre moyen efficace entre les mains des bailleurs de fonds et qui leur permet d'apprécier le risque et la rentabilité ; aussi, l'information interne et externe à la banque, qui est un autre moyen, utilisé par les analystes dans le but d'évaluer les différents risques et ainsi, diminuer le problème d'asymétrie entre la banque et son client.

Également, il est primordial ou voir même capitale de souligner que la gouvernance a été pratiquement toujours un sujet de débats surtout compte tenu de son influence qu'il pourrait avoir sur l'approche d'une organisation ou d'une firme.

À noter aussi que, la réglementation prudentielle doit être renforcée où consolider sur des éléments clés tels que : sur la concentration des risques qu'il soit (risques de crédit, risques de marchés, risques de liquidité, etc.) et ce conformément aux normes internationales qui, en conformité avec des principes de bases des accords de bâle. Cette réglementation doit consolider la protection notamment des épargnants en cas de crise financière grave, ce qui permettra les autorités publiques à faire preuve d'encore plus de fermeté dans l'application de cette réglementation.

CHAPITRE 2 :
PARTICULARITÉS DES
BANQUES ET LEURS
GOUVERNANCES

INTRODUCTION

Depuis une bonne décennie, la notion de partie prenante est devenue incontournable dans les quelles nombreuse réflexions ont été faite sur la gouvernance des entreprises ³⁷.

L'approche à travers les parties prenantes permet de crée de la valeur et l'accord ou la garantie avec les parties prenantes fait surface comme une contrainte ou voir même une nécessité pour les entreprises cherchant un avantage en matière de concurrence. L'une des facteurs les plus importants de la gouvernance d'entreprise est de contribué également de prendre en compte le rôle des acteurs et des réseaux d'acteurs, ainsi que leurs interactions dans les stratégies des entreprises.

Cependant, une démarche vers un « *développement durable* »³⁸ où se trouve une responsabilité sociale, les parties prenantes sont devenus un des pivots de la politique de l'entreprise.

La gouvernance bancaire, s'appuie sur les principes de la gouvernance d'entreprise et est une préoccupation constatée dans le management des banques. S'agissant beaucoup plus de préserver les intérêts de toutes les parties prenantes sans distinction. Une de ses objets est de caractériser aussi les différentes relations qui se trouvent entre les parties prenantes.

SECTION 1 : LES PARTIES PRENANTES BANCAIRES

Tout d'abord avant la présentation des parties prenantes bancaires, il est judiciable d'évoquer à priori la notion de partie prenante c'est à dire la caractériser.

1.1. Définition

Les parties prenantes ou (stakeholders) « *sont des acteurs qui, seuls ou en groupe peuvent affecter ou être affectés par l'activité de l'entreprise* ».³⁹ Ainsi, nous pouvons également les cités suivants la ligne : il s'agit, des salariés, des clients, des fournisseurs, de l'état, des actionnaires, ou encore des associations.

À noter que, cette liste des parties prenantes n'est pas exhaustive et il revient à chaque entreprise de lister celles qui la concernent.

³⁷ Voir entre autres Charreaux G.[ed] (1997) le gouvernement de l'entreprise : corporate governance, théories et faits, economica, Charreaux G. et Wirtz P. (2006) gouvernance des entreprises : nouvelles perspectives, economica.

³⁸ Le développement durable désigne un développement répondant aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs.

³⁹ Cette définition est celle de Freeman: « Any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization 's objectives. voir Freeman, strategic management: stakeholder approach, pitman,1984.

Cependant, « *chaque partie prenante, poursuit ses propres objectifs, c'est-à-dire chacune de ces parties prenantes à un but précis ou objectif clair. Par exemple : les salariés attendent une sécurité de l'emploi, les actionnaires visent une rentabilité financière, et les clients ont pour but de recevoir des produits sans aucun défaut.*

*Il existe alors, au sein d'une entreprise, autant de buts que des parties prenantes ».*⁴⁰

À cet effet, pour pouvoir les identifier (parties prenantes), il est utile de recourir à une typologie. Plusieurs classifications des parties prenantes existent. Une des raisons pour laquelle, elles peuvent être respectivement subdiviser en deux parties à savoir : les parties prenantes internes et les parties prenantes externes.

1.2. Identification des parties prenantes bancaires

Les parties prenantes peuvent être comme l'ensemble des entités physiques ou morales, qui sont en relation avec la banque et qui participe de manière direct ou indirect à l'activité d'une banque. À ce titre, la banque distingue entre autre les parties prenantes internes et les parties prenantes externes.

1.2.1. Les parties prenantes internes

Les parties prenantes internes de la banque ou encore organisationnelles se forment de la manière suivante : ainsi, nous avons ;

- Les dirigeants (les administrateurs)
- Les investisseurs et actionnaires (individuels et institutionnels)
- Les collaborateurs (salariés ou employés, également les syndicats)
- Le conseil d'administration

1.2.2. Les parties prenantes externes

Les différentes relations qu'entretiennent la banque avec son environnement nous permet de distinguer les parties prenantes externes à savoir :

- Les clients (les particuliers, les professionnels, les entreprises, les collectivités)
- Les fournisseurs
- Le marché financier
- Les concurrents (autres institutions financières bancaires et non bancaires)
- La société civile (les organisations non gouvernementales ou ONG, les associations)
- Les administrations publiques (représentent l'état)
- Les régulateurs, les autorités ou pouvoirs publics
- Organisations et institutions internationales.

⁴⁰ Sans compter qu'une même partie prenante peut posséder plusieurs buts.

1.3. Les attentes ou intérêts principaux des parties prenantes bancaires

« Nous pouvons, également dire que chacune des parties prenantes peuvent influencer la réalisation des objectifs de l'entreprise. Qu'il soit membre de l'environnement interne ou externe de la banque », ⁴¹ chacun d'eux possède des intérêts que nous pouvons résumer de la manière suivante :

1.3.1. Les parties prenantes internes

« Au sens strict les parties prenantes internes peuvent être les actionnaires, les dirigeants. Cependant, au sens large, il s'agit d'une tout autre chose, à ce titre, nous pouvons effectuer une synthèse à travers l'élaboration des différentes relations que la banque pourrait avoir avec ses parties internes », ⁴² et cela à travers des exemples :

Par exemple : nous avons

- Les actionnaires : Se sont (des apporteurs de fonds propres) et l'intérêt qu'il visent est (la rémunération " dividendes ", la pérennité et en intégrant les aspect environnementaux et sociaux).
- Les salariés ou employés : Ils contribuent à l'activité et au bon fonctionnement de la banque et leurs intérêts est la rémunération, avoir une condition de travail intéressante (sécurité de l'emploi, ainsi que la formation).
- Le conseil d'administration : C'est de gouverner et communiquer avec transparence et surtout l'intégrité avec tous les membres, cependant leurs intérêts est la suivante : nous avons la performance, viabilité, solvabilité, la liquidité etc.

1.3.2. Les parties prenantes externes

Les rapports que la banque entretient avec ses parties prenantes externes sont les suivants : nous allons l'expliquer à travers aussi par des exemples tels que :

- Les clients : Quant à eux, ils contribuent à la réalisation des objectifs en terme de chiffre d'affaire et leurs intérêts ou attentes concernent le prix, la qualité, la sécurisation des biens et services et le respect des délais.
- Les fournisseurs : apportent les biens et services tels que (les logiciels de gestion, fourniture de bureau, les matériels informatiques, etc.) et l'intérêts qu'ils visent, ainsi nous avons la pratique des prix, le volume de ventes et la solvabilité.

⁴¹ Dorcas A., F., et Anicet F. K., « La gouvernance bancaire face aux parties prenantes : cas du groupe régional d'exploitation de la BADR Tizi-Ouzou (105) », Mémoire deMaster, fin de cycle, 2016-2017, p-106. Consulter, le 10 octobre 2021 vers 14h 21min.

⁴² Dorcas A., F., et Anicet F. K., idem p-106.

- La banque : nous pouvons avoir les prêts interbancaires et leurs intérêts à savoir : la liquidité, solvabilité, la communication des données financières.
- L'état et les collectivités locales : ils fournissent des services publics tels que : les infrastructures, la sécurité et l'éducation et à travers leurs intérêts, nous pouvons avoir : la création de l'emploi, paiement des impôts et taxes, aussi de la cotisation sociale.
- Les associations et ONG (organisation non gouvernementale) : ici, ils luttent pour le respect des droits de l'homme et pour la protection à l'environnement et l'intérêt qu'ils cherchent est de : défendre des intérêts des consommateurs, de l'environnement, ainsi que le sponsoring.
- Les syndicats : ils servent de mécanismes de revendication auprès des dirigeants et leurs intérêts, attendent un dialogue social de qualité de la part de la banque.
- Les régulateurs (autorités / pouvoirs publics) : ils fixent les différentes règles et conduites à suivre par les banques et ceux à travers la réglementation et l'intérêt qu'ils visent, nous avons : la conformité aux règles et règlements.

1.4. Segmenter les parties prenantes

Tout d'abord, « *la première considération des parties prenantes s'effectue à travers une grille de lecture et dont l'interprétation de l'environnement se fait sous une forme cartographique* »⁴³. Mais nombreuses sont des cartes ou grille, resterons beaucoup plus de façon descriptive, que stratégiques. Dans une segmentation, par exemple en hiérarchisant les parties prenantes, différents critères vont être retenus selon le statut ou selon le comportement de ces derniers. Elle consiste à catégoriser de façon en sous-groupe distincts et qui sera relativement homogènes.

1.4.1. Principe de segmentation selon la proximité des parties prenantes

La proximité nous montre le chemin de la participation directe des parties prenantes à l'égard des actions mener par l'entreprise. En outre la partie prenante est soit directement engendré ou soit de manière routinière, cela suppose qu'elle possède soit quelques contacts plus ou moins réguliers ou encore ne pas être directement impliquer. En ce sens, une segmentation par proximité est liée de manière étroite à la nature des interactions entre l'entreprise et ses parties prenantes direct ou indirect, régulier ou non.

Ainsi, la catégorisation des parties prenantes nous permet de les classer en deux : parties prenantes internes ou externes ou encore primaire et secondaire de manière à connaître qu'elles sont ou non immédiatement affectés ou être affectés par l'entreprise.

⁴³ Igalens J., et Point S., « vers une nouvelle gouvernance des entreprise », édition Dunod, paris, 2009, p-23.

1.4.1.1. Les parties prenantes internes ou externes

« À l'image d'un système ouvert, l'entreprise se nourrit des échanges avec l'extérieur qui la pousse à étendre sans cesse ses frontières en repoussant ses propres limites. Aux parties prenantes internes (qui se situent entièrement dans les limites de l'organisation) s'opposent les parties prenantes externes (qui possèdent un intérêt particulier dans le fonctionnement de l'organisation mais qui se trouvent en dehors de ses frontières) ». ⁴⁴

1.4.1.2. Les parties prenantes primaire et secondaire

« Il est possible de distinguer les parties prenantes dites "primaire" (celles qui ont une relation contractuelle et formelle avec l'entreprise, comme les actionnaires, les salariés, les fournisseurs ou les clients). Des parties prenantes dites "secondaire" (celles qui affectent ou sont affectées par l'entreprise, sans être directement engagées dans des transactions, comme les médias, les consommateurs, ou encore les groupes de pression) ». ⁴⁵

Cependant, « un découpage supplémentaire peut également distinguer entre les groupes sociaux ou non sociaux : c'est à dire, les clients, salariés, investisseurs, communauté locale, fournisseurs et autres business Partner constituent des parties prenantes primaires sociales tant leurs relations avec l'entreprise sont directes et impliquent une dimension humaine. La société civile et les groupes d'intérêts, de par leurs relations moins directes sont des parties prenantes secondaires sociales. Les parties prenantes dites "non sociales" ne possèdent pas (d'interaction sur le plan humain et peuvent être soit primaire, soit secondaire) ». ⁴⁶

Ainsi, nous pouvons également affirmer, qu'en théorie la survie de l'entreprise dépend de la seule satisfaction des parties prenantes primaires, puis qu'elles sont les seules à pouvoir menacer la survie de l'entreprise. ⁴⁷ Mais aussi, force est de constater qu'au fil des années, les parties prenantes secondaires sont devenus un plier incontournable des entreprises de par l'élaboration et la mise œuvre de leurs actions.

La segmentation se distingue à travers quatre groupes de parties prenantes en fonction de la relation avec l'entreprise, nous allons, le présenter à travers l'illustration d'une figure qui est la suivante :

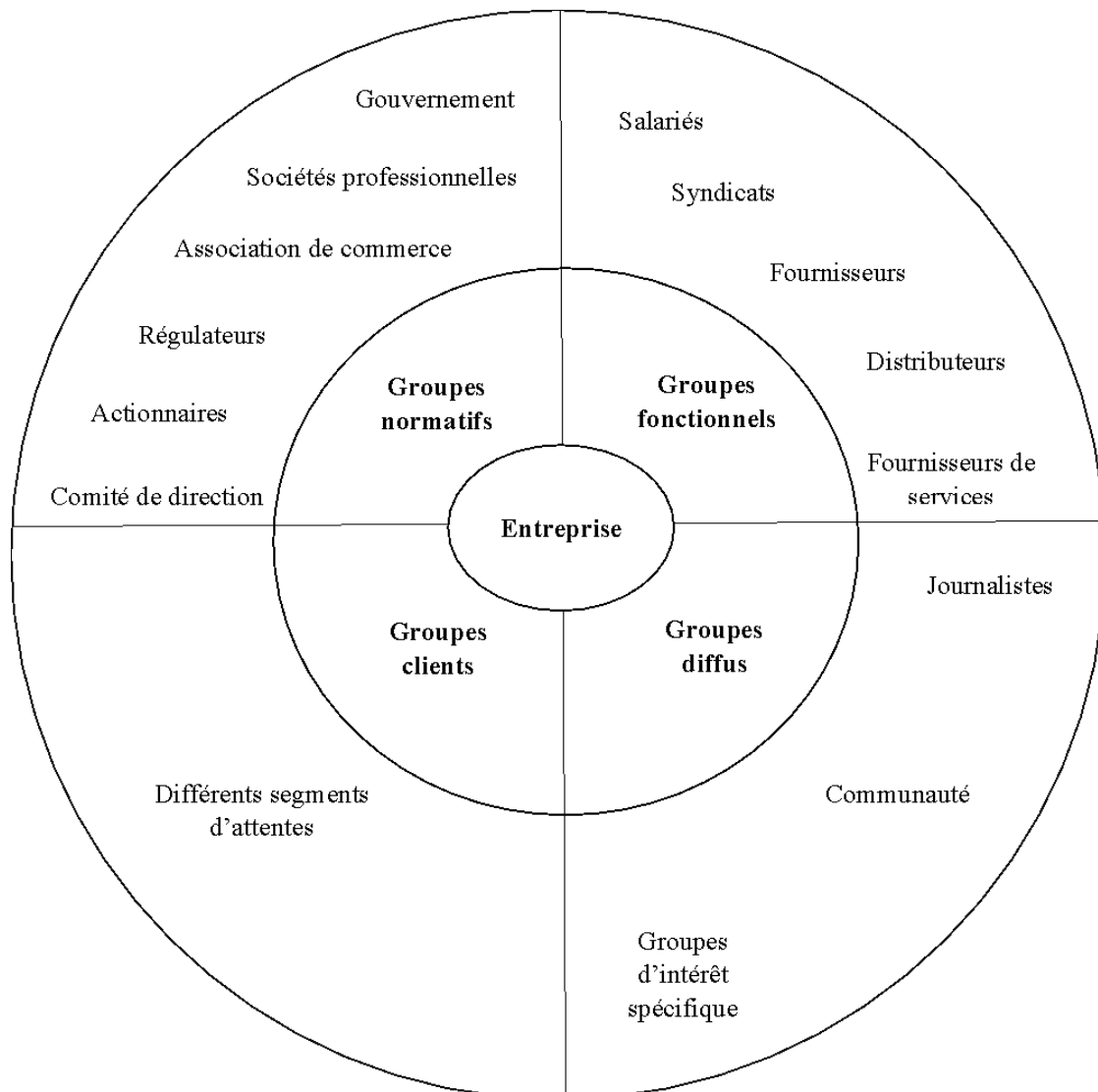
⁴⁴ Igalens J., et Point S., op cit, p.26-27.

⁴⁵ Carroll A., business and society: ethics and stakeholder, management, south-western publishing, 1996.

⁴⁶ Wheeler D., et Sillanpaa M., « Including the stakeholders: the business case », long range planning, vol.1, n°2, 1988, p.201-210.

⁴⁷ Clarkson M., « A stakeholder frame work for analysing and evaluating corporate social performance », academy of management review, vol.20(1), 1995, p.92-117.

Figure N°1 « segmentation selon les relations des parties prenantes de l'entreprise ».⁴⁸



à la lecture de ce figure, nous pouvons dire que : la figure (1)

- Les groupes normatifs sont composés de toutes les autorités qui établissent les règles générales et autres régulations pour les activités de l'entreprise. Ainsi, nous retrouvons dans ce groupe : le gouvernement, les normalisateurs, certificateurs et également le comité de direction.
- Les groupes fonctionnels affectent le fonctionnement des activités d'une entreprise de manière quotidienne. Servent à faciliter l'opération avec la clientèle et son généralement les parties prenantes les plus « visibles » dont il s'agit des salariés, des fournisseurs, distributeurs, fournisseurs de service comme les agences de marketing, les services postaux ou les consultants.

⁴⁸ Traduit de Dowling G., creating corporate reputation: identity, image and performance, oxford university press, 2001.

- Les groupes diffus : sont également un autre genre des parties prenantes intéressée uniquement par les activités de l'entreprise que lorsqu'il s'agit de défendre la cause ou le droit d'autrui. Sur cette rubrique se trouve la liberté d'information, la protection des minorités ou de l'environnement, les journalistes, ainsi que les médias qui représentent d'ailleurs les parties prenantes les plus importantes de ce groupe.
- Les groupes clients : c'est une partie prenante majeure ; en effet, l'entreprise se trouve en relation avec ses nombreux types de clients ou segment de client, dont le but est de satisfaire leurs attentes en faisant un travail exemplaire sur son marketing mix. Ces différentes typologies nous montrent la hiérarchisation qui est presque similaire à celle des parties prenantes en faisant une distinction, surtout avec celle qui participe à l'activité de l'entreprise à savoir : (les propriétaires, les actionnaires, les salariés les fournisseurs, la clientèle, les sous-traitants) ainsi, s'ajoute d'autres tels que (les mouvements associatifs, les sociétés civiles etc.).

1.4.2. Principes de segmentation selon le pouvoir des parties prenantes

Un des premiers fondements de la hiérarchisation s'opère également par le pouvoir, c'est-à-dire l'impact ou l'autorité que les parties prenantes peuvent avoir dans l'enceinte d'une organisation. En outre, elle possède une forte capacité d'influence qui est formelle (accès direct) et une forte capacité informelle (accès indirect) ou encore avoir un peu d'influence. Cependant, cette notion de pouvoir est parfois synonyme de nature coercitive (force, menace) ; plus l'entreprise est dépendante d'une partie prenante, plus le pouvoir de celle-ci se renforcera davantage. Ainsi, la segmentation par le pouvoir des parties prenantes nous permet de mieux comprendre l'impact de celle-ci sur les stratégies, politiques voire même sur les actions de l'entreprise et la manière dont elles sont affectées.

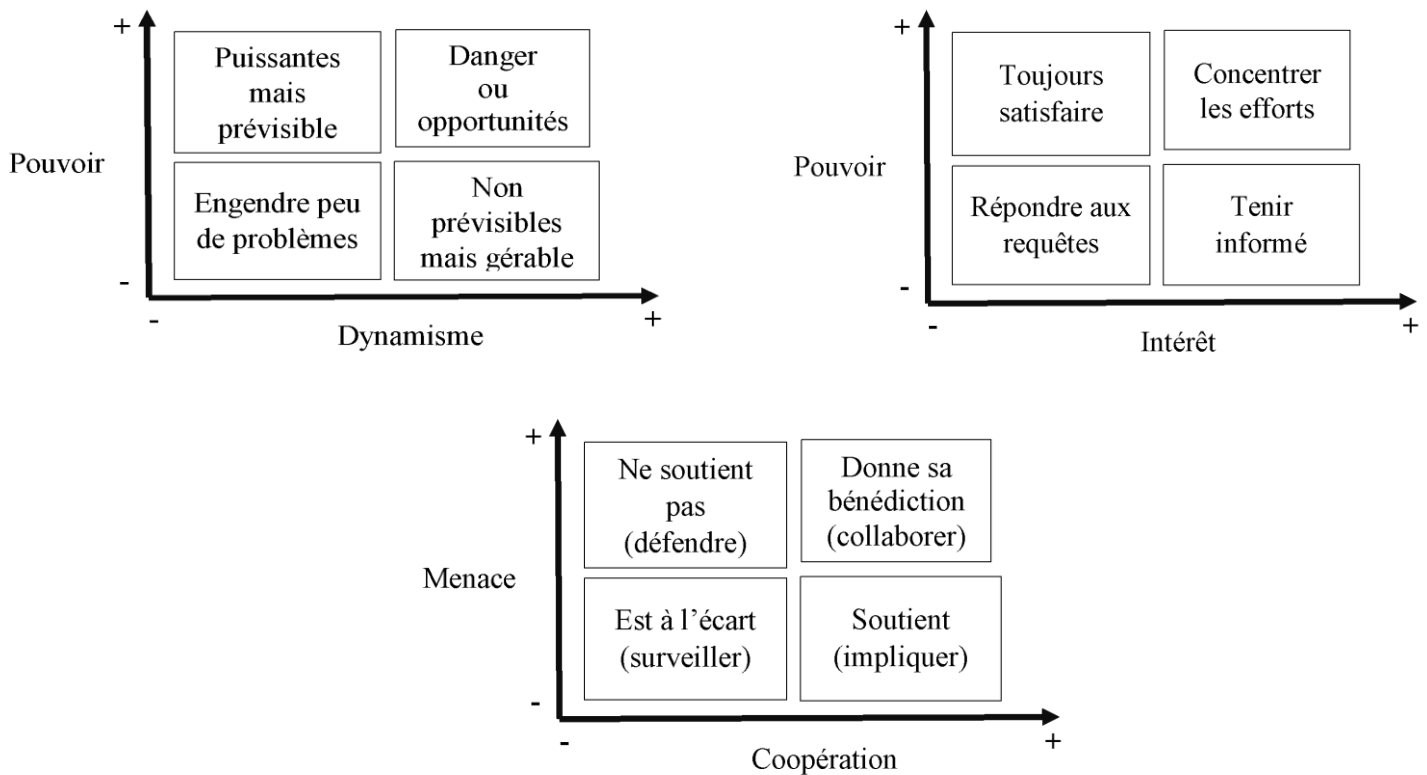
Cependant, il existe bon nombre de matrice à double entrée tels que : les plus connues restent « *les grilles d'analyses de dynamisme/pouvoir* »⁴⁹, « *de pouvoir/ intérêt* »⁵⁰, ou encore « *de menace/ coopération* »⁵¹. Nous allons présenter l'illustration des matrices à double entrées à travers un exemple de trois figures respectives.

⁴⁹ Traduit de Gardner J., Rachlin R., et Sweeney H., *handbook of strategic planning*, wiley & sons, 1986.

⁵⁰ Traduit de Gardner J., Rachlin R., et Sweeney H., op.cit, et Eden C., Ackerman F., (1998), *making strategy: the journey of strategic management*, sage publications, 1986, p.121-125 et 344-346.

⁵¹ Traduit de Savage G., Nix T., Whitehead C., et Blair J., « *strategies for assessing and managing organization stakeholders* », the academy of management executive, vol.5.n°2, 1991, p.65.

Figure N°2 : exemple de matrice à double entrée.



Source : Igalens J., et Point S., « *vers une nouvelle gouvernance des entreprises* », édition Dunod, Paris, 2009, p.30

Remarque 1 : la première caractérise les principales parties prenantes en fonction qu'elles soient de manière active ou passive et l'impact qu'il peut avoir sur l'entreprise. Les relations avec les parties prenantes passives, mais puissantes sont généralement délicates, il s'agit bien parfois des investisseurs institutionnels. Elles possèdent une forte autorité sur l'entreprise (notamment la notion d'investissement) ; si elles demeurent passives, elles peuvent également devenir actives et constituer un segment sur lequel l'entreprise doit particulièrement se concentrer.

Cependant, il est important d'analyser leurs intentions potentielles et leurs agissements dans les actions de grande importance à l'entreprise. Tandis que, les parties prenantes puissantes/dynamiques sont celles qui méritent une grande attention tels que : force active et souvent insaisissable, sont celles avec lesquelles l'entreprise doit privilégier des liens forts et durables.

Remarque 2 : ici la deuxième, nous permet l'identification des principales parties prenantes surtout en effectuant une évaluation de leurs intérêts respectifs et ainsi leurs influences. Dans cette optique l'organisation est contrainte d'apporter l'information d'ordre nécessaire aux parties prenantes les moins puissantes et en montrant le moindre intérêt à travers l'entreprise.

Remarque 3 : enfin, la troisième peut être considérée comme celle qui est en relation avec la notion du pouvoir. S'agissant tout simplement de s'interroger sur le degré d'influence selon laquelle les parties prenantes peuvent ou non menacer l'entreprise.

Savage et Al, proposent une typologie fondée sur deux critères à savoir : la menace des parties prenantes envers l'entreprise et leur potentiel de coopération. La partie prenante idéale est celle qui soutient les actions de l'entreprise (les salariés de l'entreprise). Les parties prenantes pouvant fortement menacer l'entreprise, mais souhaitant pas coopérer avec celle-ci, sont loin de soutenir les actions de l'entreprise. Aussi, il est nécessaire d'opter pour une stratégie de défense, en tenant de réduire la dépendance de l'entreprise vis-à-vis de cette partie prenante menaçante et faiblement coopérative. Les parties prenantes à la fois influentes et coopératives jouent un rôle majeur pour l'entreprise (exemple : les clients). La stratégie envisageable pour l'entreprise reste la collaboration.⁵²

1.4.3. Principes de segmentation multidimensionnels

Tout d'abord, c'est un modèle fondamental pour la gouvernance, proposé par Mitchell, Agle, Wood. Ces différents auteurs, nous présentent une catégorisation des parties qui sont fondée à travers l'influence (pouvoir), la légitimité de chacune des relations des parties prenantes avec l'entreprise et l'urgence de la demande des parties prenantes :

- Le pouvoir (capacité d'influence au sein d'une organisation) : cela sous-entend, que ce pouvoir est soit par une capacité d'être expert, leader ou soit en interagissant sur les ressources de l'organisation, comme le remarque justement Samuel Mercier et Jean Pascal Gond : « *l'accessibilité à ces différents moyens de pression variable dans le temps. Par conséquent, comme le pouvoir est transitoire, il peut alternativement être acquis ou perdu* »⁵³.
- La légitimité de la relation : qui est entre les parties prenantes ainsi qu'avec l'organisation, permet aux actions de l'entreprise d'être à la fois attrayantes et cohérent.
- L'urgence des exigences : qui se réfère à une dimension beaucoup plus dynamique et temporelle au modèle, caractérisant en terme de criticité (de leur revendication ou de leur relation) et de sensibilité (au temps), c'est-à-dire, il s'agit de maintenir la sensibilité des parties prenantes au délai dans lequel leurs attentes sont satisfaites. En effet, cette classification répond à la question qui est la suivante, à savoir quels groupes de parties prenantes nécessitent d'avoir toute l'attention nécessaire, en d'autres termes, quant au

⁵² Savage G., Nix T., Whitehead C., et Blair J., 1991, op.cit.

⁵³ Mercier S., Gond J., p., « *la théorie des parties prenantes* », in Allouche J.(coord), encyclopedie des ressources humaines, 2è édition, vuibert, 2006, p.917-925.

modèle il propose de définir les parties prenantes saillantes (celles à travers lesquelles l'entreprise doit accorder une priorité). Ainsi, les parties prenantes ne peuvent avoir aucun, un, deux ou trois de ces attributs.

Cependant, le modèle donne ainsi lieu à sept catégories possible de parties prenantes qui sont : les parties prenantes qui ne possèdent qu'une seule des trois caractéristiques sont définies comme des parties prenantes latentes (dormantes, discrétionnaires ou revendicatrices). Lorsque deux des trois caractéristiques sont réunies, ils sont nommés les parties prenantes expectatives (dominantes, dépendantes et dangereuses). Enfin, lorsque les trois se réunissent, ont les qualifiés de parties prenantes saillantes (l'entreprise leur accorde une grande importance et renoué avec elles des liens privilégiés et ainsi en répondant en priorité à leurs demandes). Ces différentes catégories sont sous-segmentée en tant que parties prenantes dormantes, discrétionnaires ou exigeantes :

- La partie prenante « *latente* » : n'a que le pouvoir qui lui permettrait d'imposer à l'entreprise sa volonté, n'étant pas légitime et ne possédant pas de demande urgente.
- La partie prenante « *discrétionnaire* » est certes considérée comme légitime mais n'a ni pouvoir d'influence sur l'entreprise ni de demande urgente.
- La partie prenante « *revendicatrice* » : ici, elle possède des demandes urgentes, cependant, elle n'a ni de pouvoir, ni de légitimité et elle ne possède aucune emprise sur l'entreprise.
- La partie prenante « *dominante* » : possède les deux attributs les plus importants pour influencer l'entreprise tels que : le pouvoir et la légitimité.
- La partie prenante « *dépendante* » ici, exprime des demandes qui sont légitime et urgentes, mais en revanche, elle n'a ni le pouvoir nécessaire pour atteindre ses objectifs.
- La partie prenante « *dangereuse* » : elle possède à son tour des demandes d'ordres urgentes, mais celles-ci restent néanmoins illégitimes, par conséquent, elle ne peut abuser de son pouvoir sur l'organisation.⁵⁴

1.5. Typologies des parties prenantes

De nombreuses typologies ont été proposées pour classer les différentes parties prenantes (stakeholders) à savoir : Selon Freeman, Il existerait une dizaine de grandes catégories des parties prenantes (stakeholders).

- Les actionnaires : qu'ils soient minoritaires ou majoritaires.
- Les dirigeants : qui sont au cœur des décisions d'allocation des ressources.
- Les salariés : qui bénéficient de la protection du droit du travail.

⁵⁴ Igalens J., et Point S., « vers une nouvelle gouvernance des entreprise », édition Dunod, paris, 2009, p.33-34.

- Les créanciers : qui comprennent notamment les investissements obligataires et les banques.
- Les clients : qu'ils soient consommateurs ou prescripteurs.
- L'état et/ou les collectivités locales : (le respect des normes sociales et environnementales est une des conditions exigées pour obtenir des marchés publics).
- Les instances professionnelles : auxquelles appartient l'entreprise et qui établissent des règles de bonnes conduites.
- Les marchés et les entreprises concurrentes.
- Les associations et organisations non gouvernementales (ONG).
- Les riverains et voisins des sites d'exploitation.⁵⁵

Cependant ; pour Igalens J., et Sébastien P., il convient de distinguer trois grandes catégories de parties prenantes tels que :

- Les parties prenantes organisationnelles : qui comprennent les actionnaires, les salariés et les dirigeants.
- Les parties prenantes économiques : qui intègrent notamment les fournisseurs, sous-traitants, banquiers et clients.
- Les parties prenantes sociétales : qui représentent l'état , les collectivités locales et certaines organisations non gouvernementales (ONG) .⁵⁶

1.5.1. *Les parties prenantes organisationnelles*

Les actionnaires constituent la partie prenante organisationnelle principale, c'est-à-dire qui doit être en principe prioritaire ou en principe privilégiée par les dirigeants puisque ces derniers sont nommés et voir même révoqués par les actionnaires. Ainsi, la difficulté qui s'oppose, c'est que la catégorie "actionnaires" n'est pas homogène. Il n'y a pas en effet un seul type d'actionnaires avec des besoins bien identifiés mais plutôt différentes et catégories d'actionnaires possédant chacune des attentes et des droits qui peuvent diverger. Sur cette même base, on s'aperçoit que certains actionnaires disposent de droits de vote doubles, tandis que d'autres détiennent des actions à dividendes prioritaires. Aussi, certains actionnaires sont actifs alors que d'autres ne se déplacent même pas pour aller voter.

Dans certaines entreprises, il existe des dispositifs anti-OPA qui protègent les dirigeants des prises de contrôle hostiles et certains actionnaires s'en accommodent fort bien tant qu'une rentabilité minimale leur est versée. Plus généralement, il existe des actionnaires

⁵⁵ Parrat F., « *Théories et pratiques de la gouvernance d'entreprise* », édition maxima, paris, 2015, p.468.

⁵⁶ Parrat F., idem, p.470.

qui investissent dans une optique de long terme alors que d'autres veulent faire des plus-values à court terme .⁵⁷

1.5.2. *Les parties prenantes économiques*

« *Les parties prenantes économiques regroupent les partenaires qui sont liés à l'entreprise par des intérêts lucratifs. Il s'agit notamment des banques, des clients, des consommateurs (qui ne sont pas forcément des clients directs), des prescripteurs et des fournisseurs* ». ⁵⁸ ; en effet , pour les clients de par leur activité , sont en position de pouvoir recommander l'achat d'un produit , d'une marque ou d'un service. Ainsi, dans le cadre des relations entre professionnels, de type B to B c'est-à-dire (business to business), les donneurs d'ordre n'hésitent plus à s'ingérer dans la gestion des sous-traitants.

Les relations qu'une entreprise entretient avec des fournisseurs peuvent revêtir de nombreuses formes qui vont de la livraison des biens ou des services, jusqu'à la sous-traitance intégrée en passant par la cotraitance. Le donneur d'ordre doit s'assurer que le fournisseur ou le sous-traitant respecte bien certaines règles ou normes sociales et environnementales et ceci à tous les niveaux de la chaîne de valeur y compris au niveau de la distribution. Il s'agit également, donc de gouverner avec les fournisseurs ou plus exactement, si l'on intègre l'ensemble de la chaîne de valeur et aussi de gouverner avec l'ensemble des parties prenantes économiques. La relation avec les fournisseurs doit être basée sur la confiance et surtout le dialogue. Une entreprise responsable dans ses relations avec les fournisseurs doit veiller à ne pas mettre en péril la santé financière de ses partenaires par des prises de décisions brutales ou unilatérales, par exemple s'engager à respecter les délais de paiement. Les entreprises doivent également être attentives aux différents besoins de leurs clients particuliers.

Dans une perspective de dépendance à l'égard des ressources, ces parties prenantes peuvent être considérées comme indispensables à la pérennité de l'entreprise et comme la condition de son développement durable. Ces parties prenantes servent également d'interface entre l'organisation et ses environnements plus larges .⁵⁹

⁵⁷ Parrat F., op cit, p.471.

⁵⁸ Par exemple, dans l'industrie du médicament, il faut distinguer le prescripteur(médecin) du consommateur (le patient). De même, dans l'industrie jouet le client n'est pas toujours l'utilisateur.

⁵⁹ Au sens de P feffer et Salancik(1978), la théorie de dépendance à l'égard des ressources ne conçoit pas que la logique financière et la rse soient deux orientations exclusives. Pour elle, l'entreprise intègre les demandes des parties prenantes non seulement dans le but de les satisfaire mais surtout pour bénéficier de leur soutien.

1.5.3. *Les parties prenantes sociétales*

Par exemple, comprennent notamment l'état, les organisations non gouvernementales (ONG) et les communautés locales.

Pour les organisations non gouvernementales(ONG), ils sont le plus souvent créées pour agir dans le domaine où les états ne sont pas compétents. Les communautés locales quant à eux, ils se subdivisent en deux grandes parties à savoir : les riverains, qui regroupent les personnes situées à proximité des sites industriels et les collectivités locales telles que les mairies, départements, régions ou préfectures.⁶⁰ Cependant, certaines d'entre elles sont communes à toutes les entreprises, l'état ou les collectivités territoriales, d'autres sont particulières à chaque secteur économique ; ainsi, « *les agences spécialisées ou les organisations non gouvernementales(ONG) qui sont fort nombreuses ne sont reconnues comme partie prenante pertinente qu'en fonction des enjeux sectoriels de l'entreprise* »⁶¹.

En guise de conclusion, nous pouvons dire que les parties prenantes sont considérées comme la pierre angulaire du développement d'une entreprise (plus précisément les institutions financières bancaire), car elles sont la source du fonds propres que dispose une entreprise.

SECTION 2 : DISTINCTION ENTRE LA GOUVERNANCE BANCAIRE ET LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Comme nous le savons, l'activité de la firme se fait dans un environnement évolutif apportant des avantages à celle-ci tout comme des risques qui pourraient l'envoyer à la faillite.

2.1. **Gouvernance d'entreprise**

La gouvernance d'entreprise se réfère au procédé institutionnel et comportemental conduisant les relations entre les dirigeants d'une entreprise, plus largement, d'une organisation, ainsi que les parties concernées.

La gouvernance est focalisée sur une catégorie d'acteurs clés de toute organisation : les dirigeants de cette organisation, qui est souvent réduite à une personne, plus souvent représentée par un petit groupe fortement hiérarchisé autour du leader, exprimée par un réseau semi-hiérarchisé et aux contours mal définis.

De ce fait, nous allons faire une présentation des systèmes de gouvernance(SPC).

⁶⁰Parrat F., op cit, p.476-477.

⁶¹ Igalens J., et Point S., op cit, p.45.

2.1.1. Le paradigme SPC (structures, procédures, comportements) de la gouvernance d'entreprise

Le paradigme SPC est un système de gouvernance qui comprend plusieurs éléments constitutifs que l'on peut simplifier en les regroupant en trois séries de composantes : des structures (S), des procédures (P), des comportements (C).

2.1.1.1. Les structures (S)

Sont mobilisées par les systèmes de gouvernance diversifié. Certaines sont propres à l'organisation concernée c'est à dire interne telle que l'assemblée générale, le conseil d'administration, la comités **ad hoc** (un regroupement de personne spécialisé dans un domaine pour accomplir une mission ou un tache et qui est dissoute dès que la tâche aura été faite) en charge de tel ou tel aspect de la gouvernance bancaire (exemple: rémunérations des dirigeants), et d'autres sont externes et interviennent sur la base de missions contractuelles (auditeurs comptables, agences de notation) ou dans le cadre de missions d'intérêt général (autorités de régulation).

2.1.1.2. Les procédures (P)

Sont également diversifiées et plus ou moins explicites dans des codes ou des recueils s'imposant aux acteurs concernés (plan comptable, code de commerce). Elles peuvent concerner les modalités de collecte et de diffusion de l'information utile sur le fonctionnement des entités concernées tout comme les voies et moyens pour effectuer telle ou telle opération (exemple : modification du périmètre de la structure, cotation sur le marché financier).

L'association du paradigme S-P (structures-procédures) définit le contenu institutionnel du dispositif de gouvernance d'entreprise.

2.1.1.3. Les comportements

Elles complètent le l'ensemble précédent en lui apportant une dimension sans laquelle il resterait, pour l'essentiel, formel. Ces comportements sont ceux des agents, les personnes physiques et non la fiction juridique constituée par les personnes.

Après le paradigme de gouvernance de l'entreprise, nous allons présenter les principes de la gouvernance d'entreprise.

2.1.2. Les principes de la gouvernance d'entreprise

C'est à partir des années 1998 que les principes de gouvernance d'entreprise ont été établis par l'OCDE (organisation de coopération et de développement économique) pour répondre à la requête de son conseil qui voulait une fixation de certaines règles dans le domaine de gouvernance d'entreprise approuvé par la suite à l'ensembles des pays membres de l'OCDE. Ses principes ont été adopté un an après leurs établissements et qui sont reconnue dès lors

comme une référence importante à l'internationales. Celui Ci ont été révisée en 2002 par rapport aux remarqué de l'environnement et par la suite finalisée en deux ans après .⁶²

Ainsi ses différents principes sont les suivantes :

- Mise en place d'un cadre juridique pour le gouvernement d'entreprise ;
- Respect des droits des actionnaires ;
- Traitements équitable des actionnaires ;
- Protection des différentes parties prenantes dans le gouvernement d'entreprise ;
- Garantir une diffusion transparente de l'information ;
- Engager la responsabilité du conseil d'administration ;

Par la suite, ses différents principes de la gouvernance d'entreprise ont conduit à un nombre d'objectifs que nous allons expliquer pour une bonne compréhension.

2.1.3. Les objectifs de la gouvernance d'entreprise

Les auteurs Igalens.J., et Sébastien P., ont identifié six principaux objectif qui sont liée à une bonne gouvernance telle que :

2.1.3.1. Pilotage et surveillance de la gestion par le conseil d'administration

Qui renvoie non seulement à une amélioration des performances de l'entreprise mais aussi à un renforcement des capacités et l'efficacité des instances en contrôlant la gestion des dirigeants. De ce fait pour une détermination de la stratégie et de la performance de l'entreprise, il doit y avoir une bonne interaction entre les parties prenantes.

2.1.3.2. Répartition des responsabilités

Charreaux. G, affirme que : « *le gouvernement d'entreprise est l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouvernent leur espace discrétionnaire* ». ⁶³

D'où il y'a séparation entre les fonctions de propriété à savoir les actionnaires, et le contrôle notamment les dirigeants. Cette segmentation a un effet sur le fonctionnement de l'entreprise, parce que les intérêts des dirigeants peuvent être différents de ceux des actionnaires et offrent aux dirigeants un pouvoir discrétionnaire à travers lequel ils peuvent souvent en abuser. C'est pourquoi il convient de définir les responsabilités de chaque acteur.

2.1.3.3. Traitement équitables des actionnaires

Il est important que les actionnaires soient traités avec équité car dans certains cas les actionnaires minoritaires des entreprises ne sont souvent pas traiter comme il se doit, du fait

⁶² Kerbel K., et Saket S., Op.cit p.11.

⁶³ Charreaux.G., in Igalens. J., et Point.S., « *Vers une nouvelle gouvernance des entreprises* », édition Dunod, Paris, 2009, p.71.

que l'accent est mis sur les actionnaires majoritaires alors que l'équité entre les actionnaires fait partie des principales bases de création d'une entreprise.

2.1.3.4. Reconnaissance des droits des différentes parties prenantes

Dans une entreprise, chaque acteur à son objectif intervenant dans l'activité quotidienne de l'entreprise, de ce fait certains peuvent voir leurs droits bafoués face à ceux des autres acteurs. C'est pour cela qu'une bonne gouvernance d'entreprise doit veiller à ce que les droits de tout un chacun reste intacts et reconnus.

2.1.3.5. Transparence des informations

Une bonne gouvernance d'entreprise doit tout comme veiller aux droits de ses acteurs mais aussi à une bonne coordination des processus de l'entreprise, car ils peuvent y avoir souvent des conflits au sein de l'entreprise, c'est pour cela qu'une diminution de l'asymétrie d'information pour les parties prenantes est nécessaire. Tous les acteurs doivent pouvoir disposer des informations exactes et au moment opportun.

2.1.3.6. Réduction des risques

Limiter les risques à travers un système de contrôle interne est un élément important dans une gouvernance d'entreprise pour un bon suivi et une efficacité or paire et de réduire les risques qui peuvent entraver la réalisation des objectifs de l'entreprise.⁶⁴

2.2. La gouvernance bancaire

Ce concept diffère de la gouvernance d'entreprise tant au niveau des caractéristiques, ainsi qu'au niveau de leur activité. La banque est dite une entreprise, mais une entreprise spécifique. La gouvernance bancaire s'avère être beaucoup plus profonde que la gouvernance d'entreprise.

L'élaboration d'une bonne gouvernance a un rôle très important pour une bonne santé du système économique et/ou financière mais encore plus primordiale dans le secteur bancaire car la gouvernance est de ce fait beaucoup plus complexe dans ce secteur. Les banques et les autres établissements sont liés à travers leurs échanges d'opérations ainsi que leurs transactions, c'est pourquoi la défaillance d'une banque devient par la suite générale car elle touche à toutes les activités monétaires ou financières.

Elle constitue une source d'impôt et de taxe très importantes pour l'État.

Cette opacité de la banque qui fait qu'elle est dite complexe par rapport à l'entreprise dans un sens ou l'asymétrie de l'information est omniprésente et touche en réalité les relations

⁶⁴ Kamelia D., et Lamia A., « le concept de gouvernance et la gestion des risque cas de la BADR direction régionale de tizi- ouzou », Master, spécialité Finance et Banque, Université Mouloud Mammeri de Tizi Ouzou(FSECSG), 2017-2018, p.21-23
<https://www.ummtto.dz/dspace/bitstream/handle/ummtto/9629/m%20c3%a9moire%20complet.pdf?séquence=1isAllowed=y.consulté,le> 30/10/2012.

qu'entretiennent les dirigeants et le conseil d'administration de la banque et aussi entre les parties prenantes et les actionnaires.

La gouvernance bancaire renvoi à un plus grand contrôle et une grande surveillance puisqu'elle est plus vaste et globale que les autres secteurs.

La gouvernance bancaire doit préserver sans distinction les intérêts de tous les parties prenantes, de ce fait cette gouvernance a beaucoup plus de difficultés avec la préservation des intérêts des actionnaires ainsi que les opposants minoritaires.

Cette gouvernance est exercée à travers un nombre de mécanismes qui la compose, notamment les organisations de la concurrence bancaire ainsi que les règles prudentielles.

Avec les multiples crises survenues au cours des dernières années dans le secteur bancaire, la gouvernance bancaire a entamé une réglementation qui vise à assurer un meilleur contrôle de ce secteur, une évaluation beaucoup plus poussée dans son environnement qui est évolutif pour une bonne adaptation ainsi qu'une gestion pertinente des risques.

L'environnement évolutif de la banque lui apporte des opportunités tout comme des risques qui peuvent être fatal à celle-ci, cependant la gouvernance bancaire doit pouvoir s'adapter en permanence aux évolutions différentes du secteur, de ses activités, son organisation ainsi que ses différents risques.

Les règles de gouvernance auxquelles les banques sont soumises pour une bonne gouvernance sont utiles pour les autres secteurs financiers vu l'impact qu'une faillite bancaire peut entraver dans les autres secteurs.

A la lumière de notre analyse, nous pouvons également dire que la gouvernance d'entreprise trace le chemin qui doit diriger une entreprise et qui sera contrôlé par l'ensemble des acteurs économique d'une manière efficace et quant à la gouvernance bancaire, elle constitue la mise en place d'un mécanisme qui a pour effet de délimiter le pouvoir et surtout d'influencer la décision des dirigeants.

SECTION 3 : LA RÉGLEMENTATION SUR LA GOUVERNANCE BANCAIRE

La différence entre les banques et les autres firmes se fait à travers un certains nombres de caractéristiques qui leur sont propres, ce qui conduit à une réglementation bien différentes de celles des autres.

Les banques font l'objet d'un traitement beaucoup plus important, car elles sont exposées à un nombre de risque tel que le risque du marché, risque de crédit, risque de liquidité, risque opérationnel mais beaucoup plus aux risques systémiques.

La réglementation bancaire doit s'adapter aux conditions actuelles d'exercice des activités pour une plus grande efficacité.

Dans la plupart des pays, dans les années 1914-1918, les activités bancaires et financières n'étaient soumises à aucune réglementation spécifique. De ce fait, la première guerre mondiale et la crise des années 30 ont conduit beaucoup d'États à la recherche d'encadrement de ses activités. Avant la première guerre mondiale, parmi les grands pays, les États-Unis et le Canada avaient une législation spécifique en matière bancaire.⁶⁵

3.1. Les principes de la réglementation bancaire

3.1.1. Définition de la réglementation bancaire

La réglementation bancaire est entendue comme l'ensemble des prescriptions qui s'imposent aux établissements de crédit.⁶⁶

Elle peut être définie comme l'ensemble des règles attributs, prudentiels, applicables aux établissements de crédit. En d'autre terme, la réglementation bancaire vise au soutien de la solidité et de l'intégrité des établissements de crédit.

3.1.2. La motivation de la réglementation bancaire

Un nombre de motivation poussa les banques à opté pour une réglementation spécifique à savoir :

- Être l'une des principales sources de financement de l'économie avec la distribution de crédit pour jouer un rôle central dans l'importance globale de la demande ;
- Être l'un des principaux gérants de disponibilités à caractère monétaire et par suite, d'influer sur l'offre de monnaie ;
- Être l'un des principaux gérants d'instruments de paiement et donc de contribuer à faciliter les échanges de bien et de services.⁶⁷

⁶⁵ Cassou P. H., « la réglementation bancaire », édition Sefi, juin 1998, p. 7

⁶⁶ Idem, p. 51

⁶⁷ Idem, p. 53

3.1.3. Les sources de la réglementation bancaire

La réglementation bancaire fait l'objet de plusieurs sources dans tous les pays notamment :

3.1.3.1. Le parlement

Ils sont les premiers responsables qui peuvent définir les normes applicables aux activités bancaires.

3.1.3.2. Les gouvernements

Les banques centrales ou d'autres autorités disposent de pouvoirs particulier de réglementation dans le sens de la détermination des normes monétaires ou prudentielles.

3.1.3.3. La profession

Là il s'agira d'un accord de profession, des règles de la concurrence avec des caractère obligatoire portant sur les caractéristiques des opérations et/ou des relations avec la clientèle.⁶⁸

3.1.4. Les moyens utilisés par les réglementations bancaires

Les moyens qu'utilisent les réglementations bancaires ne sont pas identiques dans tous les pays. Ses moyens diffèrent d'un pays à un autre pays. Dans certains pays, la réglementation n'émet que certains principes et laisse tant aux établissements qu'aux autorités une assez grande latitude d'appréciation, alors que dans d'autres pays, celle-ci est détaillée et impose aux établissements un grand nombre de déclarations ainsi que de transmission d'informations.

Quels Que soient les objectifs visés pour une réglementation dans les différents pays, elles se fonde que sur les dispositifs à savoir :

- Des normes générales à caractère qualitatif ou quantitatif ;
- Des actes individuels, comme des agréments, des autorisations ou des déclarations ;
- Des examens ainsi que des vérifications sur pièces ou des sur places ;
- Des systèmes de sanctions à caractère juridique ou financier.

3.1.5. Les autorités responsables de la stabilité monétaire

Il existe plusieurs autorités responsables du choix d'organisation, et il n'existe pas de modèle unique d'organisation des responsabilités en matière de réglementation bancaire. Chaque pays a ses traditions en matière d'élaboration et d'application des normes, de surveillance de leur respect et de sanction des infraction éventuelles.⁶⁹

Toutefois, nous allons parler que de deux autorités concernant notre thème à savoir les autorités responsables de la stabilité du système bancaire et les autorités responsables de la protection des intérêts de la clientèle.

⁶⁸ Op cit, p. 61

⁶⁹Idem, p. 69

3.1.5.1. Les autorités responsables de la stabilité du système bancaire

Avec une diversité des activités des établissements de crédit qui a produit des risques ont poussé les autorités à mettre en place des autorités spécialisées pour une plus grande vigilance.

Cette remarque a conduit à la création des normes prudentielles, la surveillance des établissements de crédit ainsi que les moyens d'intervention en cas de survenance de difficulté.

A. Les normes prudentielles

À travers des lois bancaires, le parlement définit les principes qui permettent d'assurer une stabilité du système bancaire, et c'est valable pour tous les pays. Mais certains parlements ont délégué des pouvoirs importants en matière l'élaboration et l'adoption des normes prudentielles aux autorités chargées de surveiller la situation financière des établissements ou des autorités.

Dans certains pays en exemple l'Autriche ou l'Allemagne, les parlements n'ont pas délégué de capacité réglementaire aux autorités de surveillance car ils ne disposent que de pouvoirs très limités pour préciser les conditions d'application des normes prudentielles.⁷⁰

B. La surveillance des établissements de crédit

Cette surveillance du respect des règles prudentielles ainsi que, plus généralement, la surveillance de la situation financière des établissements de crédits est dans tous les pays, confiées à un organisme doté de compétences particulières. Selon les pays, celui-ci peut être :

- Un service placé directement sous l'autorité d'un membre du Gouvernement ;
- Un service administratif dépendant d'un département ministériel, mais disposant d'une autonomie ;
- Un service dépendant d'une autorité locale ;
- Une autorité publique autonome chargée, selon les cas seulement de la surveillance bancaire, des selles des établissements de crédit comme les opérations de marché, voire de celle de l'ensemble des institutions financières, comme c'est l'école du Canada ;
- Une autorité publique avec la banque centrale ou juridiquement lié à celle -ci ;
- La banque centrale elle-même.⁷¹

⁷⁰ Les normes prudentielles ont une place essentielle au sein de la théorie de l'intermédiation financière avec un rôle accru des pouvoir public

⁷¹ Op cit, p. 73

C. La prévention des difficultés et le pouvoir de sanction

À ce niveau la question qui se pose est de savoir l'autorité chargée de prendre les mesures ou les sanctions pour maintenir la stabilité bancaire. De ce fait, dans de nombreux pays, les parlements ont confié aux autorités de surveillance bancaire le pouvoir de décider les mesures préventives à savoir les limitations d'activité, la suspension des dirigeants ou la désignation d'administrateurs provisoires et ces sanctions sont souvent la radiation et la liquidation de l'établissement.

Mais chaque pays doit, en premier lieu déterminer en cas de difficulté d'un établissement de crédit comment s'adresser aux responsabilités respectives des autorités de surveillance bancaire ainsi que des juridictions compétentes pour les entreprises. Les autorités bancaires ne peuvent intervenir que de manière préventive dans certains pays, car ils ne sont pas habilités à prononcer et à surveiller la liquidation d'un établissement de crédit.

3.1.5.2. Les autorités responsables de la protection des intérêts de la clientèle

Dans plusieurs états, la réglementation bancaire est composée de dispositions particulières qui sont destinées à la protection de la clientèle. Ces dispositions dont la réglementation bancaire comprend sont en générale originaires du parlement ou plus rarement, du gouvernement. Les règles correspondant à la protection de la clientèle viennent souvent de l'ordre public, et doivent être respectées par les établissements sans pour autant qu'aucun organisme particulier soit chargé de les appliquer. Et lorsque celles-ci ne sont pas respectées ou qu'un conflit s'élève dans son interprétation, c'est le juge qui est chargé de saisir le cas, parce que les autorités de surveillance bancaire non pas en leurs disposition le pouvoir d'intervenir dans les relations contractuelles.

Ces dispositions dont la réglementation bancaire sont ainsi: la protection des dépôts en cas de défaillance de l'établissement dépositaire, les conditions d'offre de certains crédits ou de certains placements, le niveau des taux d'intérêt pratiqués(plafonnement de l'usure) ainsi que les situations de surendettement.⁷²

À titre d'exemple de réglementation bancaire, prenons le cas de l'Algérie :

***Loi 90-10 du 14 avril 1990**

C'est avec la loi 90-10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit (LMC) que le paysage bancaire algérienne a été élaboré. Cette loi est basée sur un cadre juridique commun à toutes

⁷² Op cit, p. 76.

les banques et établissements financiers. En d'autre terme, elle est la loi qui est commune à la foi au secteur bancaire et financier.

Durant cette époque, le secteur bancaire était caractérisé par un nombre de banques conçu pour la logique de l'époque et qui était limité à cinq banques appelées primaires et qui étaient dites instruments privilégiés de l'économie algérienne d'endettement. Ces banques sont les suivantes :

- La banque extérieure d'Algérie (BEA) ;
- La banque algérienne du développement rural (BADR) ;
- Le crédit populaire d'Algérie ;
- La banque nationale d'Algérie (BNA) ;
- La banque de développement local (BDL) ;

Cette loi a permis l'établissement de certain règlement à savoir :

- Réglementation générale relative aux banques et établissements financier
- Réglementation spécifique aux règles de gestion et aux normes applicables aux banques et aux établissements financiers
- Réglementation spécifique au contrôle des changes et au commerce extérieur
- réglementation relative à la création, la frappe, l'émission et la mise en circulation de pièces de monnaie métallique et de billets de banque.⁷³

Après sa promulgation, la Loi 90-10 du 14 avril 1990 a été modifiée et complétée par l'ordonnance n°01-01 du 27 février 2002.⁷⁴

En conclusion, nous pouvons dire que la banque contient un certain nombre caractéristique et qui est spécifique à son image, ce qui les conduit à une réglementation beaucoup plus différentes que celle des autres. La réglementation bancaire, elle est contrainte aux établissements de crédit, car elle vise à soutenir la solidité et l'intégrité des établissements de crédit.

CONCLUSION

En conclusion, nous pouvons dire que les parties prenantes représentent tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de la banque ou de l'entreprise. Elles peuvent être classées selon leurs attributs, le pouvoir à savoir la possibilité d'imposition

⁷³ Réglementation de l'activité bancaire, Sadeg A., tome1, p. 20

⁷⁴ Récemment cette loi a été abolie pour être échangée par un nouveau texte appelé « *ordonnance n°03-11 du 26 août 2003 relative à la monnaie et au crédit* »

de la volonté d'un acteur, selon la légitimité qui est liée aux parties prenantes qui comptent réellement, ainsi que selon l'urgence, autrement dit un acteur qui mérite une attention immédiate.

Les parties prenantes peuvent soit avoir un effet positif soit négatif sur la banque. Ses parties prenantes peuvent être primaires, c'est-à-dire qui ont une influence directe sur l'activité de la banque et leur influence est particulièrement grande, et les parties prenantes secondaires ou de second rang dont l'influence est nettement moins grande.

Les banques avec leur opacité font l'objet d'une distinction essentielle qui soulève des problèmes de transparence à l'encontre de toutes les parties prenantes que ce soit internes ou externes.

Avec les différentes crises auxquelles les banques ont dû faire face, ainsi que les prises de risque auxquelles les banques sont habituées, les autorités ont été poussées à revoir des modifications pour limiter les risques et lutter contre les lacunes auxquelles les banques étaient exposées.

La gouvernance dans le secteur bancaire diffère du secteur de l'entreprise car, celle-ci est un acteur principal pour le financement des entreprises. C'est pour cela qu'il convient de souligner un ajustement des normes bancaires, en d'autres termes, il convient de réglementer ce secteur.

Comme toutes les autres professions, le secteur bancaire est très réglementé car sa taille dans le système économique prend de plus en plus de place. En raison du rôle de la banque par rapport à la monnaie, du crédit ainsi que des systèmes de paiements vue le développement de l'économie, les règles qui s'appliquent à ces établissements qui interviennent dans ces domaines sont probablement beaucoup plus complexes et étendues que dans d'autres secteurs. La réglementation bancaire a un effet sur l'ensemble du fonctionnement et les opérations des établissements de crédit. Les règles de gouvernance bancaire peuvent servir d'exemple pour les autres secteurs de l'industrie économique. En d'autre termes, l'amélioration, la surveillance, ainsi que la réglementation du gouvernance d'entreprise des banques est un problème central pour la santé, l'avenir des banques, des déposants, des salariés, des clients, l'ensembles des parties prenantes ainsi que les superviseurs car la stabilité financière y dépendent.

CHAPITRE 3 : La gouvernance bancaire : cas de la BDL de Freha (Tizi - Ouzou)

INTRODUCTION

Si l'on se réfère aux écrits et aux publications de Gérard Charreaux, nous pouvons constater que depuis une dizaine d'années la gouvernance des entreprises est l'un des thèmes de recherche les plus importants de la « *finance organisationnelle* »⁷⁵.

Elle peut être définie comme un système dans lequel la conduite des firmes par le contrôle des dirigeants à travers l'ensemble des acteurs économiques, en d'autre terme, ce ne sont donc pas les seuls propriétaires qui devraient exercer ce contrôle mais aussi les créanciers, les autorités publiques, les salariés, et les clients.

Chaque acteur de la communauté des stakeholders (parties prenantes) de la banque a une fonction de préférence propre qui est composée à la fois d'un intérêt particulier et d'un intérêt partagé notamment l'actionnaire qui cherche à maximiser les plus-values sur ses titres à long terme et les dividendes à court terme, le dirigeant visant la maximisation de ses attributions matérielles, en d'autre terme la rémunération, et cherche aussi le pouvoir au sein de l'entreprise, les salariés ou les personnes qui veulent une évolution positive de la carrière, maximiser le revenu ainsi que la sécurité de l'emploi, les sociétés générales ou collectivités cherchent, à assurer la sécurité des transactions et la continuité des services de l'entreprise, à améliorer aussi la qualité de vie et enfin les consommateurs ou clients, la continuité du service de vente, des conditions de paiements avantageuses, ainsi cherchent des produits de qualité à un bon prix.

La gouvernance se base sur un aspect selon laquelle il est indispensable pour la maximisation de la création de valeur.

Ainsi, le présent chapitre sera donc consacré à la présentation générale de la BDL banque à travers son historique, son organisation ainsi que ses missions.

SECTION 1 : HISTORIQUE DE LA BDL

La Banque de Développement Local, la plus jeune des banques publiques, est dotée d'un capital social de 36.800.000.000 DA. La Banque de développement local est une banque commerciale algérienne fondée en 1985, suite à une cession d'actifs du Crédit Populaire Algérien, elle avait pour mission d'accompagner et de financer les entreprises publiques locales dans leur

⁷⁵ La finance organisationnelle ou autrement dit la finance d'entreprise désigne un champ de la finance relatif aux décisions financières des entreprises

développement local et régional. Elle a son siège social plus précisément au 5eme rue Gaci Amar A Staoueli 16 000 à Alger. Elle a une forme juridique EPE organisée en Société par actions. Son actionnaire principale est L'État algérien par le Ministère des Finances et a un effectif de 5 000. Devenue banque universelle au fil de ses 32 ans d'expertise, la BDL s'est diversifiée et soutient à présent, non seulement les PME/PMI de tous secteurs confondus, mais aussi les professions libérales, les particuliers et les ménages. Elle accorde tout autant d'intérêt aux projets développés dans le cadre des dispositifs spécifiques d'aide à l'emploi mis en place par les pouvoirs publics (ANSEJ, CNAC et ANGEM).

La BDL compte actuellement un réseau de 155 agences au niveau du territoire algérien.

Elle est dirigée par un président-directeur général jusqu'au 29 avril 2021. Elle est ensuite confiée à un Président du Conseil d'administration et à un Directeur général.

Président Directeur général (jusqu'au 29 avril 2021)

- Mohamed Karim (26 mai 2015 - 31 juillet 2019)
- Rachid Belaïd (31 juillet 2019 - 29 avril 2021)

Président du Conseil d'administration (à partir du 29 avril 2021)

- Said Dib

Directeur général (à partir du 29 avril 2021)

- Youcef Lalmas

La Banque de Développement Local est d'abord la Banque des PME/PMI et du Commerce dans sa conception la plus large et ensuite la Banque des professions libérales, des particuliers et des ménages. Elle a pour ambition de participer activement au développement de l'économie nationale et en particulier à la relance des investissements à l'endroit des PME/PMI tous secteurs confondus, y compris l'agriculture, en participant à tous les dispositifs mis en place par les pouvoirs publics (Ansej, Cnac, Angem), au même titre, la BDL participe au financement des particuliers. La Banque de Développement Local est un acteur majeur dans le financement de l'habitat en accompagnement des promoteurs, mais également des acquéreurs de logements.

Hiérarchiquement la BDL a plusieurs directions telles que la direction générale, la direction régionale, la direction du commerce international, la direction de l'inspection régionale centre ouest, la direction juridique et contentieux, la direction du patrimoine et de la sécurité, la direction du réseau, la direction télécom et sécurité, la direction des traitements informatiques,

la direction de la trésorerie et des marchés. La BDL a des agences bancaires entre autre comme la banque BDL à Aïn Taya, la banque BDL à Alger-Centre (rue Ali Harriched), la banque BDL à Alger-Centre (rue des Frères Meslem), la banque BDL à Alger-Centre (Place Emir Abdelkader), la banque BDL à Alger-Centre (rue Ali Boumendjel), la banque BDL à Bab El Oued, la banque BDL à Belouizdad (Centre commercial du stade 20 août 1955), la banque BDL à Belouizdad (rue des Fusillés), la banque BDL à Bir Mourad Raïs, la banque BDL à El Achour, la banque BDL à El Biar, la banque BDL à El Harrach, la banque BDL à El Mouradia, la banque BDL à Hussein Dey, la banque BDL à Mohammedia, la banque BDL à Réghaïa, la banque BDL à Rouiba, la banque BDL à Staoueli (Villa Chezza), la banque BDL à Staoueli (rue Gaci Amar).

La banque propose à ses parties prenantes des prestations comme :

- crédit(Crédit à la Consommation, Crédit Immobilier, Prêt Sur Gage)
- ÉPARGNE ET PLACEMENTS (Compte Particulier, Compte Épargne, El BADIL, Placements D'argent)
- CARTES (Interbancaire (CIB), Internationale (VISA), Liste Des DAB, Assurance Liée Aux Cartes VISA)
- BANQUE EN LIGNE (E-Banking)
- TRANSFERT D'Argent (Money Gram)

En juillet 2018, la BDL lance la carte Mastercard qui permet notamment d'opérer des achats via internet et d'effectuer des paiements et des retraits en devise à l'international.

SECTION 2 : STRUCTURE ET FONCTIONNEMENT DE LA BDL

À l'instar des autres banques, la BDL est composée d'un réseau implanté sur la quasi-totalité du territoire national.

2.1. Le capital social de la BDL

Le capital social de la BDL est passé successivement de 500 millions de dinars à sa création, à 720 millions de dinars en 1994, à 1 milliard 440 millions de dinars (1.400.000.000) en 1995, à 13 milliards 390 millions de dinars (13.390.000.000) en 2004, puis à 15 milliard 800 millions de dinars (15.800.000.000) en 2010.

2.2. Missions de la BDL

La banque de développement local a spécialement pour missions, et ce conformément aux lois et règlements en vigueur, l'exécution de toutes opérations bancaires et l'octroi de prêts et de crédits sous toutes ses formes, à savoir :

- De contribuer au financement des activités d'exploitation et d'investissement des (PME/PMI),
- De financer des projets à caractère économique des collectivités locales,
- De financer toutes activités économiques industrielles et commerciales,
- De participer à la collecte de l'épargne,
- De traiter toutes opérations ayant trait aux prêt sur gages,
- De consentir à toute personne physique ou morale selon les conditions et formes autorisées, des prêt et avances sur effets publics et des crédits à court, moyen et long terme,
- D'effectuer et de recevoir tous paiements en espèces ou par chèques, virements et domiciliation.
- Et enfin, d'établir des mises à la disposition, des lettres, des crédits et autres opérations de banque.

L'objectif de la banque de développement local (BDL) en tant que banque commerciale et banque à réseau, est confrontée à défendre sa part de marché et d'améliorer sa marge d'intermédiation bancaire pour consolider ses équilibres financiers, seuls gages de sa prospérité et de sa pérennité.

Sur le plan de l'activité, l'accroissement et la diversification de son portefeuille clientèle privé, industrielle et commerciale constitue désormais pour la BDL un impératif de développement. En ce qui concerne le financement d'importants investissements nécessitant la mobilisation des ressources importantes, la BDL reste disponible à participer avec d'autres banques à des financements de types consortiaux lorsque l'opportunité se présente.

En parallèle, la BDL à l'instar des autres banques publiques, s'est impliquée dans le financement des micros entreprises dans le cadre des dispositifs ANSEJ, CNAC, et ANGEM. Le financement des professions libérales (médecins, pharmaciens, cliniques, avocat) est un autre créneau financé par la BDL, du fait qu'il s'agit d'une clientèle dont les besoins en

financement sont à sa portée et qu'elle constitue, en même temps, une clientèle pourvoyeuse de ressources stables.

Le financement des particuliers et des ménages qui présente une perspective prometteuse de rentabilité à moyen terme est un autre créneau que la BDL vient d'investir, à travers le crédit immobilier.

Nous rappelons également que la BDL est la seule institution financière accordant des prêts sur gages. Cette activité à caractère social héritée des ex-caisses du crédit municipal consiste à financer une frange de la population « non bancable » (ménage et particuliers) qui y trouve un palliatif attrayant pour répondre à ses besoins conjoncturels de trésorerie, en contrepartie du gage d'objets en or.

2.3. L'organisation de la banque de développement local (BDL)

L'organigramme général de la banque de développement local (BDL) est composé des structures centrales, d'un réseau de directions régionales et agences qui entretiennent entre elles des relations hiérarchiques et fonctionnelles, afin de répartir l'ensemble des tâches dévolues à la banque dans le cadre de missions qui lui sont attribuées.

2.3.1. L'organisation de la direction générale (DG)

La direction générale est composée :

- Du cabinet du président directeur général (PDG), directions générales adjointes (DGA) et de directions centrales,
- Directions régionales d'exploitation,
- Réseau d'agences

2.3.1.1. Le cabinet du Président directeur général (PDG)

Le cabinet du PDG se compose de conseillers, d'un secrétariat et de quatre (04) directions générales adjointes (DGA), à savoir :

- Direction générale adjointe chargée des engagements,
- Direction générale adjointe chargée de l'exploitation
- Direction générale adjointe chargée de l'administration et de moyen des ressources humaines,

- Direction générale adjointe chargée de l'organisation et de système d'information.

Ces directions générales adjointes exercent leur autorité hiérarchique sur les directions centrales qui leur sont rattachées par décisions du PDG).

2.3.1.2. Les directions centrales

Il existe neuf (09) directions centrales, à savoir :

- La direction commerciale et du réseau (DCR),
- La direction de l'inspection générale (DIG),
- Les directions des inspections régionales (DIR),
- La direction de la trésorerie et des marchés de capitaux (DTMC),
- La direction du crédit aux particuliers (DCP),
- La direction de financement des entreprises (DFE),
- La direction centrale du réseau prêt sur gages (DCR « PSG »),
- La direction des moyens de paiement,
- La direction de l'audit et de l'organisation.

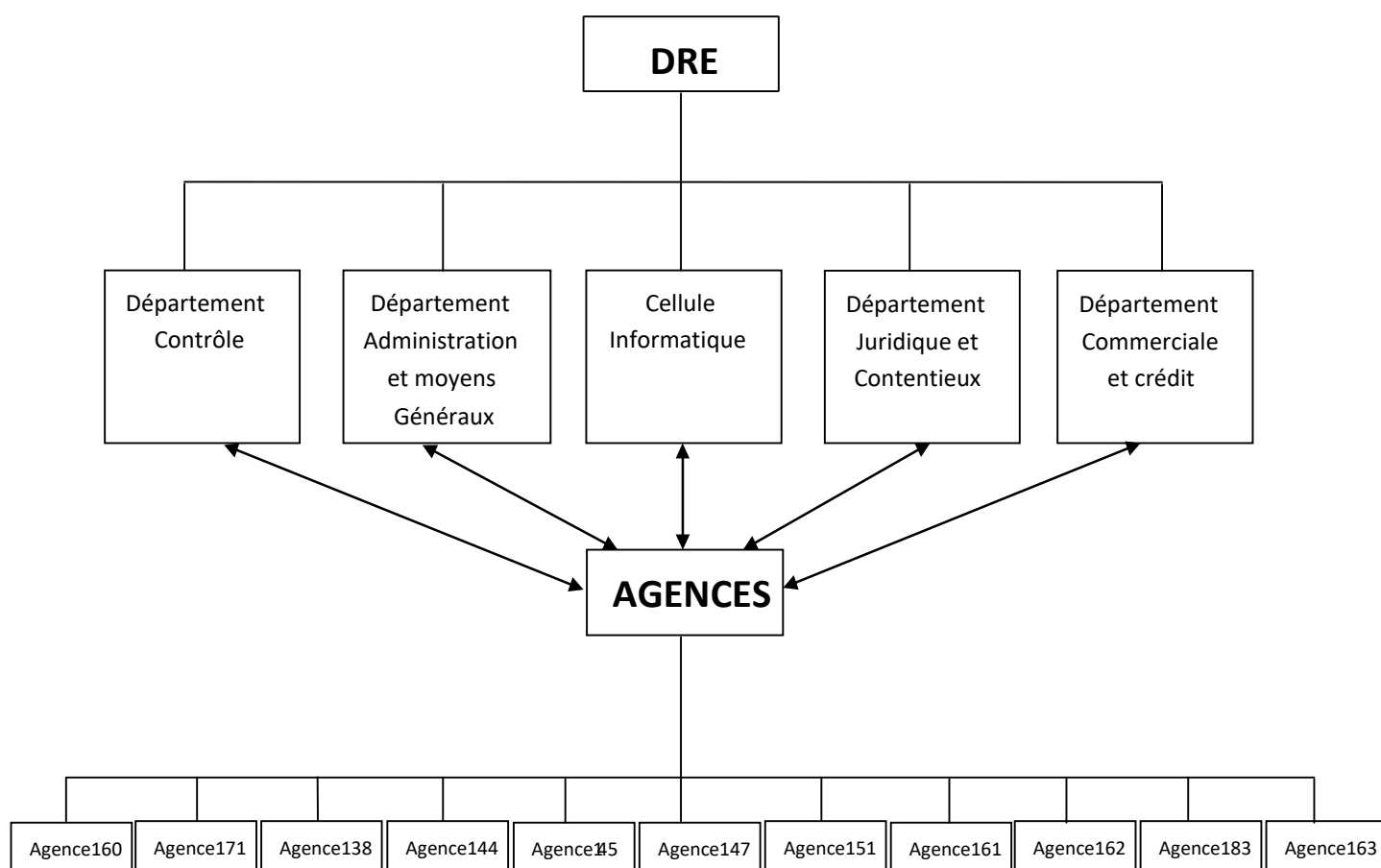
2.3.1.3. Les directions régionales d'exploitation (DRE)

Les directions régionales d'exploitation sont l'organe intermédiaire entre les services centraux et les agences. Elles ont pour fonction essentielle d'animer, d'assister, de coordonner et de superviser le fonctionnement des agences qui leur sont attachées. À cet effet, chaque succursale est constituée de plusieurs agences et peut rayonner sur plusieurs wilayas.

A. L'organisation de la direction régionale d'exploitation (DRE) de Tizi Ouzou

La direction régionale d'exploitation a pour fonction essentielle d'animer, d'assister, de contrôler, de coordonner et de superviser le fonctionnement des agences qui leur sont rattachées, elles sont au nombre de seize (16) installées respectivement à : Alger, Mostaganem, Annaba, Tizi-Ouzou, Tlemcen, Boumerdes, Blida, Bejaia, Chlef, Constantine, Sétif, Batna, Oran, Sour El Ghozlane, Ghardaïa et Bechar. (Voir la figure 1, ci-après).

Figure N°3 : Organigramme de la direction du groupe d'exploitation



Source : Établis par nos soins à partir des données internes de la BDL

B. Présentation des services de la DRE

La direction régionale d'exploitation (DRE), est composée du service crédit, du service juridique, du service contrôle, du service secrétariat et engagement et du service des actions commerciales.

a. Service crédit

Le service crédit est chargé :

- D'animer et contrôler les agences,
- De procéder aux études de risque et gérer les engagements,
- De veiller à la démarche commerciale et l'accueil de la clientèle,

- D'assister les agences dans le montage des dossiers de crédit, éventuellement en relation avec les directions centrales concernées,
- D'établir et notifier aux agences la décision des comités de crédit de la DGE,
- D'assurer des visites périodiques en vue de s'enquérir de l'état d'avancement des projets financés par la banque,
- Ce service assure aussi la transmission des dossiers de crédit à la banque d'Algérie pour le contrôle à posteriori.

b. Service juridique

Ce service est chargé du :

- Recouvrement des créances et traitement des affaires juridiques et contentieuses
- Contrôle des garanties recueillies au niveau des agences ainsi que leur conservation
- Contrôle juridique et administratif des comptes, des comptes sans mouvements, des comptes de succession.
- Ce service assure aussi, une mission de conseil et d'assistance des agences.

c. Service contrôle

Ce service est chargé :

- Du suivi et du contrôle de l'ensemble des agences,
- D'assister les agences dans les risques des crédits,
- Soumettre les rapports de contrôle des agences à la direction régionale d'exploitation.

d. Service secrétariat et engagement

Ce service est chargé :

- De contrôler la conformité des autorisations de crédits délivrés par les agences dans le cadre de leurs délégations ainsi que leurs conformités avec les dispositifs réglementaires et prudentielles régissant l'octroi de crédit.
- De contrôler la conformité des utilisations de crédits par rapport aux dispositions de l'autorisation de crédit, notamment en veillant au respect de la forme et l'objet du crédit et recueillir des garanties.
- De signaler à la direction du groupe d'exploitation toute utilisation excessive, de la part des agences en matière de distribution de crédit.

- De tenir un fichier des impayés en collaboration avec les services centraux des risques de la direction de contrôle des engagements et des recouvrements des créances.

e. Service des actions commerciales

Ce service est chargé :

- De gérer le fichier clientèle des agences rattachées.
- D'assister les agences dans la réalisation des objectifs d'exploitation en matière de bancarisation, de collecte des ressources et octroi de crédit.
- De mener les études de marché régional.

C. Missions de la direction du groupe d'exploitation en matière de crédit

La direction du groupe d'exploitation (DGE) a pour mission de veiller à la stricte application de la politique de crédit de la banque. Elle procède à l'étude de risque et gère les engagements d'exploitation et d'investissement consentis à la clientèle et les crédits spécifiques accordés aux professions libérales et aux particuliers.

Ainsi elle procède à l'étude des demandes de crédit de la clientèle et sanctionne sous sa responsabilité les dossiers de crédit relevant de ses instructions organiques des décisions en veillant au strict respect instruction organique de la banque, et elle procède à une évaluation financière des entreprises et examine leur demande de crédit, elle détermine dans ce cadre leurs besoins de financement et assure leur couverture par la mise en place de lignes de crédits appropriés.

Aussi elle émet son avis sur les conditions d'octroi de crédit et sur l'ensemble des problèmes exprimés par la clientèle d'une façon générale.

Par ailleurs elle assiste les agences rattachées dans le montage des dossiers de crédit présentant une certaine complexité éventuellement en relation avec les directions centrales concernées, ainsi elle notifie, dans les meilleurs délais à des agences rattachées sa décision (positive ou négative) ou celle du comité central de crédit par lettre si la décision est négative par autorisation d'engagement et si la décision est positive.

En outre, la direction du groupe d'exploitation à la bonne exécution des conditions qui sont requises pour l'utilisation des crédits.

2.3.1.4. Les réseaux d'agences

L'agence constitue la cellule de base de l'organisation et de l'exploitation de la banque.

A. Organisation et missions principales des agences de la BDL

a. L'organisation de l'agence de la BDL

L'agence est la structure de base d'exploitation, de traitement et de suivi des différentes opérations de banque, de dépôt et de crédit. Elle constitue en elle-même un fonds de commerce dont elle assure le développement en fonction de l'orientation qui lui est donnée. L'agence est composée de cinq (05) services : service caisse, service crédit, service d'engagement, service portefeuille et le service étranger.

b. Les missions de l'agence de la BDL

La direction de l'agence est chargée soit directement ou soit à travers l'ensemble des services qui la compose :

- D'exécuter les opérations de sa clientèle, c'est assurer la journalisation des écritures dans le cadre des procédures comptables en vigueur, animer, coordonner, suivre et contrôler l'activité de l'agence.
- De veiller à une meilleure connaissance de son environnement économique et à la croissance de sa part de marché.
- De veiller à l'application de la réglementation organique régissant la gestion des archives et la réforme du matériel et immobilier de l'agence.
- De veiller à la sécurité et la protection du patrimoine de l'agence (biens meubles et immeubles) et à celle des personnes placées sous sa responsabilité en relation avec les structures ou organismes concernés que ça soit (internes et externes).

La direction du réseau d'exploitation de Tizi Ouzou se compose de 11 agences réparties dans la wilaya de Tizi Ouzou, qui sont les suivantes :

Tableau N°2 : la répartition des agences de la BDL/DRE de, Tizi Ouzou

Agences	Adresses	Effectifs
Agence djurdjura code 147	Axe du nouveau lycée, centre-ville	40
Agence Si Abdallah code 171	66 Rue Capitaine Si Abdallah, Tizi Ouzou	N-D
Agence Medouha code 160	Cité des 145 Logts, nouvelle ville, Medouha, Tizi Ouzou	N-D
Agence Bouzeguene code 162	BP 105 Bouzeguene centre Ait Ikhlef, Tizi-Ouzou	15
Agence Azazga code 151	Rue Belkacem Hanafi, Azazga, Tizi Ouzou	24
Agence Tizgirt code 144	Cité des 120 Logts Bt 1 Tizgirt, Tizi- Ouzou	12
Agence Draa Ben Khedda code 163	Cité des 22 Logts Draa Ben Khedda, Tizi-Ouzou	14
Agence Freha code 145	Cité des 18 Logts Freha, Tizi-Ouzou	15
Agence Boughni code 138	Cité des 18 Logts Boughni, Tizi-Ouzou	N-D
Agence Draa El Mizan code 183	18 Rue Colonel Si Haouas Draa El Mizan, Tizi- Ouzou	N-D
Agence Ain El Hammam code 161	Abi Youcef, दौरا Ain El Hammam, Tizi-Ouzou	N-D

Source : *document interne à la BDL*

Après avoir présenté la banque de développement local d'une façon générale, son historique, missions et son organisation qui est composée de trois directions à savoir, direction général, direction régionale et réseau d'agences. Nous allons élucider ses produits et services qui suivent.

2.4. Les produits de la BDL

Le présent point a pour objet de présenter les produits de la BDL.

Nous allons présenter les différents produits de la BDL, à cet effet, nous distinguons deux types de produits de la BDL, à savoir : les crédits destinés aux professionnels et les crédits destinés aux particuliers.

2.4.1. Les crédits destinés aux professionnels

Ces crédits se subdivisent en trois catégories qui sont les suivantes : les crédits commerciaux, les crédits destinés aux promoteurs immobiliers et les crédits spécifiques.

2.4.1.1. Crédits commerciaux

Pour le financement d'une entreprise, la banque propose deux formes de crédits, à savoir : le crédit d'investissement et le crédit d'exploitation.

Pour bénéficier d'un crédit commercial(BDL) un ensemble de paramètres est évalué par la banque, nous en citons à titre indicatif :

- La situation financière de l'entreprise,
- Le créneau d'activité,
- La situation fiscale et parafiscale,
- Les garanties proposées,
- L'endettement de l'entreprise,
- Le marché et la concurrence.

2.4.1.2. Crédit destiné aux promoteurs immobiliers

C'est un crédit à moyen et à long terme ayant pour objet le financement des opérations de promotion immobilière destinées exclusivement à la vente et à la location.

Aussi, le crédit à la promotion immobilière peut être affecté au financement de l'acquisition d'un terrain réservé exclusivement à la vente et à la location.

Par ailleurs, le crédit à la promotion immobilière est destiné à toute personne physique ou morale remplissant les conditions suivantes :

- Disposer d'un registre de commerce autorisant expressément l'activité de promotion immobilière,
- Disposer en totale et pleine propriété d'un terrain d'assiette du projet justifié par un acte notarié,
- Justifier d'un apport personnel d'au moins égal à (40 %) du cout prévisionnel du projet,
- Avoir des garanties suffisantes,
- Et enfin, disposer en totale et pleine propriété d'un terrain d'assiette du projet, justifié par un acte notarié.

La durée du crédit peut atteindre de cinq (05) à dix (10) ans, en effet :

- Crédit à moyen terme (CMT) de 05 ans maximum dont 02 ans de différé pour les opérations de promotion immobilières destinées à la vente.
- Crédit à long terme (CLT) de 10 ans maximum dont 02 ans de différé pour les opérations de promotions immobilières destinées à la location.

2.4.1.3.Crédits spécifiques promoteurs : ANSEJ, CNAC, ANGEM

Parmi les crédits spécifiques promoteurs, on distingue : les crédits d'investissement dans le cadre du dispositif CNAC, les crédits d'investissement dans le cadre du dispositif ANSEJ et les crédits d'investissement dans le cadre du dispositif ANGEM.

A. Crédit d'investissement dans le cadre du dispositif CNAC

Pour bénéficier du crédit CNAC, il y' a lieu de remplir certaines conditions suivantes :

- Être âgé de trente-cinq (35) à cinquante (50) ans,
- Être résident en Algérie,
- Ne pas occuper un emploi rémunéré au moment de l'introduction de la demande d'aide,
- Être inscrit auprès des services de l'agence nationale pour la gestion de l'emploi du micro crédit (ANGEM) depuis au moins six (06) mois comme demandeur d'emploi ou être allocataire de la caisse nationale d'assurance chômage (CNAC),
- N'ayant pas exercé une activité pour son propre compte depuis au moins (12) mois,
- Jouir d'une qualification professionnelle ou posséder un savoir-faire en rapport avec l'activité projetée,
- Pouvoir mobiliser des capacités financières suffisantes pour participer au financement du projet,
- N'ayant pas bénéficié d'une mesure d'aide au titre de la création d'activités.

B. Crédit d'investissement dans le cadre du dispositif ANSEJ

Pour bénéficier de l'aide de l'agence nationale de soutien à emploi de jeunes (ANSEJ) le promoteur doit remplir les conditions suivantes :

- Être âgé de 19 à 35 ans, et 40 ans pour le gérant de l'entreprise créée lorsque l'investissement génère au moins trois (03) emplois permanents (y compris les jeunes promoteurs associés dans l'entreprise),

- Être titulaire d'une qualification professionnelle ou possédant un savoir-faire reconnu et justifié par l'attestation de travail ou le diplôme,
- Ne pas occuper un emploi rémunéré au moment de l'introduction de la demande d'aide à l'État,
- L'apport obligatoire des fonds propres sous forme d'autofinancement,
- Et enfin, le jeune promoteur est tenu d'adhérer au fonds de caution mutuelle de garantie/risque crédit jeunes promoteurs.

C. Crédit d'investissement dans le cadre du dispositif ANGEM

Le micro crédit ANGEM est accordé à des catégories de citoyens sans revenus et qui disposent de petits revenus instables et irréguliers. Il est destiné à la création d'activités, y compris à domicile par acquisition de matériels et de matières premières de démarrage.

2.4.2. Les crédits destinés aux particuliers

Les crédits destinés aux particuliers dits aussi crédit immobilier sont composés du crédit immobilier de la BDL et le crédit immobilier convention BDL et caisse des retraites militaires (CRM).

2.4.2.1. Le crédit immobilier de la BDL

Le crédit immobilier est destiné à financer les acquisitions d'habitations ou de logements individuels dans le cadre de transactions réalisées à travers les diverses possibilités qu'offre le marché.

Le crédit immobilier répond également aux besoins de financement de l'achat, d'aménagement, de l'extension et de la construction d'un logement.

2.4.2.2. Le crédit immobilier (conventions BDL/CRM)

La BDL a signé deux conventions, la première la liant avec la caisse des retraites militaires (CRM), et la deuxième avec le fonds national de péréquation des œuvres sociales (FNPOS).

2.5. Les services de la BDL

Le principal service de la BDL est la monétique qui se caractérise par la carte interbancaire, les terminaux de paiement électroniques commerçant, le service Money Gram et la carte visa.

2.5.1. La carte interbancaire (CIB classique et CIB gold)

La carte de paiement est une carte interbancaire, elle est identifiée par le logo d'interbancaire et le logo de la banque de développement local (banque émettrice). La carte contient un micro-processeur appelé communément « puce » qui assure la sécurité dans le déroulement des transactions de paiement, la carte CIB gold est destinée à la clientèle privilégiée de la banque. Les cartes CIB classique et CIB gold, sont deux cartes interbancaires, elles permettent la facilité de paiement et de retrait au quotidien. Grace à ces deux cartes, on peut :

- Régler nos achats et services sur les terminaux de paiement électroniques (TPE), installés au niveau des commerçants qui l'ont adopté comme mode de paiement,
- Effectuer des retraits sur tous les distributeurs automatiques de billets connectés au réseau monétique interbancaire CIB.

Les cartes CIB classiques et CIB gold ne font pas de crédit, ce sont des cartes à débit immédiat fonctionnant sur un solde en compte suffisant et des plafonds déclarés par l'agence BDL.

2.5.2. Terminaux de paiement électroniques commerçant (TPE)

La BDL n'est pas affiliée au réseau Mastercard, et les terminaux de paiement électroniques de la BDL n'acceptent pas encore les cartes VISA, le paiement s'effectue uniquement par la carte CIB (gold, classique).

Pour un meilleur mode de paiement, la banque BDL affiliée au réseau monétique interbancaire SATIM et au réseau international VISA & Mastercard a mis en place un nouvel instrument de paiement par cartes bancaires domestiques et internationales pour assurer une sécurité, fiabilité, modernité et prestige.

2.5.3. Le service Money Gram

Le Money Gram est un nouveau service, rentrant dans le cadre de la stratégie commerciale de la BDL en faveur de la clientèle des particuliers.

Les bénéficiaires du nouveau service sont les personnes physiques domiciliées aux guichets de la BDL ou les clients de passage.

Ce service consiste en une opération de transfert d'argent « sûre et rapide » de n'importe quel point de vente Money Gram dans le monde vers une agence du réseau BDL.

Il y' a lieu de signaler qu'actuellement, ce service consiste seulement à l'envoi de l'argent de l'étranger vers l'Algérie et en aucun cas le transfert de l'argent à partir de l'Algérie.

2.5.4. La carte Visa

La carte BDL/VISA, est un moyen de retrait et de paiement électronique, matérialisée sous forme d'une carte à puce avec les inscriptions et les logos de « VISA » et de la « BDL » Elle est personnalisée au nom du porteur et elle est délivrée à tout client intéressé, domicilié à la BDL disposant de devises. La carte BDL/VISA a une validité de deux ans.

Tous les clients de la BDL détenant un compte de chèque en dinars ou en devises, peuvent prétendre à l'achat de cartes VISA/BDL gold ou prépayées en remplissant les conditions suivantes :

- Avoir la capacité juridique,
- Ne pas avoir de mesure d'interdiction sur la personne : interdiction de chéquier ou interdiction bancaire,
- Ne pas avoir de mesure d'interdiction sur le compte : saisie arrêt,
- Et enfin ne pas faire l'objet d'une procédure de recouvrement.

Par ailleurs, les clients non domiciliés à la BDL peuvent obtenir une carte visa.

2.5.4.1. Intérêt de la carte VISA

La carte BDL/VISA permet à son détenteur 24 heures sur 24 et sept jours sur sept, des transactions de retrait ou de paiement en devises sur des distributeurs automatiques de billets (DAB) et terminaux de paiement électroniques (TPE) ainsi qu'internet sur l'ensemble du réseau Visa international, dans tous les pays du monde.

2.5.4.2. La gamme de carte VISA

On distingue deux types de cartes VISA à la BDL : la carte visa international BDL prépayée et la carte visa BDL gold.

A. La carte visa international BDL prépayée

Elle est délivrée à tout client disposant d'un compte en devise et en dinars auprès des guichets de la BDL. Elle est alimentée soit à partir d'un compte en devise ou par un versement en espèce en devise effectué à l'agence le jour de la demande de l'intéressé. La carte prépayée fonctionne sur la base du chargement effectué par le porteur ou par un tiers. La carte est renouvelée à la demande du client.

B. La carte Visa internationale BDL gold

Elle est délivrée à tout client détenteur d'un compte en devises et en dinars. Elle fonctionne sur la base de la disponibilité en compte du client. Le renouvellement de la carte est automatique un mois avant la date d'expiration de sa validité, sauf réalisation du contrat porteur.

2.6. Les perspectives de la BDL

Depuis sa création en avril 1985, où elle était destinée au développement local, c'est-à-dire au financement des PME relevant du secteur public, voir même du secteur privé, la BDL a su se placer en droite ligne des exigences du développement régional, tout en s'adaptant aux mutations opérées dans le secteur bancaire en Algérie depuis la promulgation de la loi 90-10 du 14 avril 1990 sur la monnaie et le crédit. Pour booster son activité et sa performance la BDL œuvre à mettre en place une stratégie pour y parvenir.

2.6.1. Stratégies, politiques et perspectives de la BDL

La BDL a opté pour l'organisation, le contrôle et les résultats d'une performance dans ses stratégies politiques.

2.6.1.1. L'organisation : comme mode d'emploi

La BDL est structurée en vingt-deux directions centrales, chargées chacune d'une fonction particulière outre la coordination d'une réflexion sur le développement de la banque. Dans cette organisation fonctionnelle, les directions centrales s'assignent des missions de normalisation, de suivi et d'assistance à toutes les structures de la BDL dans le pays, mais aussi de contrôle fonctionnel. Aux vingt-deux directions centrales s'ajoute seize directions régionales, organisées, elles aussi en départements fonctionnels qui gèrent un réseau très important sur le

terrain. La BDL compte 150 agences, la dernière ayant été inaugurée récemment à Dellys en 2013.

2.6.1.2. Le contrôle : une priorité majeure

Si la BDL insiste sur l'organisation et l'audit, avec un accent particulier sur le contrôle, c'est parce que l'institution bancaire est soucieuse de garantir une sécurité maximum à ses clients, et surtout de prévenir toute malversation pouvant nuire à l'économie du pays. Cette priorité accordée au contrôle s'est traduite sur le plan fonctionnel par un dispositif intéressant et des mesures d'ordre organisationnel, comme l'autonomie dont jouit la cellule de contrôle au niveau des agences. Pour plus d'efficacité en matière de contrôle de gestion, la banque dispose aussi d'une inspection générale qui relève, elle directement du PDG sans parler bien sûr du contrôle de la banque d'Algérie.

A tout cela, s'ajoute les modalités rigoureuses avec lesquelles la BDL octroie, ses crédits. Ces modalités se répartissent en paliers pour déterminer le montant du crédit ; les crédits importants étant directement soumis à l'aval d'un comité central présidé par le PDG de la banque.

Pour ce qui est du recouvrement, les procédures administratives sont assignées à un département spécialisé qui veille aux intérêts financiers de la banque.

Mais il n'en demeure pas moins que la BDL comme toutes les institutions financières, jouit d'une autonomie qui lui permet d'apprécier le rendement de ses engagements. Sauf que cette liberté de manœuvre n'est pas toujours de mise en raison de l'appréhension des cadres devant les risques d'investissement.

À noter cependant, que toutes les actions de la banque sont évaluées par le conseil d'administration, en plus des réunions de coordinations mensuelles auxquelles prennent part les directeurs régionaux et centraux. Aux deux principaux rendez-vous s'ajoutent également des réunions d'évaluation des objectifs, coordonnées par les responsables des départements réseaux, du contrôle des engagements et du contrôle de gestion.

2.6.1.3. Les résultats d'une performance

La qualité de service étant un souci permanent pour la BDL, celle-ci a lancé plusieurs projets, dont la dématérialisation du traitement des demandes d'ouverture d'un crédit documentaire sans

qu'il y ait besoin d'envoyer des documents par courrier. La célérité dans le traitement des dossiers (une semaine au maximum) résulte également des pouvoirs délégués aux agences. Celle-ci, et dans le cadre de leurs activités, disposent de prérogatives fixées par la direction générale dans le but de décentraliser le travail de la banque. En perspective, la BDL adopte une réorganisation fonctionnelle se traduisant par spécialisation des agences, en fonction du créneau qu'elles prennent en charge (crédit ANGEM, CNAC, PME). Cet objectif s'inscrit dans le cadre du développement réseau, un projet ambitieux dont se distingue la BDL.

Dans le cadre de la diversification de ses services et pour s'inscrire dans l'ère du temps, la BDL s'est engagée dans le parrainage des projets de développement des énergies renouvelables, Elle a d'ailleurs signé une convention avec l'agence pour la promotion et la rationalisation de l'utilisation des énergies (APRUE), pour encourager l'utilisation du GPL.

Une énergie moins polluante et rentable pour l'économie du pays. La banque compte accompagner également tous les projets porteurs en la matière, comme la promotion de l'énergie solaire ou la maison écologique, dite intelligente.

SECTION 3 : La gestion des parties prenantes par la BDL (Tizi-Ouzou)

Dans l'objectif de trouver des réponses fiables et réelles aux questions en rapport à notre problématique, à savoir la méthodologie de l'enquête par questionnaire, qui est en effet une méthode scientifique. Nous avons effectué notre enquête de terrain au niveau de la banque de développement local(BDL), de la wilaya de Tizi - Ouzou plus précisément à l'agence de Freha, de ce fait, nous avons consacré ce point pour la présentation de la méthodologie utilisée et suivie par la présentation du questionnaire, ensuite la méthodologie et outils d'analyse utilisés.

3.1. Méthodologie de l'enquête

Pour collecter les informations et vérifier les hypothèses, nous avons mis l'accent sur l'exploitation à travers l'enquête sur le terrain à travers des questionnaires au niveau de l'agence Freha code 145 de la wilaya de Tizi- Ouzou. Nous nous sommes déplacés auprès de cette banque pour y déposer 25 questionnaires auprès du chef d'agence qui a bien complété nos questionnaires.

3.1.1. Élaboration de questionnaire

Le questionnaire est un outil de communication le mieux adapté pour recueillir et traiter l'information et cet outil est une méthode scientifique permettant la collecte des informations réelles et fiables pour trouver les réponses à nos questions.

3.2. La méthode et outils d'analyses utilisés

L'analyse des résultats que nous avons obtenue lors de notre enquête se fera avec une analyse descriptive qui nous a permis de faire ressortir un nombre de caractéristiques qui est liées à notre thématique de recherche.

3.3. L'analyse et interprétation des résultats de l'enquête

Nous avons eu a proposé un questionnaire comportant 25 questions pour le chef d'agence qui sont ci-dessous :

– Comment définiriez-vous votre banque ?

Organisation intergouvernementale / supranationale	
National / Fédéral	
Régional / provincial	
Local	✓
International	
Autre (veuillez préciser)	

Commentaire : La banque de développement locale est définie comme étant une institution locale avec environ 159 agences en Algérie et à titre d'exemple 11 dans la wilaya de Tizi-Ouzou.

- **Quels sont les types de parties prenantes avec lesquelles votre banque interagit le plus souvent ?**

Catégorie de parties prenantes	Toujours ou très fréquemment	Souvent	parfois	Jamais ou très rarement
État et collectivités territoriales				
Prestataires de services				
Actionnaire ou associé	✓			
clients	✓			
Entreprise	✓			
banque	✓			
Autres(veuillez préciser)				

Commentaire : Le plus souvent, la BDL interagit beaucoup plus avec les clients et les entreprises. Néanmoins, elle entretient des relations interbancaires avec ses confrères bancaires comme par exemple : la CPA.

- **Quels sont les principaux domaines d'intérêts des parties prenantes de votre banque ?**

En général les parties prenantes ont des domaines d'intérêts comme le domaine d'investissement, d'accompagnement, les prestations comme les opérations quotidiennes (dépôts, retrait, etc.).

- **Votre banque est-elle soumise à des exigences en ce qui concerne l'engagement des parties prenantes, qu'elles soient internes ou externes ?**

Non	
Oui (pourquoi?)	✓

Commentaire : Oui la BDL est soumise à des exigences comme toutes les institutions bancaires pour une bonne gestion et contrôle des activités des engagements. Ses exigences sont mises en place par la réglementation interne de la banque, tel que : (la banque d'Algérie) qui est la banque mère du pays, ainsi que le gouvernement. À titre d'exemple, pour un dossier de crédit d'un client, la banque doit mettre en place et fournir une check-list (une liste de vérification) et une garantie du client.

- **Quelle est l'expérience de votre organisation en matière d'engagement des parties prenantes ?**

Veillez cocher la case correspondante à chaque option du point de vue d'une cible, d'un promoteur ou des deux.

	Aucune	Expérience limite	Un peu d'expérience en ad hoc	grande expérience
en tant que promoteur				✓
En tant que cible				

Commentaire : En tant que promoteur, la BDL a acquis une grande expérience au fil du temps dans l'engagement des parties prenantes.

- **Pour votre banque, quelles sont les parties prenantes les plus difficiles à engager dans des processus de dialogue et pourquoi ?**

Comme toute banque, la BDL fait face aux parties prenantes non solvables qui ne respectent pas leur engagement envers celle-ci.

- **Comment votre banque contribue-t-elle à améliorer ses relations avec ses parties prenantes ?**

Pour l'amélioration des relations avec ses parties prenantes, la BDL favorise en premier lieu la procédure à l'amiable (exemple : un remboursement partiel), toutefois, s'il n'y a aucun changement, celle-ci se dirige vers la procédure judiciaire.

- Parmi les processus d’engagement des parties prenantes ci-dessous, quels sont ceux que votre banque utilise pour engager des parties prenantes ou prendre part aux processus décisionnels ?

Veillez cocher autant de cases que nécessaire du point de vue d’une cible, d’un promoteur ou des deux.

Processus	En tant que cible	En tant que promoteur
Assemblées décentralisées		assemblées centralisées et décentralisées
Enquêtes / Sondages		
Référendum		
Consultations réglementaires		
Ateliers / forums		
Technologies de communication Internet (plateformes en ligne, e-mail, réseaux sociaux, sites web, etc.)		
Programmes inter-agences		
Analyse des parties prenantes		
Actionnariat (public, privé, mixte)		
Autre –(veuillez préciser)		

Commentaire : Pour l’engagement des parties prenantes, dans le processus décisionnel, la banque opte pour des assemblées centralisées et décentralisées sous forme de comité décisionnel.

- Considérez-vous que les processus ci-dessus sont suffisants pour engager les parties prenantes efficacement ?

Oui	✓
Non (pourquoi?)	

Commentaire : Oui, le processus décisionnel mis en place par la banque permet l’engagement des parties prenantes d’une manière efficace.

- **Quels obstacles votre banque rencontre-t-elle à l'engagement des parties prenantes ?**

La banque fait face à quelques obstacles au niveau des garanties en termes de recrutement des garanties que les parties prenantes proposent en contrepartie, car souvent ces garanties ne sont pas fiables.

- **Quels bénéfices l'engagement des parties prenantes apporte-t-il à votre banque ?**

Avec l'engagement des parties prenantes, la banque obtient comme bénéfice la collecte des ressources, la création d'emploi et la création de la valeur ajoutée.

- **Quels types de coûts sont encourus par votre banque dans les processus d'engagement des parties prenantes ?**

La banque fait un prélèvement de ses coûts à l'avance relativement au commission des dossiers (exemple les dossiers de crédits).

- **Comment votre banque gère-t-elle les compromis liés aux coûts (à court terme) et aux bénéfices (à long terme) de l'engagement des parties prenantes ?**

Avant tout engagement avec les parties prenantes, il y a des conditions qui doivent être respectées notamment la signature de convention de crédit ou de l'engagement bilatéral entre la banque et la partie prenante en question. Cette convention signée, reprend le montant de l'engagement, la durée, le taux, la garantie, les cas éventuels et le coût résultant de la mise en place ou du non-respect de cet engagement. La garantie exigée est relative à la mise en production de l'engagement et en cas de compromis la banque procède à la mise en jeu de garantie et fait supporter aux clients. Bien évidemment, en cas de compromis, la banque procède à la mise en jeu de garantie et fait supporter aux clients tout afférant notamment la mise en retard.

- **En tant que professionnel de la banque, comment définissez-vous les parties prenantes bancaires ?**

Les parties prenantes consiste un regroupement ou de différent catégorie de la clientèle ayant sollicité les services de la banque notamment les clients particuliers, professionnels et les entreprises.

L'affectation des produits et prestations de la banque se font par catégorie, ce qui permet à chaque type de client de bénéficier à des produits adaptés à sa demande (exemple : la commission de gestion de compte diffère de la clientèle entreprise à celle des parties prenantes).

- **Quels rôles peuvent jouer les parties prenantes bancaires au sein d'une banque ?
Qu'en est-il de leurs rôles au sein de v otre banque ou agence ?**

Le rôle que joue les parties prenantes dans la banque est un rôle important car le chiffre d'affaires de la banque dépend de la solvabilité de la clientèle. À titre d'exemple : leur rôle permet à l'agence de collecter les ressources et de contribuer à l'investissement et qui permet à son tour la croissance économique d'une nation.

- **Quelles sont les différentes relations qu'entretient votre institution (banque) avec les parties prenantes bancaires ?**

Le rôle principal entre la banque de développement locale(BDL) et les parties prenantes est commerciale, autrement dit, basé sur l'aspect gagnant-gagnant. C'est-à-dire leur relation est constituer d'une manière satisfaisante que chacun d'entre eux en profite à son tour.

- **Selon vous, que pourrait être l'intérêt des parties prenantes bancaires vis-à-vis de la banque ?**

En général, ses parties prenantes vont le plus souvent vers la banque pour la concrétisation d'un projet d'investissement et le développement de leur entreprise. Cependant, leurs attentes sont basées également sur certain aspect tel que : le prix, la qualité, la sécurité des biens et des services ainsi que le délai.

- **À titre d'exemple : prenons le cas d'un client, qui est l'un (des parties prenantes bancaires), selon vous, dans votre institution (banque) est-ce que la qualité de votre service est appréciée par ce dernier ?**

Oui, la qualité des services de la BDL est appréciée. La BDL a mis en place des mécanismes permettant la satisfaction de la clientèle (exemple : la force de vente, les méthodes publicitaires).

- **Selon vous, à travers vos expériences, est-ce que la gouvernance bancaire va de pair avec l'intérêt des actionnaires majoritaires au sein de votre banque ?**

Oui la gouvernance bancaire va de pair avec l'intérêt des actionnaires majoritaires au sein de la BDL.

- **Selon vous, avec l'avènement du covid-19 quelles ont été les différentes goulets d'étranglements que votre banque a pu faire face à travers la gouvernance bancaire ?**

Avec le covid19, il y a eu un fort impact à savoir la régression des activités. La bdl a mis en place des mécanismes de lutte contre le covid-19 entre ces collaborateurs, employés et client, et aussi les mécanismes qui permettent la facilitation des relations entre clientèle et la banque.

- **Qu'entendez-vous, de la bonne gouvernance bancaire ?**

La gouvernance bancaire est la mise en place d'un l'ensemble des mécanismes et des processus permettant aux institutions bancaires de contrôler et organiser leurs activités ainsi que subvenir aux besoins de leur client ainsi que les leurs.

- **Selon vous, l'application de la bonne gouvernance bancaire est-elle efficace pour votre institution (banque) ?**

Oui la gouvernance bancaire appliquer par la BDL est efficace.

- **Selon vous, est-il important pour la banque de disposer des mécanismes (interne et externe) de la gouvernance bancaire ?**

Oui	✓
Non (pourquoi?)	

Commentaire : oui il est important pour la banque de disposer des mécanismes de la gouvernance bancaire car les mécanismes de la gouvernance bancaire disposer par la bdl est importante, de ce fait ils disposent de fascicule (c'est-à-dire des fragments) au niveau interne (fascicule crédit, fascicule judiciaire, fascicule signature autoritaire et fascicule caisse), au niveau externe, c'est la banque d'Algérie qui est régulateur.

- **Quels sont les moyens d'amélioration de la gouvernance bancaire ?**
 - **Soit à travers une bonne pratique de la gouvernance bancaire ?**
 - **Soit à travers l'élaboration de code de bonne conduite de la gouvernance bancaire ?**

Les moyens d'amélioration de la gouvernance bancaire sont à travers l'élaboration de code de bonne conduite de la gouvernance bancaire tel que : en renforçant l'engagement, améliorer la coordination et encourager la coopération.

- **Avec l'apparition du covid-19, comment les banques ont fait pour y faire face ?**

Avec l'apparition du covid19, les banque ont vu leurs transformation accélérée, et font face à cette situation en anticipant, en s'adaptant au jour le jour, en maintenant sa capacité de production, en assurant ses activités pour ses clients professionnels et particuliers, en supportant la charge à effectif réduit(les banques pensent la mise en place des incitations financières ou des primes pour les employés qui continuent de travailler malgré l'épidémie), en rendant le secteur bancaire plus agile, en accélérant la digitalisation de la banque(les banques communiquent massivement avec leurs clients pour les inciter au self-care), et en adaptant l'offre de service dans les agences bancaires.

CONCLUSION

Au terme de ce chapitre, nous avons présenté la banque de développement local, son organisation, missions et activité, ainsi que ses produits et services.

À l'issue de cette présentation, nous pouvons constater que, par l'importance des missions qui lui sont confiées, le service crédit peut être considéré comme étant le centre névralgique de toute agence bancaire. Il constitue la source première de profit de la banque en général et de l'agence en particulier.

La banque de développement local est disposée à satisfaire les besoins de financement des PME, ainsi que, les besoins des particuliers à travers ses produits et services. Pour booster son activité et sa performance la BDL œuvre à mettre en place une stratégie pour y parvenir, elle a pour ambition, de participer au développement de l'économie nationale et en particulier à la relance des investissements à l'endroit des PME, tous secteurs confondus en participant à tous les

dispositifs mis en place par les pouvoirs publics (ANSEJ, CNAC, ANGEM). Cependant son réseau est très étendu, qu'elle n'a eu cesse de le développer, La BDL assure aussi sa présence sur l'ensemble du territoire national à travers ses 155 agences judicieusement implantées dont six sont dédiées au prêt sur gages.

L'étude de cas a pu nous aider à comprendre que la gestion des parties prenantes d'une banque représente le cœur de la résolution des nombreuses problématiques internes et externes particulière à une organisation.

Les parties prenantes sont le noyau de l'activité bancaire, sans celle-ci, la banque n'aura pas de lieu d'être, vue que son activité principale repose sur la redistribution des dépôts de fonds des déposants sous forme de crédit pour effectuer des prêts ou autres activités bancaires.

La présence des conflits d'intérêts étant présente non seulement entre différentes parties prenantes mais aussi parfois les intérêts des parties prenantes et ceux de la banque sont différents. Cela a poussé la banque de développement locale (BDL) à mettre en place plusieurs types de services dans l'objectif de répondre aux intérêts et attentes de tout un chacun en n'oubliant pas ses propres intérêts et l'état de la pandémie la covid19, conduisant la BDL (Banque de développement locale) à la mise en place des structures et des mécanismes pour la bonne gestion et la satisfaction de ses propres intérêts ainsi que ceux des parties prenantes, notamment à travers l'augmentation de l'utilisation de la digitalisation .En d'autre terme , les parties prenantes peuvent accéder plus rapidement et plus facilement aux informations de leurs comptes.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Afin d'apporter des arguments de clôture à notre travail de recherche, nous avons mis l'accent sur le rôle de la gouvernance dans la relation entre la banque et ses parties prenantes.

La mise en place du concept de la gouvernance bancaire vient de la nécessité de remédier aux problèmes de crise bancaire survenant de plus en plus avec la libéralisation du secteur financier et bancaire. Elle est devenue un critère d'investissement important pour les actionnaires.

Malgré la mise en place de certaines mesures comme le système de paiement électronique de masse (ATCI) et de gros montants (RTGS) ainsi que l'intronisation des réformes pour une meilleure prise en charge de la clientèle, le taux de bancarisation reste faible.

Le secteur bancaire algérien est dite solide car le niveau de fonds propres est au-delà du minimum réglementaire, et selon le dernier rapport économique de la Banque d'Algérie : le ratio d'adéquation des fonds propres aux risques encourus (ratio de solvabilité) est passé de 22,11% en 2009 à 23,31% en 2010, alors que les fonds propres de base (Common Equity) en constituent une large proportion. Au titre de ces derniers, le ratio d'adéquation progresse de 17,33% en 2009 à 18,76% en 2010.

La gouvernance dans le domaine de la banque doit débiter avec le respect des règles de gestion et par la satisfaction des différentes parties prenantes de la banque.

Les parties prenantes sont constituées, en plus simplifié par les parties prenantes :

Organisationnelles (internes), économiques (externes) et sociétales (ONG). Nous pouvons considérer que la clientèle est la partie prenante la plus importante pour une banque, et nous avons observé que son traitement est en deçà du niveau souhaité. De ce fait, ils ne sont pas traités de la même façon suite à des considérations purement subjectives. Parfois, la banque en tant qu'agent économique se trouve victime de certains risques (risque de taux de change à titre d'exemple) indépendamment de sa volonté, des risques de non solvabilité de la part de sa clientèle, ainsi que des garanties non fiables.

À l'issue de la bonne gouvernance, l'intervention de la banque se base sur le fait de trouver une solution à cette partie prenante qui est client en lui accordant un traitement spécial, adéquats et approprié Puisque la banque (banque de développement locale dans notre cas précis) agit en fonction d'une réglementation qui couvre la banque et qui protège ses clients. Les employés de la banque constituent la partie prenante désignant l'interface direct et immédiat de la banque a sa clientèle et de ce fait ils deviennent une ressource importante pour la banque si on

l'exploite. En ce qui concerne les hypothèses posées dans notre introduction, les tests qu'on a eu à faire ont donné les résultats suivants : Pour la première hypothèse (**la mise en œuvre des règles de bonne gouvernance bancaire permet de satisfaire l'intérêt de l'ensemble des parties prenantes**) et la deuxième hypothèse (**l'élaboration des nouveaux processus ou mécanismes émanant de la gouvernance bancaire (Bâle I, II, III) conduit à des changements organisationnels et structurel**): la réglementation prudentielle à travers le monde a continué son évolution pour faire face aux multiples et différentes crises financières. Elles se sont développées rapidement mais aussi en engendrant d'énormes dégâts aux pays touchés. Le Bâle 2 a été appliqué à partir de 2004 dans les pays développés et le Bâle 3 en 2010. Bâle III vise à mieux délimiter les crises financières tout en s'adaptant à d'éventuelles crises, de ce fait ce qui est difficile parce que les expériences nous ont prouvé la rapidité des crises par rapport aux réglementations prudentielles bancaires. La précipitation des institutions financières vers l'application de nouvelles mesures Bâle 2,5 et CRD IV (Bâle III) vient du fait que les mesures de Bâle II n'ont pas pu faire face aux récentes crises financières. L'amélioration de la gouvernance bancaire est un enjeu central pour le futur ou voir même le devenir de chaque banque, les clients, des déposants, des salariés, l'ensemble des parties prenantes y compris les superviseurs parce qu'il y va de la stabilité financière et économique.

Dans le souci d'une perspective de recherche, nous sommes amenés à poser une question qui est la suivante : **La gouvernance bancaire serait-elle en mesure de satisfaire davantage l'intérêt des parties prenantes ?**

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

1. Bertrand Commelin « le gouvernement d'entreprise, la bourse et les entreprises », cahiers français N°277,2001.
2. Cassou P., H., « la réglementation bancaire », édition Sefi, juin 1998.
3. Clarkson M. (1995), « A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance », academy of management review, vol.20(1), p.92-117.
3. Charreaux., Gérard., « le gouvernement des entreprises, théories et faits », édition economica,1997.
4. Charreaux G et Philippe D., « le point sur le gouvernement des entreprises », 1997.
5. Charreaux G et Peter Wirtz, « gouvernance des entreprises nouvelle perspectives », édition economica, 2006, préface de Daniel Lebègue président de l'IFA.
6. Commelin., Bertrand., « le gouvernement d'entreprise, la bourse et les entreprises », cahiers français N°277,2001.
7. Defarges P., M., « la gouvernance »,1^{er} édition 2003 juin, presses universitaires de France,2003,6, avenue reille,75014 paris.
8. Igalens J., et Point S., « vers une nouvelle gouvernance des entreprise », édition Dunod, paris,2009
9. Karyoti C., « l'essentiel de la banque », édition Gualino, 2015-2016.
10. Kerbel K., et Saket S., Op.cit p.11.
11. Ladjouzi S., « la bonne gouvernance bancaire : une condition nécessaire pour le développement économique en Algérie », « HEC Alger », Mai 2014.
12. Mercier S., Gond J., p. (2006), « la théorie des parties prenantes », in Allouche J.(coord), encyclopédie des ressources humaines, 2^e édition vuibert.
13. Michel Roux, « Management de la banque », édition Vuibert, France,2013.
14. Parrat F., « théories et pratiques de la gouvernance d'entreprise », édition maxima, Paris, 2015.
15. Philippe Monnier, Sandrine, Mahier-le-François, « Technique bancaire », édition Dunod,7^{ème} édition,2016/2017.
16. Philippe Moreau Defarges « La gouvernance »,1^{er} édition 2003 juin, presses universitaires de France ,2003,6, avenue reille,75014 Paris.
- 17.Roux M., « Management de la banque », édition Vuibert, France,2013.

16. Sadeg., Abdelkrim., « Réglementation de l'activité bancaire », tome 1, Edition A.C.A 2005.
17. Salvatore Maugeri « Gouvernance(S) », édition Dunod, Paris, 2014.
18. Savage G., Nix T., Whitehead C., et Blair J. (1991), op.cit
19. Sylvie de Coussergues, Gautier Bourdeaux et Thomas Peran « Gestion de la banque » édition Dunod, 8^{ème} édition.

Lois et ordonnances

- 1- Loi 90-10 du 14 avril 1990

Ordonnances

- 1- Ordonnance n°03-11 du 26 août 2003 relative à la monnaie et au crédit.
- 2- Ordonnance n°01-01 du 27 février 2002

Thèses et Mémoires

Bertrand Richard, Inès Masmoudi « Crise financière et gouvernance des banques »
<https://www.cairn.info/revue-vie-et-sciences-de-l-entreprise-2010-3-page-172.-186.htm> .

Boumediene B., « La bonne gouvernance : une Condition nécessaire pour le Développement Économique en Algérie », mémoire de fin d'études, 2014-2015
<http://e-biblio.univ-mosta.dz/bitstream/handle>

Dorcas A., F., Anicet F., K., encadré par Mme TOUIL R., « LA GOUVERNANCE BANCAIRE FACE AUX PARTIES PRENANTES : CAS DU GROUPE RÉGIONAL D'EXPLOITATION DE LA BADR TIZI-OUZOU (015) » Mémoire de Master en Sciences Économiques Monnaie-Finance-Banque, sous la direction de Mme Touil R, Tizi Ouzou, Université Mouloud Mammeri, année universitaire 2016-2017, pages 15.PDF

<https://dl.ummtto.dz/bitstream/handle/ummtto/5939/M%C3%A9moire%20de%20fin%20d%C3%A9tudes.pdf?s%C3%A9quence=1> consulté le 09/10/2021 lien valide.

Kamelia D., et Lamia A., « le concept de gouvernance et la gestion des risque cas de la BADR direction régionale de tizi- ouzou », encadré par Mme SIMANSOUR Farida, diplôme de master, spécialité finance et banque, université Mouloud Mammeri de Tizi Ouzou, 2017-2018, p.21-23
<https://www.ummtto.dz/dspace/bitstream/handle/ummtto/9629/m%C3%A9moire%20complet.pdf?s%C3%A9quence=1&isAllowed=y.consulter,le> .

Ladjouzi S., « la bonne gouvernance bancaire : une condition nécessaire pour le développement économique en Algérie », « HEC Alger », Mai 2014

file:///home/chronos/u0554fe8b6e0ec90e8641eaab3bc2f45db39e7a99/MyFiles/Downloads/La%20bonne%20gouvernance%20bancaire_%20une%20condition%20n%C3%A9cessaire%20pour%20le%20d%C3%A9veloppement%20%C3%A9conomique%20en%20Alg%C3%A9rie.pdf

- Messaoudi Mohamed « gouvernance-bancaire-et-risque-de-crédit » mémoire 2015-2016

7. Senouci K., « la gouvernance bancaire face aux parties prenantes. Cas des banques publiques algériennes », Thèse de Doctorat en Sciences de gestion, 2014-2015.

<https://www.theses.fr/...>

8. Shleifer & Vishny «Management entrenchment: The case of manager specific investment»,1997. Messaoudi Mohamed « gouvernance-bancaire-et-risque-de-crédit » mémoire 2015-2016

Références et revues

1. Thoraval P., Y., « Le dispositif de Bâle II : rôle et mise en œuvre du pilier 2 », Revue stabilité financière, Banque de France, n°9 décembre 2006.

2. Carroll A. (1996), business and society: ethics and stakeholder, management, south-western publishing.

3. Zingales (2000): In search of New foundations, the journal of finance, volume L.V, n°4, August 2000, pp.1623-1653.

4. Wheeler D. et Sillanpaa M (1988), « Including the stakeholders: the business case », long range planning, vol.1, n°2, p.201-210.

ANNEXES

QUESTIONNAIRE

1- Comment définiriez-vous votre banque ?

Organisation intergouvernementale / supranationale	
National / Fédéral	
Régional / provincial	
Local	
International	
Autre (veuillez préciser)	

2- Quels sont les types de parties prenantes avec lesquelles votre banque interagit le plus souvent ?

Catégorie de parties prenantes	Toujours ou très fréquemment	Souvent	parfois	Jamais ou très rarement
État et collectivités territoriales				
Prestataires de services				
Actionnaire ou associé				
clients				
Entreprise				
banque				
Autres (veuillez préciser)				

3- Quels sont les principaux domaines d'intérêts des parties prenantes de votre banque ?

4- Votre banque est-elle soumise à des exigences en ce qui concerne l'engagement des parties prenantes, qu'elles soient internes ou externes ?

Veuillez cocher autant de cases que nécessaire et donner des exemples concrets.

Non	
Oui(comment?)	

5- Quelle est l'expérience de votre organisation en matière d'engagement envers les parties prenantes ?

Veuillez cocher la case correspondante à chaque option du point de vue d'une cible, d'un promoteur ou des deux.

	Aucune	Expérience limite	Un peu d'expérience en ad hoc	grande expérience
en tant que promoteur				
En tant que cible				

6- Pour votre banque, quelles sont les parties prenantes les plus difficiles à engager dans des processus de dialogue et pourquoi ?

.....

7- Comment votre banque contribue-t-elle à améliorer ses relations avec ses parties prenantes ?

.....

8-. Parmi les processus d'engagement des parties prenantes ci-dessous, quels sont ceux que votre banque utilise pour engager des parties prenantes ou prendre part aux processus décisionnels ?

Veuillez cocher autant de cases que nécessaire du point de vue d'une cible, d'un promoteur ou des deux.

Processus	En tant que cible	En tant que promoteur
Assemblées décentralisées		
Enquêtes / Sondages		
Référendum		
Consultations réglementaires		
Ateliers / forums		
Technologies de communication Internet (plateformes en ligne, e-mail, réseaux sociaux, sites web, etc.)		
Programmes inter-agences		
Analyse des parties prenantes		
Actionnariat (public, privé, mixte)		
Autre –(veuillez préciser)		

9-Considérez-vous que les processus ci-dessus sont suffisants pour engager les parties prenantes efficacement ?

Oui(pourquoi ?)	
Non	

10- Quels obstacles votre banque rencontre-t-elle à l'engagement des parties prenantes ?

--

11-. Quels bénéfices l'engagement des parties prenantes apporte-t-il à votre banque ?

--

12-Quels types de coûts sont encourus par votre banque dans les processus d'engagement des parties prenantes ? aussi quels pertes encourez-vous en cas du non engagement des parties prenantes ?

--

13-Comment votre banque gère-t-elle les compromis liés aux coûts (à court terme) et aux bénéfices (à long terme) de l'engagement des parties prenantes ?

--

14- En tant que professionnel de la banque, comment définissez-vous les parties prenantes bancaires ?

--

15- Quels rôles peuvent jouer les parties prenantes bancaires au sein d'une banque ?

-Qu'en est-il de leurs rôles au sein de banque ou agence ?

--

16- Quelles sont les différentes relations qu'entretient votre institution (banque) avec les parties prenantes bancaires ?

--

17- Selon vous, que pourrait être l'intérêt des parties prenantes bancaires vis-à-vis de la banque ?

--

18-A titre d'exemple : prenons le cas d'un client, qui est l'un (des parties prenantes bancaires), selon vous, dans votre institution (banque) est-ce que la qualité de votre service est apprécié par ce dernier ?

--

19-A titre d'exemple : Selon vous, avec l'avènement du covid-19 quelles ont été les différentes goulots d'étranglements que votre banque a pu faire face à travers la gouvernance bancaire ?

--

20-Qu'entendez-vous de la bonne gouvernance bancaire ?

.....

.....

.....

21- Selon vous, l'application de la bonne gouvernance bancaire est-elle efficace pour votre institution (banque) ?

.....

.....

22- selon vous, est-il important pour la banque de disposer des mécanismes (interne et externe) de la gouvernance bancaire ?

Oui	
Non (pourquoi?)	

23-Quels sont les moyens d'amélioration de la gouvernance bancaire ?

-Soit à travers une bonne pratique de la gouvernance bancaire ?

-Soit à travers l'élaboration de code de bonne conduite de la gouvernance bancaire ?

--

24- Avec l'apparition du covid-19, comment les banques ont fait pour y faire face ?

--

25-Selon vous, à travers vos expériences, est-ce que la gouvernance bancaire va de pair avec l'intérêt des actionnaires majoritaires au sein de votre banque ?

.....

.....

.....

REMERCIEMENTS	I
DÉDICACES	II
SOMMAIRE	III
LISTE DES ABRÉVIATIONS	IV
LISTE DES TABLEAUX	VI
INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
CHAPITRE 1 : GÉNÉRALITÉS SUR LA GOUVERNANCE BANCAIRE	7
INTRODUCTION	8
SECTION 1 : HISTORIQUE ET ÉVOLUTION SUR LA GOUVERNANCE BANCAIRE	9
1.1. La banque	9
1.1.1. Définition de la banque	9
1.1.2. Origine et évolution de la banque	9
1.1.3. Comparaison de deux modèles de banque	11
1.1.3.1. Le modèle japonais	11
1.1.3.2. Le modèle allemand	11
1.2. Définition de la gouvernance d'entreprise	11
1.2.1. Historique et évolution de la gouvernance	12
1.3. Analyse du système de la gouvernance	13
1.3.1. Analyse de peter wirtz	13
1.3.2. Analyse historique de Mark j.rose	13
1.4. Typologie de système gouvernance d'entreprise	13
1.4.1. Selon Franks et Mayer	13
1.4.2. Selon Masaru Yoshimori	14
1.4.3. Selon Plihon, Ponssard et Zarłowski	14
1.4.4. Selon Gérard Charreaux	15
SECTION 2 : NOTION DE LA GOUVERNANCE BANCAIRE	15
2.1. Définition de la gouvernance	16
2.1.1. Définition de la gouvernance d'entreprise	16
2.1.1.1. Origines de la gouvernance d'entreprise dans la recherche académique	16
2.1.1.2. Définition de la gouvernance d'entreprise	17
SECTION 3 : CARACTÉRISTIQUE ET MÉCANISME DE LA GOUVERNANCE BANCAIRE	18
3.1. Dimension externe	19
3.2. Dimension interne	20
3.3. Mécanismes de la gouvernance bancaire	20
3.3.1. Le mécanisme incitatif interne de la gouvernance bancaire	21
3.3.1.1. Le conseil d'administration (C.A.)	22
3.3.1.2. Le comité d'audit	23
3.3.1.3. Le comité des risques	23
3.3.1.4. Le comité de rémunération	23
3.3.1.5. Le comité de nomination (de désignation)	23
3.3.1.6. Taille et composition du conseil d'administration (C.A.)	23
3.3.1.7. La fonction du conseil d'administration (la gestion du risque)	24
3.3.1.8. Structure de propriété	24
3.3.2. Les mécanismes externes	25
3.3.2.1. La concurrence bancaire	25
3.3.2.2. Les normes de surveillance prudentielle	25
A. Bâle 1	25
B. Bâle II	27
a. Pilier 1 : L'exigence de fonds propres	27
b. Pilier 2 : La procédure de surveillance prudentielle	28
c. Pilier 3 : Discipline du marché	29
C. Bâle III	29
CONCLUSION	29

CHAPITRE 2 : PARTICULARITÉS DES BANQUES ET LEURS GOUVERNANCES	31
INTRODUCTION	32
SECTION 1 : LES PARTIES PRENANTES BANCAIRES	32
1.1. Définition	32
1.2. Identification des parties prenantes bancaires	33
1.2.1. Les parties prenantes internes	33
1.2.2. Les parties prenantes externes	33
1.3. Les attentes ou intérêts principaux des parties prenantes bancaires	34
1.3.1. Les parties prenantes internes	34
1.3.2. Les parties prenantes externes	34
1.4. Segmenter les parties prenantes	35
1.4.1. Principe de segmentation selon la proximité des parties prenantes	35
1.4.1.1. Les parties prenantes internes ou externes	36
1.4.1.2. Les parties prenantes primaire et secondaire	36
1.4.2. Principes de segmentation selon le pouvoir des parties prenantes	38
1.4.3. Principes de segmentation multidimensionnels	40
1.5. Typologies des parties prenantes	41
1.5.1. Les parties prenantes organisationnelles	42
1.5.2. Les parties prenantes économiques	43
1.5.3. Les parties prenantes sociétales	44
SECTION 2 : DISTINCTION ENTRE LA GOUVERNANCE BANCAIRE ET LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE	44
2.1. Gouvernance d'entreprise	44
2.1.1. Le paradigme SPC (structures, procédures, comportements) de la gouvernance d'entreprise	45
2.1.1.1. Les structures (S)	45
2.1.1.2. Les procédures (P)	45
2.1.1.3. Les comportements	45
2.1.2. Les principes de la gouvernance d'entreprise	45
2.1.3. Les objectifs de la gouvernance d'entreprise	46
2.1.3.1. Pilotage et surveillance de la gestion par le conseil d'administration	46
2.1.3.2. Répartition des responsabilités	46
2.1.3.3. Traitement équitables des actionnaires	46
2.1.3.4. Reconnaissance des droits des différentes parties prenantes	47
2.1.3.5. Transparence des informations	47
2.1.3.6. Réduction des risques	47
2.2. La gouvernance bancaire	47
SECTION 3 : LA RÉGLEMENTATION SUR LA GOUVERNANCE BANCAIRE	49
3.1. Les principes de la réglementation bancaire	49
3.1.1. Définition de la réglementation bancaire	49
3.1.2. La motivation de la réglementation bancaire	49
3.1.3. Les sources de la réglementation bancaire	50
3.1.3.1. Le parlement	50
3.1.3.2. Les gouvernements	50
3.1.3.3. La profession	50
3.1.4. Les moyens utilisés par les réglementations bancaires	50
3.1.5. Les autorités responsables de la stabilité monétaire	50
3.1.5.1. Les autorités responsables de la stabilité du système bancaire	51
A. Les normes prudentielles	51
B. La surveillance des établissements de crédit	51
C. La prévention des difficultés et le pouvoir de sanction	52
3.1.5.2. Les autorités responsables de la protection des intérêts de la clientèle	52
*Loi 90-10 du 14 avril 1990	52
CONCLUSION	53
CHAPITRE 3 : La gouvernance bancaire : cas de la BDL de Freha (Tizi - Ouzou)	55
INTRODUCTION	56

SECTION 1 : HISTORIQUE DE LA BDL	56
SECTION 2 : STRUCTURE ET FONCTIONNEMENT DE LA BDL	58
2.1. Le capital social de la BDL	58
2.2. Missions de la BDL	59
2.3. L'organisation de la banque de développement local (BDL)	60
2.3.1. L'organisation de la direction générale (DG)	60
2.3.1.1. Le cabinet du Président directeur général (PDG)	60
2.3.1.2. Les directions centrales	61
2.3.1.3. Les directions régionales d'exploitation (DRE)	61
A. L'organisation de la direction régionale d'exploitation (DRE) de Tizi Ouzou	61
B. Présentation des services de la DRE	62
a. Service crédit	62
b. Service juridique	63
c. Service contrôle	63
d. Service secrétariat et engagement	63
e. Service des actions commerciales	64
C. Missions de la direction du groupe d'exploitation en matière de crédit	64
2.3.1.4. Les réseaux d'agences	65
A. Organisation et missions principales des agences de la BDL	65
a. L'organisation de l'agence de la BDL	65
b. Les missions de l'agence de la BDL	65
2.4. Les produits de la BDL	66
2.4.1. Les crédits destinés aux professionnels	66
2.4.1.1. Crédits commerciaux	67
2.4.1.2. Crédit destiné aux promoteurs immobiliers	67
2.4.1.3. Crédits spécifiques promoteurs : ANSEJ, CNAC, ANGEM	68
A. Crédit d'investissement dans le cadre du dispositif CNAC	68
B. Crédit d'investissement dans le cadre du dispositif ANSEJ	68
C. Crédit d'investissement dans le cadre du dispositif ANGEM	69
2.4.2. Les crédits destinés aux particuliers	69
2.4.2.1. Le crédit immobilier de la BDL	69
2.4.2.2. Le crédit immobilier (conventions BDL/CRM)	69
2.5. Les services de la BDL	69
2.5.1. La carte interbancaire (CIB classique et CIB gold)	70
2.5.2. Terminaux de paiement électroniques commerçant (TPE)	70
2.5.3. Le service Money Gram	70
2.5.4. La carte Visa	71
2.5.4.1. Intérêt de la carte VISA	71
2.5.4.2. La gamme de carte VISA	71
A. La carte visa international BDL prépayée	72
B. La carte Visa internationale BDL gold	72
2.6. Les perspectives de la BDL	72
2.6.1. Stratégies, politiques et perspectives de la BDL	72
2.6.1.1. L'organisation : comme mode d'emploi	72
2.6.1.2. Le contrôle : une priorité majeure	73
2.6.1.3. Les résultats d'une performance	73
SECTION 3 : La gestion des parties prenantes par la BDL (Tizi-Ouzou)	74
3.1. Méthodologie de l'enquête	74
3.1.1. Élaboration de questionnaire	75
3.2. La méthode et outils d'analyses utilisés	75
3.3. L'analyse et interprétation des résultats de l'enquête	75
CONCLUSION	82
CONCLUSION GÉNÉRALE	84
BIBLIOGRAPHIE	87
ANNEXES	91
TABLE DES MATIÈRES	96

La gouvernance d'entreprise est une notion et pratique qui a été adoptée par les entités afin de concilier les intérêts des parties prenantes souvent antagonistes en mettant en place des mécanismes de contrôle. Cette pratique était l'apanage des entreprises non bancaires et ensuite l'importance des banques dans l'économie a fait qu'il est devenu primordial d'intégrer une pratique propre à la firme bancaire afin d'encadrer les risques en mettant en place des mécanismes de contrôle pour être de pair ou être en harmonie avec les intérêts des actionnaires, des déposants et des parties prenantes.

L'identification des parties prenantes et leurs attentes respectives n'est pas une fin en soi mais le préalable indispensable à l'établissement d'un plan d'action qui consiste pour l'essentiel à engager le dialogue avec chacune des parties prenantes sans attendre que d'éventuels problèmes n'apparaissent.

Mots clés : *Gouvernance d'entreprise, gouvernance bancaire, parties prenantes, crédit commerciaux, crédit immobilier, crédit d'investissement, la carte interbancaire, La carte visa.*

Summary

Corporate governance is a concept and practice that has been adopted by entities in order to reconcile the interests of conflicting stakeholders by putting in place control mechanisms. This practice was only by non-banking companies and then the importance of banks in the economy made it essential to integrate a practice specific to the banking firm order to manage risk by setting up mechanisms. Of control to be on par or in harmony with the interests of shareholders, depositors and stakeholders.

Identifying the stakeholders and their respective expectations is not an end in itself, but it is the essential prerequisite for establishing an action plan which essential consists of engaging in dialogue with each of the parties. Stakeholders without waiting for any problems to appear.

Keywords: *Corporate governance, banking governance, Stakeholders, Commercial credit, Mortgage, Investment credit, The interbank card, Visa card.*