



Université Mouloud MAMMERRI- TIZI OUZOU
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences Economiques

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences Economiques

Option

Monnaie-Finance-Banque

Thème :

**LA GOUVERNANCE BANCAIRE FACE
AUX PARTIES PRENANTES : CAS DU
GROUPE REGIONAL
D'EXPLOITATION DE LA BADR
TIZI-OUZOU (015)**

Préparé par :

**FIENI Abran Dorcas
KEDJA Franck Anicet**

Encadré par:

Mme TOUIL R.

Mémoire soutenu devant le jury composé de :

Président : Mme BOUZAR

Examineur : Mme ZOURDANI

Encadreur : Mme TOUIL

En date du: 08 MARS 2018 A: 9H

2016 – 2017

Remerciements

La réalisation ce travail a été possible tout d'abord grâce au concours du bon Dieu qui nous a donné le courage et la volonté.

Nous voulons également témoigner toute notre reconnaissance à :

- ❖ Mme TOUIL, notre promotrice pour sa grande disponibilité et ses précieux conseils qui ont permis l'aboutissement de ce travail.
- ❖ Les membres du jury d'avoir accepté de lire et examiner ce travail malgré leur emploi du temps chargé.
- ❖ Mr ZERRAF Youcef, chargé d'étude des dossiers de crédit au sein du Groupe régional d'exploitation (015) Tizi-Ouzou de la BADR pour nous avoir encadrés tout le long de notre stage pratique.
- ❖ Tous ceux qui nous ont aidé à rassembler les informations nécessaires pour l'élaboration du présent mémoire.

Dédicace

Je dédie ce travail à mes très chers parents Kouadio Fieni André et Dechou Chiadon Agnès ainsi qu'à mes frères, mes sœurs, toute la famille, monsieur Moro, mon meilleur ami, mes ami(e)s et tous ceux qui m'ont soutenu et encouragé tout le long de mon parcours académique ;

Et à mon cher binôme Franck Anicet KEDJA.

Ce travail est dédié à ma très chère binôme Dorcas FIENI, à la grande famille *KEDJA*, et tous ses membres du côté d'Abidjan (Côte d'Ivoire) et partout ailleurs, à ma meilleure, à tous mes ami(e)s proches et tous ceux m'ayant apporté du soutien et de la tout le long de mes études.

Liste des tableaux

Tableau n°01 : Présentation du bilan simplifié d'un établissement financier bancaire

Tableau n°02 : Tableau récapitulatif du Système Marché ou le Modèle anglo-saxon

Tableau n°03 : Tableau récapitulatif du Système Réseau ou Modèle Germano-Nippon

Tableau n° 04 : Tableau récapitulatif du Système hybride ou Modèle français

Tableau n°05 : Mécanismes internes et externes de contrôle de la gouvernance d'entreprise

Tableau n°06 : Contrepartie et pondération des actifs du bilan

Tableau n°07 : Contrepartie et pondération des actifs de l'hors-bilan

Tableau n°08 : Pondération des actifs risqués par rapport au fonds propres et répartition

Tableau n°09 : Récapitulatif des principaux accords de Bâle III

Tableau n°10 : Tableau récapitulatifs des banques publiques algériennes

Tableau n°11 : Tableau récapitulatif des banques privées et étrangères présentes en Algérie

Tableau n°12 : Tableau récapitulatif des établissements financiers présents en Algérie

Tableau n°13 : Relation et attentes des parties prenantes bancaires internes

Tableau n°14 : Relation et attentes des parties prenantes bancaires externes

Tableau n°15 : Tableau synthétique des caractéristiques des produits de la BADR

Tableau n°16 : Agents économiques en lien avec le GRE Tizi-Ouzou (015) par catégories

Tableau n°17 : Situation financière du groupe régional d'exploitation Tizi-Ouzou (015)

Tableau n°18 : Calcul des ratios de productivité par agent et par agence

Tableau n°19 : Calcul de quelques ratios de la performance bancaire

Tableau n°20 : Calcul des taux de réemplois des ressources clientèles

Tableau n°21 : Nature et évolution des comptes clients du GRE et de ses 12 agences

Tableau n°22-1 : L'échelle de Likert à 5 degré avec des valeurs chiffrées

Tableau n°22-2 : Moyenne pondérée de la satisfaction des attentes des salariés

Liste des Figures

Figure n°1 : Les fondements des accords de Bale II par pilier

Figure n°02 : Les dimensions de la performance globale

Figure n°03 : Les axes du balanced scorecard

Figure n°04: Mécanisme de l'opération de crédit documentaire

Figure n°05 : Mécanisme d'une opération de crédit-bail

Figure n°06: Organigramme général de la BADR

Figure n°07: Organigramme du groupe régional d'exploitation Tizi-Ouzou (015)

Liste des abréviations

ABC : Arab Banking Corporation

ABEF : Association des Banques et Etablissements Financiers

AG : Assemblée générale

AGB : Algeria Gulf Bank

ALC : Arab Leasing Corporation

APN : Assemblée populaire nationale

APS : Algérie presse service

ATCI : Algeria Télé-Compensation Interbancaire

BAD : Banque Algérienne de Développement

BADR : Banque Algérienne de Développement Rural

BCBS: Basel Committee on Banking Supervision

BCIA : Banque Commerciale et Industrielle Algérienne

BDC : Bon de caisse

BDL : Banque de Développement Local

BEA : Banque Extérieure d'Algérie

BNA : Banque Nationale d'Algérie

BM : Banque Mondiale

BRI : Banque des Règlements Internationaux

BTP : Bâtiments-Travaux publics

CA : Conseil d'administration

CALPI : Comité de Promotion de l'Investissement

CB : Commission bancaire

CBR : Carte bancaire rechargeable

CIB : Carte interbancaire classique

CCP : Chambre de compensation des produits dérivés

CED : Committee for Economic Development

CMC : Conseil la Monnaie et du Crédit

CNMA : Caisse nationale de la mutualité agricole

CLT : Crédit à long terme

CMT : Crédit à moyen terme

CNEP : Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance

CPA : Crédit Populaire d'Algérie

CSF : Conseil de Stabilité Financière

CT : Court terme

DAB : Distributeur automatique de billet

DAT : Dépôt à terme

DGCRB : Direction Générale du Crédit et de la Réglementation Bancaire

DGIG : Direction Générale de l'Inspection Générale

DSA : Direction des services agricoles

EURL : Entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée

FGD : Fond de garanti des dépôts

FMI : Fonds Monétaire Internationale

FNRDA : Fonds national de régulation et de développement de l'agriculture

FPB : Fonds Propres de Base

FPC : Fonds Propres Complémentaires

FPN : Fonds Propres Nets

FSB : Conseil de stabilité financière

GAB : Guichet automatique de banque

GB : Gouvernance bancaire

GRE : Groupe régional d'exploitation

IFRS : International Financial Reporting Standards

LCR : Ratio de liquidité à court terme

LMC : Loi sur la monnaie et le crédit

LEB : Livret d'épargne

LEJ : Livret d'épargne junior

LT : Long terme

MADR : Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural

MLA Leasing: Maghreb Leasing Algérie

MLT: Moyen, long terme

NEPAD : Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique

NSFR : Ratio de liquidité à long terme

OCDE : Organisation de coopération et de développement économiques

OGM : Organisme génétiquement modifié

OIAC : Office interprofessionnel algérien des céréales

ONG : Organisation non gouvernementale

ONTA : Office national des terres agricoles

OPA : Offre publique d'achat

PLF : Projet de loi de finance

PME : Petite et moyenne entreprise

PMI : Petite et moyenne industrie

PNB : Produit net bancaire

PNDA : Plan National et de développement de l'agriculture

PNRDA : Programme national de régulation et de développement de l'agriculture

PP : Parties prenantes

RAN : Report à nouveau

RE : Résultat d'exploitation

RN : Résultat net

RP : Rapport de profitabilité

RSE : Responsabilité sociétale des entreprises

R&D : Recherche et développement

SARL : Société à responsabilité limitée

SGA : Société Générale Algérie

SIT : Système interbancaire de télécompensation

SME : Système de management environnemental

SPA : Société par action

SRH : Société de Refinancement Hypothécaire

TA : Théorie de l'agence

TAJ : Tajamou Amal El Jazair

TCI : Théorie des contrats incomplets

TCT : Théorie des coûts de transaction

TDC : Théorie des droits de propriété

TE : Théorie de l'enracinement

TPA : Théorie positive de l'agence

TPP : Théorie des parties prenantes

TVA : Taxe à valeur ajoutée

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE.....	12
CHAPITRE I: NOTION DE BANQUE ET LES FONDEMENTS THEORIQUES DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE.....	13
SECTION I: Notions De Banque.....	21
SECTION II : Les fondements théoriques de la gouvernance d'entreprise.....	31
CHAPITRE II : LES NORMES PRUDENTIELLES INTERNATIONALES ET EVOLUTION DE LA REGLEMENTATION BANCAIRE ALGERIENNE.....	67
SECTION I: Les normes de surveillance prudentielle internationale.....	70
SECTION II : Paysage réglementaire algérien : réglementation prudentielle.....	80
SECTION III: Les parties prenantes bancaires.....	105
CHAPITRE III : ANALYSE DE LA PERFORMANCE COMME MECANISME GOUVERNANCE BANCAIRE : CAS DE LA DIRECTION REGIONAL D'EXPLOITATION (015) TIZI-OUZOU DE LA BADR.....	118
SECTION I: Présentation de la BADR.....	119
SECTION II: Evaluation de la performance globale du GRE de la BADR.....	139
CONCLUSION GENERALE.....	158

INTRODUCTION GENERALE

INTRODUCTION GENERALE

L'émergence du thème « gouvernement d'entreprise » ou « corporate governance » est généralement attribué au débat ouvert par Berle et Means qui faisait suite à la crise de 1929. Pour ces auteurs, le problème de la gouvernance est né du démembrement de la fonction de propriété, en une fonction de contrôle et une fonction décisionnelle. Cette évolution s'est produite dans les grandes entreprises américaines au début du XXème siècle et caractérise la grande entreprise cotée à actionnariat diffus, la firme managériale.

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, nécessite l'existence d'un système de gouvernement 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'intérêts ou au moins les diminuer au maximum.

Contrairement à ce que le terme, ambigu, de gouvernance des entreprises conduit parfois à conclure, les théories de la gouvernance n'ont pas pour objet d'étudier la façon dont les dirigeants gouvernent – ce qui conduirait à confondre la gouvernance avec le management –, mais celle dont ils sont gouvernés. Ces rôles sont notamment de surveiller et de définir les règles du jeu pour la latitude de tous les acteurs (notamment les dirigeants).

GOMEZ (1997)¹dit que la gouvernance : « désigne le système de règles et mesures qui ordonne les acteurs sociaux au double sens du terme : il met de l'ordre dans leur action et il leur donne des ordres. »². Quant à Charreaux Gérard (1997) il propose une approche plus large, car il définit la gouvernance des entreprises comme l'ensemble des mécanismes qui gouvernent le comportement des dirigeants et délimitent leur latitude discrétionnaire. Il s'agit d'un éventail de normes qui visent à homogénéiser les fonctions d'utilité des dirigeants et des actionnaires. Il représente ainsi « l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour

¹Gomez P. Y., « Information et conventions : le cadre du modèle général in *Revue française de gestion*, n° 112, janvier-février 1997, p.64.

²ZENOU E., « Le gouvernement d'entreprise : définition et remise en perspective », *Revue : Hist.-Géo Géopolitique. Analyse économique* N°38, Audencia Nantes École de Management, Octobre 2005, pp.1-2.

effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui « gouvernement » leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire »³.

En ce sens, on peut définir la gouvernance d'entreprises comme un ensemble de systèmes qui fixe les pouvoirs décisionnels des dirigeants et la relation de ces derniers avec les différentes parties de la vie des entreprises « stakeholders ».

Néanmoins, il faut distinguer entre les deux grandes écoles ; d'une part, l'école américaine basée sur la gouvernance actionnariale où les actionnaires sont considérés comme seule partie prenante unique et d'autre part, l'école européenne axées sur la gouvernance partenariale où la prise en compte de toutes les parties prenantes.

La gouvernance d'entreprise est, à la fois, une philosophie managériale et un ensemble de dispositions pratiques visant à assurer la pérennité et la compétitivité de l'entreprise par le biais de la définition des droits et des devoirs des parties prenantes et du partage des prérogatives et responsabilités qui en résultent.

L'objectif de la gouvernance ne se focalise pas sur des points précis mais touche tous les domaines d'activités et sans exception aucune, puisqu'elle est devenue une culture pour les pays développés et les pays émergents. D'où la propagande du thème de la gouvernance bancaire qui a fait couler beaucoup d'encre. Il s'avère que les travaux universitaires étaient en avance sur les événements, ils furent suivis par des rapports largement diffusés, ainsi que des lois votées dans plusieurs pays, suite à des scandales financiers et boursiers.

De ces rapports et lois, on comprend que le concept de la gouvernance bancaire renvoie à une démarche libre et volontaire de la banque en vue d'introduire plus de rigueur et de transparence dans sa gestion, son administration et son contrôle.

Selon NoutWelling⁴, l'ex-président du comité de Bâle, la crise des subprimes a mis en exergue l'importance d'une bonne gouvernance du système bancaire. Cette dernière est primordiale afin d'assurer la stabilité du système bancaire et par conséquent le système financier et le développement économique. La gouvernance bancaire semble le premier outil de prévention des risques bancaires (Lobez, 2010). Ainsi la débâcle du système financier mondial a mis en évidence la vulnérabilité d'un système bancaire considéré, jusqu'à cette crise, comme performant, dynamique et innovant. Ces bouleversements ont hissé le problème de la solidité du système bancaire au premier rang des préoccupations des chercheurs,

³Charreaux G., "Vers une théorie du gouvernement des entreprises", Le Gouvernement des Entreprises, coll. Recherche en Gestion, Economica, 199, pp.421-469.

⁴Présida le comité de Bâle de 2006 à 2011.

académiciens et politiciens. Dans cette perspective, la mise en place de meilleurs mécanismes de contrôle du système financier en général et des secteurs bancaires en particulier est plus que nécessaire.

Les secteurs bancaires des pays du sud de la méditerranée (notamment l'Algérie, l'Égypte, le Maroc et la Tunisie) ont connu, depuis ces deux dernières décennies, des réformes importantes conduites par les pouvoirs publics. Ces réformes visent à restructurer et à privatiser les banques publiques et à renforcer la supervision bancaire en instaurant à la fois une législation prudentielle et un système de gestion des risques.

L'Algérie, comme tous les Etats des pays en développement, est censée promouvoir la bonne gouvernance des institutions bancaires et financières pour assurer le développement de l'économie nationale. C'est dans ce sens qu'elle a décidé d'appliquer une charte de bonne gouvernance.

Le problème de la passivité extrême du marché financier en Algérie fait perdre à l'économie et aux banques et établissements financiers beaucoup d'opportunités. A cet effet, le rôle de la gouvernance doit émerger afin d'apporter sa valeur ajoutée et permettre aux banques d'améliorer encore plus leurs performances. D'autant plus que la désintermédiation fait partie des principes de la globalisation financière, cette approche est bénéfique pour les banques malgré qu'elle les concurrence dans le financement des agents économiques. L'existence de marché financier est synonyme de transparence des entités cotées en bourse. D'ailleurs, la théorie institutionnaliste milite pour la désintermédiation financière, mais en réalité les deux instruments de financement (intermédiation et désintermédiation) ont toujours existé en parallèle.

Cependant, la transition de l'Algérie de l'économie « socialiste » à l'économie du marché a nécessité un nouveau cadre de réformes qui est mis en place en 1990 par la loi relative à la monnaie et au crédit. Cette loi représente la pièce maîtresse de la réforme économique, de par ses prescriptions en matière de la politique monétaire et financière. Ce texte législatif constitue un tournant décisif dans l'évolution du système bancaire et financier algérien, en introduisant des nouvelles mesures de fonctionnement et de gestion qui répondent aux exigences de l'économie de marché. Cette réhabilitation a été renforcée ces dernières années par l'ordonnance n°03-11 26 Août 2003 relative à la monnaie et au crédit. De manière récente, le contenu et les modalités de la GB en Algérie sont consignés dans un code qui sert de texte de référence à l'ensemble des parties intéressées. Ce code représente le travail élaboré

par GOAL 08⁵ entre novembre 2007 et novembre 2008. Dans ce cadre, **la taskforce**⁶ a pu mesurer les enjeux et l'urgence d'une démarche de gouvernance d'entreprise dans le contexte algérien et s'est référées aux principes de gouvernement de l'entreprise de l'OCDE (2004) tout en prenant en considération le contexte algérien.

Ce travail se propose d'étudier théoriquement et empiriquement la gouvernance bancaire et la satisfaction des parties prenantes. Nous essayons d'apporter des éléments de réponse à notre question principale de recherche, en étudiant le secteur bancaire algérien à savoir:

Comment la mise en place d'un système de gouvernance bancaire conditionne-t-elle la satisfaction des intérêts des parties prenantes ?

A l'instar de Kouider SENOUCI⁷ (2015), qui posait la performance comme satisfaction des intérêts des parties prenantes, l'objet de notre étude porte sur l'analyse des systèmes de gouvernance d'entreprise comme garantie des attentes des parties prenantes de la banque. Dans ce contexte, c'est le système de gouvernance bancaire qui est posé comme variable principale dans la satisfaction des intérêts de l'ensemble des parties prenantes, composantes de l'entreprise.

Pour répondre à la problématique, nous avons jugé utile de répondre aux questions suivantes :

La gouvernance bancaire est-elle à mesure de garantir les attentes ou satisfaire les intérêts de l'ensemble des parties prenantes ?

Si telle est le cas, dans quelles conditions ?

- **Objectifs**

Ce travail de recherche présente une importance non « négligeable » dans la mesure où il se distingue des autres travaux par sa minutie, et sa tentative de compréhension des mécanismes associés aux différents systèmes de gouvernance d'entreprise au niveau du secteur bancaire en général, et algérien en particulier.

- ✓ **Objectifs n°1** : Présenter et interpréter les principaux fondements théoriques de la gouvernance d'entreprise.

⁵Code algérien de gouvernance d'entreprise élaboré par la Task Force.

⁶Expression anglo-saxonne désignant un groupe de professionnels réunis spécialement pour l'exécution d'une tâche ou la conduite d'un projet. Ces personnes sont choisies en fonction de leurs compétences et de leurs capacités, jugées pertinentes et complémentaires, par rapport à la nature du projet à mener à bien.

⁷Auteur de la thèse portant sur "La gouvernance bancaire face aux parties prenantes: cas des banques publiques algériennes", Université de Tlemcen, 2015, p.15

- ✓ **Objectifs n°2 :** Analyser le nouveau cadre réglementaire en matière de gouvernance bancaire et les conditions d'application des principes de bonne gouvernance passant par la satisfaction des intérêts des parties prenantes, dans sa réalité.

Après avoir déterminé les objectifs de cette recherche, nous situerons l'importance et le bien-fondé de cette étude en présentant l'intérêt de cette dernière.

Intérêt de la recherche

Notre travail trouve son utilité dans son utilisation future dans l'élaboration de travail sur la GB mais précisément en Algérie car les recherches antérieures étaient plus centrées sur le contexte américain, anglo-saxon, germa-nippon et français. En plus il permettra de proposer des recommandations pertinentes pour les banques. En effet les banques publiques sauront de manières claires les différentes attentes des parties prenantes et quels mécanismes mettre en place en vue de les satisfaire.

Pour bien mener notre étude, nous avons posé les hypothèses suivantes :

- **Hypothèses de recherche**

- ✓ **Hypothèse 1 :** l'application des principes de bonne gouvernance permet de garantir les attentes ou satisfaire les intérêts de l'ensemble des parties prenantes.
- ✓ **Hypothèse 2 :** l'élaboration de nouveaux mécanismes en matière de gouvernance bancaire (Bâle I, Bâle II et Bâle III) conduit à des mutations d'ordre structurel et organisationnel.
- ✓ **Hypothèse 3 :** l'opacité des mécanismes de gouvernance bancaire influe sur la performance des banques.

- **Méthodologie**

La méthode de recherche consiste en la consultation d'ouvrages classiques et des recherches sur sites internet afin d'être au goût du jour en ce qui concerne les notions de gouvernance d'entreprise, gouvernance bancaire et parties prenantes.

Il s'agit à la fois d'une étude quantitative et qualitative visant à la fois à montrer, expliquer, analyser et interpréter les différentes conditions d'application des principes de bonne gouvernance au sein de la BADR. Notre travail est organisé autour de trois chapitres. Il s'agira dans un premier lieu de faire un rappel de la notion de « banque », et ensuite d'établir les liens entre gouvernance d'entreprise et parties prenantes. Tandis que le second chapitre

présente l'ensemble des normes et réglementations en vigueur, en matière de gouvernance bancaire. La dernière partie de notre travail, se propose d'être une étude empirique au sein du groupe régional d'exploitation de la BADR Tizi Ouzou (015) en mettant en lumière les principales actions et/ou mesures réalisées, en accord avec les principes de bonne gouvernance ainsi que les « éventuelles » insuffisances.

*CHAPITRE I : NOTIONS DE BANQUE ET LES
FONDEMENTS THEORIQUES DE LA
GOUVERNANCE D'ENTREPRISE*

INTRODUCTION

L'entreprise est considérée comme un système ouvert sur les entités de son environnement avec lesquelles elle interagit de manière étroite et permanente. Cette manière d'interagir établie la relation entre elle et son environnement, ce qui conditionne fortement son organisation et les modalités de son fonctionnement et intègre la notion de gouvernance d'entreprise.

La gouvernance d'entreprise est à la fois une philosophie managériale et des dispositions pratiques visant à assurer la pérennité et la compétitivité de l'entreprise par la prise en compte des intérêts de toutes les parties prenantes.

En effet, la faillite et la défaillance des mécanismes de contrôle face à l'asymétrie d'information et aux conflits d'intérêt d'une part, et l'émergence des fonds de pension et d'un actionnariat popularisé d'autre part sont les deux facteurs à l'origine de l'essor de la gouvernance d'entreprise. De ce fait, le management d'entreprise par le biais d'un système de gouvernement d'entreprise influe grandement sur le sort des entreprises et des économies des pays.

En outre, le secteur bancaire se distingue des autres secteurs par l'importance considérable de la réglementation dans la conduite et la gestion des établissements de crédit et par ses relations multilatérales avec tous les agents économiques. La banque est aussi une entreprise mais dans un cadre réglementaire plus stricte dicté les organes de réglementations de l'activité bancaire. Les nombreux risques inhérents à l'activité bancaire ont poussé les banques à adopter des stratégies de management en s'alignant plus ou moins sur les mécanismes de management employés par les entreprises. Ces stratégies managériales sont basées sur plusieurs travaux théoriques en matière de gouvernance d'entreprise départagés en une vision soit actionnariale ou partenariale de la gouvernance d'entreprise.

A ce titre, cette première partie de notre travail va consister à présenter le caractère particulier de la banque en tant qu'entreprise puis identifier les différents modèles de gouvernance d'entreprise sur lesquelles les banques s'alignent en matière managériale ou de gouvernance d'entreprise.

Section I : Notions de banque.

Une banque est une entreprise dont l'essentiel de l'activité tourne autour de « l'argent » si on peut le dire ainsi. Cette activité peut s'apercevoir lorsqu'elle :

- Reçoit et garde pour le compte de ses clients leurs fonds ;
- Propose divers placements ;
- Fournie des moyens de paiement (chèques, cartes bancaires ...) et de change et assure leurs gestions.
- Prête de l'argent ; intervient sur les marchés financiers soit pour son propre compte ou soit pour le compte de ses clients et de manière générale se charge de tous les services financiers.

1. Étymologie.

Au XVI^e siècle, la banque pouvait se définir comme la table de changeur ou de commerçant, le lieu où se trafique, le commerce de l'argent ou encore « établissement bancaire, lieu où l'on fait commerce de l'argent »⁸. Ce terme correspond à la forme féminine de « banc » et dérive de l'italien « banca » introduit en France lors de l'installation des banques italiennes à Lyon. L'utilisation de telles « tables » est aussi référée dans les temps plus anciens. Dans le monde orthodoxe grec, la « trapeza » désigne la table où, dans les monastères, les pèlerins viennent déposer leurs offrandes.

Aujourd'hui, en grec moderne, le terme « trapeza » signifie aussi « Banque ».

2. Définition de la banque

2.1. Définition juridique :

Dans une définition plus juridique les banques sont des institutions financières qui réalisent des opérations de banque telles que définies par la loi et qui sont soumises aux dispositions législatives et réglementaires correspondantes. Par conséquent, la législation algérienne définit les banques comme des personnes morales⁹ qui effectuent à titre de profession habituelle et principalement les opérations décrites aux articles n°110 à 113 de la loi N° 90-10 du 14 Avril 1990 relative à la monnaie et au crédit. Autrement dit les opérations de banque comprennent la réception de fonds du public, les opérations de crédit ainsi que la mise à la disposition de la clientèle des moyens de paiement et la gestion de ceux-ci.

⁸BERNUS P., *Lettres de Louis XI...* publiées pour la Société de l'histoire de France par Joseph VAISEN et Etienne Charavay. T. X et XI, publiés par J. Vaisen et B. de Mandrot. Paris, Renouard, 1907 et 1909. In : *Bibliothèque de l'école des chartes*. 1910, tome4, p.338.

⁹ Loi 90-10 du 14 Avril 1990 relative à la monnaie et au crédit, article 114.

2.2. Définition économique :

Économiquement parlant, les banques sont des acteurs très importants dans une optique de dynamique économique. En effet, avant le développement sans précédent des marchés financiers impulsé dès la fin des années 1970 dans les pays anglo-saxons, on pouvait définir les banques comme étant des établissements financiers à caractère bancaire fournissant des services de liquidité et de crédit aux entreprises et aux ménages.

Cependant cette définition reste incomplète de nos jours car elle n'intègre pas plusieurs éléments dans son contenu. Ainsi une définition économique de la banque doit contenir les éléments suivants :

- **Économie d'échelle et d'envergure :** Les banques se servent de leurs réseaux pour exploiter les économies d'échelle (accroissement du volume des activités) d'envergure (accroissement du nombre d'activités) entre différentes activités (collecte d'épargne, gestion des moyens de paiement, change, offre de produits d'assurance, de services de placement de titres, de services de conseil en gestion de patrimoine, etc.).
- **Financements des Petites et Moyennes Entreprises :** En réalisant des économies d'échelle et d'envergure grâce à leur réseau, cela permet aux banques d'être proche même des plus petits épargnants. Ce qui leur permet en parallèle de promouvoir l'entrepreneuriat en offrant des possibilités de financement à petite échelle, créant ainsi des opportunités d'affaires dont la conséquence est la dynamisation de l'activité économique à une échelle macroéconomique.
- **Rationnement du crédit :** Elle garde « un œil » sur la masse monétaire afin d'éviter son déséquilibre, ce qui aurait pour effet d'affecter négativement les variables de la sphère réelle (prix, production, revenu ...) se concluant par la mise à mal de l'activité économique elle-même.

2.3. Définition financière :

Une banque est aussi un établissement financier spécialisé dans la gestion de patrimoines individuels, des patrimoines des entreprises ou des deniers publics. De même que les opérations se déroulant sur le marché des capitaux à long terme. Il s'agit d'après la manière la plus simple de voir, de l'ensemble des professions exercées par banque qui ont pour objet l'argent et ses moyens représentatifs, notamment les valeurs mobilières.

3. Organisation et fonctionnement d'une banque : les services communs aux banques.

3.1. Organisation des banques :

Les banques sont au même titre que les entreprises des agents économiques certes mais elles disposent d'une structure beaucoup plus complexe destinée à répondre à une certaine typologie d'activité dont elles seules ont su pratiquer depuis près de cinq siècles. En effet, la perpétuelle évolution des différentes sphères économiques depuis cette époque a conduit les banques dans une suite de mutations continues afin de répondre aux différents besoins monétaires, économiques et financiers.

3.1.1. Le Back Office :

Dans l'activité bancaire, les tâches de back office représentent l'ensemble des opérations de gestion administrative ou techniques se faisant en agence ou au niveau des services centraux. En d'autres termes, le gestionnaire de back office enregistre et réalise les opérations administratives sous-jacentes aux actions commerciales menées dans les agences bancaires.

Ces tâches de back office, par opposition à celles du front office, se font sans contact bien que pour certaines nécessitent la présence du client ou visiteur (ouverture de compte, vérification d'identité,...), elles se font en internes car se sont des opérations de gestion administratives ou techniques réalisées en agences ou dans les services centraux.

3.1.2. Le système interbancaire de télécompensation (SIT) :

Le système interbancaire de télécompensation peut être appréhender comme étant un système mis en place grâce à un accord commun ou unilatéral par un consortium de banques. Il a pour principal mission, l'optimisation de la gestion des moyens de paiement dématérialisés de masse et de petits montants. Le fonctionnement du SIT prend forme à travers un processus. Ce dernier se matérialise lui-même à travers un échange d'informations entre la banque et le SIT, d'une part, et entre le SIT et une autre banque, d'autre part. Ainsi, le processus est enclenché par la banque qui se charge de la transmission des données relatives aux ordres de son client au SIT. Il se charge aussi d'établir le solde des échanges entre les différentes banques concernées.

3.1.3. La gestion financière :

La gestion financière regroupe une catégorie d'activité clé dans une structure. Pour la banque, ces activités portent sur la gestion soit pour le compte de la banque ou soit celui de sa clientèle, des flux d'investissement ou d'emprunt. La gestion financière fait partie intégrante

du processus d'optimisation des performances bancaires tant sur le plan financier qu'économique, en tant qu'une fonction de la bonne gouvernance.

3.1.4. Les services communs aux banques :

Afin de mieux interpréter son rôle d'intermédiaire entre les détenteurs et les demandeurs de capitaux et assurer à ses clients certains services, les banques doivent avoir une organisation adéquate. En outre, il est important de souligner que chaque banque dispose d'une structure propre et les attributions de chaque service ainsi que leurs dénominations varient d'une banque à une autre.

Néanmoins, malgré leur différence, les banques comportent différents services communs les uns aux autres :

a. Le siège de la banque :

Le siège de la banque comporte la direction générale ainsi que les directions centrales spécialisées dans les opérations bancaires et techniques. La direction générale fixe la politique de la banque et coordonne l'activité de l'ensemble des directions.

b. La direction régionale d'exploitation:

Cette direction anime et contrôle le travail des agences. Elle est organisée en départements ou services spécialisés dans l'animation commerciale, le crédit, le contrôle et l'administration. Des directions régionales peuvent être créées et regroupées un certain nombre d'agences.

c. L'agence :

L'agence constitue la structure d'exploitation qui est en relation directe avec la clientèle. Son rôle est de servir le client à travers la collecte des ressources (Ouverture de comptes) et la distribution des crédits ainsi que les différents produits (services) qu'elle met à la disposition de ses clients. L'agence est organisée en fonction des prestations qu'elle assure au profit de ses clients. En général, on trouve les services suivants :

c.1. La direction de l'agence :

La direction de l'agence bancaire assume de lourdes responsabilités. Motivant ses employés et soignant ses clients, elle cherche à limiter les risques financiers et à accroître le chiffre d'affaires.

c.2. Le service caisse :

Le service caisse se charge des opérations bancaires de base effectuées par les clients des banques à leurs guichets (guichets physiques ou automatiques). Les opérations de caisse

comprennent essentiellement les dépôts et les retraits de fonds, les versements d'espèces et les remises de chèques à l'encaissement ou, encore, les retraits de chéquiers et de cartes bancaires.

c.3. Le service portefeuille :

Le service portefeuille est une structure autonome dans les grandes agences. Par contre dans les agences moyennes, il reste rattaché au service de la caisse. Le service portefeuille est chargé de l'encaissement des effets de commerce remis par la clientèle. Ces encaisses sont pratiquées sous forme d'encaissement ou d'escompte.

c.4. Le service des opérations internationales :

Comme son nom l'indique, ce service est chargé des opérations de la banque avec l'extérieur (transfert, Credoc, virement...). Il s'occupe aussi du change de devise.

Le Service OPI est chargé aussi d'assurer la gestion effective de la trésorerie de la banque, de faire la différence entre les entrées et les sorties d'argent, de déterminer les limites de la banque en matière financière, de veiller à l'approvisionnement des comptes à l'étranger et de rentabiliser les fonds de la banque.

c.5. Le service des engagements bancaires (crédits) :

Le service des engagements bancaires assure la gestion de l'analyse des risques afin de conseiller et assister les acteurs crédit et de déterminer les décisions d'engagement. Il effectue également le contrôle a posteriori des risques de crédit et leur suivi.

c.6. Le service administratif :

Réalise le suivi administratif de dossiers, la saisie ou la vérification d'opérations bancaires (ordres de bourse, remises de chèque, ...) selon la réglementation bancaire. Peut réaliser des opérations commerciales (démarchage téléphonique, ...). Le service administratif analyse les besoins des clients et assure la promotion de produits et solutions bancaires. Activité qui implique de veiller sur les domaines économiques et financiers.

d. La clientèle de la banque :

La clientèle de la banque est composée de deux catégories d'agents à savoir : les entreprises et les particuliers.

d.1. Les entreprises :

Les entreprises sont des agents économiques qui ont pour rôle essentiel de produire des biens et services et les mettre à la disposition des demandeurs. Les entreprises peuvent être classées en entreprises industrielles, commerciales et de prestations de services. Afin de

répondre aux besoins des entreprises, les banques ont mis en place différents types de crédits à long et moyen terme (achat d'équipements) et à court terme (découverts, facilité de caisse, escompte d'effets de commerce, avals, cautions, etc.).

La banque peut également proposer ses services en matière de conseil, renseignements, assistance et son savoir-faire en relation avec les marchés de capitaux.

d.2. Les particuliers :

La notion de particuliers signifie les personnes physiques et ce quelques soit leurs positions sociales et professionnelles.

L'activité humaine revêt deux aspects essentiels à savoir :

- **Aspect privé :** Consommation ou utilisation de biens ou de services à des fins personnelles ;
- **Aspect professionnel :** Apport de travail intellectuel ou manuel aux entreprises.

Les particuliers agissent pour leur propre compte. De ce fait, les actes et les opérations accomplis par eux n'ont aucun caractère commercial. En plus des crédits, les banques proposent à leurs clients les services tendant à couvrir les besoins de sécurité et de commodité (ouverture de comptes, virements, formules de placement, locations de coffres forts).

Les services et les produits de la banque évoluent en fonction du développement économique, social et culturel de la société.

3.2. Fonctionnement d'une banque par son bilan.

Évaluer le rôle et la responsabilité sociétale d'une banque s'avère être une tâche assez complexe puisqu'une institution financière est par définition une organisation complexe et son rôle dans la société n'est pas facile à comprendre pour quiconque ne maîtrise pas parfaitement les règles de son fonctionnement. En fait, lorsqu'il s'agit d'expliquer les différentes implications de l'activité bancaire en société, on se réfère à son bilan ou au « bilan bancaire » afin de réussir à cerner les différents arcanes régulant sa marche.

3.2.1. Le bilan de la banque :

La structure du bilan d'une banque permet d'avoir des renseignements précis sur son activité, sa nature, sa taille etc.

Par opposition, la structure du bilan d'une banque se présente différemment de celle des entreprises. En effet, les postes Actifs et Passifs du bilan bancaire sont respectivement

classés par ordres de liquidité et d'exigibilité décroissant, contrairement à la structure du bilan des entreprises. Ainsi la structure du bilan de la banque se présente comme suit :

Tableau n°01 : Présentation du bilan simplifié d'un établissement financier bancaire

<u>ACTIF</u>	<u>PASSIF</u>
Classe 1 : Prêts interbancaires	Classe 1 : Emprunts interbancaires
Classe 2 : Crédits de la clientèle	Classe 2 : Dépôts de la clientèle
Classe 3 : Portefeuille, Titres	Classe 3 : Certificats de dépôt, Obligations
Classe 4 : Immobilisations	Classe 5 : Fonds Propres

Source : Elaboré par nos soins en référence du Règlement portant plan de comptes bancaires et règles comptables applicables aux banques et établissements financiers et de son annexe.

Le passif donne des renseignements sur les ressources (fonds collectés) de la banque et l'actif quant à lui informe sur l'utilisation de ces mêmes ressources. Le cadre comptable dénombre à 5, le nombre de classes contenu dans le bilan d'une banque.

Les actifs et les passifs de la classe 1 correspondent aux **opérations interbancaires** celles que la banque réalise avec d'autres institutions financières, dans le cadre de sa gestion de trésorerie. En situation excédentaire de trésorerie, la banque se trouve en position de prêteur net sur le marché interbancaire. Dans le cas inverse la banque doit avoir recours au marché pour assurer son refinancement.

Les actifs et les passifs de la classe 2 correspondent aux **opérations avec la clientèle**. À l'actif, les crédits accordés, au passif, les dépôts collectés classés par ordre d'exigibilité décroissant, leur forme (compte, bon, certificat) et leur nature au regard de la réglementation bancaire (compte d'épargne à régime spécial, comptes ordinaires).

Les actifs et les passifs de la classe 3 reprennent les **opérations sur titres** et les opérations diverses. À l'actif, les placements de la banque sur le marché des capitaux pour son propre compte (portefeuille de titres, classés selon leur durée de conservation). Au passif, les titres de dettes que la banque émet pour se refinancer.

Toutefois le bilan de la banque ne tient pas compte des opérations sur titres effectuées pour le compte de la clientèle.

La classe 4, à l'actif, contient les **valeurs immobilisées**, c'est-à-dire les biens et valeurs censés demeurer durablement dans le patrimoine de la banque.

La classe 5, au passif, comprend les provisions constituées et les **fonds propres** y compris les bénéfiques non distribués.

Remarque : Le bilan d'une banque arrive certes à donner des renseignements inhérents au mode de fonctionnement d'une banque donnée comme son domaine d'activité, cependant il

existe certaines activités qu'elle exerce mais qui n'apparaissent pas dans le bilan général de la banque dans le cadre d'activités qui ne conduisent pas soit à un encaissement ou soit à un décaissement mais prennent la forme d'engagements ou de garanties. Il s'agit de l'hors-bilan bancaire.

3.2.2. Le hors bilan (Classe 09)¹⁰ :

Le hors bilan assure le suivi comptable des activités qui n'impliquent pas un décaissement ou un encaissement de la part d'une entreprise ou d'une banque mais qui fait courir à celle-ci un certain nombre de risques. Il s'agit régulièrement de contrats en cours d'exécution qui n'ont pas fait l'objet d'un paiement. Les activités enregistrées dans le hors bilan bancaire sont pour l'essentiel les engagements par signature, les opérations de change, les opérations sur dérivés, la location de coffre-fort et mêmes aussi les opérations de titrisation.

4. Activité de la banque.

Par définition, les banques sont les établissements financiers qui collectent des dépôts d'argent puis les utilisent sous forme d'investissements ou de crédits accordés aux entreprises et aux ménages. Mais aujourd'hui, la donne a changé car l'activité des banques s'est largement diversifiée et étoffée. Ainsi, on distingue désormais différentes et vastes activités bancaires qui commencent par :

- **Les prestations offertes par le réseau des agences** (produits et services bancaires) ;
- L'intervention sur marché des capitaux** (intermédiation entre les agents à capacité de financement et les agents a besoin de financement au sens stricte) ;
- **L'investissement** (conseil notamment en fusion-acquisition, gestion de haut de bilan pour le compte d'entreprises ou augmentations de capital, introductions en bourse, émissions d'emprunts obligataires et des placements sur les marchés avec des prises de risque souvent excessives et mal contrôlées) ;
- **La gestion d'actifs ou de portefeuille** (gestion de fonds pour le compte de tiers dans l'optique de générer un revenu plus ou moins important afin de réaliser des plus-values à court ou moyen terme, en investissant sur des valeurs immobilières) ;
- **La gestion des titres** (gestion de la partie actions d'un portefeuille).

¹⁰Règlement portant plan de comptes bancaires et règles comptables applicables aux banques et établissements financiers, Section 04, article 13.

5. Typologie des banques

C'est dans le domaine du commerce de l'argent et de la réalisation des opérations et interventions monétaires sur les marchés financiers qu'œuvrent les banques. Au vu de la liste exhaustive pouvant découler du champ d'action des banques conformément à ce qui a été précédemment énoncé, il en existe plusieurs qui peuvent être classées en différentes catégories selon leur statut juridique et leurs activités. La découverte de ces catégories permet de mieux connaître les principales activités et les rôles d'une banque.

5.1. Les types de banque en fonction de leur statut juridique :

En rapport avec leur statut juridique ou encore de leurs types d'actionnariat, on dénombre trois catégories de banques : à savoir la banque coopérative, la banque commerciale et la banque publique.

5.1.1. La banque coopérative :

Connue également sous le nom de banque mutualiste, la banque coopérative se caractérise par son mode de contrôle, généralement assuré par leurs sociétaires disposant d'un double statut. Ces sociétaires qui sont à la fois propriétaires (associés) et clients (usagers) peuvent être des particuliers, des syndicats, des mutuels, des associations et même des collectivités publiques) ;

5.1.2. La banque commerciale :

Elle vise à réaliser des bénéfices sur toutes les opérations qu'elle effectue. C'est une entreprise privée qui met à la disposition de ses clients différents produits, notamment des crédits, des placements ou des épargnes, et des assurances ;

5.1.3. La banque publique :

Comme son nom l'indique, elle appartient à des acteurs publics comme l'État, les collectivités ou les établissements publics.

5.2. Les types de banque en fonction des différents types d'activité :

Si les banques ont des activités communes prenant la forme du commerce de l'argent et de la réalisation d'opérations sur les marchés financiers, force est de constater que la nature de ses opérations sur les marchés financiers peut changer d'une banque à une autre. Ce constat permet de les différencier de la sorte.

5.2.1. La Banque Centrale :

Elle constitue une institution nationale à but non lucratif. Elle a pour principale mission d'émettre de la monnaie, d'assurer l'équilibre et la stabilité des prix et surtout la bonne marche de l'économie.

5.2.2. La banque de dépôt :

Regroupe en son sein « La banque de détail » (destinée principalement aux particuliers et aux petites entreprises) » et « La banque d'affaires (spécifique aux grandes entreprises) ». Elle a deux missions dont la première consiste à servir de dépôt d'argent à leurs clients et la deuxième à gérer leurs capitaux en leur accordant des prêts en cas de besoin.

5.2.3. La banque d'investissement :

Elle se caractérise par le profil de ses clients. Ces derniers sont principalement constitués d'entreprises et d'investisseurs. Dans ce sens, elle ne reçoit aucun dépôt de particuliers, et œuvre dans l'émission d'emprunt obligataire, la souscription d'action ou encore l'introduction en bourse...

Remarque : Le contexte de la globalisation financière et de la mondialisation a poussé les banques à abandonner peu à peu la spécialisation pour se tourner vers ce qu'on appelle aujourd'hui l'universalité. Par conséquent, les banques de nos jours disposent de moyens techniques, financiers, économiques et humains capables de leur permettre de mener plusieurs activités à la fois à l'échelle nationale, régionale et internationale. On parle de « Banque Universelle ».

En résumé, l'on retient qu'une banque dans sa définition la plus simple est un organisme agréé et habilité à mener des opérations de banques (collecter l'épargne disponible, distribuer des crédits, gérer les moyens de paiement). Selon le caractère et la nature de l'activité on peut distinguer les banques universelles des banques spécialisées.

Une banque joue un rôle important et indispensable dans le domaine socio-économique et ce par le financement de l'économie soit par voie directe (accord de crédits, financement de projet d'investissement) ou indirecte (intermédiation financière). La banque est un rouage indispensable de l'économie.

Section II : Les fondements théoriques de la gouvernance d'entreprise.

La gouvernance d'entreprise peut prendre plusieurs formes d'un pays à un autre en fonction de plusieurs facteurs.

1. Les principaux modèles théoriques de la gouvernance d'entreprise.

Il existe plusieurs formes de gouvernance d'entreprises qui peuvent différer d'un pays à un autre suivant l'influence d'une multitude de facteurs, à savoir : l'environnement réglementaire et légal, les cultures locales, le niveau de développement des marchés financiers et les politiques d'Etats. La structure de gouvernance doit se faire tout en prenant en considération les intérêts de toutes les parties prenantes de l'entreprise. Le système de gouvernement choisi est très important car son efficacité pourra permettre la maximisation de la richesse de l'entreprise donc la satisfaction de toutes les parties prenantes.

On distingue deux grands modèles du système de gouvernement d'entreprise, à savoir : Les modèles de gouvernance axés sur le fonctionnement des marchés et celles qui s'appuient sur l'implication des banques.

1.1 Modèle de Erik Berglöf :

Selon Berglöf¹¹, on peut répartir les systèmes de gouvernance en deux modèles :

1.1.1 Système orienté- marchés :

Dans ce système, l'importance est accordée aux marchés financiers. Le système orienté marché est adopté par les pays ayant pour doctrine le capitalisme financier (les pays anglo-saxons). Il est caractérisé par :

- Un mode de gestion moniste et une domination des marchés dans le processus d'acquisition des fonds financiers ou de recrutement de dirigeants ;
- De nombreuses sociétés cotées et une faible participation des banques dans le capital des entreprises ;
- Un processus de recrutement des représentants et acquisition des fonds financiers dominés par les marchés ;
- Des marchés de capitaux développés et liquides ;
- Une séparation de propriété et de contrôle ;
- Une transparence des données comptables et financières ;

¹¹ BERGLÖF E., « Capital structure as a mechanism of control : A comparison of financial system » In Masahico Aoki, Bo Gustavsson and Oliver Eaton. Williamson (eds), the firm as a Nexus of treaties London, European sage publications, 1990, pp.237-262.

www.ebrd.com/pages/research/economics/researchers/erik_berglöf consulté le 08/10/2017 à 09h57

- Une surreprésentation des droits des actionnaires au détriment des autres requérants et une complicité d'intérêts permet aux parties prenantes de rechercher des consensus ;
- Les investisseurs quant à eux recherchent sur les marchés des informations fiables (...) car ils ne s'engagent que dans les projets porteurs et rentables.

Ces systèmes sont plus efficaces dans le financement des activités nouvelles.

1.1.2. Système orienté-banques :

Le système orienté-banque fait participer les parties prenantes (stakeholders). On trouve ce système de gouvernance en Allemagne et au Japon (capitalisme bancaire) avec des spécificités propres à chaque pays où il se trouve. Il se caractérise par ce qui suit :

- Une forte présence des banques dans le capital ;
- Peu d'offre publique d'achat (OPA) ;
- Un ratio d'endettement élevé ;
- Une faible dispersion de l'actionnariat ;
- Des créances homogènes et concentrées ;
- Un faible nombre de prises de sociétés cotées donc de prise de contrôle ;
- Les banques interviennent fréquemment dans ce système en octroyant des crédits à long terme aux entreprises aux montants plus élevés que dans les systèmes orientés marchés, ce qui constitue un grand risque et les marchés de capitaux sont peu liquides.

1.2. Modèle de J.R Franks et Colin Mayer:

J. Franks et C. Mayer¹², ont mis en exergue deux grands systèmes de gouvernance d'entreprise, à savoir : Les systèmes de gouvernance ouverts et les systèmes de gouvernance fermés.

1.2.1. Les systèmes de gouvernance ouverts :

Ce type de gouvernance existe dans les pays ayant un nombre important de sociétés cotées ; un marché de capitaux liquides ; un nombre d'actionnaire dispersé et concentré sur le court terme. Les intérêts des actionnaires sont préservés ce qui incitent les investisseurs à se concentrer sur le court terme au détriment de projets et de développement et recherches à long terme, ce qui a une incidence sur l'évaluation de résultats des entreprises qui entreprennent

¹² Franks J.R., Mayer C., « A synthesis of international evidence », London Business School, papier de recherche IFA, London Business School et City University Business school, 1992, pp.165-192. PDF www.abebooks.fr/rechercher-livre/auteur/FRANK-C-MAYER consulté le 14/10/2017 à 14h37.

des investissements à long terme. On trouve ce type de système dans les pays anglo-saxons.

1.2.2. Les systèmes de gouvernance fermés :

Contrairement aux systèmes de gouvernance ouverts, les systèmes de gouvernance fermés se caractérisent par une grande concentration de l'actionnariat, un nombre réduit de sociétés cotées, un faible développement des marchés de capitaux et un nombre important des participations croisée.

1.3. Modèle de Moreland Pieter Willem :

Moreland¹³ a développé les systèmes précédents en faisant la distinction entre les systèmes orientés marché et ceux orientés réseaux.

1.3.1. Les systèmes orientés marchés :

Dans ces systèmes, les marchés financiers sont très développés, l'actionnariat est dispersé et les prises de contrôle d'entreprises sont fréquentes.

1.3.2. Les systèmes orientés réseaux :

Dans ces systèmes les banques et institutions financières jouent un rôle important dans les mécanismes de contrôle. Ces systèmes sont plus stricts et solides que les systèmes orientés marchés. Ainsi ce modèle favorise les systèmes mixtes et la souveraineté des actionnaires. Des participations croisées se créent entre les entreprises, les familles, l'Etat et les banques.

2. Analyse comparative des modèles classiques de gouvernance (anglo-saxon, allemand et français).

Pour comprendre ces systèmes ou modèles classiques de gouvernance, nous focaliserons notre travail sur la sphère d'origine de la gouvernance à savoir la gouvernance de l'entreprise dans trois environnements différents afin de déceler les différences et points communs mais aussi et surtout les avantages et inconvénients découlant de chaque système.

2.1. Le modèle anglo-saxon ou le système orienté marché :

Le système de gouvernance est dit marché si le contrôle et la régulation s'opèrent à travers le marché financier par le biais des prises de contrôle, par le marché du travail ou des dirigeants. C'est le modèle classique ou modèle de type *shareholder*, caractéristique du capitalisme anglo-saxon, donne la primauté aux actionnaires et à l'objectif de création de « valeur actionnariale ». Le modèle anglo-saxon regroupe les États-Unis, le Canada et le Royaume-Uni qui présentent des similitudes en matière de gouvernance.

¹³Moreland P. W., « Alternative disciplinary mechanisms in different corporate systems » Journal of Economic Behaviour and Organisation, 1995, Vol 26, pp17-34.
www.ingentaconnect.com/content/els/...art 00018- Pieter w. Moreland consulté le 13/10/2017 lien valide.

Dans ce système, le pouvoir des actionnaires est fortement institutionnalisé. À cet effet, le cadre législatif, particulièrement américain et anglais, offre une importante protection aux actionnaires.

Tableau n°02 : Tableau récapitulatif du Système Marché ou le Modèle anglo-saxon

	Tableau récapitulatif du Système Marché ou le Modèle anglo-saxon
Modalités du Contrôle	<p>Contrôle externe : L'OPA¹⁴, principal instrument de contrôle externe. La dispersion et la liquidité du droit de propriété, les informations sur les firmes et le financement de leurs investissements, propres aux marchés anglo-saxons expliquent la puissance du contrôle externe dont la plus caractéristique est l'OPA. Le rachat ou sa menace exerce alors une fonction de contestation de la gestion pouvant aller jusqu'au remplacement de la direction.</p> <p>Contrôle interne : Le conseil d'administration est souvent acquis aux managers. Il est à noter le fait que beaucoup d'administrateurs sont des salariés de l'entreprise proches des managers et ayant un intérêt direct au maintien de la direction en place. Les autres administrateurs externes à l'entreprise sont eux aussi nommés par le directeur général (CEO¹⁵), moins pour leur compétence que pour leur fidélité. Enfin le président du conseil est la plupart du temps le directeur général de la firme, il est donc difficile d'obtenir du conseil une sanction des dirigeants dont les performances seraient jugées insuffisantes. Mais il est à noter que certains investisseurs institutionnels n'hésitent pas à intervenir dans la gestion de la firme dont ils possèdent des participations significatives.</p>
Caractéristiques	<ul style="list-style-type: none"> • De nombreuses sociétés cotées ; • Un actionnariat important et éclaté ; • Des marchés de capitaux développés et liquides ; • Des règles comptables strictes découlant de la nécessité de transparence de la part des sociétés ; • Peu de participations croisées entre les entreprises non financières et entre banques et entreprises non financières ; • Une faible implication des institutions financières dans le gouvernement d'entreprise.
Avantages	Menace permanente pour les dirigeants, allocation efficace des ressources, respect de l'autonomie des agents économiques, rôle curatif
Inconvénients	Privilégier le court terme, place centrale de l'information, etc.

Source : Jérôme MAATI, « Le gouvernement d'entreprise », De Boeck Université de Paris, Bruxelles 1999, p.226.

¹⁴ Offre publique d'achat.

¹⁵ Aux États-Unis, le directeur général (appelé en anglais américain chief executive officer ou CEO) peut aussi être le président du conseil d'administration (chairman of the board) et le président de la société.

2.2. Le système Allemand ou le système orienté réseau :

L'Allemagne et le Japon n'ont pas suivi la voie empruntée par les pays anglo-saxons. Ils ont en effet favorisé l'émergence d'un secteur bancaire puissant, notamment à travers le concept de la banque universelle, susceptible d'aider les entreprises à se financer.

Il est influencé par le capitalisme rhénan, qui ménage le dialogue social dans l'entreprise (cogestion). C'est le modèle dit *stakeholder*, dans lequel les dirigeants cherchent à concilier les intérêts des différentes parties prenantes de l'entreprise (actionnaires, banques, salariés, clients).

Le système de gouvernance est dit réseau si le contrôle est assuré par une banque qui est à la fois créancière et actionnaire principal de l'entreprise et aussi par les partenaires de la firme (réseau de participations croisées et les salariés ou le facteur travail).

Ici l'objectif premier est la recherche du consensus. Si le gouvernement d'entreprise aux États-Unis et en Grande Bretagne est caractérisé par « faibles propriétaires – forts dirigeants », celui de l'Allemagne et du Japon est sous la forme « forts propriétaires en blocs – faibles actionnaires majoritaires ».

Les partenaires les plus importants sont les employés et les actionnaires qui sont très bien représentés dans le conseil de surveillance. Le marché boursier y joue un rôle moins important.

Remarque : C'est après la crise de 1929 qu'un ensemble de mesures fédérales a été adopté en vue de limiter le champ d'activité et la puissance des institutions financières. Le système en vigueur avait au départ des traits en commun avec le système orienté banque. Ainsi suite à la crise, les banques ont été partiellement tenues pour responsables. Dans ce « nouveau » système, le capital est constitué comme suit :

- La participation des banques ne peut dépasser 5% du capital d'une même firme ;
- La dispersion de la propriété du capital (*Glass steagall Act* 1933) ;
- L'absence de participations croisées. (La loi antitrust et le droit fiscal) ;
- Des limitations de même nature ont été imposées aux investisseurs institutionnels (Fonds de pension, assurances).

Par ailleurs, le *Glass Steagall Act* de 1933 puis le *Bank Holding Company Act* de 1956 ont formellement interdit aux banques opérant aux États-Unis d'avoir des activités sur les marchés financiers et d'opérer dans le secteur de l'assurance. Ces lois ont contraint le

développement des banques en séparant les fonctions de banque commerciale et banque d'investissement et leur interdisant de participer au capital des entreprises.

Au total les conditions d'une forte atomisation de l'actionnariat se trouvent réunies : des banques de petite taille locales et très spécialisées, des investisseurs institutionnels discrets et passifs, des participations croisées inexistantes.

Tableau n°03 : Tableau récapitulatif du Système Réseau ou Modèle Germano-Nippon

Tableau récapitulatif du Système Réseau ou Modèle Germano-Nippon	
Modalités du Contrôle	<p>Contrôle externe : Les banques en qualité d'actionnaires majoritaires et de première source de financement externe, sont doublement incitées à surveiller et à influencer la gestion des firmes indirectement, si les performances sont insuffisantes, ce ne sont pas les marchés financiers qui sanctionneront les managers mais les pressions des banques. Celles-ci sanctionnent les dirigeants au niveau de la rémunération.</p> <p>Contrôle interne : Face à la faiblesse des conseils d'administration anglo-saxons, les conseils allemands font parfois figure de modèles : gestion bicéphale, dualité entre conseil des managers ou directoire et conseil de surveillance qui contrôle le premier.</p> <p>Directoire : Composé pour moitié de représentants du personnel.</p> <p>Conseil de surveillance : Représentants de la banque.</p>
Caractéristiques	<ul style="list-style-type: none"> • Un faible nombre de sociétés cotées, actionnariat concentré ; • Des marchés de capitaux peu liquides, donc peu propices aux offres publiques ; • Une latitude quant à la présentation des états financiers grâce à des règles comptables moins contraignantes ; • Des participations croisées entre entreprises non financières et des liens capitalistiques importants entre banques et entreprises non financières ; • Une représentation plus large des intérêts des stakeholders ; • Une forte implication des banques dans la gouvernance des entreprises.
Avantages	Importance accordée au facteur travail et représentation des principaux stakeholders, possibilité d'arriver au consensus, rôle préventif.
Inconvénients	Privilégier le long terme, rigidité, enracinement des dirigeants.

Source : Franck BANCEL « La gouvernance des entreprises », Editions ECONOMICA, Paris 1997, pp.78-79.

2.3. Le système français : système intermédiaire ou hybride :

Entre les systèmes marchés et les systèmes réseaux, il existe des systèmes de gouvernance hybrides ou médians. Il s'agit du cas italien et français. Ce modèle est caractérisé par l'intervention de l'Etat pour modeler le système de gouvernance.

Le système de gouvernance est dit hybride si le contrôle s'opère à la fois par le biais du marché et des institutions financières.

Les caractéristiques de ce système découlent des combinaisons des aspects des deux systèmes déjà cités. Le concept de l'entreprise dans les pays représentant ce système se trouve entre le point de vue instrumental (système orienté marché) et le point de vue institutionnel (système orienté réseau). La France, pays appartenant à ce système, donne le choix entre l'adoption d'une structure de direction moniste ou dualiste.

Tableau n° 04 : Tableau récapitulatif du Système hybride ou Modèle français

Tableau récapitulatif du Système hybride ou modèle français	
Modalités du Contrôle	Contrôle externe : Contrôle par le marché financier par le biais des prises de participation et de contrôle. Contrôle par participations croisées (crédit interentreprises), à travers la structure actionnariale des firmes marquées par la présence d'institutions financières et non financières. Contrôle Interne : Selon la formule choisie, le contrôle interne s'opère par le biais du conseil d'administration ou du conseil de surveillance associé à un directoire.
Caractéristiques	<ul style="list-style-type: none">• Marché des capitaux relativement liquide ;• Privilège à la fois le court terme et le long terme ;• Participations croisées et circulaires entre entreprises non financières ;• Absence de réglementation dans les modalités l'actionnariat ;• Faible implication des banques dans la gouvernance d'entreprise.
Avantages	Rôle à la fois curatif et préventif, menace permanente pour les dirigeants, possibilité d'arriver à un consensus, flexibilité, prêt inter-entreprise.
Inconvénients	Enracinements des dirigeants, influence étatique trop importante, coûts de contrôle et de surveillance, place centrale de l'information.

Source : Mohamed FRIOUI, « Cours de Management International Comparé », DEA Management, FSEG Tunis, 2002.

3. Les différentes parties prenantes de l'entreprise.

La gouvernance d'entreprise étant une réponse aux préoccupations constatées dans le management des grandes firmes (cotées en bourse). Elle s'intéresse beaucoup plus à la préservation des intérêts de toutes les parties prenantes sans distinction.

Elle s'est ensuite déployée aux entreprises non cotées et s'est imposée comme une innovation contemporaine majeure du management des organisations, en tant que discipline universelle. L'objet de la gouvernance d'entreprise est de définir les relations entre ces parties prenantes. On distingue les parties prenantes internes et les parties prenantes externes. On retrouve cette segmentation des parties prenantes dans la plupart des entreprises. Elle a été faite en fonction des objectifs stratégiques des entreprises, mais on peut trouver certaines entreprises comme Air France, EDF, Areva qui ont leur typologie propre.

3.1. Les parties prenantes internes :

Les parties prenantes internes aussi appelés parties prenantes organisationnelles, elles sont au cœur de l'entreprise et sont constituées, au sens large par les propriétaires de l'entreprise, les administrateurs, les managers et les employés.

Chacune d'elle agit dans le strict cadre de l'organe de gestion, conformément aux dispositions réglementaires et statutaires qui régissent l'entreprise, à savoir :

- **L'Assemblée Générale** qui regroupe les propriétaires, actionnaires ou porteurs de parts ;
- **Le Conseil d'Administration** au sein duquel siègent et délibèrent les administrateurs;
- **La Direction générale** occupée par l'équipe exécutive ;
- **Les employés** : Dans le cadre de la relation du travail, des relations étroites lient les employés à leur entreprise.

3.2. Les parties prenantes externes ou économiques :

Ce sont celles qui contribuent à l'activité économique du pays.

- **Les administrations publiques** : Elles représentent l'État, elles sont chargées d'exécuter la politique économique et le font à travers l'application de la réglementation. En cas de manquements, l'entreprise s'expose à des sanctions et poursuites qui peuvent lui être préjudiciables ;
- **Le système financier** : Chaque entreprise, a besoin de financements externes pour soutenir ses activités et assurer son développement. Ces ressources peuvent provenir de différents bailleurs de fonds et investisseurs ;

- **Les fournisseurs** : Chaque entreprise a besoin de s'approvisionner auprès de fournisseurs ;
- **Les sous-traitants** : Chaque entreprise a besoin de recourir à des prestataires de services ;
- **Les clients** : Les clients représentent une partie prenante très importante de l'entreprise. C'est pour cette raison qu'on doit les fidéliser et subvenir à leurs besoins et surtout qu'il existe une concurrence rude qui se fait ressentir dans tous les domaines ;
- **Les concurrents** : La concurrence ne se limite pas à la segmentation de la clientèle. Les concurrents doivent coopérer et se concerter en qualité de professionnels et de confrères sur les préoccupations sectorielles communes ;
- **La partie prenante sociétale** : Elles sont d'une part, communes à toutes les entreprises. Il peut s'agir de l'État et des collectivités locales. D'autre part, il y a des agences spécialisées comme les Organisations non gouvernementales(ONG) qui sont spécifiques à chaque secteur économique. Cela permet d'aboutir à une croissance durable intégrant la dimension sociale et traite des questions d'éthique et de déontologie.

Dans notre cas, la gestion ne se fait pas selon les règles de l'art, le traitement des opérations avec les différentes parties prenantes suscitées ne se fait pas équitablement. Certaines bénéficient de grandes largesses et d'autres ne prennent que le nom de parties prenantes, car la partie la plus favorisée est celle qui dispose déjà d'un pouvoir discrétionnaire soit à l'intérieur de l'entreprise ou d'un pouvoir délégué par les pouvoirs publics c'est-à-dire l'actionnaire unique qui est l'État.

4. Asymétrie d'information et conflits d'intérêt.

4.1. L'asymétrie d'information :

L'asymétrie d'information est une relation entre deux parties où chaque partie n'est pas suffisamment informée sur l'autre. Elle permet d'analyser des comportements et des situations courantes de l'économie de marché. Généralement, on constate que sur le marché, un des deux acteurs disposent d'une meilleure information, il en sait plus que l'autre sur les conditions de l'échange. Cela contredit donc l'hypothèse de transparence de l'information du modèle standard de concurrence pure et parfaite. Des individus rationnels qui maximisent leur utilité, sont donc prêts à avoir des comportements opportunistes qui risquent de compromettre le fonctionnement efficace du marché. Concernant le secteur bancaire, un aspect particulier de l'activité de crédit réside dans le fait que ni le risque, ni la rentabilité des opérations réalisables ne sont pas identiques. Cette opération de crédit étant unique, il en résulte une très

grande variabilité des composantes risque et rentabilité. Le problème d'évaluation du risque crédit trouve son origine dans l'imperfection de l'information et l'asymétrie informationnelle qui rend difficile l'évaluation du risque des clients. L'incertitude porte ainsi à la fois sur le projet d'investissement et sur la qualité de l'emprunteur à mettre en œuvre la réussite du projet. Les asymétries d'information rattachées aux opérations de crédit peuvent être regroupées en deux catégories reflétant phénomènes d'information et d'action cachées¹⁶.

L'asymétrie de l'information entraîne deux types de problèmes :

4.1.1. L'anti-sélection :

L'anti-sélection survient avant la transaction, le risque moral se produit après la transaction. L'anti sélection renvoie au fait que les mauvais risques de crédit sont ceux qui ont le plus de chances d'être financés par des prêteurs, et le risque moral renvoie à la situation où l'emprunteur s'engage dans des activités indésirables du point de vue du La sélection adverse (l'anti- sélection).

L'anti-sélection est le problème que crée l'asymétrie d'information avant qu'une transaction n'ait lieu, il y a anti-sélection sur un marché financier lorsque les emprunteurs les plus susceptibles de conduire à de mauvais résultats (les plus risqués) sont ceux qui recherchent le plus activement du crédit et qui ont le plus de chance d'en obtenir et donc d'être sélectionnés.

En raison de l'anti-sélection, beaucoup de prêts risqués sont accordés, mais si les prêteurs craignent trop de ce fait de perdre leur argent, ils peuvent décider de ne pas prêter du tout alors même qu'il y a parmi les candidats de bons emprunteurs potentiels. Tant que l'investisseur connaît ses emprunteurs, il n'a pas de problèmes et attend seulement que le sérieux vienne le voire. Mais s'il ne le connaît pas bien c'est-à-dire, si l'information est asymétrique, il risque de prêter au mauvais emprunteur qui est prêt à payer un taux d'intérêt plus élevé. L'information asymétrique peut interdire la réalisation d'échanges mutuellement avantageux. La sélection adverse est due à un problème d'asymétrie d'information qui se déclare au moment de la signature de contrat. Lorsque les acheteurs observent imparfaitement la qualité de biens qu'ils désirent acquérir, les vendeurs ont intérêt à surestimer la qualité de leurs produits afin de les vendre au prix le plus élevé possible. Les acheteurs ne peuvent donc ni avoir confiance dans les déclarations des vendeurs, déduire qu'un prix élevé signifie une bonne qualité.

¹⁶Chippri P.A., Yanelle M.O., « Le risque bancaire ; un aperçu historique » Revue d'économie Financière n°37, 1996, pp .97-111.

4.1.2. L'aléa moral (risque moral) :

Le risque moral est le problème créé par l'asymétrie d'information après la réalisation d'une transaction. Le risque moral sur un marché financier est le risque que l'emprunteur s'engage dans des activités considérées comme indésirables (immorales) par le prêteur parce qu'elles augmentent le risque du projet auquel est consacré le prêt et diminuent donc la probabilité qu'il soit remboursé. Du fait que le risque moral augmente le risque de pertes, les prêteurs peuvent décider de ne pas prêter, alors même que le projet initial est bon et même si, en réalité, les emprunteurs ne souhaitent pas augmenter son risque. Si le prêteur sait que l'emprunteur risque d'aller jouer le prêt, il peut l'empêcher, et éviter l'accroissement de son risque¹⁷. Mais s'il ne le sait pas, malgré l'interdiction, il risque de tout perdre.

Par ailleurs, les intermédiaires financiers sont des experts en matière de surveillance des emprunteurs, ce qui réduit le risque moral car ils sont spécialisés dans ces tâches de réduction de l'asymétrie d'information, les intermédiaires financiers peuvent payer un intérêt aux déposants ou leur fournir des services tout en gagnant de l'argent.

4.2. Les conflits d'intérêts :

Un conflit d'intérêt est un type de risque moral qui surgit quand un agent ou une institution poursuit des objectifs liés, c'est-à-dire des intérêts multiples conjoints, et qu'il apparaît entre eux des conflits. La probabilité de voir apparaître des conflits d'intérêts au sein des institutions financières est particulièrement élevée quand elles offrent des services liés. Les intérêts potentiellement conflictuels entre ces offres de services peuvent conduire un membre du personnel ou l'entreprise à dissimuler une information erronée. L'analyse des asymétries d'information nous aide à mesurer l'importance des conflits d'intérêts, leur origine et les pertes d'efficacité économique qu'ils entraînent. Il n'est pas convenable de négliger les conflits d'intérêts parce qu'ils altèrent substantiellement la qualité de l'information sur les marchés financiers, qu'ils augmentent les problèmes d'asymétrie de l'information et qu'ils faussent le mécanisme d'allocation des fonds aux opportunités d'investissement productif. Les conflits d'intérêts portent atteinte à l'efficacité des marchés financiers et de l'économie.

¹⁷Milgron P., Roberts J., « Economic, organisation & management » Grenoble, 1997.

5. Les différentes théories de la gouvernance d'entreprise.

Les théories de la gouvernance d'entreprise peuvent être classées suivant deux approches bien distinctes : l'approche contractuelle (actionnariale ou partenariale) et l'approche cognitive¹⁸.

5.1 L'approche contractuelle de la gouvernance d'entreprise :

Cette approche se propose de faire le partage des visions de gouvernances d'entreprise en vision actionnariale et partenariale. Cette distinction tient son origine d'un ensemble de théories qui ont été élaboré au fil du temps à partir des années 1970.

A. L'approche actionnariale :

Cette approche considère la firme comme un nœud de contrats, un centre contractant qui gère, l'ensemble des contrats nécessaires à la production. Trois théories constituent l'essence de ce courant contractuel :

- La théorie des droits de propriété « TDP », (Alchian et Demsetz 1972) ;
- La théorie de l'agence « TA », (Jensen et Meckling, 1976) ;
- La théorie des coûts de transactions « TCT », (Williamson, 1985) ;
- La théorie de l'enracinement « TE », (Shleifer, Vishny et Morck fin 1980) ;
- La théorie des contrats incomplets « TCI », (Hart, 1995).

A-1 La théorie des droits de propriété :

A.A. Alchian et H. Demestz¹⁹ sont considérés comme les fondateurs de la théorie des droits de propriété. La firme est définie comme un nœud de contrats et le dirigeant a pour charge de définir la nature des taches et de choisir les personnes qui doivent les exécuter.

Dans cette théorie, Furubotn et Pjovich²⁰ ont étudié le fonctionnement interne des organisations en s'appuyant sur le concept même des droits de propriété. Ils ont donc décomposé les droits de propriété en trois parties :

- **L'usus : qui est le droit d'utiliser le bien ;**
- **Le fructus : droit d'en percevoir les fruits ;**
- **L'abusus : droit de faire du bien ce qui bon nous semble.**

¹⁸ Ensemble des théories liées au processus d'acquisition de connaissance.

¹⁹ALCHIAN A.A., DEMESTZ H., « Production, Information costs&Economic Organisation », The American Economic Review, vol 62, N°5, Décembre 1972, pp777-795.

²⁰FURUBOTN E.G., PEJOVICH S., « PropertyRights&EconomicThéory », Journal of EconomicLiterature, N°10, 1976, pp.305-360.

Selon les néoclassiques, la décomposition du droit de propriété entre plusieurs personnes a pour effet de réduire l'efficacité de l'organisation. En effet, seul un manager qui est aussi un propriétaire peut avoir intérêt à réduire le gaspillage, et améliorer ses efforts au sein de son entreprise.

Dans la firme managériale, il existe une séparation entre le management de l'entreprise assuré par le manager et la propriété de la firme assurée par le détenteur de capital. Dans ce cadre le manager ne peut disposer que de l'usus alors que le fructus et l'abusus sont possédés par le propriétaire, ce qui peut entraîner des conflits d'intérêts et s'avérer être une source d'inefficacité.

En résumé, la théorie des droits de propriété nous indique que la séparation entre fructus, usus et abusus, qui symbolise l'entreprise managériale tend à atténuer l'efficacité des droits de propriété. Les parties en présence, bénéficiant chacune d'une partie des droits de propriété sur la firme vont, des lors, poursuivre des intérêts pouvant être divergents.

A-2 La théorie de l'agence :

S'inspirant de la théorie des droits de propriété qui définit la firme comme « un nœud de contrat », M.C. Jensen et W.H. Meckling²¹, ont développé le modèle explicatif des structures de financement et d'actionariat, fondé sur les hypothèses d'asymétrie d'information et de conflits d'intérêts entre le dirigeant - propriétaire, les nouveaux actionnaires et les créanciers financiers.

Pour M.C. Jensen et W.H. Meckling « il existe une relation d'agence lorsqu'une personne a recours aux services d'une autre personne en vue d'accomplir en son nom une tâche quelconque ». Dans le cas présent, la relation d'agence concernera le principal (l'actionnaire) et son agent (le gestionnaire), ce dernier s'étant engagé à servir les intérêts du premier. De ces relations émane la notion de coûts d'agence, qui résultent du caractère potentiellement opportuniste des acteurs (hasard moral) et de l'asymétrie d'informations entre les cocontractants (sélection adverse) :

- **La sélection adverse :** *C'est lorsque l'agent dispose d'informations et les cache aux principaux lors de la signature du contrat.*
- **Le hasard moral :** Les principaux ne sont jamais assurés que l'agent mettra tout en œuvre pour exécuter le contrat et ne poursuivra pas des objectifs qui lui sont propres.

Pour M.C. Jensen et W.H. Meckling, les problèmes d'agence engendrent trois types de coûts :

²¹ JENSEN M.C., MECKLING W.H., « Theory of the firm, Managerial Behavior, Agency Costs & Ownership Structure », Strategic Management Journal, 1976, pp.305-360.

- **Les coûts de surveillances (*monitoring expenditure*)** : Ce sont les coûts supportés par le principal pour s'assurer que son agent gère conformément à ses intérêts ;
- **Les coûts d'obligation (*bonding costs*)** : Supportés pas l'agent pour mettre en confiance le principal ;
- **Les pertes résiduelles (*residualloss*)** : Ce sont les coûts liés à la divergence d'intérêt entre le manager et les actionnaires (mauvaises allocations des ressources, choix d'une stratégie non optimale, ...).

Selon Charreaux (1992), la théorie de l'agence se divise principalement en théorie positive de l'agence d'une part, basée sur les travaux de Jensen et Meckling (1976,1979), de Fama (1980) et de Fama et Jensen (1993). La théorie positive d'agence tend en premier lieu à identifier d'éventuels conflits d'intérêts entre le mandant/actionnaire et le mandataire/dirigeant et en second lieu à décrire les mécanismes de contrôle et de coordination assurant l'efficacité organisationnelle.

D'autre part le deuxième courant rassemble des travaux à visée normative (principal/agent) ou est une structure de partage optimale du risque (Jensen 1983).

A-2-1 La théorie positive de l'agence :

Cette branche de la théorie d'agence a été développée par Jensen et Meckling et tend à expliquer les formes organisationnelles comme modes de résolution des conflits ou, plus exactement, de réduction des couts induits (Charreaux, 1998). Et qu'afin de remédier aux conflits d'intérêts et aux couts qui sont engagés dans la gestion et les conséquences de ces conflits, la solution serait l'alignement des intérêts des managers sur ceux des actionnaires et ceux par des mécanismes d'incitation, de surveillance, et de sanction (Boncori et Xavier 2012).

Selon Charreaux (1998), la TPA (théorie positive d'agence) sert à comprendre les effets de la modification de l'environnement contractuel et des techniques de surveillance sur la forme des contrats des organisations dans lesquelles le système de gouvernement regroupe des mécanismes disciplinaires visant à la réduction des couts d'agence. Ainsi, les différents travaux proposent des mécanismes internes et externes à la firme :

- **Les mécanismes internes** : Il s'agit du contrôle exercé par les actionnaires, la surveillance mutuelle entre les dirigeants, le conseil d'administration...
- **Les mécanismes externes** : C'est le contrôle exercé par les marchés financiers, le marché du travail, le marché du capital social...

Le principal reproche fait à la TPA c'est qu'elle fait abstraction quant à l'existence réelle de la firme car elle la considère comme un ensemble de contrats entre les individus réduisant ainsi la firme à des relations interindividuelles (firme = nœuds de contrats).

A-2-2 La théorie normative de l'agence :

La théorie normative d'agence permet d'étudier le partage optimal du risque entre les agents et les propriétaires pour trouver, à travers des contrats optimaux, des solutions d'équilibres selon l'optique de l'« analyse du bien-être ». Elle propose des mécanismes servant la réduction des coûts résultant des relations d'agences, en l'occurrence les coûts d'agence (Charreaux, 1990).

Dans cette vision qui est très simpliste, de par son traitement limité à la relation principal/agent, de nombreux auteurs se sont intéressés à quelques mécanismes (toujours dans cette vision normative de la théorie d'agence) de réductions des coûts d'agence.

A titre d'exemple, on peut citer Eisinghard (1989) qui propose ces trois stratégies de contrôle :

- Prévoir un emploi simple et routinier, de telle sorte que les comportements puissent être facilement observables et contrôlables ;
- Concevoir un emploi plus complexe et prévoir en contrepartie un système d'information et de contrôle très efficace afin de mieux cerner l'activité de l'agent ;
- Concevoir le même emploi que la stratégie précédente, mais l'évaluation dans ce cas de figure se fera de manière assez simple, telle que l'évaluation par le bénéfice.

A-3 La théorie des coûts de transaction :

S'appuyant sur le principe d'efficacité, O.E. Williamson définit les coûts de transaction, comme « les coûts engendrés ou pouvant être engendrés par les échanges contractuels de biens ou services entre firmes »²². Il décrit les coûts de transaction comme la somme des coûts de négociation et de rédaction du contrat reliant deux entités et des coûts *ex post* d'exécution, de mise en vigueur, et de modification du contrat, en cas d'apparition de conflits, il considère aussi que les coûts de transaction incluent les coûts d'agence.

O.E. Williamson a donc fondé la théorie des coûts de transactions suite à l'élargissement du cadre théorique et l'intégration d'autres parties prenantes particulièrement les salariés, cette théorie considère que la firme existe pour pallier aux failles du marché, liées aux problèmes posés par la spécificité des actifs et l'opportunisme potentiel des acteurs.

²² WILLIAMSON O.E., « Economic Organization, Firms, Markets and Policy control », Wheatsheafbooks, 1986, p.27.

Se distinguant de la théorie de l'agence qui privilégie la notion de conflits d'intérêts, la théorie des coûts de transaction retient la transaction comme unité d'analyse et la spécificité des actifs supports de la transaction, comme concept central (un actif est d'autant plus spécifique que son redéploiement vers un autre usage entraîne une perte de valeur importante), elle explique l'arbitrage entre dettes et capitaux propres par la spécificité des actifs à financer.

Ainsi l'efficacité des diverses institutions économiques doit donc s'apprécier par les coûts de transactions qu'elles engendrent.

A-4 La théorie de l'enracinement :

A la fin des années 80, la thèse de l'enracinement fut développée par A. Shleifer, R.W. Vishny et R. Morck²³. Elle remet en cause les fondements des théories contractuelles en général et de la théorie de l'agence en particulier. Cette théorie semble offrir un cadre d'étude approprié à l'analyse des stratégies opportunistes des dirigeants et leurs conséquences sur les systèmes de contrôle et sur la performance de l'entreprise.

Cette théorie traduit alors la volonté du dirigeant de s'affranchir, au moins partiellement, du contrôle des actionnaires, en vue de conserver sa position, d'accroître sa liberté d'action et/ou de maximiser ses rentes. En d'autres termes la **théorie de l'enracinement** est le processus par lequel un manager tente de se rendre irremplaçable, ou incontournable, pour bloquer certaines évolutions et/ou empêcher son remplacement.

La théorie de l'enracinement peut être préjudiciable à l'entreprise si les intérêts des dirigeants et des actionnaires ne sont pas convergents. Pour mettre en place cette théorie, le dirigeant adoptera des stratégies d'enracinement qui sont les suivantes :

- **La stratégie idiosyncrasique** : Elle consiste à persuader les actionnaires que le remplacement du dirigeant aura pour effet de les appauvrir. Devant cette perte de valeur potentielle, ils renoncent à le remplacer ;
- **La stratégie de désinformation** : Les dirigeants investissent dans des projets dont ils sont seuls à maîtriser les tenants et les aboutissants. Cette asymétrie d'information dissuade d'éventuels concurrents de les menacer, car ils ne maîtrisent pas la règle du jeu ;

²³SHIEIFER A., VISHNY R.W., MORCK R., « Alternative mechanisms for corporate control », American Economic Review, Vol.79, New-York, 1989, p.153.

- **La stratégie relationnelle :** Cette technique consiste à créer un réseau relationnel avec ses collaborateurs en les choquant afin que ceux-ci aient intérêt à ce que l'équipe dirigeante reste en place. Ce tissage relationnel peut aussi jouer avec les administrateurs, les actionnaires, etc.

La théorie de l'enracinement démontre que l'information est une ressource essentielle des organisations et que sa détention est une source de pouvoir considérable. Plus l'asymétrie informationnelle avec les partenaires et les agents (actionnaires, etc.) chargés de contrôler les dirigeants s'accroît et plus ceux-ci peuvent s'enraciner. Ce risque s'accroît si les contrôleurs sont incompetents ou trop proches de la sphère du pouvoir pour la remettre en cause (si nécessaire).

A-5 La théorie des contrats incomplets :

La théorie plus récente des contrats incomplets, développée en particulier par Oliver Hart ²⁴ se propose essentiellement de reformuler la théorie des coûts de transaction et de l'intégrer dans le cadre analytique de la nouvelle microéconomie néoclassique, en conservant une hypothèse de rationalité parfaite. Elle propose une formalisation différente, en particulier en ce qui concerne la cause et les implications de l'incomplétude des contrats ²⁵. Elle y ajoute la nécessité de prendre en compte les droits de propriété. Ce qui conduit Oliver Hart à insister sur un point essentiel : l'incomplétude des contrats donne une grande importance à la définition des rapports de pouvoir dans les relations contractuelles.

La firme est définie comme un ensemble d'actifs (non-humains), soumis à une propriété unifiée, et à un contrôle unifié. La définition des arrangements institutionnels, et des systèmes de droits de propriété vise à « allouer le pouvoir entre les agents ». Cette allocation du pouvoir est liée à la définition des droits de propriété sur les facteurs de production, et en particulier sur le capital : On retrouve ainsi, comme le note Hart lui-même, un aspect des thèses marxistes ! Il reste que, comme le dit Holmstrom²⁶, la formalisation proposée implique que c'est un individu, et non pas la firme, qui est censé détenir les actifs, et passer un contrat avec d'autres parties. Cette vision qui reste dans une logique de contrats entre individus rend difficile la compréhension de la firme comme une entité cohérente ²⁷, et ainsi la prise en

²⁴ Hart O. (1995), *Firms, Contracts and Financial Structure*, Oxford, Clarendon Press.

²⁵ Sur ce qui différencie théorie des coûts de transaction et théorie des droits de propriété, on peut se reporter à Gibbons R. (2005), op. cit., et Williamson O. E. (2000), « The New Institutional Economics : Taking Stock, Looking Ahead », *Journal of Economic Literature*, vol.38, n° 2, pp.595-613.

²⁶ Holmstrom B. (1999), « The Firm as a Subeconomy », *Journal of Law, Economics and Organization*, vol.15, n°1, pp.74-102.

²⁷ Biondi Y., Canziani A., Kirat T. (eds.) (2007), *The Firm as an Entity*, New York, Routledge, p.63.

compte de la production proprement dite. C'est là une des limites majeures des approches contractuelles.

B. L'approche partenariale :

Si l'approche actionnariale a privilégié l'étude des conflits entre dirigeants et actionnaires et l'évolution récente des théories contractuelles de la firme, l'approche partenariale, elle plonge ses racines dans la représentation de la firme comme une équipe de production, au sein de laquelle la création de valeur est due aux synergies entre les différents facteurs de production. L'aménagement du schéma de la création de valeur, par rapport à l'approche actionnariale intervient au niveau de la répartition en contestant le statut de créancier résiduel unique des actionnaires.

D'après Garvey et Swan²⁸, dans un monde de contrats incomplets et de sources multiples de pouvoir, la protection contractuelle procurée aux différents partenaires du « nœud de contrats » est incomplète. Pour cette raison, ces parties prenantes sont aussi des créanciers résiduels. Cette nouvelle perception de la firme comme relations entre différents investisseurs spécifiques remet en cause les développements de l'approche contractuelle purement financière ainsi que l'idée de maximisation de la valeur actionnariale.

La gouvernance apparaît alors comme le moyen de protéger la valeur du capital humain des salariés, laquelle dépend des rentes qu'ils peuvent s'approprier. La firme devient « un nœud d'investissements spécifiques : une combinaison d'actifs et de personnes mutuellement spécialisés ». L'aboutissement logique de la démarche partenariale est sa généralisation à l'ensemble des parties prenantes contribuant à la création de valeur, a permis l'élaboration de la théorie des parties prenantes. La théorie des parties prenantes se veut d'être une théorie managériale et une théorie normative en éthique organisationnelle, ce qui conduit souvent à une combinaison de ces deux dimensions.

De façon générale, elle recouvre un ensemble de propositions qui suggèrent que les dirigeants de la firme ont des obligations éthiques envers leurs parties prenantes. L'objectif principal de cette théorie est ainsi d'élargir la représentation que les sciences de gestion se font du rôle et des responsabilités des dirigeants : au-delà de la fonction de maximisation du profit, il convient d'inclure dans la gouvernance de l'entreprise les intérêts et les droits des

²⁸GARVEY G.T., SWAN P.L., « The Economics of corporate governance : Beyond the Marshallian firm », Journal of Corporate Finance, Vol.1,1994, pp.139-174.

non-actionnaires. Elle couvre l'aspect normatif des théories contractuelles et possède une vision généralisée de l'efficience²⁹ et de la propriété.

B-1 La théorie des parties prenantes :

Dans la définition originelle du Stanford Research Institute (1963), le concept de parties prenantes désignait les groupes indispensables à la survie de l'entreprise. Une partie prenante est un individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels. Dans cette vision, les parties prenantes désignent les fournisseurs, clients, employés, investisseurs, la communauté, etc.

A ce titre, Donaldson et Preston (1995) recensent trois dimensions de la théorie des parties prenantes :

- Dimension descriptive ;
- Dimension instrumentaliste ;
- Dimension normative.

B-2 La dimension descriptive et instrumentale : la théorie des parties prenantes au service de la stratégie.

La théorie des parties prenantes à travers sa dimension descriptive et instrumentale se veut d'être au service de la stratégie.

B-2-1 La théorie des parties prenantes au service de la stratégie :

A ce niveau, on distingue entre la dimension descriptive et la dimension instrumentale de la théorie des parties prenantes.

B-2-1-1 Dimension descriptive :

La TPP³⁰ permet d'aboutir à une description des relations entre l'organisation et son environnement. Son but est d'expliquer comment fonctionnent les processus de management et comment les intérêts des parties prenantes sont effectivement pris en compte, ce qui conduit à décrire la nature de la firme : « de quelle manière les parties prenantes affectent-elles et/ou sont-elles affectées par les décisions organisationnelles ? ».

Ainsi, l'entreprise est appréhendée comme une constellation d'intérêts coopératifs et compétitifs (Moore, 1999). La TPP contribue également à expliquer les conditions d'émergence de nouvelles formes organisationnelles qui prennent davantage en compte les intérêts de leurs PP (Kochan et Rubinstein, 2000). Elle se présente donc comme une réponse à

²⁹ Elle analyse les résultats obtenus, par rapport aux ressources engagées (optimisation des ressources utilisées).

³⁰ Théorie des parties prenantes (vision partenariale de la gouvernance d'entreprise).

la complexité croissante des organisations modernes et aux interrogations sur l'influence de ces organisations sur leur environnement et sur la société.

B-2-1-2 Dimension instrumentale :

Dans cette dimension, les PP non actionnaires sont abordées comme des facteurs permettant à l'entreprise de réaliser ses objectifs et donc aux dirigeants de satisfaire leurs obligations fiduciaires vis-à-vis des actionnaires. Même si ces parties prenantes ne constitue qu'un moyen pour l'entreprise de maximiser sa performance, L'objectif de cette approche est de fournir un outil d'aide aux dirigeants pour comprendre les PP et les diriger de façon stratégique. La TPP permet donc de diriger l'entreprise de façon plus efficace et l'identification de la nature des parties prenantes et de leur influence relative sur les décisions constituent des informations pertinentes pour l'organisation. Ce qui lui permet d'avoir un avantage compétitif sur celles qui ne le font pas.

Ainsi, la satisfaction des intérêts légitimes des parties prenantes permet d'assurer les objectifs de performance et la survie de l'entreprise. Cette conviction conduit à promouvoir une éthique d'inspiration utilitariste dans l'entreprise.

B-2-1-3 La méthodologie d'analyse des parties prenantes :

L'analyse du rôle et de l'influence des parties prenantes sur les décisions de l'entreprise permet d'aboutir aux résultats suivants :

- L'identification des PP de l'entreprise (qui elles sont, les coalitions formées entre elles, les parties prenantes potentielles) ;
- L'identification des intérêts des PP (ce qu'elles veulent et le pouvoir relatif qu'elles détiennent) ;
- Les opportunités et défis qu'elles représentent pour l'entreprise (leur susceptibilité d'affecter l'entreprise, la manière dont elles affectent l'entreprise) ;
- Les responsabilités (économique, légale, éthique et discrétionnaire selon la typologie de Carroll, 1989) de l'organisation envers ses parties prenantes ;
- La mise en place d'un plan stratégique pour tirer parti des opportunités et éviter les menaces.

Cependant l'évolution des travaux de Freeman (1984) confirme que le management stratégique repose sur des valeurs et comprend donc nécessairement une dimension éthique d'où des fondements normatifs à la TPP.

B-3 La dimension normative : une vision alternative du management d'entreprise.

La TPP cherche à apporter des réponses à la question suivante : pourquoi faut-il prendre en compte les intérêts des PP³¹? Cela conduit à analyser les raisons pour lesquelles les organisations doivent tenir compte des intérêts de leurs parties prenantes en l'absence d'un quelconque bénéfice apparent. La TPP vise à légitimer les intérêts des PP autres que les actionnaires (Donaldson et Preston, 1995) et fournit un cadre théorique justifiant la reconnaissance des responsabilités de l'entreprise envers ses PP. Dans cette vision, chaque parties prenantes mérite de la considération et pas seulement parce qu'elle est capable de servir les intérêts des autres. La maximisation du profit est donc contrainte par le besoin de justice. La reconnaissance des intérêts des PP implique que les PP soient intégrées dans les systèmes de décision organisationnels.

L'entreprise est donc une institution dont les buts sociaux sont plus larges que la seule maximisation du profit. A ce titre elle permet de coordonner les intérêts des PP qui possèdent une valeur intrinsèque. Dans une approche socio-économique, Etzioni (1998) justifie la prise en compte des intérêts de tous ceux qui investissent dans l'entreprise.

Les PP doivent donc, tout comme les actionnaires, participer aux décisions qui risquent d'affecter potentiellement leurs retours sur investissement. Ces analyses mettent en évidence une certaine hétérogénéité de la TPP normative dans la recherche de ses fondements. Alors à quel moment y a-t-il éventualité d'une convergence entre les approches instrumentale et normative de la TPP ?

B-4 Les dimensions relatives à la théorie des parties prenantes se concilient-elles ?³²

Goodpaster (1991) a vu dans ces deux interprétations de la TPP le paradoxe suivant : Comment peut-on concilier les obligations multi-fiduciaires des dirigeants envers les PP avec les obligations fiduciaires envers les actionnaires ?

Dans le premier cas, cela conduit, selon lui, à délaissier les préoccupations économiques pour se préoccuper de la dimension éthique, dans le second cas, c'est la logique économique qui surpasse la prise en compte de l'éthique. Goodpaster propose d'opérer une synthèse entre les deux approches pour aboutir à l'idée que l'entreprise a d'autres responsabilités que celles de la maximisation du profit pour les actionnaires. Il propose une vision actionnariale atténuée :

³¹ Parties prenantes.

³² Goodpaster K., E., « Business Ethics Quarterly », Journal Business Ethics and Stakeholder Analysis, Vol.1, No.1, 1991, pp. 53-73.
https://www.jstor.org/stable/3857592?seq=1#page_scan_tab_contents consulté le 08/12/2017 à 03h05.

l'entreprise a des responsabilités envers ses PP mais elles ne sont pas d'ordre fiduciaire. Seules les relations entre dirigeants et actionnaires sont empreintes de « fiduciarité », les dirigeants restant les agents des seuls actionnaires. Ils n'ont, en effet, jamais promis à leurs clients, fournisseurs, et employés un retour sur leur investissement. L'entreprise a principalement une mission économique même si elle est contrainte par des obligations éthiques. La TPP nécessite de la part des dirigeants de prendre en considération les intérêts des PP car ils peuvent influencer la performance organisationnelle dans l'optique stratégique, dans la mesure où leurs droits sont légitimes dans l'approche normative.

Les dimensions descriptive, instrumentale et normative peuvent se recouper mais que le cœur de la théorie est normatif.

5.2. Les théories cognitives de la gouvernance.

A. Contexte :

Les théories cognitives de la firme s'intéressent à la question de l'origine de la rente, de ce qui fait qu'une firme est plus créatrice de valeur qu'une autre. Dans ces théories, la création de valeur dépend en priorité de l'identité et des compétences de la firme, conçue comme un ensemble cohérent. La spécificité de cette dernière est liée à sa capacité à créer de la connaissance et, ainsi, à être rentable de façon durable. La notion de connaissance est donc privilégiée aux dépens de l'information pour comprendre le processus de création de valeur. Contrairement aux théories disciplinaires qui peuvent, « lato sensu », s'interpréter comme des prolongements du modèle économique néoclassique, elles rompent avec celui-ci et rejettent l'hypothèse de rationalité calculatoire limitée au profit de la rationalité procédurale. La rationalité s'apprécie non plus en fonction des conséquences des décisions mais des processus qui les régissent. La notion d'efficacité retenue est dynamique.

B. Les différentes formulations relatives à l'approche cognitive de l'entreprise :

Les théories cognitives comprennent plusieurs courants qui privilégient différents arguments cognitifs. En caricaturant, en raison de leur fréquente imbrication, on peut identifier les principaux courants suivants :

- **Le courant comportemental :** Qui considère la firme comme une coalition politique et une institution cognitive s'adaptant via l'apprentissage organisationnel (Simon, 1947, March et Simon, 1958 et Cyert et March, 1963) ;

- **La théorie économique évolutionniste néo-schumpetérienne**³³ (Nelson et Winter, 1982) : Qui définit la firme comme une entité regroupant des activités de façon cohérente, un répertoire de connaissance productive, un système interprétatif, qui privilégie la notion de concurrence fondée sur l'innovation. Selon cette théorie, Les mécanismes de gouvernance veillent à inciter un apprentissage capable de créer de nouvelles perspectives (nouveaux investissements) ;
- **Les théories de l'apprentissage organisationnel** selon lesquelles la firme est définie comme une entité cognitive³⁴.
- **Les théories des ressources et des compétences** ont été fondées par les recherches de Penrose (1959). La croissance durable trouve son origine dans la capacité d'apprendre et dans la diversité des connaissances.

Le schéma de création et d'appropriation de la valeur qui sous-tend les théories cognitives prend en compte la dimension productive, tant du point de vue de l'innovation que de la coordination, et conduit notamment à une approche différente des motifs de l'existence de la firme qui permet, non seulement de la distinguer du marché mais également de ses concurrentes, c'est-à-dire de lui définir une identité.

Dans une perspective plus large, l'approche cognitive conduit à étudier les systèmes de gouvernance en fonction de leur influence sur les différentes dimensions cognitives du processus de création de valeur. L'approche cognitive entraîne également une reconsidération de l'approche financière traditionnelle de la gouvernance, au sein de laquelle la relation entre la firme avec les investisseurs financiers se limite à l'apport de capitaux et où le seul objectif est de sécuriser l'investissement financier en disciplinant au mieux les dirigeants.

B-1 La théorie comportementale de la firme :

Le cadre de la recherche fait appel à la notion de « rationalité » des responsables de l'entreprise dans la mesure où « les conduites des acteurs ne sont pas aussi irrationnelles qu'on le croit ». Simon (1947) apporte le concept de « rationalité limitée contrainte par un environnement local » (du fait des valeurs et des buts personnels, de la connaissance personnelle partielle des situations, les capacités de chacun). C'est pourquoi l'acte de décision selon lui, comme la recherche d'une solution satisfaisante peut être considérée comme l'assurance de déterminer un optimum.

³³ Schumpeter J., fondateur de la théorie évolutionniste de la firme, il a aussi théorisé le lien entre l'innovation et la croissance.

³⁴ Entité facilitant le processus d'acquisition de la connaissance grâce à l'apprentissage organisationnel.

Par ailleurs, une autre étape a été franchie avec la prise en compte de l'aspect organisationnel du processus de décision. Il y avait là, la reconnaissance de la nature collective de la décision, de l'impact de la structure de l'organisation ainsi que celle de son environnement (March et Simon, 1958).

A titre supplétif, Cyert et March (1963) reprennent cet apport en introduisant la notion de « construits sociaux » à travers laquelle ils précisent que « l'organisation est une coalition de membres ayant des buts différents » et « la recherche de la solution d'une problématique se fait dans un environnement local de coalition ».

En résumé, la théorie comportementale de la firme a pour objet de comprendre les modalités du mécanisme décisionnel par le biais du comportement rationnel des agents regroupés en organisation. On peut considérer la décision comme un processus cyclique en équilibre dynamique entre environnement et intelligence de l'organisation.

B-2 La théorie évolutionniste néo-schumpetérienne :

L'objectif principal de Nelson et Winter (1982), comme ils le rappelaient récemment, était principalement d'analyser les processus et la dynamique de l'innovation et de la croissance des économies modernes et notamment la coévolution des technologies et des organisations.

La firme, chez Nelson et Winter, possède des éléments pertinents qui se traduisent par une inertie³⁵ relative de son comportement : ses "routines organisationnelles", qui sont l'expression comportementale de ses ressources idiosyncrasiques³⁶. L'apport de Nelson et Winter (1982) a permis à la théorie évolutionniste de la firme de se focaliser sur le rôle central des "routines organisationnelles" dans le comportement des firmes. C'est donc cette routine organisationnelle qui permet d'aboutir à la connaissance.

Ainsi la connaissance engendrée par l'apprentissage collectif est en effet cristallisée dans des routines organisationnelles, au sens de modèles d'interactions qui constituent des solutions efficaces à des problèmes particuliers. Ce qui permet décrire la firme, à travers sa dimension cognitive.

³⁵Propriété de la matière qui fait que les corps ne peuvent d'eux-mêmes modifier leur état de mouvement.

³⁶Manière d'être particulière à chaque individu qui l'amène à avoir tel type de réaction, de comportement qui lui est propre.

B-3 La théorie de l'apprentissage organisationnel :

L'apprentissage peut être compris comme un ajustement du comportement de l'organisation en réponse aux modifications de l'environnement, comme une transformation du corpus de connaissances organisationnelles ou comme une interaction entre individus au sein de l'organisation. Duncan et Weiss (1979) définissent l'apprentissage organisationnel comme le processus par lequel les membres d'une organisation détectent des « erreurs » et les corrigent en modifiant leur théorie d'action. Autrement dit, il s'agit là d'un moyen par lequel l'organisation accroît son potentiel de survie grâce à sa capacité de négocier les changements de l'environnement. Ce phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes. Plus loin, Huber (1991) énonce que ce processus permet à une unité de l'entreprise (personne, service, groupe) d'acquiescer des savoirs potentiellement utiles à l'organisation et grâce auquel l'entreprise élargit son répertoire de comportements possibles.

De façon générale, l'apprentissage est compris comme processus continu de correction ou d'ajustement naissant d'une tension (création/destruction). Cependant l'apprentissage ne conduit pas nécessairement à un changement de comportement observable et mesurable. De plus, l'apprentissage est souvent source de désordre organisationnel et donc de moindre efficacité. L'apprentissage ne conduit pas nécessairement à un comportement performant s'il est fondé sur des interprétations fausses. Dans ces conditions, l'apprentissage organisationnel a plus une dimension cognitive qu'autres choses.

Selon la perspective cognitiviste, l'apprentissage organisationnel est généralement compris comme une modification de l'état de la connaissance organisationnelle, comme un changement cognitif ou comme une opération de traitement d'information et d'acquisition de connaissances nouvelles. Mais, quand il y a apprentissage, le changement cognitif semble précéder et commander le changement organisationnel. C'est donc ce changement organisationnel qui va conditionner les « routines organisationnelles ».

B-4 Les théories des ressources et des compétences :

Le but de la théorie des ressources et compétences est bien de créer un avantage concurrentiel en utilisant les potentialités de l'entreprise. Edith Penrose (1959) a posé les jalons de ce que l'on appelle « la théorie des ressources ». Pour elle, la performance est liée à l'agencement des ressources plus qu'à leur volume : ce qui est important, en termes de valeur, c'est l'utilisation et l'agencement que l'on fait d'un bien et non la quantité disponible de ce bien. L'analyse des ressources comprend un diagnostic des ressources physiques (inventaire,

localisation, potentiel...), des ressources humaines (structure par âge, par qualification, adaptabilité...), des ressources financières (sources de financement et besoins de financement) et des ressources intangibles (mesure de l'image de marque, effort de R&D...).

Le diagnostic des ressources permet de distinguer parmi les ressources nécessaires au fonctionnement de l'organisation les ressources uniques. Les ressources uniques sont celles qui génèrent un avantage concurrentiel et qui sont difficiles à imiter ou à reproduire.

C'est cette capacité à déployer des ressources pour atteindre un objectif qui permet de désigner les « compétences »³⁷.

Ces compétences sont exploitées dans des actions intentionnelles et finalisées où elles se construisent et s'enrichissent par apprentissage.

On distingue quatre catégories de compétences :

- **Les compétences générales** (pilotage de l'entreprise, animation des hommes, etc.) ;
- **Les compétences spécifiques au métier de l'entreprise** (production, distribution, ...) ;
- **Les compétences transversales intra-entreprises** (comme la gestion de la qualité) ;
- **Les compétences transversales inter-entreprises** (par exemple, alliance avec des fournisseurs ou des sous-traitants).

Ainsi, le diagnostic des compétences consiste à passer au crible les compétences fondamentales (celle qui constitue un plus aux yeux du client) de l'entreprise, à les juger, à envisager les possibilités d'amélioration, à examiner les opportunités d'acquisition externe. Seule la possession de ces compétences fondamentales ouvrira la voie vers des avantages concurrentiels qui permettront à l'entreprise d'atteindre ses objectifs à travers sa routine organisationnelle.

6. Les mécanismes de contrôle de la gouvernance d'bancaire.

Les mécanismes de contrôle des dirigeants instaurés par la gouvernance d'entreprise s'appliquent à l'ensemble des mécanismes ayant pour objectif de discipliner les dirigeants et de diminuer les conflits réduisant ainsi les coûts d'agences considérés comme onéreux. Les mécanismes internes et les mécanismes externes visent à sécuriser l'apport des actionnaires ainsi que l'ensemble des transactions effectuées entre l'entreprise et les autres parties prenantes.

³⁷ Capacité d'un individu à exécuter une tâche.

Le système de gouvernance des banques est fortement influencé par les spécificités du secteur bancaire essentiellement les deux principales caractéristiques : opacité et réglementation. En effet, Il est plus complexe en présentant plusieurs partenaires à intérêts divergents. Ce système de gouvernance se divise en mécanismes externes et mécanismes internes.

6.1. Les mécanismes externes :

Les principaux mécanismes externes de gouvernance bancaire sont :

- **L'environnement légal et réglementaire** : Le cadre légal peut constituer un moyen de contrôle, en imposant aux managers des contraintes les obligeant à procéder à plus de prudence au niveau des dépenses liées aux avantages en nature. Toutefois, l'efficacité de ce mécanisme paraît limitée. En effet, les dirigeants trouvent souvent les moyens de contourner certaines réglementations. En plus, selon Prowse³⁸, ce système entraîne des coûts économiques et politiques qui peuvent évoluer dans le temps à cause des changements de comportement des personnes intéressées, des innovations financières et d'autres développements du marché.
- **Le marché des biens et services** : Consiste en la diminution de l'opportunisme du dirigeant car un manager qui a pour but la satisfaction de sa propre fonction d'indispensable (d'utilité) à l'insu des intérêts de l'entreprise et de toutes les parties prenantes risquerait de rendre cette entreprise à court terme moins compétitive ;
- **Le marché financier** : En 1965, H. Manne³⁹, constata que le libre fonctionnement des marchés financiers constituait le contrôle le plus démocratique et le plus efficace des grandes entreprises. C'est l'un des mécanismes les plus souvent employé comme moyen de contrôle dans la gouvernance d'entreprise. En effet, un marché financier (développé) sanctionne la sous-performance de l'équipe dirigeante soit par la chute du cours des titres de l'entreprise, par son remplacement ou soit par son licenciement comme c'est souvent le cas.
- **Le marché du travail des dirigeants (managers)** : Ce genre de marché s'occupe en permanence d'évaluer la valeur des managers. Ce marché est censé discipliner les dirigeants en jouant un rôle déterminant tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise.

³⁸PROWSE S., « Corporate Governance : Comparaison Internationale », Revue d'Economie Financière, N°31, Hiver 1994, p.119-158.

³⁹MANNE H., « Mergers and the market for corporate control », Journal of Political Economy, 1965, p.110-120.

Dans le secteur bancaire, l'efficacité de ces marchés est affaiblie par l'opacité et la réglementation. En effet, la concurrence sur le marché des biens et services est très faible au niveau des banques, étant donné que les dirigeants établissent des barrières à l'accès aux informations nécessaires (Levine, 2004). En outre, la concurrence entre les banques est limitée par l'actionnariat de l'État qui détient des parts importantes du capital des banques et par l'actionnariat prononcé des familles qui empêche l'entrée de nouveaux concurrents.

De même, les prises de contrôle ne s'achèvent pas dans le cas où les informations nécessaires sur la banque et son environnement ne seraient pas disponibles. Elles sont donc très rares pour le cas du secteur bancaire au niveau des marchés émergents et même au niveau des pays industrialisés, à l'exception des États-Unis (Prowse, 1997).

Le rôle disciplinaire exercé par le marché du travail est aussi restreint par les faibles signes envoyés par les banques sur la qualité des managers. Ainsi, la mauvaise performance des banques peut être expliquée par plusieurs facteurs externes tel que la conjoncture économique, mais il est difficile de percevoir la part de responsabilité de ses dirigeants. Le système de gouvernance des banques se caractérise par des mécanismes externes à effets controversés, une discipline exercée par les marchés, inefficace ou limitée (Adams et Mehran, 2005). Ce qui octroie aux mécanismes internes une importance vitale dans la gouvernance des banques et la préservation de leurs performances.

6.2. Les mécanismes internes.

Les principaux mécanismes internes de la gouvernance bancaire sont :

6.2.1. Le Conseil d'administration :

Pour le secteur bancaire, comme pour les firmes en général, la gouvernance d'entreprise se caractérise par des mécanismes internes ayant pour objectif d'influencer et de surveiller le comportement du dirigeant. Parmi ces mécanismes, on distingue notamment le rôle disciplinaire assumé par le conseil d'administration et la structure de propriété.

Le conseil d'administration constitue un acteur important dans le processus du gouvernement d'entreprise bancaire, en effet, il est responsable de l'efficacité des mécanismes de gouvernance et spécifiquement des systèmes de contrôle internes. Le conseil d'administration a pour principal rôle la définition des objectifs et des stratégies de la banque, le contrôle et la discipline des dirigeants, l'évaluation de la performance de la banque, des plans de la rémunération des dirigeants et des systèmes de communication et de divulgation des informations concernant toutes les opérations de la banque.

Dans le système de gouvernance bancaire, la structure de propriété acquiert aussi une grande importance. Son efficacité dépend de la nature des actionnaires, de leurs objectifs et de l'étendue de leurs actions disciplinaires. Ainsi, les différents actionnaires devraient agir sur l'équipe managériale de la banque plus efficacement que la discipline des marchés. Ils sont aptes à limiter la latitude discrétionnaire de l'équipe managériale. Ils sont généralement représentés au conseil d'administration et contribuent à l'élaboration des stratégies de la banque et au contrôle des dirigeants.

Tableau n°05 : Mécanismes internes et externes de contrôle de la gouvernance d'entreprise

	Mécanismes Internes	Mécanismes Externes
Mécanismes Institutionnels	<ul style="list-style-type: none"> • Contrôle direct des actionnaires (assemblée) ; • Conseil d'administration ; • Structure formelle. 	<ul style="list-style-type: none"> • Environnement légal et réglementaire.
Mécanismes Spontanés	<ul style="list-style-type: none"> • Structure informelle ; • Surveillance mutuelle ; • Culture d'entreprise ; • Réputation interne. 	<ul style="list-style-type: none"> • Marchés des biens et services, financiers, du travail, politique, du capital social ; • Intermédiation financière ; • Environnement « sociétal », médiatique.

Source : Elaborée par nos soins sur la base des pré-acquis.

6.2.2. L'audit, comme outil de la gouvernance bancaire :

Le mécanisme de gouvernance qui fera l'objet de cette communication est l'audit, à travers l'utilisation d'un audit diversifié sur trois dimensions à savoir : financier, social et environnemental. Les actionnaires ainsi que d'autres parties prenantes se procureront un système d'informations leur permettant de mieux comprendre les comportements de l'entreprise et des personnes qui y travaillent.

6.2.2.1. Audit financier⁴⁰ :

Les états financiers annuels constituent une synthèse de l'activité de l'entreprise exploitable par l'extérieur. Ils servent aux différents acteurs dans une optique d'évaluation, de prise de décision ou de diagnostic :

- Pour les actionnaires, les comptes annuels servent à déterminer la valeur de leur participation dans l'entreprise, ainsi que la rémunération de cette participation par le versement de dividendes conditionnés par les résultats annuels ;

⁴⁰ MARCHAL C., Op-cit., p. 8-9.

- Les dirigeants voient de plus en plus leur rémunération déterminée, au moins pour partie, par les résultats financiers de l'entreprise qu'ils dirigent ;
- L'Etat et les autres autorités publiques utilisent les informations comptables comme base de calcul pour la détermination des impôts et taxes qui leur sont dus ;
- Les relations d'affaires de l'entreprise (banquiers, clients, fournisseurs) analysent l'information financière afin de déterminer la solvabilité de leur partenaire.

L'audit financier s'insère donc dans la relation d'agence autour de l'entreprise en tant que processus de contrôle des comptes établis par l'entreprise pour lever l'asymétrie d'informations entre les dirigeants et les autres intervenants, qu'il soit réalisé par un commissaire aux comptes ou un simple auditeur financier activant dans la structure interne d'audit de l'entreprise.

6.2.2.2. Audit social :

L'Institut International de l'Audit Social définit l'audit social comme un audit appliqué à la gestion, aux activités et aux relations des individus et groupes dans les organisations, ainsi qu'aux rapports de ces dernières avec leurs parties intéressées internes et externes⁴¹.

A partir de cette définition, on peut retirer quatre (04) champs d'application principaux de l'audit social⁴²:

- Evaluer la conformité des pratiques internes à un référentiel normatif externe (droit du travail, conventions collectives, accords d'entreprise), et, au-delà des frontières de l'entreprise (pour les sous-traitants et fournisseurs), à des normes liées à la RSE⁴³ (responsabilité sociale de l'entreprise), souvent référencées sur les principes de l'Organisation Internationale du travail ;
- Evaluer la pertinence d'une situation, en référence à des objectifs, règles, et procédures internes à l'entreprise. L'entreprise souhaite évaluer la réalité des pratiques par rapport à ce qui est prévu et souhaité. Elle souhaite aussi souvent faire évoluer ces pratiques en évaluant dans un premier temps la pertinence des objectifs et processus existants. Les domaines d'application sont nombreux : recrutement,

⁴¹Référentiel IAS : 2006 de l'audit social, Institut International de l'Audit Social des Ressources Humaines et des Organisations, p.02.

⁴²MEIGNANT. A, Audit social, Conseil en management des ressources humaines, Janvier 2012, p.05.

⁴³ Responsabilité Sociétale des entreprises.

formation, appréciation, gestion des compétences, rémunérations, sécurité du travail, Ce type d'audit peut intégrer des approches de type benchmarking pour permettre des comparaisons externes ;

- Auditer une situation de changement (fusion-acquisition, réorganisation, faisabilité sociale d'un investissement, négociation d'un accord collectif, etc.) ;
- Comprendre une situation sociale particulière (conflit social, climat social dégradé, démissions, tensions liées à des risques psycho-sociaux...), dans le but d'en tirer des enseignements correctifs pour l'avenir et/ou de prévenir la répétition de situations conflictuelles. Grâce à ses différents champs d'application, l'audit social par son apport aidera les parties prenantes à mieux cerner le comportement du personnel, à détecter les sources de conflits, ... ceci permettra l'amélioration du climat de travail qui conduira à une meilleure rentabilité, à une bonne image de l'entreprise en tant qu'entreprise respectant les droits de l'homme et leur intégrité, ...

6.2.2.3. Audit environnemental :

Selon les normes ISO 14000⁴⁴ et le règlement européen en matière de management et d'audit environnementaux (Eco Management and Audit Scheme –EMAS-), qui convergent dans leur définition selon laquelle l'audit environnemental désigne un instrument de gestion comprenant une évaluation systématique, documentée, périodique et objective de l'efficacité de l'organisation, du système de gestion et des procédures destinées à la protection de l'environnement⁴⁵.

Il passe par les étapes suivantes :

- Identifier et mesurer les risques en matière d'environnement ;
- Proposer des mesures à prendre afin de parvenir au contrôle, à la réduction, voire l'élimination des risques ;
- Evaluer les éventuelles conséquences matérielles significatives pour l'entreprise.

⁴⁴Donne des outils pratiques aux entreprises et aux organisations de tous types qui souhaitent maîtriser leurs responsabilités environnementales.

⁴⁵Règlement N°1221/2009 du Parlement Européen et du Conseil du 25 Novembre 2009 concernant la participation volontaire des organisations à un système communautaire de management environnemental et d'audit (EMAS).

Les différentes parties prenantes de l'entreprise ayant relations avec le domaine écologique (tels que : les associations de protection de l'environnement, les clients, les fournisseurs, les actionnaires, ...) demanderont la réalisation d'une mission d'audit environnemental.

L'accès au rapport de cette dernière est le moyen qui leurs offrira un canal d'informations servant ainsi de garanties sur le fait que les questions liées à l'environnement sont traitées avec efficacité.

7. Protocole ou charte de bonne gouvernance en Algérie.

La charte de la bonne gouvernance d'entreprises a été officiellement lancée, en Algérie, par les pouvoirs publics. Elle a été initiée par des organisations patronales, le CARE et le ministère de la PME et de l'Artisanat. La Charte dont l'adoption est volontaire, explique avant tout la nécessité d'un tel code de gouvernance et expose ensuite les principaux standards de gouvernance d'entreprise : les parties prenantes internes de l'entreprise telles l'AG, le CA, l'exécutif, les relations de l'entreprise avec les parties prenantes externes dont essentiellement les banques, les impôts, les fournisseurs, ainsi que la qualité et la diffusion de l'information.

L'Algérie a besoin d'un tissu d'entreprises fortes et productives, capables de réduire de façon significative leur dépendance de l'exportation d'hydrocarbures, ainsi qu'un tissu de PME génératrices de richesses et créatrices d'emplois.

Ce code constitue la solution essentielle à la transformation de la gouvernance actuelle basée sur la rente à une gouvernance fondée sur des normes universelles, à savoir l'équité, la transparence, l'imputabilité et la responsabilité. La charte de bonne gouvernance permettra la création de nouvelles PME. Quand les banques constateront que ces PME fonctionnent selon des normes universelles de bonne gouvernance, elles n'hésiteront pas à les financer. Il faut savoir que le ministère de la PME et de l'Artisanat a participé aux travaux de **la task force** mis en place depuis novembre 2007 sous l'appellation de GOAL 08. Ce code représente les travaux de GOAL 08 entre novembre 2007 et novembre 2008.

Dans ce cadre, la **task force** a pu mesurer les enjeux et l'urgence d'une démarche de gouvernance d'entreprise dans le contexte algérien et s'est référées aux principes de gouvernement de l'entreprise de l'OCDE (2004) tout en prenant en considération le contexte algérien.

Le code contient les modalités de la gouvernance d'entreprises qui servent de texte de référence à l'ensemble des parties intéressées. Il se fixe comme objectif d'inaugurer un processus de promotion de la gouvernance d'entreprise global et durable. Il aura contribué à la

mise en œuvre d'un des volets majeurs des mécanismes du NEPAD, celui consacré précisément à la gouvernance.

7.1. Les principaux éléments (standards) de la gouvernance d'entreprise :

Aussi connu sous la dénomination de standard, ces standards de gouvernance visent à améliorer le respect des principes suivant :

- **D'équité :** Les droits et devoirs des parties prenantes, ainsi que les privilèges et obligations qui y sont attachés, doivent être répartis de manière équitable (Fairness) ;
- **De transparence :** Ces droits et devoirs, ainsi que les prérogatives et responsabilités qui en découlent, doivent être claires et explicites pour tous (Transparency) ;
- **De responsabilité :** Les responsabilités des uns et des autres ont des objets précis, non partagés (Responsability) ;
- **D'imputabilité :** Chaque partie prenante est comptable devant une autre pour la chose sur laquelle elle est responsabilisée. (Accountability).

En outre ces standards couvrent les relations qui s'établissent entre, d'une part, les parties prenantes internes de l'entreprise ; d'autre part, entre celles-ci et les parties prenantes externes.

7.2. Conditions de mise en application :

L'adhésion à la bonne gouvernance d'entreprise relève d'une démarche libre et volontaire de l'entreprise. L'entreprise concernée peut opérer à l'auto-évaluation de sa situation en matière de gouvernance. A partir de cela, elle peut déterminer les dispositions à prendre et de les appliquer selon un programme déterminé. A ce propos, l'entreprise rend publique une déclaration d'adhésion à tout ou partie du Code. Elle y révèle publiquement son intention de s'inspirer de sa philosophie et de se conformer à tout ou partie de ses prescriptions, tout en gardant la possibilité d'émettre des réserves.

Toute entreprise est susceptible de vivre de manière originale et unique des problèmes de gouvernance. Il appartient à chacune de procéder à son auto-évaluation en la matière et de prendre les dispositions nécessaires. La forme d'organisation juridique la plus développée est celle de la SPA. Elle repose sur trois instances distinctes :

- Celle où ses propriétaires exercent leurs droits et prérogatives ;
- Celle où s'exercent le pilotage et le contrôle des activités de l'entreprise ;
- Celle qui assure l'exécution de ces activités.

Les dénominations varient selon les formules utilisées. Pour des besoins de simplification, il est fait référence, ici, à celles qui sont le plus souvent utilisées au sein des SPA :

- L'Assemblée Générale qui regroupe l'ensemble des actionnaires ;
- Le Conseil d'Administration qui réunit les administrateurs ;
- La Direction Générale qui est assurée par l'équipe exécutive.

Dans les SARL, le besoin n'est pas toujours ressenti de mettre formellement en place un organe de pilotage et de contrôle, du fait que les activités sont souvent directement gérées par un ou plusieurs actionnaires dominants. Le modèle est encore plus atrophié dans les EURL où c'est aussi généralement l'actionnaire unique qui assure lui-même toutes les tâches de la gestion quotidienne. Le modèle préconisé est celui pratiqué dans les SPA. Les SARL et, dans une certaine mesure, les EURL peuvent utilement s'en rapprocher, même conservant leur forme d'organisation juridique.

7.3. Décisions relevant des prérogatives de l'AG des actionnaires :

- Adoption des objectifs en matière de développement des résultats et de la prise de risque ;
- Définition claire des pouvoirs délégués et des seuils d'engagement financiers permis ;
- Choix du commissaire aux comptes et des auditeurs externes ;
- Approbation des comptes annuels ;
- Affectation des résultats et fixation des dividendes à distribuer ;
- Amendement des statuts de l'entreprise ;
- Ouverture et augmentation du capital par l'émission de nouvelles actions ;
- Modification de la structure du capital ;
- Transactions exceptionnelles ou opérations ayant un impact significatif et irréversible ;
- Nomination et révocation des membres du conseil d'administration.

Si les droits et prérogatives des actionnaires sont normalement consignés dans les statuts de l'entreprise, à sa création, ceux-ci peuvent être complétés, nuancés ou précisés par des pactes d'actionnaires. Ces types d'accord sont des conventions par lesquelles tout ou partie des actionnaires s'entendent sur la manière d'approcher et de traiter les questions

sensibles qui ne relèvent que de leur compétence et qui sont déterminantes pour la bonne marche et le développement de l'entreprise. En cas de pacte entre une partie seulement des actionnaires, l'Assemblée Générale de l'entreprise doit être informée.

7.4. Le Conseil d'Administration :

Les missions à remplir par le CA sont définies par les statuts de l'entreprise et éventuellement complétées ou précisées par des résolutions de l'AG. Elles consistent à assurer le pilotage de la stratégie et de l'organisation de l'entreprise, ainsi que le contrôle de ses activités.

Généralement, nous pouvons dire que la gouvernance d'entreprise en Algérie doit être cernée scientifiquement par une enquête auprès d'un échantillon d'entreprises. L'entreprise algérienne vit beaucoup de problèmes ; elle est préoccupée soit par sa survie ou par sa croissance.

Conclusion du chapitre

La séparation entre le droit de propriété et le droit de contrôle (gestion) est à l'origine du développement des conflits d'intérêts entre les actionnaires et les dirigeants. Ce qui a tendance à perturber les principes de gouvernance de l'entreprise, éléments déterminants de la performance de l'entreprise. Or une bonne gouvernance peut conduire à la création de richesse non seulement pour les actionnaires mais aussi pour les parties prenantes (dirigeants, salariés, fournisseurs, etc.).

La banque a un caractère particulier en tant qu'entreprise. En effet, elle procède à la collecte et à l'allocation des ressources publiques disponibles vers différents secteurs de l'économie, par le biais du financement des investissements de l'économie, ce qui permet de favoriser le développement durable de l'économie. Cette dernière partie étant la plus cruciale, la banque doit mettre en place des mécanismes de contrôles et de gouvernance ayant pour fin de ne pas altérer la relation avec ses parties prenantes.

La distinction entre une vision actionnariale et partenariale de la gouvernance d'entreprise permet de respectivement identifier les systèmes orientés marchés (systèmes ouverts) et les systèmes orientés banques (systèmes fermés). Cette distinction sert d'indicateur sur les critères qui font la particularité de certaines économies.

L'économie algérienne quant à elle, est une économie d'endettement et le sous-développement de son marché financier tend à prouver que l'Algérie présente les caractéristiques d'un système orienté banque ou orienté réseau.

L'État algérien et en particulier, le ministère des finances vise l'amélioration des mécanismes de gouvernance et ce, en engageant plusieurs réformes dont les plus importantes actions doivent contribuer à la réhabilitation des conseils d'administration et à la création d'un comité d'audit.

Après avoir définie les fondements théoriques de la gouvernance d'entreprise et le caractère particulier de la banque en tant qu'entreprise, la deuxième partie de notre travail c'est-à-dire le contenu du prochain chapitre portera premièrement sur la mise en place d'une nouvelle gouvernance bancaire qui conduit certainement à des changements en matière de développement des systèmes bancaire et financier à l'international, deuxièmement sur le niveau d'adaptation du système bancaire algérien aux normes et réglementations prudentielles et enfin sur l'identification des parties prenantes bancaire (attentes, intérêts et mécanismes de couverture).

CHAPITRE II : LES NORMES PRUDENTIELLES
INTERNATIONALES ET EVOLUTION DE LA
REGLEMENTATION BANCAIRE ALGERIENNE

INTRODUCTION

La profession bancaire qui est une activité très particulière et très spécifique. Pierre angulaire de toute économie, les banques et établissements financiers jouent un rôle fondamental dans le financement de l'économie.

En effet dans un cadre mondial international caractérisé par une forte mondialisation, un seul espace économique, un principe de libre circulation des capitaux ; la bonne santé des établissements financiers joue un rôle prépondérant dans la stabilité financière tant au niveau national qu'international.

Par ailleurs l'histoire de l'activité bancaire a prouvé qu'il suffit qu'une banque ait son portefeuille d'actifs douteux pour que cela provoque une crise qui toucherait le secteur économique dans son ensemble, à l'image de la crise des subprimes.

De ce fait la consolidation du système financier international est d'un intérêt majeur, la mise en place d'un ensemble de recommandations duquel chaque pays devrait s'inspirer est donc primordiale d'où les travaux du comité de Bâle (Bâle I, Bâle II et Bâle III).

La réglementation bancaire s'est nettement améliorée à travers un certain nombre de dispositions qui ont changé ou remis en cause l'ancienne réglementation. La plupart de ces réglementations se sont concrétisées par de nouvelles règles comptables ou de fonctionnement, d'où l'affirmation de Joel Bessis⁴⁶ « Les règles qui intéressent principalement la gestion des risques sont les règles prudentielles. Celles-ci évoluent sous le contrôle du comité de Bale et des autorités nationales de tutelle ».

Le comité de Bâle a initié plusieurs recommandations que l'on pourrait considérer comme source d'inspiration pour l'élaboration d'une réglementation propre à chaque banque et établissement financier et comme guide d'audit externe pour les autorités monétaires nationales.

Les travaux de ce comité sont très importants qu'ils nous ont d'abord conduit à examiner leur contenu d'une part et d'autre part à vérifier le degré de leur applicabilité par les institutions financières en Algérie.

Afin de pallier aux différentes crises financières mondiales qui pourraient toucher facilement nos systèmes bancaires et financiers, la réglementation bancaire algérienne n'a pas cessé de modifier, compléter et d'apporter d'autres textes pour répondre d'abord au ratio Cooke et de se préparer pour atteindre la norme Mc Donough. Cette dernière norme dite aussi

⁴⁶Joel Bessis, op.cit, p.49.

Bâle II a été déjà suivie depuis l'année 2006 par les pays développés. La dernière crise financière a poussé ces pays à mettre en œuvre cette nouvelle norme dite Bâle III depuis l'année 2013.

Toutes ces règles qui démontrent le niveau partenarial des établissements financiers et bancaires n'excluent donc pas les parties prenantes sur lesquelles il convient justement d'avoir une parfaite connaissance.

Dans ce deuxième chapitre, l'objectif est de présenter les différents accords de Bâle, la réglementation prudentielle algérienne et les parties prenantes bancaires.

Section I : Les normes de surveillance prudentielle internationale.

Le Comité de Bâle⁴⁷ ou Basel Committee on Banking Supervision (BCBS) vise à assurer la stabilité et la fiabilité du système bancaire et financier à travers l'établissement de standards minimaux en matière de contrôle prudentiel, la diffusion et la promotion des meilleures pratiques bancaires et de surveillance et la promotion de la coopération internationale en matière de contrôle prudentiel.

Le Comité de Bâle a été créé fin 1974 par les gouverneurs des banques centrales du G10 (onze pays : Allemagne, Belgique, Canada, Etats-Unis, France, Italie, Japon, Pays-Bas, Royaume-Uni, Suède et Suisse). Le Comité était initialement appelé le « Comité Cooke », du nom de Peter Cooke, directeur de la Banque d'Angleterre qui avait été un des premiers à proposer sa création et fut son premier président.

Le Comité se compose aujourd'hui de représentants des banques centrales et des autorités prudentielles de 27 pays : aux onze premiers se sont ajoutés le Luxembourg et l'Espagne, rejoints par l'Australie, le Brésil, la Chine, la Corée, l'Inde, le Mexique et la Russie en mars 2009, puis Hong Kong, Singapour, l'Afrique du Sud, l'Arabie Saoudite, l'Argentine, l'Indonésie et la Turquie en juin 2009. Le président actuel du Comité est Stefan Ingves, gouverneur de la Banque Centrale de Suède, il a succédé à Nout Wellink des Pays-Bas en charge de la présidence du comité de Bâle de 2006 à 2011.

Son secrétaire général, William Coen, est soutenu par une équipe tournante de 14 personnes composée d'experts et de superviseurs des institutions membres. Le Comité de Bâle se réunit généralement quatre fois par an. Historiquement, les travaux du Comité de Bâle ont abouti à la publication de trois grands accords : Bâle I en 1988, Bâle II en 2004 et Bâle III, en 2010.

En général, Bâle I, Bâle II et Bâle III suivent le même objectif. L'accord Bâle I sur les fonds propres conclu en 1988, à Bâle (Suisse), par les gouverneurs des banques centrales des pays du G10. Ensuite, révision de cet accord en 2004 (dispositif Bâle II) et enfin le renforcement de ce dernier intervenu en décembre 2010 (Bâle III).

⁴⁷Les membres actuels du comité de Bâle sont des représentants des banques centrales et des autorités de contrôle des 27 pays suivants : depuis 1974 les 11 pays du G10 (Allemagne, Belgique, Canada, Etats-Unis, France, Italie, Japon, Pays-Bas, Royaume-Uni, Suède et Suisse) et le Luxembourg ; depuis 2001 : l'Espagne ; depuis 2009 : les 12 pays du G20 qui n'étaient pas encore membres du comité de Bâle (Afrique du Sud, Arabie Saoudite, Argentine, Australie, Brésil, Chine, Corée du Sud, Inde, Indonésie, Mexique, Russie et Turquie), ainsi que Hong Kong et Singapour.

Alain Verboomen et Louis De Bel « Bâle 2 et le risque de crédit, les règles actuelles et leur évolution sous Bâle 3 », in édition Larcier, Belgique, 2011, p.16.

Les accords de Bâle I et Bâle II traitent exclusivement de la solvabilité et non plus généralement des indicateurs financiers telle que la liquidité. Ces indicateurs permettent de mesurer la bonne santé financière d'une banque ou plus généralement d'une entreprise. A partir de la récente crise, Bâle III accorde désormais une attention égale à la solvabilité et à la liquidité des banques. Les différentes normes sont appelées à évoluer pour s'adapter au mouvement permanent d'innovation qui anime les activités bancaire et financière.

1. L'accord de Bâle I : le ratio Cooke⁴⁸.

Le comité de Bâle I sur le contrôle des opérations bancaires a été institué en Février 1975 par les autorités de surveillance prudentielles. Ainsi que les gouverneurs des banques centrales des pays du groupe des Dix, rassemble les autorités de contrôle des banques à la suite du choc pétrolier de 1974 a augmenté la volatilité des marchés et a perturbé les flux de capitaux dans le secteur bancaire. A l'issue de travaux menés par le comité et quelques réunions du G10, il a été approuvé en juillet 1998, un document nommé convergence internationale de la mesure et des normes de fonds propres visant la mesure des fonds propres par le biais d'un rapport de solvabilité qu'ils ont intitulé ratio de Cooke.

Ce ratio porte le nom du président du comité de Bale de l'époque, il correspond au rapport entre les fonds propres de la banque et ses actifs pondérés. Il doit dépasser ou être égale à 8%. Les encours concernent le bilan et le hors bilan. Les pondérations sont les suivantes :

Tableau n°06 : Contrepartie et pondération des actifs du bilan

Contrepartie ou type de transaction	Pondération
Créances sur les Etats OCDE	0 %
Créances sur les banques et les collectivités locales des pays de l'OCDE	20%
Engagements garantis par une hypothèse de crédit-bail immobilier	50%
Autres éléments d'actif notamment les crédits aux particuliers	100%

Sources :Roncalli. T, « Gestion des risques financiers », Economica, Paris, 2003, p.23.

⁴⁸On l'appelle ratio Cooke du nom du président du comité de Bale ; Peter Cooke entre 1977 et 1988 et ancien gouverneur de la Bank of England.

Pour les éléments du hors bilan, les pondérations sont les suivantes :

Tableau n°07 : Contrepartie et pondération des actifs du hors-bilan

Contrepartie	Pondération
Engagements classiques non liés au cours de change et aux taux d'intérêts.	Convertis en équivalent crédit par un facteur allant de 0 à 100% en fonction de leur nature, pondérés en fonction de la contrepartie.
Engagements liés au cours de change et aux taux d'intérêts.	L'équivalent risque = cout de remplacement total (évaluation aux prix de marché de contrats présentant un gain + risque de crédit potentiel produit du nominal par un coefficient de majoration dépendant de la durée résiduelle et de la nature du contrat.

Source : Roncalli. T, « Gestion des risques financiers », Economica, p.23.

Le ratio de Cooke est simple et sa mise en œuvre aisée ; il s'obtient de manière générale par le rapport : entre au numérateur, le montant des fonds propres de la banque et au dénominateur, le montant de l'ensemble de l'actif pondéré qui est constitué essentiellement du risque crédit.

La réglementation imposée par le Comité de Bâle prévoit dans le souci de protection des déposants, l'intervention des autorités nationales chargées de la supervision lorsque le ratio tombe sous la barre des 8% afin de remédier à cela. Il peut y avoir dans ce cas un transfert de contrôle de la banque en faveur des autorités de supervision.

Par ailleurs Bale 1 a été sujet de reproches sur plusieurs points dont :

- La classification arbitraire des risques ;
- La non considération de certains risques (risque opérationnel, de taux d'intérêts, de liquidités);
- Une prise en compte très partielle de l'utilisation des garanties (seuls les crédits hypothécaires à 50% et les garanties financières).

Toutes ces limites ont déclenché la révision des accords de Bâle I et la mise en application des accords de Bâle II.

2. Les accords de Bâle II et le ratio MC Donough.

Avant l'apparition de nouvel accord de Bâle, l'activité bancaire était régie essentiellement par la réglementation sur l'adéquation des fonds propres instaurée en 1988 sous la terminologie de ratio Cooke. Ce dernier avait pour but de soutenir la solidité et la stabilité de l'activité bancaire internationale et de promouvoir des conditions d'égalité, de concurrence entre les banques internationales.

Par la suite à cause de l'innovation financière et la complexité du secteur bancaire, le régulateur a décidé de mettre à niveau une réglementation qui semblait obsolète.

Cet accord est donc appelé dispositif révisé et non nouvel accord de Bâle puisqu'il est venu pour atténuer les insuffisances de Bâle I. Depuis juin 1999, le comité de Bâle, a engagé une concertation avec la profession bancaire pour rénover la réglementation prudentielle. Après plusieurs années de consultation et négociation achevée à la mi-2004, les accords de Bâle II devaient être appliqués par toutes les banques européennes le 31/12/2006 et par toutes les banques reconnaissant ces accords.

Dans ce nouvel accord de Bale, le ratio MC Donough a succédé au ratio Cooke. Le nouveau ratio de solvabilité a permis au comité de Bale de connaître d'une manière tangible l'importance des risques opérationnels qui peuvent être couverts par le calcul des exigences de fonds propres. La motivation de ce nouvel accord était de remédier aux lacunes et insuffisances du premier accord à travers l'application de trois piliers fondamentaux.

2.1. Pilier 1 : l'exigence en fonds propres :

Elle se concrétise par un nouveau ratio qui remplace le ratio Cooke. Il se présente ainsi:

Ratio de solvabilité (Mc Donough) :

$$\frac{\text{Fonds Propres}}{\text{Risques de Crédit} + \text{Risques Marchés} + \text{Risques opérationnels}} \geq 8\%$$

Il s'agit d'un ratio de solvabilité bancaire, mais il est plus précis que le ratio Bale 1, car il prend en compte le risque plus ou moins élevé des différents prêts accordés par l'établissement financier et fixe une limite à l'encours pondéré des prêts accordés par l'établissement financier en fonction de ses capitaux propres.

Le premier pilier de cet accord s'est fixé comme objectif l'évaluation des risques encourus par la banque et la détermination des fonds propres dont elle doit disposer pour la couverture de ces risques. Ce dernier prend en compte en plus du risque crédit et le risque marche, le risque opérationnel.

L'accord propose les pondérations suivantes :

Tableau n°08 : Pondération des actifs risqués par rapport au fonds propres et répartition

Type de risque	Exigences en fonds propres	Répartition
Crédit	6,8 %	83%
Marché	0,24%	03%
Opérationnel	0,9%	12%
Total	8%	100%

Source : Ogien DOV, « Comptabilité et Audit bancaire », Dunod, Paris 2004, p.303.

On constate à travers ces pondérations que le risque crédit reste en tête en matière de consommation de capital.

2.2. Pilier 2 : la surveillance prudentielle :

Le comité de Bâle par le pilier 2 veut engager les superviseurs nationaux dans le renforcement du processus de surveillance prudentielle.

Dans le cadre du pilier 2 de l'accord de Bâle, les autorités de contrôle devront s'assurer que chaque banque est dotée de mécanismes internes « sains » lui permettant de vérifier l'adéquation de ses fonds propres sur la base d'une évaluation complète des risques qu'elle encourt. Le nouveau dispositif souligne l'importance, pour la direction des banques, de l'élaboration d'un processus interne d'évaluation des fonds propres et de la fixation, en la matière, d'objectifs correspondant aux spécificités du profil de risque de l'établissement et de son cadre de contrôle.

Les superviseurs doivent vérifier que les banques sont en mesure d'évaluer correctement leurs besoins en fonds propres par rapport aux risques encourus. En ce sens ils exerceront une surveillance sur le système de contrôle interne de ces banques avec possibilité d'amendement en cas de nécessité.

2.3. Pilier3 : la transparence et discipline de marché :

Elle oblige la banque à fournir des informations fiables et régulières sur sa situation et sur les opérations qu'elle effectue. Le troisième volet de l'accord de Bâle vise au renforcement de la discipline de marché grâce à une meilleure communication financière.

Le pilier 3 est complémentaire aux piliers 1 et 2, son objectif principal est d'encourager les banques à publier les informations relatives à leur organisation, la structure de leur capital et son adéquation au profil des risques, le risque crédit, les garanties, la

titrisation et le portefeuille des actions. Ces informations sur leur situation financière, sont nécessaires aux différents acteurs économiques afin d'évaluer leur exposition aux risques et l'adéquation de leurs fonds propres.

Les fondements des accords de Bale II peuvent être récapitulés par la figure ci-après :

Figure n°1 : Les fondements des accords de Bale II par pilier



Source : Frédéric MISHKIN, « Monnaie banque et marchés financiers », 8ème éd. 2007, p.371.

Les accords de Bale II présentant les limites suivantes :

- Les normes de Mc Donough n'ont pas pu résister aux dernières crises de 2007 et 2009, ce qui a nécessité la révision des règles bâloises (réglementation prudentielle universelle) ;
- Les règles de Bâle II ne peuvent pas faire face aux situations de crises ;
- Les buts ciblés par la supervision prudentielle sont la sécurité financière individuelle et la stabilité du système monétaire et financier. Alors que les normes de Bâle II ont répondu au premier but et ne semblent pas capables de limiter les effets pros cycliques et systémiques.

La Banque des Règlements Internationaux (BRI), la Banque Mondiale (BM) et le Fonds Monétaire Internationale (FMI) ont exprimé leur volonté de mettre en place une politique qui va permettre d'améliorer le traitement dynamique des risques.

3. Le ratio de Bâle III : dispositif de réglementation prudentielle.

Les accords de Bâle III sont des suggestions de nouvelles réglementations destinées au secteur bancaire. Suite à la crise des subprimes en 2007, le FSB (Conseil de stabilité financière) et le G20 de 2010 à Séoul ont contribué à la mise au point de nouvelles mesures de stabilité pour le système bancaire mondial.

Selon Éric LAMARQUE, DUMONTIER et Al (2008) identifient trois lacunes majeures de la réglementation prudentielle mises en évidence par crise des subprimes, à savoir :

- Le traitement différencié du risque crédit, ce qui produit une exigence de fonds propres sous-estimée ;
- Difficulté de connaître des agents exposés aux risques finaux ;
- La dernière faille est rattachée au concept de juste valeur et, plus précisément lorsqu'il n'y a pas de marché.

L'analyse des effets de la crise a abouti au fait que son impact sur les banques vient d'une faible qualité des fonds propres associée à la croissance trop rapide des Bilans et hors Bilans des banques. Les fonds propres sont censés couvrir les risques, ce qui explique une nécessité d'augmenter leur qualité étant donné le niveau de risque pris par les banques et leurs interdépendances.

Face à ces failles, le comité de Bâle propose un durcissement des règles prudentielles afin de rendre plus forte la résistance des banques et tenir compte du risque de liquidité. Suite à la récente crise économique et financière, les gouvernements et les instances de régulation au niveau international ont appelé à un renforcement significatif de la réglementation bancaire qui vise à créer un système financier plus discipliné et moins pro cyclique qui favorise un développement économique équilibré (Conseil de Stabilité Financière-CSF, septembre 2009). Dans le domaine de la réglementation, ensuite, le cycle de négociations entamé en 2009 sous l'égide du G 20, a permis d'aboutir fin 2010 à la publication d'un accord décisif « Bâle III » concernant le renforcement des fonds propres et la mesure des risques.

Tableau n°09 : Récapitulatif des principaux accords de Bâle III

Capital et Bâle III	Liquidité et Bâle III	Risque systémique et Bâle III
Augmenter les fonds propres de base Tiers One et leurs qualités.	Création d'un nouveau ratio de liquidité à court terme (LCR).	Préconiser l'usage de chambres de compensation (CCP) lors des transactions liées aux produits dérivés.
Etre mieux armé face au risque global.	Création d'un nouveau ratio de liquidité à long terme (NSFR)	Les transactions et prise de risques entre institutions financières devront être accompagnées d'une augmentation des fonds propres.
Limiter l'effet de levier (la croissance du Bilan).		Possible augmentation du niveau de Capital.
Création de matelas de sécurité (Protection contracyclique).		

Source : Elaboré par nos soins, sur la base des pré-acquis.

Bâle III peut être récapitulée autour de 4 grandes mesures :

a. Des fonds propres d'une meilleure qualité :

Un des objectifs de Bâle III est qu'en cas de perte des banques, ces dernières soient mieux protégées, en augmentant la qualité des fonds propres. Les banques devront alors :

- Augmenter la part du Common equity dans le Tier One, ce qui équivaut aux actions ordinaires, et aux réserves (ce qui revient à augmenter les reports à nouveau) ;
- Les Banques doivent déduire du Tier One les intérêts minoritaires, les participations dans les autres banques et les actifs d'impôts différés ;
- Unifier le TierTwo au bilan ;
- Réduction puis exclusion des produits financiers ;
hybrides couverts par le commonequity.

Ces mesures vont alors entraîner une hausse du capital et une restriction de la distribution des dividendes pour les banques, notamment à cause de l'augmentation du report à nouveau. Les banques sont incitées à émettre des produits convertibles en actions afin que les fonds propres puissent augmenter dès que leurs niveaux sont trop bas.

b. Des fonds propres à un niveau plus élevé :

Il a été observé que les banques avaient un niveau de fonds propres trop bas durant la crise de 2007. Bâle III propose d'augmenter le niveau des fonds propres, en plus de leurs qualités en introduisant des nouvelles règles :

- Tier One (Common equity) ;
- Ratio "CoreTier One" plus exigeant : de 2% à 4,5% ;
- Nouveau matelas de sécurité à 2,5% (prévu pour 2019) ;
- Niveau du commonequity fixé à 7% au minimum (objectif pour 2019) ;
- Fonds propres totaux ;
- Ratio de solvabilité plus exigeant : de 8% à 10,5% (le matelas de sécurité inclus) ;
- Création d'un autre matelas de sécurité contracyclique pour le risque sectoriel.

Ces nouvelles mesures devraient pousser les banques à se séparer d'actifs éligibles dans les fonds propres et à viser des niveaux de solvabilité et de ratios "CoreTier One" plus élevés afin de garder des politiques de distribution attractives.

c. Diminuer l'effet de levier sous Bâle III :

Bâle III s'est fixé pour objectif de limiter la croissance du bilan des banques. L'effet de levier se définit comme le rapport entre le capital et les expositions totales. Les nouvelles mesures liées à ce point sont :

- Ratio l'effet de levier fixé à 3% du Tier One : Les expositions ne pourront alors pas être 33 fois supérieures au Tier One ;
- Début de l'étude en 2013 ;
- Ratio minimal instauré en 2018.

Cette mesure risque d'entraîner un resserrement du crédit et donc une diminution du financement de l'économie. Les banques risquent également de viser des niveaux de plus en plus exigeants pour ce ratio d'effet de levier, afin d'obtenir de bonnes évaluations de la part des agences de notation et globalement du marché.

d. Une meilleure gestion de la liquidité :

Liquidité à long terme :

Bâle III a pour projet de créer un ratio de liquidité à long terme (NSFR) afin d'inciter les banques à trouver des ressources stables pour leur financement. Cette mesure implique de prendre en compte certains critères :

- Notation des différents profils d'actifs puis association avec leurs niveaux de ressources stables recommandés (en fonction de leurs risques) ;
- Nouvelle pondération des actifs nécessitant un certain niveau de financement (en fonction de leurs risques associés) ;
- Nouvelle pondération dans la qualité des financements (en fonction de leur stabilité).

Cette mesure devrait entraîner l'obtention par les banques de financements plus diversifiés afin de ne pas être dépendantes d'un certain type de ressource. Les banques vont devoir évaluer la stabilité de leurs ressources au bilan, en pourcentage et le besoin de financement individuel de chaque actif.

Liquidité à court terme :

Bâle III prévoit la création d'un ratio de liquidité à court terme (LCR) pour lequel le minimum accepté est de 100% en vue d'améliorer la solvabilité des banques à court terme. Cette mesure demande aux banques de :

- Se protéger contre les situations de stress ponctuelles en possédant des actifs liquides et de bonnes qualités, permettant de résister à des sorties de trésorerie pour au moins 30 jours ;
- Pondérer les actifs en fonction de leur qualité et liquidité.

Les banques seront donc contraintes à investir dans des actifs de haute qualité mais avec une plus faible rentabilité afin de répondre à l'exigence de la solvabilité à 30 jours.

Les différents dispositifs du comité de Bâle servent de ligne de conduite aux différents systèmes bancaires et financiers nationaux dans leur pratique courante de l'activité bancaire et le niveau d'adaptation de ses recommandations à ces systèmes se fait selon le caractère particulier des économies nationales.

e. Couverture contre le risque systémique dans Bâle III :

Bâle III prévoit d'exiger une augmentation du niveau de capital, afin de mieux couvrir les banques dans le cadre du portefeuille de négociation (le portefeuille de négociation est l'ensemble des outils et produits financiers détenus dans le cadre d'une négociation ou d'une couverture d'autres produits) notamment durant une future crise à venir .

Les mesures envisagées sont :

- **Redéfinition de la Var stressée** (outil de mesure du risque de marché d'un portefeuille bancaire) avec incorporation d'une charge de capital ;
- **Ajout de charges de capital supplémentaires** pour faire face aux expositions aux risques de défauts ou à la dégradation de la note de certains actifs ;
- **Pousser les banques à passer par la chambre de compensation** pour les transactions liées aux produits dérivés ;
- **Une incorporation du risque de corrélation** entre les institutions financières et donc de contagion entre ces dernières.

Les banques devraient être poussées à limiter **les volumes** de transactions avec d'autres banques et autres institutions financières. De plus, le risque de **contrepartie** lié aux produits dérivés devraient être mieux contrôlé. Il devrait donc y avoir une modification globale du portefeuille de négociation des banques.

Section II : Paysage réglementaire algérien : réglementation prudentielle.

Jusqu'à la fin des années 80, le système bancaire algérien avait un rôle passif dans l'intermédiation financière, et d'instrument au service de l'État pour réaliser ses objectifs planifiés ; il fonctionnait en dehors de l'optique commerciale et de critère de rentabilité et /ou efficacité économique. En effet la création d'établissements bancaires publiques répondait plus aux besoins d'une économie dite « sociale ». Les banques étaient devenues de simples caissiers devant fournir aux entreprises publiques les liquidités dont elles avaient besoin.

Cependant de 1986 à 1989, dans le cadre des réformes économiques, l'Algérie va procéder à une amélioration des statuts de son système bancaire c'est-à-dire dans ses attributions et s'efforce d'évoluer dans son mode de gestion dans un contexte international marqué par la destruction des frontières des systèmes bancaires nationaux et la généralisation des moyens de paiement.

Par ailleurs, l'avènement de la loi 90-10 du 14 Avril 1990 portant sur la monnaie et le crédit marque le début du réaménagement du système bancaire algérien. En effet, le secteur financier en général et le secteur bancaire en particulier, va connaître des changements tangibles au niveau de l'organisation, du fonctionnement et de la gestion du système bancaire algérien. Changements rendus possibles par la création d'organisme habilité à encadrer l'activité bancaire, la définition de normes fixant les conditions d'exercice de l'activité bancaire, et l'établissement d'une réglementation prudentielle destinée à assurer la sûreté du système et de ces acteurs.

1. Présentation du secteur bancaire et financier algérien (système administré).

Quelques mois après son indépendance 1962, l'Algérie se dote des instruments juridiques et institutionnels nécessaires à l'établissement de sa souveraineté monétaire. Ce qui est matérialisé par la création d'une monnaie nationale, le dinar algérien, et par la création de la Banque Centrale d'Algérie.

Pour financer son développement économique, l'Algérie va progressivement opérer une « algérianisation »⁴⁹ du secteur bancaire et financier dans le but d'en assurer son activation et l'établissement de relation bancaire et financière avec le reste du monde. Au terme de la période, le secteur devient exclusivement public et spécialisé.

⁴⁹PASCALLON P., « Le système monétaire et bancaire algérien », revue banque, octobre 1970, n°289, p.876.

1.1. Le monopole de l'État :

La nationalisation du secteur bancaire s'inscrit dans le cadre du développement de l'économie algérienne. Elle s'opère progressivement soit par la création d'établissements publics spécialisés de deux dont une chargée de financer les investissements et l'autre, la collecte de l'épargne (respectivement la BAD : Banque Algérienne de Développement ; la CNEP : Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance). Soit par la création de sociétés nationales en l'occurrence la Banque Nationale d'Algérie (BNA), le Crédit Populaire d'Algérie (CPA) et la Banque Extérieure d'Algérie (BEA) : ces dernières reprennent les activités des banques étrangères. Dans le cadre de ce monopole, la gestion du secteur revient au Trésor public et à l'organe de planification. Le taux d'intérêt bancaire est déterminé par l'État. La période se caractérise également par le fait que les banques et les établissements financiers sont des instruments au service exclusif du développement économique et des entreprises publiques en particulier.

1.2. La Spécialisation :

Au début des années 1970, après être devenu exclusivement public, le secteur devient en outre spécialisé. Il est organisé par branches d'activité (agriculture, industrie, artisanat, hôtellerie, tourisme, BTP, énergie, le commerce extérieur) et spécialisé par entreprise. Cette spécialisation fut introduite par la loi de finances pour 1970.

La loi 86-12 du 19 août 1986 relative au régime des banques et du crédit est le premier texte qui a pour objet d'encadrer l'activité bancaire et financière. Dans ce contexte, il a pour mission de veiller à une nette adéquation de l'affectation des ressources financières et monétaires dans le cadre de la réalisation du plan national de crédit avec les objectifs des plans nationaux de développement. Il s'agit simplement d'un réaménagement du mode de financement global de l'économie qui jusque-là n'avait connu aucune modification depuis les années d'indépendance.

Remarque : **La loi du 12 janvier 1988** modifiant et complétant la loi bancaire du 19 août 1986 donna plein pouvoir aux hautes autorités algériennes d'entamer plusieurs réformes dont la première d'entre elles est axée sur « l'autonomie de gestion de l'entreprise publique », afin d'encourager la rentabilité, la productivité et la création de richesse de ces entreprises qui étaient jusque-là stagnante à cause d'un système administré étouffé. Ce qui occasionna des transformations au niveau des fonctions de l'État. Les textes de la loi de 1988, sur l'autonomie, séparent le droit de propriété du droit de gestion.

2. Les mutations du système bancaire et financier algérien et sa structure actuelle.

La présentation des mutations du système bancaire algérien et sa structure actuelle est la suivante :

2.1. Les mutations du système bancaire et financier algérien :

La privatisation du secteur en 1988, permis à l'État algérien de procéder à une vaste restructuration des grandes entreprises publiques, banques comprises. Ces dernières sont transformées en sociétés par actions. Deux nouvelles banques publiques sont créées, la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR) et la Banque de Développement Local (BDL), issues respectivement du démembrement de la BNA et du CPA. La nouvelle loi traduit l'orientation du gouvernement pour l'économie de marché. Cette ouverture, s'est traduite par l'implantation de banques, de succursales et de bureaux de représentation de grandes banques étrangères (BNP Paribas, Société Générale, etc.) et d'établissements financiers étrangers (Arab Leasing Corporation, Cetelem Algérie, etc.).

La loi 90-10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit va constituer la clef de voûte du nouveau système bancaire algérien. L'autonomie de l'entreprise publique fut le principal premier objectif visé par des réformes de type microéconomique, suite à quoi elle s'est attaquée à l'aménagement d'un nouveau cadre dans lequel tous les acteurs de la vie monétaire et bancaire sont appelés à évoluer. L'application de cette loi aurait probablement introduit une plus grande discipline dans le financement de l'économie et constitué une phase nécessaire dans l'abandon de l'économie dite « sociale » et la transition vers l'économie de marché. En d'autres termes, elle a permis la mise en place d'un cadre juridique commun à toutes les banques et établissements financiers. Les mesures les plus déterminantes sont l'ouverture de l'activité bancaire au capital privé national, étranger, et la libre détermination des taux d'intérêt bancaire.

L'indépendance de la Banque centrale dans la foulée, argumente la constitution d'« un conseil de la Monnaie et du Crédit », qui agit à la fois, en tant que conseil d'administration de la Banque d'Algérie, en matière d'organisation et de réglementation applicable aux banques et établissements financiers.

La loi permet aux autorités de procéder à l'organisation du marché monétaire ainsi qu'à la libéralisation des conditions de banque. La réforme bancaire a été menée de pair avec la promulgation d'autres lois qui ont soutenu le mouvement de libéralisation de ce secteur économique.

Remarque : A titre supplétif, la promulgation de l'ordonnance n°01-01 du 27 février 2001, modifiant et complétant la loi 90-10 du 14 avril 1990 eut pour objet principal de diviser le Conseil de la monnaie et du crédit en deux organes :

- Le premier organe est constitué du conseil d'administration chargé, de la direction et l'administration de la Banque d'Algérie ;
- Le deuxième organe est constitué par le conseil de la monnaie et le crédit, qui joue le rôle d'autorité monétaire.

L'ordonnance 03-11 du 26 août 2003 relative à la monnaie et au crédit a pour objet de consolider le système et abroge la loi sur la monnaie et le crédit de 1990. Le nouveau texte reprend la volonté du législateur et porte plus loin la libéralisation établie par la loi de 1990.

L'objectif de l'ordonnance est de « renforcer la sécurité financière, améliorer nettement le système de paiement et la qualité du marché ». Pour aller plus loin, on pourrait dire de cette ordonnance qu'elle a conféré à la Banque d'Algérie :

- Le privilège d'émission de billets de banque et de pièce monnaie ayant cours légal sur le territoire national ;
- Le rôle d'agent financier de l'État et d'organisme de gestion des réserves de change ;
- D'être garante du bon fonctionnement du système des paiements et assure le secrétariat général de la commission bancaire ;
- La mission générale de veiller à la stabilité interne (prix) et externe (le taux de change de la monnaie), respectivement à l'article 35⁵⁰ de l'ordonnance relative à la monnaie et le crédit ;
- Le rôle d'établir des mécanismes plus affinés de surveillance, de veille et d'alerte d'où la constitution, la gestion et l'organisation des centrales : des risques, des impayés, et des bilans visant à veiller à une bonne et prudente conduite des politiques de crédit par les banques et établissements financiers.

Le principe d'établissement en partenariat, qui trouve son origine dans la loi de finances complémentaire pour 2009 instaurant le partenariat comme modalité d'implantation des investissements étrangers. D'autres mesures ont été introduites visant au renforcement du cadre institutionnel, au renforcement du contrôle des banques et des établissements financiers, à la protection de la clientèle et à la qualité des prestations bancaires.

⁵⁰ « Journal officiel de la République Algérienne Démocratique et Populaire conventions et accords internationaux – lois et décrets arrêtés, décisions, avis communications et annonces (traductions française) » n°52 du 27 août 2003, relative à la monnaie et au crédit.

2.2. Structure actuelle du secteur bancaire et financier algérien :

Le parc des établissements bancaires et financiers algériens présente l'aspect suivant :

2.2.1. Les banques publiques⁵¹ :

Le tableau ci-dessous présente le résumé de l'ensemble des banques publiques algériennes.

Tableau n°10 : Tableau récapitulatifs des banques publiques algériennes

Établissements bancaires publiques	Missions
La CNEP créée le 10 août 1964.	Mobilisation et la collecte de l'épargne.
La BNA , créée par l'ordonnance n°66-178 le 13 juin 1966.	Répondre aux besoins financiers portant des secteurs publics et socialistes.
Le CPA créé par deux ordonnances du 19/12/1966 et du 15/05/1967.	Renforcer par la mise en place d'un autre intermédiaire financier bancaire après création de la BNA.
La BEA créée par l'ordonnance N°67-204 du 01 Octobre 1967.	Servir de banque de dépôt dans le domaine du développement des relations financières avec l'extérieur.
La BADR créée par le décret du 13 Mars 1982 (sur la base structurelle de la BNA).	Financement de l'agriculture et de la contribution à son développement ainsi qu'à la contribution à la promotion des activités agricoles, artisanales et agro-industrielles.
La BDL créée par décret N° 85 / 84 du 30 avril 1985.	Prise en charge du portefeuille des entreprises locales.

Source : Elaboré par nos soins d'après le « Guide des banques et des établissements financiers en Algérie », édition KPMG, Alger, 2012.

2.2.2. Les banques privées et étrangères⁵² :

Notons qu'au cours de ces 15 dernières, le secteur bancaire et financier algérien a vu disparaître plusieurs de ces établissements financiers. Le projet de loi portant amendement de la loi sur la monnaie et le crédit (LMC) a consacré dans ces articles un cadre pour les banques privées et étrangères, pour l'exercice de leur fonction. A cet effet, on peut citer :

⁵¹ « Guide des banques et des établissements financiers », Op cité, p.13.

⁵² Journal officiel de la République algérienne n°02 du 11 janvier 2017.

Tableau n°11 : Tableau récapitulatif des banques privées et étrangères présentes en Algérie

Les banques privées et étrangères présentes en Algérie	Année de création
La Banque El Baraka ;	Créée le 20 Mai 1991, elle débute ses activités dans le mois septembre de la même année.
La Citibank N.A Algeria « Succursale de Banque ».	Création de la succursale 1998.
Arab Banking Corporation (ABC) ;	Créée en Septembre 1998, elle démarre ses activités avec l'ouverture de sa principale succursale le 02 Décembre 1998.
Natixis – Algérie ;	Présent sur le sol algérien depuis 1999.
La Société Générale Algérie (SGA) ;	Création du premier bureau de représentation en 1987 et début des activités dans les années 2000.
Arab Bank PLC - Algeria « Succursale de Banque » ;	ND
BNP Paribas Al Djazair (BNP Paribas) ;	La filiale a vu le jour en 2002.
La Trust Bank Algeria ;	Démarrage de l'activité en Avril 2003.
La Housing Bank For Trade and Finance - Algeria ;	Démarrage de l'activité en Octobre 2003.
Algeria Gulf Bank (AGB) ;	Débute son activité en Mars 2004.
<i>Fransbank El Djazair SPA.</i>	Début d'activité en Algérie le 1er Octobre 2006.
Crédit Agricole Corporate et Investment Bank – Algérie ;	Obtention de l'agrément en Mai 2007 portant sur le développement d'une banque de plein exercice.
H.S.B.C – Algeria « Succursale de Banque » ;	HSBC France a ouvert une agence HSBC en Algérie en 2008.
Al Salam Bank – Algeria ;	La Banque a été agréée par la Banque d'Algérie en septembre 2008 dans le cadre du lancement de ses activités.

Source : Elaboré par nos soins, d'après le « Journal officiel de la République algérienne », n°02 du 11 janvier 2017.

2.2.3. Les établissements financiers⁵³ :

Bien qu'il ait eu promulgation de la loi 90-10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit, c'est en 1995 que l'Algérie a vu la naissance d'établissements financiers sur son territoire, dans le cadre de l'activation du secteur à travers la diversification dans les sociétés financières, et de garantir l'exercice de toutes les transactions bancaires contemporaine et ancienne.

⁵³Journal officiel de la République algérienne n°02 du 11 janvier 2017.

Tableau n°12 : Tableau récapitulatif des établissements financiers présents en Algérie

Etablissements financiers	Année de création
Société de Refinancement Hypothécaire (SRH) ;	Crée le 27 décembre 1997.
Caisse Nationale de Mutualité Agricole « Etablissement Financier » ;	Réception de l'agrément le 28 février 1995.
Société financière d'investissement, de participation et de placement - Spa - "Sofinance -SPA" ;	Agréée par la Banque d'Algérie le 9 janvier 2001
Arab Leasing Corporation (ALC) ;	ALC a été créée en octobre 2001.
Maghreb Leasing Algérie (MLA Leasing) ;	MLA leasing à été créée en 2006.
Cetelem Algérie ;	Débutant ses activités en février 2006, Cetelem Algérie une marque du groupe PNB Paribas.
Société Nationale de Leasing – SPA ;	Crée en juillet 2010.
Ijar Leasing Algérie – SPA ;	Agrée en mai 2012 et filiale de la BEA.
El DjazairIjar - SPA.	Agrée par la Banque d'Algérie le 02 août 2012.

Source :Elaboré par nos soins, d'après le « Journal officiel de la République algérienne », n°02 du 11 janvier 2017

Le résumé des principaux objectifs des institutions financières porte sur :

- Le financement particulier ou la participation dans le financement de projets ou de sociétés ;
- La distribution des avis en obtenant des garanties requises afin de permettre aux banques de financer l'économie et les sociétés.

3. Les organes de direction et de contrôle.

Les organes de direction et de contrôle ont pour mission de veiller à la meilleure orientation possible du système bancaire et financier en Algérie et de s'en assurer la transparence. Pour ce faire, ils sont composés de trois organes ayant chacun des objectifs différents les uns des autres mais toujours dans le même contexte. Il s'agit de :

- L'Association des Banques et Etablissements Financiers (ABEF), organe représentatif ;
- Le Conseil la Monnaie et du Crédit (CMC), organe régulateur et de contrôle ;
- La Commission bancaire, organe de contrôle.

3.1. L'association des banques et des établissements financiers (ABEF) :

L'association des banques et établissements financiers existe bel et bien en Algérie. En effet, respectivement à l'article 96 de l'ordonnance 03-11 du 26 Août 2003, la tâche portant

sur la création d'une association des banques et établissement à laquelle les institutions opérantes sur le sol algérien doivent adhérer fut confié à la Banque d'Algérie. L'association en question a pour principal rôle de veiller sur les intérêts collectifs des banques et établissements financiers en son sein, spécialement auprès des pouvoirs publics. Au même titre que d'étudier des points d'intérêts communs à l'ensemble du monde bancaire et financière et de mettre en avant une coopération inter-réseau.

S'agissant de ces points, ils peuvent porter sur :

- L'Amélioration des techniques de banques et de crédit ;
- La stimulation de la concurrence ;
- L'introduction de nouvelles technologies ;
- L'organisation et gestion des services d'intérêts communs ;
- Formation du personnel ;
- La proposition de sanctions à l'encontre de l'un ou plusieurs de ses membres, en fonction du cas, soit au gouverneur, soit à la commission bancaire.

Soulignons cependant que les statuts de l'association et la modification de ces derniers, sont soumis à l'accord du conseil de la monnaie.

3.2. Le conseil de la monnaie et du crédit (CMC) :

La loi 90-10 est le texte référentiel du système bancaire algérien opérant le passage d'un système administré à un système qui poursuit sa libéralisation.

Elle consacre de ce fait une autonomie à la banque centrale dite « Banque d'Algérie » et par la même occasion la création d'un organe important chargé de s'occuper de points relatifs à la monnaie et au crédit. Il s'agit du Conseil de la Monnaie et du Crédit qui dans sa tâche devient l'autorité monétaire de réglementation portant sur :

- L'émission et la couverture de la monnaie ;
- Le volume du crédit ;
- La réglementation des changes et le marché des changes ;
- Les normes et ratios applicables aux banques et établissements financiers en matière de couverture et de répartition des risques, de liquidité et de solvabilité ;
- La protection de la clientèle des banques et établissements financiers.

Le conseil de la monnaie et du crédit est l'autorité de tutelle des banques et établissements financiers en Algérie car il autorise, modifie et retire l'agrément de ces derniers. Dans ce contexte, la législation⁵⁴ prévoit :

Article 18 : Le Conseil d'administration de la Banque d'Algérie est composé : du Gouverneur, président, des trois vice-gouverneurs ; des trois fonctionnaires du rang le plus élevé, désignés par décret du Président de la République en raison de leur compétence en matière économique et financière.

Article 35 : La Banque d'Algérie a pour mission de créer et de maintenir dans les domaines de la monnaie, du crédit et des changes, les conditions les plus favorables à un développement rapide de l'économie, tout en veillant à la stabilité interne et externe de la monnaie.

Article 58 : Le Conseil de la monnaie et du crédit, ci-après appelé « Conseil », est composé : des membres du conseil d'administration de la Banque d'Algérie (07), de deux personnalités choisies en raison de leur compétence en matière économique et monétaire.

Enfin, le Conseil dispose de pouvoirs dans certains domaines en tant qu'autorité monétaire. En effet c'est lui qui définit la conduite, le suivi et l'évaluation de la politique monétaire, c'est dans ce but que le Conseil fixe les objectifs monétaires. C'est aussi le Conseil qui établit les différentes normes et ratios applicables aux banques et établissements financiers.

3.3. La commission bancaire :

La loi 90.10, texte référentiel de l'aménagement du système bancaire algérien dit « libéral », prévoit dans ces grandes lignes la création un organe permanent disposant d'un pouvoir juridictionnel et moral sur l'ensemble des banques et établissements financiers présents en Algérie. Cet organe a pour principal mission de veiller au respect des normes et réglementations en vigueur, dans l'exercice de l'activité bancaire par l'ensemble des partenaires bancaires Algériens et étrangers. L'organe en question est la Commission Bancaire qui se compose⁵⁵ du :

- Gouverneur de la banque d'Algérie (président) ;
- Trois (03) membres choisis en raison de leurs compétences financières et comptables ;

⁵⁴« Journal officiel de la République Algérienne Démocratique et Populaire conventions et accords internationaux – lois et décrets arrêtés, décisions, avis communications et annonces (traductions française) » n°52 du 27 août 2003, relative à la monnaie et au crédit.

⁵⁵ Ordonnance n°03-11 du 26 Août, relative à la Monnaie et au Crédit, article 106.

- Deux (02) magistrats détachés de la Cour Suprême, choisis par le premier président de cette cour après avis du conseil supérieur de la magistrature.

A cet effet, la commission est dotée d'un secrétariat général dont les modalités d'organisation et de fonctionnement sont fixées par le conseil d'administration de la Banque d'Algérie. Dans l'exercice de ses fonctions, elle se doit de :

- Veiller au contrôle et au respect par les organismes de crédit de la législation et de la réglementation bancaire ;
- Examiner leurs conditions d'exploitation et veiller à la qualité de leurs situations financières et au respect des règles de bonne conduite.

A ce titre, elle dispose donc d'un pouvoir disciplinaire en rapport aux fautes constatées, prononcer des sanctions (avertissement, blâme, interdictions de certaines opérations, suspension temporaire de dirigeants ou encore retirer les agréments). Les membres de la commission sont nommés pour une durée de cinq (05) ans par le président de la république.

4. Les autorités monétaires.

Au lendemain de son indépendance la « jeune et naissante » république algérienne, dans son essor, voulu se doter d'une institution forte autour de laquelle pourrait s'organiser les sphères bancaires et financières afin de « relancer » le domaine de la monnaie destiné à répondre à des objectifs monétaire et économique à court, moyen et long terme. C'est dans ce contexte que la Banque Centrale d'Algérie⁵⁶ a été instituée. Cependant redéfinir de façon plus claire ses prérogatives devenait impératif plus de 25 ans après sa création. Ces aménagements⁵⁷ conférèrent à la Banque Centrale des attributs en matière de définition et d'application de la politique monétaire et de crédit. Peu adapté au contexte socio-économique faisant l'objet de profondes réformes, ces dispositions⁵⁸ furent modifiées et complétées. Redéfinissant dans son ensemble la configuration du système bancaire algérien et conférant par la même occasion une large autonomie, tant sur le plan fonctionnel qu'organique à la nouvelle Banque d'Algérie.

Étant sous tutelle du gouvernement. La Banque d'Algérie est composée d'un gouverneur et ainsi que les trois vice-gouverneurs, tous nommés par décret du président de la

⁵⁶Loi numéro 62-144 votée par l'Assemblée constituante le 13 Décembre 1962, portant création et fixant les statuts de la Banque Centrale.

⁵⁷Loi n°86-12 du 19 Août 1986 portant régime des banques marque l'amorce de la refonte du système bancaire algérien.

⁵⁸Loi 90-10 du 14 Avril 1990 modifiée et complétée relative à la monnaie et au crédit.

république. Sa mission est de veiller sur le domaine de la monnaie et du crédit. A cet égard, elle est chargée de veiller au bon fonctionnement du système bancaire dans son ensemble en participant à la mise en œuvre de la politique relative aux finances ou à la monnaie arrêtée par le gouvernement.

4.1. Organisation de la Banque d'Algérie⁵⁹ :

Afin de compléter ses tâches, la Banque d'Algérie est organisée au niveau central de la manière suivante :

1 - Sept (7) Directions Générales s'occupant des départements d'études, d'inspection et des activités bancaires.

- Direction Générale des Études ;
- Direction Générale de l'Inspection Générale ;
- Direction Générale du Crédit et de la Réglementation Bancaire ;
- Direction Générale du Contrôle des Changes ;
- Direction Générale de la Caisse Générale ;
- Direction Générale des Relations Financières Extérieures ;
- Direction Générale du Réseau.

Deux (2) des Directions Générales gérant des aspects spécifiques liés à l'émission de billets et à la formation bancaire, il s'agit de :

- La Direction Générale de l'Hôtel des Monnaies (Imprimerie et frappe) ;
- La Direction Générale de l'École Supérieure de Banque qui prend en charge la fonction formation et le recyclage du personnel de l'ensemble du secteur bancaire.

2 - Deux (2) Directions Générales chargées de la gestion administrative et des moyens de la Banque, il s'agit de :

- La Direction Générale des Ressources Humaines ;
- La Direction Générale de l'Administration des Moyens.

Elle dispose, en outre d'un réseau composé de 48 agences et succursales, lui assurant une présence effective dans chacune des wilayas du pays : les agences et succursales sont coordonnées par trois directions régionales implantées dans les villes d'Alger, Oran et Annaba.

Par ailleurs, la surveillance de la Banque d'Algérie est assurée par le Censurat composé de deux censeurs exerçant leur tâche à plein temps en position de détachement de

⁵⁹ « Organisation de la Banque d'Algérie ».

<http://www.bank-of-algeria.dz/html/present.htm#pre3> consulté le 08/10/2017 à 19h50

leur administration d'origine et surveillant de manière générale sur tous les services et toutes les opérations de la Banque d'Algérie⁶⁰.

4.2. Les attributions de la Banque Centrale⁶¹ :

On en distingue principalement deux.

4.2.1. Attributions au niveau économique :

La banque d'Algérie a pour objectif d'aménager les conditions favorables à un développement accéléré de l'économie dans les domaines de la monnaie, du crédit et de changes. Pour cela, elle est chargée de :

- Régler la circulation monétaire ;
- Gérer et contrôler, à travers des moyens adéquats, la distribution du crédit ;
- Veiller à la bonne gestion des engagements financiers à l'égard de l'étranger ;
- Réguler le marché des changes.

4.2.2. Attributions face aux organismes bancaires et financiers :

- La Banque d'Algérie se manifeste sur le marché monétaire dans les limites fixées par le conseil à l'effet d'acheter et vendre des effets⁶² (publics et privés) admissibles au réescompte ou aux avances ;
- Elle assure le service de la compensation en veillant à la sécurité des systèmes de paiement ;
- Elle consentit des crédits aux banques en compte courant pour une durée ne dépassant pas une année, en gageant des valeurs définies par la réglementation ;
- Elle assure aux organismes bancaires et financiers les services d'intérêt général par la centralisation et la rediffusion de certains renseignements concernant l'ensemble des réseaux bancaires (service central des risques, service central des chèques impayés et service central des bilans).

⁶⁰ Ordonnance n°03-11 du 26/08/2003 relative à la monnaie et au crédit, article 26 et article 27.

⁶¹ M. SENOUCI Kouider « La gouvernance bancaire face aux parties prenantes : cas des banques publiques algériennes » Thèse de doctorat en sciences de gestion, sous la direction de M. KERZABI Abdellatif, Tlemcen, Université Abou BekrBelkaid, année universitaire 2014-2015, pages 167-169.PDF <http://dSPACE.univ-tlemcen.dz/bitstream/112/6479/1/gouvernance-bancaire-parties-prenantes.doc.pdf>. Consulté le 12/10/2017 à 13h38.

⁶² Dr. BOUDJAMEL Saïd « BREVIAIRE ECONOMIQUE de l'étudiant et du chercheur », Annaba, Université Badji Mokhtar, Mai2003, p.238.

Définition : Les effets (publics et privés) sont des titres émis par l'État, les entreprises ou les collectivités régionales ou locales et les établissements publics : bon du Trésor, obligations publiques.

La Banque d'Algérie représente l'autorité monétaire par « excellence » puisque c'est à elle que revient le rôle d'« endosser la qualité d'agent financier de l'État en lui assurant toutes ses opérations de caisse, de banque et de crédit »⁶³.

5. La réglementation prudentielle algérienne.

C'est dans l'optique de se conformer aux directives internationales portant sur la réglementation de l'activité bancaire que l'État algérien a entamé au début des années 90 de profondes réformes de son secteur bancaire. Conformément aux dispositifs du comité de Bâle⁶⁴, ces aménagements visent à intensifier la coopération entre les autorités nationales chargées du contrôle afin de renforcer la stabilité et la solidité du système bancaire internationale au niveau macroéconomique et celui des systèmes bancaires nationaux au plan microéconomique. Ensuite, ils visent aussi à atténuer les inégalités concurrentielles existantes entre les banques internationales en établissant des normes prudentielles et des méthodes de surveillance bancaire.

La réglementation prudentielle en Algérie se réfère à un texte réglementaire de base⁶⁵. Ce texte prévoit dans son contenu des dispositifs prudentiels en matière de contrôle, de surveillance, de gestion des risques mais aussi de gouvernance du secteur bancaire et se résume en un ensemble de normes prudentielles et dispositifs législatifs, destiné à encadrer l'activité bancaire et préserver l'intégrité du système bancaire algérien en adaptation aux recommandations du comité de Bâle.

L'essentiel des dispositifs des accords de Bâle, en matière de réglementation prudentielle porte à la fois sur des normes quantitatives mais aussi sur des normes qualitatives.

5.1. Caractères quantitatifs de la réglementation prudentielle :

Il s'agit pour la plus grande part de ratio, fournissant des informations plus que précieuses aux banques et établissements financiers.

⁶³ M. SENOUCI Kouider « La gouvernance bancaire face aux parties prenantes : cas des banques publiques algériennes » Thèse de doctorat en sciences de gestion, sous la direction de M. KERZABI Abdellatif, Tlemcen, Université Abou BekrBelkaid, année universitaire 2014-2015, p.168.PDF <http://dspace.univ-tlemcen.dz/bitstream/112/6479/1/gouvernance-bancaire-parties-prenantes.doc.pdf>. Consulté le 12/10/2017 lien valide.

⁶⁴M. BENAMGHAR Mourad « La réglementation prudentielle des banques et établissements financiers en Algérie et son degré d'adéquation aux standards de Bâle I et Bâle II » Mémoire de fin d'Études de Magister en Sciences économique option Monnaie-Finance-Banque, sous la direction de Mr. AMMOUR Benhalima, Tizi-Ouzou, Université Mouloud Mammeri, 2012, p.70.

⁶⁵ Loi 90-10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit, modifier et compléter par l'ordonnance n°03-11 du 26 août 2003.

5.1.1. Le Capital minimum exigé :

Le législateur algérien a suivi les dispositifs du comité de Bâle en matière de réglementation prudentielle à travers l'article 133 de la loi 90-10 portant sur la monnaie et le crédit du 14 Avril 1990 et l'article 88 de l'ordonnance 03-11 du 26 août 2003.

La mise en application de ce dispositif définie par le règlement n°08-04 du 23 décembre 2008 relatif au capital minimum des banques et établissements financiers exerçant en Algérie, fixe à⁶⁶ :

- **Dix milliards de dinars (10 000 000 000 DA) pour les banques ;**
- **Trois milliards cinq cent millions de dinars (3 500 000 000 DA) pour les établissements financiers.**

A ce titre, les banques et établissements financiers ayant leur siège à l'étranger sont dans le devoir d'affecter à leurs succursales, agrémentées par le Conseil de la Monnaie et du Crédit, un capital au moins égal à celui exigé.

Par ailleurs, l'actif des établissements bancaires et financiers doit être au moins égal au capital minimum exigé.

5.1.2. Ratio de solvabilité ou le ratio Cooke :

En Algérie, en matière d'application de la règle prudentielle (Ratio Cooke) « Les banques et établissements financiers sont tenus de respecter en permanence un ratio de solvabilité en tant que rapport entre le montant de leurs fonds propres nets et celui de l'ensemble des risques de crédit qu'ils encourent de leurs opérations au moins égales à 8 % », comme le stipule à l'article 02 du règlement 91-09 et l'article 03 de l'instruction n° 74-94.

$$\text{Ratio Cooke} = \frac{\text{Fonds Propres Nets}}{\text{Risques pondérés}} \geq 8\%$$

Remarque : Notons que les accords de Bâle III porte sur le renforcement de la solvabilité des banques. A cet effet, le règlement n°01-14 du 16 février 2014 portant coefficients de solvabilité applicables aux banques et établissements financiers, a imposé un coefficient minimum de solvabilité de 9,5%. Ainsi, il a imposé que les fonds propres de base doivent couvrir les risques de crédit, opérationnel et de marché, à hauteur d'au moins de 7%. Et enfin, il a imposé aux banques et établissements financiers à constituer, un coussin dit de sécurité,

⁶⁶ Règlement de la Banque d'Algérie n°08-04 du 23/12/2008 relatif au capital minimum des banques et établissements financiers en Algérie, article 02.
<http://www.bank-of-algeria.dz/html/legist2008.htm> consulté le 15/11/2017 à 12h53.

composé de fonds propres de base et couvrant 2,5% de leurs risques pondérés⁶⁷. D'après ce règlement nous concluons que l'augmentation du ratio global a été à 9,5%, et non à 10,5%, comme il est stipulé dans l'accord de Bâle III.

5.1.3. Ratio de division des risques :

Le ratio de division des risques est une mesure qui vise à éviter la forte concentration des risques sur un seule, ou un groupe de bénéficiaires, qui, et de se prémunir contre le risque de non-remboursement. A cet effet, la réglementation prudentielle algérienne prévoit deux types de normes selon cas :

Un même bénéficiaire : Les risques encourus par la banque ou l'établissement financier sur un seul bénéficiaire doivent être au moins inférieur à 25% des fonds propres nets de ses derniers.

$$\frac{\text{Risques encourus sur un même bénéficiaire}}{\text{Fonds propres Nets}} \leq 25\%$$

Un groupe de bénéficiaire : La banque a le devoir de s'assurer que le montant total des risques encourus sur les bénéficiaires, dont les risques dépassent, pour chacun d'eux, 15 % des fonds propres nets, n'excède pas à hauteur de dix (10) fois ses fonds propres nets.

$$\frac{\Sigma(\text{Risques sur les bénéficiaires } > 15\% / \circ)}{\text{Fonds propres nets}} \leq 1000\%$$

5.1.4. Les Fonds Propres Nets (FPN)⁶⁸ :

Les banques et établissements financiers calculent leur Fonds Propres Nets (FPN) à partir de la somme des Fonds Propres de Base (FPB) et des Fonds Propres Complémentaires.

$$FPN = FPB + FPC$$

a. Les Fonds Propres de Base (FPB) :

La constitution de la première composante des Fonds Propres Nets (les Fonds Propres de Base) est la suivante⁶⁹ :

- Le capital social ;

⁶⁷ Règlement n°14-01 du 16/02/2014 portant coefficients de solvabilité applicables aux banques et établissements financiers, articles 02, article 03 et article 04.

⁶⁸ DE COUSSERGUES Sylvie « Gestion de la banque- du diagnostic à la stratégie », 4e édition Dunod, Paris 2005, p.87.

<http://www.bank-ofalgeria.dz/html/legist014.htm> consulté le 01/12/2017.

⁶⁹ Instruction de la Banque d'Algérie n°74-94 du 29/11/94, article 05.

- Les réserves autres que les réserves de réévaluation qui sont constituées par l'affectation des résultats antérieurs (les réserves légales, les réserves facultatives, les réserves statutaires et contractuelles, les réserves réglementées provision pour risques) ;
- Le report à nouveau (RAN) créditeur qui est constitué par les bénéfices des exercices antérieurs qui n'ont pas été distribués ni affectés à un compte de réserves ;
- Le résultat positif du dernier exercice clos dans l'attente de son affectation, diminué de distribution de dividendes à prévoir ;
- Les provisions constituées pour se couvrir contre le risque des créances courantes et des créances classées.

b. Les Fonds Propres Complémentaires :

Pour la composition de la deuxième partie des Fonds Propres de Base, les Fonds Propres Complémentaires sont quant à eux constitués de la façon qui suit⁷⁰ :

- Les réserves de réévaluation ;
- Les fonds provenant de titres ou emprunts subordonnés dans la limite de 50% des fonds propres de base (FPB).

5.1.5. Le coefficient de Fonds Propres et de Ressources Permanentes :

L'article 01 du règlement de la Banque d'Algérie n°04-04 du 19 juillet 2004 définit le coefficient de Fonds Propres et de Ressources permanentes comme un rapport que les banques et établissements financiers sont tenus de respecter au titre du maintien d'un certain équilibre entre leur emploi et ressource en monnaie nationale. Les Fonds Propres ayant déjà été défini plus haut, l'article 02 de ce règlement porte à la connaissance des banques et établissements financiers la constitution des ressources permanentes en⁷¹ :

- Emprunts obligataires émis ;
- Des bons de caisse (nominatifs et anonymes) ;
- Dépôts de la clientèle ;
- Le cas échéant, de l'excédent des emprunts contractés auprès des banques et établissements financiers sur les prêts de même nature accordés aux banques et établissements financiers.

Ce coefficient est calculé le 31 Décembre de chaque année⁷² et doit être au moins égale à 60%. Il se calcule par de la sorte :

⁷⁰ Instruction de la Banque d'Algérie n°74-94 du 29/11/94, article 07.

⁷¹ Règlement de la Banque d'Algérie n°04-04 du 19/07/2004, article 02.

⁷² Règlement de la Banque d'Algérie n°04-04 du 19/07/2004, article 09.

$$\frac{\text{Fonds Propres et Ressources permanentes}}{\text{Emplois permanents}} \geq 60\%$$

5.1.6. Les réserves obligatoires :

Elles représentent les réserves financières que les banques et institutions financières doivent obligatoirement déposer auprès de la Banque centrale, c'est un moyen de contrôler l'émission monétaire, qui relève de l'action des banques de second rang.

L'article 93 de la loi 90-10 du 14 avril 1990, stipule que la banque centrale peut exiger que les banques placent auprès d'elle, en un compte bloqué avec ou sans intérêt une réserve calculée, soit sur l'ensemble de leurs dépôts, soit sur une catégorie de ceux-ci, soit sur l'ensemble de leurs placements, soit sur une catégorie de ceux-ci, tant en monnaie nationale qu'en monnaie étrangère. Cette réserve est connue sous l'appellation de « réserve obligatoire ». Le taux de réserve obligatoire ne peut dépasser en principe 28 % des montants utilisés à la base de calcul. En cas de nécessité dûment justifiée, la banque centrale peut fixer un taux supérieur.

Par ailleurs la Banque d'Algérie de 2016 à 2017, a procédé à une révision à la baisse des taux de réserves obligatoires. La première révision s'est faite conformément à l'instruction n°4-2017 du 31 juillet 2017 modifie et complète l'instruction n°2-2004 du 13 mai 2014 relative au régime des réserves obligatoires. Ces réserves le portant de 12% à 8%, une mesure qui vise à permettre aux banques d'injecter plus de liquidités sur le marché. La seconde révision a été effective à compter du 15 août 2017 portant le de 8% à 4%⁷³.

5.1.7. Pondération des actifs du bilan :

Assurer un meilleur suivi des crédits constitue un aspect important en matière de prudence dans l'activité des banques. Par conséquent, ces créances devront faire l'objet d'un classement et ce en fonction des risques qu'elles font courir à la banque, par la constitution de provision couvrant le risque de crédit auquel cette dernière est exposée. L'instruction 74-94⁷⁴ du 29 novembre 1994 prévoit les modalités de classement et de provisionnement des créances. On fait la différence entre :

A. Les créances à faible risque : Il est question de créances dont le recouvrement intégral dans les délais paraît certain. La première catégorie concerne les Créances sur l'État et assimilées, à l'actif du bilan :

⁷³Instruction n°4-2017 du 31 juillet 2017 modifie et complète l'instruction n°2-2004 du 13 mai 2014 relative au régime des réserves obligatoires.

⁷⁴Instruction de la Banque d'Algérie n°74-94 du 29/1/94, article 02.

- Les obligations de l'État ;
- Les autres titres assimilés à des titres sur l'État ;
- Autres créances sur l'État ;
- Dépôts à la banque d'Algérie.

Elles sont détenues généralement sur des entreprises dont :

- La situation financière équilibrée est vérifiée dans les documents comptables certifiés de moins de dix (10) mois, ainsi que dans les situations provisoires datant de moins de trois (03) mois ;
- Le volume et la nature des crédits dont elles bénéficient sont compatibles avec les besoins de leur activité principale.

Il est question des engagements du hors bilan, pratiquement transformés en risque de crédit, classés parmi les créances à faible, et sont pondérés au taux de 0%. Ils sont les facilités non utilisées (engagements portant sur des prêts), dont la durée initiale est inférieure à un (01) ans et qui peuvent être annulés à tout moment sans condition ni préavis.

B. Les créances potentiellement risquées : Contrairement à la première catégorie, il s'agit de créance faisant l'objet d'un recouvrement intégral bien qu'il ait eu un certain retard. Ledit recouvrement paraît encore assuré mais qui sont détenues en général sur les entreprises qui présentent au moins une des caractéristiques ci-après définies⁷⁵ :

- Le secteur d'activité connaît des difficultés ;
- La situation financière et les perspectives de l'entreprise se dégradent, ce qui risque de compromettre les capacités de paiement des intérêts et / ou du principal ;
- Certains crédits sur ces entreprises sont non remboursés et / ou les intérêts sont impayés depuis plus de trois (03) mois mais dont le retard est inférieur à six (06) mois. Ces créances, nettes de garanties obtenues, doivent être provisionnées à hauteur de 30%.

C. Les créances à risque moyen : Dans cette catégorie, il s'agit des créances détenues dont le recouvrement affiche une des caractéristiques ci-après définies :

- Les créances dont le recouvrement intégral paraît très incertain et qui sont détenues sur des entreprises dont la situation laisse entrevoir des pertes probables ;

⁷⁵ M. SENOUCI Kouider « La gouvernance bancaire face aux parties prenantes : cas des banques publiques algériennes » Thèse de doctorat en sciences de gestion, sous la direction de M. KERZABI Abdellatif, Tlemcen, Université Abou BekrBelkaid, année universitaire 2014-2015, pages 176-177.PDF <http://dspace.univ-tlemcen.dz/bitstream/112/6479/1/gouvernance-bancaire-parties-prenantes.doc.pdf>. Consulté le 12/10/2017 lien valide.

- Les créances (Prêts consentis pour l'acquisition de logement) dont le recouvrement intégral fait l'objet d'une garantie par des hypothèques de premier rang.

D. Les créances à risque élevé : Ils sont pondérés à hauteur de 100%, les actifs suivants du bilan :

- Les crédits à la clientèle ;
- Les titres de participation et de placement autres que ceux des banques et établissements financiers ;
- Les immobilisations ;
- Les retards dans le paiement des intérêts ou du principal échu se situent entre six (06) mois et une (01) année. Ces créances doivent être provisionnées à hauteur de 50%.

Les engagements hors bilan transformés en équivalent de risque crédit, classés dans la catégorie à faible risque sont pondérés au taux de 0% ils sont :

- L'acceptation ;
- L'ouverture de crédit irrévocables et cautionnements constituant des substituts de crédits ;
- La garantie de crédits distribués.

E. Créances compromises : Les créances compromises sont toutes les créances dont le recouvrement est non effectif (quasiment impossible) par les entreprises, banques ou établissements financiers après avoir épuisé toutes les voies de recours possibles pour le recouvrement. Ces créances doivent être provisionnées à hauteur de 100%.

5.2. Caractères qualitatifs de la réglementation prudentielle :

5.2.1. Le suivi des engagements et la garantie des dépôts :

L'Algérie a édicté des règles prudentielles destinées à assurer le suivi régulier des crédits accordé, ainsi que la garantie des dépôts. En effet, La Banque d'Algérie a mis en place un système destiné à indemniser les déposants en cas d'indisponibilité de leurs dépôts ou autres fonds remboursables au travers d'une société de garantie des dépôts bancaires dont les banques sont obligatoirement actionnaires⁷⁶. La société est alimentée par des prélèvements sur les dépôts des banques, dans la limite de 1% de ceux-ci⁷⁷. Cette société rembourse les

⁷⁶ OMC 03-11 article 118 ; Règlement n° 04-03 du 4/03/2004 relatif au système de garantie des dépôts bancaires.

⁷⁷ OMC 03-11, article 118 alinéa 2.

dépôts jusqu'à un montant plafond de 600.000 DZD⁷⁹, ce qui assure aux déposants populaires une bonne protection de leur épargne. La procédure d'indemnisation est déclenchée soit par une décision d'un tribunal, soit par une décision de la Commission bancaire constatant l'indisponibilité des fonds. En principe, les déposants doivent être indemnisés dans un délai de deux mois. Les cotisations sont versées annuellement par les banques suivant le taux fixé par la Banque d'Algérie.

5.2.2. Surveillance prudentielle bancaire⁸⁰ :

L'Algérie a connu une forte amélioration en matière de surveillance prudentielle bancaire dans le domaine de la gestion des risques clientèle, en application des dispositions de la loi 05-01 du 06 février 2005, modifiée et complétée, et de l'article 27 du règlement n° 12-03 du 28 novembre 2012, relatifs à la prévention et à la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme, les mesures de vigilance à l'égard de la clientèle que doivent observer les banques, les établissements financiers et les services financiers d'Algérie. Sa dernière actualisation date de 2015 suite à la note du gouverneur de la Banque d'Algérie adressée aux banques et établissements financiers fixant le niveau de la vigilance bancaire « proportionnellement » aux risques encourus. Cette note porte sur deux volés, à savoir des :

a. Mesures de vigilance simplifiées :

Elles peuvent être appliquées à une clientèle présentant des risques faibles de blanchiment, se traduisant par les contrôles et vérifications ci-après :

- Vérification de l'identité du client et du bénéficiaire effectif après l'établissement de la relation d'affaires ;
- Réduction de la fréquence des mises à jour des éléments d'identification du client ;
- Réduction de l'intensité de la vigilance constante et de la profondeur de l'examen des opérations sur la base d'un seuil monétaire raisonnable.

⁷⁸ Le taux oscille généralement entre 0,25 et 0,35% l'an.

⁷⁹ Règlement n° 04-03 du 4/03/ 2004 relatif au système de garantie des dépôts bancaires, article 8.

⁸⁰ Note du gouverneur de la Banque d'Algérie aux banques et établissements financiers en Algérie sur les « Lignes directrices sur les mesures de vigilance à l'égard de la clientèle » fait à Alger le 08/02/2015, en remplacement de la note DGIG N°1362/2014 du 30 octobre 2014 portant mesures de vigilance à l'égard de la clientèle.PDF

http://www.bank-of-algeria.dz/html/legist_fr.htm consulté le 14/11/2017 à 15h06

b. Mesures devigilance renforcées :

Le degré et la nature de la surveillance de la relation d'affaires présentant des risques élevés doivent être renforcés afin de s'assurer du caractère inhabituel ou suspect de ses activités. Les mesures susceptibles d'être adoptées, comprennent, notamment :

- L'obtention d'informations supplémentaires (la nature envisagée de la relation d'affaires, l'origine des fonds ou l'origine du patrimoine, les raisons des opérations envisagées ou réalisées du client) sur le client, et la mise à jour plus régulière des données d'identification du client et du bénéficiaire effectif ;
- L'obtention de l'autorisation de la haute direction pour engager ou poursuivre la relation d'affaires ;
- Mise en œuvre d'une surveillance renforcée de la relation d'affaires par l'augmentation du nombre et de la fréquence des contrôles et la sélection des schémas d'opérations qui nécessitent un examen plus approfondi ;
- La réalisation du premier paiement par l'intermédiaire d'un autre établissement assujéti à des normes de vigilance similaires.

Comme autre mesure dans l'application qualitative des dispositifs des accords de Bâle, la Banque d'Algérie à procéder à la création de centrales d'informations au niveau de sa direction générale du crédit et de la réglementation bancaire (DGCRB) servant de bases de données indispensables à une bonne et prudente conduite des politiques de crédits par les banques et établissements financiers. Ces centrales sont au nombre de trois (03). Il s'agit entre-autres de :

- La centrale des risques ;
- La centrale des impayés ;
- La centrale des bilans.

b.1. La centrale des risques :

La centrale des risques est considérée comme un centre d'information chargé de recueillir de chaque banque et établissement financier (tous les 02 mois), toute information relative aux crédits consentis (Nom du bénéficiaire, nature des concours et leurs montant, garanties recueillies, ...), dont le montant est supérieur ou égal à deux (02) millions de dinars. Elle est destinée à minimiser les risques de crédits et assurer une certaine sécurité au système bancaire en accord avec l'article 02 du règlement n°92-02 du 22 Mars 1992 portant organisation et fonctionnement de la centrale des risques. Tous comme à l'ABEF, les banques

et établissements financiers en Algérie sont tenus d'y adhérer dans la mesure où elle sert d'outil de contrôle à la Banque d'Algérie en matière de surveillance bancaire.

b.2. La centrale des impayés :

Le règlement n°92-02, dans par son article 03 définit la centrale des impayés comme un instrument de lutte contre l'émission des chèques sans provision ou provision insuffisante. Par le biais de ce règlement, toutes les banques et établissements financiers doivent impérativement déclarer à la centrale des impayés, tout incident de paiement⁸¹, et d'appliquer la sanction de l'interdiction de chéquier devant être porter à l'attention de la Banque d'Algérie (04 jours de délai) et des autres banques et établissements financiers, si l'incident n'est pas régularisé dans le mois qui suit l'incident⁸².

b.3. La centrale des bilans :

La Centrale de Bilans a pour mission⁸³ la collecte, le traitement et la diffusion, des informations comptables et financières (le bilan, le tableau des comptes de résultat et les états annexes) relatives aux entreprises ayant obtenu un concours financier auprès des banques, des établissements financiers et des sociétés de crédit-bail et soumis à déclaration à la Centrale des Risques de la Banque d'Algérie. Ces informations font l'objet de publications portant chacune sur un secteur de l'activité économique offrant ainsi aux entreprises adhérentes d'utiles éléments de connaissance sur leur environnement professionnel et d'intéressantes informations à tous ceux (banquiers, administrations, experts-comptables, organismes d'études) qui ont à connaître de la situation financière et des moyens de financement des différentes familles professionnelles.

5.2.3. Communication financière et discipline du marché bancaire algérien :

Par le biais de l'instruction n°09-200221 du 26 Décembre 2002, la banque d'Algérie a avisé les banques et les établissements financiers de déclarer trimestriellement leur ratio de solvabilité : Au 31 Mars, 30 Juin, 30 Septembre et au 31 Décembre.

Ce ratio doit faire l'objet d'une déclaration selon le modèle prévu par la législation algérienne⁸⁴. Il doit être établi en double exemplaires et adressée à la Banque d'Algérie,

⁸¹ Règlement n°92-02 du 22/03/1992 portant organisation et fonctionnement de la centrale des impayés, article 03.

⁸² Règlement n°92-03 du 22 Mars 1992 portant organisation et fonctionnement de la centrale des impayés, article 09.

⁸³ Règlement n°92-07 du 03/07/1996 portant organisation et fonctionnement de la centrale des bilan, article 02.

⁸⁴ Instruction n°04-99 du 12/08/1999 portant modèle de déclaration des banques et établissements financiers des ratios de couvertures et de division des risques, article 02, article 04.

Direction Générale de l'Inspection Générale (DGIG), dans un délai de trente (30) jours à partir de chacune de ces périodes.

Aussi, le règlement n°2002-03 réclame des banques et établissements financiers, l'élaboration, deux rapports annuels destinés au conseil d'Administration, aux commissaires aux comptes et à la commission Bancaire, ces deux rapports sont⁸⁵ :

- Un rapport sur les conditions dans lesquelles le contrôle interne est assuré qui doit comporter essentiellement l'inventaire des enquêtes réalisées, les anomalies et les dysfonctionnements constatés, les mesures correctives ;
- Un rapport sur la surveillance des risques devant mentionner les mesures de sélection des crédits ainsi que les critères de sélection arrêtés, la rentabilité des opérations de crédits sélectionnés.

L'exécution des opérations de déclaration et de transparence se fait de manière régulière et continue par toutes les banques et établissements financiers exerçant leurs activités en Algérie.

Cette section a été consacrée à l'organisation et aux modalités de fonctionnement du système bancaire algérien, et ceux par :

- Une présentation en premier lieu du paysage bancaire et financier algérien et son évolution depuis les années d'indépendance. Passant par la création d'établissements bancaires publics et financiers afin de procéder à l'activation du secteur bancaire algérien et par la même occasion soutenir l'essor des moyens de financement de la « nouvelle » économie algérienne au lendemain de son indépendance. Laquelle connaîtra des mutations axées sur le passage d'un système administré orienté vers une économie dite « sociale » vers une économie dite « de marché » dans un contexte international marqué par la globalisation financière et la mondialisation.
- La définition en second lieu d'un cadre réglementaire prudentielle inhérent au secteur bancaire et des autorités habilitées en matière de supervision bancaire en Algérie.

Les autorités de supervisions de l'activité bancaire, à savoir en matière de régulation (le Conseil de la Monnaie et du Crédit), de contrôle (la Commission Bancaire) et surveillance (la Banque d'Algérie) sont de manière permanente à veiller aux respects des normes et dispositifs législatives en vigueur afin d'instaurer une discipline au sein du marchés bancaire algérien et favoriser la communication entre les différents acteurs (établissements bancaires et financiers, autorités de supervisions) de ce marché.

⁸⁵ Règlement n°02-03 du 14 Novembre 2002, article 47.

La réglementation prudentielle algérienne constitue un tout, composé de loi, de directives ou mesures, de normes, ..., toutes destinées à aménager selon le caractère propre du système bancaire algérien, l'activité du secteur en question, en se basant sur les recommandations du comité de Bâle (Bâle I, Bâle II et Bâle III) dans le domaine de l'encadrement de l'activité bancaire. Elle a pour principale objectif de définir les conditions d'exploitation des établissements bancaires et financiers, et un encadrement plus stricte ces établissements en matière prudentielle afin d'assurer la solidité et l'intégrité du système lui-même qui est la principale source de financement de l'économie.

Dans cette section, il était question de mettre en lumière les efforts fournis par le système algérien à travers les lois et législations, et les règles qui ont été appliquées pour l'encadrement du secteur bancaire et le suivi financier avec les règles et normes publiée par le comité de Bâle.

6. Les prémisses des principes de bonne gouvernance dans le secteur bancaire algérien.

L'application des principes de bonnes gouvernance en Algérie est devenu impératif suite à plusieurs événements. Plusieurs mesures ont donc été prise pour son bon fonctionnement.

6.1 Contexte :

A ce titre, l'exemple de la liquidation des banques privées El Khalifa Bank et la Banque Commerciale et Industrielle Algérienne (BCIA) tend à soutenir dans un sens que le manque de d'organisation, de contrôle, de rigueur et de surveillance dans la pratique de l'activité bancaire demeure un risque élevé. En effet, l'ouverture du secteur bancaire et financier au secteur privé à contribuer à l'émergence d'investisseurs avec très peu d'expérience dans le domaine bancaire, caractérisés par une forte volonté d'entreprendre et souvent assoiffé par le profit. Ce qui n'a rien présagé de bon, dans la mesure où le manque d'expérience et la concentration du capital (entre les mains d'une seule famille) caractérise le secteur bancaire privé, dénué d'*affectio societatis*⁸⁶.

A cela s'ajoute des choix discutables en matière gouvernance avec des taux d'intérêt pratiqués à la hausse au niveau BCIA, le gonflement anormal du poste « divers » à l'actif de son bilan embrumant ainsi la politique réelle de crédit engagée par El Khalifa Bank et le non-respect des normes prudentielles en vigueur. Tous ces facteurs ont concouru à la perte de confiance du secteur bancaire privé et des déposants, au retrait de leur agrément par le

⁸⁶ Volonté de s'associer à une personne physique ou morale.

Commission Bancaire en application de l'article 156⁸⁷ de la loi 90-10 et à la liquidation de ces deux banques conformément à l'article 157⁸⁸ de cette loi.

6.2 Dispositifs ou mesures appliqués :

Par conséquent, la volonté des autorités monétaires et de l'État visant à « réconcilier » les secteurs bancaires privés et publics ainsi que leurs intérêts c'est modéliser par la création de l'Association des Banques et Établissements financiers en Algérie comme le stipule l'article 96 de l'ordonnance n°03-11 du 26 août 2003, relative à la monnaie et au crédit.

Ainsi, dans un contexte marqué par de profondes réformes du secteur bancaire dans un système fortement administré, l'État e

st en phase de devenir un acteur « passive ». Dans la mesure où la tâche de veiller à l'application des nouvelles normes et réglementation en vigueur relève désormais d'autorités compétentes prévues en conséquence. Toutefois parmi elles, c'est à la « nouvelle » Banque d'Algérie d'organiser le secteur bancaire algérien, de veiller à l'application et au respect des dispositifs prudentielles en rapport avec l'activité bancaire.

Dans sa mission la Banque d'Algérie va procéder à la création d'une association des banquiers algériens à laquelle les banques et établissements financiers opérant en Algérie sont tenus d'adhérer.

Cette association a pour objet la représentation des intérêts collectifs de ses membres, notamment auprès des pouvoirs publics, l'information et la sensibilisation de ses adhérents et du public conformément à l'article 96 de l'ordonnance n°03-11 du 26 août 2003, relative à la monnaie et au crédit. Aussi, l'article 104⁸⁹ dans son contenu, prévoit l'interdiction à une banque ou un établissement financier de consentir des crédits à ses dirigeants, à ses actionnaires ou aux entreprises du groupe de la banque ou de l'établissement financier. Au sens du présent article, les dirigeants sont les fondateurs, les administrateurs, représentants et personnes disposant du pouvoir de signature. Les conjoints et les parents jusqu'au premier degré des dirigeants et des actionnaires sont assimilés à eux.

⁸⁷ Loi 90-10, relative à la monnaie et au crédit, article 156 « si une banque ou un établissement financier a enfreint une disposition législative ou réglementaire afférente à son activité, n'a pas déféré à une injonction ou n'a pas tenu compte de la mise en garde, la commission bancaire peut prononcer l'une des sanctions suivantes :
1) l'avertissement6) le retrait d'agrément »

⁸⁸ Loi 90-10, article 157 « la commission bancaire peut mettre en liquidation et nommer un liquidateur aux banques et établissements financiers qui cessent d'être agréer ... »

⁸⁹Loi 03-11 du 14 avril 2003, modifiant et complétant la loi 90-10 du 27 août 1990 relative à la monnaie et au crédit.

En 2006, la Banque d'Algérie met en place un système de télécompensation interbancaire dénommé Algérie - Télé-compensation Interbancaire⁹⁰ (ATCI). Il est destiné à assurer une compensation des chèques et autres instruments de paiement de masse, la lutte contre le financement du terrorisme, le blanchiment d'argent et permettre la traçabilité des flux. Seuls les virements d'une valeur nominale inférieure à un 1.000.000 DA sont acceptés par ce système.

Enfin à cela s'ajoute comme il l'a été déjà stipulé précédemment, la signature d'un protocole dit de « bonne gouvernance », destinée à faire en sorte que les PME fonctionnent selon des normes universelles de bonne gouvernance afin de faciliter leur financement. Par extension, le système bancaire devrait lui être touché car ces principes sont aussi valables pour les banques qui sont des SPA, donc des entreprises à part entière.

Section III : Les parties prenantes bancaires.

La gouvernance bancaire, s'appuie sur les principes de la gouvernance d'entreprise et est une réponse aux préoccupations constatées dans le management des banques. Il s'agit beaucoup plus de préserver les intérêts de toutes les parties prenantes sans distinction. L'objet de la gouvernance bancaire est de définir les relations entre ces parties prenantes.

1. Identifications des parties prenantes bancaires.

Les parties prenantes bancaires constituent l'ensemble des entités physiques ou morales qui sont en relation avec la banque et qui participe de manière soit directe ou indirecte à l'activité bancaire. A ce titre, la banque distingue entre ses parties prenantes internes et ses parties prenantes externes.

1.1. Les parties prenantes internes :

Les parties prenantes bancaires internes ou encore organisationnelles se forment de cette manière, on a :

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

⁹⁰ Règlement de la Banque d'Algérie n°05-06 du au 15 décembre 2005.

1.2. Les parties prenantes externes :

Les relations que la banque entretient avec son environnement nous permet distinguer les différentes parties prenantes externes suivantes :

- 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 ;
- Organisation et institutions internationales.

2. Attentes ou intérêts principaux des parties prenantes bancaires.

Chacune des parties prenantes peut influencer la réalisation des objectifs de l'entreprise ou être influencée par elle.

Que ce soit les membres de l'environnement interne ou externe de la banque, ceux-ci ont des intérêts qu'on résume de la manière suivante :

2.1. Parties prenantes internes :

Au sens strict les parties prenantes internes sont les actionnaires et les dirigeants. Cependant au sens large, il s'agit d'une tout autre chose. A ce titre le tableau ci-dessous permet de faire la synthèse des rapports que la banque entretient avec ses parties prenantes internes.

Tableau n°13 : Relation et attentes des parties prenantes internes

PP internes	Relation	Attentes ou intérêts
Les actionnaires	Apporteurs de fonds propres.	Rémunération (des dividendes), pérennité (gestion globale des risques, intégrant les aspects environnementaux et sociaux.).
Les dirigeants	Incarne la performance en tant que SPA et institution financière bancaire.	Rémunération, performance de la banque et élaboration de stratégies (court, moyen et long terme).
Les salariés ou employés	Contribuent à l'activité et au bon fonctionnement de la banque.	Rémunération, et conditions de travail intéressantes (sécurité de l'emploi, formation...).
Le Conseil d'administration	Gouverner et communiquer avec transparence, imputabilité et intégrité avec tous les membres.	Performance, viabilité, solvabilité, liquidité.

Source : Elaborés par nos soins, sur la base des pré-acquis.

Chacune de ces parties prenantes agit dans le strict cadre de l'organe de gestion, conformément aux dispositions réglementaires et statutaires qui régissent la banque, à savoir :

- L'Assemblée Générale qui regroupe les propriétaires, actionnaires ou porteurs de parts;
- Le Conseil d'Administration au sein duquel siègent et délibèrent les administrateurs ;
- La Direction générale occupée par l'équipe exécutive.

2.2. Parties prenantes externes :

Relation et attentes, voici le couple qui fait le résumé de l'essentiel des rapports que la banque a avec ses parties prenantes externes. Dans la plupart des cas, la gestion ne se fait pas selon les règles de l'art, le traitement des opérations avec les différentes parties prenantes suscitées ne se fait pas équitablement. Certaines bénéficient de grandes largesses et d'autres ne prennent que le nom de parties prenantes, car la partie la plus favorisée est celle qui dispose déjà d'un pouvoir discrétionnaire soit à l'intérieur de la banque ou d'un pouvoir délégué par les pouvoirs publics c'est-à-dire l'actionnaire unique qui est l'Etat.

On peut les parties prenantes externes de la banque comme suit :

Tableau n°14: Relation et attentes des parties prenantes externes

PP externes	Relation	Attentes ou intérêts
Les clients	Contribuent à la réalisation des objectifs en termes de chiffre d'affaire.	Leurs attentes concernent le prix, la qualité, la sécurité des biens et services et les délais.
Les fournisseurs	Apportent les biens et services (logiciels de gestion, fourniture de bureau, matériels informatiques, ...).	Pratique des prix, volume des ventes et solvabilité.
Les banques	Prêt interbancaire.	Liquidité, solvabilité, communication de données financières.
État et les collectivités locales	Fournissent des services publics : infrastructures, sécurité, éducation.	Création d'emploi, paiement des impôts, taxes et cotisations sociales.
Les associations et ONG	Lutte pour le respect des droits de l'homme et pour la protection de l'environnement.	Défendre des intérêts des consommateurs, de l'environnement ; mécénat et sponsoring.
Les syndicats	Ils servent de mécanismes de revendication auprès des dirigeants.	Attendent un dialogue social de qualité de la part de la banque.
Les régulateurs, autorités/Pouvoirs publics :	Fixent les différentes règles et conduites à suivre par les banques à travers la réglementation.	Conformité aux règles et règlements, et compétitivité.

Source : Elaboré par nos soins, sur la base des pré-acquis.

Les parties prenantes ont des intérêts qui peuvent évoluer dans le temps. Ces intérêts peuvent selon la période diverger ou converger dans le même sens.

Les parties prenantes peuvent contester ou partager les décisions des dirigeants. Elles peuvent entretenir avec ces derniers des relations conflictuelles ou partenariales.

3. Mécanismes de couvertures des parties prenantes bancaires.

Il s'agit d'un ensemble des mécanismes et dispositifs dont la finalité est d'assurer la couverture des différentes parties prenantes dans leur relation avec la banque.

3.1. Parties prenantes internes :

Chaque partie prenante interne dispose d'un ou plusieurs moyens de couvertures.

3.1.1. Les dirigeants :

- **Les parachutes dorés :** c'est une pratique à laquelle les dirigeants ont recours pouvant prendre la forme d'abus de rémunération ou de prime spéciale, afin de se couvrir contre d'éventuels risques de licenciement.
- **Le dirigeant propriétaire :** Dans ce cas de figure, les dirigeants disposent que de très faibles parts dans le capital de ces banques mais cela leurs assurent une représentation au sein des conseils d'administration. Ce qui leur permet ainsi de doublement s'ancrer dans ces banques.
- **Les rémunérations fixes :** Assurer aux dirigeants un revenu indépendant des performances de la firme. Elles sont fixées en fonction du niveau de responsabilité du dirigeant et des niveaux de rémunération pratiqués sur le marché du travail. C'est un genre de couverture pour le dirigeant contre les sanctions de l'assemblée générale sur la base de la rémunération en cas de baisse de régime.
- **Politique d'enracinement :** Les objectifs (premiers) des dirigeants, selon cette politique, sont de rendre coûteux pour l'entreprise leur remplacement, ce qui leur permet d'augmenter leurs pouvoirs et leurs espaces discrétionnaires⁹¹. D'où le terme d'enracinement.

3.1.2. Les actionnaires :

- **Droit de veto :** Les actionnaires peuvent utiliser leur droit de veto lors des votes en assemblée générale en cas de mécontentement des performances des dirigeants.
- **Cession des titres d'actionnaire comme acte de mécontentement :** En cas de mauvaise gestion les actionnaires peuvent céder leurs titres de propriété comme preuve ou acte de mécontentement contre le dirigeant. La pression que peut exercer le marché financier pousserait les dirigeants à gérer dans l'intérêt des actionnaires.
- **La garantie des titres :** Destinée à protéger les investisseurs contre la défaillance de leur prestataire de services d'investissement, une banque en l'occurrence. Lorsqu'une banque n'est plus en mesure de restituer à ses clients les titres ou autres instruments financiers que ceux-ci lui ont confiés, le fond de garantie des dépôts indemnise les clients sous certaines conditions et limites.

⁹¹Se dit d'un pouvoir sans limite, arbitraire, qui s'exerce sans être soumis à une autorité supérieure ou encore d'un pouvoir de l'Administration lorsque cette dernière est libre de porter une appréciation sur l'utilité et l'opportunité d'une décision à prendre.

➤ **Droit aux dividendes en cas de reliquat :** Dans ce cas, si après règlement des créances, si résidus il y a, la redistribution se fera entre les actionnaires majoritaires.

3.1.3. Les salariés ou collaborateurs :

➤ **Le savoir-faire :** Leur savoir-faire ou leur compétence au sein de la banque constitue l'une des meilleures couvertures pour eux dans la mesure où il serait absurde de se défaire des services d'agents compétents. Reconnaître aux salariés une contribution à la création de la valeur, c'est aussi leur reconnaître le droit d'en contrôler son partage.

➤ **Actionnariat salarié :** Les salariés en détenant une partie même petite du capital social s'assure de leur représentation au sein du conseil d'administration et peuvent par la même occasion défendre leur intérêt. Il permet aux salariés de s'ancrer durablement dans banque.

3.2. Parties prenantes externes :

Les mécanismes de couverture des parties prenantes externes se présentent comme suit :

3.2.1. Les clients :

On fait la distinction entre :

a. Les déposants :

➤ **Le fond de garanti des dépôts⁹² :** Il s'agit d'un fond appartenant aux banques. Elles doivent toutes participer au financement du dits fond à part égal et à hauteur de 1% (prime annuelle de garantie) ou au plus du montant de ses dépôts. En cas de défaillance de leur banque et d'indisponibilité de leurs dépôts, ce fond permet de procéder à une indemnisation des déposants dans les limites d'un montant défini.

b. Les Professionnels (avocats, agences de voyage, ...) :

➤ **La garantie de cautionnement :** Garantie les engagements de caution obligatoires pris par les établissements de crédits ou sociétés de financement. Elle a pour objet d'honorer, en cas de **défaillance** d'un établissement de crédit (une banque), les **engagements de caution** donnés par celle-ci envers des professionnels à qui la réglementation fait obligation de **présenter une garantie au bénéfice de leurs clients.**

⁹² Ordonnance n°03-11 du 26/08/2003, relative à la Monnaie et au Crédit, article 118.

c. Utilisateurs de produits bancaires :

➤ **Le boycott :** Les clients de la banque peuvent décider de boycotter les produits bancaires ou les produits proposant des services bancaires mis à leur disposition pour exprimer leur mécontentement.

3.2.2. Les fournisseurs :

➤ **Monopole ou exclusivité :** Une situation de monopole permet aux fournisseurs de disposer d'un certain pouvoir en matière de services fournis (équipements matériels, accessoires, fournitures de bureau).

➤ **Qualité et coût des services :** La qualité et le coût des services est un moyen pour les fournisseurs de s'assurer de l'intérêt de la banque à leur égard. A cet effet, ils disposent d'un avantage préférentiel sur ses concurrents.

3.2.3. Le marché financier :

➤ **Sanctionne la sous-performance des dirigeants :** le marché financier sanctionne la sous-performance de l'équipe dirigeante ou les mauvais comportements soit par la chute du cours des titres de l'entreprise, par son remplacement ou soit par son licenciement

Remarque n°1 : Les administrations publiques (l'État) comme mesure de couverture, peuvent modifier la réglementation en vigueur ou la réprime.

Remarque n°2 : Il existe une diversité de mécanisme de couverture des parties prenantes. Notons cependant que la performance de l'entreprise peut elle aussi constituer un mécanisme de couverture dans la mesure où son évaluation peut fournir des données pertinentes à l'entreprise dans sa manière de gérer son activité, sa manière d'influencer son environnement, ... En outre parmi toutes ces données, ce sont celles qui la renseigne sur sa manière de réaliser ses objectifs qui retient l'attention. Et la réalisation de ces dits objectifs nécessite le concours de l'ensemble de ses parties prenantes (internes comme les dirigeants, les actionnaires, ... et externes comme clients, fournisseurs, gouvernement, ...).

4. La mesure de la performance globale comme mécanisme de couverture.

4.1 La performance globale :

La performance est une notion qui possède de nombreuses significations. Elle puise ses origines dans le latin « performare » et a été emprunté à l'anglais au XVème siècle signifiant accomplissement, réalisation et résultats réels. Selon Luthans et Stewart (1977), la performance varie considérablement d'une entreprise à une autre et d'un contexte à un autre et dépend des objectifs fixés.

La performance est donc la réalisation des objectifs stratégiques et tout ce qui contribue à les atteindre (Lorino, 2000). Cette dernière est ainsi formée par la réunion de la performance financière, de la performance sociale et de la performance sociétale. La performance est considérée comme étant la somme des satisfactions créées pour l'ensemble des parties prenantes et l'aptitude de l'organisation à produire ces satisfactions de façon durable (Capron et Quairel ; 2005)⁹³.

Les trois mesures de la performance selon Hall (1980) sont : **l'efficacité**, **l'efficience** et **l'effectivité**⁹⁴. En effet pour Simons (2000) la mesure de la performance est un outil pour atteindre le profit et la croissance, et équilibrer les attentes des différentes parties prenantes ; il continue en disant que la mesure peut être objective ou subjective. La mesure objective peut être indépendamment vérifiée et mesurée. Si elle est subjective, elle ne le peut pas et dépendra des objectifs de ceux qui la mesurent. Des mesures sont également classées comme typiquement financières ou non financières (satisfaction de la clientèle, qualité des produits...). Mais depuis les années 1998 suite aux analyses de Ittner et Larker ; la mesure de la performance n'est plus réduite, donc, à sa simple dimension financière. On est passé d'une représentation financière de la performance à des approches plus globales incluant des dimensions sociale et environnementale.

Le débat sur la performance s'est enrichi avec l'apparition de la notion de responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) vis-à-vis de ses parties prenantes⁹⁵. La satisfaction des parties prenantes (associations, syndicats, clients, ...) devient vitale pour la performance et la

⁹³ Le développement durable est un concept macroéconomique qui interpelle les entreprises dans leurs finalités, dans la conception de leurs organisations, en leur fournissant les principes qui conditionnent leurs activités.

⁹⁴ L'efficacité est le degré de réalisation des objectifs. On considère qu'une activité est efficace si les résultats obtenus sont identiques aux objectifs définis. L'efficience est le rapport entre les ressources employés et les résultats atteints. Etre efficient si on respecte l'enveloppe des moyens attribués ou si on obtient un meilleur résultat que celui fixé avec des moyens similaires. L'effectivité est le niveau de satisfaction obtenu par rapport au résultat obtenu.

⁹⁵ Dans l'acception européenne, le terme « social » est traduit de l'anglais et doit être rapproché du terme « sociétal » lequel inclut le volet environnemental. Selon la Commission européenne, la RSE est un concept qui désigne l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes. (Livre vert, juillet 2001). La Commission qualifie les entreprises de socialement responsables lorsqu'elles vont au-delà des exigences légales minimales et des obligations imposées par les conventions collectives pour répondre à des besoins sociétaux. La conception américaine est issue de considérations éthiques et religieuses, issue de préceptes bibliques met l'accent sur la bienfaisance comme corollaire du principe de responsabilité individuelle avec le but de corriger les défauts du système, de réparer les abus et les outrages plutôt que de prévenir ou d'anticiper les nuisances ou les dommages causés par l'activité de l'entreprise, dans le dessein de les éviter. Il ne s'agit pas de responsabilité collective mais de responsabilité individuelle, où les injustices du système social sont réparées par des actions philanthropiques. La Conception européenne est plutôt politique et s'inscrit dans la perspective de contribution au développement durable de l'entreprise. En Europe, il n'y a pas de dissociation entre le métier de l'entreprise et les actions relevant de la responsabilité sociétale.

pérennité de l'entreprise. C'est dans ce contexte qu'apparaît le concept de performance globale. Ce terme responsabilité sociétale a été défini par Davis (1973) comme les décisions et actions prises par les dirigeants pour des raisons qui vont au-delà des intérêts économiques ou techniques.

En 1971, le Committee for Economic Development (CED) approfondit le concept de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) en faisant référence à trois cercles concentriques. Le premier, comprend les responsabilités de bases pour l'accomplissement des fonctions essentielles de l'entreprise, relatives à la production, à l'emploi et à la croissance économique. Le second, englobant le premier, inclut une notion élargie de la responsabilité, avec une sensibilité aux évolutions de la société et de ses attentes, avec, par exemple, la prise en considération des questions de protection de l'environnement, de relations sociales ou encore d'information des consommateurs. Enfin, le troisième tient compte de l'exercice des responsabilités émergentes, servant à améliorer l'environnement, comme des créations ciblées d'emplois au profit de populations particulièrement défavorisées.

La performance globale est une visée multidimensionnelle, économique, sociale et sociétale, financière et environnementale. Elle se définit par des indicateurs multicritères et multiplicateurs.

Remarque : A cet effet, un ajustement entre les pressions sociales et les réponses apportées par l'entreprise définie de l'entreprise. Ces pressions sociales concernent :

- Le respect de l'éthique des affaires ;
- La protection et l'épanouissement du facteur humain au travail ;
- La défense et la promotion des intérêts du consommateur ;
- La protection des valeurs et des intérêts particuliers (minorités, groupes ethniques et religieux).

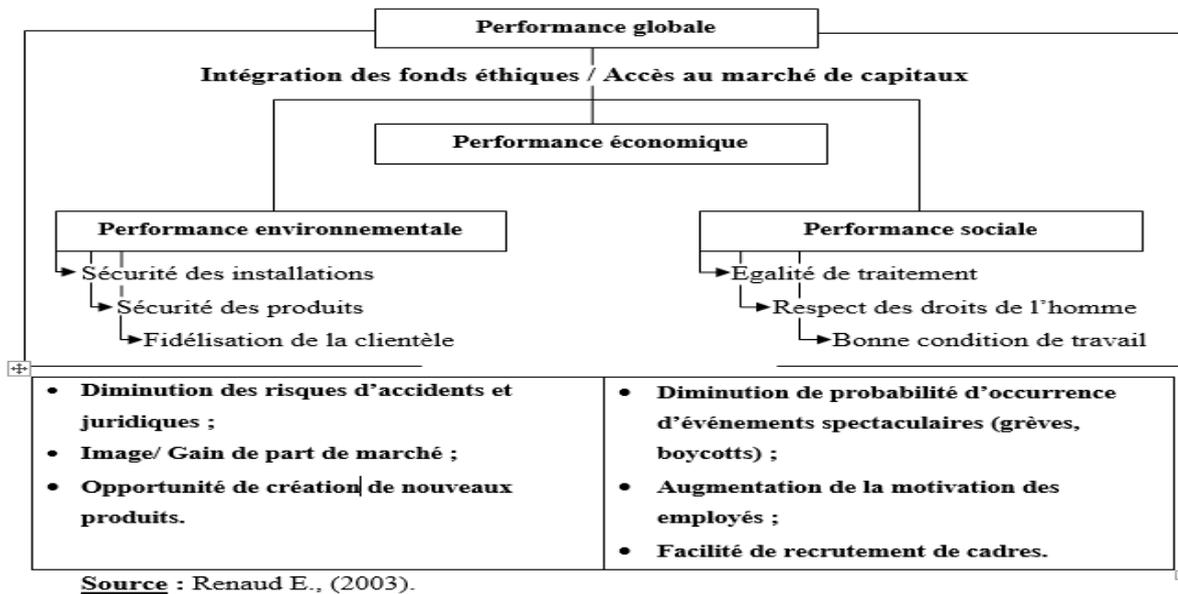
La performance sociétale nous renvoie au concept de l'entreprise citoyenne : l'obligation de répondre de ses actions, d'en justifier et d'en supporter les conséquences.

Ainsi, une entreprise qui assume ses responsabilités sociales, est celle qui :

- Reconnaît, d'une part, les besoins et les priorités des intervenants de la société ;
- Évalue les conséquences de ses actions sur le plan social afin d'améliorer le bien-être de la population en général tout en protégeant les intérêts de son organisation et de ses actionnaires.

Selon Capron et Quairel (2007), la performance globale est mobilisée pour évaluer la mise en œuvre du développement durable, présentée comme suit :

Figure n°02 : Les dimensions de la performance globale

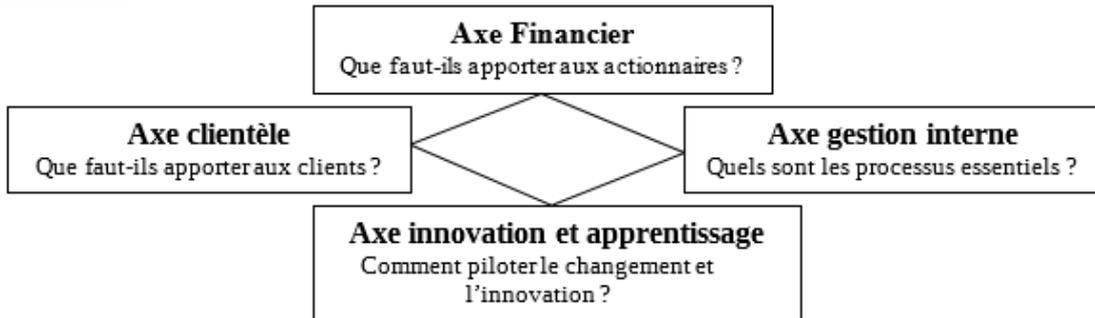


4.2 Le balanced scorecard comme système de mesure de la performance :

Le système de mesure de la performance globale est le « balanced scorecard ». Ce système de mesure de la performance doit assister le manager dans sa prise de décision stratégique, et aussi à la définition, au déploiement et à la diffusion de la stratégie. Il contribue à améliorer la performance globale en exploitant les synergies entre les différentes unités (Kaplan et Norton, 2001). Un système de mesure de la performance peut donner une information financière et non financière, prospective et rétrospective, quantitative et qualitative... Il doit être, selon Austin & Gittell, (2002), conforme et basé sur trois principes fondamentaux :

- La performance doit être clairement définie ;
- La performance devrait être mesurée avec précision ;
- La récompense devrait être subordonnée à la performance mesurée.

Figure n°03 : Les axes du balanced scorecard



Source : Kaplan R.S., Norton D. P, (2004).

Il ressort au terme de section que les attentes et intérêts des parties prenantes sont diverses et ne sont tous convergents, il en va de même pour les différents mécanismes de couvertures qu'ils emploient pour se couvrir.

Conclusion du chapitre

La gouvernance dans le domaine bancaire a une certaine spécificité comparativement aux autres firmes. D'abord, l'activité bancaire est très risquée, néanmoins pour maîtriser les différents risques pouvant surgir, il faut savoir les gérer à partir des méthodes universelles. Donc les nouvelles mesures de risques permettent aux banques et institutions financières de mieux appréhender le risque.

La réglementation prudentielle doit être renforcée par des éléments clés tels que la spécification des risques de crédit, les risques de marché et de liquidité et ce conformément aux normes internationales en conformité avec les principes de base des accords de Bâle. Ainsi, la réglementation doit renforcer la protection des épargnants en cas de crise financière grave et les autorités publiques gagneraient à faire preuve d'encore plus de fermeté dans l'application de la réglementation en vigueur à propos du ratio de solvabilité.

Le dispositif Bâle II, par sa sensibilité aux risques et sa flexibilité, constitue le socle d'une nouvelle réglementation prudentielle, mieux adaptée à la diversité et à la complexité des activités bancaires. A cet effet, le comité de Bâle de par la nouvelle réforme du ratio de solvabilité vise à faire converger le capital réglementaire et le capital économique et à rendre la distribution de crédit plus sensible au risque et ce en incitant les banques à utiliser progressivement les méthodes internes, les plus avancées.

Malgré l'existence des filets de sécurité, les crises demeurent toujours et ce en raison de l'asymétrie dans la dialectique réglementaire ; l'excès de vitesse des crises ; l'excès de lenteur du régulateur (les règles ont évolué plus vite que les autorités de surveillance qui les font appliquer). Actuellement, Bâle III vise à mieux cerner les crises financières et à s'adapter avec d'éventuelles crises, ce qui est difficile car les expériences nous ont montré que les crises sont toujours plus rapides que la réglementation prudentielle bancaire. La preuve est que les mesures de Bâle II n'ont pas pu faire face aux récentes crises financières.

L'Algérie éprouve des difficultés d'ordre technique à l'application en ce moment des règles prudentielles de Bâle II. La preuve est que la crise financière de 2007 a fortement secoué les marchés financiers et plus globalement l'économie mondiale, ce qui en a résulté l'inadéquation du cadre Bâlois aux situations extrêmes. A cet effet, de nouvelles normes appelées Bâle III ont été programmées et sont en cours d'application depuis l'année 2013 et ce pour les pays qui se sont déjà engagés dans les normes de Mc Donough.

L'Algérie peine à l'aligner sur les normes internationales en matière de réglementation prudentielle. Le dernier point est justifié par la lenteur de l'Algérie d'adhérer au ratio Mc Donough dit Bâle II et dont les pays développés se sont déjà lancés à son application depuis l'année 2006 et se préparent actuellement pour aller au ratio Bâle III à compter de 2013 et ce pour parer aux différentes crises financières qui secouent tout le monde.

**CHAPITRE III : Analyse de la performance comme
mécanisme de gouvernance bancaire ; cas du Groupe
régional d'exploitation de la BADR Tizi-Ouzou(015)**

INTRODUCTION

L'économie algérienne selon la banque mondiale repose en grande partie sur le secteur public. Ce dernier, tiré par les entreprises publiques et avec sa large participation dans le PIB national, traduit une réelle volonté de l'Etat de se servir de ces entreprises pour soutenir ses politiques économiques.

Au-delà donc du poids que représentent les entreprises publiques dans l'économie nationale la question de leur performance se pose.

Ces entreprises publiques sont considérées comme performantes. En effet, cela se confirme par les multiples opérations de privatisation entamées par L'Etat depuis quelques années.

Dans le but de faire une investigation sur le terrain et aussi trouver une réponse claire et satisfaisante à la question principale posée en début de travail, il nous a été donc indispensable d'introduire un cas pratique réalisé et traité au sein d'une banque publique.

C'est ainsi que dans le cadre de notre mémoire et pour la partie pratique, nous avons opté pour une étude de cas portant sur le GRE⁹⁶ (015) de la BADR à Tizi Ouzou. Ce choix a été dicté par la nécessité d'étudier les mécanismes mis en place par les dirigeants de cette structure pour aboutir à une satisfaction de leurs parties prenantes et une bonne performance. Dans le cadre de notre travail de recherche, nous avons subdivisé ce chapitre en 2 sections, nous avons :

- Dans la première section, nous donnerons des informations générales sur la BADR.
- Pour la seconde section, nous essayerons d'évaluer la performance globale de la BADR par l'analyse des performances financière, sociale et environnementale.

Section I : Présentation de la BADR

Cette section est dédiée à la présentation de la BADR. Cette institution qui se caractérise par son histoire, ses activités, ses missions et objectifs mais aussi par les personnes avec qui elle est en interaction et qui constituent son environnement.

⁹⁶ Groupe Régional d'exploitation.

1. Histoire de la BADR

La Banque de l'Agriculture et du Développement Rural est une banque commerciale classique, créée par décret n°82-106, le 13 Mars 1982. La BADR est une société par actions au capital social de 2.200.000.000 DA, et s'étant investie, durant des années, dans le financement de l'agriculture et les crédits de campagne en faveur des agriculteurs. Son siège social se situe au Boulevard Colonel AMIROUCHE - Alger.

En effet à sa création, la BADR était un établissement à vocation agricole. Ensuite par la promulgation de la loi n. 90-10 relative à la monnaie et le crédit, elle a investi les autres créneaux de l'activité bancaire par la réception de fonds publics, l'octroi de crédit, de mise à la disposition de sa clientèle des moyens de paiements et la gestion de ses moyens là ; confirmant ainsi son statut de banque universelle pour le financement de tous les secteurs d'activités.

L'histoire de la BADR est marquée par plusieurs dates clés :

- **1982-1990** : Au cours de ces huit premières années, la BADR s'est fixée comme objectif de s'implanter sur l'ensemble du territoire national en ouvrant de nombreuses agences dans les zones rurales à vocation agricole. Cette spécialisation s'inscrivait dans le contexte d'économie planifiée où chaque banque publique avait son champ d'intervention.
- **1991-1999** : Avec l'avènement de la loi 90-10, la BADR a élargi son champ d'intervention vers les autres secteurs d'activités les PME/PMI⁹⁷.

Au plan technique, la BADR a enrichi son activité par l'introduction de nouveaux procédés informatiques tels que le « SWIFT » en 1991 pour l'exécution des opérations de commerce extérieur et le « SYBU » en 1992 pour le traitement des opérations bancaires. La première carte de retrait de la BADR a été lancée en 1994 et devient en 2000, une carte de paiement et de retrait interbancaire. En cette même année 1999, le capital social de la BADR a augmenté pour atteindre le seuil de **33.000.000.000** de dinars. Constituée initialement de 140 agences cédées par la BNA, son réseau comptait à cette époque plus de 290 agences et 41 directions régionales et plus de 7000 cadres et employés exerçant au sein des structures centrales, régionales et locales.

- **2000-2008** : La BADR a été soumise à une série de diagnostics et d'assainissements comptables et financiers ainsi que d'audit constitutionnel et financier axé sur la modernisation de la banque et l'amélioration des prestations. Cette modernisation a été marquée par l'acquisition d'une nouvelle solution informatique « global banking », la concrétisation du

⁹⁷PMI : Petite et moyenne industrie

concept de la « banque assise », le lancement de nouveaux produits et la poursuite de la dématérialisation des moyens de paiements. En 2008, la BADR a intégré le lancement de la bancassurance.

- **2008 à aujourd'hui :** La BADR dispose d'un nouveau système d'information BADR Imtyaz, le développement de monétique et du réseau d'agences (300 agences dont 39 directions régionales), le lancement de nouveaux produits et services tel que E-banking et le e-paiement.

Aujourd'hui la BADR a un capital social de **54.000.000.000** de dinars. Quant à son groupe régional d'exploitation (GRE) de Tizi Ouzou « 015 » sis à la rue Bouzard Cherif a été créée en 1982 après la restructuration de banque nationale d'Algérie (BNA). Elle se situe au chef-lieu de wilaya avec un réseau étendu à 12 agences fonctionnelles, implantées dans différentes communes de la wilaya (Azazga, Ouacifs, Tizi-Rached, Azeffoun, Tizirt, DBK, Ouadhias, DEM, AEH, LNI, ...) et emploie 250 personnes.

2. Les missions et objectifs de la BADR.

Pour son bon déroulement, la BADR s'est assignée des missions et objectifs à atteindre :

2.1. Les missions de la BADR :

La BADR a été créée pour répondre à une nécessité économique, née d'une volonté politique afin de restructurer le système agricole, assurer l'indépendance économique du pays et relever le niveau de vie des populations rurales.

Ses principales missions sont :

- Le traitement de toutes les opérations de crédit, de change et de trésorerie ;
- L'ouverture de compte à toute éligible ;
- La réception des dépôts à vue et à terme, agriculteurs, commerçants, industrielles et artisanales ;
- Le contrôle avec les autorités de tutelle de la conformité des mouvements financiers des entreprises domiciliées.

2.2. Les objectifs de la BADR

La BADR s'est fixée comme objectif :

- L'augmentation des ressources aux meilleurs coûts et leur rentabilité par des crédits productifs et diversifiés dans le respect des règles ;
- La gestion rigoureuse de la trésorerie de la banque tant en dinars qu'en devises ;

- La satisfaction des clients en leur offrant des produits et services répondant à leurs besoins ;
- L'adaptation d'une gestion dynamique en matière de recouvrement ;
- Le développement commercial par l'introduction de nouvelles techniques managériales telles que le marketing et l'insertion d'une nouvelle gamme de produits ;
- L'assurance d'un développement harmonieux de la banque dans les domaines d'activités la concernant ;
- L'extension et le redéploiement de son réseau.

3. Les activités de la BADR.

Ces activités se résument par une multitude de moyens de financement mise à la disposition des entreprises, aux particuliers mais aussi aux agriculteurs en vue de permettre leur financement.

3.1. Le financement des entreprises :

Pour le bon déroulement de son cycle d'exploitation, production, investissement... les entreprises s'adressent au banquier qui les conseillera et les orientera vers le mode de financement adéquat pour couvrir leurs besoins soit à court terme, moyen ou long terme.

3.1.1. Les crédits d'exploitation :

Ces crédits donnent lieu à des décaissements effectifs et immédiats ; ils permettent de faire face aux décalages entre les décaissements et les encaissements de fonds. Notons qu'au niveau du groupe régional, la limite des crédits d'exploitation est de **10.000.000,00** de dinars. Ils se subdivisent en crédits par caisse et crédits par caisse spécifiques :

A. Les crédits par caisse :

Ces crédits sont destinés à financer globalement l'actif cyclique du bilan sans être affectés à un compte précis. Ils sont souvent considérés comme des crédits risqués, puisque non adossés à des garanties spécifiques.

Parmi les crédits par caisse, on distingue: la facilité de caisse, le découvert, le crédit de campagne et le crédit relais ou de soudure.

A-1 La facilité de caisse :

La facilité de caisse est une forme de concours bancaires destinée à pallier mensuellement les insuffisances passagères de trésorerie suite aux décalages de courte durée

entre les dépenses et les recettes. C'est une opération à très court terme (généralement quinze (15) jours seulement).

Elle est accordée le plus souvent pour assurer les échéances de fins de mois, la paie du personnel ou le règlement de la TVA⁹⁸. Elle peut se répéter fréquemment à condition que son apurement se fasse rapidement et régulièrement.

❖ **Les avantages et inconvénients de la facilité de caisse :**

Les avantages :

- Domiciliation des flux de recette de l'emprunteur dans les guichets ;
- Crédit recouvrable à très court terme et donc le risque d'illiquidité est minimisé.

Les inconvénients :

- Il pèse directement sur la trésorerie de la banque ;
- Aucune sûreté réelle ou personnelle (crédit en blanc) car le risque n'est pas élevée.

Remarque : la facilité de caisse a un impact direct sur la trésorerie de la banque puisqu'elle n'est pas réescomptable auprès de la banque d'Algérie. Notons cependant qu'au niveau de la BADR, ce type de crédit n'est pas accordé.

A-2 Le découvert :

Le découvert est un prolongement du service caisse rendu par le banquier et a pour objet de compléter un fonds de roulement. Le montant doit correspondre au cumul des différences négatives entre encaissements et décaissements. Cependant, le montant ne doit pas dépasser un certain plafond fixé par l'article 23 de l'instruction de la banque d'Algérie qui dispose : « ...les découverts en comptes courants doivent diminuer afin de ne dépasser l'équivalent de 15 jours du chiffre ... d'affaires».

Quant à la durée du découvert qui ne saurait excéder les trois (03) mois, elle doit correspondre à la durée du déficit constaté à partir du plan de trésorerie.

Il existe deux (02) types de découvert :

- **Le découvert non mobilisable :** Permettant au client de faire fonctionner son compte en position débitrice. Il ne paye les intérêts que sur les sommes effectivement utilisées. Les possibilités de réescompte ne peuvent être envisagées, ce qui implique une vigilance renforcée pour éviter tout dépassement.

⁹⁸ Taxe sur la valeur ajoutée (TVA)

➤ **Le découvert mobilisable** : matérialisé par des billets souscrits à l'ordre de la banque par le bénéficiaire du crédit. Ce qui donne la possibilité à la banque de recourir au réescompte auprès de la Banque d'Algérie. Le banquier crédite le compte de son client du montant global de l'autorisation. Les agios sont décomptés pour toute la période de mobilisation (90 jours) et sur le montant total du prêt.

Remarque : au niveau de l'agence, il s'agit uniquement du découvert mobilisable qui est accordé ou susceptible d'être accordé.

A-3 Les crédits de campagne :

C'est un concours bancaire destiné à financer un besoin de trésorerie né d'une activité saisonnière. La raison fondamentale du besoin de crédit de campagne est l'existence d'un cycle saisonnier⁹⁹.

Les principaux clients de cette nature de crédit sont :

- Les exploitations agricoles de production végétale ou animale (cultures de légumes, élevage ovin et bovin...);
- Les entreprises industrielles de transformation de produits saisonniers (concentré de tomate, confitures, ...);
- Les entreprises industrielles ou commerciales stockant des marchandises pour être utilisées ou vendues à une période donnée (fabrication de parapluies...).

L'entreprise doit fournir à sa banque un plan de trésorerie qui mentionnera les dépenses et les recettes prévisionnelles. « C'est le document essentiel qui permet au banquier de bien cerner le risque avant de s'engager. Le banquier analyse ce plan dans le cadre notamment d'une étude de marché qui lui permet de se faire une idée quant aux chances de réussite de la campagne et de remboursement du crédit ». La bonne analyse du plan de trésorerie ainsi que l'appréciation des chances de réussite de la campagne, constituent pour le banquier les garanties pour ce concours bancaire. Le crédit de campagne doit être totalement remboursé une fois la campagne est achevée.

Parmi les crédits de compagnes, on peut citer :

- **Le crédit d'embouche**, qui permet à une exploitation d'élevage d'acheter du bétail et de procéder à son engraissement pour revente.
- **Le crédit RFIG** qui est aussi un crédit de campagne dont le taux d'intérêt est bonifié à 100%. Il est d'une durée de 12 mois et peut être prolongé de 6 mois en cas

⁹⁹ BENHALIMA. A. « Pratiques de techniques bancaires - référence à l'Algérie », Editions DAHLAB, 1997

de force majeure. Les risques de ce crédit sont la durée de l'opération, la fluctuation des prix de viandes et les possibilités de mortalités ou de maladies du bétail.

❖ **Les risques du crédit de compagnie :**

- Risque d'immobilisation dû à une perte ou échec d'une campagne ;
- Risque de non remboursement à échéance du crédit dû à des stocks invendus dont l'écoulement est possible ultérieurement (remboursement retardé) ;
- Risque de détournement de l'objet de crédit.

A-4 Les crédits relais ou de soudure :

C'est une forme de découvert qui permet d'anticiper une rentrée de fonds qui doit se produire dans un délai déterminé et pour un montant précis. C'est un crédit lié à une opération ponctuelle hors exploitation, donnant une possibilité aux entreprises d'anticiper une rentrée de fonds (cession d'un bien, augmentation du capital, emprunt obligataire, ...) qui assurera son remboursement. Ce concours peut aussi être accordé en vue de faire face à une tombée d'échéance d'un crédit à long ou moyen terme.

A-5 L'escompte commercial :

L'escompte commercial est une opération de crédit à court terme par laquelle le banquier se rend cessionnaire, sous « bonne fin », d'un effet de commerce matérialisant une créance commerciale sur un débiteur, appelé « céder », en versant le montant de l'effet avant échéance au crédit du compte de l'entreprise bénéficiaire de l'escompte, appelé « cédant », déduction faite des agios calculés au « prorata temporis »¹⁰⁰ de l'échéance à courir.

❖ **Les avantages de l'escompte :**

Pour la banque :

- C'est une opération protégée par le droit cambiaire ;
- La banque peut procéder au réescompte.

Pour le client :

- Se procurer de la trésorerie en mobilisant des créances à terme détenues dans le poste client.

❖ **Les inconvénients de l'escompte :**

Le risque d'immobilisation : Quand la banque achète un effet payable à échéance, elle engage des fonds qui ne lui appartiennent pas, ce sont des dépôts de la clientèle qui peuvent être réclamés à tout moment ;

¹⁰⁰Expression latine qui en français signifie « en proportion du temps effectivement écoulé ».

le risque de non remboursement.

A-6 L'affacturage ou le factoring :

Selon l'article 543 du code de commerce : « Le contrat d'affacturage ou factoring est un acte aux termes duquel une société spécialisée, appelée factor, devient subrogée aux droits de son client, appelé adhérent, en payant ferme à ce dernier, le montant intégral d'une facture à échéance fixe, résultant d'un contrat et en prenant à sa charge, moyennant une rémunération, les risques de non remboursement ».

La technique de l'affacturage ou de factoring consiste en un transfert de créances commerciales de leur titulaire à une société d'affacturage (le factor) qui se charge d'en opérer le recouvrement et qui en garantit la bonne fin, même en cas de défaillance du débiteur. Le factor peut régler par anticipation tout ou une partie du montant des créances transférées.

B. Les crédits par signature :

Ces concours bancaires sont souvent dits « Indirects » parce qu'il ne s'agit pas d'un décaissement ou d'une mobilisation de fonds. En effet, par sa seule signature, la banque garantit l'engagement de son client vis-à-vis d'un tiers sans verser de fonds.

Les principaux engagements par signature sont : l'aval, l'acceptation, le crédit documentaire et le cautionnement.

B-1 L'aval :

L'aval est l'engagement d'une personne appelée (avaliste ou avaliseur) à payer un effet de commerce à son échéance en cas de défaillance du principal débiteur et cela par l'apposition de sa signature, précédée de la mention « **bon pour aval** » et du montant de l'aval au recto de l'effet.

B-2 L'acceptation :

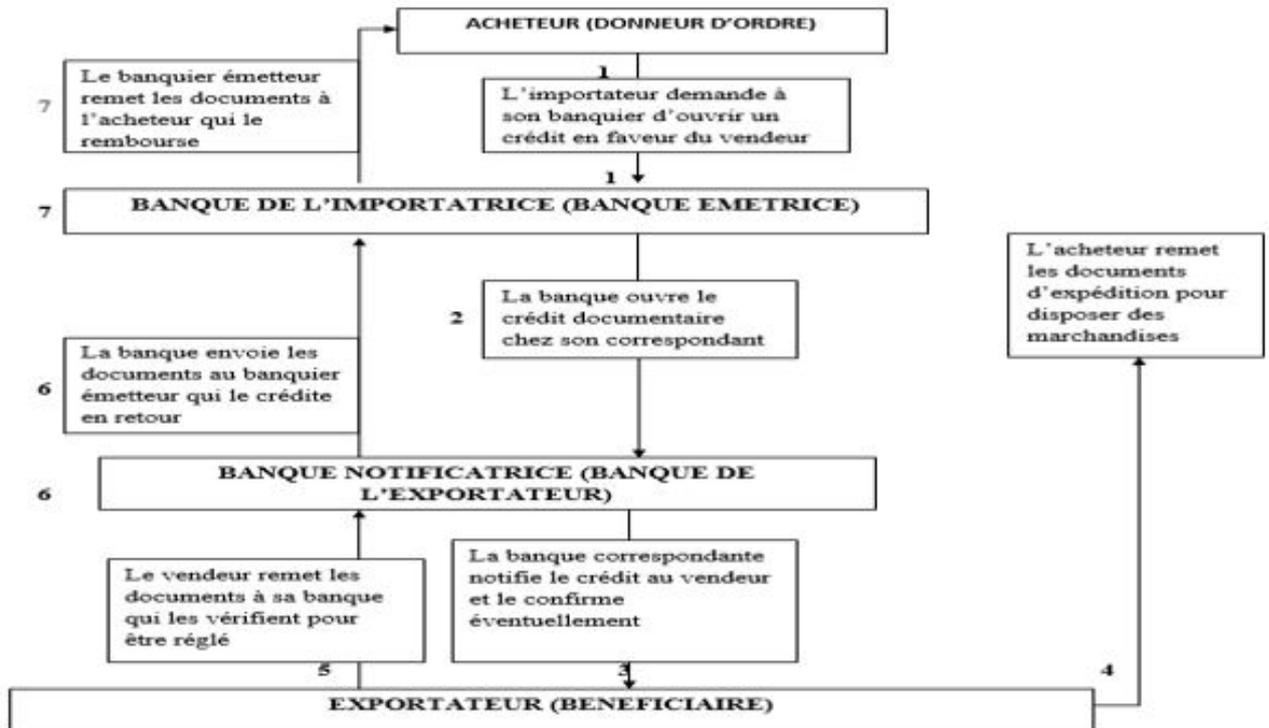
L'acceptation d'une banque est l'engagement qui se traduit par la signature du banquier sur un effet de commerce garantissant ainsi son paiement à l'échéance. Le banquier doit apporter la mention '**Bon pour acceptation**' sur la traite suivie de sa signature.

B-3 Le crédit documentaire :

Le crédit documentaire est l'opération par laquelle une banque, à la demande de son client importateur et conformément à ses instructions, s'engage par l'intermédiaire d'une banque correspondante en faveur de l'exportateur d'opérer par paiement, acceptation ou

négociation le règlement des documents constatant l'expédition des marchandises effectuées dans les conditions stipulées par l'importateur dans sa demande d'ouverture de crédit.

Figure n°04: Mécanisme de l'opération de crédit documentaire



Source : Elaboré par nos soins, sur la base des documents internes du GRE.

B-4 Le cautionnement :

« Le cautionnement est un contrat par lequel une personne garantit l'exécution d'une obligation en s'engageant, envers le créancier, à satisfaire cette obligation, si le débiteur n'y satisfait pas lui-même. »¹⁰¹.

En effet, le cautionnement bancaire « est un prêt de signature de la part de la Banque, ce qui équivaut à une promesse de payer à la place de son client, soit à une certaine échéance, soit dans certaines circonstances bien précisées dans le contrat qui réunit le débiteur avec ses créanciers. »¹⁰².

Il existe trois types de cautions accordés par la banque : les cautions fiscales, les cautions douanières et les cautions de marchés.

3.1.2. Les crédits d'investissement :

Les crédits d'investissement ont été mis en place par les banques pour répondre aux besoins de création, renouvellement ou d'extension des entreprises car de la même manière

¹⁰¹ Article 644 du code civil algérien.

¹⁰² LUC BERNET, ROLLANDE. « Principes de technique bancaire », Dunod ,2008, p.225.

qu'une entreprise doit trouver le moyen pour satisfaire ses besoins de financement à court terme en relation avec son activité, elle a aussi besoin de financement à moyen et long terme. La limite de financement des crédits d'investissement au niveau du groupe régional est de **20.000.000,00** de dinars. Les crédits d'investissement sont destinés à financer l'actif immobilisé du bilan. Ils peuvent être accordés à moyen ou à long terme.

A. Le crédit à moyen terme (CMT).

Sont des crédits octroyés sur une durée allant de deux (02) à sept (07) ans dont une période de différé de deux (02) ans au maximum. Ces concours sont destinés à financer les investissements légers tels que les véhicules et les machines, d'une façon générale, la plupart des biens d'équipement et moyens de production de l'entreprise amortissable sur une durée de 05 à 10 ans.

La durée du financement ne doit en aucune manière être plus longue que celle d'amortissement du bien financé. Un financement par crédit à moyen terme ne doit pas couvrir la totalité de l'investissement. Ça va de soi qu'une entreprise qui désire s'équiper doit faire un effort d'autofinancement.

Le banquier finance au maximum 70 % du montant de l'investissement (toutes taxes comprises). Le crédit à moyen terme peut être perçu sous trois (03) formes selon la possibilité de refinancement :

A-1 Le CMT réescomptable :

Cette forme de CMT reste la plus utilisée par les banques algériennes en raison de la souplesse qu'elle offre à leur trésorerie. Elle permet de récupérer la trésorerie engagée lors de la réalisation du crédit par le réescompte d'un billet à ordre souscrit par l'investisseur.

A-2 Le CMT mobilisable :

Dans ce type de CMT, le banquier ne s'adressera pas à la Banque d'Algérie pour se refinancer mais cherche plutôt à mobiliser son crédit sur le marché financier. L'opération de mobilisation consiste pour le banquier à recouvrer, auprès d'un organisme mobilisateur, la disponibilité des sommes qu'il a prêté à son débiteur sur la base du papier constatant sa créance sur ce dernier. En Algérie, le CMT mobilisable n'existe pas encore, le marché financier n'étant pas apte pour ce genre d'opération.

A-3 Le CMT non mobilisable :

C'est un crédit nourri par la banque sur sa propre trésorerie. Il ne peut faire l'objet d'un refinancement. Il en résulte que son taux d'intérêts débiteur appliqué est plus élevé que celui d'un CMT refinançable, car il implique une gêne de trésorerie pour la banque. Les

billets à ordre souscrits en représentation d'un tel crédit sont des reconnaissances de dettes seulement et non d'instruments de refinancement.

B. Le crédit à long terme (CLT).

Ce sont des crédits d'une durée allant de sept (07) à vingt (20) ans, dont une période de différer de deux (02) à cinq (05) ans. Ces CLT ont pour objet de financer les équipements et les immobilisations lourdes, en particulier les constructions de l'entreprise. La durée de financement ne doit jamais être supérieure à la durée de vie des immobilisations financées et le montant du crédit ne doit pas couvrir la totalité de l'investissement. Le banquier doit veiller à ce que la part d'autofinancement soit la plus élevée possible afin de minimiser les risques.

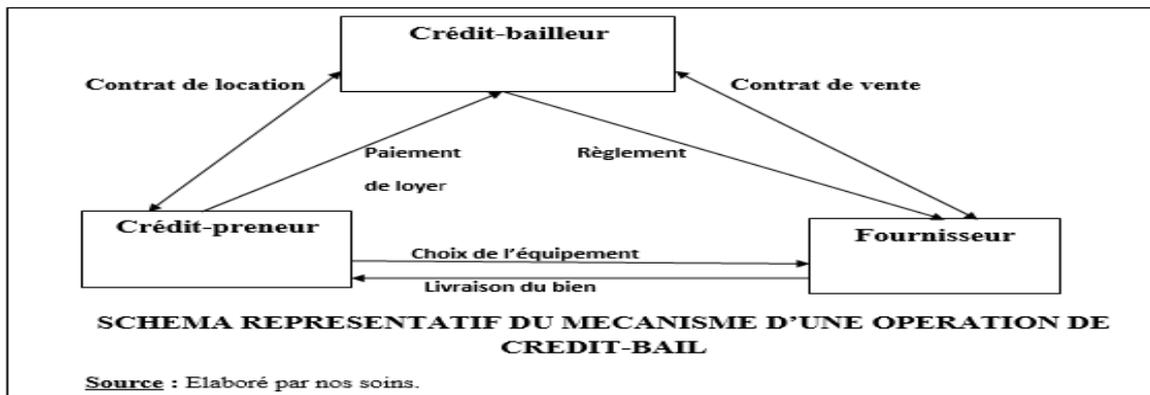
B-1 Le crédit-bail ou leasing :

Le crédit-bail est une technique de financement d'une immobilisation par laquelle une banque ou une société financière acquièrent un bien meuble ou immeuble pour le louer à une entreprise ; cette dernière ayant la possibilité de racheter le bien loué pour une valeur résiduelle généralement faible en fin de contrat. Le leasing fait intervenir, en principe, trois personnes : le vendeur (fournisseur), l'utilisateur du bien (crédit-preneur) et l'établissement de crédit (crédit-bailleur) qui assure le financement.

L'opération se réalise de la manière suivante :

- L'entreprise utilisatrice définit précisément le bien qu'elle souhaite avoir à sa disposition et choisit le fournisseur ;
- L'entreprise utilisatrice s'adresse à une société de leasing, laquelle achète ce bien au fournisseur ;
- La société de crédit-bail propriétaire du bien laisse l'usage du bien à l'entreprise utilisatrice locataire, moyennant un paiement de loyer ;
- Au terme de la durée irrévocable, l'entreprise locataire peut : Acheter le bien loué pour une valeur résiduelle fixée dans le contrat (généralement de l'ordre de 5% du prix d'achat), renouveler le contrat de location ou ne pas le renouveler et restituer le bien au bailleur.

Figure n°05 : Mécanisme d'une opération de crédit-bail



❖ **Les avantages du crédit-bail :**

Pour le crédit preneur (l'entreprise) :

- Il évite l'apport personnel, financement à 100% ;
- Il permet d'investir sans immobiliser de capitaux ;
- Le loyer est comptabilisé en charges, ce qui diminue les impôts pour l'entreprise.

Pour le crédit- bailleur :

- IL a une marge bénéficiaire ;
- C'est le propriétaire juridique de l'équipement tant que la vente n'est pas réalisée.

❖ **Les inconvénients de crédit-bail :**

Pour le crédit preneur (l'entreprise) :

- Il est cher (coût élevé) par rapport à l'achat de l'équipement directement ;
- Cet équipement ne peut pas être donné comme garantie.

Pour le crédit- bailleur :

- Il assume le risque d'obsolescence.

3.2. Le financement des particuliers :

Comme les entreprises, les ménages éprouvent également des besoins financiers d'investissement et de trésorerie qui doivent être satisfaits. C'est dans ce sens que les banques œuvrent afin de répondre à une demande incessante des ménages en matière d'accession à la propriété immobilière et d'équipement ménager et automobile.

Nous aborderons alors dans cette partie les crédits pratiqués par la BADR à destination des particuliers à savoir : les crédits spécifiques et les crédits ordinaires.

3.2.1. Les crédits spécifiques :

A. Le crédit à l'emploi de jeunes : ANSEJ.

Il s'agit de crédits d'investissement à moyen terme qui entrent dans le cadre du dispositif du soutien à l'emploi des jeunes adopté et réglementé par :

- Le décret présidentiel N° 96-234 du 02 juillet 1996 ;
- Les décrets exécutifs N° 96-295, 96-296 et 96-297 du 08 septembre 1996 ;
- Le décret exécutif N°98-200 du 09 juin 1998 modifié et complété par le décret exécutif N°03-289 du 06 septembre 2003.

Ils ont été institués par les pouvoirs publics, en collaboration avec la communauté bancaire, dans le but de faciliter la réinsertion des jeunes chômeurs (âgés entre 19 et 35 ans) dans la vie économique et sociale, en leur permettant d'investir dans le domaine de la micro entreprise, et de favoriser ainsi la création et l'extension d'activités de production (à titre individuel ou collectif) de biens et de services.

Ces crédits font bénéficier aux jeunes entrepreneurs inscrits à l'ANSEJ, d'une structure de financement préférentielle sensée leur donner les conditions financières les plus favorables pour la réussite du projet. La durée de remboursement varie de trois (03) à cinq (05) ans avec un différé de paiement de trois ans. Ainsi la structure de financement est dite triangulaire ; la plupart du temps est comme suit :

- **Participation de l'ANSEJ :** De 28 à 29% du coût du projet, sans intérêts et dont le remboursement intervient après le remboursement du crédit bancaire ;
- **La Banque :** Limité à 70% du coût du projet et à taux d'intérêt bonifié ;
- **Apport personnel :** Pour le montant restant à compléter du coût total du projet (1 à 2%).

La bonification des taux d'intérêts sur les crédits consentis aux jeunes promoteurs est fixée selon le secteur d'activité : Agriculture, hydraulique et pêche ou autres secteurs et aussi selon les zones dites zones normales ou bien zones spécifiques.

B. Les crédits aux chômeurs promoteurs dispositifs CNAC et ANGEM.

B-1 Les crédits CNAC:

Cette forme de crédit est destinée à financer les projets présentés par les chômeurs allocataires de la CNAC, âgés entre 35 et 50 ans. Leur durée peut aller jusqu'à (05) ans avec un différé de paiement de trois ans.

B-2 Les crédits ANGEM :

Cette forme de crédit est destinée à financer les projets présentés par des chômeurs et des employés qui disposent d'un revenu faible, âgés entre 35 et 50 ans, et le montant de ce crédit est plafonné à 1 million de DA.

C. Le financement des activités soutenues par le FNRDA¹⁰³.

Ce dispositif de financement s'inscrit dans le cadre du Plan National de Développement Agricole (PNDA) dont la réalisation est soutenue par un financement du FNRDA. La BADR intervient par la mise en place de crédits dits « liés ».

Le crédit lié est une procédure permettant de financer des actions agricoles appelées à être réalisées sur le court et/ou moyen terme et préalablement retenues dans le cadre du PNDA et soutenues totalement (à 100 %) ou partiellement par le FNRDA (le reste étant assuré par un apport personnel de 10 % minimum et un crédit bancaire lié).

D. Les crédits aux anciens moudjahidine et enfants de Chouhada.

Ce sont des crédits d'investissement dont le taux d'intérêt est bonifié à 50%, ce qui veut dire que les 50% restants seront couverts par le trésor public.

3.2.2. Les crédits ordinaires :

Ils sont au nombre de deux. On distingue entre les crédits INVEST-VAN et les crédits équipements.

A. Les crédits INVEST-VAN.

Ce crédit est destiné à l'achat d'un véhicule utilitaire pour l'activité commerciale du promoteur. Ce véhicule ne doit pas dépasser 3,5 tonnes de catégorie B. La durée du crédit va de trois à cinq ans avec un taux d'intérêt de 5,25% qui est variable. La banque finance 70% du montant du véhicule qui est limité à 1.200.000,00 DA.

B. Les crédits équipements.

Pour les véhicules utilitaires lourds et les matériels d'équipements d'investissements.

3.3. Le financement des agriculteurs :

La banque a mis en place deux (2) types de crédits pour financer les agriculteurs. Ces crédits sont le crédit RFIG et Le crédit ETTAHADI.

A. Le crédit RFIG.

C'est un crédit d'exploitation totalement bonifié et destiné au financement des agriculteurs et éleveurs activant à titre individuel, organisés en coopératives ou en

¹⁰³Fonds national de régulation et de développement de l'agriculture.

groupements économiques. Ce crédit leur permet d'effectuer l'achat de petits équipements utiles à leur activité.

Les caractéristiques du crédit RFIG sont :

- Sa durée est de deux (02) ans ;
- Tout bénéficiaire du crédit RFIG qui rembourse entre 6 et 24 mois ouvre droit à la prise en charge de la totalité des intérêts par le MADR¹⁰⁴ et a un autre crédit de même nature pour la période suivante ;
- Tout bénéficiaire du crédit RFIG qui ne rembourse pas à l'échéance de deux années perd le droit de paiement des intérêts par le MADR et le supportera lui-même.

B. Le crédit ETTAHADI.

ETTAHADI est un crédit destiné au financement des opérations d'investissement et de mise en valeur des terres relevant de la propriété privée et du domaine privé de l'Etat. Il est octroyé dans le cadre de la création de nouvelles exploitations agricoles et d'élevage ou d'exploitations existantes sur les terres agricoles non exploitées.

L'action ciblée par ETTAHADI est la réalisation des projets d'investissement retenus dans le programme de mise en valeur approuvé par les structures habilitées du ministère de l'agriculture et du développement rural, notamment l'Office national des terres agricoles (ONTA) dont les domaines concernés sont les suivants :

- Création, équipement et modernisation de nouvelles exploitations agricoles et/ou d'élevage ;
- Renforcement des capacités de production de celles existantes et insuffisamment valorisées ;
- L'intensification, la transformation, la valorisation de produits agricoles et d'élevage, la distribution et l'exportation de produits agricoles et agroalimentaires.

➤ **Le montant du crédit ETTAHADI varie selon les hectares exploités :**

- Un million de dinars (1.000.000,00DA) par hectare pour les nouvelles exploitations agricoles et d'élevages ne dépassant pas 10 hectares ;
- Cent millions de dinars (100.000.000,00DA) pour les concessionnaires bénéficiaires d'exploitations de plus de 10 hectares et tout autre bénéficiaire du crédit ETTAHADI ;

¹⁰⁴Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural.

- Au-delà de ces montants, les porteurs de projets sont libres de négocier les crédits auprès de la BADR, dans le cadre des crédits classiques et les procédures internes en vigueur à la BADR.
- La durée du crédit ETTAHADI est modulée en fonction de la maturité de chaque projet. Elle peut être à moyen terme avec un à deux ans de différé et bénéficie des avantages de la bonification de taux. Elle peut être à long terme avec un différé qui peut atteindre cinq ans ;
- La bonification du taux d'intérêt se fait de la manière suivante :
 - Le taux d'intérêt est bonifié à 100% (taux 0) pendant les trois premières années ;
 - Le taux d'intérêt, à la charge du bénéficiaire, est d'un (1%) à partir de la quatrième année jusqu'à la cinquième année ;
 - Le taux d'intérêt, à la charge du bénéficiaire, est de trois (3%) à partir de la sixième année jusqu'à la septième année ;
 - A partir de la huitième année, le bénéficiaire supporte l'intégralité du taux d'intérêt.

Par ailleurs en mai 2016, la banque ouvre son premier point bourse¹⁰⁵. En 2017, la BADR banque annonce son lancement dans la finance islamique avant la fin de l'année, et ce en offrant des produits bancaires conformes à la Charia islamique¹⁰⁶.

4. Les autres activités de la BADR :

Pour les commerçants et simples particuliers la BADR dispose de :

4.1. Les services bancaires de la BADR :

A ce niveau, on peut distinguer entre :

4.1.1. Compte chèques dinars :

C'est un compte de dépôt ordinaire dont les règles de fonctionnement et les tarifs sont fixés par la convention de compte signée entre la banque et son client. C'est sur ce type de compte que le titulaire dispose d'un chéquier et d'une carte bancaire.

4.1.2. Compte devises :

C'est un service mis en place par la BADR permettant à ses clients d'ouvrir des

¹⁰⁵ Imene A., « La BADR Banque ouvre son premier point bourse - *Algerie Eco* », *Algerie Eco*, 16 mai 2016.

¹⁰⁶ Rédaction AE, « CNEP, BADR et BDL se lancent dans la finance islamique avant fin 2017 - *Algerie Eco* », *Algerie Eco*, 20 octobre 2017.

comptes en devises en euro c'est à dire en monnaie étrangère.

4.1.3. Compte livret d'épargne (LEB) :

Ce compte est destiné aux particuliers. Ce compte rapporte un intérêt calculé à la fin de chaque période. Ces intérêts vous sont versés automatiquement pour être capitalisés.

4.1.4. Compte livret d'épargne junior (LEJ) :

Les mineurs sont autorisés à avoir des comptes d'épargne sans la présence de leurs tuteurs légaux. Ils doivent apporter la justification par tous moyens de leur identité.

Le représentant légal peut ouvrir à un mineur sous réserve de présenter une pièce d'identité et un justificatif de résidence.

4.1.5. Dépôt à terme (DAT) :

C'est une somme d'argent bloquée sur un compte et produisant des intérêts. C'est un compte de dépôt non matérialisé par des titres bancaires, destiné aux personnes physiques ou morales.

Il est ouvert exclusivement sous la forme nominative. Il s'agit de formes de placements à taux variable **d'un montant minimum 10.000 DA ; d'une durée minimale 3 mois ; et les intérêts sont payables à terme**, soit en espèces, soit par crédit du compte.

4.1.6. Bons de caisse (BDC) :

C'est un dépôt à terme matérialisé par un titre par lequel le client sollicite la banque pour souscrire une somme déterminée une durée de son choix. A l'échéance, la banque verse une majoration du capital. Le bon de caisse est destiné aux personnes physiques et morales.

Il peut être nominatif, au porteur ou anonyme, et les intérêts sont discomptés au taux de référence de la période conformément aux conditions générales de la banque. Le minimum de placement est d'une durée allant de 3 mois à 5 ans.

4.1.7. Location de coffre-fort :

C'est un service offert par la BADR à ses clients afin qu'ils puissent préserver leurs objets de valeur (bijoux, documents importants, ...).

4.2. Les produits bancaires de la BADR :

On en dénombre 5. A ce titre le tableau suivant propose un récapitulatif des produits de la BADR et aussi de leur caractéristique.

Tableau n°15 : Tableau synthétique des caractéristiques des produits de la BADR

	Caractéristiques
La carte CBR	La carte C.B.R est une carte nationale privative de retrait valable uniquement en ALGÉRIE sur le réseau interbancaire. Elle permet à son titulaire (Porteur) d'effectuer des retraits d'espèces auprès des Guichets Automatiques de Banques G.A.B.
La carte Interbancaire Classique (CIB)	La carte C.I.B est une carte nationale de retrait valable uniquement en ALGERIE sur le réseau interbancaire et de paiement auprès des commerçants accepteurs.
BADRnet e-Banking	C'est notre portail e-Banking pour bénéficier des prestations bancaires à domicile, via Internet.
Assurance personnes	L'assurance de personnes est une assurance qui couvre des personnes physiques contre les accidents corporels, l'invalidité, la maladie, le décès.
Assurance risques habitation	C'est une assurance destinée aux habitations de particulier et leurs annexes. Son objet principal est de couvrir les locaux, leur contenu et la responsabilité civile de ses occupants.

Source : Elaboré par nos soins, sur la base des documents internes du GRE.

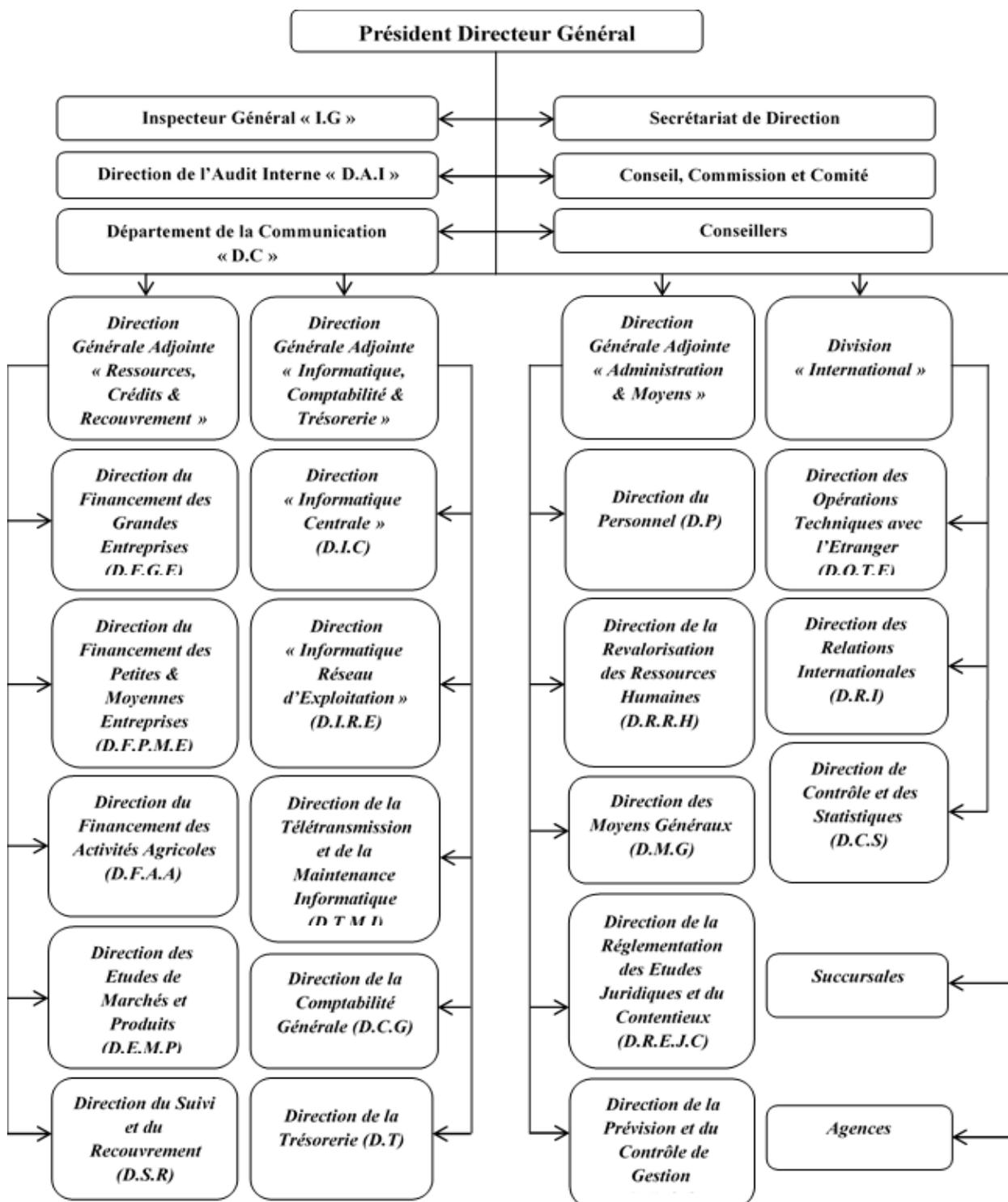
5. Organigramme de la BADR.

L'objectif de ce point est à présenter la structure organisationnelle de la BADR tant un niveau général qu'au niveau de ses agences d'exploitations.

5.1. Organigramme général de la BADR :

Le système hiérarchique de la banque publique algérienne BADR, se présente de la manière suivante :

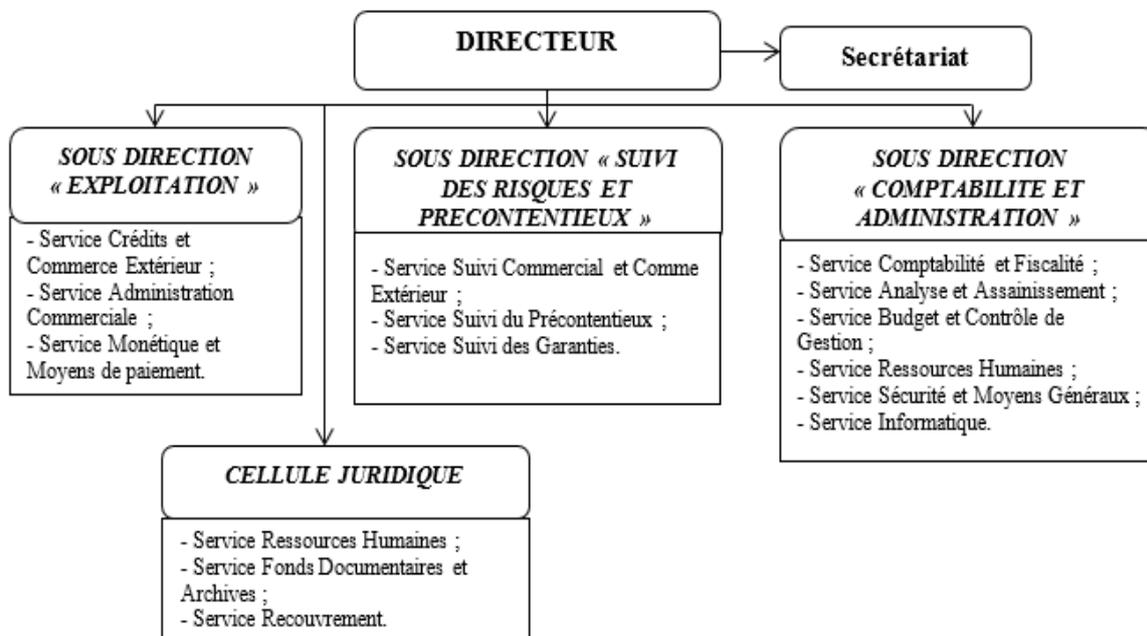
Figure n°06: Organigramme général de la BADR



Source : Basé sur la documentation interne du Groupe Régional d'Exploitation 015 Tizi-Ouzou.

5.2. Organigramme du Groupe Régional d'Exploitation 015 Tizi-Ouzou :

Figure n°07: Organigramme du groupe regional d'exploitation 015 Tizi-Ouzou de la BADR



Source : Basé sur la documentation interne du Groupe Régional d'Exploitation 015 Tizi-Ouzou.

6. Environnement de la BADR.

L'environnement est assimilable aux parties prenantes surtout celle qu'on dit « externes ». Tout établissement financier bancaire se doit dans le cadre de son activité d'entretenir des rapports. Dans le cas du Groupe Régional d'Exploitation (015) Tizi-Ouzou, voici l'essentiel des agents économiques avec qui le groupe interagi régulièrement :

Tableau n°16 : Agents économiques en lien avec le GRE (015) Tizi-Ouzou par catégorie

Les particuliers ; Les associations ; Le personnel de la BADR ; Les artisans ; Les entreprises privées et publiques ; Les coopératives jeunes ; Les professions libérales ; Le secteur agricole privée ;	Organismes gouvernementaux : L'ANSEJ : L'Agence Nationale de Soutient à l'Emploi Jeune ; L'ANGEM : L'Agence Nationale de Gestion des Microcrédits ; L'ANDI : L'Agence Nationale de Développement de l'Investissement.
Les administrations publiques : Les Collectivités locales ; L'APC : L'Association Populaire Communale ; La Daïra ; La Wilaya ; La Direction des Services Agricoles ; Le Service des Impôts.	Organismes administratifs et financiers de la sécurité sociale : La CNAC : La Caisse Nationale d'Assurance Chômage ; Le CNR : La Caisse Nationale de Retrait ; La CNAS : La Caisse Nationale d'Assurance des Travailleurs Salariés ; La CASNOS : La Caisse Nationale de Sécurité Sociale des Non-Salariés.

Source : Elaboré par nos soins, sur la base des données récoltées auprès du groupe régional d'exploitation (015) Tizi-Ouzou.

Section II : Analyse de la performance globale du GRE de la BADR de Tizi-Ouzou (015) de la BADR.

Dans le cadre de notre travail de recherche, nous avons été amenés à rentrer en contact avec divers établissements bancaires publics de la place. Pour la plupart d'entre eux, nous avons essuyé des refus justifiés par « une certaine complexité du thème », d'après les dires de cadres et simples employés des établissements que nous avons approchés. Bien que confronté à une « ratification » de l'information, c'est au terme de mois de recherche que nous sommes parvenus à trouver un stage auprès du groupe régional d'exploitation (015) Tizi-Ouzou de la BADR.

1. Présentation de la méthode de collecte de données¹⁰⁷.

La collecte de données s'avère être une tâche délicate, qui demande de l'organisation et du temps puisqu'elle fournit des informations qui permettront soit de confirmer, infirmer, justifier ou même corriger les hypothèses de départ.

1.1. Méthode d'étude de cas :

La méthode d'étude de cas est une méthode qualitative utilisée dans les recherches explicatives et d'exploitation. Elle a pour objet de produire des réponses aux questions de formes : Pourquoi ? Et comment ?

¹⁰⁷DAHAK Abdennour, KARA Rabah, « LE MEMOIRE DE MASTER, DU CHOIX DU SUJET A LA SOUTENANCE : Méthodologie de recherche appliquée au domaine des Sciences Economiques, de Gestion et des Sciences Commerciales », Les éditions EL-AMEL, N. Ville Tizi-Ouzou, 2015, pp.87-92.

Les outils de la collecte de données peuvent être multiples et utilisés en combinaison. Il peut s'agir :

- D'entretien semi-directif ;
- D'observation ;
- De questionnaire ouvert.

Les données ainsi récoltées seront soumises en dernier lieu aux interprétations théoriques et explicatives de chercheur afin de dégager la production finale des résultats qui sont les propositions finales.

1.2. Méthode d'enquête :

La méthode d'enquête permet de rassembler des données quantitatives dans le temps présent et s'applique à un échantillon de la population étudiée. Ces données peuvent faire l'objet d'une analyse quantifiable en utilisant la statistique descriptive et inférentielles. Elle apporte des réponses aux questions de formes qui, quoi, où, combien ?

A ce niveau, les outils de collectes se présentent sous la forme:

- D'entretien directif ;
- De questionnaire fermé ;
- De grille d'observation.

Les données peuvent être utilisées pour supposer des relations possibles entre variables et produire des modèles à partir de ces rapports.

2. Elaboration de la méthode de collecte des données recueillies.

Pour notre étude centrée sur la gouvernance, il était question de rencontrer les responsables concernés par les pratiques en matière de gouvernance dans certains établissements bancaires publics en rapport avec notre étude et pouvant nous fournir des informations fiables. C'est ainsi que nous avons utilisé comme source de collecte des données, certains responsables des dites banques à savoir les sous-directeurs et certains employés de sous-direction régionale appartenant à des services spécifiques.

Notons que pour ce travail, nous avons prévu un échantillon assez représentatif, capable de pouvoir nous fournir des données fiables pour notre étude. Hélas pour des raisons d'ordre confidentiel, pratique et encore d'autres indépendantes de notre volonté, nous n'avons pas été à même de fournir un échantillon de taille suffisante et représentative pour notre étude. Néanmoins, bien que confronté à ces problèmes techniques, nous nous sommes efforcés de fournir à notre travail, rigueur, réflexion et esprit de synthèse afin de l'enrichir malgré certaines insuffisances.

2.1. Administration du questionnaire :

En ce qui concerne l'administration du questionnaire, elle était censée se faire auprès des responsables de la CNEP (Tizi-Ouzou), la BNA (Tizi-Ouzou), la BEA (Tizi-Ouzou et l'agence régionale sise à Alger, Hydra). Malheureusement pour des raisons de confidentialité, d'indisponibilité ou autres, c'est auprès de la BADR (Tizi-Ouzou) que nous avons pu finalement procéder à l'administration des questionnaires. Cependant, il est important de noter que les refus essuyer ont permis de collecter certaines données relatives à des standards en matière de gouvernance bancaire.

L'élaboration du questionnaire s'est faite de deux façons :

➤ La première façon était de rencontrer un responsable (directeur ou sous-directeur). Si ce dernier est d'accord pour engager son institution, nous procédions à l'interview de face à face avec l'enquêté. Lors de l'interview nous lui posions directement les questions oralement et cochions les cases correspondantes à ses réponses. Lorsque la possibilité nous était offerte, nous menions une conversation avec le responsable pour s'assurer de la compréhension des questions et de notre objectif de recherche.

➤ La deuxième façon était de procéder à la distribution d'un questionnaire adressé au responsable, salariés, clientèle pour qu'il puisse répondre et nous prenions rendez-vous pour récupérer le questionnaire déjà rempli.

Mais seuls les salariés ont reçu ces questionnaires et pour cause, nous n'avions pas reçu l'autorisation d'approcher la clientèle.

2.1.1. Nature des questionnaires :

Les questions posées aux responsables des banques de notre échantillon d'étude s'articulent autour de différents thèmes allant de leur caractéristique aux mécanismes de gouvernance employés par elles.

2.1.2. Composition du questionnaire :

Notre questionnaire est constitué de vingt (20) questions adressées au sous-directeur et les employés de la BADR.

- Les informations générales (taille, secteur d'activité, forme juridique) ;
- Les informations sur les caractéristiques de la structure de propriété ;
- Les caractéristiques du fonctionnement du conseil d'administration ;
- Et enfin la dernière partie porte sur la performance financière de ces trois dernières années (2014, 2015, 2016), évaluée par la variation du résultat et du chiffre d'affaire.

2.2. Les difficultés rencontrées sur le terrain :

La collecte des données est un véritable chemin de combattant. En effet, nous avons rencontré plusieurs difficultés sur le terrain et ces difficultés ont été nombreuses et dues principalement à la culture du secret dans les affaires que les banques algériennes ont développées. Les obstacles rencontrés sur le terrain étaient principalement :

- Le refus de répondre, en effet certains responsables d'entreprise ont énergiquement refusé de répondre à notre enquête bien que nous ayons pris la peine d'en expliquer l'objet et l'intérêt, certains invoquant comme raison de refus la « protection d'informations » ;
- La désinvolture de certains enquêtés ;
- La méfiance ou la réticence des répondants ;
- Le manque de temps des responsables des sociétés.

3. Analyse de la performance globale du GRE 015 Tizi-Ouzou de la BADR.

La performance a longtemps été réduite à sa dimension financière. Cette performance consistait à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires avec le chiffre d'affaires et la part de marché qui préservait la pérennité de l'entreprise. Mais depuis quelques années, on est schématiquement passé d'une représentation financière de la performance à des approches plus globales incluant des dimensions, sociales et environnementales. Le développement de la théorie des parties prenantes permis l'apparition d'autres acteurs désormais appelés « parties prenantes », grâce à cette théorie la notion de performance a connu un regain d'usage. **L'analyse de la performance globale de l'entreprise revêt dorénavant trois dimensions qui sont :**

- **La dimension sociale ;**
- **La dimension environnementale ;**
- **La dimension financière.**

Ainsi l'analyse de la performance globale de la banque renvoi à l'analyse de sa performance bancaire.

3.1. Les résultats :

L'analyse des données récoltées au fil du temps durant le stage pratique nous a permis d'obtenir un certain nombre de résultats qui seront développés dans les points suivants.

3.1.1. Mesure de la performance financière de la BADR :

Evaluer la performance financière de la banque nécessite l'utilisation d'outils adéquats tels que les ratios de mesure de la performance bancaire. En l'absence d'informations

relatives à la constitution des fonds propres par agence régionale, le calcul des ratios financiers incorporant ces fonds devient alors impossible.

A. Les ratios de mesure de la performance bancaire :

L'utilisation de ratios de mesure de la performance bancaire n'est pas un fait nouveau. Par ailleurs, il existe plusieurs ratios de mesure de la performance bancaire.

A-1 Les différents ratios de mesure de la performance bancaire :

A ce propos on distingue d'une part les ratios de rentabilité d'exploitation et d'autre part les ratios d'analyse et de suivi de la rentabilité.

a. Les ratios de rentabilité d'exploitation :

Les ratios d'exploitation font intervenir des données du compte de résultat. Ils mettent donc en relation des flux et ils complètent tout à fait l'analyse des soldes du compte de résultats. Le coefficient d'exploitation indique la part de produit net bancaire absorbée par les frais généraux. Il est formulé comme suit :

Le coefficient d'exploitation = frais généraux / Produit Net Bancaire (PNB) < 65%

C'est un ratio très significatif de la rigueur de la gestion bancaire. Il est toujours calculé, notamment dans une optique comparative. Un coefficient d'exploitation supérieur à 70% est jugé élevé alors que s'il est inférieur à 65% il est considéré comme étant adéquat. Un ratio élevé est dû soit aux frais généraux excessifs compte tenu du volume d'exploitation réalisé d'où une mauvaise productivité, soit comme étant la conséquence d'une contraction du produit net bancaire.

➤ Les ratios de productivité par agent :

Ce sont des outils très importants qui indiquent le degré de productivité du personnel au sein de la banque. Ils sont calculés comme suit :

Crédits/effectif ; Dépôt/effectif ; PNB/effectif.

Ces ratios présentent le montant des crédits, de dépôts et le produit net bancaire réalisés par agent.

➤ Les ratios de productivité par agence :

Ces ratios servent à juger l'efficacité des agences bancaires, ils permettent aussi d'effectuer une comparaison entre les agences de la même banque. On peut les calculer comme suit :

Crédits/nombre d'agence ; Dépôt/nombre d'agence ; PNB/nombre d'agence.

Les ratios de productivité par agent ou par agence sont instructifs pour les comparaisons entre les banques.

Remarque : Certains ratios tels que les ratios de rentabilité globale ou encore les ratios de structures financières ne feront pas l'objet d'une utilisation en raison d'une indisponibilité de certaines données indispensables pour leur calcul.

b. Les ratios d'analyse et de suivi de la rentabilité :

Le ratio de profitabilité (RP). Ce ratio rapproche le résultat net (RN) du PNB afin de mesurer la capacité de l'entité à générer des profits par son activité courante. Il se calcule comme suit :

$$\text{Ratio de profitabilité} = \text{Résultat net} / \text{PNB}$$

A-2 Importance de l'utilisation de la méthode des ratios :

On peut résumer cette importance dans les points suivants :

- Les ratios sont un moyen efficace pour évaluer l'évolution des performances et permettent de situer l'affaire par rapport aux concurrents ;
- Les ratios traduisent en termes pratiques et dynamiques des résultats comptables et financiers parfois hermétiques ;
- Les ratios fixent l'attention sur les seuls problèmes qui la méritent ;
- Les ratios aident à formuler la politique dans tous les domaines, à fixer des objectifs aux collaborateurs et à coordonner leurs efforts ;
- Les ratios permettent de mesurer l'incidence des efforts par rapport à son processus et par rapport à l'extérieur ;
- Les ratios permettent de mieux évaluer ses performances, de chiffrer les écarts et d'apporter les correctifs ;
- C'est un moyen pour les managers d'être alertés quand il faut et sur ce qu'il faut ;
- Un plan de ratio harmonieux permet de fixer aux structures des buts en harmonie avec ceux de la direction ;

B. Application des ratios de mesure de la performance bancaire :

Pour ce faire, nous utiliserons le tableau suivant qui décrit la situation financière du groupe régional 015 Tizi-Ouzou. En effet, il comporte des données réparties par agences,

centralisées au niveau du groupe, provenant des trois derniers exercices. Il s'agit des années 2016, 2015 et 2014.

Tableau n°17 : Situation financière du groupe régional d'exploitation 015 Tizi-Ouzou

En millier de DA

Rubriques		Produits d'exploitation bancaire	Charge d'exploitation bancaire	Produit Net Bancaire (PNB)	Charges générales d'exploitation	Résultat brut d'exploitation (RBE)	Dotation aux provisions	Reprises de dotation	Résultat net (RN)
GRE	2014	544374	464747	79627	464184	-384557	257156	76860	-564853
	2015	717933	491565	226368	377067	-150699	162142	473946	161105
	2016	14747415	28584727	303714	ND	-34358	ND	ND	-215195

Source : Elaboré par nos soins sur la base des documents interne du groupe.

Le tableau suivant nous permettra de mesurer la rentabilité d'exploitation du GRE en mesurant à la fois la productivité d'exploitation par agence, et en déterminant le coefficient d'exploitation dans les limites fixées. Le tableau se présente comme suit :

Tableau n°18 : Calcul des ratios de productivité par agent et par agence (en DA)

Années	2014	2015	2016
Rubriques			
PNB/Effectif	318,508	905,472	1214,856
PNB/Nombre d'agence	6635,58	18864	25309,5

Source : Etablis par nos soins, sur la base des documents interne du GRE.

De 2014 à 2016 en passant par 2015, on observe une progression continue du ratio de productivité par agent. Deux variables peuvent être à l'origine de cette évolution, il s'agit soit d'efficacité des processus ou soit d'une amélioration des compétences des agents.

Pour ces trois dernières années, on remarque une progression du ratio de productivité par agence dû à une amélioration du PNB par agence. On passe de **6635,58** en 2014 à **18864** en 2015 et enfin à **25309,5** en 2016, ce qui traduit l'efficacité des agences du groupe. Cela est soit dû à une régression des charges d'exploitation courante de **464184** à **377067**, soit à une progression des produits d'exploitation au cours de ces trois dernières années.

Tableau n°19 : Calcul de quelques ratios de la performance bancaire (%)

Désignation	2014	2015	2016
Ratio de rentabilité d'exploitation = Frais généraux / PNB	582,95%	166,57%	ND
Ratio de profitabilité = Résultat net / PNB	-7,1	0,71	-0,7

Source : Réalisé par nos soins, à partir des documents internes du GRE.

En 2014, on constate que le coefficient d'exploitation du groupe est largement supérieur aux 65% considérés comme étant le seuil adéquat. Il est de **582,95%**.

A ce stade il convient de dire que groupe supporte des frais généraux bien trop important que le produit net bancaire dégagé. Contrairement à l'année 2015, où l'on observe une régression du coefficient d'exploitation de **416,38%** bien qu'il soit toujours supérieur à 65%. Il y a eu à la fois progression du PNB et régression des frais généraux qui sont passés de 464.084.000,00 DA à 377.067.000,00 DA de 2014 à 2015.

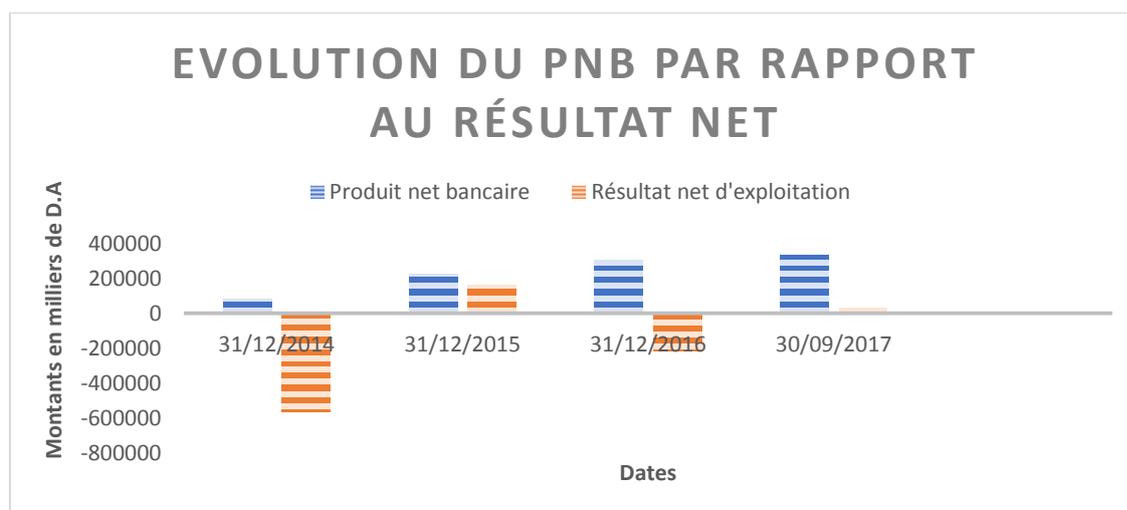
Par ailleurs, on a constaté à partir des ratios de profitabilité des années 2014 et 2016 que le GRE ne réussit pas générer des profits de son activité courante. En effet on constate que les ratios sont respectivement de **-7,1** et **-0,7**. Aussi il est important de signaler une régression du ratio comparativement à l'année 2014.

Par contre 2015, l'année intermédiaire enregistre un ratio de profitabilité positif. Il est égal à **0,71**. Le GRE a réussi au cours de l'année 2015 à générer des profits dans son activité courante comme le montre le tableau n°16.

B-1 Evolution du produit net bancaire par rapport au résultat net :

Cette partie se charge d'analyser à travers la figure ci-dessous, l'évolution du produit net bancaire par rapport au résultat net d'exploitation. C'est le lieu de voir si le GRE est performante ou sous-performante et ce en mesurant premièrement la part des charges générales d'exploitation dans l'évolution du résultat brut d'exploitation, ensuite la part des dotations aux provisions et reprises pour aboutir au résultat net d'exploitation.

Figure n°06: Evolution du PNB par rapport au résultat net (en milliers de DA)



Source : Réalisé par nos soins, à partir des documents internes du GRE.

D'après le graphique, on observe une progression du produit net bancaire tandis que si on relie les sommets du résultat net d'exploitation, on aura une courbe en dent de scie.

En effet la progression du PNB¹⁰⁸ tend à démontrer que les produits d'exploitation bancaire sont en évolution et reste toujours supérieur aux charges d'exploitation bancaire.

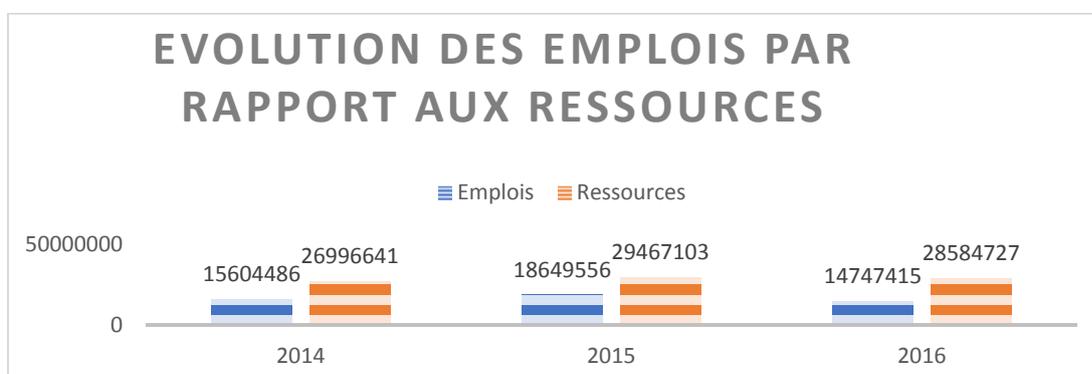
Cependant l'évolution du résultat net d'exploitation au 31/12/2014 et au 31/12/2016, révèle que les charges générales d'exploitation (énergie consommée, impôts et taxes, ...) sont trop importantes d'une part, et que les reprises de dotation restent insuffisantes d'autre part. Le résultat net d'exploitation est de **-564.853.000,00 DA** en 2014 et **-215.195.000,00 DA** en 2016. Par opposition, au 31/12/2015 on a une amélioration du résultat net qui est désormais de **161.105.000,00 DA** ce qui traduit que le PNB dégagé a été à même de supporter les frais généraux. Par ailleurs, on constate amélioration du résultat net d'exploitation au troisième trimestre de l'année 2017.

Par ailleurs, il est primordial de signifier que les charges générales d'exploitation considérées ne tiennent pas compte de celles du GRE (015) Tizi-Ouzou. Autrement dit, ajouter les charges du GRE au déficit ou au surplus va influencer sur le résultat des agences combinés à celui du GRE. A titre d'exemple, les charges générales d'exploitation en 2016 s'élevaient à **-126.062.000,00 DA** d'où un déficit total **Agences-GRE** qui de **-341.257.000,00 DA** et non pas de **-215.195.000,00 DA**.

B-2 Evolution des emplois et ressources clientèles :

La transformation des ressources en emplois clientèles, constitue l'activité courante de la banque. Les emplois constituent la manière dont sont utilisées les ressources. Les ressources sont donc un moyen permettant à la banque de réaliser des opérations. De ce fait, étudier l'évolution des emplois par rapport aux ressources clientèles s'avère donc important.

Figure n°07 : Evolution des emplois et ressources clientèle de la BADR (en milliers de DA)



¹⁰⁸ Produit net bancaire, résultant de la différence entre les produits d'exploitation bancaire et les charges d'exploitations bancaires.

Source : Réalisé par nos soins, à partir des documents internes du GRE.

D'après le graphique, on constate une évolution proportionnelle entre les emplois et les ressources durant les années 2014, 2015 et 2016. Ainsi l'augmentation des ressources collectées a influencé de manière positive les emplois clientèle en 2015. A contrario, la baisse des ressources collectées durant l'année 2016 a contribué à faire baisser les emplois. Il faut notamment préciser qu'en 2016, les emplois ont proportionnellement baissé par rapport aux ressources et tous les deux restent inférieurs à ceux de 2014.

B-2-1 Evolution des taux de réemplois des ressources clientèles :

A partir du graphique précédent et des bilans fournis en annexe, le calcul du taux de réemplois des ressources nous a permis d'obtenir les chiffres suivants :

Tableau n°20 : Calcul des taux de réemplois des ressources clientèles (en %)

Années	Méthode de calcul	Résultats (%)	Potentiels
2014	$\frac{\text{Emplois}}{\text{Ressources}} \times 100 \geq 60\%$	58%	Faible
2015		63%	Acceptable
2016		52%	Faible

Source : Elaboré par nos soins, d'après les documents internes du groupe.

Afin de pouvoir dégager une quelconque marge, une banque doit être à même de transformer au moins 60% des ressources collectées en emplois.

L'analyse de ces taux nous permettent de dire que :

- **En 2014**, la banque n'a pas suffisamment transformé les ressources collectées en emplois.
- **En 2015** par contre, la banque a suffisamment transformé les ressources collectées en emplois. Elle peut donc espérer dégager une certaine marge pour chaque un (01) dinars transformés, chaque soixante (60) centimes est susceptible de générer un produit¹⁰⁹.
- **En 2016**, il est fort de constater que la régression des ressources collectées, ajouté à cela un taux de réemplois plus faible que celui de 2014 tend montrer que la banque ne réussit pas à maintenir un certain équilibre dans sa gestion emplois-ressources.

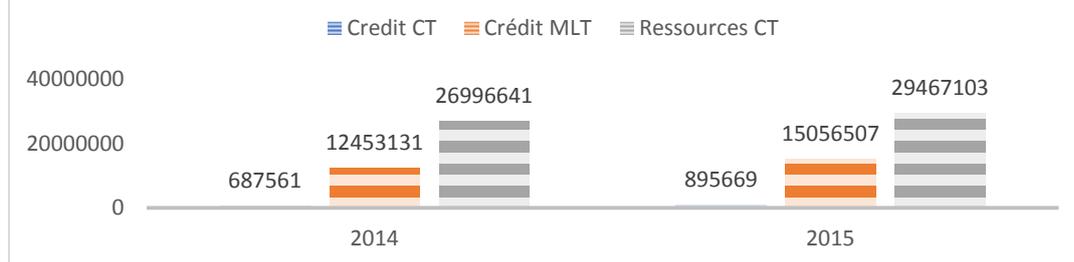
B-2-2 Caractéristiques des emplois et ressources clientèles :

La figure ci-dessous nous présente les différentes caractéristiques des emplois et ressources clientèles.

Figure n°08 : Evolution et caractéristique des emplois et ressources clientèles (en milliers de DA)

¹⁰⁹ Produits bancaires (commissions perçues, marges d'intermédiation ...).

EVOLUTION ET CARACTÉRISTIQUES DES EMPLOIS ET RESSOURCES



Source : Réalisé par nos soins, basé sur les documents internes du groupe.

Les emplois clientèles du groupe, sont divisés en crédit à court terme, et crédit à moyen et long terme. Par ailleurs, il y a qu'une seule catégorie de ressources clientèles. A ce niveau, notons que seules les données de l'année 2014 et 2015 sont disponibles.

a. Caractéristiques des emplois clientèles :

Les emplois clientèles constitués des crédits à court terme et ceux à moyen et long terme. Notons que ce soit en 2014 ou en 2015, les crédits à moyen et long terme sont importants. Les crédits à court terme ne constituent qu'une infime partie du total des emplois clientèles. Ces données nous permettent aussi de pouvoir identifier les différents agents économiques (parties prenantes économiques ou externes) qui sollicitent les services de la banque.

Ces emplois sont constitués d'une part de crédit à court terme, et à moyen et long terme dont la répartition se fait comme suit :

- Les premiers 99% sont des crédits uniquement destinés aux entreprises ;
- Les 1% restant sont destinés aux autres clients (particuliers) et employés de la BADR.

b. Caractéristiques des ressources clientèles :

Elles sont principalement composées des ressources à vue non rémunérées et rémunérées (épargne). A ce niveau pour les deux années, on a l'épargne collecté qui fait presque à chaque fois le double des ressources à vue non rémunérées.

Les ressources clientèles se répartissent comme suit :

- Les ressources à vue (non rémunérées et rémunérées) proviennent de particulier à hauteur de 100% ;
- De provision pour Credoc¹¹⁰ venant d'entreprises ;

¹¹⁰ Credoc ou Crédit documentaire : Le **Crédit Documentaire** est l'opération par laquelle une Banque (la « **Banque Emettrice** ») s'engage d'ordre et pour compte de son Client Importateur (le « **Donneur d'Ordre** ») à régler à un Tiers Exportateur (le « **Bénéficiaire** ») dans un **Délai** déterminé, via une Banque intermédiaire

- Les ressources à terme (rémunérées) sont issues d'entreprises et de particuliers dont la répartition respective est de 65% et 35%.

B-3 Analyse du niveau de bancarisation :

D'après les données récoltées, on constate une nette évolution du niveau de bancarisation de 2014 à 2015. En effet, il passe de :

- 1977 à 67303 comptes actifs (totaux) de 2014 à 2015, soit une augmentation d'environ 3404,3% ;
- 111 à 39470 pour les comptes épargne de 2014 à 2015, soit une augmentation d'approximativement 35458, 55%.

Ces chiffres traduisent des gains en termes de part de marché et justifient l'accroissement des ressources collectées au niveau de bilan de fin d'exercice de l'année 2015.

3.1.2. Mesure de la performance sociale :

La performance sociale des entreprises est déterminée au sein de la responsabilité sociale des entreprises (RSE)¹¹¹. L'analyse de la performance sociale prend en considération le facteur humain (clientèle, salariés, fournisseurs, la société, ...). Dans le cadre de notre étude, notre attention s'est portée sur les pratiques du GRE dans sa politique avec sa clientèle et ses salariés.

A. Appréciation de la satisfaction clientèle :

Il est important de rappeler que la BADR est une banque qui a pour vocation le financement de l'économie et du secteur agricole en particulier. Aussi les données d'analyse proviennent des documents internes du GRE, d'observations et d'entretiens menés au cours du stage pratique, et non pas d'information collectées directement auprès de la clientèle. L'évolution des emplois et ressources clientèle de la BADR (voir figure n°07 p. 132) nous a permis d'aboutir à un certain nombre de résultats.

- **Prix pratiqués par la BADR sur les crédits [4% à 6%] (en termes d'emplois clientèles)** : Les emplois clientèles sont sujet à une évolution de 2014 à 2015, ce implique que **le niveau prix pratiqué est suffisamment attractif pour observer cette progression des emplois**. Contrairement à l'année 2016 où il est possible de

(la Banque Notificatrice) un montant déterminé contre la remise de Documents strictement conformes justifiant la valeur et l'expédition des Marchandises.

111 C'est la prise en compte par les entreprises, sur une base volontaire, des préoccupations sociales et environnementales dans leurs activités et dans leurs interactions avec les autres acteurs, appelés "parties prenantes."

remarquer un ralentissement des activités de crédit (investissements) représentées par les emplois clientèles. Ce ralentissement est soit dû à une pratique des prix « pas attractive » ou à une insuffisance des ressources clientèles.

- **Prix pratiqués par la BADR sur les dépôts [1% à 3%] (en termes de ressources clientèles)** : Les ressources clientèles sont elles aussi sujet à une croissance de 2014 à 2015. On donc **une rémunération de l'épargne suffisamment attractive pour observer une progression des ressources clientèles**. Cependant l'année 2016 enregistre un faible ralentissement de la collecte des dépôts.

A-1 Bancarisation et nature des comptes :

Au niveau de la bancarisation, l'analyse de son évolution (voir « analyse du niveau de bancarisation », page précédente) au niveau des points antérieurs a permis de constater que :

- Les comptes actifs (totaux) de 2013 à 2014 sont passés de 62075 à 64880, soit une augmentation d'environ 4,5% ;
- Les comptes actifs (totaux) de 2014 à 2015 sont passés de 64880 à 67303, soit une augmentation d'environ 3,7% ;

A-2 La wilaya de Tizi-Ouzou :

Durant notre stage pratique, nous avons questionné M. ZERRAF Youcef¹¹² à propos des politiques employées par la BADR dans le rapport prix/qualité de leurs produits. Ce dernier nous a donné la réponse suivante : « *on possède les prix les plus bas du marché donc un certain avantage par rapport à la concurrence, mais la qualité est plus ou moins relative, ...* ». Toutefois sur la base des observations et des entretiens menés, il ressort que le niveau de prix des produits et services, pratiqués par le GRE est attractif que pour sa clientèle spécifique (clientèle agricole).

La territorialisation de la Wilaya de Tizi-Ouzou (spécificité du territoire) est essentiellement basée sur trois domaines d'activité à savoir le commerce, l'industrie et l'agriculture.

La spécificité du commerce est qu'il participe à la réalisation du chiffre d'affaire du GRE. En effet, bien que les particuliers ne représentent que 1% des crédits clientèles, ils compensent par le biais de l'épargne qu'ils déposent auprès du GRE et de ses agences.

¹¹² Encadreur stagiaire, occupe la fonction de « chargé d'étude des dossiers de crédit » au sein du service crédit et commerce extérieur (sous-direction d'exploitation de l'agence d'exploitation régional 015 Tizi-Ouzou).

En ce qui concerne l'agriculture, la Banque Agricole du Développement Rural comme son nom l'indique a pour vocation de participer au financement du secteur agricole notamment au niveau de la wilaya de Tizi-Ouzou. Des crédits de campagnes agricoles, en passant par les crédits RFIG ou ETTAHDI et même les crédits d'équipement jusqu'au crédit-bail ... Une panoplie de produits mis à la disposition des acteurs du secteur agricole dans la wilaya de Tizi-Ouzou en termes de moyen de financement des activités agricoles.

Aussi pour les moins solvables la BADR par le biais des dispositifs ANSEJ, CNAC et ANGEM dans le cadre des crédits aux emplois jeunes et des crédits aux chômeurs promoteurs, la BADR arrive à atteindre toutes les tranches d'âge en mettant à leur disposition des produits spécialisés destinés à promouvoir les l'entrepreneuriat (PME et PMI). A ce titre, la BADR en chiffre dans la wilaya de Tizi-Ouzou c'est environ 2.000.000.000,00 DA de plus en 2015, que les 5.896.360.000,00 DA des crédits ANSEJ/CNAC enregistrés pour l'année 2014.

Par ailleurs, dans le cadre de sa politique gouvernementale dans le domaine de l'agriculture, du développement rural et de la pêche, la BADR a signé une convention en 2001 avec le ministère de l'Agriculture et du Développement ainsi que la Caisse nationale de la mutualité agricole (CNMA). La signature d'une telle convention est destinée à « *réglementer le financement et le soutien accordés aux gens de la profession* »¹¹³ autrement dit faciliter les conditions de crédits des acteurs agricoles. Les bénéficiaires sont les acteurs des secteurs agricole et agroalimentaire.

Cependant on observe certaines insuffisances malgré cet incroyable « arsenal », qui est une combinaison de produits bancaires de la BADR elle-même et des produits issus de sa coopération avec l'ANSEJ, la CNAC et l'ANGEM, permettant de mettre à la disposition des demandeurs de financement des produits à des prix attractifs.

D'une part, des facteurs endogènes tels que les aléas climatiques et la flambée des prix à l'importation suite à la crise que connaît le dinar algérien depuis la baisse des ressources d'hydrocarbure en 2015 suite à la chute du prix de baril de pétrole, a engendré dès lors une intensification de la demande des investissements agricoles afin de faire face à la nouvelle conjoncture.

D'autre part le fait que l'administration algérienne soit caractérisée par une lourdeur des démarches administratives pose un problème. En effet, la lenteur de traitement des dossiers des sollicitant (agriculteurs) est un véritable souci.

¹¹³Allocution du Premier ministre algérien (2001).

Le nouveau défis consiste à alléger la lourdeur bureaucratique entravant l'investissement producteur comme semblait l'affirmer **Ben Youcef Zaouani**¹¹⁴. Il a mis l'accent sur la nécessité d'améliorer la gouvernance au sein des banques et d'œuvrer à l'adaptation de leur mode de gestion aux normes internationales lors de la rencontre des membres de l'Assemblée populaire nationale (APN) qui s'est tenu le dimanche 12 Novembre 2017 sur Alger¹¹⁵.

En outre, la qualité des services demeure relative et pour cause, « fort » est de constater que l'accès aux agences du GRE est un véritable défi pour certaines catégories de personnes. C'est le cas donc, des retraités kabyles qui sont contraints chaque fin de mois et depuis quelques années déjà, de faire de longues files d'attente devant les guichets et en dehors de la banque BADR (Tizi-Ouzou).

B. Appréciation de la satisfaction des salariés.

La performance sociale est une condition essentielle à la performance économique. Le tableau ci-dessous présente la moyenne des réponses aux attentes des collaborateurs du groupe. Sur un échantillon de 45 à raison de 3 grilles d'observation administrées aux 15 services, seulement 1 service a pu se prêter à notre étude. Ainsi pour 10 grilles d'observation administrées, uniquement 7 ont pu être récoltées. Pour cause 3 des collaborateurs avaient pris un congé.

Tableau n°22-1 : L'échelle de Likert à 5 degrés avec des valeurs chiffrées

Modalités	Valeurs
Pas du tout satisfait	1
Pas satisfait	2
Sans avis (ni satisfait, ni insatisfait)	3
Satisfait	4
Tout à fait satisfait	5

Source : SEKARAN, Uma, *Op.cit.*, p.197.

Axe de recherche : La quantification de la satisfaction des salariés.

Nous avons obtenu ces moyennes en additionnant les valeurs de toutes les observations incluses dans un ensemble de données, puis en divisant cette somme par le nombre d'observations qui font partie de l'ensemble.

Exemple : moyenne de remuneration = $(3+1+2+3+4+2+5) / 7 = 2,85$

¹¹⁴ Député du parti **Tajamou Amal El Jazair**(TAJ).

¹¹⁵ Article : « *PLF2018 : encourager l'investissement productif et lutter contre la bureaucratie pour dépasser la conjoncture difficile* ».

<http://www.aps.dz/economie/65505-plf-2018-encourager-l-investissement-productif-et-lutter-contre-la-bureaucratie-pour-depasser-la-conjoncture-difficile> consulté le 19/01/2018 à 23h12.

Tableau n°22-2 : Moyenne de la satisfaction des attentes des salariés

Items	Valeurs
Rémunération	2,85
Conditions de travail	2
Avancement professionnel	1,57
Fluidité de la communication avec la hiérarchie	4
Avantages pécuniaires (prêts accordés aux employés)	1,57

Source : Elaboré par nos soins et adapté à l'échelle de Likert.

Qu'il s'agisse du niveau de rémunération, des conditions de travail, des avantages pécuniaires ou même encore des politiques appliquées en matière de promotion du travail, on observe un niveau de réponse « relativement insuffisant » aux attentes des collaborateurs. Premièrement, on a un niveau de rémunération qui laisse « presque d'indifférent », des conditions de travail jugées « pas satisfaisantes », il en est de même des avantages pécuniaires et des politiques en faveur de de la promotion du personnel.

Par ailleurs, on observe une bonne circulation de l'information entre l'équipe dirigeante et les employés.

❖ **Résultats des pratiques sociales suivant l'échelle de Likert :**

Rémunération :

- Niveau de salaire jugez moyen ;
- Bénéficie de prime fixe en fin de chaque année dont le montant est de 60.000,00 DA

Conditions de travail :

- Jugez insatisfaisantes

Avancement professionnel et avantages pécuniaires :

- Jugez insatisfaisants

Niveau de communication interne :

- Jugez satisfaisant

Effectif et mixité :

- Effectif mixte avec 72% de l'échantillon de sexe féminin.

3.1.3. Mesure de la performance environnementale :

La performance environnementale se réfère à la manière dont l'entreprise agit face à certaines conditions : climatiques, catastrophes naturelles. Pour ce faire un système de management environnemental (SME) doit être mis en place pour améliorer cette performance.

La notion de performance environnementale est dans le domaine de l'évaluation environnementale, de l'écocertification et du développement soutenable.

Cette notion prend en compte plusieurs éléments :

- La réduction et le recyclage des déchets ;
- La protection de l'environnement naturel ;
- La réduction des conséquences environnementales des transports ;
- La gestion des nuisances sonores ;
- La certification environnementale (ISO14001 et autres¹¹⁶) ;
- La stratégie de prévention et de contrôle de la pollution.

Concernant la wilaya de Tizi Ouzou avec son climat sec en été et pluvieux et froid en hiver et un potentiel considérable en ressources hydriques ; les terres de Kabylie sont exceptionnellement adaptées à l'agriculture de montagne mais aussi toutes autres formes d'agricultures. Comme nous avons la plaine côtière d'Azzeffoun, la vallée de Sebaou (longue de 50 km), la vallée de Draa el Mizan...

Les autorités politiques depuis l'indépendance de l'Algérie (1962) œuvrent ensemble pour le développement de l'agriculture à Tizi Ouzou.

Les organismes œuvrant dans ce sens sont :

- La CNAC (Caisse Nationale d'Assurance Chômage), institution indispensable à la libéralisation du marché du travail et de la relation d'emploi, et qui intervient dans la création d'entreprises par les demandeurs d'emploi ;
- L'ANSEJ (Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes) qui intervient dans la création de micro entreprise ;
- Le développement de structures de gestion du foncier, intervenant dans l'aménagement de zones d'implantation des investissements. Les structures déconcentrées de l'Etat, elles-mêmes, ont engagé un effort d'adaptation ;
- Une Direction de la PME ;

¹¹⁶Spécifie les exigences relatives à un système de management environnemental pouvant être utilisé par un organisme pour améliorer sa performance environnementale. La présente Norme internationale est destinée à être utilisée par les organismes souhaitant gérer leurs responsabilités environnementales d'une manière systématique qui contribue au pilier environnemental du développement durable.

- Une Direction de l'Emploi - un Comité de Promotion de l'Investissement (CALPI), chargé de soutenir les investisseurs privés et de faciliter l'accès au foncier industriel ;
- Une structure de suivi des projets soutenus par le FNDRA a été créée au niveau de la Direction de l'Agriculture ;
- Des banques comme la BADR offrent des crédits pour financer les projets de création ou d'extension des activités dans le domaine de la production agricole, de valorisation, de transformation des produits agricoles et agroalimentaires.

Ces financements de la BADR se font par l'octroi des crédits RFIG et ETTAHADI. Le PDG de la BADR (aussi président de l'ABEF), M. Boualem DJEBBAR dans une interview sur les ondes de la radio chaine III en décembre 2012 a affirmé que « *des milliards sont dégagés chaque année en termes de crédits d'exploitation c'est à dire des crédits concernant ceux accordés à l'OAIC¹¹⁷ pour les crédits de campagne et pour l'achat auprès agriculteurs ainsi que ceux du RFIG, alloués aux agriculteurs privés pour l'emblavement des terres...* ». Il parlait à cet effet de 3 million de terres emblavées et a souligné que pour ces crédits on enregistre chaque année, une bonne évolution en termes de clients.

La BADR épuisant des ressources à travers des nombreuses agences et ces 12 agences au niveau de la Wilaya de Tizi Ouzou, n'ont pas encore mis en place de véritables politiques de protection de l'environnement.

La mise en place de cette politique doit devenir une priorité dans le sens de la maîtrise de la déforestation émanant du développement de l'agriculture car au fur et à mesure que l'agriculture se développe se sont plusieurs terres emblavées et il peut avoir plusieurs impacts négatifs sur l'environnement comme le changement climatique.

¹¹⁷Office interprofessionnel algérien des céréales.

Conclusion du chapitre

Les banques ont subi de nombreux bouleversements durant ces dernières décennies : le Changement de textes, l'utilisation des nouveaux instruments par la politique monétaire, l'apparition des techniques de financement nouvelles et très complexe..., l'objectif essentiel de notre étude était de savoir si le GRE de la BADR Tizi-Ouzou (015) , en particulier, et son réseau d'agence à travers la wilaya, en général, est performant, ou pas, dans le sens où il réussit à répondre aux attentes de ses parties prenantes, et dans quelles mesures.

Ainsi, la mesure et l'analyse de la performance dans sa dimension financière, sociale, environnementale a fourni un cadre d'analyse dynamique, général et innovant afin d'évaluer la situation d'une banque ou d'une agence de façon multilatérale.

Cette évaluation sur la base de la performance en tant que mécanisme de la gouvernance peut motiver la banque à entreprendre des actions correctrices, justifier des choix stratégiques ou même aider les dirigeants dans le processus de prise de décision.

Alors l'intérêt principal de cette méthode est qu'elle permet de réduire, à un nombre limité d'outils, la multitude de données relatives à l'activité de la banque. Ces nouveaux outils permettent d'englober l'essentiel de sa dimension afin de suivre et mesurer l'évolution des performances ; ce qui traduit sa capacité à répondre aux attentes des acteurs de son environnement. A travers cette méthode, on a analysé la performance du GRE (015) Tizi-Ouzou de la BADR et nous avons trouvé :

- Qu'il participe au financement de l'activité économique au détriment de sa situation financière qui est déficitaire d'où la nécessité d'améliorer ses processus exploitations.
- Qu'il est nécessaire de renforcer ses politiques en matière sociale et environnementale notamment dans ses relations humaines et dans la mise en place de politiques effectives de protection d'environnement (par exemple prioriser le financement de projets agricoles biologiques¹¹⁸, ...).

¹¹⁸L'agriculture biologique constitue un mode de production qui trouve son originalité dans le recours à des pratiques culturales et d'élevages soucieuses du respect des équilibres naturels. Ainsi, elle exclut l'usage des produits chimiques de synthèse, des OGM (Organismes génétiquement modifiés) et limite l'emploi d'intrants. Les bénéfices que la société peut retirer de l'agriculture biologique sont multiples en termes de création d'activités et d'emplois, de préservation de la qualité des sols, de la biodiversité, de l'air et de l'eau. Ce mode de production permet d'expérimenter en vraie grandeur des pratiques innovantes respectueuses de l'environnement et qui sont susceptibles d'être développées plus largement en agriculture. Ses modes de transformation privilégient la mise en valeur des caractéristiques naturelles des produits.

CONCLUSION GENERALE

Nous arrivons au terme de ce mémoire réalisé après environ un mois et demi de stage pratique effectué au GRE de la BADR 015 de Tizi-Ouzou nous ayant permis ainsi de passer successivement du cadre conceptuel de l'étude à l'approche pratique.

Dans le présent travail, nous avons insisté sur le rôle capital que joue la gouvernance dans la relation banque-parties prenantes. La vulgarisation de certaines approches théoriques et empiriques nous a permis de mieux cerner l'équation gouvernance-performance pour bien maîtriser la gouvernance d'entreprise en général et celle des banques en particulier.

L'appropriation de la gouvernance bancaire, dans les banques algériennes peut s'avérer d'une grande utilité et permettrait de corriger beaucoup d'insuffisances car la gouvernance dans le domaine bancaire commence par le respect des règles de gestion généralement admises et par la satisfaction des différentes parties prenantes de la banque.

C'est dans ce sens que nous avons orientés notre problématique qui est : **Comment la mise en place d'un système de gouvernance bancaire conditionne-t-elle la satisfaction des intérêts des parties prenantes ?**

Pour répondre à cette problématique, nous avons formulés trois hypothèses :

- L'application des principes de bonne gouvernance permet de garantir les attentes ou satisfaire les intérêts de l'ensemble des parties prenantes ;
- L'élaboration de nouveaux mécanismes en matière de gouvernance bancaire (Bâle I, Bâle II et Bâle III) conduit à des mutations d'ordre structurel et organisationnel ;
- La performance comme mécanisme de gouvernance bancaire.

Ainsi nous ne pouvons ignorer que le GRE respecte le ratio Mc Donough dit Bâle II mais au détriment de l'économie car les banques publiques sont toujours vexées par ledit ratio qui ne doit en aucun cas être inférieur à 8 %. Nous pensons que les autorités doivent envisagées le suivi du Comité de Bâle III et assurer la transition et l'application de ces règles. Elles doivent préparer cette phase délicate avec la mise en place des systèmes informatisés facilement accessibles, plus sécurisées et la formation de nouveaux cadres bancaires.

L'analyse des différentes performances du GRE (financière, sociale, et environnementale) en vue de faire ressortir sa performance globale nous a montré que le GRE a encore des lacunes car on ne peut pas affirmer qu'elle est performante mais reconnaître que son rendement évolue de manière positive au fil des années. Cette évolution positive est

perçue plus au niveau des performances financière et sociale. Au niveau de la performance environnementale, un travail de fonds doit être fait car il y va de la protection de l'intérêt général, la mise en place d'une politique pour la protection de l'environnement par le GRE est à effectuer.

Par ailleurs, en ce qui concerne la satisfaction des parties prenantes et considérant que la clientèle est la partie prenante la plus importante, nous avons observé que son traitement par les banques est en deçà du niveau souhaité. Les clients ne sont pas traités de la même façon suite à des considérations purement subjectives. Parfois, l'entreprise en tant qu'agent économique se trouve victime de certains risques (risque de taux de change à titre d'exemple) indépendamment de sa volonté.

A l'issue d'une bonne gouvernance, la banque doit intervenir pour trouver une solution à cette partie prenante en lui accordant un traitement spécial, approprié et adéquats. Puisque la banque agit en fonction d'une réglementation qui la couvre et qui protège ses clients, elle doit obligatoirement subvenir aux besoins de sa clientèle en matière de :

- **Conseil** : Les clients de la banque recourent souvent au conseil de la banque pour les opérations de placement ou de crédit, relevant de leur activité ou autres opérations financières ou commerciales. Ce recours se justifie par la capacité de la banque à avoir des contacts avec une clientèle diversifiée de par son profil et de son domaine d'intervention. La banque, de par sa connaissance des agents économiques conseille souvent ses clients de leurs choix.
- **Financement** : Le besoin de financement est la raison d'être et du développement de la relation entre une banque et un opérateur économique. Ce besoin peut être justifié par le manque de ressources propres à l'exploitation et / ou à l'investissement. Donc, la banque offre une variété considérable de produits efficaces pour faire face à la demande du client.
- **Intermédiation** : Lors de la réalisation d'opérations de recouvrement, d'émission d'obligations ou encore d'actions et de commerce extérieur, certains opérateurs économiques préfèrent mandater une banque ou un ensemble de banques pour assurer un succès à ces opérations.
- **Couverture de risques** : Les clients qui réalisent des opérations financières de change et de commerce extérieur sont souvent confrontés à des risques de fluctuation

de taux d'intérêt et aussi de parités de change des monnaies dans lesquelles ils réalisent leur chiffre d'affaires.

Dans le cadre d'une bonne gouvernance, la banque ne doit pas s'arrêter au financement de sa clientèle mais doit également assurer sa survie (survie de la clientèle). Il en est de même pour les employés de la banque qui sont considérés comme l'interface immédiate entre la clientèle et la banque. Les employés sont une ressource si on l'exploite on l'enrichit. Cette partie prenante qui est très sensible à tout changement ou événement et le traitement de toutes les parties prenantes dépend d'elle. C'est pour cette raison, qu'une attention particulière doit être accordée à la gestion des ressources humaines. A ce propos, la communication (ascendante, descendante et collatérale) ne peut fonctionner normalement sans avoir un personnel qualifié, dévoué, conscient et compétent qui peut suivre le développement du système d'information qui ne cesse d'assurer la sécurité des opérations bancaires et l'amélioration du service bancaire et des produits bancaires. L'importance doit être donnée aux employés de la banque en matière : de formation, promotion, considération et rémunération.

Quant aux autres parties prenantes bancaires qui participent aussi à la vie de la banque, elles ne doivent pas être mises à l'écart, la banque doit leur permettre l'accès régulier à l'information. Pour parler de la BADR dans son ensemble, le manque d'autonomie effective de la banque constitue un frein à la réalisation de ses objectifs en tant que SPA.

Pour notre étude, nous avons retenu deux mécanismes de gouvernance à savoir le conseil d'administration et la performance bancaire. A ce sujet, il convient de dire que l'ensemble des banques publiques algériennes possèdent un actionnariat de type homogène. En d'autres termes pour l'essentiel de ces banques, l'actionnaire majoritaire c'est l'Etat. Rappelons que ces banques ont vu peu à peu le jour dès 1962 (BAD) à la dernière en 1985 (BDL) dans l'optique de dynamiser l'économie algérienne. Pour ce faire, ces nouvelles institutions financières se devaient d'être à la disposition de l'économie algérienne, des solutions de financement. La BADR dans ce cas ne fait pas « exception à la règle ».

L'actuel système est caractérisé par une centralisation des décisions, les banques sont limitées dans leur orientation, puisque c'est l'Etat le principal actionnaire au niveau des banques, voir même l'unique actionnaire. En outre, l'analyse du conseil d'administration en termes de composition et de fonctionnement ainsi que des assemblées générales des actionnaires permet d'affirmer que les trois entités énoncées sont en fait une seule entité qui est l'Etat. A cet effet, nous pouvons dire que :

- La BADR possède un actionnariat concentré avec l'Etat comme actionnaire principal ;
- IL y'a une très forte représentation des « intérêts » de l'Etat au conseil d'administration et au cours de l'assemblée générale ;
- Le principal mécanisme de gouvernance employé est le conseil d'administration et pour cause :

L'instrumentalisation de la BADR permet d'avancer que l'Etat :

- Oriente les principales actions de la BADR dans le cadre de politiques sociales :
 - Promotion de l'emploi jeune et la lutte contre le chômage dans le cadre des dispositifs d'octroi de micro-crédits : ANGEM, CNAC et ANSEJ ;
 - Favoriser le développement des populations rurales notamment par le financement des secteurs agricoles, agro-industrielles, élevages, ... dans le cadre du Plan national de développement de l'agriculture (PNDA) subventionné par le Fonds national de régulation du développement de l'agriculture (FNRDA).

Dans le cadre de politique monétaire :

- Augmenté les crédits à l'économie en laissant des appels d'offre ou en baissant les taux d'intérêt, pour permettre aux entreprises d'investir (d'accéder facilement aux crédits) et aux ménages de garder un pouvoir d'achat décent, ce qui dynamise l'économie ;

Au contraire, hausser les taux d'intérêt des crédits pour ralentir la demande de liquidité des banques et de ce fait, de limiter l'inflation.

Nous proposons, dans cette perspective, les conditions suivantes sous forme d'éléments pour atteindre la bonne gouvernance bancaire :

- Renforcement du cadre de la supervision bancaire ;
- La modernisation de la surveillance prudentielle à travers le renforcement de ses moyens techniques et humains ;
- Renforcement de la qualité des prestations bancaires ;
- Renforcement du cadre réglementaire de l'activité bancaire en appliquant les nouvelles directives de Bale 3 ;
- Contrôle permanent des établissements de crédit ;

- Evaluation de l'état d'avancement de la gouvernance bancaire et renaissance des performances ;
- Vision stratégique de développement économique : les décideurs ont besoin d'avoir une perspective élargie et à long terme de la bonne gouvernance bancaire ;
- Laissez plus d'autonomie aux dirigeants ;
- Mise en place de plusieurs structures de sensibilisation de formation, information sur la gouvernance bancaire pour inculquer la culture de gouvernance aux salariés, dirigeants et même toutes les autres parties prenantes bancaires ;
- Renforcement de la transparence et la diffusion des informations ;
- Développer le marché financier qui pourrait constituer un excellent mécanisme de gouvernance.
- Création d'une bourse des managers pour pouvoir sélectionner les meilleurs sur des critères purement objectifs et qui répondent aux exigences du marché bancaire.

BIBLIOGRAPHIE :

Ouvrages :

1. BANCEL Franck, « La gouvernance des entreprises », Editions ECONOMICA, pp.78-79, Paris 1997
2. BERNET-ROLLANDE Luc, « Principes de technique bancaire », 22^o édition, édition Dunod, Paris, 2002.
3. Biondi Y., Canziani A., Kirat T. (eds.), The Firm as an Entity, New York, Routledge, p.63,2007
4. CHARREAUX G, « La théorie positive de l'agence : une synthèse de la littérature » in Charreaux et al, des nouvelles théories pour gérer l'entreprise, édition Economica, 1987
5. CHARREAUX G.et Pitol-Belin J.-P., « Le conseil d'administration », Vuibert gestion, 1990.
6. CHARREAUX G. et Desbrieres P., « Gouvernement des entreprises : valeur partenariale contre-valeur actionnariale », Finance- Contrôle- Stratégie, vol. 1, n° 2, 1998.
7. COURET A., « La théorie des droits de propriété » dans de nouvelles théories pour gérer l'entreprise Economica, 1987.
8. DAHAK Abdenmour, KARA Rabah, « LE MEMOIRE DE MASTER, DU CHOIX DU SUJET A LA SOUTENANCE : Méthodologie de recherche appliquée au domaine des Sciences Economiques, de Gestion et des Sciences Commerciales », Les éditions EL-AMEL, N. Ville Tizi-Ouzou, p.208, 2015
9. DOV Ogien, « Comptabilité et Audit bancaire », Dunod, Paris 2004.
10. Dr. BOUDJAMEL Saïd, « BREVIAIRE ECONOMIQUE de l'étudiant et du chercheur », Annaba, Université Badji Mokhtar, 2003.
11. EBONDO Eustache Wa Mandzila, « La gouvernance de l'entreprise, une approche par l'audit et le contrôle interne » Edition L'Harmattan, Paris année 2005.
12. FRAGNIERE Jean-Pierre, « Comment réussir un mémoire, une thèse », édition Dundod, Paris, 2009.
13. FRIQUI Mohamed, « Cours de Management International Comparé », DEA Management, FSEG Tunis, 2002.

14. Gomez P. Y., « Information et conventions : le cadre du modèle général », *Revue française de gestion*, n° 112, janvier-février, 1997.
15. IGALENS Jacques et POINT Sébastien, « Vers une nouvelle gouvernance des entreprises » l'entreprise face aux parties prenantes, édition DUNOD, 2008.
16. LAMARQUE E., « Management de la banque, risques, relation client, organisation », édition Pearson Education, France, 2005.
17. MAATI Jérôme, « Le gouvernement d'entreprise », De Boeck Université de Paris, Bruxelles ,1999.
18. MEIER Olivier et SCHIER Guillaume, « Entreprises multinationales : stratégie, restructuration, gouvernance », édition Dunod, Paris, 2005.
19. MERCIER Samuel, « L'éthique dans les entreprises, repères », édition La Découverte, 2004.
20. Milgron P., Roberts J., « Economic, organisation & management » Grenoble, De Boeck, 1997.
21. PARRAT F. « Le gouvernement d'entreprise », Maxima, 1999.
22. Roncalli. T, « Gestion des risques financiers », Economica, Paris, 2003.
23. SADEG Abdelkrim « Réglementation de l'activité bancaire » Tome 1, Edition A.C.A 2005.
24. SADEG Abdelkrim « Réglementation de l'activité bancaire » Tome 2, Edition A.C.A 2005.
25. STEPHANY Didier, « Développement durable et performance de l'entreprise », édition Liaisons, Paris, 2003.

Theses et Mémoires :

1. M. BENAMGHAR Mourad, « La réglementation prudentielle des banques et établissements financiers en Algérie et son degré d'adéquation aux standards de Bâle I et Bâle II », Mémoire de Magister en Sciences économique option Monnaie-Finance-Banque, sous la direction de Mr. AMMOUR Benhalima, Tizi-Ouzou, Université Mouloud Mammeri, 2012.
2. M. SENOUCI Kouider, « La gouvernance bancaire face aux parties prenantes : cas des banques publiques algériennes », Thèse de doctorat en sciences de gestion, sous la direction de M. KERZABI Abdellatif, Tlemcen, Université Abou BekrBelkaid, 2015.
Lien : <http://dspace.univ-tlemcen.dz/bitstream/112/6479/1/gouvernance-bancaire-parties-prenantes.doc.pdf>.

3. Mlle ALIANE Samira, Mlle AMRI Hakima, « La réglementation prudentielle en Algérie et son niveau de conformité avec les standards de Bâle I et Bâle II », Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de master option Monnaie-Banque-Environnement International, sous la direction de Mr MAAMRI Moussa, Béjaia, Université Abderhamane Mira, Juin 2013.

Lois et ordonnances :

Lois

1. Loi 86/12, du : 19/08/1986, relative au régime des banques et du crédit ;
2. Loi 88/06, du : 12/01/1988, relative à l'autonomie des entreprises.
3. Loi 90-01 du 4 Juillet 1990 capital minimum des banques et établissements financiers exerçant en Algérie.
4. Loi 90-10 du 14 Avril 1990 Loi sur la monnaie et au crédit, abrogée par l'ordonnance n° 03-11 du 26 Août 2003.
5. Loi 91-09 du 14 Août 1991 Fixation des règles prudentielles de gestion des banques et établissements financiers (J.O n° 24 du 29 Mars 1992).
6. Loi 92-01 du 22 Mars 1992 Organisation et fonctionnement de la « Centrale des risques » (J.O n° 08 du 07 Février 1993page 09).
7. Loi 93-03 du 4 Juillet 1993 modifiant et complétant le règlement n° 90-01 du 4 juillet 1990 relatif au capital minimum des banques et établissements financiers exerçant en Algérie.
8. Loi 95-04 du 20 Avril 1995 modifiant et complétant le règlement n° 91-09 du 14 août 1991 fixant les règles prudentielles de gestion des banques et établissements financiers (J.O n° 39 du 23 juillet 1995 page 18).
9. Loi 96-07 du 3 Juillet 1996 organisation et fonctionnement de la Centrale des Bilans.
10. Loi 04-02 du 4 Mars 2004 conditions de constitution des réserves minimales obligatoires.

Ordonnances :

1. Ordonnance 74-94 du 29 Novembre 1994 Mise à jour de l'instruction n° 34-91 du 14 Novembre 1991 et de son additif n° 1 du 26 Octobre 1992 en application du règlement n° 91-09 du 14 Août 1991 modifié et complété fixant les règles prudentielles de gestion des banques et établissements financiers.
2. Ordonnance 01-96 (note) du 10 Avril 1996 consultation de la Centrale des Risques.
3. Ordonnance 01-01 du 11 Février 2001 Instruction relative au régime des réserves obligatoires en application de l'article 93 de la loi 90-10 du 14 Avril 1990 relative à la monnaie et au crédit et conformément à l'instruction n° 16-94 du 09 Avril 1994

portant constitution d'une réserve sur certains éléments de leurs exigibilités libellés en dinars obligatoires (J.O n° 14 du 28 Février 2001).

4. Ordonnance 09-2002 du 26 Décembre 2002 les délais de déclaration par les banques et établissements financiers de leur ratio de solvabilité.
5. Ordonnance 03-11 du 26 Août 2003 Relative à la monnaie et au crédit, ordonnance abrogeant la loi sur la monnaie et au crédit n°90-10 du 14 Avril 1990, modifiée et complétée par l'ordonnance n° 01-01 du 27 Février 2001, et abrogée et remplacée par l'Ordonnance n° 03-11 du 26 Août 2003 relative à la monnaie et au crédit.
6. Ordonnance 10/04 du 26 Août 2010 modifiant et complétant l'ordonnance n° 03-11 relative à la monnaie et au crédit.

Références en ligne :

1. BERGLÖF E., « Capital structure as a mechanism of control : A comparison of financial system » In Masahico Aoki, Bo Gustavsson and Oliver Eaton. Williamson (eds), *the firm as a Nexus of treaties* London, European sage publications, 1990, pp.237-262.PDF

Lien : www.ebrd.com/pages/research/economics/researchers/erik_berglorf

2. Franks J.R., Mayer C., « A synthesis of international evidence », London Business School, papier de recherché IFA, London Business School et City University Business school, 1992, pp.165-192. PDF

Lien : www.abebooks.fr/rechercher-livre/auteur/FRANK-C-MAYER

3. FURUBOTN E.G., PEJOVICH S., « PropertyRights&EconomicThéory », *Journal of EconomicLiterature*, N°10, 1976, pp.305-360.

Lien : <https://www.cambridge.org/core/journals/journal-of-institutional-economics/article/coasian-and-modern-property-rights-economics/A3F22ECF5EFD9FB3A5AB94ADCED4D60F>

4. GARVEY G.T., SWAN P.L., « The Economics of corporategovernance : Beyond the Marshallianfirm », *Journal of Corporate Finance*, Vol.1,1994, pp.139-174.

Lien : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00522463/document>

5. Goodpaster K., E., « Business EthicsQuarterly », *Journal Business Ethics and Stakeholder Analysis*, Vol.1, No.1, 1991, pp. 53-73.

Lien : https://www.jstor.org/stable/3857592?seq=1#page_scan_tab_contents

6. Hart O. (1995), *Firms, Contracts and Financial Structure*, Oxford, Clarendon Press.PDF

Lien : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01239675/document.pdf>

7. Holmstrom B. (1999), « The Firm as a Subeconomy », *Journal of Law, Economics and Organization*, vol.15, n°1, pp.74-102.

Lien : <https://academic.oup.com/jleo/article-abstract/15/1/74/827389?redirectedFrom=fulltext>

8. JENSEN M.C., MECKLING W.H., « Theory of the firm, ManagerialBehavior, Agency Costs&Ownership Structure », *Strategic Management Journal*, 1976, pp.305-360.PDF

Lien : https://business.illinois.edu/josephm/BA549_Fall%202012/Session%205/5_Jensen_Meckling%20%281976%29.pdf

9. MANNE H., « Mergers and the market for corporate control », *Journal of Political Economy*, 1965, p.110-120.

Lien : https://books.google.dz/books?id=UKRmz_b

10. Moreland P. W., « Alternative disciplinary mechanisms in different corporate systems » *Journal of Economic Behaviour and Organisation*, 1995, Vol 26, pp17-34.PDF

Lien : www.ingentaconnect.com/content/els/...art_00018-Pieter_w.Moreland

11. PASCALLON P., « Le système monétaire et bancaire algérien », *revue banque*, octobre 1970, n°289, p.876.

Lien : https://www.memoireonline.com/02/09/1985/m_Pratiques-bancaires-de-banques-etrangeres-envers-les-PME-Algeriennes-Cas-de-la-Societe-Generale-Alg2.html

12. PROWSE S., « Corporate Governance: Comparaison Internationale », *Revue d'Economie Financière*, N°31, Hiver 1994, p.119-158.

Lien : http://www.persee.fr/issue/ecofi_0987-3368_1994_num_31_4

13. SHLEIFER A., VISHNY R.W., MORCK R., « Alternative mechanisms for corporate control », *American Economic Review*, Vol.79, New-York, 1989, p.153.

Lien : <https://scholar.harvard.edu/shleifer/publications/alternative-mechanisms-corporate-control>

14. WILLIAMSON O.E., « Economic Organization, Firms, Markets and Policy control », *Wheatshafbooks*, 1986, p.27.PDF

Lien : <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/13-xeme-conference-de-l-aims/communications/2415-les-couts-de-transaction-et-olivier-e-williamson-retour-sur-les-fondements/download>

15. Williamson O. E. (2000), « The New Institutional Economics : Taking Stock, Looking Ahead », *Journal of Economic Literature*, vol.38, n° 2, pp.595-613.

Lien : <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567116302076>

Revue en ligne :

11. ALCHIAN A.A., DEMESTZ H., « Production, Information costs & Economic Organisation », *The American Economic Review*, vol 62, N°5, Décembre 1972, pp777-795.

12. BERNUS P., *Lettres de Louis XI...* publiées pour la Société de l'histoire de France par Joseph VAISEN et Etienne Charavay. T. X et XI, publiés par J. Vaisen et B. de Mandrot. Paris, Renouard, 1907 et 1909. In : *Bibliothèque de l'école des chartes*. 1910, tome 4, p.338.

13. Chippri P.A., Yanelle M.O., « Le risque bancaire ; un aperçu historique » *Revue d'économie Financière* n°37, 1996, pp .97-111.

Lien : http://www.persee.fr/doc/ecofi_0987-3368_1996_num_37_2_2268

14. DEMETZ H. « The structure of Ownership and Theory of the firm », *Journal of Law and Economics*, Vol. 26, June 1983.

Lien :https://www.uts.edu.au/sites/default/files/ADG_Cons2015_Demsetz%20Lehn%20JPE%201985

15. Revue des sciences juridiques et administratives n° 01/2003, (faculté de droit), université Abou BekrBelkaid, Tlemcen, année 2003.
16. ZOLLINGER Monique, LAMARQUE E., « Marketing et stratégie de la banque » (3° édition revue et augmentée), édition Dunod, année 1999.

Colloque :

Colloque international organisé par l'université de Tizi-Ouzou les 24 et 25 novembre 2015 intitulé « La Gouvernance d'entreprise : Nouvelles approches et expériences » et présidé par le Pr. BIA Chabane.

Rapports :

1. Ministère de la PME et de l'artisanat « Code algérien de gouvernance d'entreprise annexes II éléments de doctrine sur la gouvernance d'entreprise », CARE édition, page 1366, année 2009.
2. NEPAD (9ème forum pour le partenariat avec l'Afrique « La gouvernance dans le développement de l'Afrique : Progrès, perspectives et défis », organisé à Alger 12-13 nov. 2007.

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE.....	12
Chapitre I : Notion de Banque et les fondements théoriques de la gouvernance d'entreprise.....	13
Introduction	20
Section I : Notion de Banque.....	21
1. Etymologie	21
2. Définition	21
2.1. Définition juridique	21
2.2. Définition économique	22
2.3. Définition financière	22
3. Organisation et fonctionnement d'une banque : les services communs aux banques.....	23
3.1. Organisation de la banque.....	23
3.1.1. Le Back Office.....	23
3.1.2. Le système de télécompensation interbancaire (SIT).....	23
3.1.3. La gestion financière.....	23
3.1.4. Les services communs aux banques.....	24
a. Le siège de la banque.....	24
b. La direction d'exploitation ou des agences.....	24
c. L'agence.....	24
c.1 La direction de l'agence.....	24
c.2 Le service caisse.....	25
c.3 Le service portefeuille.....	25
c.4 Le service des opérations internationales.....	25
c.5 Le services des engagements bancaires (crédits).....	25
c.6 Le service administratif.....	25
d. La clientèle de la banque.....	25
d.1 Les entreprises	25
d.2 Les particuliers.....	26
3.2. Fonctionnement d'une banque par son bilan.....	26
3.2.1. Le bilan de la banque.....	26
3.2.2. Le hors-bilan (Classe 09).....	28
4. Activité de la banque.....	28
5. Typologie.....	29
5.1 Les types de banque en fonction de leur statut juridique.....	29
5.1.1. La banque coopérative	29
5.1.2. La banque commerciale.....	29

5.1.3. La banque publique.....	29
5.2. Les types de banque en fonction des différents types d'activité.....	29
5.2.1. La banque centrale.....	30
5.2.2. La banque de dépôt.....	30
5.2.3. La banque investissement.....	30
Section II : Les fondements théoriques de la gouvernance d'entreprise.....	31
1. Les principaux modèles théoriques de la gouvernance d'entreprise.....	31
1.1. Modèle de Erik Berglöf	31
1.1.1. Les systèmes orienté-marchés.....	31
1.1.2. Les systèmes orientés-banques.....	32
1.2. Modèle de J. R Franks et de Colin Mayer	32
1.2.1. Les systèmes de gouvernance ouverts.....	32
1.2.2. Les systèmes de gouvernance fermés.....	33
1.3. Modèle de Moreland Pieter wellem.....	33
1.3.1. Les systèmes orientés marchés.....	33
1.3.2. Les systèmes orientés réseaux.....	33
2. Analyse comparative des modèles de gouvernance classique (anglo-saxon, allemand et français).....	33
2.1. Le modèle anglo-saxon ou le système orienté marché.....	33
2.2. Le modèle allemand ou le système orienté réseau.....	35
2.3. Le système français : système intermédiaire ou hybride.....	37
3. Les différentes parties prenantes de la gouvernance d'entreprise.....	38
3.1. Les parties prenantes internes.....	38
3.2. Les parties prenantes externes	38
4. Asymétrie d'information et conflits d'intérêt.....	39
4.1. Asymétrie d'information	39
4.1.1. L'anti-selection.....	40
4.1.2. L'aléa moral (risque moral).....	41
4.2. Les conflits d'intérêt.....	41
5. Les différentes théories de la gouvernance d'entreprise.....	42
5.1. L'approche contractuelle de la gouvernance d'entreprise.....	42
A. L'approche actionnariale.....	42
A-1 La théorie des droits de propriété.....	42
A-2 La théorie de l'agence.....	43
A-2-1 La théorie positive de l'agence.....	44
A-2-2 La théorie normative de l'agence.....	45

A-3 La théorie des coûts de transaction.....	45
A-4 La théorie de l'enracinement.....	45
A-5 La théorie des contrats incomplets.....	47
B. L'approche partenariale.....	48
B-1 La théorie des parties prenantes.....	49
B-2 La dimension descriptive et instrumentale : la théorie des parties prenantes au service de la stratégie.....	49
B-2-1 La théorie des parties prenantes au service de la stratégie.....	49
B-2-1-1 Dimension descriptive.....	49
B-2-1-2 Dimension instrumentale.....	50
B-2-1-3 La méthodologie d'analyse des parties prenantes.....	50
B-3 La dimension normative : une vision alternative du management d'entreprise.....	51
B-4 Les dimensions relatives à la théories des parties prenantes se concilient-elles ?.....	51
5.2. Les théories cognitives de la gouvernance d'entreprise	52
A. Contexte.....	52
B. Les différentes formulations relatives à l'approche cognitive de l'entreprise.....	52
B-1 La théorie comportementale de la firme.....	53
B-2 La théorie évolutionniste néo-schumptérienne	54
B-3 La théorie de l'apprentissage organisationnel.....	55
B-4 La théorie des ressources et des compétences.....	55
6. Les mécanismes de contrôle de la gouvernance bancaire.....	56
6.1. Les mécanismes externes.....	57
6.2. Les mécanismes internes	58
6.2.1. Le Conseil d'administration.....	58
6.2.2. L'audit, comme outil de la gouvernance d'entreprise.....	59
6.2.2.1. Audit financier	59
6.2.2.2. Audit social.....	60
6.2.2.3. Audit environnemental.....	61
7. Le protocole de bonne gouvernance en Algérie.....	62
7.1. Les principaux éléments (standards) de la gouvernance d'entreprise.....	63
7.2. Condition de mise en application.....	64
7.3. Décisions relevant des prérogatives de l'AG des actionnaires.....	64
7.4. Le Conseil d'administration.....	65
Conclusion	66

Chapitre II : Les normes prudentielles internationales et évolution de la réglementation bancaire algérienne.....	67
Introduction	68
Section I : Les normes de surveillance prudentielle internationale.....	70
1. L'accord de Bâle I : le ratio Cooke	71
2. Les accords de Bâle II et le ratio Mc Donough.....	72
2.1. Pilier 1 : l'exigence en fonds propres.....	73
2.2. Pilier 2 : la surveillance prudentielle.....	61
2.3. Pilier 3 : la transparence et discipline de marché.....	74
3. Le ratio de Bâle III : dispositif de réglementation prudentielle.....	75
a. Des fonds propres d'une meilleure qualité.....	77
b. Des fonds propres à un niveau plus élevé.....	77
c. Diminuer l'effet de levier sous Bâle III.....	78
d. Une meilleure gestion de la liquidité.....	78
e. Couverture contre le risque systémique dans Bâle III.....	79
Section II : Paysage réglementaire algérien : réglementation prudentielle.....	80
1. Présentation du secteur bancaire et financier algérien (système administré).....	80
1.1. Le monopole de l'Etat.....	81
1.2. La spécialisation.....	81
2. Les mutations du système bancaire et financier algérien et sa structure actuelle.....	82
2.1. Les mutations du système bancaire et financier algérien.....	82
2.2. Structure actuelle du secteur bancaire et financier algérien.....	84
2.2.1. Les banques publiques.....	84
2.2.2. Les banques privées et étrangères.....	84
2.2.3. Les établissements financiers.....	85
3. Les organes de direction et de contrôle.....	86
3.1. L'association des banques et établissements financiers (ABEF).....	86
3.2. Le conseil de la monnaie et du crédit (CMC).....	87
3.3. La commission bancaire	88
4. Les autorités monétaires.....	89
4.1. Organisation de la Banque d'Algérie.....	90
4.2. Les attributs de la Banque Centrale.....	91
4.2.1. Attribution au niveau économique.....	91
4.2.2. Attribution face aux organismes bancaires et financiers.....	91
5. La réglementation prudentielle algérienne.....	92
5.1. Caractères quantitatifs de la réglementation prudentielle.....	92

5.1.1. Le capital minimum exigé.....	93
5.1.2. Le ratio de solvabilité ou le ratio Cooke.....	93
5.1.3. Ratio de division des risques	94
5.1.4. Les Fonds propres nets (FPN).....	94
a. Les Fonds Propres de Base (FPB).....	94
b. Les Fonds Propres Complémentaires	95
5.1.5. Le coefficient de Fonds Propres et de Ressources Permanentes.....	95
5.1.6. Les réserves obligatoires.....	96
5.1.7. Pondération des actifs du bilan	96
A- Les créances à faible risque.....	96
B- Les créances potentiellement risquées.....	97
C- Les créances à risque moyen.....	97
D- Les créances à risque élevé.....	98
E- Créances compromises.....	98
5.2. Caractères qualitatifs de la réglementation prudentielle.....	98
5.2.1. Le suivi des engagements et la garantie des dépôts.....	98
5.2.2. Surveillance prudentielle bancaire.....	99
a. Mesures de vigilance simplifiées.....	99
b. Mesures de vigilance renforcées.....	100
b.1 La centrale des risques	100
b.2 La centrale des impayés.....	101
b.3 La centrale des bilans.....	101
5.2.3. Communication financière et discipline du marché bancaire algérien.....	101
6. Les prémisses des principes de bonne gouvernance dans le secteur bancaire algérien.....	103
6.1. Contexte	103
6.2. Dispositifs ou mesures appliqués.....	104
Section III : Les parties prenantes bancaires.....	105
1. Identification des parties prenantes bancaires.....	105
1.1. Les parties prenantes internes.....	105
1.2. Les parties prenantes externes.....	106
2. Attentes ou intérêts principaux des parties prenantes bancaires.....	106
2.1. Parties prenantes internes.....	106
2.2. Parties prenantes externes.....	107
3. Mécanismes de couverture des parties prenantes bancaires.....	108
3.1. Parties prenantes internes	108

3.1.1. Les dirigeants	109
3.1.2. Les actionnaires	109
3.1.3. Les salariés ou collaborateurs	110
3.2. Parties prenantes externes	110
3.2.1. Les clients.....	110
a. Les déposants.....	110
b. Les professionnels (avocats, agences de voyage, ...).....	110
c. Utilisateurs de produits bancaires	111
3.2.2. Les fournisseurs	111
3.2.3. Le marché financier.....	111
4. La mesure de la performance globale comme mécanisme de couverture	111
4.1. La performance globale	111
4.2. Le balancedscorecard comme système de mesure de la performance	114
Conclusion	116
Chapitre III : Etude empirique des mécanismes de gouvernance bancaire : cas du Groupe régional d'exploitation de la BADR Tizi-Ouzou(015)	118
Introduction	119
Section I : Présentation de la BADR.....	119
1. Histoire de la BADR.....	120
2. Les missions et objectifs de la BADR.....	121
2.1. Les missions de la BADR.....	121
2.2. Les objectifs de la BADR.....	121
3. Les activités de la BADR.....	122
3.1. Le financement des entreprises.....	122
3.1.1. Les crédits d'exploitation.....	122
A. Les crédits par caisse.....	122
A-1 La facilité de caisse.....	122
A-2 Le découvert.....	123
A-3 Les crédits de campagne.....	124
A-4 Les crédits relais ou soudure.....	125
A-5 L'escompte commercial.....	125
A-6 L'affacturage ou le factoring.....	126
B. Les crédits par signature	126
B-1 L'aval.....	126
B-2 L'acception.....	126
B-3 Le crédit documentaire	126

B-4 Le cautionnement.....	127
3.1.2. Les crédits d'investissement.....	127
A. Le crédit à moyen terme (CMT).....	128
A-1 Le CMT réescomptable	128
A-2 Le CMT mobilisable	128
A-3 Le CMT non mobilisable.....	128
B. Le crédit à long terme (CLT).....	129
B-1 Le crédit-bail ou leasing.....	129
3.2. Le financement des particuliers	130
3.2.1. Les crédits spécifiques	131
A. Les crédits à l'emploi jeunes : ANSEJ.....	131
B. Les crédits aux chômeurs promoteurs dispositifs CNAC et ANGEM.....	131
B-1 Les crédits CNAC.....	131
B-2 Les crédits ANGEM.....	132
C. Le financement des activités soutenues par le FNDRA.....	132
D. Les crédits aux anciens moudjahidine et enfants de Chouhada.....	132
3.2.2. Les crédits ordinaires.....	132
A. Les crédits INVEST-VAN.....	132
B. Les crédits équipements.....	132
3.3. Le financement des agriculteurs.....	132
A. Le crédit RFIG.....	132
B. Le crédit ETTAHADI.....	133
4. Les autres activités de la BADR.....	134
4.1 Les services bancaires de la BADR.....	134
4.1.1. Compte chèque dinars.....	134
4.1.2. Compte devises.....	134
4.1.3 Compte livret d'épargne (LEB).....	135
4.1.4 Compte livret d'épargne junior (LEJ).....	135
4.1.5. Dépôt à terme (DAT).....	135
4.1.6. Bons de caisse (BDC).....	135
4.1.7. Location de coffre-fort.....	135
4.2. Les produits bancaires de la BADR.....	135
5. Organigramme de la BADR.....	136
5.1. Organigramme général de la BADR.....	136
5.2. Organigramme du Groupe Régional d'Exploitation 015 Tizi-Ouzou.....	138
6. Environnement de la BADR.....	138

Section II : Analyse de la performance comme mécanisme de gouvernance bancaire ; cas du GRE (015) Tizi-Ouzou de la BADR.....	139
1. Présentation de la méthode de collecte de données.....	139
1.1. Méthode d'étude de cas	139
1.2. Méthode d'enquête.....	139
2. Elaboration de la méthode de collecte des données recueillies.....	140
2.1. Administration des questionnaires	140
2.1.1. Nature des questionnaires	141
2.1.2. Composition du questionnaire.....	141
2.2. Les difficultés rencontrées sur le terrain.....	141
3. Analyse de la performance globale du GRE 015 Tizi-Ouzou de la BADR	142
3.1. Les résultats	142
3.1.1. Mesure de la performance bancaire de la BADR.....	142
A. Les ratios de mesure de la performance bancaire	142
A-1 Les différents ratios de mesure de la performance bancaire	142
a. Les ratios de rentabilité d'exploitation.....	143
b. Les ratios d'analyse et de suivi de la rentabilité	143
A-2 Importance de l'utilisation de la méthode des ratios	144
B. Application des ratios de mesure la performance bancaire	144
B-1 Evolution du produit net bancaire par rapport au résultat net	146
B-2 Evolution des emplois et ressources clientèles	147
B-2-1 Evolution des taux de réemplois des ressources clientèles.....	148
B-2-2 Caractéristiques des emplois et ressources clientèles	149
a. Caractéristiques des emplois clientèles	149
b. Caractéristiques des ressources clientèles	149
B-3 Analyse du niveau de bancarisation	149
3.1.2. Mesure de la performance sociale	150
A. Appréciation de la satisfaction clientèle	150
A-1 Bancarisation et nature des comptes.....	151
A-2 La wilaya de Tizi-Ouzou	151
B. Appréciation de la satisfaction des salariés	153
3.1.3. Mesure de la performance environnementale.....	154
Conclusion	157
CONCLUSION GENERALE.....	158