

République algérienne démocratique et populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique



## Ecole Supérieure de Commerce

Pôle Universitaire Kolea

Thèse en vue de l'obtention du diplôme de  
Doctorat 3<sup>ème</sup> Cycle en Sciences de Gestion.

Option: Finance de l'entreprise

# L'impact de la gouvernance bancaire sur la performance financière - Cas des banques Algériennes -

Présentée par:

M<sup>elle</sup> Imane **BENHALIMA**

Directeur de thèse:

D<sup>r</sup> Malek **MERHOUN**

Le jury de soutenance:

<b>Pr. BOUHADIDA Mohamed</b> .... Ecole Supérieure de Commerce ESC- Kolea ...	<b>Président</b>
<b>Dr. MERHOUN Malek</b> ..... Ecole Supérieure de Commerce ESC- Kolea....	<b>Rapporteur</b>
<b>Dr. BELAIDI Abdelaziz</b> ..... Ecole Supérieure de Commerce ESC- Kolea....	<b>Examinateur</b>
<b>Dr. CHADLIA Amel</b> ..... Ecole Préparatoire en Sciences Economiques, Commerciales et sciences de Gestion EPSECG....	<b>Examinatrice</b>
<b>Dr. DJAMACI Brahim</b> ..... Université M'Hamed Bougara de Boumerdas...	<b>Examinateur</b>
<b>Dr. GUERRACHE Mohamed</b> ... Université de Blida 2.....	<b>Examinateur</b>

Année universitaire: 2018-2019

# DEDICACE

*Je dédie cette thèse à la plus douce et la plus merveilleuse de toutes les mamans, à ma chère mère **Malika** pour sa patience, ses sacrifices et pour tout ce temps que je ne lui ai pas consacré. Tu es une source inépuisable de tendresse, ta prière et ta bénédiction m'ont été d'un grand secours tout au long de ma vie. Tu m'as tout donné sans compter, tu n'as pas cessé de me soutenir et de m'encourager, aucun hommage ne saurait transmettre à sa juste valeur; l'amour, le dévouement et le respect que je porte pour toi.*

*Sans toi je ne suis rien, mais grâce à toi, grâce à ton amour, ta générosité exemplaire et ta présence constante, je deviens ce que je suis aujourd'hui. Je te dédie ce travail qui concrétise ton rêve le plus cher et qui grâce à toi a pu voir le jour. Quoique je puisse dire et écrire, je ne pourrais jamais exprimer ma grande affection et ma profonde reconnaissance. J'espère ne jamais te décevoir ni trahir ta confiance et tes sacrifices. J'implore Dieu qu'il m'aide à te compenser tous les malheurs passés. Pour que plus jamais le chagrin ne pénètre ton cœur, car j'aurais encore besoin de toi. Puisse Dieu tout puissant, te préserver, et t'accorder santé, longue vie et bonheur afin que je puisse te rendre un minimum de ce que je te dois.*

*Je dédie cette thèse à mon très cher père **Toufik** pour son soutien inconditionnel, sa patience, ses sacrifices et son aide sur le plan psychologique ainsi que sur le plan financier. Merci d'avoir été toujours là pour moi, un grand soutien tout au long de mes études. Des mots ne pourront jamais exprimer la profondeur de mon respect, ma considération, ma reconnaissance et mon amour éternel. Puisse Dieu te préserver des malheurs de la vie, te procurer une longue vie, santé et bonheur.*

*En témoignage de brut d'années de sacrifices, de sollicitudes, d'encouragements et de prières, pourriez vous trouver dans ce travail le fruit de toutes vos peines et tous de vos efforts.*

*Je dédie ce travail à mon frère **Housseem** en témoignage de ma profonde affection en souvenirs de notre indéfectible union qui s'est tissée au fil des jours. Puisse nos fraternels liens se pérenniser et consolider encore. Je ne pourrais d'aucune manière exprimer ma profonde affection et mon immense gratitude pour votre aide qui a été pour moi une source de courage, de confiance et de patience. Et à mes frères **Aymen, Sofiane** et mon petit frère **Adam** pour tous les moments de joie et de taquinerie qu'on a partagé ensemble. Quoique je dise, je ne saurais exprimer l'amour et la tendresse que j'ai pour vous. Je vous remercie pour votre support et vos encouragements. Puisse Dieu vous préserver du mal, vous combler santé et longue vie et je vous souhaite beaucoup de réussite et de bonheur.*

*Je dédie ce travail à la famille **KISRANE**, une famille au sein de laquelle je me suis toujours sentie chez moi. A vous **Salah, Amel, Lina** et **Adam** qui m'ont toujours considéré comme un des leurs. Les expressions me trahissent et ne peuvent exprimer mon attachement, mon amour et ma gratitude pour vous. Qu'il me soit permis de vous exprimer à travers ce travail, mon respect et ma vive reconnaissance. J'implore Dieu pour qu'il vous garde en bonne santé et qu'il vous apporte bonheur.*

*Je dédie cette thèse à mes amies **Soundous, Khadidja, Nesrine, Salima, Khansa, Linda** et **Chaima**, en souvenir des moments merveilleux que nous avons passés et aux liens solides qui nous unissent. Un grand merci pour votre soutien, vos encouragements et votre aide. Je prie Dieu que notre amitié soit éternelle.*

*Finalement, je dédie ce travail à toute personne qui m'a soutenu pendant la réalisation de cette thèse*

# REMERCIEMENTS

*Au nom de Dieu le Tout Miséricordieux, le Très Miséricordieux*

**«O Seigneur! Inspire-moi afin que Je Te remercie pour le bienfait dont tu m'as comblé, ainsi que mes parents, et afin que Je fasse une bonne œuvre que tu agrées»**

**-Sourate AL-AHQAF (Verset 15)-**

*Ma gratitude particulière va au **DIEU** le tout-puissant, le très Grand, le Clément, l'Omniscient, l'Omnipotent et le très miséricordieux qui a tout rendu possible et d'avoir permis à ce travail d'aboutir à son terme et Au **Prophète MOHAMED** paix et salut sur lui.*

*Aussi, veuillez trouver ici le témoignage de ma gratitude et de ma profonde reconnaissance à toutes les personnes qui ont contribué à l'élaboration de la présente thèse.*

*Mes sincères remerciements s'adressent en tout premier lieu à mon directeur de thèse. A Monsieur MERHOUN Malek qui a accepté de diriger cette thèse et qui m'a encouragé tout le long de mon doctorat. Je lui suis reconnaissante d'avoir accueilli avec bienveillance mes idées et ma méthodologie de travail. Son aide précieuse, ses remarques et ses conseils pertinents et la confiance qu'il m'a accordée sont autant d'éléments qui m'ont permis de progresser.*

*Mes vifs remerciements s'adressent également à Monsieur DJEMACI Brahim qui a toujours fait preuve d'une très grande disponibilité lorsque j'avais besoin d'aide. J'ai été touché par la bienveillance et la sympathie avec laquelle il m'a accueilli. Son soutien, ses encouragements constants, ainsi que ses remarques et ses conseils pertinents m'ont permis d'avancer dans mes travaux de recherche.*

*Je tiens à remercier les membres du jury d'avoir consacré de leur précieux temps pour lire et évaluer cette thèse, ainsi que leurs remarques et critiques permettront d'améliorer ce travail.*

*Je remercie également Messieurs AINAS Mohamed, AKROUR Mohamed, KALIL Madjid, DEKDOUK, ANCER, MALOUFI, SABRIN Azzedine, sans oublié Mesdames KELOU, NAIT ATMAN, BOUZID, SAHNOUN Linda, LAARBI Hadjira, et Brahim qui m'ont vraiment aidé et encouragé pour mener ce travail à terme et qui m'ont toujours soutenu notamment dans les moments difficiles.*

*Je tiens à exprimer mes sincères remerciements ainsi que ma profonde gratitude à tous les responsables des banques publiques et privées pour la confiance qu'ils m'ont accordée et qui ont rendu possible l'obtention des données*

*Mes pensées les plus affectueuses vont à mes chers parents et frères pour leur patience et leur soutien moral infaillible tout au long de ces années de recherche*

*Finalement, mes remerciements vont à tous les enseignants qui ont contribué à ma formation. A mes amis et collègues et à toutes les personnes qui n'ont pas été citées, mais qui ont contribué, de près ou de loin à la réalisation de la présente thèse.*

# SOMMAIRE

---

Dédicace

Remerciements

Liste des tableaux.....	IV
Liste des figures.....	VI
Liste des acronymes.....	VII
INTRODUCTION GENERALE.....	A

## **CHAPITRE I: CADRAGE ET CONCEPTUALISATION DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE**

### **SECTION 01 : LES FONDEMENTS THEORIQUES DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE- ..... 2**

Sous-section 1 : Etymologie, historique et définition de la gouvernance d'entreprise.....	3
Sous-section 2 : L'importance, les avantages et les principes de la gouvernance d'entreprise .....	13
Sous-section 3 : Les pouvoirs constituant la gouvernance d'entreprise.....	20

### **SECTION 02: LES MODELES, LES MECANISMES ET LES PRINCIPALES THEORIES FONDATRICES DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE -..... 21**

Sous-section 1 : Les modèles de la gouvernance d'entreprise .....	21
Sous-section 2 : Les mécanismes de la gouvernance d'entreprise.....	32
Sous-section 3 : Les principales théories fondatrices de la gouvernance d'entreprise.....	42

### **SECTION 03: LES APPORTS, LES LIMITES ET LES PERSPECTIVES DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE -..... 51**

Sous-section 1 : Les apports de la gouvernance d'entreprise .....	51
Sous-section 2: Les limites de la gouvernance d'entreprise.....	55
Sous-section 3 : Les perspectives de la gouvernance d'entreprise .....	58

## **CHAPITRE II:GOUVERNANCE BANCAIRE ENTRE LA THEORIE ET LA PRATIQUE**

### **SECTION 01: LE CONCEPT DE LA GOUVERNANCE BANCAIRE..... 64**

Sous-section 1 : Les raisons d'être d'une gouvernance propre à la firme bancaire.....	64
Sous-section 2 : Les spécificités de la gouvernance dans les banques.....	65
Sous-section 3 : Définition, principes et mécanismes de la gouvernance bancaire .....	70

### **SECTION 02: LE SYSTEME BANCAIRE ALGERIEN A LA CROISEE DES CHEMINS..... 79**

Sous-section 1 : Le système bancaire Algérien avant et après les réformes de la loi n° 90-10.....	79
---	----

Sous-section 2 : L'état actuel du secteur bancaire en Algérie .....	87
Sous-section 3 : Les règles prudentielles de Bale I, II et III.....	105
<b>SECTION 03: LA PROBLEMATIQUE DE LA GOUVERNANCE DES BANQUES ALGERIENNES.....</b>	<b>115</b>
Sous-section 1 : La réglementation prudentielle et les autorités de contrôle et de surveillance en Algérie .....	115
Sous-section 2 : Bilan.....	127
Sous-section 3 : Analyses et perspectives .....	137

### **CHAPITRE III: LA PERFORMANCE FINANCIERE DE LA BANQUE**

<b>SECTION 01: NOTIONS SUR LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE.....</b>	<b>155</b>
Sous-section 1 : La performance, sa mesure, son importance et ses différents modèles.....	156
Sous-section 2 : Les principales notions voisines de la performance.....	163
Sous-section 3 : Typologie de la performance de l'entreprise .....	166
<b>SECTION 02: LES INDICATEURS DE LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE.</b>	<b>171</b>
Sous-section 1: Définition d'un indicateur, son importance et critères de sélection des indicateurs de performance.....	172
Sous-section 2 : Les indicateurs financiers de la performance .....	174
Sous-section 3 : Les indicateurs non financiers de la performance .....	179
<b>SECTION 03: LA MESURE DE LA PERFORMANCE FINANCIERE DANS LA BANQUE.....</b>	<b>186</b>
Sous-section 1 : Les méthodes de la mesure de la performance bancaire – théorie et revue de littérature empirique.....	186
Sous-section 2 : Les différents indicateurs de la performance bancaire .....	197
Sous-section 3 : La performance financière des banques – littérature empirique, déterminants et application aux banques algériennes .....	200

### **CHAPITRE IV: MECANISMES DE GOUVERNANCE BANCAIRE ET PERFORMANCE FINANCIERE- VALIDATION EMPIRIQUE SUR LES BANQUES ALGERIENNES**

<b>SECTION 01: LA RELATION ENTRE LES MECANISMES DE GOUVERNANCE BANCAIRE ET LA PERFORMANCE- REVUE DE LITTERATURE, ETUDES EMPIRIQUES ET DEVELOPPEMENT DES HYPOTHESES.....</b>	<b>245</b>
Sous-section 1: Revue de littérature sur la relation entre les mécanismes de la gouvernance et la performance .....	245
Sous-section 2 : Revue des recherches empiriques récentes sur la relation entre les mécanismes de gouvernance et la performance des banques.....	267
Sous-section 3 : Développement des hypothèses de recherche .....	278
<b>SECTION 02: METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....</b>	<b>282</b>

Sous-section 1 : Positionnement épistémologique et design de la recherche.....	282
Sous-section 2: Présentation de l'échantillon et collecte des données, la définition des variables et la présentation des modèles de la recherche.....	284
Sous-section 3 : La méthode et les outils d'analyse.....	290
<b>SECTION 03: Etude économétrique .....</b>	<b>298</b>
Sous-section 1 : Analyse descriptive des variables de la recherche.....	299
Sous-section 2 : Choix de la méthode d'estimation appropriée .....	314
Sous-section 3 : Estimation des modèles de recherche et tests économétriques .....	323
<b>SECTION 04: Interprétation des résultats empiriques, limites de la recherche et perspectives de recherche future .....</b>	<b>327</b>
Sous-section 1 : Présentation et interprétation des résultats des estimations.....	328
Sous-section 2 : Apports et limites de la recherche .....	333
Sous-section 3 : Les perspectives de recherche future .....	335
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>338</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>348</b>
<b>Annexes .....</b>	<b>392</b>
<b>Table des matières .....</b>	<b>454</b>

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau N°	Titre	Page
1	Typologie des mécanismes de la gouvernance d'entreprise selon Charreaux (1997)	33
2	Date d'agrément et nombre d'agences des banques algériennes	92
3	Les différents indicateurs du système bancaire algérien (2009-2016)	94
4	L'évolution des dépôts collectés par les banques publiques et privées pendant la période (2009-2016)	97
5	L'évolution des dépôts collectés par secteur institutionnel (2009-2016)	99
6	L'évolution des crédits distribués par secteur juridique (2009-2016)	101
7	La répartition des crédits distribués par maturité (2009-2016)	104
8	Les actifs et leurs pondérations selon les accords de Bale I	107
9	Les actifs et contrats hors bilan et leurs pondérations.	108
10	La pondération des éléments de l'actif du bilan	117
11	La pondération des éléments de l'actif du hors bilan	117
12	Les catégories des créances et leurs provisionnements.	118
13	La composition des fonds propres réglementaires	120
14	Pondération des risques crédit suivant les notations externes	121
15	Facteurs de conversion des éléments du hors bilan	121
16	Calcul du risque de portefeuille de négociation	122
17	Classement des différents types de créances et leur provisionnement.	123
18	La structure de l'actionnariat des banques en % du total d'actifs en 2016	129
19	Le ratio de solvabilité des banques algériennes (2005-2009)	143
20	Les catégories de la performance selon les axes de TBP	181
21	Les ratios de solvabilité des banques algériennes durant la période (2009-2016)	223
22	L'évolution du ratio de prêts improductifs et du taux de provisionnement des créances classées des banques algériennes durant la période (2009-2016).	224
23	L'évolution de liquidité des banques algériennes durant la période (2009-2016)	226
24	L'évolution de la performance des banques algériennes durant la période (2009-2016)	227
25	L'évolution du capital de quelques banques publiques et privées durant la période (2008-2016)	229
26	L'évolution du total d'actifs moyen des banques publiques et privées de notre échantillon et leurs parts durant la période (2009-2016)	232
27	L'évolution des fonds propres réglementaires moyens de quelques banques publiques et privées durant la période (2009-2016)	234
28	L'évolution de ratio de solvabilité moyen des banques publiques et privées de notre échantillon durant la période (2009-2016)	235
29	L'évolution des résultats moyens des banques publiques et privées de notre échantillon durant la période (2009-2016)	236
30	L'évolution de rendements des fonds propres et actifs moyens des banques publiques et privées de notre échantillon durant la période (2009-2016)	238
31	Résumé des recherches empiriques sur la relation entre les mécanismes de la gouvernance et la performance de la banque mesurée par le ROA	275
32	Les banques publiques et privées de l'échantillon	284

33	Tableau récapitulatif des variables dépendantes et indépendantes de la recherche et de leurs mesures	288
34	Comparaison entre le modèle à effet fixe et le modèle à effet aléatoire	294
35	Statistiques descriptives de la variable dépendante ROA des banques de notre échantillon selon le type de banque	299
36	Statistiques descriptives de la variable dépendante ROA pour toutes les banques de notre échantillon	300
37	Statistiques descriptives des variables indépendantes quantitatives selon la propriété de la banque	301
38	Statistiques descriptives des variables indépendantes dichotomiques selon la propriété de la banque	302
39	Statistiques descriptives des variables de contrôle selon la propriété de la banque	303
40	Statistiques descriptives des variables indépendantes quantitatives pour toutes les banques de notre échantillon	304
41	Statistiques descriptives des variables indépendantes dichotomiques pour toutes les banques algériennes.	305
42	Statistiques descriptives des variables de contrôle pour l'ensemble des banques de notre échantillon	306
43	Test de comparaison des moyennes des variables de la recherche des banques de notre échantillon en fonction de la propriété de la banque	307
44	Matrice de corrélation des variables de la recherche du premier modèle	308
45	Matrice de corrélation des variables de la recherche du deuxième modèle	309
46	Test de VIF et la tolérance des variables explicatives des deux modèles	309
47	Matrice de corrélation des variables des deux premiers modèles	310
48	Matrice de corrélation des variables explicatives du modèle 2.a	311
49	Matrice de corrélation des variables explicatives du modèle 2.b	311
50	Test de VIF et de tolérance des variables explicatives des deux modèles	312
51	Les résultats de l'analyse de corrélation de nos modèles de recherche	312
52	Les résultats de l'estimation des modèles de recherche par la méthode des moindres carrés ordinaires (Pooled OLS).	315
53	Les résultats de l'estimation de nos modèles de recherche par la méthode à effets fixes.	317
54	Test de Fisher pour les quatre modèles.	318
55	Les résultats de l'estimation de nos modèles de recherche par la méthode à effets aléatoires.	319
56	Les résultats de test d'Hausman pour le modèle 1.a	321
57	Les résultats de test d'Hausman pour le modèle 1.b	322
58	Les résultats de l'estimation de nos modèles de recherche.	323
59	Les résultats de test d'autocorrélation pour le modèle 1.a.	325
60	Les résultats de test d'autocorrélation pour le modèle 1.b.	325
61	Les résultats de test d'autocorrélation pour le modèle 2.a.	326
62	Les résultats de test d'autocorrélation pour le modèle 2.b.	326
63	Les résultats de test d'hétéroscédasticité des modèles de recherche.	327
64	Les résultats de l'estimation des modèles de recherche en comparaison avec les signes attendus	328
65	Synthèse de résultats de test des hypothèses	343

## LISTE DES FIGURES

Figure N°	Titre	Page
01	Les acteurs de la gouvernance	10
02	La part des banques publiques et privées dans la collecte des dépôts 2009-2016	97
03	Répartition des dépôts entre dépôts à vue, dépôt à terme et dépôts en garantie pendant la période (2009-2016)	98
04	La répartition des dépôts à vue collectés par secteur institutionnel (2009-2016)	100
05	La répartition des dépôts à terme collectés par secteur institutionnel (2009-2016)	100
06	L'évolution des crédits distribués au secteur public en termes de type de banque pendant la période 2009-2016	102
07	L'évolution des crédits distribués au secteur privé en termes de type de banque pendant la période 2009-2016	102
08	La répartition des crédits à l'économie par destination entre secteur public et privé pendant la période 2009-2016	103
09	La part des banques publiques et privées dans les crédits à l'économie durant la période 2009-2016	103
10	La répartition des crédits distribués par maturité durant la période 2009-2016	105
11	La structure de l'actionnariat des banques en % du total d'actifs en 2016	129
12	Le triangle de la performance	157
13	Evolution du niveau des prêts improductifs et le taux de provisionnement des banques algériennes durant la période (2009-2016)	225
14	L'évolution de la liquidité des banques algériennes durant la période (2009-2016)	226
15	L'évolution du capital des banques de l'échantillon (2008-2016)	230
16	La structure de capital des banques de l'échantillon en 2016	231
17	L'évolution du total d'actifs moyen des banques publiques et privées de notre échantillon durant la période (2009-2016)	233
18	L'évolution du total d'actifs des banques publiques et privées constituant notre échantillon durant la période (2009-2016)	233
19	L'évolution des résultats moyens des banques publiques et privées de notre échantillon durant la période (2009-2016)	237
20	L'évolution des rendements des fonds propres ROE moyens des banques publiques et privées de notre échantillon durant la période (2009-2016)	238
21	L'évolution des rendements des actifs ROA moyens des banques publiques et privées de notre échantillon durant la période (2009-2016)	240
22	Le design de la recherche	283
23	Le modèle de la recherche	289

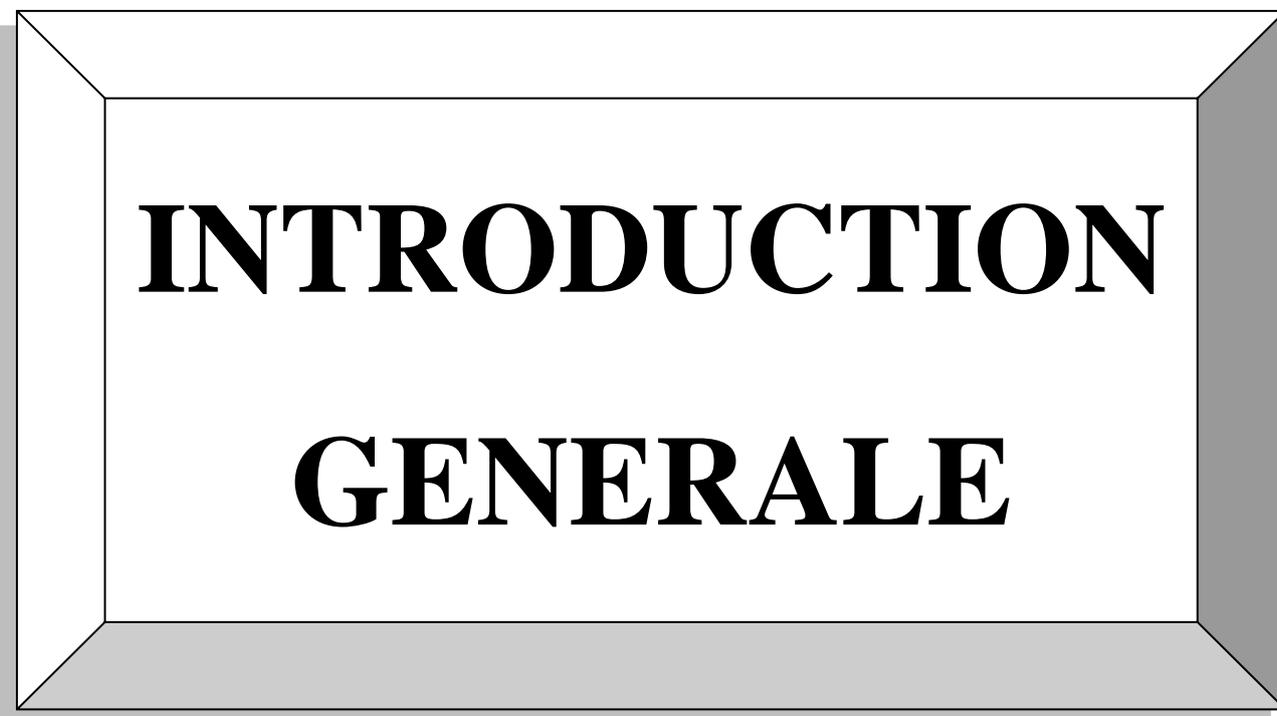
## LISTE DES ACRONYMES

<b>ABC</b>	Arab Banking Corporation Algeria
<b>ABEF</b>	Association des Banques et Etablissements Financiers
<b>AFEP</b>	Association Française des Entreprises Privées
<b>AIRB</b>	Advanced Internal Ratings-Based
<b>ALI</b>	American Law Institute
<b>AMC</b>	Approche de Mesures Complexes
<b>ANOVA</b>	ANalysis Of Variance
<b>BA</b>	Banque d'Algérie
<b>BAD</b>	Banque Algérienne de Développement
<b>BADR</b>	Banque d'Agriculture et de Développement Rural
<b>BCC</b>	Banker-Charnes-Cooper
<b>BCIA</b>	Banque Commerciale et Industrielle d'Algérie
<b>BDL</b>	Banque de Développement Locale
<b>BEA</b>	Banque Extérieure d'Algérie
<b>BIAM</b>	Banque Industrielle de l'Algérie et de la Méditerranée
<b>BNA</b>	Banque Nationale d'Algérie
<b>BOAL</b>	Bulletins Officiels des Annonces Légales
<b>BPCE</b>	Banque Populaire Caisse d'Epargne
<b>BPCI</b>	Banque Populaire Commerciale et Industrielle
<b>BRI</b>	Banque des Règlements Internationaux
<b>CA</b>	Conseil d'Administration
<b>CAD</b>	Coopération pour l'Aide au Développement
<b>CAHT</b>	Chiffre d'Affaires Hors Taxes
<b>CAMELS</b>	Capital, Assets Quality, Management, Earnings, Liquidity & Sensitivity
<b>CAP</b>	Capitalization ratio
<b>CAR</b>	Capital Adequacy Ratio
<b>CCG</b>	Conseil de Coopération du Golfe
<b>CCR</b>	Charnes-Cooper-Rhodes
<b>CEMAC</b>	Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale
<b>CEO</b>	Chief Executive Officer
<b>CMC</b>	Conseil de la Monnaie et du Crédit
<b>CNEP</b>	Caisse Nationale d'Epargne et de Prévoyance

<b>CNG</b>	Commission Nationale de la Gouvernance
<b>CNMA</b>	Caisse Nationale de Mutualité Agricole
<b>CNMC</b>	Conseil National de la Monnaie et du Crédit
<b>COB</b>	Chairman Of the Board
<b>CPA</b>	Crédit Populaire Algérie
<b>CRO</b>	Chief Risk Officer
<b>CSDCA</b>	Caisse de Solidarité des Départements et des Communes d'Algérie
<b>DA</b>	Dinar Algérien
<b>DEA</b>	Data Envelopment Analysis
<b>DFA</b>	Distribution Free Approach
<b>DW</b>	Durbin-Watson
<b>EBE</b>	Excédent Brute d'Exploitation
<b>EBIT</b>	Earnings Before Interest and Taxes
<b>EPS</b>	Earning Per Share
<b>EVA</b>	Economic Value Added
<b>FCERC</b>	Facteurs de Conversion en Equivalent Risques de Crédit
<b>FCFA</b>	Francs de la Coopération Financière en Afrique centrale
<b>FIRB</b>	Foundation Internal Ratings-Based
<b>FMI</b>	Fonds Monétaire International
<b>FPB</b>	Fonds Propres de Base
<b>FPC</b>	Fonds Propres Complémentaires
<b>FPN</b>	Fonds Propres Nets
<b>FRBG</b>	Fonds Pour Risques Bancaires Généraux
<b>GAAP</b>	Generally Accepted Accounting Principles
<b>GDP</b>	Gross Domestic Product
<b>GE</b>	Gouvernance de l'Entreprise
<b>GLM</b>	Generalized Linear Model
<b>GLS</b>	Generalized least squares
<b>GMI</b>	Gouvernance Metrics International
<b>GOAL 08</b>	Governance ALgeria 08
<b>HH</b>	Hors hydrocarbures
<b>IAS</b>	International Accounting Standards
<b>IFRS</b>	International Financial Reporting Standards
<b>IP</b>	Indicateur de Performance
<b>LCR</b>	Liquidity Coverage Requirement
<b>LSDV</b>	Least Square Dummy Variables
<b>LSF</b>	Loi sur la Sécurité Financière
<b>MAEP</b>	Mécanisme Africain d'Evaluation par les Pairs

<b>MB</b>	Market to Book ratio
<b>MCG</b>	Moindres Carrés Généralisés.
<b>MCO</b>	Moindres Carrés Ordinaire
<b>MEDEF</b>	Mouvement des Entreprises DE France
<b>MENA</b>	Middle East and North Africa
<b>MPI</b>	Malmquist Productivity Indexes
<b>MVA</b>	Market Value Added
<b>NIM</b>	Net Interest Margin
<b>NOPAT</b>	Net Operating Profit After Tax
<b>NPM</b>	Net Profit Margin
<b>NSFR</b>	Net Stable Funding Ratio
<b>NVR</b>	Nouvelles Régulations Economiques
<b>OPA</b>	Offre Publique d'Achat
<b>OCDE</b>	Organisation de Coopération et de Développement Economiques
<b>OEEC</b>	Organismes Externes d'Evaluation du Crédit
<b>OLS</b>	Ordinary least squares
<b>OPEP</b>	Organisation des Pays Exportateurs de pétrole
<b>PCN</b>	Plan Comptable National
<b>PDG</b>	Président Directeur Général
<b>PBT</b>	Profit Before Tax
<b>PER</b>	Price-Earning Ratio
<b>PIB</b>	Produit Intérieur Brut
<b>PNB</b>	Produit Net Bancaire
<b>PNUD</b>	Programme des Nations Unis pour le développement
<b>PRG</b>	Provisions et Réserves Générales
<b>RAN</b>	Rapport à Nouveau
<b>RAROC</b>	Risk Adjusted Return On Capital
<b>RDI</b>	Rendement De l'Investissement
<b>R&amp;D</b>	Recherche & Développement
<b>RH</b>	Ressources Humains
<b>RN</b>	Résultat Net
<b>RNC</b>	Résultat Net Comptable
<b>ROA</b>	Return On Assets
<b>ROCE</b>	Return On Capital Employed
<b>ROD</b>	Return on Deposits
<b>ROE</b>	Return On Equity
<b>ROFA</b>	Return on Operating Fixed Assets
<b>ROI</b>	Return On Investment

<b>RPS</b>	Return Per Share
<b>RSE</b>	Responsabilité Sociale des Entreprises
<b>S &amp; P</b>	Standard & Poor's
<b>SCF</b>	Système Comptable et Financier
<b>SCR</b>	Somme des Carrés des Résidus
<b>SFA</b>	Stochastic Frontier Approach
<b>SGDD</b>	Système Général de Diffusion des Données
<b>SOX</b>	Sarbanes-Oxley Act
<b>SPA</b>	Société Par Action
<b>SRH</b>	Société de Refinancement Hypothécaire
<b>TBP</b>	Tableau de Bord Prospectif
<b>TFA</b>	Thick Frontier Approach
<b>TI</b>	Transparency International
<b>TPA</b>	Théorie Positive de l'Agence
<b>TRI</b>	Taux de Rendement Interne
<b>TRT</b>	Taux de Rendement des Titres
<b>TSR</b>	Total Shareholder Return
<b>UEMOA</b>	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
<b>VaR</b>	Value-at. Risk
<b>VIFs</b>	Variance Inflation Factors



**INTRODUCTION**

**GENERALE**

### *Introduction générale*

Le système bancaire et financier joue un rôle crucial dans le soutien de l'activité économique et en raison du faible niveau de développement des marchés financiers, dans les pays en développement en général et dans l'Algérie en particulier, le rôle des banques dans le financement de l'économie est devenu plus accru<sup>1</sup>.

Ce système bancaire et financier a connu d'importantes évolutions s'agissant dans le passage de nombreux pays, d'un système financier centralisé à un système financier décentralisé, engendrant par conséquence une libéralisation de l'exercice de l'activité bancaire. Cette libéralisation, qui se caractérise par ce qu'il est convenu d'appeler le phénomène des trois «D» : décloisonnement- désintermédiation et dérèglementation, s'est traduite par la disparition des barrières géographiques et par l'accentuation sur des marchés de plus en plus vastes où les acteurs nationaux ne bénéficient plus d'un poids significatifs. Donc, des importantes mutations ont augmenté, et par conséquence, le risque couru par les banques a augmenté aussi. C'est pour cela, plusieurs pays développés, ou en voie du développement ont connu une série de crises comme :

Le krach boursier de 1929, qui se déroula à la bourse de New York par la création d'une bulle spéculative au début de 1928 où les prix des valeurs ordinaires étaient en train de rattraper l'augmentation des bénéfices des sociétés<sup>2</sup> à cause de l'accroissement de l'offre (des ventes massives) par rapport à la demande, ce qui a entraîné la chute des cours après une importante augmentation et par conséquent la faillite des banques les uns après les autres<sup>3</sup>.

La crise d'endettement des années 1980; où de nombreux pays en développement ont procédé à des larges emprunts les années 1970 (qui ont été à taux variable et à court terme) et ont accumulé des montants d'endettement importants et donc ont dû rééchelonner leur remboursements. Cette crise est due à l'évolution défavorable de : chocs négatifs dans l'économie internationale hors de la maîtrise des pays débiteurs (la décision de la réduction de la production pétrolière prise par l'Organisation des Pays Exportateurs de pétrole OPEP en 1973 et le choc pétrolier de 1973 et 1978), la mauvaise gestion économique interne et la mauvaise décision de prêts des banques internationales<sup>4</sup>.

Et à partir du mois juin 1997 une crise monétaire et financière s'est déclenchée en Asie qui a débutée avec une très forte spéculation à la baisse de la monnaie thaïlandaise aboutissant à sa dévaluation le 2 juillet 1997, ce qui a été traduit par la chute des monnaies et des bourses des pays asiatiques par rapport au dollar. Ainsi que le rapatriement aux Etats Unis et en Europe des capitaux prêtés à court terme en Asie qui a entraîné des hausses des cours de bourse aux Etats Unis et en Europe engendrant par la suite de très grave difficultés sociales. Une autre crise est celle du krach boursier de 2001. Ce krach est causé par l'alourdissement de la dette engendrant une appréciation des actifs immobiliers qui a largement amorti la dépréciation des actifs boursiers<sup>5</sup>.

Après, on trouve les turbulences financières qui sont apparues aux Etats-Unis à partir du mois d'août 2007, à la suite de la crise des crédits hypothécaires dites « subprimes » ont

---

<sup>1</sup> Le rapport de la banque d'Algérie, « stabilité financière et développement du secteur bancaire en Algérie : leçons à tirer de la crise financière internationale », p 2.

<sup>2</sup> John Kenneth GALBRAITH, « Politique étrangère », revue Persée, Vol 64, N° 03, 1990, p-p 741-742.

<sup>3</sup> Florence SAMSON, « L'ombre de 1929 plane en cette année 2009 », éd Le Harmattan, Paris, 2009, p-p 14-15.

<sup>4</sup> Dwight H. PERKINS et al, « Economie du développement », Ed de Boeck Université, 3<sup>ème</sup> édition, 2008, p-p 660-662.

<sup>5</sup> Michel AGLIETTA, Laurent BERREBI, « Désordres dans le capitalisme mondiale », Ed Odile Jacob, Paris, Mars 2007, p59.

pris de l'ampleur au cours de l'année 2008 pour déboucher sur la crise bancaire et financière considérée comme la plus grave depuis la grande dépression des années 1930. Cette crise a engendré une récession dans les pays industrialisés et elle a eu des effets qui se sont d'abord propagés aux économies des pays développés, puis, à partir d'octobre 2008, aux systèmes bancaires et financiers des pays émergents et en développement.

Malgré cette grave crise financière internationale, le secteur bancaire et financier algérien n'a pas été directement touché<sup>1</sup>. Mais l'Algérie quand même a vécu deux scandales majeurs ou la commission bancaire a procédé en 2003 au retrait d'agrément et à la mise en liquidation de deux banques commerciales (El Khalifa Bank et BCIA)<sup>2</sup>.

Ces crises et du fait de la globalisation financière, les acteurs financiers sont fortement interdépendants, «fait système». C'est-à-dire, quand l'un de ces acteurs est défaillant, les autres en ressentent les effets négatifs. Cette interdépendance vaut aussi pour les pays, c'est-à-dire, quand l'un d'entre eux subit une crise financière, les autres en pâtissent également<sup>3</sup>

Malgré que la libéralisation financière constitue l'un des faits marquants de l'économie mondiale, elle a accentué l'exposition des banques aux différents risques, et donc elle a rendu la banque le maillon le plus faible des systèmes financiers et par conséquence elle a fortement contribué à des dysfonctionnements bancaires très importants<sup>4</sup>, delà nait une certaine nécessité de renforcement de la performance des banques afin de préserver leur pérennité et par conséquence le renforcement de la solidité et de la stabilité des banques Algériennes. En plus de ces crises et de ces scandales financiers, plusieurs problèmes tels que l'asymétrie de l'information, la fraude et les détournements ont été émergés. Pour cela, et à cause de ces dérives des dirigeants, les propriétaires ont senti le besoin de chercher les approches susceptibles d'assurer le contrôle de ces dirigeants, et de là, le concept de la gouvernance d'entreprise qui permet d'exercer un contrôle efficace sur les dirigeants, de réduire l'asymétrie d'information entre les parties prenantes et de produire des informations fiables a été apparu. Donc, l'existence d'un système de gouvernance d'entreprise en général, et l'instauration des mécanismes de gouvernance dans les banques en particulier est devenue primordiale.

Et vue l'importance des banques, la gouvernance dans les banques, appelée gouvernance bancaire, assume un rôle central<sup>5</sup>.

### **1. La problématique de recherche.**

Notre recherche a pour objet l'analyse de la gouvernance des banques algériennes ainsi que l'étude des mécanismes pouvant avoir une influence sur la performance de ces banques. C'est-à-dire l'objectif principal de cette étude est d'étudier la relation entre les mécanismes de la gouvernance des banques algériennes et la performance financière de ces dernières. Donc, notre thématique générale de recherche vise à analyser les mécanismes de gouvernance qui influencent la performance financière de la banque ou nous allons tester empiriquement quels

---

<sup>1</sup>La Banque d'Algérie, « Rapport sur la stabilité du système bancaire Algérien 2009-2011 », Juin 2013, p. p 3. 4. 9.

<sup>2</sup> Rapport annuel de la banque d'Algérie, « Chapitre V : Système bancaire- intermédiation, supervision et modernisation », 2003, p 20. Disponible sur le site : <http://www.bank-of-algeria.dz/html/communicat3.htm>, consulté le 13/06/2015 à 16 :30.

<sup>3</sup> M. MONTOUSSE et al, « 100 fiches pour comprendre la mondialisation », Ed Bréal, 2006, p-p 178-179.

<sup>4</sup> Houssem RACHDI et al, « L'apport de la gouvernance à l'explication des crises bancaires : Une analyse en données de panel », conférences sur : « financement des entreprises et stratégies de développement », Sousse-Tunisie, 6-7 Avril 2007, p 02.

<sup>5</sup>Rodrigue NANA KUINDJA, « Quality of banking governance and financial development in Africa: the case of Cameroon », Review of Economic and Business Studies (REBS), Vol 07, Issue 01, 2014, p 131.

mécanismes internes et externes de gouvernance peuvent influencer la performance financière des banques algériennes. Dans cette perspective, la problématique de recherche est formulée de la manière suivante :

### **Comment les mécanismes de la gouvernance bancaire influent-ils la performance financière des banques algériennes ?**

Pour répondre à cette question centrale, nous essayerons de répondre aux questions suivantes :

- Comment les caractéristiques de conseil d'administration affectent-elles la performance financière des banques algériennes ?
- La structure de propriété, en tant que mécanisme interne de gouvernance des banques, influe t'elle sur la performance financière des banques algériennes? (ou bien, les banques privées vont-elles avoir une meilleure performance par rapport aux banques publiques ?)
- Comment la réglementation prudentielle, en termes du ratio d'adéquation des fonds propres, affecte t-elle la performance financière des banques algériennes?
- Comment les caractéristiques spécifiques de la banque peuvent-elles se répercuter sur le niveau de performance financière de cette dernière?

## **2. Les hypothèses**

Afin de répondre à la problématique centrale, nous avons émis l'hypothèse principale suivante :

**H : Les caractéristiques du conseil d'administration, la structure de propriété, ainsi que la réglementation prudentielle peuvent avoir un impact positif ou négatif sur la performance financière des banques algériennes.**

Cette hypothèse principale repose sur certaines hypothèses qui seront le point de départ de notre travail de recherche et qui se résument comme suit:

**H1 :** La taille de conseil d'administration ainsi que la dualité de directeur général affectent négativement et significativement la performance financière des banques algériennes. Par contre, la présence des administrateurs externes influence positivement et significativement cette performance.

**H2 :** La propriété de l'Etat amène à une mauvaise gouvernance dans les banques, et par conséquence, à une faible performance financière de ces dernières.

**H3 :** La réglementation prudentielle en termes du ratio d'adéquation des fonds propres affecte négativement et significativement la performance des banques algériennes.

**H4 :** Pour les caractéristiques spécifiques de la banque, la taille de cette dernière a un impact positif et significatif sur sa performance financière, cependant, l'effet de levier a un impact négatif et significatif sur la performance financière des banques algériennes.

## **3. Justification de choix du sujet :**

Le choix du thème de recherche est motivé par les raisons suivantes:

## INTRODUCTION GENERALE

---

- La notion de la gouvernance bancaire est au centre des préoccupations des gouvernants, ainsi que les organismes au service du développement<sup>1</sup>, étant donné que les objectifs généraux de la gouvernance d'entreprise sont l'optimisation de la performance des sociétés et la favorisation de toutes les personnes dont les intérêts sont concernés par l'activité de la société: investisseurs, créanciers et travailleurs<sup>2</sup>. C'est pour cela, de nombreux organismes publics et privés, au niveau national, régional et international, ont pris conscience de l'importance de la gouvernance d'entreprise et ils ont établi des normes et des standards concernant des aspects importants de la gouvernance<sup>3</sup>.
- Ces dernières années et suite aux scandales des années 2000, nous avons vu que la plupart des pays ont pris un ensemble de mesures et un bon nombre d'initiatives et de réglementations afin d'encourager les entreprises à adopter une meilleure gouvernance, et comme les crises économiques prenaient une dimension financières et bancaires, l'industrie bancaire devrait être structurée par des règles strictes visant d'atténuer la survenance des risques qu'elle encourt, et selon Mehran (2004) une bonne gouvernance bancaire induit une santé bancaire et un développement de l'économie. Donc, plusieurs facteurs ont rendu primordial la gouvernance bancaire en Algérie, comme: la mondialisation de l'économie et compétitivité des nations; l'évolution de système bancaire algérien; la nécessité de renforcer les règles de prudences applicables aux établissements de crédits à cause de la catastrophe financière qu'a connue l'Algérie, notamment celles de : El Khalifa Bank, BCIA, AIB et l'UNION Bank. Aussi, vu les effets de la libéralisation financière et la transition vers l'économie de marché, l'instabilité financière a augmenté et a causé des dysfonctionnements bancaires très importants et étant donné que les banques en Algérie sont impliquées d'une manière croissante dans le financement de l'économie algérienne et vue son rôle crucial dans le soutien des entreprises, l'amélioration de leur performance et la préservation de leur pérennité doivent être assurées. Pour cela l'Algérie, comme tous les pays, est censée de promouvoir la gouvernance des institutions bancaires pour assurer le développement du secteur bancaire et sa stabilité.
- Donc, étant donné que la stabilité financière est en effet une question cruciale car c'est un ingrédient très important pour atteindre le bien-être social. Cette recherche, va mettre l'accent sur l'un des éléments pouvant contribuer à la stabilité du système financier, à savoir la gouvernance des banques. C'est dans ce contexte que cette recherche vise à examiner la réalité des pratiques de la gouvernance dans les banques algériennes ainsi que leur impact sur leur performance financière.
- La littérature fournit de nombreuses recherches sur l'impact des différents mécanismes de la gouvernance bancaire sur la performance financière dans les pays développés. Cependant, très peu de recherches ont été menées pour l'Algérie. Aussi, les pratiques de la gouvernance bancaire diffèrent considérablement d'un pays à l'autre en raison des différences nationales dans les structures de propriété et de la composition des conseils d'administration. C'est pour cela, nous avons choisi ce sujet afin d'examiner les

---

<sup>1</sup> Soumiya LADJOUZI, «La bonne gouvernance bancaire : une condition nécessaire pour le développement économique en Algérie », laboratoire de recherche : PERMANAN, Ecole des Hautes Etudes Commerciales (EHEC), revue université Ouargla, n° 5, 2014, p 25.

<sup>2</sup> Rachid MOULAY KHATIR, Mohamed BENBOUZIANE, « La bonne gouvernance : un préalable à la modernisation et au développement du système bancaire », La revue de l'Économie & de Management, N° 07- "Gouvernance d'Entreprise, Éthique des Affaires et Responsabilité Sociales de l'entreprise ", Université de Tlemcen, Avril 2008, p 04.

<sup>3</sup>Zhongfei ZHOU, Jingwei LI, «In search of approaches to improve corporate governance in China's state-owned commercial banks», the international lawyer, Vol 36, n° 01, 2002, p-p 215-216.

différents mécanismes de gouvernance bancaire qui influent sur la performance financière des banques dans le contexte algérien. Aussi, le manque des recherches empiriques suffisantes sur l'effet des mécanismes internes et externes de gouvernance sur la performance financière des banques et l'ignorance de l'impact de ces pratiques de gouvernance bancaire en Algérie, nous a poussé à aborder ce sujet afin de découvrir l'impact de ces pratiques de gouvernance bancaire sur la performance financière dans le secteur bancaire algérien, et cela va contribuer à enrichir la littérature théorique et empirique sur la relation entre les mécanismes internes et externes de la gouvernance bancaire et la performance financière des banques en Algérie.

#### **4. Les études antérieures.**

Dans ce qui suit, nous allons présenter quelques études ayant essayé d'analyser l'impact des différents mécanismes de la gouvernance bancaire sur la performance financière des banques dans des contextes différents. Ces études qui ont adopté des méthodes de recherche différentes, sont résumées comme suit:

- **L'étude de Chenini & Jarboui (2016).**

Cette étude examine la relation entre la gouvernance et la performance de huit banques tunisiennes sur la période 2000-2011. L'analyse empirique a été réalisée par l'utilisation des deux méthodes : la méthode des Moindres Carrées Ordinaires MCO (Ordinary Least Squares OLS) et celle des Moindres Carrées Généralisés MCG (Generalized Least Squares GLS).

Les résultats montrent que la taille de conseil, la présence des administrateurs étrangers dans le conseil, la présence des administrateurs représentant l'Etat, n'ont pas un impact significatif sur la performance des banques mesurée par ROA, ROE et l'efficacité. Par contre, la dualité du directeur général a un impact positif et significatif sur ROA et ROE. Mais, concernant les administrateurs représentant les institutions publiques et la taille de la banque, ils ont un impact négatif et significatif sur ROA et ROE des banques tunisiennes.

- **L'étude de Xavier et al (2015).**

Le but principal de cette étude est d'étudier l'effet de la gouvernance d'entreprise sur la performance financière du secteur bancaire au Rwanda en utilisant un questionnaire adressé à 92 cadres supérieurs de différentes banques commerciales opérant au Rwanda. Cette étude utilise la régression simple et les données collectées ont été analysées par l'aide du logiciel SPSS ainsi que l'utilisation de la moyenne et l'écart type afin de donner une compréhension claire des interprétations de la recherche.

L'analyse de la variance (ANalysis Of Variance ANOVA) a également été utilisée pour mesurer le degré d'association entre les variables considérées. Les résultats empiriques indiquent que les mécanismes de la gouvernance représentés par la taille de conseil, l'indépendance, la dualité ainsi que la propriété institutionnelle n'ont pas un effet sur la rentabilité des banques commerciales mesurée par ROA et ROE.

- **L'étude de Bebeji et al (2015).**

Cette étude a pour objet l'analyse des effets de la taille et de la composition du conseil d'administration sur la performance de cinq banques nigérianes pour une période de neuf ans.

En se basant sur l'analyse de la régression multivariée, les résultats montrent que la taille du conseil d'administration affecte négativement la performance financière mesurée par ROA et ROE. Par contre, la présence des administrateurs externes au sein du conseil influe positivement la performance financière des banques nigérianes.

- **L'étude de Robin & Shailesh (2014).**

Cette étude explore la relation entre la gouvernance d'entreprise et la performance de 10 banques indiennes cotées, sur une période de 2010 à 2012. Les données de panel avec la technique du modèle linéaire généralisé (Generalized Linear Model GLM) ont été utilisées comme outil d'analyse des données.

Les résultats indiquent qu'un petit conseil d'administration, une proportion élevée des administrateurs indépendants, la propriété du promoteur et une proportion élevée de la propriété de l'Etat va conduire à une meilleure performance mesurée par le ratio dépenses d'exploitation au revenu total et par le ROA.

- **L'étude d'Ayadi & Boujèlbène (2013).**

Cette étude analyse l'impact des mécanismes de gouvernance internes sur la performance bancaire de trente banques commerciales européennes sur la période 2004-2009, et cela, par l'utilisation de la méthode de données de panel statiques.

Les résultats montrent que la rémunération des cadres et la dualité de la direction influent positivement la performance des banques mesurée par le ROE. Les résultats aussi indiquent que la taille du conseil, la présence d'une proportion d'administrateurs externes indépendants au conseil, et la fréquence des réunions des administrateurs ont un impact positif et significatif sur le ROA.

- **L'étude d'Al-Baidhani (2013).**

Cette recherche a pour but d'examiner l'impact de la structure du conseil d'administration, la structure de propriété et la fonction d'audit sur la performance financière de 50 banques conventionnelles et islamiques opérant dans les sept pays de la péninsule arabe pour l'année 2010. L'analyse de la régression est faite par la méthode des Moindres Carrées Ordinaires MCO (Ordinary Least Squares OLS).

Les résultats montrent que les réunions du conseil ont un impact positif sur ROE. Aussi, les comités du conseil d'administration, y compris le comité d'audit, ont un effet positif sur la marge bénéficiaire mais la concentration de la propriété et l'indépendance du conseil d'administration ont un impact négatif sur le ROA.

- **L'étude de Binh & Giang (2012).**

Le but principal de cette étude est de tester l'hypothèse selon laquelle la taille de conseil, la propriété étrangère et le ratio d'adéquation des fonds propres affectent significativement la performance mesurée par ROE sur la base de trente observations dans les banques au Vietnam durant la période 2008-2010. La recherche utilise la régression multiple avec la méthode des Moindres Carrées Ordinaires MCO pour tester l'hypothèse citée précédemment.

Les résultats de la recherche indiquent qu'il y a une relation positive et significative entre la taille du conseil d'administration et ROE. Par contre, le ratio d'adéquation des fonds propres influe négativement la performance des banques vietnamiennes. Mais, cette étude a trouvé que la présence des administrateurs externes ainsi que la propriété étrangère n'ont pas un impact significatif sur la performance mesurée par le ROE.

- **L'étude de Rachdi & Ben Ameer (2011).**

Cette étude a pour objet l'analyse de l'interaction entre les caractéristiques du conseil d'administration, la prise de risque bancaire (Z-score) et la performance financière de 11 banques tunisiennes mesurée par le ROA et le ROE durant la période 1997-2006.

Ils explorent cette interaction en utilisant à la fois la méthode des Moindres Carrées Généralisés MCG (Generalized Least Squares GLS) à effets aléatoires et la Méthode Généralisée des Moments, et ils concluent que la présence des administrateurs indépendants affecte négativement la performance, mais n'a pas d'effet significatif sur la prise de risque, et qu'une participation moindre des PDG est associée à une performance moindre dans les banques tunisiennes, et enfin, les banques de petite taille semblent assumer des risques plus faibles.

- **L'étude de Kobeissi & Sun (2010).**

Cette étude examine l'impact de la structure de propriété de 221 banques dans 17 pays MENA pour la période 2000 - 2007 sur leur performance financière mesurée par le ROA et le ROE.

Les résultats de l'utilisation de la méthode des Moindres Carrées Ordinaires MCO dans l'analyse des données collectées montrent que les banques privées, en particulier les banques privées majoritairement étrangères, étaient plus performantes. Aussi, l'augmentation de la part de marché des banques étrangères sur les marchés bancaires locaux était associée à une performance plus élevée. Par contre, la propriété publique ou la propriété de l'Etat a un impact négatif sur la performance de ces banques mesurée par le ROA et le ROE.

- **L'étude de Chahine & Safieddine (2009).**

Cette recherche s'agit d'une étude longitudinale des effets de la gouvernance d'entreprise sur la performance des banques libanaises en se basant sur 749 années d'observations pour une période allant de l'année 1992 jusqu'à l'année 2006.

Ces auteurs ont utilisé les données de panel non équilibrées avec un modèle à effets fixes pour l'analyse des données et ils ont trouvé que la taille de conseil d'administration a un impact positif et significatif sur la performance des banques libanaises mesurée par le ROA et le ROE. Par contre, ils ont trouvé une relation quadratique entre la proportion des administrateurs indépendants et la performance des banques, ou la performance diminue premièrement puis elle augmente avec l'augmentation de ces administrateurs.

### **5. Objectifs de la recherche.**

Sur le plan théorique, notre recherche vise à contribuer à la compréhension de concept de la gouvernance d'entreprise en général et de la gouvernance des banques en particulier, en présentant les différents aspects conceptuels et théoriques relatifs à ce concept tels que les différentes définitions, les principes, les avantages, l'importance et les différents mécanismes.

Aussi, cette recherche va contribuer à enrichir la littérature académique sur le cadre théorique et les différentes pratiques de la gouvernance d'entreprises en général et celles des banques en particulier.

Sur le plan empirique, cette recherche vise à reconnaître la réalité des différentes étapes vécues par le système bancaire algérien et les efforts déployés dans les différentes réformes entreprises, pour l'adapter aux changements financiers mondiaux, jusqu'à atteindre son état actuel; De plus, cette recherche a pour objet principal l'analyse de la réalité de la gouvernance dans les banques algériennes, ainsi que l'examen empirique de la relation entre les différents mécanismes de gouvernance et la performance financière des banques algériennes.

Donc, l'objectif principal de cette recherche est de déterminer dans quelle mesure les mécanismes internes et externes de la gouvernance bancaire influent ils la performance financière des banques algériennes. En d'autres termes, le but principal de cette étude vise à déterminer les mécanismes de gouvernance bancaire, ayant trait à la composition du conseil

d'administration, structure de propriété, la réglementation prudentielle et les caractéristiques spécifiques de la banque, qui pourraient améliorer la performance financière des banques algériennes. Pour cela, l'analyse présentée dans cette recherche tente d'ajouter à des preuves empiriques rares existant sur le sujet et de mettre la lumière sur les facteurs de gouvernance et autres facteurs qui affectent la performance financière des banques dans le contexte d'un pays en voie de développement comme l'Algérie.

Et vu que la gouvernance de la banque, la structure de capital et la réglementation ont un impact significatif sur le risque, l'évaluation et la détermination de la performance et la stabilité du secteur bancaire<sup>1</sup>, notre travail contribue à la littérature de gouvernance bancaire en essayant d'analyser l'impact des mécanismes internes et externes de gouvernance bancaire sur la performance financière des banques algériennes afin de donner des recommandations et afin d'aider à adopter des mesures appropriées pour améliorer les pratiques de la gouvernance dans les banques algériennes, et par conséquent, cela va améliorer leur performance et assurer leur solidité et enfin leur développement.

Donc, cette recherche va attirer l'attention des régulateurs ainsi que les banques elles mêmes aux différents mécanismes de la gouvernance bancaire pouvant améliorer leur performance financière et enfin la solidité et le développement du secteur bancaire algérien.

### 3. Importance de la recherche.

La gouvernance des banques est essentielle pour assurer une structure financière rigoureuse et par la suite le développement économique du pays (Hassanein & Wahsh<sup>2</sup>, Basel Committee on Banking Supervision<sup>3</sup>), car les banques constituent des moteurs de croissance extrêmement importants puisqu'elles sont les principaux fournisseurs de fonds pour les entreprises, où le marché des capitaux est absent et donc elles jouent un rôle important dans l'intermédiation financière dans les économies en développement et vu leur rôle majeur dans la gouvernance des entreprises non financières (Al-Baidhani<sup>4</sup>, Akpan & Riman<sup>5</sup>, Mullineux<sup>6</sup>).

De plus, plusieurs recherches suggèrent que le bon fonctionnement des banques et l'existence des systèmes financiers mieux développés peuvent aussi promouvoir la croissance (Levine & Zervos<sup>7</sup>, Levine et al<sup>8</sup>, Beck et al<sup>9</sup>, Levine<sup>10</sup>). Ainsi, leur faillite cause la faillite

---

<sup>1</sup> Vasile COCRIȘ, Maria CRISTINA UNGUREANU, «Why are banks special? An approach from the corporate governance perspective», scientific annals of the university, university of «ALEXANDRU IOAN CUZADIN », Tome 54, sciences économiques, 2007, p-p 55-56.

<sup>2</sup> Medhat HASSANEIN, Rehab WAHSH, « CEO duality and bank performance: the consistent null », Banks and Bank Systems, Vol 7, Issue 01, 2012, p 15.

<sup>3</sup> Basel Committee on Banking Supervision (BCBS), «Enhancing corporate governance for banking organizations- consultative document», July 2005, p 05.

<sup>4</sup> Ahmed Mohsen AL-BAIDHANI, «The Effects of Corporate Governance on Bank Performance: Evidence from the Arabian Peninsula», Putra Business School, University Putra Malaysia, 22 May 2013, p 23. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2284814>.

<sup>5</sup> Emmanuel S. AKPAN, Hodo B. RIMAN, « Does Corporate Governance affects Bank Profitability? Evidence from Nigeria», American international journal of contemporary research, Vol 02, n° 07, July 2012, p 135.

<sup>6</sup> Andy MULLINEUX, «The corporate governance of banks», journal of financial regulation and compliance, Vol 14, n° 04, 2006, p-p 375-376.

<sup>7</sup> Ross LEVINE, Sara ZERVOS, «Stock markets, banks, and economic growth», the American economic review; Vol 88, Issue 03, June 1998, pp. 537-558.

<sup>8</sup> Ross LEVINE et al, «Financial intermediation and growth: causality and causes», journal of monetary economics, Vol 46, August 2000, pp. 31-77.

<sup>9</sup> Thorsten BECK et al, «Finance and the sources of growth», journal of financial economics, Vol 58, Issues 1-2, 2000, pp. 261-300.

<sup>10</sup> Ross LEVINE, « Finance and growth: theory and evidence», in: Philippe AGHION, Steven N. DURLAUF, «Handbook of Economic Growth », Vol 1A, Elsevier, 2005, pp. 865-934.

## INTRODUCTION GENERALE

---

du système en général, et leur instabilité entraînerait une instabilité du système financier et, par conséquent, un impact négatif et significatif sur l'ensemble de l'économie.

Et étant donné que les objectifs généraux de la gouvernance d'entreprise sont l'optimisation de la performance des sociétés et la favorisation de toutes les personnes dont les intérêts sont concernées par l'activité de la société : investisseurs, créanciers et travailleurs<sup>1</sup>, la notion de gouvernance bancaire est au centre des préoccupations des gouvernants, ainsi que les organismes au service du développement<sup>2</sup>. Ainsi que de nombreux organismes publics et privés, au niveau national, régional et international, ont pris conscience de l'importance de la gouvernance d'entreprise et ils ont établi des normes et des standards concernant des aspects importants de la gouvernance<sup>3</sup>.

Et vu que les banques jouent un rôle clé dans le développement des nations, car elles sont considérées comme le seul moyen de canalisation de l'épargne et de l'investissement, et pour que les banques fournissent une telle fonction, elles doivent être performantes<sup>4</sup>.

Aussi, les inefficacités dans l'intermédiation financière peuvent affecter la croissance économique, car les faillites bancaires cause la faillite du système bancaire et peuvent par conséquent déclencher des crises systémiques qui peuvent avoir des conséquences néfastes sur l'économie globale, et pour cela, la performance des banques, qui constitue un indicateur réel de leur efficacité dans l'exercice de leurs activités, est devenue plus importante pour les parties prenantes y compris les organismes de réglementation, les investisseurs, les clients et enfin la communauté (Hassanein & Wahsh<sup>5</sup>, Fethi & Pasiouras<sup>6</sup>, Busta<sup>7</sup>), et son rôle dans le renforcement de la stabilité bancaire et le développement de l'économie est devenu crucial<sup>8</sup>.

Enfin, l'amélioration des pratiques de la gouvernance bancaire est largement reconnue comme l'un des éléments essentiels pour renforcer les fondements de la performance à long terme des pays et des entreprises en général et des banques en particulier<sup>9</sup>, parce qu'un pays avec un niveau de gouvernance plus élevé réduit le problème de l'agence, augmentant ainsi la stabilité, de sorte que les banques peuvent obtenir un risque plus faible accompagnée d'un profit plus élevé<sup>10</sup>.

---

<sup>1</sup> Rachid MOULAY KHATIR, Mohamed BENBOUZIANE, «La bonne gouvernance : un préalable à la modernisation et au développement du système bancaire », op. Cit, p 04.

<sup>2</sup> Soumiya LADJOUZI, «La bonne gouvernance bancaire : une condition nécessaire pour le développement économique en Algérie », Op. Cit, p 01.

<sup>3</sup>Zhongfei ZHOU, Jingwei LI, «In search of approaches to improving corporate governance in China's state-owned commercial banks », op. Cit, p-p. 215-216.

<sup>4</sup>Kenenisa Lemie DEBELA, A.S. CHAWLA, «The effect of bank size and ownership on financial performance of commercial banks in Ethiopia», Excel International Journal of Multidisciplinary Management Studies EIJMMS, Vol 05, Issue 08, August 2015, pp. 57-68.

<sup>5</sup> Medhat HASSANEIN, Rehab WAHSH, op. cit, p2.

<sup>6</sup> Meryem Duygun FETHI, Fotios PASIOURAS, «Assessing bank efficiency and performance with operational research and artificial intelligence techniques: a survey», European journal of operational research, Vol 204, Issue 02, 16 July 2010, p 189.

<sup>7</sup> Ilduara BUSTA, «Corporate governance in banking: a survey of the literature», corporate ownership & control, Vol 07, Issue 03, Continued 3, Spring 2010, p 368.

<sup>8</sup> Hayet ABBAD, Mohamed ACHOUCHE, « Réglementation prudentielle, stabilité financière et développement économique en Algérie », Colloque International - Algérie : Cinquante ans d'expériences de développement Etat -Economie-Société, Atelier : Promouvoir de nouvelles visions et approches de développement des territoires et des économies, 2014, <http://jaga.afriquegouvernance.net/docs/abbadhayet.pdf>, le 13/06/2015 à 18 :28, p3..

<sup>9</sup> Ramiz ur REHMANS, Inayat Ullah MANGLA, « Corporate governance and performance of financial institutions in Pakistan: a comparison between conventional and Islamic banks in Pakistan », The Pakistan Development Review, Vol. 49, No. 4, 2010, p 462.

<sup>10</sup>Meng-Fen HSIEH et al, « How does diversification impact bank stability? the role of globalization, and governance environments », Asia-Pacific Journal of Financial Studies, n° 42, 2013, p-p 813-814.

## INTRODUCTION GENERALE

---

Donc, la bonne gouvernance est importante non seulement pour l'entreprise individuelle, mais aussi pour l'économie dans son ensemble (Argüden<sup>1</sup>) et elle est également impérative pour chaque banque.

Et vue que la gouvernance a un impact sur la performance, l'OCDE suggère que le cadre de la gouvernance bancaire devrait être élaboré en vue de son impact sur la performance économique globale<sup>2</sup>.

Aussi, plusieurs recherches ont trouvé que la mise en œuvre d'une bonne gouvernance dans les entreprises peut être traduite en une meilleure performance que les entreprises ayant une mauvaise gouvernance (Ammann et al<sup>3</sup>, Chhaochharia & Laeven<sup>4</sup>, Cremers & Ferrell<sup>5</sup>, Erickson et al<sup>6</sup>, Klapper & Love<sup>7</sup>, Gompers et al<sup>8</sup>, Campos et al<sup>9</sup>, Claessens<sup>10</sup>, Bai et al<sup>11</sup>, Drobetz et al<sup>12</sup>, Valenti et al<sup>13</sup>). Conformément à la littérature sur les entreprises, les études suivantes montrent qu'une gouvernance bancaire forte a des effets positifs sur la performance financière et boursière des banques (Rowe et al<sup>14</sup>, Fanta et al<sup>15</sup>, Fatimoh<sup>16</sup>, Peni & Vähämaa<sup>17</sup>; Tamimi<sup>18</sup>).

### 3. Structure globale de la thèse.

---

<sup>1</sup> Yilmaz ARGÜDEN, «A corporate governance model: building responsible boards and sustainable businesses», private sector opinion, Issue 17, a global corporate governance forum publication, International Finance Corporation IFC, World Bank group, 2010, p 05.

<sup>2</sup> Organization for Economic Co-operation and Development OECD, «OECD principles of corporate governance», 2004, p 17.

<sup>3</sup> Manuel AMMANN et al, «Corporate governance and firm value: international evidence », Journal of Empirical Finance, Volume 18, Issue 01, January 2011, Pages 36–55.

<sup>4</sup> Vidhi CHHAOCHHARIA, Luc LAEVEN, «Corporate governance norms and practices», Journal of Financial Intermediation, Vol 18, Issue 03, July 2009, Pages 405–431.

<sup>5</sup> Martijn CREMERS, Allen FERRELL, « Thirty years of corporate governance: firms valuations & stock returns», Yale International Center of Finance ICF, working paper n° 09-09, November 2009, pp. 1-57.

<sup>6</sup> John ERICKSON et al, «Board composition and firm value under concentrated ownership: The Canadian evidence», Pacific-basin finance journal, Vol 13, Issue 04, September 2005, pp. 387-410.

<sup>7</sup> Leora F. KLAPPER, Inessa LOVE, «Corporate governance, investor protection and performance in emerging markets», World Bank policy research, working paper n° 2818, March 2002, pp. 1-39.

<sup>8</sup> Paul GOMPERS et al, «Corporate governance and equity prices», quarterly journal of economics, Vol 118, Issue 01, February 2003, pp. 107-156.

<sup>9</sup> Carlos. E. CAMPOS et al, «Corporate governance develops in emerging markets», McKinsey on Finance, 2002, pp. 15-18.

<sup>10</sup> Stijn CLAESSENS, «Corporate governance and development», global corporate governance forum, 2003, pp. 01-43.

<sup>11</sup> Chong-En BAI et al, «Corporate governance and market valuation in China», the William Davidson institute, the university of Michigan business school, working paper n° 564, May 2003, pp. 1-42.

<sup>12</sup> Wolfgang DROBETZ et al, «Corporate governance and expected stock returns: evidence from Germany», European Corporate Governance Institute ECGI, finance working paper n° 11/2003, February 2003, pp. 1-36.

<sup>13</sup> M. Alix VALENTI et al, «The effects of firm performance on corporate governance», management research review, Vol 34, Issue 03, 2011, p 266.

<sup>14</sup> Wei ROWE et al, «Board governance and performance of Chinese banks», banks and bank systems, n°01, pp. 01-39.

<sup>15</sup> Ashenafi Beyene FANTA et al, «Corporate governance and impact on bank performance», Journal of Finance and Accounting, Vol. 1, n° 01, 2013, p 19

<sup>16</sup> Mohammed FATIMOH, «Impact of corporate governance on banks performance in Nigeria», Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences (JETEMS), Vol 03, Issue 03, 2012, pp. 257-260

<sup>17</sup> Emilia PENI, Sami VÄHÄMAA, «Did good corporate governance improve bank performance during the financial crisis?», Journal of Financial Services Research, Vol 41, n° 1-2, 2012, pp. 19-35.

<sup>18</sup> Hussein A. Hassan AL-TAMIMI, «The effects of corporate governance on performance and financial distress: The experience of UAE national banks», journal of financial regulation and compliance, Vol 20, Issue 02, 2012, pp.169-181.

## INTRODUCTION GENERALE

---

Ce travail de recherche est divisé en quatre chapitres que nous abordons ici brièvement. Le premier chapitre est consacré à la présentation du cadre théorique et conceptuel de la gouvernance d'entreprise ou nous mettons l'accent sur les aspects relatifs à la gouvernance d'entreprise. Ce chapitre est un chapitre introductif vu que nous allons appréhender la problématique de la gouvernance dans les entreprises en général avant d'entamer le cœur de notre sujet qui est celui de la gouvernance bancaire.

Premièrement, ce chapitre vise à présenter les fondements théoriques de la gouvernance d'entreprise ou nous abordons l'étymologie de la gouvernance d'entreprise vu que ce terme est imprécis, ainsi que son historique, les différentes définitions accordées à la gouvernance d'entreprise et son importance pour les différents acteurs, et enfin, les différents principes et les pouvoirs constituant la gouvernance d'entreprise.

Deuxièmement, ce chapitre tente de présenter les modèles théoriques et les principaux modèles universels de la gouvernance d'entreprise ainsi que les différents mécanismes et les principales théories fondatrices de la gouvernance d'entreprise.

Enfin, ce chapitre aborde les différents apports de la gouvernance d'entreprise, ainsi que ses limites et nous concluons ce premier chapitre avec les perspectives de la gouvernance d'entreprise.

Le deuxième chapitre aborde le sujet de la gouvernance bancaire avec une mixture entre la théorie et la pratique. Donc, premièrement, ce chapitre va se concentrer principalement sur le concept de la gouvernance bancaire à travers la présentation du cadre théorique de ce concept en examinant les particularités et les spécificités de la gouvernance dans les banques par rapport aux autres entreprises ainsi que la définition de ce concept, ses principes et ses différents mécanismes.

Deuxièmement, et pour mieux appréhender la problématique de la gouvernance bancaire en Algérie, nous présentons la composition du système bancaire algérien qui constitue le champ d'application de notre recherche ainsi que son développement et son état actuel, et enfin nous présentons un aperçu sur ce secteur à la lumière des règles Bale I, II, et III.

Enfin, nous mettons la lumière sur les étapes de l'introduction de la gouvernance en Algérie et nous analysons par la suite la réalité de l'application de la gouvernance dans le secteur bancaire algérien et les perspectives de l'application de la gouvernance dans les banques algériennes.

Le troisième chapitre se concentre sur la performance financière de la banque ou nous essayons, en premier lieu, d'identifier le concept de la performance de l'entreprise qui constitue depuis bientôt quelques décennies, un thème central dans le domaine des sciences de la gestion en abordant ainsi quelques définitions accordées à ce concept ainsi que la typologie et les principales notions voisines de la performance de l'entreprise.

En deuxième lieu, nous définissons le concept d'indicateur de performance ainsi que la présentation des différents indicateurs financiers et non financiers de la performance de l'entreprise.

Enfin, nous entamons le concept de la mesure de la performance, après, nous présentons une revue de la littérature concernant les différentes mesures de la performance de l'entreprise pour passer aux différentes mesures de la performance dans les banques.

Le quatrième et le dernier chapitre est dédiée à l'étude empirique concernant l'impact des mécanismes de la gouvernance des banques algériennes sur leur performance financière.

## INTRODUCTION GENERALE

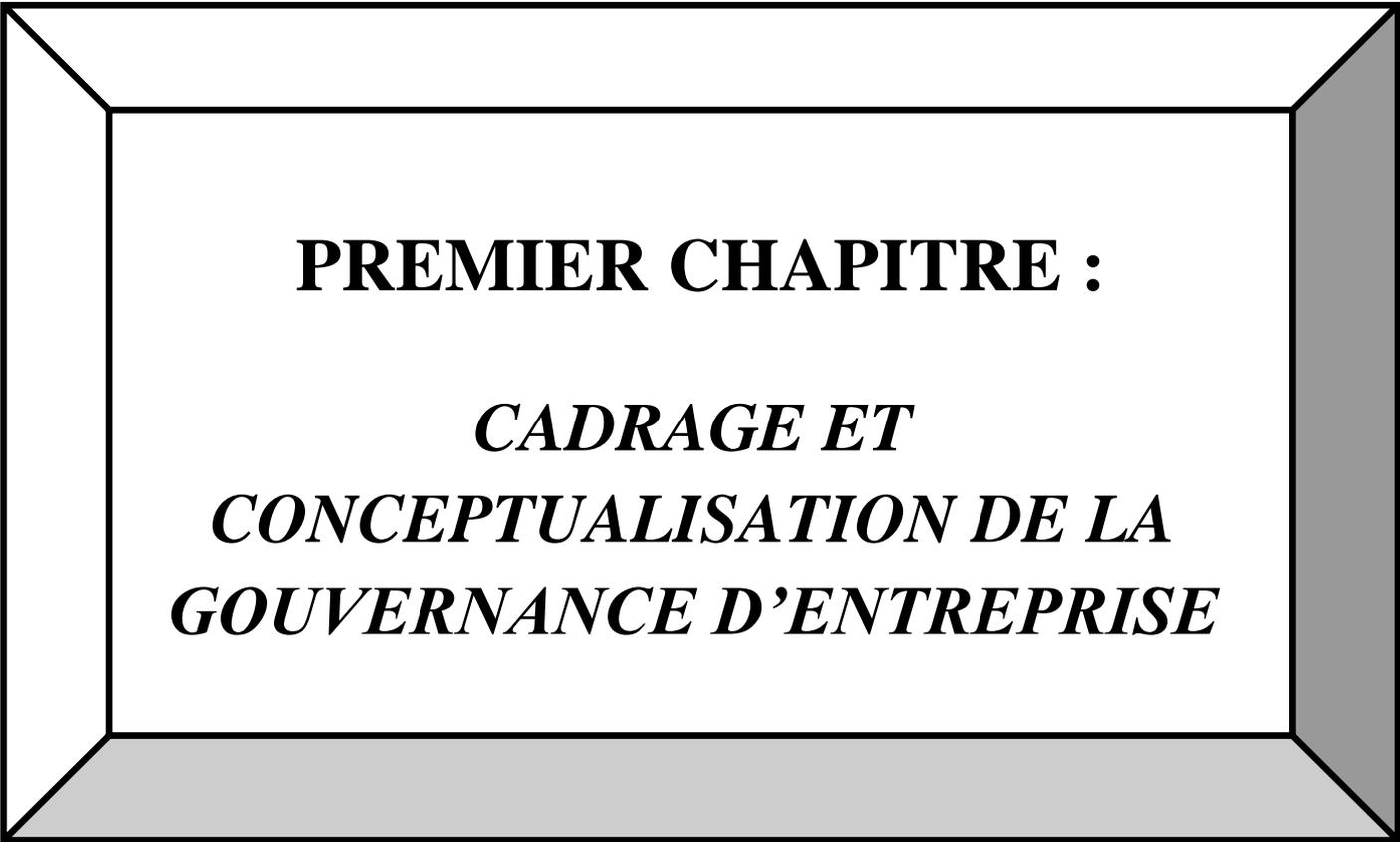
---

Donc, son objectif principal est de répondre à la problématique centrale de recherche. Premièrement, nous présentons une revue de la littérature sur la relation entre les mécanismes de la gouvernance et la performance financière ainsi que quelques études empiriques récentes sur le sujet dans des contextes différents.

Cette revue a pour objectif d'identifier les différents mécanismes de gouvernance qui affectent la performance financière en examinant les résultats des études antérieures. Plus précisément, cette revue se concentre beaucoup plus sur les recherches théoriques ainsi que les différentes études empiriques anciennes et récentes sur ce sujet et qui ont traité l'impact des mécanismes de gouvernance bancaire, ayant trait à la composition et l'activité du conseil d'administration, structure de propriété, la réglementation prudentielle et les caractéristiques de la banque, qui peuvent affecter la performance des banques.

Cette revue constitue une assise scientifique pour le développement de nos hypothèses de recherche qui feront l'objet des tests empiriques. Ensuite, nous entamons la méthodologie de la recherche ou nous présentons le design de la recherche, le positionnement épistémologique et les différents choix retenus ainsi que la définition des variables de la recherche. Après, nous passons à l'étude quantitative et empirique menée sur un échantillon des banques algériennes ou nous décrivons en premier lieu l'échantillon, après nous abordons l'analyse descriptive sur les données de l'échantillon.

Ainsi, nous interprétons les résultats des tests des hypothèses de recherche, et qui sont obtenus à l'aide du modèle de régressions multiples sur données de panel, ainsi que, les apports, les limites de notre recherche et les perspectives des recherches futures. Et enfin, une conclusion résume les éléments principaux de cette recherche.



**PREMIER CHAPITRE :**

***CADRAGE ET  
CONCEPTUALISATION DE LA  
GOUVERNANCE D'ENTREPRISE***

### *Introduction du premier chapitre*

«La gouvernance des entreprises»<sup>1</sup> est apparue aux Etats-Unis où les dirigeants des entreprises disposent d'un pouvoir fort face à un actionnariat diffus<sup>2</sup>.

Elle retrouve ses racines dans les travaux des deux auteurs, Berle et Means, qui expliquent l'émergence de la gouvernance d'entreprise par les enjeux de la séparation entre la propriété et le contrôle. Selon ces deux auteurs « quand la propriété de la richesse des entreprises est devenue plus largement dispersée. Cette propriété et le contrôle sur elle, sont venus à se retrouver de moins en moins dans les mêmes mains. Cette séparation de la fonction nous oblige à reconnaître le contrôle comme quelque chose en dehors de la propriété d'une part et de la direction d'une autre part»<sup>3</sup>, et due à cette division de la fonction de propriété, en une fonction de contrôle et une fonction de décision, le problème de la gouvernance est né<sup>4</sup>.

La gouvernance, selon plusieurs chercheurs, présente l'une des solutions possibles au problème d'agence, causé par les conflits et les divergences d'intérêts qui se posent entre les dirigeants et les propriétaires. Dans la relation d'agence<sup>5</sup>, l'agent ne va pas agir toujours dans les meilleurs intérêts du principal. Car l'agent, comme un acteur qui vise à maximiser sa fonction d'utilité, peut suivre ses propres intérêts au détriment du principal. Mais, ce dernier peut limiter ces divergences d'intérêts en établissant des incitations appropriées pour l'agent afin de mettre fin à ses activités aberrantes<sup>6</sup>.

Rejoignant l'idée déjà exposée auparavant par Adam SMITH que « Les directeurs de ces sortes de compagnies, étant les régisseurs de l'argent d'autrui plutôt que de leur propre argent, on ne peut guère s'attendre qu'ils y apportent cette vigilance exacte et soignée que les associés d'une société apportent souvent dans le maniement de leurs fonds»<sup>7</sup>.

Pour mieux appréhender la problématique de la gouvernance d'entreprise, nous présentons dans la première section les fondements théoriques de la gouvernance d'entreprise. En suite, nous aborderons les différentes approches, mécanismes et principales théories fondatrices de la gouvernance d'entreprise et en fin nous concluons ce premier chapitre par les apports et les limites de la gouvernance d'entreprise.

### **Section 01: Fondements théoriques de la gouvernance d'entreprise.**

Depuis près d'un demi-siècle, la gouvernance d'entreprise est devenue un sujet favorisé d'étude des chercheurs en sciences de gestion vu qu'elle a fait l'objet d'un nombre croissant d'études rattachées à la recherche en finance.

---

<sup>1</sup> Traduite en Anglais par «Corporate Governance».

<sup>2</sup> Franck BANCEL, « La gouvernance des entreprises », éd. Economica, Paris, France, 1997, p 07.

<sup>3</sup> Adolf A. BERLE, Jr. Gardiner C. MEANS, « The modern corporation and private property», New York, the Macmillan company, 1932, p 69, disponible au site: (<http://www.unz.org/Pub/BerleAdolf-1932-00069>, le 11/10/2015 à 23:20).

<sup>4</sup> Salima TAKTAK, « Gouvernance et efficience des banques tunisiennes : étude par l'approche de frontière stochastique », revue Libanaise de gestion et d'économie, n° 05, 2010, p 03.

<sup>5</sup> «Nous définissons une relation d'agence comme un contrat selon lequel une, ou plusieurs personnes, le principal ou mandant, engage une autre personne, l'agent ou mandataire, pour accomplir des services en son nom, ce qui implique la délégation d'un pouvoir de décision ». Voir: (Michael C. JENSEN, William H. MECKLING, « Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure», journal of financial economics, Vol 3, n°04, October 1976, p 308).

<sup>6</sup> Michael C. JENSEN, William H. MECKLING, « Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure», journal of financial economics, Vol 3, n°04, October 1976, pp. 305-360.

<sup>7</sup> Adam SMITH, « La richesse des nations », 1991, éd. Garnier Flammarion, p 366.

Donc, elle est au cœur des débats des praticiens, qu'ils soient des dirigeants, actionnaires, régulateurs, législateurs<sup>1</sup>. Pour cela, nous allons premièrement aborder l'étymologie de la gouvernance d'entreprise, nous passerons à son historique et en fin nous allons conclure cette section avec les différentes définitions de la gouvernance d'entreprise.

### **Sous-section1: Etymologie, historique et définitions de la gouvernance.**

Selon Rhodes, «le terme de gouvernance est populaire mais imprécis»<sup>2</sup>. Aussi, selon Toupane, «Elle est une notion en vogue, concept flou, qui semble être aujourd'hui un vocable présent dans tous les discours relatifs au développement»<sup>3</sup>.

#### **1. L'étymologie de la gouvernance.**

Selon S.N Gueye, le terme de «gouvernance », qui vient du verbe grec «kubernân», qui signifie «piloter un navire ou un char» et qui a donné naissance au verbe latin «gubernare», qui revêtait les mêmes significations, fut utilisé pour la première fois de façon métaphorique par Platon pour désigner le fait de gouverner les hommes<sup>4</sup>. Par le biais de ses dérivés, dont gubernantia, a lui-même engendré de nombreux termes dans plusieurs langues<sup>5</sup>.

Selon Perez, l'expression Anglo-Saxon «corporate governance» a été traduite en langue Française par «Gouvernement de l'entreprise», mais ces deux derniers ne donnent pas le même sens puisqu' il y a une grande distinction entre ces deux termes pour des raisons de fond car la « gouvernance » vise un dispositif impliquant à la fois des institutions, des relations, des règles et des comportements bien plus que la seule structure que constitue le «gouvernement». Donc, nous traduirons Corporate Governance par «Gouvernance de l'Entreprise» (concept repéré par son acronyme GE)<sup>6</sup>. Avant de passer à la définition de la gouvernance d'entreprise, il faut connaître premièrement son origine ainsi que son historique.

#### **2. Historique et émergence de la gouvernance d'entreprise.**

Les pratiques relevant de la gouvernance étaient nées dès l'instant que se crée une dissociation entre la fonction de propriété et celle de décision c'est-à-dire quand il y a une séparation entre les propriétaires et les mandataires sociaux qui mènent les opérations de l'entreprise. Ces pratiques ont des origines anciennes qui remontent au commerce lointain, qu'il soit terrestre (les caravanes) ou maritime (les navires), où le responsable de l'expédition de la marchandise n'était pas le propriétaire ni de la marchandise, ni du vecteur utilisé pour son transport<sup>7</sup>.

Le terme d'ancien français gouvernance a d'abord été utilisé au 13<sup>ème</sup> siècle comme équivalent de «gouvernement » (art ou manière de gouverner), puis il est passé dans la langue

---

<sup>1</sup> Alain FINET, « Gouvernance d'entreprise » : nouveaux défis financiers et non financiers, éd. De Boeck, 1<sup>ère</sup> édition, Belgique, 2009, p 12.

<sup>2</sup> Roderick RHODES, « The new governance: governing without government », political studies, n° 44, 1996, p 652.

<sup>3</sup> Tino Raphaël TOUPANE, « La gouvernance : évolution, approches théoriques et critiques du concept », Seminarul Geografic "d. Cantemir", n° 29, 2009, p 97.

<sup>4</sup> Ibid, p 97.

<sup>5</sup> En français: gouverner, gouvernement, gouvernance, etc. Anglais: Govern., Government, governance, etc. Español: gobernar, gobierno, gobernanza, etc. (extrait du Manuel de Oliveira BARATA, Etymologie du terme « gouvernance», service de la traduction de l'Union Européenne, 2005, p 01. Disponible sur le site :

[http://ec.europa.eu/governance/docs/doc5\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/governance/docs/doc5_en.pdf), consulté le 25 /10/2015 à 18 :46). En arabe : الحوكمة الرشيدة، ...الحكم الرشيد، الإدارة الرشيدة،... (Extrait du site :

<http://context.reverso.net/traduction/francais-arabe/bonne+gouvernance>, consulté le 22/04/2016 à 20 :21).

<sup>6</sup>Ronald PEREZ, « La gouvernance de l'entreprise », éd. La Découverte, Paris, 2003, p 05.

<sup>7</sup> Ibid, p-p 9-10

anglaise au 14<sup>ème</sup> siècle, donnant naissance au terme « gouvernance »<sup>1</sup>, qui a été traité par John Fortescue un légiste anglais qui publia en 1471 «The Governance of England», pour désigner un régime politique<sup>2</sup>. Au 18<sup>ème</sup> siècle, il a été évolué en fonction, d'une part, des transformations historiques des sociétés qui vont l'utiliser, et d'autre part, de ses migrations transfrontalières, et principalement transatlantiques<sup>3</sup>.

Après, le 19<sup>ème</sup> siècle a été caractérisée par l'apparition de "l'entreprise moderne", ou en d'autres termes "l'entreprise managériale" qui était prisonnière d'une séparation entre la propriété et la direction due à l'importance des capitaux nécessaires pour le développement de l'entreprise afin de s'adapter à l'environnement et donc le besoin des propriétaires de financement extérieur c'est accru, ce qui implique la répartition du capital entre un grand nombre d'actionnaires, et donc, une dispersion du capital<sup>4</sup>. Cette dispersion est l'origine de la naissance du problème d'agence. Pour cela, la nécessité de mettre en place un système de gouvernance d'entreprise est née, afin d'aligner le comportement de l'agent sur celui du principal, et vers les années trente, le mot «gouvernance», tombé en désuétude en français, ressuscitera sous le nouveau vocable «governance», pour désigner le pilotage pragmatique des organisations, en particulier des entreprises<sup>5</sup>, et qui est apparu dans un article de Ronald COASE intitulé «the nature of firm»<sup>6</sup>.

La GE est apparue aux Etats-Unis au début des années soixante-dix, où O. Williamson a défini la gouvernance d'entreprise comme « des dispositifs mis en œuvre par l'entreprise pour mener des coordinations internes en vue de réduire les coûts de transaction que génèrent le marché »<sup>7</sup>, puis en Grande-Bretagne au cours des années quatre-vingt, sous la forme initiale d'un fort courant d'opinion qui fait appel à une révision de l'organisation des pouvoirs et des responsabilités au sein des sociétés anonymes<sup>8</sup> critiquant ainsi : les pouvoirs étendus obsédés par un petit nombre des gestionnaires, la découverte des paiements illicite de la part des grandes sociétés et de l'ignorance de la direction, à l'égard du droit des États-Unis, qui laisse la plus grande latitude aux sociétés anonymes pour organiser comme elles l'entendent leur direction<sup>9</sup>.

Ensuite, elle a été remise à l'honneur dans les années quatre-vingt-dix par des économistes anglo-saxons et par certaines institutions internationales (la Banque mondiale et FMI)<sup>10</sup> et par l'apparition des documents importants comme : les principes de gouvernements

---

<sup>1</sup> Manuel de Oliveira BARATA, op. Cit, p 01.

<sup>2</sup> Tino Raphael TOUPANE, op. Cit, p 98.

<sup>3</sup> Housseem RACHDI, « La gouvernance bancaire: un survey de littérature », laboratory of research in finance, accounting and financial intermediation, faculty of economic and management sciences of Tunis, university of Tunis ElManar, Tunisia, 2008, p 03, extrait du site:(<https://www.ledecodeur.ch/wp-content/uploads/la-gouvernance-bancaire-un-survey-de-litterature.pdf>, consulté le 08/11/2015 à 19:03).

<sup>4</sup> Jean-Paul POLLIN, « Essais sur la gouvernance », document de recherche du Laboratoire d'Economie d'Orleans LEO, n° 2003-25, 2006, p13. Disponible sur le site : (<https://hal.archives-ouvertes.fr/halshs-00081933/document>, consulté le 08/11/2015 à 21 :14).

<sup>5</sup> Abdelfettah MOUJAHID, « Regards croisés sur la gouvernance », gouvernance et territoires, éd. A. M, 1<sup>ière</sup> édition, Février 2011, p-p 40-41.

<sup>6</sup> Ronald H. COASE, «The nature of the firm », *Economica*, new series, Vol 04, n° 16, November 1937, pp. 386-405.

<sup>7</sup> Tino Raphaël Toupane, op. Cit, p 98.

<sup>8</sup> Meftah BOUDJELLAL (en arabe), « les principes de la gouvernance d'entreprise dans le droit des affaires et l'étendue de son application en droit commercial », revue des réformes économiques et intégration en économie mondiale, l'Ecole Supérieure de Commerce ESC, n° 13, 2012, p 108.

<sup>9</sup> André TUNC, « La direction et la gestion des sociétés anonymes : les recommandations de l'American Law Institute », revue internationale de droit comparé, Vol 39, n° 04, 1987, p 947.

<sup>10</sup> Manuel de Oliveira BARATA, op. Cit, p 01.

des sociétés anonymes en 1978 par l'American Law Institute (ALI) <sup>1</sup> qui a été publié en 1993, intitulé «Principles of Corporate Governance : Analysis and Recommendations».

Ce document, qui constitue le fondement de la GE aux Etats-Unis, vise à revaloriser le pouvoir des actionnaires afin qu'ils puissent sanctionner efficacement les performances des dirigeants, la direction de la société devant être menée dans l'intérêt des actionnaires afin de valoriser leurs titres.

En réponse aux scandales financiers<sup>2</sup>, aux Etats-Unis ainsi qu'au Royaume-Uni, qui ont mené à une réflexion sur la liberté laissée aux dirigeants et sur le rôle des organes de gestion et de direction, ont précipité la création d'une commission CADBURY au Royaume-Uni, dirigée par Adrian CADBURY, qui a publié ces premières conclusions sous forme d'un livre blanc et d'un rapport britannique fondateur Code of best practices en matière de gouvernance. Ce dernier, représente un code de bonnes pratiques en matière financière de la gouvernance d'entreprise afin de répondre aux attentes praticiennes quant au rôle et au fonctionnement du conseil d'administration, aux pratiques financières et comptables, et enfin, au contrôle des rémunérations des dirigeants. Ce document est intitulé «The financial aspects of corporate governance» dès 1992<sup>3</sup>.

Après, cette réflexion est complétée par un deuxième rapport Greenbury en 1995, qui s'est concentré sur les questions relatives à la rémunération des dirigeants et à la transparence et la divulgation de celle-ci dans les rapports annuels des sociétés afin d'assurer la production des informations fiables.

Puis, le rapport de Hampel publié en Février 1998, qui relativise fortement certains fondements du rapport Cadbury car il remet en cause la priorité donnée au court terme sur le long terme par un excès de prise en considération de l'intérêt des actionnaires, ainsi, il fait un choix en faveur de l'efficacité par rapport à la conformité<sup>4</sup>, aussi il introduit une notion intéressante qui donne un intérêt aux actionnaires futurs au lieu de circonscrire cet intérêt sur les actionnaires présents seulement. Enfin, il ne donne pas une grande importance à la séparation des rôles de président et de CEO qui a été promue par Cadbury<sup>5</sup>.

En France, le «Rapport Vienot<sup>6</sup>», qui est un code de bonne conduite en matière de gouvernance d'entreprise, émet des recommandations en matière de gouvernance de l'entreprise par la publication de deux rapports qui ont été rédigé successivement Vienot 1 en 1995 et Vienot 2 en 1999<sup>7</sup>, le premier intitulé «Le conseil d'administration des sociétés cotées» est consacré au conseil d'administration et le second, est plus large, complète les recommandations du premier rapport et il se rapporte au gouvernement d'entreprise.

Ces deux documents représentent la volonté des entreprises elles-mêmes de préciser un ensemble des principes de bon fonctionnement puisqu'ils sont élaborés par un groupe de

---

<sup>1</sup>André TUNC, « Le gouvernement des sociétés anonymes : le mouvement de réforme aux États-Unis et au Royaume-Uni », revue internationale de droit comparé, Vol 46, n°01, 1994, p 60.

<sup>2</sup> Ces scandales financiers ont émergé à cause des pratiques frauduleuses des entreprises, et qui pour certaines, ont causé leur faillite. Les cas les plus connus sont celles de : Lernout & Hauspie en Belgique, l'affaire Maxwell & BCCI en Grande Bretagne, Enron & World Com aux États-Unis, et enfin Vivendi Universal en France.

<sup>3</sup>Matthieu VINCENT, « Origines et principes du gouvernement d'entreprise », journal des sociétés, n°63, Mars 2009, p15.

<sup>4</sup> Bertrand RICHARD, Dominique MIELLET, « La dynamique du gouvernement d'entreprise », éd. D'organisation, Paris, 2003, p-p 6-7.

<sup>5</sup> Imane HAGCHI, Maryam MISBIH, «Modèle Britannique de la gouvernance», UCAM – FSJES de MARRAKECH, 04/05/2009, p 11. Disponible sur le site : <https://fr.scribd.com/document/22866894/Le-Modele-Britannique-de-La-Gouvernance>, consulté le : 08/11/2015 à 23 :43.

<sup>6</sup> Le rapport Vienot prend son nom de celui de l'ancien PDG de la société générale «Marc Vienot».

<sup>7</sup>Patrick TOPSACLIAN, Jacques TEULIE, « Finance », éd. Vuibert, 5<sup>ième</sup> édition, avril 2011, p 514.

présidents de sociétés cotées Françaises à la demande de l'Association Française des Entreprises Privées (AFEP) et du Mouvement des Entreprises DE France (MEDEF) afin de restaurer la confiance du public et par conséquent améliorer l'image des entreprises auprès des investisseurs<sup>1</sup>.

Ensuite, le rapport Bouton du nom du président de la société générale intitulé «Pour un meilleur gouvernement des entreprises cotées», qui suit les deux rapports Viénot 1 et 2 précédents traitant la gouvernance d'entreprise en France, est rendu public en 2002<sup>2</sup>.

Donc, après les progrès réalisés depuis 1995, la France a disposé d'un ensemble des règles très développées en matière de gouvernance d'entreprise favorisant l'efficacité et la transparence mais en Avril 2002, M. Bertrand COLLOMB, président de l'AFEP et Earnest-Antoine SEILLIERE, président du MEDEF ont essayé de connaître si «l'adéquation entre l'attente des investisseurs et des marchés, d'une part, et l'ensemble du corps des règles, normes et comportements, d'autre part, restait satisfaisante»<sup>3</sup> par la rédaction d'un rapport qui englobe trois parties, la première concerne l'amélioration des pratiques de la gouvernance d'entreprise, la deuxième traite les questions relatives à l'indépendance des commissaires aux comptes, et la troisième aborde le sujet de l'informations financière ainsi que les normes et les pratiques comptables<sup>4</sup>.

En 1997, le fonds de pensions des fonctionnaires de Californie "Calpers" adopte et publie ses principes de gouvernance d'entreprise pour le Royaume- Uni et pour la France.

Aussi, après une année de travaux, l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques OCDE a initié les principes de la gouvernance d'entreprise aux États-Unis, et puis, ils ont été approuvés par les ministres des pays de l'OCDE en 1999<sup>5</sup>.

Et en raison des scandales financiers qui ont suscité des interrogations sur l'indépendance des auditeurs externes, deux commissions d'enquête du comité Blue Ribbon (BRC)<sup>6</sup>, la Blue Ribbon Committee sur l'amélioration de l'efficacité des comités d'audit en 1999 et l'association nationale des administrateurs de la commission Blue Ribbon sur le comité d'audit en 2000, ont publié au cours de ces années des rapports contenant plusieurs recommandations pour améliorer la qualité du travail des comités d'audit<sup>7</sup>.

Donc, l'intérêt en matière de gouvernance a augmenté avec une importance particulière qui a été accordée à cette dernière dans de nombreux économies développées et émergentes au cours des dernières décennies, en particulier, dans le sillage des faillites d'entreprises et les

---

<sup>1</sup>Marc VIENOT, «Rapport du comité sur le gouvernement d'entreprise», Association Française des Entreprises Privées (AFEP) et Mouvement des Entreprises DE France (MEDEF), Juillet 1999, p-p 02-03. Disponible sur le site : [http://www.ecgi.org/codes/documents/vienot2\\_fr.pdf](http://www.ecgi.org/codes/documents/vienot2_fr.pdf), consulté le 09/11/2015 à 22:30.

<sup>2</sup>Jacques IGALENS, Sébastien POINT, « Vers une nouvelle gouvernance des entreprises : l'entreprise face à ses parties prenantes », éd. Dunod, Paris, 2009, p 03.

<sup>3</sup>Daniel BOUTON, «Pour un meilleur gouvernement des entreprises cotées», Association Française des Entreprises Privées (AFEP) et Mouvement des Entreprises DE France (MEDEF), conférence de presse, Lundi 23 Septembre 2002, p 02. Disponible sur le site: [http://www.paris-europlace.net/files/a\\_09-23-02\\_rapport-bouton.pdf](http://www.paris-europlace.net/files/a_09-23-02_rapport-bouton.pdf), consulté le 09/11/2015 à 23 :20.

<sup>4</sup> Ibid, pp. 5-25.

<sup>5</sup> Hélène PLOIX, «Gouvernance d'entreprise : pour tous, dirigeants, administrateurs et investisseurs», HEC Paris, Pearson Education, Paris, France, 2006, p-p 126-127.

<sup>6</sup> Ce comité est établi par la bourse de New York (New York Stock Exchange NYSE) et l'association nationale des concessionnaires des titres (National Association of Securities Dealers (NASD)).

<sup>7</sup> Christian PRAT DIT HAURET, Iliya KOMAREV, « Légitimité et exigences réglementaires au sein de la gouvernance des sociétés cotées américaines et françaises. Les comités d'audit», la revue des sciences de gestion, n° 216, Juin 2005, p 40.

crises et scandales financiers<sup>1</sup>, dont les plus importantes sont celles des sociétés « Enron » et « World Com »<sup>2</sup>.

Ces scandales ont décelé la défaillance des mécanismes de gouvernance qui n'ont pas réussi à limiter le comportement opportuniste des dirigeants. Ces derniers ont s'enrichit au détriment des actionnaires et des salariés qui ont perdu toute leur épargne<sup>3</sup>. Pour cela, des lois portant sur la gouvernance d'entreprise ont été adoptées, afin d'assurer une meilleure transparence des comptes par un stricte encadrement des dirigeants des sociétés et des cabinets d'audit, comme la loi dite « Sarbanes-Oxley Act » (SOX) aux Etats-Unis en 2002<sup>4</sup>, dont la responsabilité de l'entreprise et l'amélioration de la qualité des informations financières publiées dans les rapports annuels des sociétés, sont d'un grand intérêt.

Cette loi qui est la réponse du droit américain aux interrogations des autorités sur les mécanismes de contrôle existants et aux dérives de la gouvernance que les approches contractuelles n'ont pas su corriger, porte aussi sur la fraude criminelle et les sanctions applicables<sup>5</sup>. Ainsi, en France deux lois ont été adoptées : la loi sur les Nouvelles Régulations Economiques (NRE) en 2001<sup>6</sup>, qui a insisté sur une nouvelle modalité d'organisation des sociétés qui est fondée sur la dissociation des fonctions de présidence du conseil d'administration de celle de direction, et la Loi sur la Sécurité Financière (LSF) en 2003, qui a introduit de nombreuses modifications dans le système de gouvernance d'entreprise des sociétés Françaises par le renforcement de la responsabilité civile et pénale des dirigeants et par l'amélioration du fonctionnement et du contrôle des « métiers du chiffre »<sup>7</sup>.

Donc, ces situations ont conduit à l'élaboration d'un ensemble des codes de bonnes pratiques, règles et des principes afin de mettre fin aux problèmes de gestion et de contrôle des entreprises. Pour cela, l'OCDE a publié un rapport sur les principes de gouvernance d'entreprise, intitulé « les principes de bonne gouvernance », en 2004<sup>8</sup>. L'Algérie comme les pays développés a annoncé et adopté aussi en 2009 un Code de Gouvernance qui a été élaboré par une Task Force<sup>9</sup> dénommée GOAL 08 par allusion à GOVERNANCE ALGERIA 08, après une

---

<sup>1</sup>Omar Ali ABD EL SAMAD, Hussein YERKI, (en Arabe), « L'étendue de la disponibilité d'indicateurs de gouvernance dans un groupe d'entreprises économiques Algériennes », », revue des réformes économiques et intégration en économie mondiale, l'Ecole Supérieure de Commerce ESC, n° 13, 2012, p 44.

<sup>2</sup>Enron, qui est une société du secteur de l'énergie aux États-Unis et la 7<sup>ième</sup> entreprise en termes de capitalisation boursière, illustre les défauts de conceptions de certaines règles comptables où elle a exclu de son périmètre de consolidation de nombreuses filiales dans lesquelles étaient logées des dettes et des engagements afin d'améliorer l'image de sa santé financière. Aussi, WorldCom, qui est l'opérateur téléphonique Américain, a éclaté la plus grande fraude comptable de l'histoire, où elle a avoué une manipulation de 3,85 milliards de dollars, chiffre qui sera ensuite porté à 9 milliards, ce qui a permis de gonfler les bénéfices pour atteindre les objectifs fournis aux analystes. Ainsi, elle a dissimulé de manière grossière des charges courantes, en l'occurrence des loyers payés en contre-partie de l'utilisation de certaines lignes de télécommunications. Pour plus d'informations sur Enron, voir : Hélène PLOIX, op. Cit, p112.

<sup>3</sup> Patrick TOPSACLIAN, Jacques TEULIE, op. Cit, p 509.

<sup>4</sup> La loi Sarbanes Oxley, du nom respectif des deux sénateurs Paul SARBANES et Michael G. OXLEY à son initiative, a été adoptée par le congrès Américain en Juillet 2002. Cette loi, aussi dénommée Public Company Accounting Reform and Investor Protection Act of 2002 ou plus simplement SOX ou Sarbox, est la réponse aux multiples scandales comptables et financiers : Enron, WorldCom... (Pour plus de détails sur cette loi, consultez ce lien : <https://www.sec.gov/about/laws/soa2002.pdf>).

<sup>5</sup> Benoit PIGE, « Gouvernance, contrôle et audit des organisations », éd. Economica, 2008, p-p 102-103.

<sup>6</sup> Pour plus d'informations, consultez le lien suivant: Loi n° 2001-420 du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000223114>.

<sup>7</sup> Jonathan BERK, Peter DEMARZO, « Finance d'entreprise », éd. Person Education France, 2008, p-p 946-947.

<sup>8</sup> Omar Ali ABD EL SAMAD, Hussein YERKI, (en Arabe), op. Cit, p 44.

<sup>9</sup> Cette Task Force a été créée à l'initiative de CARE (Cercle d'Action et de Réflexion sur l'Entreprise), du FCE (Forum des Chefs d'Entreprise) et de l'APAB (Association des Producteurs Algériens de Boissons). Elle a rassemblé des compétences bénévoles représentatives du monde de l'entreprise et des affaires.

période de travail allant de Novembre 2007 jusqu'à Novembre 2008. Cette dernière, qui est constituée de chefs d'entreprises, de consultants, d'experts en droit, de spécialistes de la gouvernance d'entreprise et de représentants des organisations et institutions, et qui s'est inspiré des expériences internationales marquantes de gouvernement de l'entreprise comme «Les principes de gouvernement de l'entreprise de l'OCDE » édité en 2004 tout en prenant en considération les spécificités du contexte algérien., sert de texte de référence à l'ensemble des parties intéressées en matière de gouvernance d'entreprise en Algérie, car ce code de gouvernance qui trace les grandes lignes des standards de gouvernance qui visent à améliorer le respect des principes d'équité, de transparence, de responsabilité et d'imputabilité, permet de mettre à la disposition des entreprises algériennes, un instrument didactique simplifié leur permettant d'appréhender les principes fondamentaux de la gouvernance d'entreprise et d'engager une démarche, en vue d'intégrer ces principes en leur sein<sup>1</sup>.

Au premier trimestre 2009, la fédération internationale des comptables qui est le normalisateur mondial de la profession comptable a diffusé un guide international des bonnes pratiques en matière de gouvernance d'entreprise intitulé «International Good Practice Guidance : Evaluating and Improving Governance in Organizations<sup>2</sup>», complétant les codes de gouvernance existant déjà et dont l'objectif principal est d'intégrer les entreprises dans une approche des parties prenantes (notamment ses salariés, les éventuels syndicats, ses clients, fournisseurs, Etat, organismes sociaux,...), dénommées, en anglais «stakeholders»<sup>3</sup>.

Ensuite, et à la demande des ministres des Finances et gouverneurs de banque centrale des pays du G20 réunis les 9 et 10 février 2015 à Istanbul, un projet de révision des principes de gouvernance d'entreprise adopté en 2004, a été présenté et examiné lors de la réunion du forum G20/OCDE sur la gouvernance d'entreprise. Cette version révisée des principes anciens, qui contribue à la concrétisation de la priorité donnée à l'investissement considéré comme un puissant moteur de croissance des entreprises en croissance, reprend un bon nombre des recommandations figurant dans les versions précédentes qui constituent des composantes essentielles d'un cadre efficace régissant la gouvernance d'entreprise<sup>4</sup>.

Donc, nous pouvons dire qu'à la suite des nombreuses affaires qui ont amené à des dysfonctionnements majeures dans le système économique, et qui ont brutalement révélé les défaillances de système de surveillance des directions générales dans les sociétés qui étaient considérées comme les plus performantes au monde, un questionnement plus serré sur l'efficacité de système de gouvernance et de nombreux débats se sont ouverts concernant l'information et le rôle des actionnaires, les prises de contrôle, les responsabilités des dirigeants et des administrateurs, la composition et le rôle du conseil d'administration, et sur les rémunérations des dirigeants. Par conséquent, plusieurs institutions et organisations, ont commencé à s'intéresser au renouveau du problème de gouvernance d'entreprise, ou il s'est d'abord manifesté aux Etats-Unis, après la découverte de scandales comptables massifs dans

---

<sup>1</sup>GOAL, «Code Algérien de gouvernance d'entreprise», édition 2009, p-p 13-16. Disponible sur le site: [http://www.ecgi.org/codes/documents/code\\_algeria\\_2009\\_fr.pdf](http://www.ecgi.org/codes/documents/code_algeria_2009_fr.pdf), consulté le 26/04/2016 à 16 :30.

<sup>2</sup> Pour plus d'informations sur ce guide international des bonnes pratiques consultez le lien suivant : <https://www.ifac.org/system/files/publications/files/IGPG-Evaluating-and-Improving-Governance.pdf>.

<sup>3</sup> Bernard OLIVERO, Hanene EZZINE, « Evolution de la gouvernance des entreprises et impact sur la visibilité boursière en période de crise », 2011, <hal-00589236>, p 06. Disponible sur le site : [https://hal-unice.archives-ouvertes.fr/file/index/docid/589236/filename/Olivero\\_Ezzine.pdf](https://hal-unice.archives-ouvertes.fr/file/index/docid/589236/filename/Olivero_Ezzine.pdf), consulté le 27/04/2016 à 20 :23.

<sup>4</sup> Organisation de Coopération et de Développement Economiques OCDE, « Principes de gouvernance d'entreprise du G20 et de l'OCDE », Rapport de l'OCDE aux ministres des Finances et aux gouverneurs des banques centrales du G20, Septembre 2015, pp. 3-5, disponible sur le site : <http://www.oecd.org/daf/ca/Corporate-Governance-Principles-FRA.pdf>, consulté le 27/04/2016 à 21 :05.

des entreprises telles qu'Enron, Worldcom,..., etc, par la publication des rapports des comités anglais ayant pour objet l'enrichissement de domaine de la gouvernance d'entreprise.

Ces rapports sont le rapport Cadbury issue de la commission Cadbury, le rapport Greenbury, et enfin, le rapport Hampel. Ensuite, cette notion de renouveau du problème de gouvernance d'entreprise s'est répandue en France lorsque les affaires qui ont ébranlé les secteurs bancaires et d'assurance ont démontré que les contrôles du droit français étaient aussi inefficaces. Ce qui a rendu les règles de référence, en matière de gouvernance d'entreprise en Europe d'une grande importance. Ceci a été traduit par la publication des plusieurs rapports comme les deux rapports Viénot (Viénot 1 et 2) et le rapport Bouton. Ensuite, l'OCDE a publié un rapport sur les principes de gouvernement d'entreprise en 2004 qui a été révisé en 2015. Et en 2009, la fédération internationale des comptables a diffusé un guide international des bonnes pratiques en matière de gouvernance d'entreprise. Aussi, la tentation d'inclure les règles en matière de gouvernance d'entreprise dans le champ législatif a été forte, comme il est illustré par l'adoption des lois comme la loi dite «Sarbanes-Oxley Act» (SOX) aux Etats-Unis, et deux lois en France : la loi dite « nouvelles régulations économiques » en 2001, et la Loi sur la Sécurité Financière (LSF) en 2003.

Donc, l'apparition de plusieurs rapports, codes, principes, lois, directives et pratiques en matière de la gouvernance d'entreprise au cours de ces dernières années sur la scène internationale, implique l'évolution continue de cette dernière vu ce nombre croissant des rapports et des codes de bonne conduite publiés ayant pour but l'amélioration de l'application des pratiques de la gouvernance d'entreprise au sein des sociétés afin de réinstaurer la confiance du public et des investisseurs envers la gestion des entreprises qui a été déjà détériorée. Mais, malgré la popularité du concept de la gouvernance d'entreprise, sa polysémie rend la recherche d'une définition unique et stabilisée de la gouvernance difficile<sup>1</sup>, mais nous allons citer quelques définitions répandues dans le domaine.

### **3. Définitions de la gouvernance d'entreprise.**

Traditionnellement, la gouvernance d'entreprise a été associée à un problème de relation principal-agent où des actionnaires (les principaux) emploient des dirigeants (les agents) pour gérer des entreprises en leur nom, mais qui présentent des intérêts et objectifs différents de ces investisseurs, ce qui va amener les dirigeants à mettre en priorité leurs intérêts personnels au détriment des actionnaires, et par conséquent, un conflit d'intérêts entre ces actionnaires et ces dirigeants va être généré<sup>2</sup>. Pour cela, la gouvernance d'entreprise est venue pour rapprocher les intérêts de ces deux parties en ligne. Par conséquent, plusieurs institutions ont s'intéressé au sujet de la gouvernance d'entreprise et ont essayé de traiter le concept de la gouvernance.

En effet, la Banque Mondiale en 1991, donne la définition suivante: «La gouvernance est la manière avec laquelle le pouvoir est exercé dans la gestion des ressources économiques et sociales d'un pays en vue du développement»<sup>3</sup>. Après, en 1993 la Coopération pour l'Aide au Développement (CAD) et l'Organisation de Coopération pour le Développement Économique (OCDE), publient un rapport dont ils considèrent la bonne gestion des affaires publiques comme celle de la gouvernance, et la définissent comme : «l'exercice du pouvoir politique, ainsi que du contrôle dans le cadre de l'administration des ressources de la société aux fins du

---

<sup>1</sup>Catherine BARON, « La gouvernance : débats autour d'un concept polysémique », droit et société, Vol 54, 2003, p 330.

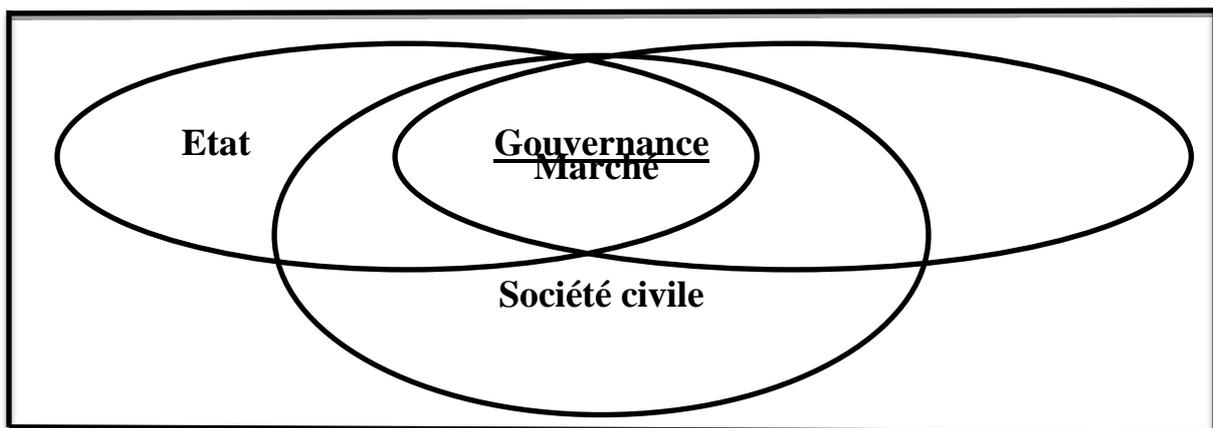
<sup>2</sup> Colin MAYER, «Corporate governance, competition, and performance », journal of law and society, Vol 24, n°01, corporate governance, Mars 1997, P154

<sup>3</sup> The World Bank, « Managing development– the governance dimension », discussion paper, Washington, August 29, 1991, p i.

développement économique et social »<sup>1</sup>. Aussi, le Programme des Nations Unis pour le développement (PNUD) donne la définition suivante: «elle peut être considérée comme l'exercice des pouvoirs économiques, politiques et administratifs pour gérer les affaires des pays à tous les niveaux »<sup>2</sup>. La Commission européenne, quant à elle offre la définition suivante: «La notion de "gouvernance" désigne les règles, les processus et les comportements par lesquels les intérêts sont organisés, les ressources gérées et le pouvoir exercé dans la société»<sup>3</sup>. Aussi, selon le Fonds Monétaire International (FMI), «La gouvernance est une vaste notion qui englobe tous les aspects de la gestion des affaires d'un pays, notamment la politique économique, le cadre réglementaire et l'état de droit»<sup>4</sup>. Aussi, l'institut de la Gouvernance, la définit comme «un ensemble d'institutions, des processus et des traditions qui dictent l'exercice du pouvoir, la prise de décision, et comment les citoyens faire entendre leur voix »<sup>5</sup>.

Selon Baron, «La gouvernance correspond à des modes de coordination associant aux acteurs publics (État, collectivités territoriales, etc.) des acteurs privés, qu'ils appartiennent au monde de l'entreprise», et pour qu'un mode de coordination puisse être qualifié de «gouvernance », trois types d'acteurs doivent être présents autour de la table, représentant l'Etat (le secteur publique), le marché et la société civile<sup>6</sup>. Ces acteurs sont présentés dans la figure suivante.

**Figure n° 01 : Les acteurs de la gouvernance.**



**Source :** Catherine FIGUIERE, Michel ROCCA, « Gouvernance versus gouvernement: six propositions dans le champ du développement durable », la construction des sociétés civiles et le développement : entre innovation, subsidiarité et action publique, 8-9 et 10 Juin 2011, Fribourg, p 7.

Lacroix et St-Arnaud ont défini la gouvernance, après d'une étude de plusieurs définitions données par des livres de référence, comme: «l'ensemble des règles et des processus collectifs, qui résultent d'une négociation facilitant le partage de la responsabilité entre les

<sup>1</sup>Organisation de Coopération et de Développement Economiques OCDE, orientations du CAD sur « Le développement participatif et la bonne gestion des affaires publiques », Paris, 1993, p16.

<sup>2</sup> Définition disponible dans le dictionnaire de l'environnement, extrait du site : [http://www.dictionnaire-environnement.com/gouvernance\\_ID1918.html](http://www.dictionnaire-environnement.com/gouvernance_ID1918.html), consulté le 16/11/2015 à 20 :37.

<sup>3</sup>Jean FABRE et al, «Axe thématique I : conception de la gouvernance », regards croisés de la Banque mondiale, de la Commission européenne et du PNUD, institut de la gouvernance, 2007, p 27. Disponible au site : <http://www.institut-gouvernance.org/docs/note1-irg.pdf>, consulté le 16/11/2015 à 20 :45.

<sup>4</sup> Fiche technique du Fonds Monétaire International, « Le FMI et la bonne gouvernance », extrait du site : <https://www.imf.org/external/np/exr/facts/fre/govf.htm>, consulté le 18/11/2015 à 20 :22.

<sup>5</sup>Abbes EL HASBI et al , « The territorial attractiveness, governance, infrastructures and logistics activities: case of Tangier city », Asian journal of management research, Vol 05, Issue 03, Morocco, 2015, p 440.

<sup>6</sup> Catherine FIGUIERE, Michel ROCCA, « Gouvernance : mode de coordination innovant ? Six propositions dans le champ du développement durable », innovations, n°39, Mars 2012, p-p 175-178.

acteurs impliqués, et par lequel ces acteurs participent à la décision et à la mise en œuvre des actions publiques»<sup>1</sup>

Donc, nous pouvons dire que la gouvernance est un processus et non pas un système, ainsi elle est un ensemble des règles, qui implique l'ensemble des acteurs et qui permet le partage de la responsabilité entre ces acteurs, afin de faciliter la prise de décision.

Après avoir donné quelques définitions du concept de « la gouvernance », dans ce qui suit, nous allons traiter la définition de la gouvernance dite : « la gouvernance d'entreprise ».

Selon le rapport du Cadbury, «La gouvernance d'entreprise est considérée comme un système par lequel les entreprises sont dirigées et contrôlées»<sup>2</sup>. Ainsi, Olivier Pastre définit la gouvernance d'entreprise comme : « l'ensemble des règles de fonctionnement et de contrôle qui régissent, dans un cadre historique et géographique donné, la vie des entreprises»<sup>3</sup>.

Nous concluons que cette définition, introduisant l'idée que la réflexion sur la gouvernance d'entreprise ne peut être que relative à un contexte historique et géographique donné, est absente dans la définition précédente qui considère la gouvernance d'entreprise comme un moyen de contrôle et du pouvoir exercé dans une entreprise. Donc selon cette définition, la gouvernance d'entreprise se réfère à un dispositif juridique et organisationnel qui vise à encadrer les relations des dirigeants de l'entreprise, les différentes parties prenantes et celles des propriétaires. Ensuite, Shleifer et Vishny définissent le champ de la gouvernance d'entreprise, comme étant « l'étude des procédés par lesquels les apporteurs de capitaux garantissent la rentabilité de leur investissement»<sup>4</sup>.

La gouvernance d'entreprise, selon G. Charreaux, «recouvre l'ensemble des mécanismes qui gouvernent la conduite des dirigeants et délimitent leur latitude discrétionnaire»<sup>5</sup>. Perez, nous livre une définition plus riche de la gouvernance d'entreprise qui est conçue comme : «le dispositif institutionnel et comportemental régissant les relations entre les dirigeants d'une entreprise plus largement, d'une organisationnel et les parties concernées par le devenir de ladite organisation, en premier lieu celles qui détiennent des « droits légitimes » sur celle-ci»<sup>6</sup>.

Donc, nous avons passé par les définitions cités précédemment pour arriver à la définition adoptée par l'organisation de coopération et de développement économiques en 2004: «La gouvernance d'entreprise est un concept qui fait référence à un ensemble de relation entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et d'autres parties prenantes. Elle détermine également la structure par laquelle les objectifs de l'entreprise sont définis ainsi que les moyens d'atteindre ces objectifs et d'assurer un suivi des résultats obtenus»<sup>7</sup>.

De tout ce qui précède, nous remarquons l'évolution des définitions du terme de la gouvernance d'entreprise, après avoir été une définition stricte qui repose sur la défense des

---

<sup>1</sup>Pier-Olivier St-ARNAUDA, Isabelle LACROIX, « La gouvernance : tenter une définition », cahiers de recherche en politique appliqué, Vol 04, n° 03, Automne 2012, p 26.

<sup>2</sup> Adrian CADBURY, «The financial aspects of corporate governance », report of the Cadbury committee, 01 December 1992, p 14. Extrait de site: <http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf>, consulté le 18/11/ 2015 à 23:32.

<sup>3</sup> Olivier PASTRE, « Le gouvernement d'entreprise : questions de méthodes et enjeux théoriques », revue d'économie financière, n°31, 1994, p 18.

<sup>4</sup> Andrey SHELEIFER, Robert W. VISHNY: «A survey of corporate governance », the journal of finance, Vol52, n° 02, June 1997, p 737.

<sup>5</sup> Gerard CHARREAUX, Philippe DESBRIÈRES, « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre-valeur actionariale », Finance Contrôle Stratégie – Vol 1, N° 2, juin 1998, p59.

<sup>6</sup> Ronald PEREZ, op. Cit, p 03.

<sup>7</sup> Organization for Economic Co-operation and Development, « Principles of corporate governance », 2004, p11.

intérêts des actionnaires seulement, elle est devenue plus large pour recouvrir cette dernière et pour ajouter le rôle important joué par le dirigeant comme un acteur central dans la création de la richesse et qui dispose d'une capacité à influencer sur la répartition de celle-ci. Puis elle a s'étendue pour dépasser l'analyse concentrée uniquement sur l'actionnaire et sur ses relations avec les dirigeants, et de la faire porter également sur l'ensemble des relations qu'entretient la firme avec ses différents partenaires ou «parties-prenantes », comme: les prêteurs (banques), salariés, les clients, les fournisseurs, les créanciers, les pouvoirs publics et plus globalement l'environnement. Donc cette définition est caractérisée par l'émergence d'autres catégories de participants dans le partage du surplus organisationnel, donc, au lieu de se concentrer sur la défense des intérêts des actionnaires seulement il faut aussi préserver les intérêts de toutes les parties prenantes sans distinction. Cette conception plus large de la gouvernance est celle qui a été retenue par l'OCDE dans sa définition en 2004. Alamgir aussi, l'a défini comme «le système par lequel les organisations gèrent et contrôlent leurs affaires »<sup>1</sup>. Baker et Powell ajoutent à cette définition que «La gouvernance d'entreprise est un ensemble de processus, de coutumes, de politiques, de lois et d'institutions qui affectent la façon dont une société est dirigée, administrée ou contrôlé»<sup>2</sup>.

Le code Algérien de la gouvernance d'entreprise, de sa part, a donné la définition suivante : «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 ; le partage des prérogatives et responsabilités qui en résultent»<sup>3</sup>.

Selon Alotaib, la gouvernance peut être définie comme « la gouvernance rationnelle des sociétés à travers un groupe de lois, règles et des bases qui garantissent la transparence et l'application de la loi. Elle se réfère à un groupe de l'organisation, de cadres administratifs, juridiques et financiers qui organisent la relation entre l'administration et le propriétaire et d'autres bénéficiaires. Le concept comprend aussi bien la structure par laquelle les objectifs de l'entreprise sont conçus avec des chemins déterminés clairs sur la façon d'atteindre ces objectifs et les systèmes de surveillance de la performance »<sup>4</sup>.

D'après ces multiples définitions, nous pouvons dire que la gouvernance d'entreprise qui se réfère à un ensemble de relations entre les personnes en charge de la gestion de l'organisation, du conseil d'administration, des actionnaires et des parties prenantes, est un processus continue, un ensemble des règles, des lois et des mécanismes mis en place pour contrôler les dirigeants et par conséquent éviter les conflits d'intérêts, rétablir l'équilibre en faveur des différents parties prenantes et aboutir à une répartition plus équitable de la richesse créée, ce qui permet d'améliorer l'efficacité des firmes, tout en garantissant la transparence et la divulgation, et par conséquent, l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Après avoir donné plusieurs définitions de la gouvernance d'entreprise, nous allons aborder, en ce qui suit, l'importance, avantages et les principes de la gouvernance d'entreprise.

---

<sup>1</sup> Nofan Hamed AL OLEEMAT, Ghaith N. AL-EITAN, « The link between principles of corporate governance and improving the performance and ensuring the quality of education outcomes: evidence from senior council governance at AL AL-BAY University », international journal of research in commerce & management, Vol 06, n°09, September 2015, p37.

<sup>2</sup> Kent BAKER, Gary E. POWELL, «Management views on corporate governance and firm performance», advances in financial economics, Vol 13, 2009, p 84.

<sup>3</sup> GOAL, «Code Algérien de gouvernance d'entreprise», édition 2009, p 16.

<sup>4</sup> Mohamed Meteb ALOTAIB, « The importance of corporate governance in Saudi Arabia economy », journal of West East Institute (WEI) business and economics, Vol 04, n° 01, April 2015, p 14.

## **Sous-section 02: L'importance, les avantages et les principes de la gouvernance d'entreprise.**

Dans cette sous-section nous allons aborder l'importance de la gouvernance d'entreprise ainsi que ses avantages et nous concluons avec les différents principes de la gouvernance d'entreprise.

### **1. L'importance de la gouvernance d'entreprise.**

La gouvernance d'entreprise est devenue importante pour les raisons suivantes:

- La vague mondiale de la privatisation dans les deux dernières décennies qui a soulevé la question de savoir comment les sociétés nouvellement privatisées devraient être détenues et contrôlées
- La croissance de l'épargne privée; et la croissance des régimes de retraite à cotisations définies qui a canalisé une fraction croissante des fonds de pension qui ont créé par la suite une communauté d'investisseurs suffisamment importante et puissante pour être en mesure d'influencer et de jouer un rôle actif dans la gouvernance d'entreprise;
- La vague de prise de contrôle hostile ainsi que la vague de fusion des années 1980 qui a également alimenté le débat public sur la gouvernance d'entreprise;
- La déréglementation et l'intégration des marchés de capitaux;
- La crise de l'Asie de l'Est en 1998, qui a mis l'accent sur les faibles pratiques de gouvernance d'entreprise représentées par la faible protection des investisseurs dans les marchés émergents;
- Une série de récents scandales aux Etats-Unis et les défaillances d'entreprises<sup>1</sup>, et en raison de l'absence de transparence et de divulgation des données financières et comptables d'un certain nombre de sociétés et d'unités économiques, l'économie américaine a récemment assisté à des déclin financiers, comptables ainsi qu'à la crise financière mondiale de 2008-2009<sup>2</sup>.

Donc, la libéralisation des marchés et l'augmentation de la taille des entreprises a amené à la séparation des fonctions de la direction et de contrôle c'est à dire la séparation entre la propriété et l'administration. Cette séparation a entraîné par la suite un risque de spoliation des petits actionnaires par les dirigeants ainsi que l'émergence de plusieurs problèmes tels que les conflits d'intérêts, l'asymétrie d'information, la fraude, les détournements et les scandales financiers. Ces problèmes ont mis en évidence la faillite et la défaillance des mécanismes de contrôle au sein des sociétés. Et vu le rôle croissant des intermédiaires financiers, la répartition du capital est devenue plus complexe et donc, l'exposition des entreprises aux risques de marché a augmenté en même temps. Aussi, la vague des crises financières vécues par les pays de l'Asie orientale, de l'Amérique Latine et de la Russie, en plus des différentes crises ayant touché les Etats Unis d'Amérique ainsi que la récente crise financière ont montré que les déficiences et les échecs en matière de la gouvernance d'entreprise peuvent ruiner les entreprises et nuire à l'économie entière et enfin mettre péril la stabilité financière mondiale.

Donc, ces développements ont renforcé la nécessité de l'existence d'un système de gouvernance d'entreprise efficace.

---

<sup>1</sup> Marco BECHT et al, « Corporate governance and control », European Corporate Governance Institute ECGI, finance working paper, n° 02, August 2005, pp. 04-07.

<sup>2</sup> MohamedMeteb ALOTAIB, op. Cit, p 14.

Après avoir cité les raisons qui ont rendu la gouvernance d'entreprise importante, nous allons résumer son importance, dans les points suivants.

- Pour que les entreprises être en mesure d'attirer des capitaux étrangers et pour qu'elles puissent devenir compétitives au niveau international, vu que l'existence des entreprises compétitives qui résistent aux chocs économiques s'avère de plus en plus indispensable à une croissance soutenue, elles doivent adopter des normes communément admises de la gouvernance d'entreprise<sup>1</sup>. Et avec la mondialisation les investisseurs individuels, les fonds de placement, les banques et les autres institutions financières fondent leurs décisions non seulement sur les perspectives des sociétés qui faisaient appel aux marchés financiers locaux et internationaux, mais aussi sur leurs réputation en matière de gouvernance<sup>2</sup>;
- En outre, avec le développement de l'activité des investisseurs des marchés mondiaux et la recherche accrue des investisseurs des opportunités en dehors de leurs marchés locaux c'est-à-dire l'accroissement de besoin de ces investisseurs locaux des occasions dans les marchés internationaux, l'importance de la contribution de la gouvernance d'entreprise a devenu non seulement concentrée à la prospérité des entreprises, mais aussi à la responsabilité de ces dernières. C'est pour cela, la demande de normes plus élevées en matière de responsabilité, de conduite et de la performance, est augmentée. Aussi, les sociétés qui cherchent à obtenir des ressources sur les marchés internationaux de capitaux c'est-à-dire la recherche de financement extérieur par les investisseurs locaux auprès des marchés internationaux, cependant, trouvent souvent que le capital n'est pas disponible que pour ceux qui sont conformes aux normes internationales reconnues en matière de la gouvernance d'entreprise<sup>3</sup>.
- Elle conduit à des meilleures relations avec toutes les parties prenantes ce qui améliore les aspects sociaux et du travail, tels que la protection de l'environnement, et peut aider à réduire davantage la pauvreté et l'inégalité; aussi, elle permet une meilleure performance opérationnelle grâce à une meilleure allocation des ressources et une meilleure gestion, ce qui crée de la richesse. En outre, elle réduit le risque de crise financière, abaisse le coût du capital et augmente la valeur des entreprises. Cela rend les investissements plus attractifs pour les investisseurs et conduisant ainsi à la croissance et la création d'emplois<sup>4</sup>.
- La gouvernance d'entreprise est importante pour assurer une information financière saine, renforcer le processus d'audit et de dissuader le fraude. Ainsi, elle permet à améliorer la valeur des parties prenantes à long terme dans l'environnement des affaires. Aussi, dans la nouvelle ère de l'information axée sur la technologie, une solide

---

<sup>1</sup> Yaseen AL-JANADI et al, « Corporate governance mechanisms and voluntary disclosure in Saudi Arabia », research journal of finance and accounting, Vol 04, n° 04, 2013, p 25.

<sup>2</sup> Magdi R. ISKANDER, Nadereh CHAMLO, «Le gouvernement d'entreprise: cadre de mise en œuvre », groupe de la Banque Mondiale, Washington, Amérique, 2000, p-p 2-3. Extrait du site : ([http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2004/11/22/000012009\\_20041122130431/Rendered/PDF/3044610FRENCH.pdf](http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2004/11/22/000012009_20041122130431/Rendered/PDF/3044610FRENCH.pdf)), consulté le 19/11/2015 à 22:15.

<sup>3</sup> A. KOČMANOVÁ, M. DOČEKALOVÁ, «Construction of the economic indicators of performance in relation to environmental, social and corporate governance (ESCG) factors», university of Acta of agriculture and forestry, Vol 60, n° 04, 2012, p 197.

<sup>4</sup> Stijn CLAESSENS, B. Burcin YURTOGLU, «Corporate governance in emerging markets: A survey», emerging markets review, Vol 15, June 2013, p 11.

gouvernance d'entreprise est plus qu'une bonne pratique des affaires, il est un élément indispensable de la discipline de marché<sup>1</sup>.

- Donc, elle augmente l'accès aux marchés et permet de réduire le coût du capital, ce qui encourage les nouveaux investissements, stimule la croissance économique, et offre des possibilités d'emploi. Ainsi, elle permet aux entreprises d'allouer et gérer les ressources de manière plus optimisée et durable, et enfin, d'entretenir des relations avec les parties prenantes ce qui aide à répondre aux problèmes de la main d'œuvre, sociaux et à la protection environnementale<sup>2</sup>.

Aussi, l'instauration de méthodes de gouvernance d'entreprise saines dans les établissements privés et publics peut largement contribuer à accroître l'efficacité, la stabilité et la flexibilité de ces derniers et à stimuler la croissance de la productivité réelle à long terme dans les pays en développement<sup>3</sup>, ainsi l'importance de la gouvernance d'entreprise réside dans «sa contribution à la fois à la prospérité de l'entreprise et à la reddition de comptes»<sup>4</sup>.

Donc, nous pouvons dire que la gouvernance d'entreprise est cruciale pour le secteur privé que pour le secteur public puisqu'elle confère un avantage compétitif et puisqu'elle est indispensable au progrès économique et social. Et elle augmente l'accès des entreprises aux marchés locaux et internationaux et permet de réduire le coût du capital, ce qui encourage les nouveaux investissements, et offre des possibilités d'emploi. Son importance réside dans la mise en place des systèmes, qui doivent être appliqués au sein de chaque établissement afin de permettre d'éviter les conflits d'intérêt, l'asymétrie d'information, les détournements et les scandales financiers, ce qui garantit la protection de toutes les parties prenantes, de préserver leurs droits et d'accroître leur valeur à long terme. Ainsi, elle contribue dans la lutte contre la corruption et permet d'accroître la transparence et la divulgation grâce à l'adoption des normes qui sont caractérisés par la transparence dans le traitement, ce qui garantit la production des informations financières saines et la dissuasion de fraude. Elle contribue également à accroître l'efficacité des sociétés et à assurer la stabilité et enfin elle permet de réaliser le développement économique. Enfin, c'est la mondialisation et la nouvelle ère de l'information axée sur la technologie et l'apparition de besoin croissant des ressources financières, locales et étrangères, et la nécessité de mettre la puissance du secteur privé, qui a porté la gouvernance sur le devant de la scène dans le monde entier.

Nous avons mis en évidence l'importance de la gouvernance d'entreprise. À cet égard, il est important d'aborder cet aspect avec des recherches plus poussées, en abordant les avantages de la gouvernance d'entreprise, qui varient selon le modèle de la gouvernance d'entreprise appliquée qui, en effet, reflète les objectifs implicites des activités de l'entreprise et de la diversité des parties associées avec elle dans divers pays à travers le monde.

## **2. Les avantages de la gouvernance d'entreprise.**

Nous allons résumer les avantages de la gouvernance d'entreprise, qui peuvent être exprimées, par l'utilisation des différents concepts, y compris les motives ou les objectives, dans les points suivants.

---

<sup>1</sup> Jeffrey COHEN et al, « Corporate governance and the audit process », contemporary accounting research, Vol 19, n° 04, winter 2002, p 578. Disponible sur le site:

(<http://down.cenet.org.cn/upfile/47/200622417215155.pdf>), consulté le 19/11/2015 à 22 :10.

<sup>2</sup> International Finance Corporation IFC, « Corporate governance: key highlights of fiscal year 2014 », p 01.

<sup>3</sup> Centre de développement de l'OCDE, « Globalisation et gouvernance : principaux résultats du programme de travail du centre de développement pour 2001-2002 », OCDE 2003, p 17. Disponible au site :

(<http://www.oecd.org/fr/dev/pauvrete/15518395.pdf>), consulté le 19/11/2015 à 22 :32.

<sup>4</sup> Extrait du site : <http://www.ecgi.org/codes/documents/hampel23.pdf>, consulté le 19/11/2015 à 22 :45, p 01.

- La gouvernance d'entreprise est un système qui vise à : réduire les problèmes d'agence entre les dirigeants et les actionnaires qui présentent des intérêts différents, et ce par l'atténuation de ces conflits d'intérêts par la mise en place des mécanismes de gouvernance efficace qui permettent d'aligner les intérêts des deux parties<sup>1</sup>; et à réduire l'expropriation effectuée par les dirigeants<sup>2</sup>. Aussi, l'établissement d'un système de gouvernance efficace permet d'améliorer la performance opérationnelle et permet aux entreprises de se développer et se propager<sup>3</sup>.
- Donc, elle a pour objet d'assurer un juste équilibre entre objectifs économiques et objectifs sociaux, d'aligner les intérêts des particuliers, des entreprises et de la société, ce qui permet de promouvoir l'utilisation efficiente des ressources, et aussi, elle permet de responsabiliser les dirigeants des entreprises et d'atteindre les objectifs commerciaux et à attirer des investissements. Et enfin elle présente l'avantage de renforcer l'économie et de décourager la mauvaise gestion et les pratiques frauduleuses<sup>4</sup> ;
- Elle vise à fournir un engagement de la transparence, de respect de l'éthique dans le code de conduite et d'exécution des tâches par toutes les personnes impliquées dans les affaires de la société et elle veille aussi sur le respect des diverses lois et exigences juridiques ainsi que les divulgations requises afin de permettre aux parties prenantes de faire une opinion éclairée et appropriée sur la société<sup>5</sup>.
- Pour le centre de l'entreprise privée internationale, la gouvernance d'entreprise vise à : protéger les actionnaires et leur investissement; renforcer la valeur marchande des biens et services; faciliter l'accès aux capitaux et aux marchés financiers; améliorer le niveau de responsabilité et de transparence; stimuler la performance et enfin elle vise à réduire l'incidence de la corruption<sup>6</sup>.

Aussi, la gouvernance d'entreprise est un système destiné à encourager les dirigeants et le conseil d'administration à poursuivre des objectifs qui sont dans le meilleur intérêt de la société, de ses actionnaires et d'autres parties prenantes afin d'aligner les intérêts de toutes les parties prenantes de l'entreprise et de faciliter un contrôle effectif<sup>7</sup>.

Donc, nous pouvons dire que la gouvernance d'entreprise vise à approfondir la culture d'engagement aux principes et aux normes établies, à la création des systèmes d'autocontrôle permettant la transparence, l'amélioration de niveau de responsabilité et l'alignement d'intérêt des parties prenantes avec ceux des dirigeants tout en protégeant les droits des actionnaires et leurs investissements ainsi que la protection des droits des différentes parties prenantes, afin d'atteindre les objectifs financières et sociaux de la société. Ainsi, la gouvernance d'entreprise contribue à la bonne utilisation des ressources de l'entreprise, l'attraction des investissements et à l'accroissement de la compétitivité et de l'amélioration de la performance des sociétés, et enfin elle contribue à la lutte contre la fraude et la corruption ce qui permet d'assurer la

---

<sup>1</sup> Shoeyb ROSTAMI et al, « The effect of corporate governance components on return on assets and stock return of companies listed in Tehran stock exchange », *Procedia economics and finance*, Vol 36, 2016, p 138.

<sup>2</sup> Hanene EZZINE, Bernard OLIVERO, « Evolution of corporate governance during the recent financial crises », *the international journal of business and finance research*, Vol 07, n° 01, 2013, p 85.

<sup>3</sup> Shoeyb ROSTAMI et al, op. Cit, p 138.

<sup>4</sup> Magdi R. ISKANDER, Nadereh CHAMLO, op. Cit, p vi.

<sup>5</sup> Aparna BAJPAI, Mita MEHTA, « Empirical Study of Board and Corporate Governance Practices in Indian Corporate Sector: Analysis of CG Practices of ITC and ONGC », *Procedia economics and finance* Vol 11, 2014, p 43.

<sup>6</sup> Gavrea CORINA, Stegorean ROXANA, « Comparative study on corporate governance », *annals of the university of Oradea, economic science*, Vol 2011, n° 02, 095, p-p 674-675.

<sup>7</sup> Office of the superintendent of financial institutions, « Corporate governance: guideline », January 2013, p 02.

stabilité et de promouvoir le bien-être des sociétés, des actionnaires, des employés et enfin le bien-être public ainsi que l'approfondissement du rôle du marché financier et l'attraction des investissements, qui à son tour développe et renforce l'économie.

Pour atteindre les objectifs de la gouvernance d'entreprise, il est nécessaire qu'il y ait une disponibilité des règles bien établies qui contribuent à la mise en place d'un système sonore qui augmente les chances de succès de la réforme économique et réglementaire pour les entreprises. Sur cette base, nous abordons dans ce qui suit, les principes de la gouvernance d'entreprise.

### **3. Les principes de la gouvernance d'entreprise.**

Les nombreuses faillites d'entreprises qui se sont produites dans de grandes entreprises à travers le monde ont pressé plusieurs organisations à produire plusieurs rapports et à établir un ensemble des règles qui peuvent aider à surveiller et à contrôler les systèmes de gestion. «Les principes de la gouvernance d'entreprise ont pour objet d'évaluer et d'améliorer le cadre juridique, institutionnel et de formuler des orientations et des propositions à l'intention des autorités boursières, investisseurs, sociétés et d'autres parties intervenant dans l'élaboration d'un régime efficace de gouvernance d'entreprise. Ce dernier peut renforcer la compétitivité des entreprises, comme il peut conduire à la stabilité des marchés de capitaux, au dynamisme de l'investissement et à la croissance économique<sup>1</sup>. Les destinataires de ces principes étaient les sociétés cotées dont le capital est dilué dans le public, puis ils ont été étendus à certaines autres formes de sociétés dans l'intérêt de leurs actionnaires et de toutes les parties prenantes qui sont les créanciers de l'entreprise (salariés, clients, fournisseurs, organismes sociaux, etc.), donc, de proche en proche, toutes les entreprises ont été invitées à appliquer les principes en matière de gouvernance d'entreprise<sup>2</sup>.

#### **3.1. Les principes de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques OCDE.**

Les principes de la gouvernance d'entreprise de l'OCDE, qui ont été approuvés en 1999 par les Ministres des pays de l'OCDE, se sont imposés comme une référence à l'échelon international pour les responsables de l'action gouvernementale, les investisseurs, les sociétés et autres parties prenantes<sup>3</sup>. Ensuite, ces principes de la gouvernance d'entreprise de l'OCDE publiés en 1999 ont été révisés et validés par la Banque mondiale en 2004 afin de tenir compte des évolutions récentes<sup>4</sup>. Ces principes sont<sup>5</sup>:

**3.1.1. La mise en place des fondements d'un régime de gouvernance d'entreprise efficace :** ce principe devrait concourir à la transparence et à l'efficacité des marchés, être compatible avec l'état de droit et clairement définir la répartition des compétences entre les instances chargées de la surveillance, de la réglementation et de l'application des textes;

**3.1.2. Droits des actionnaires et principales fonctions des détenteurs du capital :** Un régime de gouvernance d'entreprise doit protéger les droits des actionnaires et faciliter leur exercice ;

---

<sup>1</sup>L'Organisation de Coopération et de Développement Economiques OCDE, « Les principes de gouvernement d'entreprise », 2004, p 11.

<sup>2</sup>Matthieu VINCENT, op. Cit, p 18.

<sup>3</sup>Ibid, p 3.

<sup>4</sup>Hanene EZZINE, Bernard OLIVERO, «Evolution of corporate governance during the recent financial crises», op. Cit, p 87.

<sup>5</sup>L'Organisation de Coopération et de Développement Economiques OCDE, op. Cit, p-p 17-25.

**3.1.3. Traitement équitable des actionnaires :** Un régime de gouvernance d'entreprise doit assurer un traitement équitable de tous les actionnaires, y compris les actionnaires minoritaires et étrangers. Tout actionnaire doit avoir la possibilité d'obtenir la réparation effective de toute violation de ses droits;

**3.1.4. Rôle des différentes parties prenantes dans la gouvernance d'entreprise :** Un régime de gouvernance d'entreprise doit reconnaître les droits des différentes parties prenantes à la vie d'une société tels qu'ils sont définis par le droit en vigueur ou par des accords mutuels, et encourager une coopération active entre les sociétés et les différentes parties prenantes pour créer de la richesse et des emplois, et enfin, assurer la pérennité des entreprises financièrement saines ;

**3.1.5. Transparence et diffusion de l'information :** Un régime de gouvernance d'entreprise doit garantir la diffusion en temps opportun d'informations exactes sur tous les sujets significatifs concernant l'entreprise, notamment la situation financière, les résultats, l'actionnariat et le gouvernement de cette entreprise ;

**3.1.6. Responsabilités du conseil d'administration :** Un régime de gouvernement d'entreprise doit assurer le pilotage stratégique de l'entreprise et la surveillance effective de la gestion par le conseil d'administration, ainsi que la responsabilité et la loyauté du conseil d'administration vis-à-vis de la société et de ses actionnaires.

Ces principes, adoptés en 2004, ont été actualisés par l'OCDE en 2015, ces nouveaux principes sont<sup>1</sup>:

- **Assurer l'existence d'un cadre efficace en matière de gouvernance d'entreprise:** Le cadre de la gouvernance d'entreprise doit renforcer l'existence de marchés transparents et équitables, et l'allocation efficace des ressources. Aussi, il devrait être conforme à la primauté de droit et il devrait soutenir une supervision et une mise en vigueur efficace;
- **Droits et l'égalité de traitement des actionnaires :** Le cadre de la gouvernance d'entreprise doit protéger et faciliter l'exercice des droits ainsi que l'assurance d'un traitement équitable des actionnaires, y compris les minoritaires et les actionnaires étrangers. Et tous les actionnaires doivent avoir la possibilité de remédier efficacement en cas de violation de leurs droits ;
- **Les investisseurs institutionnels et les marchés boursiers et autres intermédiaires :** Le cadre de la gouvernance d'entreprise devrait fournir des incitations solides, tout au long de la chaîne d'investissement, aux marchés boursiers afin qu'ils puissent fonctionner de manière à contribuer à la mise en œuvre des meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise;
- **Le rôle des parties prenantes dans la gouvernance d'entreprise:** Le cadre de la gouvernance d'entreprise devrait reconnaître, les droits des parties prenantes prévues par la loi ou par des accords mutuels et devrait encourager une coopération active entre les entreprises et les parties prenantes dans la création de la richesse, des emplois et la durabilité des entreprises financièrement solides;
- **Divulgaration et transparence:** Le cadre de gouvernance devrait s'assurer qu'une divulgation exacte et en temps opportun est faite sur toutes les questions importantes concernant l'entreprise, y compris la situation financière, la performance, la propriété, et la gouvernance d'entreprise;

---

<sup>1</sup> Organization for Economic Co-operation and Development OECD, "Principles of corporate governance", G 20 version, Turkey, September 2015, pp.03-61.

- **Responsabilités du conseil d'administration:** Le cadre de la gouvernance d'entreprise devrait s'assurer que l'orientation stratégique de l'entreprise, et le suivi efficace de la gestion sont fait par le conseil d'administration. Ce dernier doit assumer l'entière responsabilité envers la société et les actionnaires.

Nous pouvons conclure qu'en plus des principes adoptés en 2004, qui traite la mise en place d'un régime de gouvernance d'entreprise fondé sur une répartition claire et efficace des compétences et sur la transparence et l'équité des marchés, sur l'assurance de la protection et de l'égalité de traitement des actionnaires et des parties prenantes ainsi que le suivi efficace du conseil d'administration de la gestion de l'entreprise et la divulgation des informations, la version actuelle publié en 2015 ajoute à ces principes un élément très important dans la gouvernance d'entreprise à savoir le rôle des investisseurs institutionnels, les marchés boursiers et d'autres intermédiaires afin de contribuer à la mise en œuvre des meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise.

### 3.2. Les principes de gouvernance d'entreprise selon le code Belge<sup>1</sup>.

- L'entreprise doit adopter une structure de gouvernance claire;
- L'entreprise doit avoir un conseil d'administration efficace et effectif qui prend des décisions dans l'intérêt social;
- Tous les administrateurs font preuve d'intégrité et d'engagement;
- L'entreprise doit avoir une procédure rigoureuse et transparente pour la nomination et l'évaluation du conseil et ses membres ;
- Le conseil d'administration doit créer des comités spécialisés ;
- L'entreprise doit définir une structure claire du management exécutif;
- L'entreprise doit rémunérer les administrateurs et les managers exécutifs de manière équitable et responsable ;
- L'entreprise doit se lancer dans un dialogue avec les actionnaires et actionnaires potentiels sur la compréhension mutuelle des objectifs et des préoccupations ;
- L'entreprise doit garantir une divulgation appropriée de sa gouvernance d'entreprise.

### 3.3. Les principes de l'Institution Internationale de Financement<sup>2</sup>.

L'institution financière internationale affiliée à la Banque mondiale a déterminé des règles et des critères fondamentaux afin de promouvoir la gouvernance d'entreprise dans les différentes institutions financières et non financières. Ces règles et critères comprennent quatre niveaux à savoir: les pratiques acceptables de la bonne gouvernance, des mesures supplémentaires pour assurer la bonne gouvernance, des contributions principales pour améliorer localement la bonne gouvernance, et enfin, le leadership.

De tout ce qui précède, nous pouvons dire que ces multiples principes de la gouvernance d'entreprise n'ont pas un caractère contraignant mais ils renvoient à une démarche volontaire de l'entreprise, donc, leur ambition est de servir de référence afin d'assurer plus de rigueur, de divulgation et de transparence dans son administration, sa gestion et son contrôle, et par conséquence, assurer sa compétitivité et sa pérennité. Car l'application de ces principes détermine les rôles assumés, définit les droits et les devoirs des parties prenantes; et facilite le

---

<sup>1</sup> The 2009 Belgian code on corporate governance, 12 March 2009, p 3, extrait du site:

([https://www.ibr-ire.be/fr/1\\_institut/actualites/actualites\\_ire/Documents/3380\\_The-2009-Corporate-Governance-Code.pdf](https://www.ibr-ire.be/fr/1_institut/actualites/actualites_ire/Documents/3380_The-2009-Corporate-Governance-Code.pdf)), consulté le 23/11/2015 à 23:45.

<sup>2</sup>Ezzat Molouk KENAWY, Mohamed F. K. ABD ELGANY, « Corporate governance and its potential implementation in Egypt in light of international experiences », journal of public administration and policy research, Vol 01, Issue 5, September, 2009, p 91.

partage des responsabilités et des prérogatives entre toutes les personnes impliquées dans les affaires de la société ainsi que la répartition des compétences et des responsabilités entre les instances chargées de la surveillance, de la réglementation et de l'application des textes, ce qui va créer une structure claire de management exécutif et de gouvernance; renforce la protection des droits des actionnaires et ceux des parties prenantes et va encourager par la suite une coopération active entre les sociétés et les différentes parties prenantes et cela va créer, par conséquence, des offres d'emplois, de la richesse et permet d'assurer la pérennité des entreprises financièrement saines. Et enfin, elle permet d'assurer la transparence, la divulgation exacte et opportune sur toutes les questions importantes relatives à la société, y compris la situation financière, la performance, la propriété, la gestion et la gouvernance d'entreprise. Et quelle que soit l'entreprise considérée, et afin d'appliquer ces principes, des pouvoirs doivent être impliqués dans la gouvernance de toutes les entreprises. Ces pouvoirs qui composent la notion de la gouvernance d'entreprise, sont expliqués dans la sous-section suivante.

### **Sous-section 3: Les pouvoirs constituant la gouvernance d'entreprise.**

Les pouvoirs constituant la gouvernance d'entreprise, qui peuvent être détenus soit par les mêmes personnes soit par des personnes différentes et qui sont valables quelque soit l'entreprise considérée, sont : le pouvoir souverain, le pouvoir exécutif, et enfin, le pouvoir de surveillance.

#### **1. Le pouvoir souverain.**

En système capitaliste, ce pouvoir est généralement détenu par les actionnaires et les parties prenantes. Il doit assumer la continuité de l'entreprise en validant, en dernier ressort, son orientation et en légitimant ceux qui en décident. C'est à dire, le pouvoir de ces actionnaires ne peut pas être remis en cause sans remettre en cause la nature même de l'entreprise. C'est pour cela, il représente le pouvoir « souverain » ou «de dernier ressort»<sup>1</sup>.

#### **2. Le pouvoir exécutif.**

Ce pouvoir qui est assumé par «les dirigeants», définit les stratégies et mets en œuvre les décisions opérationnelles orientant l'entreprise, dans le cadre de légitimité et selon les pouvoirs conférés par les précédents.

#### **3. Le pouvoir de surveillance.**

Ce pouvoir qui est assumé par « les administrateurs », garantit que l'exercice du pouvoir exécutif est compatible avec l'intérêt général de l'entreprise, sa pérennité et sa performance durable. Donc, il veille à ce que le pouvoir exécutif ne dérive pas, par rapport aux attentes du pouvoir souverain. L'articulation entre ces trois pouvoirs (souverain, exécutif, surveillance) définit la manière dont l'entreprise est gouvernée<sup>2</sup>.

Après avoir abordé les fondements théoriques de la gouvernance d'entreprise, s'agissant de son étymologie, historique et ses différentes définitions ainsi que son importance, ses avantages et l'ensemble des principes qui visent à améliorer la gouvernance d'entreprise, nous avons conclu cette section avec les différents pouvoirs qui constituent la gouvernance d'entreprise. Pour cela, nous allons entamer la deuxième section où nous allons

---

<sup>1</sup>Pierre-Yves GOMEZ, «Référentiel pour une gouvernance raisonnable des entreprises Françaises», Rapport au conseil d'administration de Middle Next, cahier n° 02, Juin 2009, p13.

<sup>2</sup>Pierre-Yves GOMEZ, « Référentiel pour une gouvernance raisonnable des entreprises », l'Institut Français de Gouvernement des Entreprises IFGE, nouvelle édition entièrement revue et actualisée, Mai 2015, p 17.

aborder les modèles, mécanismes et les différentes théories fondatrices de la gouvernance d'entreprise.

## **Section 2: Les modèles, les mécanismes et les principales théories fondatrices de la gouvernance d'entreprise.**

Dans cette deuxième section, nous allons premièrement aborder les modèles de la gouvernance d'entreprise, nous passerons ensuite à citer les mécanismes et en fin nous allons conclure cette section avec les différentes théories fondatrices de la gouvernance d'entreprise.

### **Sous-section 1: Les modèles de la gouvernance d'entreprise.**

Nous allons présenter dans cette sous-section, les modèles théoriques et les principaux modèles universels de la gouvernance d'entreprise.

#### **1. Les modèles théoriques de la gouvernance d'entreprise.**

Les modèles théoriques de la gouvernance d'entreprise les plus célèbres qui sont ceux de Berglof (système orienté marché et système orienté banque), de Franks et Mayer (système de gouvernement ouverts et systèmes de gouvernement fermés), de Moerland (systèmes orienté-marchés et systèmes orienté-réseaux), et enfin, Yoshimori (le modèle Anglo-saxon, le modèle Allemand et Français et enfin, le modèle Japonais)<sup>1</sup>, et qui nous allons les présenter dans les points suivants.

##### **1.1. Le modèle d'Erik Berglof.**

Dans ce modèle, nous pouvons distinguer deux systèmes de gouvernance d'entreprise : le système orienté-marchés qui est axé sur le fonctionnement des marchés et le système orienté-banques qui s'appuie sur les banques. Ces deux systèmes de gouvernance sont résumés sur la base des différents auteurs (Senouci<sup>2</sup>, Lahlo<sup>3</sup>, Parrat<sup>4</sup>, Charreaux<sup>5</sup>).

###### **1.1.1. Le système orienté-marchés.**

Ce système qui est adopté par les pays anglo-saxons accorde une importance aux marchés financiers et se caractérise par: une forte dispersion de l'actionnariat ce qui engendre une séparation entre la propriété et la gestion; des faibles propriétaires et de forts dirigeants; un rôle réduit des investisseurs (actionnaires ou créanciers); une domination des marchés dans le processus d'acquisition des fonds financiers; une faible participation des banques dans le capital des entreprises; de nombreuses sociétés cotées et des marchés de capitaux développés et liquides; une transparence des données comptables et financières; une sur-représentation des droits des actionnaires ou l'entreprise est considérée comme étant un instrument pour la création de la richesse pour les actionnaires au détriment des autres parties prenantes; des opérations de prise de contrôle sont assez fréquentes et hostiles, ce qui implique, l'existence

---

<sup>1</sup>Kouider SENOUCI, « La gouvernance bancaire face aux parties prenantes- cas des banques publiques Algériennes », thèse de doctorat en sciences de gestion- option : management, université Abou Bekr Belkaid, faculté des sciences économiques, de gestion et des sciences commerciales, Tlemcen, Algérie, 2014-2015, p2

<sup>2</sup> Ibid, p-p 14-15.

<sup>3</sup>Cherif LAHLOU, « Gouvernance des entreprises, actionnariat et performances », la revue de l'économie & de management, n° 07- "Gouvernance d'entreprise, éthique des affaires et responsabilité sociales de l'entreprise ", université de Tlemcen, Avril 2008, p 09.

<sup>4</sup> Frédéric PARRAT, « Le gouvernement d'entreprise : ce qui a déjà changé, ce qui va encore évoluer », éd Maxima, Paris, 1999, p-p 204- 205.

<sup>5</sup> Gérard CHARREAUX, « Vers une théorie dugouvernement des entreprises », working papers CREGO 0960501, Centre de Recherches en Gestion des Organisations, l'université de Bourgogne, Mai 1996, p-p 40-41.

d'un marché de prise de contrôle actif qui sanctionne les dirigeants non performants et inefficaces.

Enfin, ce système est plus efficace lorsqu'il s'agit de financer des activités nouvelles et facilite l'adaptation et l'innovation.

### **1.1.2. Le système orienté- banques.**

Ce système qui est adopté par l'Allemagne, le Japon et à un degré moindre par la France (capitalisme bancaire), se caractérise par: une concentration d'actionariat et une séparation propriété-décision est moins prononcée; une forte présence des banques dans le capital des firmes; une représentation plus large des droits des requérants contrairement au système précédent qui se concentre sur les droits des actionnaires; une plus grande concentration et homogénéisation des créanciers; un ratio d'endettement plus élevé; un faible nombre de prises de contrôles hostiles et peu d'OPA; un faible nombre de sociétés cotées et des marchés de capitaux peu liquides; des relations de financement entre institutions financières et firmes plus stables; l'information disponible est de moindre qualité; les banques sont appelées à supporter un niveau de risque plus élevé. Aussi, ce système permet la résolution interne des conflits entre les parties prenantes, donc, ce système facilite la résolution des conflits de façon plus consensuelle, contrairement au système précédent ou la recherche d'un consensus entre les parties prenantes en cas de rupture des contrats engendre d'importants coûts de renégociation. Enfin, ce système est plus approprié aux activités matures.

Malgré les caractéristiques de ces deux systèmes du modèle d'Erik Berglof, ce dernier présente plusieurs limites: l'ignorance de la relation pouvoir-revenu; l'absence de référence à la théorie du pouvoir et à la théorie de répartition de la valeur; l'aspect mécaniste.

## **1.2. Le modèle de J. R Franks & Colin Mayer.**

Ce modèle comporte deux systèmes: les systèmes de gouvernance ouverts et les systèmes de gouvernance fermés. Ces deux systèmes de gouvernance sont résumés sur la base des différents auteurs (Senouci<sup>1</sup>, Lahlo<sup>2</sup>, Parrat<sup>3</sup>, Charreaux<sup>4</sup>).

### **1.2.1. Les systèmes de gouvernance ouverts.**

Ces systèmes qui sont adoptés par les pays anglo-saxons, se caractérisent par: un actionariat nombreux et très dispersé et un grand nombre de sociétés cotées qui s'appuient sur un marché de capitaux liquide; une préservation des intérêts des actionnaires et les autres parties prenantes sont peu représentées, ce qui peut se traduire par un moindre attachement à la culture de l'entreprise et donc l'émergence de certains comportements négatifs tels que l'absentéisme; des droits de propriétés et de contrôle liquides; des participations croisées peu fréquentes et des prises de contrôle hostiles plus fréquentes; une concentration sur le court terme, c'est-à-dire, il y a une incitation des investisseurs à se concentrer sur le court terme au détriment des investisseurs de long terme, c'est pour cela, les investisseurs institutionnels sont à la recherche de rentabilité à court terme, ce qui peut engendrer une injustice dans

---

<sup>1</sup>Kouider SENOUCI, « La gouvernance bancaire face aux parties prenantes- cas des banques publiques Algériennes », op. Cit, p-p 15- 16.

<sup>2</sup>Cherif LAHLOU, « Gouvernance des entreprises, actionariat et performances », op. Cit, p 09.

<sup>3</sup> Frédéric PARRAT, «Le gouvernement d'entreprise : ce qui a déjà changé, ce qui va encore évoluer op. Cit, p-p 206-208.

<sup>4</sup> Gérard CHARREAUX, « Vers une théorie du gouvernement des entreprises », op. Cit, p-p 43-44.

l'évaluation des résultats (myopie financière<sup>1</sup>); une lutte plus efficace contre les risques de «somnolence<sup>2</sup>».

### 1.2.2. Les systèmes de gouvernance fermés.

Ces systèmes, sont caractérisés par: un nombre réduit de sociétés cotées et un faible développement du marché des capitaux; une grande concentration de l'actionnariat; des droits de propriétés et de contrôle qui sont rarement négociés sur les marchés; un faible nombre des prises de contrôle hostile; un nombre important de participations croisées; des investissements de long terme qui visent à assurer la pérennité des relations et celle de la firme, et qui sont réputés d'être plus risqués, sont plus fréquemment entrepris; une prise en compte des intérêts des stakeholders au même titre que ceux des actionnaires. Mais malgré les caractéristiques de ces deux systèmes du modèle de J. R Franks & Colin Mayer, ce dernier se limite par le fait qu'il soit un modèle descriptif.

### 1.3.Le modèle de Moerland.

Dans ce modèle qui est proche des deux modèles précédents, nous pouvons distinguer ainsi deux systèmes de gouvernance d'entreprise : les systèmes orienté-marchés et les systèmes orienté-réseaux. Ces deux systèmes de gouvernance sont résumés sur la base des différents auteurs (Senouci<sup>3</sup>, Lahlo<sup>4</sup>, Parrat<sup>5</sup>, Charreaux<sup>6</sup>, Omri<sup>7</sup>, Moerland<sup>8</sup>).

#### 1.3.1.Les systèmes orienté-marchés.

Ces systèmes, qui sont adoptés par les pays anglo-saxons comme les États-Unis, le Royaume-Uni, Canada et l'Australie, sont caractérisés par: la présence d'un grand nombre de sociétés ouvertes avec une propriété dispersée; des marchés financiers très développés; des faibles propriétaires et des forts dirigeants, ce qui implique une séparation des fonctions de propriété et de décision, d'une part et celle des actionnaires et des créanciers, d'autre part, ce qui va créer par la suite des conflits d'agence; un conseil d'administration moniste qui comprend les administrateurs exécutifs et non exécutifs à la fois c'est-à-dire la non séparation des fonctions de direction et de contrôle au sein de conseil; une importante protection des actionnaires.

C'est pour cela, le pouvoir de ces derniers est fortement institutionnalisé; des prises de contrôle d'entreprises qui sont beaucoup plus fréquentes et qui jouent un rôle important dans ces systèmes, ce qui implique l'existence d'un marché de prise de contrôle actif qui exerce une pression permanente sur les dirigeants par la sanction des dirigeants inefficaces; les dirigeants dans ces systèmes sont «myopes» c'est pour cela, ce système est caractérisé par des relations économiques à court terme. Enfin, ces systèmes présentent l'avantage de constituer

---

<sup>1</sup>La "myopie financière" apparaît lorsqu'une firme est jugée insuffisamment rentable dans une optique de court terme alors qu'elle a entrepris des investissements de long terme, donc, elle est injustement sanctionnée.

<sup>2</sup>Ce risque apparaît lorsqu'une équipe dirigeante justifie exagérément la faiblesse de la rentabilité à court terme par l'existence d'investissement de long terme.

<sup>3</sup>Kouider SENOUCI, « La gouvernance bancaire face aux parties prenantes- cas des banques publiques Algériennes », op. Cit, p 16.

<sup>4</sup>Cherif LAHLOU, « Gouvernance des entreprises, actionnariat et performances », op. Cit, p 09.

<sup>5</sup>Frédéric PARRAT, « Le gouvernement d'entreprise : ce qui a déjà changé, ce qui va encore évoluer op. Cit, p-p 209-211.

<sup>6</sup>Gérard CHARREAUX, « Vers une théorie de gouvernement des entreprises », op. Cit, p-p 44-45.

<sup>7</sup>Abdelwahed OMRI, « Systèmes de gouvernance et performance des entreprises tunisiennes », revue française de gestion, n° 142, Janvier 2003, p-p 86-87.

<sup>8</sup>Pieter W. MOERLAND, «Alternative disciplinary mechanisms in different corporate systems»,journal of economic behavior and organization, Vol 26, Issue 01, January 1995,p 19.

une menace permanente pour les dirigeants par les prises de contrôle et de permettre une réallocation plus rapide des ressources.

Mais, l'absence d'un actionnaire majoritaire peut engendrer un faible attachement des actionnaires aux entreprises. Aussi, en cas de menace par les prises de contrôle hostiles, la situation des dirigeants va devenir très précaire ce qui les inciterait à mettre en place des stratégies opportunistes visant à rendre plus difficile leur remplacement éventuel par une équipe dirigeante concurrente.

### **1.3.2. Les systèmes orienté-réseaux.**

Ces systèmes qui sont adoptés par les pays comme les pays latins, l'Allemagne et le Japon, sont caractérisés par: des forts propriétaires en blocs et des faibles actionnaires majoritaires; des sociétés fermées; des entreprises appartiennent à des groupes dans lesquels les institutions financières et les banques jouent un rôle important dans le financement et le contrôle des entreprises; une forte solidité, mais moins de souplesse que les systèmes orientés-marchés; des conseils d'administration qui ont plus de pouvoir dans ces systèmes. Aussi, ce système présente l'avantage que les partenaires se sentent plus impliqués dans l'entreprise et donc ils veillent à la continuité de cette dernière, ce qui permettrait une résolution plus douce des conflits, et en conséquence, satisfaire les intérêts des différentes parties.

Malgré que ce modèle est caractérisé par l'existence de nombreux systèmes mixtes faisant une large place à la souveraineté de l'actionnaire et où les entreprises tissent des participations croisées avec l'Etat, les banques et les familles. Ce modèle se limite au développement des modèles précédentes seulement. Donc, il s'agit d'un modèle descriptif sans apport.

### **1.4. Le modèle de Mazaru Yoshimori.**

Dans ce modèle, nous pouvons distinguer trois modèles : le modèle Anglo-saxon, le modèle Allemand et Français et enfin, le modèle Japonais. Ces systèmes de gouvernance sont résumés sur la base des différents auteurs (Senouci<sup>1</sup>, Lahlo<sup>2</sup>, Parrat<sup>3</sup>, Charreaux<sup>4</sup>, Yoshimori<sup>5</sup>).

#### **1.4.1. Le modèle Anglo-saxon.**

Ce modèle qui est associé à une vision moniste de la firme "orienté actionnaire", doit assurer la seule protection des actionnaires. Aussi, il met l'accent sur la protection des investisseurs en insistant sur la divulgation complète de l'information. Cela rend le marché financier le plus transparent, équitable et à faible coût dans le monde. Mais ce modèle, a un aspect négatif qui est celui du non séparation des fonctions de président de conseil et de directeur général. Aussi, les administrateurs externes manquent de neutralité et un grand nombre d'entre eux ont plusieurs mandats.

#### **1.4.2. Le modèle Allemand et Français.**

Ce modèle qui développe une vision dualiste de l'entreprise donne la priorité à la défense et à la protection des intérêts des propriétaires et des salariés.

---

<sup>1</sup>Kouider SENOUCI, « La gouvernance bancaire face aux parties prenantes- cas des banques publiques Algériennes », op. Cit, p 17.

<sup>2</sup>Cherif LAHLOU, « Gouvernance des entreprises, actionnariat et performances », op. Cit, p 09.

<sup>3</sup> Frédéric PARRAT, « Le gouvernement d'entreprise : ce qui a déjà changé, ce qui va encore évoluer op. Cit, p 213.

<sup>4</sup> Gérard CHARREAUX, « Vers une théorie de la gouvernance des entreprises », op. Cit, p 46.

<sup>5</sup> Masaru YOSHIMORI, « Whose company is it? The concept of the corporation in Japan and the west », Long Range Planning, Vol 28, Issue 04, August 1995, p-p 2-3, 33-44.

Dans ce modèle, le Hausbank<sup>1</sup> a un rôle similaire à celui de la banque principale japonaise, offrant une sorte d'assurance.

### 1.4.3. Le modèle Japonais.

Il s'apparente à une vision pluraliste de la firme, dans la mesure où elle appartient à l'ensemble des "ayants droits" c'est-à-dire les stakeholders, et dont les salariés sont les plus importants. La caractéristique principale de ce modèle est le partage équitable des revenus et de risque entre les différentes parties prenantes ce qui va permettre l'alignement des objectifs et des intérêts de l'entreprise avec ceux des parties prenantes qui vont chercher la pérennité de l'entreprise, ce qui conduit à un plus grand degré de cohésion et va fournir un système de sécurité collective en temps de crise.

Aussi, dans ce modèle, la banque principale assume un rôle pivot car elle est l'un des plus importants fournisseurs de prêts et les participations croisées résultent en un partage d'informations. Ce soutien bancaire principal est la motivation la plus importante pour les entreprises japonaises à avoir une banque principale. Mais ce modèle, a ses aspects négatifs, dont le plus sérieux est le suivi inefficace du top management, car, le président de conseil est plus le «visage public» qu'un membre actif.

Ainsi, le nombre des membres du conseil est important et ils sont nommés par le directeur, donc, ils sont fideles à lui. Ce dernier, sélectionne aussi les commissaires aux comptes qui sont censés le surveiller. Malgré les différentes caractéristiques du modèle Yoshimori citées précédemment, ce dernier présente les limites suivantes : la confusion du modèle français avec l'allemand; l'Etat exerce une influence prépondérante dans le capitalisme français.

## 2. Les principaux modèles universels de gouvernance les plus utilisés.

Selon la littérature les principaux modèles de gouvernance d'entreprise les plus utilisés dans le monde sont traditionnellement deux modèles de gouvernance à savoir: le modèle anglo-saxon et le modèle germano-nippon.

Le modèle anglo-saxon est basé sur les marchés financiers. A l'inverse, le modèle germano-nippon est orienté vers les banques (capitalisme bancaire). Le modèle français est considéré comme un modèle intermédiaire entre ces deux systèmes<sup>2</sup>.

### 2.1. Le modèle anglo-saxon.

Les caractéristiques de modèle Anglo-saxon qui fait principalement allusion aux Etats-Unis et à la Grande Bretagne, sont résumées sur la base des idées des auteurs (Loredana Dan<sup>3</sup>,

---

<sup>1</sup> Hausbank : veut dire une banque habituelle, et en Allemagne, c'est une banque agissant comme la relation primaire entre banquier et une entreprise, fournir ou organiser une variété de services liés au crédit. Hausbanks exercent souvent un pouvoir supplémentaire en détenant directement des participations importantes dans les entreprises clientes et en votant (en procuration) au nom des investisseurs. Extrait du site : (thelawdictionary.org/hausbank/), consulté le 08/12/2015 à 18 :38.

<sup>2</sup> Ulrike MAYRHOFER, « Management stratégique », Bréal édition, collection Lexifac gestion, 2007, p 44.

<sup>3</sup>Roxana LOREDANA DAN et al, « The main models of corporate governance », 20<sup>th</sup> international academic conference, Madrid, 06 October 2015, p-p 99-100.

Barmeyer<sup>1</sup>, Mayrhofer<sup>2</sup>, Mokhefi<sup>3</sup>, Parrat<sup>4</sup>, Ungureanu<sup>5</sup>).

Ce modèle, présente la particularité d'être orienté vers des marchés financiers, où ces derniers occupent une place prépondérante dans les systèmes de financement, de contrôle et de discipline des comportements des dirigeants, et où les acteurs sont à la recherche d'une meilleure performance financière à court terme.

Dans ce modèle, le principal objectif de la société, est de maximiser la valeur pour les investisseurs tout en mettant l'accent sur les actionnaires externes (modèle de type outsider). C'est-à-dire, ce modèle implique la présence de plus d'externes et moins d'internes dans la structure de la gouvernance d'entreprise, afin d'éviter les abus de pouvoir. Aussi, ce modèle cherche à garantir les investissements des propriétaires seulement, c'est à dire, il accorde une importance prépondérante aux actionnaires (les investisseurs institutionnels jouent un rôle important), dans la vie des entreprises, donc, c'est un modèle actionnariale. Et en cas de problème, l'actionnaire se retire du capital de la société. Donc, nous pouvons dire aussi que ce système ne s'intéresse qu'aux conflits d'intérêts entre les propriétaires et les dirigeants tout en ignorant les intérêts des autres parties prenantes. Ainsi, ce modèle présente l'avantage de rendre les managers des acteurs importants et les poussent à investir dans les actifs financiers pour accommoder leur avenir, par le système de retraite par capitalisation.

Aussi, il a la caractéristique que les investisseurs contribuent au capital afin de maintenir le droit de propriété au sein du groupe, mais ils évitent d'assumer la responsabilité juridique des activités de l'entreprise. Donc, ils délèguent le contrôle managérial aux dirigeants qui sont payés pour agir comme leurs agents, mais, ils continuent à les contrôler afin de s'assurer que ces derniers travaillent au profit de l'entreprise. Donc, vu la dispersion de capital et la séparation des fonctions de propriété et de contrôle résultante, et afin de résoudre les conflits d'intérêts engendrés entre les propriétaires et les dirigeants causés par cette séparation, un conseil d'administration (à un seul niveau) est élu par les actionnaires. Ce conseil, propose deux fonctions: la gestion des affaires – réalisée par les internes (direction dans laquelle l'autorité suprême est le directeur général) et de la supervision et de contrôle - effectué par des externes (reconnu comme administrateurs non exécutifs dans le système britannique).

Ainsi, ce modèle limite la propension à détenir des actions par les banques, qui sont considérées comme de simples fournisseurs de crédits, dans les entreprises non financières. C'est pour cela, la législation apparaissait toujours hostile à la concentration, en particulier dans le secteur bancaire, et limite les droits des actionnaires d'intervenir sur les activités courantes de l'entité. Ces actionnaires ne peuvent que choisir les membres élus du conseil. Mais, ils peuvent aussi influencer les changements dans l'attitude des dirigeants et de la manière de diriger. Donc, ce modèle est basé sur un cadre réglementaire bien développé qui précise les droits, responsabilités et les relations entre les acteurs clés qui composent le

---

<sup>1</sup> Christoph BARMEYER, Ulrike MAYRHOFER, « Systèmes de gouvernance et dynamique organisationnelle : une analyse du groupe EADS », *humanisme et entreprise*, n° 287, Février 2008, p 03.

<sup>2</sup> Ulrike MAYRHOFER, « Management stratégique », op. Cit, p 44.

<sup>3</sup> Amine MOKHEFI, Ahmed El hadj BOUROUBA, « Examen empirique des principaux systèmes de gouvernance dans le monde d'entreprise », colloque nationale sur : « La gouvernance d'entreprise comme un mécanisme pour réduire la corruption financière et administrative », université Mohamed KHIDER- BISKRA, faculté des sciences économiques- commerciales et de gestion, laboratoire finance- banque et gestion d'affaire, 06- 07 Mai 2012, p-p 10-11.

<sup>4</sup> Frédéric PARRAT, « Le gouvernement d'entreprise : ce qui a déjà changé, ce qui va encore évoluer op. Cit, p- p 216-220.

<sup>5</sup> Mihaela UNGUREANU, « Models and practices of corporate governance worldwide », Center for European Studies CES, working papers, the European social fund in Romania, the sectorial operational programme for human resources development, 2007-2013, p-p 626-627.

triangle de la gouvernance d'entreprise, à savoir: les dirigeants, les administrateurs et les actionnaires. C'est pour cela, les institutions réglementaires agissent pour protéger les investisseurs en mettant en œuvre des politiques et des pratiques de système de gouvernance spécifiques. Un tel système nécessite un conseil indépendant, responsable de la surveillance et du contrôle de la gestion, afin d'améliorer la performance des entreprises. Aussi, une autre caractéristique du modèle traditionnel est que les marchés financiers, qui sont caractérisés par un grand nombre des sociétés cotées, jouent un rôle important dans la régulation de l'ensemble de ce système et dans l'établissement des exigences en matière d'inscription et d'information. Les exigences de la divulgation sont fixées à haut niveau, mais nulles part elles sont aussi rigoureuses et complexes comme aux États-Unis.

En Grande Bretagne, le pourcentage d'actions détenues par les ménages anglais est nettement plus bas qu'aux États-Unis. Et il n'existe pourtant pas de contraintes formelles limitant la concentration d'actions entre les mains d'un même actionnaire. Aussi aux États-Unis, les actionnaires ne disposent pas du droit de vote sur le dividende proposé par le conseil d'administration, tandis que dans la Grande-Bretagne, les actionnaires ont ce droit.

Au total, il semble donc que dans les pays anglo-saxon, les marchés financiers régulent les modalités d'allocation des droits de propriété, et par conséquent, les entreprises sont contrôlées par les marchés financiers, mais cela ne signifie pas que les mécanismes internes sont inopérants, car le conseil d'administration peut jouer son rôle de contrôleur mais cela peut prendre beaucoup de temps, ce qui favorise l'apparition des prises de contrôle hostiles mais, l'efficacité de ce marché des prises de contrôle n'est pas toujours vérifiée.

### **2.2. Le modèle germano- nippon.**

Les caractéristiques de modèle germano-nippon, adopté par l'Allemagne et le Japon, sont résumées selon les auteurs (Barmeyer<sup>1</sup>, Loredana Dan<sup>2</sup>, Mayrhofer<sup>3</sup>, Mokhefi<sup>4</sup>, Omri<sup>5</sup>, Parrat<sup>6</sup>, Ungureanu<sup>7</sup>). Ce modèle est caractérisé par un capitalisme bancaire stable qui privilégie le long terme, c'est-à-dire, il est caractérisé par l'existence d'un secteur bancaire important et puissant qui assume l'allocation de ressources nécessaires au financement des entreprises. Ces banques jouent un rôle prépondérant et elles demeurent des partenaires relativement stables, y compris comme actionnaires. Ainsi, les dirigeants sont responsables d'un groupe plus large de parties prenantes, outre que les actionnaires. Donc, il est fondé sur une logique de coopération et de partenariat basée sur: les relations entre les banques et les entreprises, les relations entre les secteurs publics et privés, les relations entre entreprises et les relations entre les différents partenaires sociaux.

#### **2.2.1. L'Allemagne.**

Le modèle allemand, qui trouve ses racines dans le concept des banques universelles et qui est basé dans le financement de l'économie par le système reconnu dit "le Hausbank" (chaque firme est financée par une même banque pour une longue durée, ce qui assure non

---

<sup>1</sup> Christoph BARMAYER, Ulrike MAYRHOFER, « Systèmes de gouvernance et dynamique organisationnelle : une analyse du groupe EADS », op.Cit, p-p 05-07.

<sup>2</sup>Roxana LOREDANA DAN et al, « The main models of corporate governance », op.Cit, p-p 101-103.

<sup>3</sup> Ulrike MAYRHOFER, « Management stratégique », op. Cit, p 45.

<sup>4</sup>Amine MOKHEFI, Ahmed El hadj BOUROUBA, « Examen empirique des principaux systèmes de gouvernance dans le monde d'entreprise », op.Cit, p-p 12-14.

<sup>5</sup>Abdelwahed OMRI, « Systèmes de gouvernance et performance des entreprises tunisiennes», op. Cit, p-p 87-89.

<sup>6</sup> Frédéric PARRAT, «Le gouvernement d'entreprise : ce qui a déjà changé, ce qui va encore évoluer», op. Cit, p-p 221-222.

<sup>7</sup>Mihaela UNGUREANU, «Models and practices of corporate governance worldwide », op.Cit, p-p 628-630.

seulement l'octroi de ressources financières mais qui peut aussi élaborer sur le long terme des modalités de surveillance et de contrôle en continue), permet aux banques de détenir un bloc de contrôle, et d'exercer un contrôle majoritaire grâce aux procurations qui leur sont confiées par leurs clients. Contrairement au modèle Anglo-saxon, les marchés financiers sont peu développés du fait que l'obligation de divulgation de l'information au marché est moins contraignante. Et donc, un marché de prise de contrôle actif est généralement inexistant. Aussi, la forte concentration du capital des entreprises permet la constitution d'un actionariat stable, ce qui tend à réduire les conflits d'intérêt entre actionnaires et dirigeants. Donc, l'efficacité de ces entreprises est expliquée par le fait que les actionnaires majoritaires soient plus incités à mettre en place des mécanismes de surveillance durables.

Les banques participent activement à la reprise d'entreprises en difficulté en augmentant leurs fonds propres. Leur collaboration avec les entreprises a pour effet de réduire l'asymétrie d'information afin de faciliter l'accès au capital de la banque. Ces banques, qui peuvent détenir que des actions de leurs propres clients, utilisent leurs droits de vote pour faire pression sur les équipes dirigeantes afin d'assurer que celles-ci tendent à maximiser les profits. Aussi, il permet une réduction de la latitude dont dispose le président du directoire par le principe de cogestion et de la coexistence d'un conseil de surveillance et d'un directoire (deux niveaux) contrairement au conseil d'administration (à un seul niveau) existant dans le modèle anglo-saxon. Car dans ce modèle, le directoire est responsable de l'administration des affaires et de la gestion des activités de l'entreprise, avec l'existence d'un conseil de surveillance qui, dont la plupart des décisions sont nécessairement confirmées par lui, a pour rôle de superviser la gestion, la sélection, la nomination et le licenciement des dirigeants, l'approbation des membres du conseil et la contraction des services d'audit. Une telle structure de gouvernance est un mécanisme de suivi et de contrôle de gestion.

De plus, ce modèle a la caractéristique d'une représentation paritaire des actionnaires et des salariés dans le conseil de surveillance, ce qui leur donne le droit de contrôler la gestion de l'entreprise ainsi que le droit de prendre des décisions concernant cette dernière et cela va, par conséquence, renforcer le sentiment collectif d'appartenance et autoriser une meilleure adhésion des salariés aux objectifs de l'entreprise. Donc, ce modèle représente un modèle partenariale où les entreprises sont considérées comme la combinaison de divers groupes d'intérêt visant à coordonner les objectifs d'intérêt national et où les actionnaires, les banques et les employés sont considérés comme les parties les plus influentes dans ce modèle. Ainsi, ici, le rôle de l'Etat consiste essentiellement à créer un cadre de fonctionnement qui respecte la liberté des initiatives, et les acteurs socio-économiques doivent se montrer solidaires. Dans ce sens, les entreprises qui bénéficient de l'appui des pouvoirs publics, doivent contribuer à l'intérêt et à l'épanouissement de la société toute entière.

Nous pouvons observer clairement dans ce modèle, le rôle central dévolu aux ressources humaines et l'importance accordée à la protection des créanciers. Ce modèle est un consensus social, qui encourage un mécanisme de cogestion qui aide à accroître la productivité et réduire les divers risques qui affectent les sociétés

### **2.2.2. Le Japon.**

Le modèle japonais est basé sur le système du Keiretsu, qui représente des grandes entreprises regroupées autour d'une banque et qui collaborent afin de réaliser un bénéfice mutuel. Donc, c'est un système de management coopératif, qui permet de créer des relations très puissantes entre les entreprises du même groupe à travers les participations croisées entre les entreprises et les banques. Ces dernières acceptent la perspective d'une réduction des dividendes, étant donné le succès de leurs investissements à long terme. Donc, même si le Keiretsu paye aux actionnaires des petits dividendes, l'investissement de ces profits, dans les

équipements de pointe, les activités de recherche et développement et dans l'acquisition de nouvelles propriétés, va récompenser les sacrifices déjà faites initialement.

Dans ce pays, les banques, qui sont considérées comme des partenaires influents, sont les actionnaires les plus forts car elles ont un lien puissant avec les entreprises. De ce fait, ces banques contrôlent les dirigeants, soit par le biais des assemblées générales ou des conseils d'administration (qui ne comprennent pas de membres externes et manifestant un rôle réduit) au sein desquels elles sont habituellement représentées par l'existence de leurs personnels comme un organe de direction et de contrôle, soit lors des réunions informelles où chacune des parties peut défendre ses points de vue. Aussi, la banque ayant prêté le plus, et qui est supposé d'effectuer le contrôle le plus poussé, constitue l'organe essentiel de contrôle et de surveillance des dirigeants vu qu'elles peuvent menacer les dirigeants en cas de faibles performances et en cas de forte dégradation de l'entreprise et cela par le changement de l'équipe dirigeante. Ainsi, le modèle japonais facilite le financement flexible ainsi que le suivi des entreprises et permet une communication efficace entre ces dernières et les banques. Car, la principale source de financement des entreprises consiste en des prêts bancaires. Cette forte intervention des banques dans l'économie japonaise est due à :

- Une forte intervention de l'Etat dans l'économie japonaise (par ex : la coordination des politiques d'investissement des firmes dans des secteurs à forte valeur ajoutée), ce qui va encourager le développement d'une économie d'endettement en raison de la bonification des taux d'intérêt ;

- Un marché financier japonais moins développé à cause des réglementations qui ont limité l'accès au financement externe non bancaire; c'est pour cela, le modèle japonais (similaire à celui de l'Allemagne) n'est pas basé sur l'influence des marchés de capitaux, mais sur le contrôle interne assumé par les actionnaires stratégiques tels que les banques.

Donc, en raison d'une structure concentrée, la gouvernance d'entreprise orientée vers le contrôle est facilement réalisée, mais, le Japon doit aller plus loin afin d'améliorer les normes de gouvernance particulièrement en matière de transparence des entreprises. Mais, l'absence de contrôle assumé par le marché financier ne signifie pas que les banques japonaises soient moins performantes que les firmes anglo-saxonnes puisque le fait d'intégrer un réseau et d'établir des relations stables avec une seule banque principale permet de diminuer les problèmes d'informations qui peuvent engendrer lorsque le contrôle s'exerce par le marché, et cela permet par conséquent, l'accroissement des niveaux de productivité et de rentabilité. De façon comparable au contexte allemand, les actionnaires et les employés sont des partenaires importants de l'entreprise. Donc, comme le modèle allemand, le modèle japonais prend en considération les intérêts de l'ensemble des parties prenantes sur une longue durée, ce qui favorise l'implication, la coopération, la prise de responsabilité des parties prenantes de l'entreprise et permet une diminution des mécanismes de contrôle formels.

Une caractéristique majeure de système Keiretsu est la pratique de la propriété croisée entre les entreprises membres du groupe, afin d'éviter la détention de la majorité des actions et de contrôle par des sociétés étrangères. Donc, ce système est caractérisé par l'adoption de tactiques défensives dans les OPA hostiles, ce qui permet de réduire le degré d'opportunisme des parties concernées. Une autre caractéristique importante est le caractère de l'unité, qui se manifeste dans les relations personnelles et d'affaires extrêmement solide et durable.

Notons enfin, que les firmes allemandes semblent moins dépendantes des banques que les firmes japonaises. Ces dernières se caractérisent par des niveaux d'endettement très élevés par rapport aux standards internationaux. En effet, dans ces deux pays l'implication des

banques est considérable. Mais en Allemagne, les firmes s'autofinancent, ce qui réduit leur degré de dépendance des banques.

### 2.3. Le modèle français ou le modèle hybride.

Les caractéristiques de modèle hybride, adopté par la France, sont résumées selon les auteurs (Barmeyer<sup>1</sup>, Lahlou<sup>2</sup>, Mayrhofer<sup>3</sup>, Mokhefi<sup>4</sup>, Omri<sup>5</sup>). Ce modèle français, qui associe les caractéristiques des deux modèles anglo-saxon et germano-nippon, est caractérisé par une plus forte intervention de l'Etat. Ce dernier, malgré la forte dégradation de son influence, reste un interlocuteur privilégié des dirigeants d'entreprise. Donc, l'Etat intervient pour modeler le système de gouvernance dans trois domaines suivants: la structuration de l'appareil productif, l'actionnariat dans les grandes entreprises françaises et enfin, le rôle majeur de l'état dans la formation des dirigeants.

Le modèle français se caractérise par un ratio d'endettement élevé et par la présence de trois types d'actionnaires : les banques, l'Etat et les investisseurs institutionnels, ce qui permet un financement flexible des entreprises et vu la concentration de la structure de propriété des entreprises françaises, ce modèle se caractérise par un actionnariat stable. Ces investisseurs institutionnels et l'Etat détiennent des participations dans le capital des entreprises, ce qui leur permet d'exercer le contrôle sur ces entreprises. Ces dernières ont le droit de choisir entre une structure de conseil moniste (le conseil d'administration) ou dualiste (un directoire et un conseil de surveillance). Mais, la majorité des entreprises françaises disposent d'un conseil d'administration qui comprend les actionnaires et les salariés. Aussi, les banques entretiennent des relations durables au sein de réseau, et elles assument un rôle crucial dans les relations de financement des entreprises. Ce modèle se caractérise ainsi par l'existence d'un système de participations croisées et circulations entre les entreprises, ainsi que l'adoption des principes de coopérations des dirigeants et des administrateurs croisés. Malgré que l'étendu de la participation des banques dans le capital des entreprises françaises a augmenté, leur poids reste inférieur à celui des banques allemandes. Donc, les entreprises françaises sont moins dépendantes aux banques vu l'importance des crédits entre entreprises. Ainsi, en France l'appel aux marchés financiers est plus étendu qu'en Allemagne mais malgré ça, ce marché boursier joue un rôle moins important par rapport aux pays anglo-saxons. Aussi, l'influence des investisseurs institutionnels dans ces deux pays est réduite par rapport aux pays anglo-saxons.

L'existence d'un modèle hybride de gouvernance d'entreprise qui est caractérisé par un actionnariat minoritaire fort chargé de la surveillance des décisions prises par les dirigeants; et par l'existence d'un objectif multidimensionnel de l'entreprise par opposition au seul objectif qui est la maximisation de la valeur actionnariale, est dû à l'internationalisation des marchés financiers; l'application des nouvelles réglementations internationales; et la mondialisation des stratégies de l'entreprise<sup>6</sup>.

---

<sup>1</sup> Christoph BARMAYER, Ulrike MAYRHOFER, « Systèmes de gouvernance et dynamique organisationnelle : une analyse du groupe EADS », op.Cit, p-p 04-05.

<sup>2</sup> Cherif LAHLOU, « Gouvernance des entreprises, actionnariat et performances », op. Cit, p 14.

<sup>3</sup> Ulrike MAYRHOFER, « Management stratégique », op. Cit, p 45.

<sup>4</sup> Amine MOKHEFI, Ahmed El hadj BOUROUBA, « Examen empirique des principaux systèmes de gouvernance dans le monde d'entreprise », op.Cit, p 14.

<sup>5</sup> Abdelwahed OMRI, « Systèmes de gouvernance et performance des entreprises tunisiennes », op. Cit, p-p 89-90.

<sup>6</sup> Konan Anderson SENY KAN, « Evolution des systèmes de gouvernance d'entreprise : une approche par les relations inter organisationnelles », "comptabilité, contrôle, audit et institution(s)", Tunisie, May 2006, <halshs-00581072>, p 14.

Il existe aussi une autre classification des modèles de la gouvernance d'entreprise. Selon Stănculescu<sup>1</sup>, Alessawi<sup>2</sup>, Mitrică<sup>3</sup>, la littérature identifie aussi trois modèles de la gouvernance d'entreprise à savoir : le modèle traditionnel; le modèle des parties prenantes; le modèle de co-détermination.

### **2.4. Le modèle traditionnel.**

Ce modèle, qui est spécifique aux pays d'Amérique du Nord, est concentré sur l'idée de la maximisation de la richesse des actionnaires seulement. Il est fondé sur l'établissement des relations entre trois niveaux: les actionnaires, les administrateurs (le conseil d'administration) et les dirigeants, où l'une est établie entre les actionnaires et le conseil en vertu d'un contrat d'agence tandis que l'autre est créée entre les administrateurs et les dirigeants. Dans cette dernière relation, l'autorité des dirigeants découle de celle de conseil d'administration tandis que les actionnaires ne disposent pas du droit de prendre des décisions concernant l'entreprise sauf l'élection des membres du conseil d'administration. Et vu que les actionnaires assument le risque global de l'entreprise, ils peuvent agir par le biais de conseil afin d'altérer les attitudes et les décisions des dirigeants.

### **2.5. Le modèle de co-détermination.**

Ce modèle est spécifique aux pays d'Europe occidentale (l'Allemagne), dont l'économie est basée sur un système de management participatif, qui stipule que le risque assumé par les actionnaires est moindre à celui des représentants des salariés en raison de l'impossibilité de diversifier le portefeuille d'investissement de ces derniers, et sur la co-détermination sociale où toutes les catégories sociales participent et font des efforts pour élever le bien-être social. Ce modèle est basé sur quatre niveaux hiérarchiques: les dirigeants, employés actionnaires, et les administrateurs, en plus, un conseil supérieur qui s'interpose entre les dirigeants et les actionnaires; et qui est composé de représentants des actionnaires et des employeurs, exerçant la fonction de contrôle, l'analyse des objectifs stratégiques de l'entreprise, et enfin, il formule des recommandations aux membres du conseil.

### **2.6. Le modèle des parties prenantes.**

Ce modèle qui est spécifique pour les Etats de l'Asie du Sud-est, est également basé sur quatre niveaux hiérarchiques comme le modèle de co-détermination, mais, il se diffère du ce dernier, dans l'interdiction de l'existence d'une autre entité qui interpose les actionnaires et les dirigeants, et par les relations complexes qui s'établissent entre les parties prenantes. Ainsi, il donne une importance à chaque partie prenante et ne précise pas l'étendue des droits et d'obligations, ce qui permet de maintenir un équilibre entre le processus de prise de décision et les niveaux sur lesquels il se fonde. Enfin, il est fondé sur l'idée que l'activité de l'entreprise ne devrait pas être affectée par les relations qui se créent entre les entreprises et les différents risques qu'elles encourent.

Après avoir cité les différents modèles de gouvernance d'entreprise, nous allons aborder dans la sous-section suivante les différents mécanismes internes et externes qui constituent les moyens de contrôle dont dispose les actionnaires (propriétaires) pour contrôler les dirigeants,

---

<sup>1</sup>Andrei STĂNCULESCU, Petre BREZEANU, « Corporate governance models », annals of the university of Petroșani, Economics, 8(1), 2008, p-p 17-18.

<sup>2</sup>Mohammed Subhi AL ESSAWI, Petre BREZEANU, « The diversity of corporate governance models: overview at the country level », annals of the university of Petroșani, economics, 11(2), 2011, p-p 8-9.

<sup>3</sup>Eugen MITRICĂ, Andrei STĂNCULESCU, « Discussing three pillars of corporate governance », international finance and banking conference, faculty of finance- insurance- banking and stock exchange, 13<sup>th</sup> Edition, Bucharest, Romania, 2015, p-p 95-96.

afin de résoudre les problèmes d'agence et les conflits d'intérêts provenant de la délégation du pouvoir des actionnaires aux dirigeants de l'entreprise. Ces derniers se caractérisent par leurs comportements opportunistes où ils peuvent employer les ressources de l'entreprise au détriment des actionnaires ou utiliser l'asymétrie d'information pour leur propre intérêt. Donc, il est nécessaire de réguler l'attitude opportuniste du dirigeant à travers la mise en place des moyens et des mécanismes de contrôle. Ces derniers permettent de limiter cette discrétion managériale en réduisant l'asymétrie d'information et en contrôlant et atténuant les conflits d'intérêts et les problèmes d'agence, qui peuvent survenir afin de protéger les intérêts des actionnaires et des parties prenantes, et par conséquent, aligner les intérêts des différentes parties prenantes.

### **Sous-section 2: Les mécanismes de la gouvernance d'entreprise.**

Nous avons vu précédemment que le système de gouvernance d'entreprise peut être défini comme un ensemble de mécanismes d'incitation ou de contrôle mis en place afin de minimiser les coûts résultants de l'existence des différents conflits d'intérêts, qui découlent de la séparation de la propriété (les actionnaires) et de la direction (dirigeants) et de discipliner les dirigeants par la délimitation de leurs pouvoirs soit par la conciliation des intérêts des différentes parties en ligne, par exemple, à travers la mise en place d'une politique de rémunération des dirigeants basée sur la performance de l'entreprise, soit par la mise en place des procédures de contrôle de l'attitude discrétionnaire des dirigeants qui s'effectue, par exemple, par le biais du conseil d'administration qui représente et défend les intérêts de l'ensemble des actionnaires et non seulement la sécurisation de l'apport des actionnaires mais également l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise.

En effet, deux typologies des mécanismes de gouvernance d'entreprise qui sont basées sur deux critères fondamentaux, et qui sont associées aux courants théoriques des coûts de transaction et de l'agence, existent. La première est basée sur le critère de l'intentionnalité/spontanéité du mécanisme, dont lequel, Williamson identifie deux structures de gouvernance d'entreprise (marché, hiérarchie), et en se basant sur le cadre de la théorie des coûts de transaction, il a opposé les mécanismes spontanés liés aux marchés (une vision libérale de la régulation des comportements des dirigeants), aux mécanismes intentionnels associés à la hiérarchie (intention à réguler le comportement des dirigeants). La deuxième est basée sur le critère de l'internalité ou la spécificité du mécanisme<sup>1</sup>, dont lequel, Charreaux, et dans le cadre de la théorie d'agence, retient la typologie distinguant les mécanismes externes spontanés, sur lesquelles l'entreprise ne peut pas exercer une influence directe, comme le marché des biens et services, le marché financier, le marché des relations de financement avec les banques, le marché du travail des dirigeants, et enfin, l'environnement légal, politique et réglementaire. Et les mécanismes internes intentionnels, qui devraient être mis en place par l'entreprise, regroupent le contrôle exercé par les actionnaires, la surveillance mutuelle entre dirigeants, les contrôles formels et informels mis en place par les employés et le conseil d'administration<sup>2</sup>.

Aussi, Hart discute certaines de contraintes les plus importantes sur les dirigeants et présente les mécanismes de contrôle qui sont : la surveillance par un conseil d'administration ; la présence d'actionnaires importants ; la menace des batailles de procurations et les prises de contrôle hostiles ; et enfin, la structure financière de l'entreprise<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup>Gérard CHARREAUX, « Vers une théorie de la gouvernance des entreprises », op. Cit, p 07.

<sup>2</sup>Gérard CHARREAUX, « Conseil d'administration et pouvoirs dans l'entreprise », revue d'économie financière Vol 31, n° 0 4, 1994, p-p. 49-79.

<sup>3</sup>Oliver HART, « Corporate governance: some theory and implications », the economic journal, Vol 105, n° 430, May 1995, p-p 681-685.

Charreaux, propose une typologie où les mécanismes sont différenciés en fonction de leurs spécificités/ non spécificités à l'entreprise et de leurs intentionnalités/ spontanéités de leur mise en œuvre, cette typologie est résumée dans le tableau suivant.

**Tableau n° 01: Typologie des mécanismes de la gouvernance d'entreprise selon Charreaux (1997).**

Spécificités à l'E	Spécifique à l'entreprise	Non spécifique à l'entreprise
<b>Intentionnalité de mise en œuvre</b>		
<b>Mise en œuvre Intentionnelle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrôle direct des actionnaires;</li> <li>• Conseil d'administration;</li> <li>• Système de rémunération des dirigeants;</li> <li>• Statuts des entreprises</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Environnement légal</li> <li>• Règlements, code de bon conduit</li> </ul>
<b>Mise en œuvre Spontanée</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Surveillance mutuelle des employés</li> <li>• Culture d'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marché financier/ OPA</li> <li>• Marché du travail</li> <li>• Environnement médiatique</li> </ul>

**Source:**Florent LEDENTU, « Système de gouvernance d'entreprise et présence d'actionnaires de contrôle: le cas suisse », université de Fribourg, faculté des sciences économiques et sociales, thèse de doctorat, Suisse, 2008, p154.

Aussi, il existe une autre typologie qui fait distinction entre les mécanismes internes et externes de l'entreprise, par exemple, Gillan, distingue les mécanismes internes à l'entreprise dont le mécanisme fondamental est le conseil d'administration et les mécanismes externes représentés par le marché des dirigeants, le marché des prises de contrôle, le marché des biens et services et enfin le cadre légal et réglementaire<sup>1</sup>.

Charreaux ajoute à ce dernier que les mécanismes externes comprennent principalement les mécanismes de marché comme le marché financier (via les OPA), de réseau comme le marché des dirigeants (où la valeur du dirigeant est dépendante de la performance réalisée), ou encore des mécanismes réglementaires et légaux qui ont pour but le sauvegarde des intérêts des différentes parties prenantes). En plus de ces mécanismes externes, des mécanismes de nature interne existent, comme la surveillance mutuelle entre les différents dirigeants, ou les contrôles formels et informels mis en place par les salariés, et le conseil d'administration qui constitue le mécanisme interne central<sup>2</sup>.

### **1. Les mécanismes externes.**

Donc, dans ce point, nous allons présenter les principaux mécanismes externes de la gouvernance d'entreprise, à savoir : le marché du travail des dirigeants, le marché financier et le marché des biens et services, et enfin, le cadre légal et réglementaire.

<sup>1</sup>Gérard CHARREAUX, « La convergence des systèmes nationaux de gouvernance : une perspective contingente », université de Bourgogne, cahier du FARGO, Centre de recherche en Finance, Architecture et Gouvernance des Organisations, n° 1090701, Juillet 2009, p 05.

<sup>2</sup>Gérard CHARREAUX, « La gouvernance des pme-pmi », université de Bourgogne, Dijon, 1998, disponible sur le site : ([http://www.expertscomptables.ci/bv/pdf/1433805926\\_0013.pdf](http://www.expertscomptables.ci/bv/pdf/1433805926_0013.pdf)), consulté le 12/12/2015 à 14 :10.

### 1.1. Le marché du travail des dirigeants.

Selon Fama, et sous l'angle de la surveillance par le marché du travail des dirigeants qui est considéré comme un moyen incontournable de gouvernance et comme un mécanisme dominant, il existe deux types de mécanismes de contrôle exercés sur les dirigeants soit le mécanisme de marché du travail des dirigeants externe, c'est-à-dire externe à l'entreprise dans laquelle ils dirigent, qui exerce des pressions directes sur l'entreprise afin de trier et afin de rémunérer les dirigeants en fonction de leurs performances, et par conséquent, ces derniers cherchent à bien gérer l'entreprise pour améliorer leur réputation et maximiser leur valeur sur le marché du travail des dirigeants. Autrement dit, ce marché s'appuie sur l'évaluation permanente de la valeur marchande des dirigeants, c'est-à-dire l'évaluation permanente de la performance par le marché financier, où les dirigeants les plus compétents et les moins opportunistes vont avoir une valeur marchande supérieure et leur réputation augmente auprès des entreprises prestigieuses, ce qui permet de les orienter vers les entreprises les plus performantes. En revanche, les moins compétents et les plus opportunistes sont écartés.

Donc, ce marché qui évalue et pénalise les dirigeants en cas de mauvaise performance, peut inciter les dirigeants à agir dans l'intérêt des actionnaires afin d'éviter d'être remplacés et de perdre leurs avantages. Aussi, dans ce marché, les nouveaux dirigeants potentiels sont concernés par les mécanismes par lesquels leur performance sera jugée, Ainsi, ils cherchent des informations sur la réactivité du système de récompense de la performance. En outre, compte tenu d'un marché concurrentiel du travail des dirigeants, lorsque le système de récompense de l'entreprise ne répond pas à la performance, l'entreprise perd ses dirigeants, dont, les meilleurs sont les premiers à partir.

Soit le mécanisme de marché du travail des dirigeants interne (c'est-à-dire de l'intérieur de la firme qu'ils dirigent) qui est opéré par le contrôle interne des dirigeants par les dirigeants eux-mêmes. Cette surveillance mutuelle des dirigeants peut être effectuée, soit par le contrôle des dirigeants en poste par le recrutement de nouveaux dirigeants, puisque une partie du talent de dirigeant est dans sa capacité à obtenir et à mesurer la productivité des dirigeants inférieurs ainsi que la découverte des dirigeants talentueux, et donc, les dirigeants supérieurs exercent un contrôle sur les dirigeants situés plus bas qu'eux. Soit, par le sens inverse le sens inverse où les dirigeants supérieurs sont la cible des dirigeants de niveaux inférieurs. Ces derniers perçoivent qu'ils peuvent gagner en enjambant des dirigeants moins compétents au-dessus d'eux. Donc, nous pouvons conclure que, chaque dirigeant a un intérêt dans la performance des dirigeants au-dessus et au-dessous de lui, et donc, il entreprend une certaine surveillance dans les deux directions<sup>1</sup>. Pour Alchian et Demsetz, le marché du travail permet de sanctionner et de pénaliser les dirigeants moins performants et plus opportunistes, qui risquent d'être remplacés par un offre de candidats de qualité et perdre leur postes, aussi, par le fait de ne pas trouver un nouvel emploi avec une rémunération satisfaisante; en outre, il offre aux dirigeants performants, la possibilité d'accéder à des postes plus avantageux<sup>2</sup>.

### 1.2. Le marché financier.

Le marché financier, qui est un autre mécanisme de discipline des dirigeants, offre aux actionnaires, mécontents de la mauvaise gestion de l'entreprise ou d'un comportement déviant de la part des dirigeants, la possibilité de céder leurs titres de propriété et de faire baisser la valeur de l'entreprise, ce qui va engendrer une descente du cours de l'action qui reflète la

---

<sup>1</sup>Eugene F. FAMA, «Agency problems and the theory of the firm », the journal of political economy, Vol 88, n° 02, April, 1980, p-p 292-293.

<sup>2</sup>Armen A. ALCHIAN, Harold DEMSETZ, «Production, information costs, and economic organization», the American economic review, Vol 62, n° 05, December 1972, p781.

mauvaise gestion de l'entreprise. Et par conséquent, la rémunération des dirigeants indexée sur la performance boursière va être baissée<sup>1</sup>.

Selon Jensen et Fama, l'aliénabilité illimitée sur les créances résiduels des sociétés ouvertes donne lieu à un dispositif de surveillance externe unique à ces organisations est celui d'un «marché financier» qui se spécialise dans la tarification des actions ordinaires et de les transférer à un faible coût. Les cours des actions sont des signaux visibles qui résument les implications des décisions internes de flux de trésorerie nets actuels et futurs. La fluctuation du cours des actions (augmentation ou baisse) traduit l'efficacité de la gestion des dirigeants, c'est pour cela, dans le cas d'une baisse du cours d'actions de l'entreprise, des mécanismes ayant pour objet la sanction des dirigeants peuvent être activés afin de les inciter à mieux satisfaire les intérêts de leurs actionnaires. Cette surveillance externe exerce une pression pour orienter le processus de décision d'une société à l'égard des intérêts des créanciers résiduels<sup>2</sup>.

Aussi, selon Jensen et Ruback, le mécanisme de marché de prise de contrôle, qui constitue une composante importante et complémentaire des mécanismes de marché du travail des dirigeants interne et externe, intervient comme étant un marché de contrôle des sociétés où les équipes dirigeantes alternatives sont en concurrence pour avoir des droits de gestion des ressources de l'entreprise. Ici, les actionnaires ont peu d'utilité d'avoir une connaissance détaillée sur l'entreprise ou sur les plans des dirigeants en compétition, au-delà de celle utilisée pour la fonction de fixation des prix de marché. Ainsi, ces actionnaires n'ont aucune loyauté envers les dirigeants en place; ils choisissent simplement l'offre la plus élevée de ceux qui leur sont présentés dans un marché qui fonctionne bien. Donc, si les objectifs stratégiques optés par les dirigeants ne satisfont pas à la contrainte de la maximisation de la richesse, ce mécanisme permet à une entreprise de prendre le contrôle sur une autre et de remplacer les dirigeants en place par l'exécution d'une prise de contrôle<sup>3</sup> qui représente le dernier recours des actionnaires pour discipliner les dirigeants<sup>4</sup>, car selon Naciri, ce mécanisme n'intervient qu'en dernier ressort vu qu'il est particulièrement lourd et coûteux<sup>5</sup>. Donc, nous pouvons dire que dans ce marché, les Offres Publiques d'Achat (O.P.A), qui constituent une menace à l'égard des dirigeants incompetents ou trop peu soucieux de l'intérêt des actionnaires, sont un procédé par lequel une société fait connaître au public l'intention qu'elle a d'acquérir un certain nombre de titres d'une autre société. Par conséquent, une menace d'une offre publique d'achat, qui suppose le transfert de contrôle, la disparition des entreprises non performantes et le licenciement des dirigeants incompetents, va inciter les dirigeants à gérer l'entreprise dans l'intérêt des actionnaires, et cela, va maximiser les profits de l'entreprise<sup>6</sup>.

---

<sup>1</sup> Paul ANDRE et al, «Interdépendance des mécanismes de gouvernance : étude empirique dans le contexte canadien », 27<sup>ème</sup> congrès de l'association francophone de comptabilité, "comptabilité, contrôle, audit et institution(s)", May 2006, Tunisie. P 04.

<sup>2</sup>Eugene F. FAMA, Michael C. JENSEN, « Separation of ownership and control », journal of law and economics, Vol 26, n° 02, June, 1983, p313.

<sup>3</sup> Michael C. JENSEN, Richard S. RUBACK, « The market for corporate control: the scientific evidence », journal of financial economics, Vol 11, 1983, p-p 2-3.

<sup>4</sup>Héla GHARBI, «Vers une nouvelle typologie de l'enracinement des dirigeants», 13e conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique AIMS, Normandie, Vallée de Seine, 2-3 et 4 juin 2004, p 04.

<sup>5</sup>Ahmed NACIRI, «Traité de gouvernance corporative: théories et pratiques à travers le monde», Presses Université Laval, Canada, 2006, p 65.

<sup>6</sup> Wahiba HALIMI, Nawel BENKHALDI, «La gouvernance des entreprises à l'aide du modèle shareholderentre limite de ses mécanismes et déficit du modèle », colloque national : vers une nouvelle gouvernance-Etat des lieux et perspectives, Ecole des Hautes Etudes Commerciales EHEC, 16-17 Avril 2018, p 10.

### 1.3. Le marché des biens et services.

Selon Amann et Couret, la pression du marché des biens basé sur le dynamisme de la concurrence constitue une menace de sanction pour les dirigeants non performants, dont les entreprises qu'ils gèrent souffrent des coûts élevés qui accablent leur compétitivité. Autrement dit, l'insuffisance des résultats réalisés par rapport aux concurrents, entraînerait la perte d'emploi de leurs dirigeants. Ce mécanisme de discipline, peut engendrer des effets négatifs, en incitant des dirigeants moins performants à mener des investissements trop risqués, afin de pouvoir continuer à générer des profits leur permettant de résister à la concurrence<sup>1</sup>.

Selon Shleifer et Vishny, la concurrence sur le marché des biens et services est la force la plus puissante vers l'efficacité économique dans le monde, car elle peut diminuer le rendement du capital et cela va réduire la quantité que les dirigeants peuvent exproprier<sup>2</sup>.

Dongchuhl Oh et Suh Park, ont montré que dans ce marché les actionnaires permettent aux dirigeants de bénéficier des avantages privés de leur contrôle avec le consentement des actionnaires, ce qui va diriger les décisions des dirigeants vers la maximisation de l'utilité de ces actionnaires, et cela va conduire l'entreprise à un niveau de production optimal et renforce ainsi sa position dans la concurrence sur le marché des produits<sup>3</sup>. Aussi, selon Chou et al, une concurrence dure sur le marché des biens et services force les dirigeants à fournir plus d'efforts pour gérer l'entreprise de manière efficace et à prendre les meilleures décisions pour l'avenir puisque ces derniers obéissent à cette concurrence dans la mesure où ils sont obligés à engager dans la bataille au sein de cette concurrence afin de protéger la part de marché de leurs entreprises, et donc, à améliorer la performance de l'entreprise, car s'ils ne le faisaient pas, ils risquaient d'entraîner la faillite de l'entreprise et par conséquent la perte de leurs emplois.

Ainsi, Chou et al, montrent que la compétition sur le marché des biens et services est considérée comme un substitut d'autres mécanismes de gouvernance d'entreprise car elle est une force puissante pour atténuer le problème d'agence entre les actionnaires et les dirigeants, où elle joue le rôle des prises de contrôle c'est-à-dire les entreprises bien gérées prennent le contrôle du marché des biens et services et laissent une part plus petite du marché pour les entreprises mal gérées. Ces dernières vont devenir donc la cible d'autres entreprises qui vont prendre le contrôle de ces entreprises mal gérées. Et par conséquent, ce mécanisme permet de discipliner et de sanctionner les dirigeants inefficaces soit par une baisse de rémunération soit par le remplacement et de révéler et de récompenser les dirigeants performants soit par une hausse de la rémunération, soit par l'accès à un poste plus prestigieux<sup>4</sup>.

### 1.4. Le cadre légal et réglementaire.

Selon Charreaux, le cadre juridique et réglementaire définit d'une façon légale et tout en étant intentionnel l'étendue des pouvoirs des dirigeants, car ces règlements résultent de la volonté du législateur et des pressions des groupes politiques qui sont préalablement exercées. Ce caractère intentionnel se traduit par l'établissement de règles et de procédures formelles<sup>5</sup>. Aussi, Shleifer & Vishny, trouvent que la différence dans les systèmes de gouvernance

---

<sup>1</sup> Wahiba HALIMI, Nawel BENKHALDI, op. Cit, p 10.

<sup>2</sup> Andrei SHLEIFER, Robert W. VISHNY, op. Cit, p738.

<sup>3</sup> Frederick DONGCHUHL OH, Kyung SUH PARK, «Corporate governance structure and product market competition», Applied Economics, Vol 48, Issue 14, 2016, p-p1181-1182.

<sup>4</sup> Julia CHOU et al, «Product market competition and corporate governance», Review of Development Finance, Vol 01, Issue 02, 2011, p-p 114-115.

<sup>5</sup> Gérard CHARREAUX, « Vers une théorie du gouvernement des entreprises », op. Cit, p-p 7-8.

d'entreprise dans le monde provient des différences dans la nature des obligations juridiques entre les dirigeants et les financiers ainsi que dans les différences dans la manière dont les tribunaux interprètent et appliquent ces obligations<sup>1</sup>. Donc, la variation de l'environnement légal et réglementaire (par exemple le droit de vote des actionnaires) d'un pays à un autre modifie les pratiques de gouvernance d'entreprise, par conséquent, elle influe sur la qualité de la gouvernance d'entreprise dans ces pays vu que chaque environnement réglementaire impose des limitations et des exigences aux comportements des dirigeants. Ainsi, selon ces deux auteurs, une gouvernance d'entreprise efficace est établie soit par une concentration de la propriété, ou un marché des capitaux actif, soit par un cadre juridique et réglementaire bien développé<sup>2</sup>.

La Porta et al, montrent que par le système légal et réglementaire, qui instaure un ensemble des lois, les droits des investisseurs sont protégés. Donc, ce cadre réglementaire vise à assurer la sécurisation des contrats ainsi qu'une meilleure protection des investisseurs, par exemple, la loi des contrats porte sur la faillite, la loi des valeurs mobilières... Ces lois et la qualité de leur application par les régulateurs sont des éléments essentiels de la gouvernance d'entreprise, parce qu'un bon environnement juridique protège les financiers potentiels contre l'expropriation des entrepreneurs, aussi, il augmente leur volonté de rendre des fonds en échange de titres, et donc d'élargir la portée des marchés de capitaux. Donc, le renforcement de cadre réglementaire permet aux entreprises d'avoir un meilleur accès aux financements externes, et de meilleures opportunités de croissance, ainsi, il induit le développement des marchés financiers<sup>3</sup>.

Ces mécanismes externes, dont la majorité relève de processus de marché et qui sont fondé sur le caractère concurrentiel, doivent être complétés par des mécanismes internes, susceptibles de mitiger les lacunes des mécanismes externes, dont le plus important est celui du conseil d'administration, qui va être discuté dans le point suivant.

### **2. Les mécanismes internes.**

Dans ce point, nous allons aborder les mécanismes internes de gouvernance d'entreprise dont le plus important est le conseil d'administration. Ce dernier doit être renforcé par d'autres mécanismes comme : la structure de propriété, la surveillance mutuelle, le recours à l'endettement, et enfin la rémunération des dirigeants.

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

Comme il a été reconnu depuis les travaux d'Adam Smith et ceux des auteurs Berle et Means, la séparation entre les actionnaires, qui supportent le risque, et les dirigeants, qui prennent les décisions dans les grandes entreprises a conduit à montrer que les intérêts des dirigeants ne peuvent pas s'aligner entièrement avec les intérêts des actionnaires. Donc, une alternative à la surveillance directe par les actionnaires est la surveillance par le conseil d'administration qui est élu par les actionnaires<sup>4</sup>.

Fama & Jensen ont souligné que le conseil d'administration constitue l'ultime moyen de contrôle par lequel les actionnaires peuvent garantir la bonne gestion de l'entreprise où les

---

<sup>1</sup> Andrei SHLEIFER, Robert W. VISHNY, op. Cit, p750.

<sup>2</sup> Iraj HASHI, «The Legal Framework for Effective Corporate Governance: Comparative Analysis of Provisions in Selected Transition Economies», centre for social and economic research CASE, studies and analyses n°268, December 2003, p06.

<sup>3</sup> Rafael LA PORTA et al, «Legal determinants of external finance», the journal of finance, Vol 52, Issue 03, July 1997, pp. 1131-1150.

<sup>4</sup> Lucian A. BEBCHUK, Michael S. WEISBACH, «The state of corporate governance research », the review of financial studies, Vol. 23, n° 03, March 2010, p943.

agents preneurs de décisions ne supportent pas une part importante de l'impact de leurs décisions sur la richesse de l'entreprise c'est-à-dire le décideur dans l'entreprise n'a aucun intérêt financier dans le résultat de ses décisions, et ce dans le cas où les dirigeants n'ont pas ou ont une part minimale dans la propriété de l'entreprise. Pour cela, le conseil ratifie et contrôle les décisions de ces dirigeants vu que leurs intérêts ne sont pas ceux des propriétaires de l'entreprise. Ainsi, il a le pouvoir de nommer et révoquer les dirigeants, déterminer leur niveau de rémunération et d'approuver leurs principales décisions, et en conséquence, le conseil d'administration contribue à assurer la séparation des fonctions de décision et de contrôle, même au sommet de l'organisation. C'est à dire, les décisions de recrutement, de rémunération ou de licenciement des dirigeants reviennent au conseil d'administration. Donc, nous pouvons dire que le conseil d'administration a deux fonctions essentielles, à savoir évaluer et ratifier les décisions d'investissement importantes, contrôler et juger les dirigeants selon leurs performances afin de décider la révocation de ces dirigeants ou le renouvellement de leurs mandats<sup>1</sup>.

Selon Charreaux, le conseil d'administration intervient aussi en incitant les dirigeants à être performants, soit par les rémunérations (bonus, stock-options...), soit en les mettant en péril et en les menaçant de les exclure de l'entreprise. Et pour que ce conseil soit efficace, il doit conjointement inclure, des administrateurs internes, afin de permettre au conseil d'avoir des informations sur l'activité de l'entreprise à travers ces derniers qui sont des membres de l'équipe dirigeante et qui disposent des informations spécifiques et précieuses sur les activités de l'entreprise, et des administrateurs externes indépendants, spécialistes de contrôle afin de garantir l'indépendance de conseil<sup>2</sup>.

Pour Boyd, le premier mécanisme de contrôle interne, pour mieux aligner les différents intérêts des actionnaires et ceux des dirigeants, est celui du conseil d'administration qui sert comme représentant des actionnaires. Aussi, selon cet auteur, l'efficacité de cet organe peut dépendre essentiellement de sa composition et de sa structure : dualiste ou moniste. Aussi, Fama & Jensen, ont soutenu qu'un contrôle efficace du conseil d'administration, il faut que les administrateurs aient des incitations suffisantes et qu'ils sont exempts de collusion ou de domination par le dirigeant<sup>3</sup>. Donc, le conseil d'administration, qui est considéré selon la théorie de l'agence et celle des coûts de transaction comme le mécanisme privilégié chargé de discipliner les dirigeants, dispose de deux piliers d'intervention qui sont le mode de rémunération au sens large (y compris les avantages non pécuniaires) et la révocation des dirigeants. L'efficacité de ce conseil peut être influencée par la taille de ce conseil, sa composition et son fonctionnement<sup>4</sup>.

### **2.2. La structure de la propriété.**

La structure de la propriété constitue un mécanisme important qui occupe une place fondamentale dans la gouvernance d'entreprise car elle représente un dispositif majeur d'atténuation et de résolution des conflits d'intérêts entre les propriétaires et les dirigeants, et

---

<sup>1</sup>Eugene F. FAMA, Michael C. JENSEN, «Separation of ownership and control», op. Cit, p 311.

<sup>2</sup> Gérard CHARREAUX, «Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance», Working papers CREGO, université de Bourgogne, CREGO EA7317, Décembre 2000, p 05.

<sup>3</sup>Brian K. BOYD, «Board control and CEO compensation», strategic management journal, Vol 15, 1994, p-p. 336-338.

<sup>4</sup> Hanen BEN AYED KOUBAA, «Qualité de la communication financière au sujet des pratiques de gouvernance d'entreprise : cas du SBF 120, "Comptabilités, économie et société", Montpellier, France., May 2011, <hal-00646509>, p 04.

puisque'elle participe à la réalisation de l'objectif de maximisation de la valeur de l'entreprise<sup>1</sup>. Donc, la structure de propriété est considérée comme une composante cruciale du système de gouvernance d'entreprise car elle est censée d'exercer un contrôle efficace sur les dirigeants à travers deux éléments qui sont souvent traités, dans la littérature, comme ses principales caractéristiques à savoir la propriété managériale et la concentration de la propriété<sup>2</sup>.

### **2.2.1. La propriété managériale.**

Jensen et Meckling montrent que lorsque la part du capital détenue par les dirigeants est importante, les divergences d'intérêts entre ces derniers et les actionnaires sont devenues moindres. Donc, selon les partisans de la théorie d'agence, les conflits d'intérêts entre les dirigeants et les actionnaires peuvent être réduits par l'accroissement de la participation des dirigeants dans le capital de l'entreprise, car la possession d'actions par ces derniers constitue une incitation financière forte vu la dépendance directe de leurs patrimoines de la valorisation de l'action, pour cela, les intérêts de ces derniers vont coïncider fortement avec ceux des actionnaires, ce qui va diminuer les problèmes d'agence vu la motivation des dirigeants à minimiser leur comportement opportuniste à travers la réduction de leur tendance à profiter de leur position, à exproprier la richesse des actionnaires et à s'engager dans des décisions qui ne maximisent pas la valeur de l'entreprise<sup>3</sup>. D'où la thèse de convergence des intérêts qui stipule que lorsque le capital détenu par les dirigeants augmente, ces derniers vont être soucieux des conséquences de leurs actions sur leur richesse et donc ils seront motivés à gérer l'entreprise conformément aux attentes des actionnaires, ce qui réduit les conflits d'intérêts et va par conséquent, augmenter la valeur de l'entreprise<sup>4</sup>.

Par contre, Fama & Jensen, montrent que cette propriété managériale va augmenter le pouvoir d'expropriation des dirigeants et donc leurs comportements opportunistes. Aussi, elle génère des coûts d'agence importants<sup>5</sup>, d'où la thèse de l'enracinement, qui suggère que les dirigeants ayant une majorité du capital de l'entreprise, échappent à tout contrôle et peuvent donc gérer l'entreprise dans une optique qui va améliorer leur propre richesse au détriment de la maximisation de la valeur de l'entreprise, et par conséquent, cela va influencer négativement sur les objectifs de l'entreprise. En outre, la thèse de neutralité de Demsetz<sup>6</sup>, suppose que la structure de propriété n'aurait pas d'influence car elle constitue une réponse endogène du processus de maximisation du profit; donc, pour lui, toutes les structures sont équivalentes. Ces thèses constituent les trois conceptions principales de la littérature quant à la relation entre la performance et la structure de propriété<sup>7</sup>.

---

<sup>1</sup> Hani El CHAARANI, Zouhour ABIAD EL CHAARANI, « Structure d'actionariat et performance des entreprises familiales françaises à contrôle minoritaire », revue 2010, université Saint Joseph, faculté de gestion et de management, Beyrouth, Liban, 2010, p 01.

<sup>2</sup> Basma SELLAMI MEZGHANI, « Gouvernement d'entreprise, investissement dans les activités de recherche et développement et performance », thèse de doctorat en sciences de gestion, école doctorale de sciences de gestion, université Toulouse 1, 26 Novembre 2010, p-p 87-88.

<sup>3</sup> Wiem Elmanaa MADANI, Wafa KHLIF, « Effets de la structure de propriété sur la performance des entreprises tunisiennes », la revue des sciences de gestion, n° 243-244, Mars 2010, p 03.

<sup>4</sup> Wiem Elmanaa MADANI, Wafa KHLIF, « Effets de la structure de propriété sur la performance comptable : étude Empirique sur les entreprises Tunisiennes industrielles non cotées », revue comptabilité et connaissances, France, May 2005, <halshs-00581192>, p 05.

<sup>5</sup> Eugene F. FAMA, Michael C. JENSEN, « Separation of ownership and control », op. Cit, pp. 304- 309.

<sup>6</sup> Pour plus d'information, consulter: Harold DEMSETZ, « The structure of ownership and the theory of the firm », the journal of law & economics, Vol 26, n°02, June 1983, pp. 375-390.

<sup>7</sup> Gérard CHARREAX, « Structure de propriété, relation d'agence et performance financière », revue économique, Vol 42, n° 03, 1991, p 522.

### **2.2.2. La concentration de la propriété.**

La structure de l'actionnariat peut exercer une influence sur l'application des mécanismes de la gouvernance au sein de l'entreprise, car le contrôle exercé par un actionnaire sur le dirigeant ne sera pas le même d'un autre actionnaire, puisque l'implication d'un actionnaire dans le contrôle dépend de sa part dans le capital de l'entreprise. Donc, plus la part du capital détenue est importante, plus l'actionnaire sera motivé à s'investir dans la gouvernance de l'entreprise. Pour cela, l'existence d'un actionnaire majoritaire qui est considéré comme un mécanisme de gouvernance interne joue un rôle fondamental dans la discipline des dirigeants, par son pouvoir de contrôle et de révocation de ces derniers, et par conséquent, il permet de renforcer la performance de l'entreprise. Mais, cet actionnaire majoritaire peut avoir un comportement opportuniste où il va profiter de sa position pour s'exproprier d'une partie de la richesse de l'entreprise, aux dépens des actionnaires minoritaires, ce qui va conduire à un enracinement de l'actionnaire majoritaire, et par conséquent, réduire la performance de l'entreprise<sup>1</sup>. Aussi, la concentration de propriété peut avoir un impact positif dans la mesure où l'existence d'un actionnaire majoritaire peut contribuer à rapprocher les intérêts des dirigeants et ceux des actionnaires vu l'importance de son pouvoir de contrôle et son capacité dans la révocation de dirigeant. Par contre, elle peut avoir un impact négatif dans la mesure où elle permet l'enracinement de cet actionnaire majoritaire, et l'augmentation de son comportement opportuniste par l'expropriation des ressources de l'entreprise au détriment des actionnaires minoritaires.

Donc, la concentration de la propriété a deux effets : soit elle constitue un outil efficace de contrôle des dirigeants par l'exercice d'une pression sur ces derniers afin de les inciter à agir dans l'intérêt des parties prenantes, et par conséquent elle va maximiser la valeur de l'entreprise selon Shleifer & Vishny. Soit, elle aboutit à une efficacité limitée dans la mesure où les intérêts de l'actionnaire majoritaire ne coïncident pas avec ceux des autres parties prenantes et donc, elle génère des coûts du à l'expropriation de l'actionnaire majoritaire d'une part de la richesse de l'entreprise, par conséquent, elle va aboutir à des profits moindres, selon Fama et Jensen<sup>2</sup>.

### **2.3. La surveillance mutuelle.**

Comme nous avons vu selon Fama, et selon Périlleux, la surveillance mutuelle des dirigeants qui peut se faire soit par les autres dirigeants ou par les employés subalternes, représente un autre mécanisme de gouvernance spontané où les dirigeants sont souvent investis personnellement dans l'entreprise, c'est-à-dire, ils exercent une surveillance mutuelle dans le cadre de la concurrence qui existe entre eux afin de garder leur réputation sur le marché des dirigeants<sup>3</sup>. Donc, la surveillance mutuelle entre les dirigeants constitue un mécanisme de contrôle de l'équipe dirigeante basé sur l'évaluation de cette dernière selon les performances réalisées et vu que les membres de l'équipe dirigeante bénéficient d'un accès total aux processus décisionnels au sein de l'entreprise, ils peuvent mieux contrôler les exigences en matière de respect de règles processuelles et leur concordance avec la réalisation des intérêts des actionnaires et avec les principes réglementaires et législatifs<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup>Yves MARD et al, «Structure de l'actionnariat et performance financière de l'entreprise : le cas français », revuefinance contrôle stratégie, Vol 17, n°4, Décembre 2014, p 01.

<sup>2</sup>Mohamed FirasTHRAYA, «L'actionnariat et son influence sur les orientations financières et stratégiques d'une entreprise», cahier de recherche n° 2008-03 E2, 2008, p 07.

<sup>3</sup>Anaïs PERILLEUX, «La gouvernance des coopératives d'épargne et de crédit en micro finance : un enjeu de taille», reflets et perspectives de la vie économique, Tome XLVIII, Mars 2009, p57.

<sup>4</sup>Héla GHARBI, «Vers une nouvelle typologie de l'enracinement des dirigeants», op. Cit, p-p 6-7.

Enfin, nous pouvons dire que ce mode de coordination moins formel entre les dirigeants engendre un système de contrôle implicite généré par les interactions individuelles et les échanges informels où les dirigeants interagissent, dans le cadre de la concurrence existante au sein de l'entreprise, et acquiert des informations, non accessibles aux dirigeants de niveaux supérieurs, sur leurs collègues, ce qui leur permettront de soutenir le processus de contrôle et d'évincer les dirigeants non compétents dans un souci de promotion ou de succession au poste du top manager<sup>1</sup>. Donc, ce mécanisme agit comme un marché interne du travail qui motive chaque dirigeant à développer son capital humain<sup>2</sup>.

### **2.4. Le recours à l'endettement.**

Selon Jensen & Meckling, le recours à l'endettement afin d'assurer le financement de la croissance des entreprises permet de satisfaire les intérêts des deux parties, et donc, de réduire les coûts d'agence puisque la dette possède un pouvoir d'incitation très fort vu qu'elle motive les dirigeants à tenir leurs obligations vis-à-vis des prêteurs à la différence des dividendes pour leurs actionnaires. C'est-à-dire, en cas d'émission de la dette, les dirigeants doivent faire face au paiement des annuités afin de rembourser la dette. Aussi, le paiement monétaire aux actionnaires dû à la présence de free cash-flow<sup>3</sup>, qui doit être distribué en tant que dividendes, si l'entreprise cherche à maximiser la richesse de ses actionnaires et si elle veut être efficace auprès de ces derniers, ce qui réduit les ressources contrôlées par les dirigeants et donc limiter leur comportement discrétionnaire sur ce free cash-flow et enfin réduire leur pouvoir<sup>4</sup>.

Et vu que l'endettement peut entraîner un risque de faillite, c'est-à-dire, plus l'entreprise s'endette, plus le risque de la faillite augmente, les dirigeants sont incités à poursuivre une gestion efficace de l'entreprise qui va maximiser la valeur de cette dernière afin de maintenir leur niveau de rémunération, car en cas de faillite, ils vont perdre leurs emplois et tous les avantages qui leur sont attachés. Aussi, pour les actionnaires, l'endettement permet de maximiser la valeur de l'entreprise en poursuivant une politique d'investissement optimale, au lieu de se financer par l'ouverture de capital qui peut engendrer une réduction de pouvoir des actionnaires en place, et donc la diminution de contrôle exercé par les actionnaires sur les dirigeants, et par conséquent, l'augmentation des problèmes d'agence. Donc, le recours à l'endettement permet d'éviter la dilution du capital, tout en réduisant les coûts d'agence<sup>5</sup>.

### **2.5. La rémunération du dirigeant (mécanismes d'incitations financières).**

Selon la théorie de l'agence, et sur la base de plusieurs travaux, la rémunération est considérée comme un mécanisme interne de contrôle des dirigeants dans les grandes firmes marquées par une séparation entre la propriété et le contrôle, car elle permet de discipliner les

---

<sup>1</sup>Marc-Hubert DEPRET, Alain FINET, « Le gouvernement d'entreprise : enjeux managériaux, comptables et financiers », éd. De Boeck université, 1<sup>ière</sup> édition, 2005, p 30.

<sup>2</sup>Céline CHATELIN, «La gouvernance est à l'organisation ce que l'atome est à la matière. Vers de nouveaux paradigmes pour la recherche en gouvernance», in: Alain FINET, «Gouvernance d'entreprise: Nouveaux défis financiers et non financiers », De Boeck Supérieur, 2009, p 24.

<sup>3</sup> Le free cash- flow est le cash-flow en excès après la distribution des fonds nécessaires aux projets ayant une valeur nette positive avec un cout du capital correct.

<sup>4</sup>Jérôme CABY, Gérard HIRIGOYEN, «Création de valeur et gouvernance de l'entreprise », éd. Economica, 3<sup>ième</sup> édition, 2005, p 98.

<sup>5</sup> Franck MISSONIER- PIERA, « Chapitre5 : gouvernement d'entreprise et information comptable », in Alain FINET, « Gouvernement d'entreprise : enjeux managériaux, comptables et financiers », éd. De Boeck université, 1<sup>ière</sup> édition, 2005, p139.

dirigeants par la dissuasion de l'appropriation de la richesse par ces derniers et d'aligner leurs intérêts avec ceux des actionnaires et enfin atténuer les conflits et les problèmes d'agence<sup>1</sup>.

Cette rémunération des dirigeants représente une incitation financière basée sur plusieurs mécanismes tels que des bonus, des révisions de salaire indexés sur la performance, des stock-options, et des décisions de licenciement reposant sur la performance. Ces mécanismes sont destinés à résoudre le problème d'agence et à procurer des incitations à la création de la valeur pour les actionnaires, et ceci, en liant la rémunération des dirigeants à la performance de l'entreprise<sup>2</sup>. Donc, elle acquiert une attention particulière car elle incite les dirigeants à améliorer la performance de l'entreprise en se basant sur des indicateurs de performance qui sont construits à partir des états financiers. Ces derniers peuvent être manipulés par les dirigeants dans la mesure où ils peuvent choisir des méthodes qui augmentent les résultats afin d'accroître leur rémunération. Dans ce cas les actionnaires peuvent mettre en place un comité de rémunération afin de se prémunir de ce comportement<sup>3</sup>.

Donc, d'après ce qui précède, nous pouvons dire que selon la théorie d'agence et vu la séparation des fonctions de propriété et de décision dans les grandes entreprises le pouvoir des actionnaires a été délégué aux dirigeants de l'entreprise. Ces derniers sont caractérisés par leur comportement opportuniste dans la mesure où ils peuvent utiliser les informations qu'ils disposent pour leurs propres intérêts ou ils peuvent employer les ressources de l'entreprise au détriment des actionnaires, donc, afin de contrôler la pertinence des décisions prises par les dirigeants et afin de dissuader leur attitude discrétionnaire, des mécanismes d'incitation et de contrôle doivent être mis en place. Ces mécanismes qui ont pour but la motivation et la discipline des dirigeants, permettent d'équilibrer les pouvoirs au sein de l'entreprise et de réduire l'asymétrie d'information, d'atténuer les problèmes d'agence et les conflits d'intérêts résultants de la séparation de propriété et de décision et de dissuader la discrétion managériale afin de protéger les intérêts des actionnaires et d'autres parties prenantes, et par conséquent, améliorer la performance de l'entreprise.

Après avoir abordé les différents modèles théoriques et les différents mécanismes de la gouvernance d'entreprise, nous allons présenter dans le point suivant les principales théories fondatrices de la gouvernance d'entreprise.

### **Sous-section 3: Les principales théories fondatrices de la gouvernance d'entreprise.**

Pour Gomez, dès le 19<sup>ième</sup> siècle la théorisation de la gouvernance d'entreprise a été commencée, après, des différentes phases historiques ont été suivies. La première période qui était caractérisée par une gouvernance d'entreprise de type familial, a été basée sur la théorie des droits de propriété privée légitimant l'existence du pouvoir discrétionnaire du dirigeant. La deuxième période a commencé vers les années 1930 avec l'apparition de la théorie de l'agence qui propose une théorie articulant le pouvoir discrétionnaire et le pouvoir souverain; enfin, à partir les années 1970, les théories contemporaines ont été émergées<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Ali DARDOUR, Rim BOUSSAADA, « Gouvernance d'entreprise et rémunération des dirigeants en France », la revue Française de gouvernance d'entreprise, n° 15, Juin 2015, p-p 95-96.

<sup>2</sup> Jérôme CABY, Gérard HIRIGOYEN, op. Cit, p 66.

<sup>3</sup>C. PIOT, «Indicateurs de performance et information comptable: enjeux et conséquences», in : Alain FINET, «Gouvernance d'entreprise: Nouveaux défis financiers et non financiers », De Boeck Supérieur, 2009, p-p 176-177.

<sup>4</sup> Pierre Yves GOMEZ, « Jalons pour une histoire des théories du gouvernement des entreprises », Finance Contrôle Stratégie, Vol 06, n° 04, décembre 2003, p-p 187-189.

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

Alchian et Demsetz, qui ont fondé la théorie des droits de propriété après la contribution de Coase en 1960, postulent que les droits de propriété ne sont efficaces qu'à la condition d'être exclusifs<sup>1</sup>, et considèrent la propriété privée comme le meilleur moyen de valorisation de ressources. Par contre, la propriété commune c'est-à-dire la propriété qui revêt un caractère collectif, (modèle de l'entreprise publique ou l'entreprise coopérative), en raison de son caractère non exclusif, conduirait nécessairement à une sur-utilisation des richesses, et par conséquence, des comportements de «passager clandestin» se généraliseraient<sup>2</sup>.

Selon ces auteurs, l'entreprise est définie par la nature des droits de propriété qui prévaut en son sein. C'est-à-dire chaque entreprise a une structure de droits de propriété spécifique à elle. Mais, le modèle de l'entreprise privée, qui répartit sans ambiguïté les responsabilités entre les propriétaires de l'entreprise et les salariés, et permet de mettre en place un système clair d'incitations, est le plus efficace<sup>3</sup>. La théorie des droits de propriété admet un certain nombre d'hypothèses<sup>4</sup>:

- Les agents économiques sont motivés par la recherche de leur intérêt individuel et la maximisation de leur fonction d'utilité, quel que soit le système économique dans lequel ils opèrent et quels que soient les droits de propriété dont ils disposent.
- Tout individu poursuit ses propres objectifs, mais il est soumis à des contraintes imposées par la structure du système dans lequel il opère.
- La maximisation du profit ou de la richesse comprend en plus des éléments financiers comme argument de la fonction d'utilité des agents économiques, des éléments non financiers tels que le loisir, les conditions du travail, etc...
- Les préférences d'un individu sont révélées par son comportement sur le marché, et l'information n'est jamais parfaite et les coûts de transaction ne sont pas nuls.

Aussi, l'approche des droits de propriété qui est basé sur l'incomplétude des contrats associe à la notion de la propriété le statut de créancier résiduel (comme l'actionnaire ou le créancier financier). Ce dernier, décide en cas d'imprévu, et assume l'intégralité des pertes de l'entreprise ou les gains résiduels issus des décisions prises et retirés de son usage<sup>5</sup>. Selon cette théorie, le dirigeant joue un rôle fondamental dans la résolution des problèmes de mesure, de contrôle de productivité et de rémunération, générés par le travail en équipe. Ce dirigeant est contrôlé, par la compétition sur les marchés des inputs (dont le marché des dirigeants) et par un mécanisme supplémentaire, afin de remédier à l'inefficacité de mode de contrôle précédent, qui est son statut de créancier résiduel<sup>6</sup>, et les autres inputs sont contrôlés par le dirigeant. Mais il existe d'autres systèmes permettant de contrôler et discipliner les dirigeants non performants, en cas d'une ouverture du capital, à savoir: la concurrence entre

---

<sup>1</sup> Selon ce principe d'« exclusivité », celui qui détient les droits de propriété est l'unique à assumer le risque et à supporter toutes les éventuelles conséquences négatives résultant d'une mauvaise utilisation ou d'une dévalorisation de ces droits. Cette forte exposition au risque trouve sa légitimité dans le fait que le détenteur de ces droits s'approprie de l'intégralité des profits potentiels.

<sup>2</sup> Bruno TINEL, « Que reste-t-il de la contribution d'Alchian et Demsetz à la théorie de l'entreprise », les cahiers d'économie politique, université Paris I, Panthéon-Sorbonne, septembre 2002, Matisse-CNRS, UMR 8595, p 05.

<sup>3</sup> Pierre VINARD, « Les grands principes du management », académie de Montpellier, p 09.

<sup>4</sup> Yves SIMON, Henri TEZENAS du MONTCEL, « Théorie de la firme et réforme de l'entreprise », revue économique, Vol 28, n° 03, 1977, p-p 323-324.

<sup>5</sup> Céline CHATELIN, Stéphane TREBUCQ, « Stabilité et évolution du cadre conceptuel en gouvernance d'entreprise: un essai de synthèse », 12<sup>ème</sup> conférence de l'Association International de Management Stratégique AIMS, 2003, Les cotes de Carthage, 3-4-5 et 6 Juin 2003, p 08.

<sup>6</sup> Alchian et Demsetz suggèrent également un mécanisme de substitution au statut de créancier résiduel, en évoquant la possibilité d'un système où la rémunération est corrélée avec l'évolution de la valeur de la firme.

les dirigeants internes et externes sur le marché des dirigeants, le vote et la possibilité de céder librement ses titres pour les actionnaires<sup>1</sup>.

Selon Furubotn et Pejovich, les droits de propriété ne se réfèrent pas aux relations entre les hommes et les choses, mais plutôt à des relations de comportement sanctionnés entre les hommes, qui découlent de l'existence des choses et qui se rapportent à leur utilisation, et par conséquent, il considère le système des droits de propriété comme l'ensemble des relations économiques et sociales définissant la position de chaque individu quant à l'utilisation des ressources rares. Aussi, ils voient que les conflits résultants de la divergence d'intérêts entre le dirigeant qui cherche la maximisation de sa fonction d'utilité et les actionnaires qui veulent augmenter leur richesse, implique une atténuation des droits de propriété dans les entreprises managériales, ces derniers, seraient ainsi moins performantes.

Ces actionnaires sont contraints par le manque d'informations, c'est pour cela, ils peuvent discipliner les dirigeants par la vente de leurs titres afin de signaler une gestion de dirigeant contraire à leurs intérêts, vu que l'évaluation par le marché des actions reflète la valeur de décisions managériales; et plus le nombre d'actions vendues augmente, plus le cours de l'action de l'entreprise sera inférieur à celui des autres entreprises, et cela, présente un danger évident pour les dirigeants. Enfin, les autres modes de discipline sont relatifs à la rémunération des dirigeants et à la compétition entre ces derniers<sup>2</sup>.

Selon cette théorie, Furubotn et Pejovich, distinguent trois types du pouvoir conférés par les droits de propriété à leurs titulaires: Usus, qui représente le droit d'utiliser le bien possédé par le propriétaire comme il l'entend; Fructus: droit d'en percevoir les fruits générés par le bien, c'est-à-dire le droit d'en tirer un revenu; et enfin, Abusus: droit de décider du sort du bien et d'en faire ce qui bon nous semble, c'est-à-dire, le propriétaire a le droit de vendre, détruire, modifier la forme du bien ainsi que d'en interdire l'accès à autrui. Et parmi ces trois attributs, les propriétaires possèdent le fructus et l'abusus par rapport au dirigeant qui ne peut posséder que de l'usus<sup>3</sup>.

En résumé, la théorie des droits de propriété nous indique que chaque entreprise a une structure spécifique de droits de propriété et considère la propriété privée, caractérisée par une claire répartition des responsabilités entre les propriétaires et les salariés et ou il n'y a pas une séparation entre la propriété et la direction, comme le meilleur moyen de valorisation des ressources car une seule personne (qui est le propriétaire) est l'unique à assumer le risque résultant d'une mauvaise utilisation de ces droits et le seul bénéficiaire des profits potentiels.

Donc, ce modèle est plus efficace puisque l'usus, le fructus et l'abusus sont possédés par le propriétaire par contre, lorsqu'il y a une séparation entre la propriété et la direction, c'est-à-dire la séparation entre fructus, usus et abus qui symbolise l'entreprise managériale tend à amoindrir l'efficacité des droits de propriété, et par conséquent, ces entreprises managériales seraient ainsi moins performantes. Car, les parties en présence, bénéficiant chacune d'une partie des droits de propriété sur la firme, vont dès lors poursuivre des intérêts pouvant être divergents, ce qui peut entraîner par la suite, des conflits d'intérêt et peut s'avérer être une source d'inefficacité qui peut être atténué en prévoyant des mécanismes de gestion pouvant faire face à la divergence d'objectifs entre les propriétaires et les dirigeants.

---

<sup>1</sup> Gérard CHARREAUX, « Modes de contrôle des dirigeants et performance des firmes », IAE DIJON - Faculté de Science Economique et de Gestion, Décembre 1992, p-p 6-7.

<sup>2</sup>Eirik G FURUBOTN, Svetozar PEJOVICH, « Property rights and economic theory: a survey of recent literature », journal of economic literature, Vol. 10, n°04, December 1972, pp. 1139-1153.

<sup>3</sup> Ratiba AROUB, Amine MOKHEFI, « Éléments de gouvernance du conseil d'administration dans les banques publiques Algériennes », revue des réformes économiques et intégration en économie mondiale, Ecole Supérieur de Commerce ESC, n° 11, 2011, p 35.

L'apparition des grandes entreprises au début du 20<sup>ème</sup> siècle, est témoin du déclin de l'entreprise familiale comme modèle de référence. Ces entreprises qui sont caractérisées par une rupture entre les propriétaires et les dirigeants, ont été l'objet d'analyse des deux auteurs Berle et Means. Après, les crises des années trente ont conduit à l'émergence des remises en question du pouvoir discrétionnaire du dirigeant (désormais distinct de l'actionnaire), et ils ont montré la nécessité d'un contre-pouvoir exercé par les actionnaires sur le pouvoir discrétionnaire des dirigeants, ce qui sera fait notamment au travers de la théorie de l'agence<sup>1</sup>.

### 2. La théorie de l'agence.

La théorie de l'agence qui est fondée par Jensen & Meckling, et qui complète la théorie des droits de propriété, est basée sur l'existence d'une relation, entre les actionnaires et les dirigeants, caractérisée par une divergence d'intérêt entre ces derniers, et cela à cause de l'existence de problème de l'asymétrie d'information où le dirigeant dispose d'informations que ne possède pas l'actionnaire. Donc, il faut mettre en place un contrat, entre le dirigeant et l'actionnaire, qui assure que les intérêts de ce dernier sont bien assurés<sup>2</sup>. Selon Charreaux, l'existence de conflits entre les dirigeants et les actionnaires est argumentée par les raisons suivantes: l'essentiel de patrimoine (le capital humain de dirigeant) est investi dans la firme; l'horizon économique et décisionnel de dirigeant est limité à son durée de fonction c'est-à-dire à son présence dans l'entreprise; donc, il cherche à accroître son utilité par des avantages en nature au détriment des propriétaires<sup>3</sup>. Cette dernière raison, selon Poulain-Rehm, conduit le dirigeant à s'engager et à s'investir dans des projets en fonction de leur contribution aux résultats à court ou moyen terme.

Aussi, d'autres auteurs ajoutent deux raisons principales des divergences d'intérêts, la première est que les actionnaires cherchent à maximiser la rentabilité de leur investissement financier, tandis que les dirigeants tendent à profiter de leur position afin d'augmenter leur pouvoir de contrôle qu'ils exercent sur les ressources de l'entreprise, ainsi ils cherchent la croissance du chiffre d'affaires au détriment de la rentabilité des capitaux investis afin d'obtenir un statut social plus élevé, une immunité plus grande par rapport aux actionnaires, et enfin, une rémunération plus forte. La deuxième raison est l'engagement des dirigeants dans des politiques qui peuvent être en contradiction avec l'intérêt des actionnaires ou par le refus d'investissement dans des projets bénéfiques en raison de leur aversion aux risques vu que leur richesse dépend largement de l'évolution de l'entreprise contrairement à la richesse des actionnaires qui est répartie sur différents actifs<sup>4</sup>. Ainsi, dans le cadre de cette théorie, le postulat dominant considère l'entreprise comme un «nœud de contrats», entre les détenteurs des facteurs de production (les propriétaires, c'est-à-dire, les actionnaires) et les dirigeants. Ce nouveau postulat a mis en cause et a remplacé le postulat qui considère l'entreprise comme un acteur unique<sup>5</sup>.

Les hypothèses fondamentales constitutives de cette théorie sont celles de l'économie néoclassique standard élargie où les individus cherchent à maximiser leur fonction d'utilité

---

<sup>1</sup> Emmanuel ZENOU, « Le gouvernement d'entreprise : définition et remise en perspective », la revue Hist. Géopolitique., analyse économique, n° 38, Octobre 2005, p 04.

<sup>2</sup>Pierre VINARD, « les grands principes du management », op. Cit, p 09.

<sup>3</sup>Gérard CHARREAUX, « Modes de contrôle des dirigeants et performance des firmes », op. Cit, p 08.

<sup>4</sup> Thierry POULAIN-REHM, «Gouvernance d'entreprise et actionnariat des salariés: une approche conceptuelle», la revue du financier consacrée à la gouvernance d'entreprise, n° 133, p-p 02-03.

<sup>5</sup>Marc-Hubert DEPRETET, Abdelillah HAMDOUCH, « Chapitre 02: gouvernement d'entreprise et performance », in Alain FINET, de Boeck Université, 1<sup>ère</sup> édition, 2005, p44.

sous contrainte de la rationalité limitée dans un univers informationnel imparfait et incertain<sup>1</sup>. Donc, selon cette théorie, il existe trois hypothèses fondamentales :

- Les dirigeants cherchent à maximiser leurs richesses personnelles au dépens des intérêts des actionnaires, c'est-à-dire les intérêts des différents acteurs divergent, donc, il y a une apparition des conflits d'intérêts et donc, des coûts d'agence;

-L'environnement est risqué, c'est-à-dire, les anticipations des agents ne sont pas correctes et le futur est incertain vu qu'il est difficile à prévoir;

- L'imparfaite observabilité des efforts des dirigeants et des coûts d'établissements et d'exécution des contrats ainsi que l'existence de l'asymétrie d'information où l'agent dispose plus d'information que le principal sur la tâche à accomplir<sup>2</sup>.

Selon cette théorie, les actionnaires cherchent à maximiser les rendements à un risque raisonnable, en se concentrant sur des dividendes élevés et sur la hausse de cours des actions. Au contraire, les dirigeants qui peuvent être paresseux ou frauduleux peuvent préférer la croissance des bénéfices, comme ils peuvent maintenir des normes du travail ou de produits coûteux au-dessus du minimum concurrentiel nécessaire. Donc, il faut gouverner ces conflits et divergences d'intérêts entre ces acteurs, mais les actionnaires qui sont censés à discipliner les dirigeants, sont confrontés à des problèmes de surveillance des dirigeants car ils disposent d'informations imparfaites leur permettant de prendre des décisions non qualifiées; et les limites contractuelles à la discrétion managériale peuvent être difficiles à appliquer; enfin, les actionnaires ayant intérêt à diversifier leur portefeuilles, pour cela, ils sont confrontés à des problèmes de passager-clandestin, vu qu'ils n'ont pas intérêt à assurer eux même le contrôle, et donc, en réduisant ainsi les incitations individuelles à exercer le contrôle<sup>3</sup>.

Nous avons vu que, selon cette théorie, le principal (l'actionnaire) est confronté à un problème d'asymétrie d'information vu qu'il ne dispose que d'une partie de l'information détenue par les dirigeants. Cette asymétrie d'information a deux sortes: l'asymétrie ex ante ou la sélection adverse, qui consiste à cacher l'information au partenaire; et l'aléa moral ou l'asymétrie ex post, où l'agent va avoir un comportement opportuniste, et donc, il cherche à satisfaire ses intérêts au dépens des intérêts du principal, et ceci par, l'entreprise d'une action inefficace au regard de la réalisation du contrat<sup>4</sup>.

Donc, la théorie d'agence vise à résoudre deux problèmes principaux pouvant survenir dans les relations principal-agent. Le premier problème concerne l'existence des objectifs divers, opposés et par fois contradictoires entre les deux parties, et donc, il est difficile et coûteux pour le principal de vérifier si l'agent s'est comporté de manière convenable ou s'il a suivi ses intérêts au dépens de ceux du principal. Mais le deuxième problème se pose lorsque le principal et l'agent ont des attitudes différentes vis-à-vis des risques, et donc, chaque partie préfère des actions différentes en raison de leurs préférences de risque différentes<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> Céline CHATELIN-ERTUR, NicolasELINE, « Gouvernance et décision : proposition d'une typologie des styles de gouvernance des organisations », revue des sciences de gestion, n° 251, 2011, p 133.

<sup>2</sup>Nacer DADDI-ADDOUN, Moussa OUDAI, « Réforme budgétaire en Algérie : vers une gouvernance axée sur la performance », partie I, revue des réformes économiques et intégration en économie mondiale, l'Ecole Supérieure de Commerce ESC, n°11, 2011, p 10.

<sup>3</sup>Ruth V. AGUILERA, Gregory JACKSON, « The cross-national diversity of corporate governance: dimensions and determinants », academy of management review, Vol. 28, n° 03, 2003, P448.

<sup>4</sup> Nacer DADDI-ADDOUN, « Gestion et relation d'agence dans l'entreprise publique Algérienne », revue des réformes économiques et intégration en économie mondiale, n° 02, 2007, p-p 54-55.

<sup>5</sup> Prabhakar MURTHY et al, «Warranty fraud management: Reducing fraud and other excess costs in warranty and service operations», Wiley and SAS business series, Wiley, 2016, p 344.

Donc, vu la délégation des droits décisionnels qui crée des conflits d'intérêts entre les dirigeants et les actionnaires, des coûts d'agence apparaissent dans toute situation impliquant une coopération entre deux ou plusieurs personnes dans le cadre de la résolution de ces problèmes d'agence, ces coûts qui sont de trois ordres comprennent les frais suivants:

- Coûts de surveillance: supportés par le principal afin de s'assurer de la conformité des décisions prises par l'agent par rapport à ses propres intérêts, c'est-à-dire, le principal cherche à limiter le comportement opportuniste de ce dernier afin de s'assurer qu'il agit au mieux des intérêts du principal;

- Coûts d'engagement ou d'autocontrôle: engagés et consentis par l'agent pour montrer au principal qu'il n'agisse pas à l'encontre de ses intérêts, et donc, il lui garantit l'exécution de ses obligations et lui s'assure sur la qualité de sa gestion, et par conséquent, il va lui mettre en confiance;

- Coûts résiduels: représentent la perte d'utilité subie à la fois par le principal et par l'agent suite à la persistance de divergences d'intérêts<sup>1</sup>.

Selon Charreaux, la théorie de l'agence vise à expliquer les formes organisationnelles comme modes de résolution des conflits et de minimisation des coûts résultants- «la théorie positive de l'agence (TPA)», ou à proposer des mécanismes qui aident à réduire le coût de ces conflits - «théorie normative» ou, plus précisément, «théorie prescriptive de l'agence»<sup>2</sup>.

- **La théorie positive de l'agence:** représente une théorie de coordination et du contrôle appliquée à la gestion des entreprises et centrée sur les dirigeants. Donc, elle est une théorie basée sur la coopération, qui s'applique à l'architecture organisationnelle et à la gouvernance des entreprises<sup>3</sup>. Donc, la TPA qui représente une branche de la théorie d'agence, cherche à expliquer l'efficacité des différentes formes organisationnelles. Puisque, en s'appuyant sur la notion de la rationalité des individus et vu que la TPA est basée sur plusieurs composantes cohérentes et interdépendantes entre elles, ces composantes réunis vont amener à des formes organisationnelles efficaces<sup>4</sup>. Ainsi, dans la TPA qui cherche à expliquer les organisations, l'existence de conflits d'intérêts entre les différentes parties peut rompre la convergence entre l'état d'équilibre et l'optimum organisationnel qui correspond à la notion d'efficacité où l'entreprise va générer des résultats affectant le bien être des parties prenantes; donc, l'explication des formes organisationnelles est nécessaire vu qu'elle permet d'une part à rétablir la convergence entre l'équilibre et l'optimum, et d'autre part, à assurer la convergence entre les intérêts privés et l'intérêt social<sup>5</sup>.

- **La théorie normative de l'agence:** qui est due à des économistes moins intéressés par l'étude des problèmes de gestion, apparaît plus formalisée dans la mesure où elle cherche à étudier le partage optimal du risque entre les agents, les caractéristiques des contrats optimaux et les propriétés des solutions d'équilibre selon l'optique de l'analyse du bien-être, et cela, à partir de modèles fondés sur des hypothèses portant sur les structures de préférence des

---

<sup>1</sup>Mohamed KHENISSI, « Rémunération des dirigeants et gouvernance des entreprises », thèse de doctorat en sciences de gestion, université Lumière- Lyon 2, faculté des sciences économiques et de gestion, école doctorale : science économiques et gestion, 30/05/2013, p12.

<sup>2</sup> Gérard CHARREAUX, « La théorie positive de l'agence : lecture et relectures », Working papers CREGO 0980901, université de Bourgogne, 1998, p 03.

<sup>3</sup> Gérard CHARREAUX, « La théorie positive de l'agence: positionnement et apports », revue d'économie industrielle, n° 92, 2<sup>ème</sup> édition, 2000, p193.

<sup>4</sup> Salim AGGOUN, « Chapitre 1 : le cadre théorique de la gouvernance d'entreprise », p 04, extrait du site : [https://www.academia.edu/6636584/Chapitre\\_1\\_le\\_cadre\\_th%C3%A9orique\\_de\\_la\\_gouvernance\\_dentreprise](https://www.academia.edu/6636584/Chapitre_1_le_cadre_th%C3%A9orique_de_la_gouvernance_dentreprise), consulté le 12/03/2016 à 17 :32.

<sup>5</sup> Gérard CHARREAUX, « La théorie positive de l'agence : lecture et relectures », op. Cit, p 06.

agents, les structures d'information et la nature de l'incertitude. Mais, en raison des difficultés liées à la formalisation, le cadre retenu reste relativement simple et ne retient le plus souvent qu'un principal et un agent, encore que l'analyse se soit fortement complexifiée dans les développements récents<sup>1</sup>. Un aperçu sur les aspects fondamentaux de la théorie d'agence est dans l'annexe n° 01. Dans cette branche normative de la micro-économie de la gouvernance d'entreprise, l'un des fondateurs de la théorie des coûts de transaction à savoir Williamson, qui est considéré comme étant le précurseur de l'approche transactionnelle de gouvernance d'entreprise, occupe une place prépondérante. Donc, cette théorie qui représente les fondements de la relation d'agence<sup>2</sup>, est expliquée dans le point suivant.

### **3. La théorie des coûts de transaction.**

Cette théorie qui appartient à une sous-branche de la nouvelle économie institutionnelle, a été fondée par Coase. Ce dernier, qui est considéré comme étant le père fondateur de cette théorie depuis l'année 1937, définit une transaction comme un échange d'information ou de marchandises ayant une valeur économique entre deux personnes pendant les différentes étapes du cycle de production. Cette transaction peut être prise en charge soit en interne par l'autorité de l'entreprise, autrement dit, la hiérarchie, soit en externe par le biais de marché où la coordination se fait par le système de prix. Cette dernière entraîne des coûts appelés coûts de transaction<sup>3</sup>.

Selon Williamson, l'unité de base de l'analyse de cette théorie est la transaction ainsi que la rationalité limitée des agents. Aussi, dans cette théorie, les individus sont guidés par une volonté d'économiser au maximum sur leurs échanges dans un environnement incertain et non coopératif, c'est-à-dire, une volonté de minimiser au maximum les coûts de transaction engendrés par ces échanges. Ces coûts de transaction sont en fonction de trois attributs qui sont : le degré de spécificité des actifs, l'incertitude pesant sur la transaction, et la fréquence des échanges. C'est pour cela, deux formes de structures de gouvernance sont envisagées pour minimiser ces coûts, l'une est lié au marché et se base sur un encadrement strict de la relation grâce à des clauses (particulièrement de prix), mais, l'autre est basé sur la structure intégrée c'est-à-dire la hiérarchie de l'entreprise. Donc, l'objectif est de construire les structures de gouvernance les plus économe pour chaque transaction<sup>4</sup>.

### **4. La théorie de l'enracinement.**

Les théories de l'agence et des coûts de transaction, qui étudient la relation conflictuelle entre les différentes parties prenantes de l'entreprise, ont mis en lumière les conflits d'intérêts résultants de l'existence des objectifs personnels divergents, et supposent que les dirigeants ont un comportement passif dans la mesure où elles proposent des mécanismes de contrôle et d'incitation pour augmenter l'efficacité des dirigeants. Mais, ces derniers peuvent avoir un comportement actif d'où la théorie de l'enracinement qui montre que les dirigeants inefficaces peuvent se maintenir à leurs postes et peuvent continuer à exister sur des marchés supposés concurrentiels.

Elle présume ainsi, que malgré la mise en place des mécanismes, ayant pour but le renforcement de l'efficacité des entreprises par la discipline des dirigeants, mais ces mécanismes ne seront pas suffisants pour dissuader les dirigeants à s'octroyer des avantages

---

<sup>1</sup>Gérard CHARREAUX, « La théorie positive de l'agence : lecture et relectures », op. Cit, p 03.

<sup>2</sup>Antoine REBERIOUX, «Gouvernance d'entreprise et théorie de la firme. Quelle(s) alternative(s) à la valeur actionnariale?», revue d'économie industrielle, n° 104, 2003, p-p 86-89.

<sup>3</sup>Céline ABECASSIS, «Les coûts de transaction : état de la théorie», Réseaux, vol 15, n°84, 1997, p-p 11-12.

<sup>4</sup> Antoine REBERIOUX, «Gouvernance d'entreprise et théorie de la firme. Quelle(s) alternative(s) à la valeur actionnariale?», op. Cit, p 87.

personnels pour leurs propres intérêts, tels que la préservation de sa place à la tête de son entreprise, le bénéfice de hauts salaires ou de primes élevées ou des avantages en nature comme les logements et les voitures de fonction; ni à les contraindre à gérer l'entreprise selon les intérêts des actionnaires qui cherchent la maximisation de leur rente par la valorisation de leurs titres de propriété et par le versement de dividendes élevés, et vu que les dirigeants sont enclins à l'opportunisme, ils s'enracinent pour contourner le contrôle, profiter des avantages que leur procure le contrôle, et enfin, développer leurs pouvoirs<sup>1</sup>. Donc, la théorie de l'enracinement reflète la volonté de l'agent (dirigeant) à s'affranchir du contrôle du principal (actionnaire) par la neutralisation des mécanismes de la gouvernance mis en place par ce dernier afin de s'octroyer des avantages importants<sup>2</sup>.

De son côté, Benoit considère «l'enracinement comme le processus de constitution de réseaux relationnels par lequel le dirigeant arrive à s'affranchir, au moins partiellement, de la tutelle de son conseil d'administration et de ses actionnaires»<sup>3</sup>. Maâti, a donné la définition suivante: «l'enracinement recouvre toutes les mesures, mises en œuvre par l'acteur considéré, afin d'assurer une utilité espérée, maximale, tirée d'une sur appropriation de la rente organisationnelle; il vise ainsi la réduction de l'efficacité du système de contrôle et de sanction»<sup>4</sup>. C'est pour cela, cette théorie propose un cadre théorique permettant de fournir un cadre d'analyse concernant l'étude des stratégies des dirigeants où il faut prendre en considération l'importance de l'intérêt personnel dans la pensée managériale (l'hypothèse de maximisation de l'utilité), c'est-à-dire l'élargissement de son attitude discrétionnaire et l'extension de son pouvoir à l'intérieur de l'entreprise, et de leurs influences sur les systèmes de contrôle mis en place et sur la performance de l'entreprise<sup>5</sup>.

Enfin, cette théorie vise à déterminer les mécanismes qui peuvent être utilisés par les dirigeants afin de s'enraciner dans l'entreprise, c'est-à-dire, connaître les différentes stratégies adoptés par les dirigeants afin de neutraliser les mécanismes de contrôle qui pèsent sur eux ou rendent ces mécanismes de contrôle plus couteux, car ils savent qu'à tout moment ils peuvent être révoqués ou remplacés suite à une mauvaise performance<sup>6</sup>.

Et selon Shleifer et Vishny, les dirigeants, en poursuivant leur légitimité d'enracinement, afin de se protéger et afin de conserver leur place, ils se rendent indispensables à l'entreprise et surtout ils rendraient les possibilités de leur remplacement plus coûteux aux actionnaires par l'accomplissement des investissements permettant de renforcer leur adhésion à l'entreprise et en investissant dans des projets dont la rentabilité est dépendante à leur présence à la tête de l'entreprise, ou dont la performance est moins facilement observable<sup>7</sup>.

---

<sup>1</sup>Aida GUERMAZI, «Enracinement des dirigeants: Cas de la Tunisie», Comptabilité, contrôle, audit et institutions, May 2006, France, <halshs-00558034>, p03.

<sup>2</sup> Alain FINET, Labelle REAL, « Réaction du marché aux changements de dirigeants : le cas des entreprises du NASDAQ et de l'OTC », conférence internationale : « Information financière et marchés », Association Française de Finance AFFI rencontre chercheurs/ industrie financière, 12 Décembre 2002, p 07.

<sup>3</sup> Pige BENOIT, « Enracinement des dirigeants et richesse des actionnaires », revue : finance contrôle stratégie, vol 01, n° 03, septembre 1998, p134.

<sup>4</sup>Dorsaf BEN TALEB, Catherine LEGER JARNIOU, «Enracinement des dirigeants vers une intégration des clients dans la gouvernance des entreprises: Cas des entreprises Tunisiennes Cotées», recherches en sciences de gestion, n° 87, Juin 2011, p 121.

<sup>5</sup> Alain FINET, « chapitre 1 : pourquoi le gouvernement d'entreprise ? introduction et mise en place d'un cadre théorique d'analyse », in Alain FINET, Gouvernement d'entreprise, De Boeck Université, 2005, p 24.

<sup>6</sup> Nabil MENASRIA, « La gouvernance des entreprises à travers le cas de l'Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications (ARPT) », la revue de l'économie & de management, n° 07- "Gouvernance d'entreprise, éthique des affaires et responsabilité sociales de l'entreprise ", université de Tlemcen, Avril 2008, p 04.

<sup>7</sup>Gérard CHARREAUX, « Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance », op. Cit, p 06.

Aussi, selon Boudabbous & Zouari, l'enracinement des dirigeants peut être engendré sur un large nombre de mécanismes: le conseil d'administration à travers ses caractéristiques et sa structure, les investissements spécifiques, la politique d'endettement de la firme ou encore la politique de diversification... etc. Les dirigeants réussissent de même à transformer des mécanismes initialement pensés pour les contrôler en un ensemble de moyens qui leur permettent d'enraciner<sup>1</sup>.

La littérature a identifié trois stratégies majeures afin de neutraliser les mécanismes de contrôle: Premièrement, l'engagement des dirigeants dans des investissements spécifiques, c'est-à-dire, ils procèdent à la réalisation des investissements peu reproductibles et qui sont en relation directe avec leur formation ou leur expérience, et par conséquent, les dirigeants deviennent difficilement remplaçables, et cela, va élargir leur attitude discrétionnaire par la maximisation de leur valeur; Deuxièmement, la manipulation de l'information par les dirigeants où ils profitent de leur avantage informationnel pour s'approprier des rentes, et cela, par la réduction de la menace des dirigeants concurrents potentiels sur le marché des dirigeants soit en réalisant des investissements dont la rentabilité dépend de l'information spécifique aux dirigeants ou dont l'asymétrie informationnelle joue un rôle important dans la diminution des incitation des dirigeants concurrents à remplacer les dirigeants actuels. Enfin, l'enracinement peut se faire par le développement des réseaux relationnels par le dirigeant en se basant sur la réalisation des contrats implicites ou explicites avec les différents acteurs intervenant dans la vie de l'entreprise<sup>2</sup>.

### **5. La théorie de la valorisation sur le marché du travail des dirigeants.**

La réputation du dirigeant est évaluée d'une manière permanente par le marché du travail des dirigeants. C'est pour cela, il cherche à se valoriser sur ce marché, soit pour favoriser son enracinement, car plus la réputation d'un dirigeant augmente, plus son pouvoir de négociation à l'intérieur de son entreprise augmente; soit pour se valoriser afin d'accroître ses chances d'être recruté dans une autre entreprise dans laquelle l'enracinement est possible, puisqu'il est dans une situation précaire qui ne le permet pas de s'enraciner dans son entreprise<sup>3</sup>.

### **6. La théorie de la dépendance des ressources.**

Pfeffer et Salancik, ont pris l'initiative en 1978 pour développer un cadre théorique sur la théorie de la dépendance aux ressources par la publication d'un ouvrage qui considère l'environnement comme une contrainte puissante pour l'action stratégique vu qu'il exerce un contrôle sur les entreprises à travers son pouvoir de relation de dépendance que l'entreprise entretient à son égard par exemple l'exigence des prix concurrentiels, des produits et services attractifs,...etc. Donc, cette théorie se focalise sur la notion de la dépendance des entreprises envers les ressources disponibles dans l'environnement et les contraintes d'utilisation<sup>4</sup>.

Cette théorie, qui vient pour compléter la TPA fondée sur la relation contractuelle, et qui est basée sur la relation entreprise/ressource pour expliquer la notion de la dépendance de l'entreprise envers cette dernière, vise à permettre une meilleure analyse de la ressource apportée par les investisseurs. Donc, dans la relation contractuelle, cette ressource peut

---

<sup>1</sup> Sami BOUDABBOUS, Dorra ZOUARI, «Stratégies d'enracinement des dirigeants et performance des entreprises tunisiennes», recherches en comptabilité et finance, n° 8, 2012 p 20.

<sup>2</sup> Aida GUERMAZI, «Enracinement des dirigeants : Cas de la Tunisie», op. Cit, p-p 4-5.

<sup>3</sup>Frédéric PARRAT, op. Cit, p-p 83-84.

<sup>4</sup>Mary Jo HATCH, « théorie des organisations : de l'intérêt de perspectives multiples », de Boeck Université, Belgique, 2000, p 93.

constituer une source de dépendance de l'entreprise, et par conséquent, elle peut accroître le pouvoir de l'apporteur de cette ressource<sup>1</sup>.

L'idée principale de cette théorie réside dans la considération que la survie et la réussite d'une entreprise dépendent largement de sa capacité à acquérir et à renouveler les ressources qui sont nécessaires pour son fonctionnement, par exemple le capital financier, les ressources techniques, les ressources humaines, l'information. Mais vu que la majorité de ces ressources sont hors de son disposition, l'entreprise est en interaction continue avec son environnement pour avoir ces ressources et, de ce fait, elle devient dépendante de cet environnement<sup>2</sup>. Aussi, cette théorie distingue deux types de dépendances aux ressources: le premier quantitatif et représente le nombre des entreprises avec lesquelles l'entreprise est interdépendante; le deuxième est qualitatif et comprends deux subdivisions: interdépendance horizontale, basé sur le mutualisme et la complémentarité et l'interdépendance verticale, basé sur le transfert des ressources d'une entreprise à l'autre<sup>3</sup>. Enfin, selon Rodrigue-Fernandez, la théorie de la dépendance des ressources analyse les relations et les interactions entre l'entreprise et d'autres agents présents dans l'environnement, par la valorisation de leurs contributions dans la mesure où ils facilitent la maximisation de la performance<sup>4</sup>.

### **Section 03: Les apports, limites et perspectives de la gouvernance de l'entreprise.**

Au début, la gouvernance d'entreprise, a été d'inspiration anglo-saxonne dans la mesure où elle a été concentrée plus spécifiquement sur les actionnaires. Cette conception originelle dominante est progressivement remise en cause<sup>5</sup> vu l'apparition des nouvelles réflexions qui sont développées graduellement autour des intérêts que doit servir la grande entreprise et où la responsabilité des dirigeants a s'élargit de la seule responsabilité devant les actionnaires à une responsabilité vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes<sup>6</sup>.

Pour cela, nous allons premièrement aborder les différents apports de la gouvernance d'entreprise, puis, nous passerons à ses limites et enfin nous conclurons cette section avec les perspectives de la gouvernance d'entreprise.

#### **Sous-section 1: Les apports de la gouvernance d'entreprise.**

Dans cette section nous allons entamer les apports de la gouvernance d'entreprise à l'amélioration de la valeur de marché, la réduction de coût de capital, de risque, la volatilité des actions, et sur l'augmentation de la performance et à la création de valeur.

##### **1. Prime et meilleure valeur de marché pour les entreprises ayant une bonne gouvernance.**

D'après une enquête, menée par Mc Kinsey & Company, auprès de 201 investisseurs institutionnels en Avril-Mai 2002 dans 31 pays : 85% considèrent que les pratiques de la

---

<sup>1</sup> Serge AGBODJO, « Déterminants de la divulgation volontaire sur la création de valeur actionnariale : cas des sociétés du SBF 120 », comptabilité - contrôle - audit, Tome 21, Janvier 2015, p 82.

<sup>2</sup> Ortega LEHMANN et al, « Strategor », Dunod, 6<sup>ième</sup> édition, Paris, 2013, p 294.

<sup>3</sup> Ana COLOVIC, « Les réseaux de PME dans les districts industriels au Japon », le HARMATTAN, Paris, 2010, p 41.

<sup>4</sup> Mercedes RODRIGUEZ-FERNANDEZ, « Social responsibility and financial performance: The role of good corporate governance », Business Research Quarterly BRQ, Vol 19, Issue 2, April-June 2016, p 139.

<sup>5</sup> Dominique BESSIRE et al, « Qu'est-ce qu'une bonne gouvernance ? », comptabilité et environnement, May 2007, France, <halshs-00543220>, p-p 2-3.

<sup>6</sup> Grégory DENGLOS, « Création de valeur et gouvernance de l'entreprise. Les exigences de l'actionnaire s'opposent-elles à l'intérêt « social » ? », la revue des sciences de gestion, n°224-225, Février 2007, p-p 103-104.

gouvernance d'entreprise sont au moins aussi importantes que la performance financière dans l'évaluation des opportunités d'investissement dans les pays.

Ainsi, 73% sont prêts à payer davantage pour les actions d'une entreprise bien gouvernée et la prime à la bonne gouvernance varie de 11% à 41%<sup>1</sup>. Ceci est confirmé par Bai et al, qui indiquent que 80% des investisseurs institutionnels sont prêts à payer une prime aux entreprises qui appliquent des bonnes pratiques en matière de gouvernance d'entreprise<sup>2</sup>. Ainsi, concernant les facteurs affectant la décision d'investissement et dont les cinq premières priorités des investisseurs, ils ont trouvé qu'ils sont effectivement des priorités en matière des pratiques de la gouvernance d'entreprise. Selon les résultats, ces facteurs sont : le renforcement des droits des actionnaires 33%, l'amélioration des normes comptables 32%, la promotion de la transparence 31%, le renforcement de l'application des lois et des règlements 27%. Aussi, les investisseurs considèrent que les pratiques de gouvernance sont un critère d'évitement d'entreprise (63%), ou encore de pays (31%). Donc une bonne gouvernance d'entreprise peut constituer un avantage concurrentiel puissant pour les entreprises et pour les pays<sup>3</sup>.

Selon La Porta et al, le renforcement des droits des actionnaires par l'application des pratiques de la gouvernance d'entreprise, entraîne le développement des marchés financiers puissants<sup>4</sup>. Aussi, ils ont montré que la capitalisation boursière dans les pays où la protection des investisseurs est renforcée, est quatre fois plus importante que dans les pays avec une faible protection des investisseurs<sup>5</sup>, également, Campos et al, en analysant la relation entre la gouvernance et la valeur de l'entreprise, ont trouvé que les entreprises qui appliquent les bonnes pratiques de gouvernance en matière de renforcement des droits des actionnaires, de la transparence de l'information et de l'indépendance du conseil d'administration, génèrent plus de confiance auprès des actionnaires, et par conséquent, elles sont reconnues par une évaluation plus élevée du marché<sup>6</sup>. Aussi, selon une étude récente par McKinsey & Co, une entreprise qui améliore ses pratiques de gouvernance d'entreprise peut s'attendre à réaliser un gain de 10 à 12% de sa valeur au marché<sup>7</sup>. Ceci est confirmé par une amélioration de la gouvernance d'entreprise, de 10 unités, augmente la capitalisation boursière de 3% de la valeur de l'actif comptable de la société<sup>8</sup>.

## **2. Gouvernance d'entreprise et diminution du coût du capital.**

Dyck & Zingales, ont trouvé une corrélation entre une faible gouvernance et un coût du capital élevé d'une part et une bonne gouvernance et un coût du capital faible d'autre part. Donc, les pratiques élevées de la gouvernance d'entreprise vont baisser le coût de capital, c'est-à-dire, une bonne gouvernance est associée avec un coût du capital bas, mais une

---

<sup>1</sup> Rachid BELKAHIA, « L'impact de la bonne gouvernance sur les sociétés cotées », 2<sup>ème</sup> workshop de la bourse de Casablanca, institut Marocain des administrateurs, 9 Mars 2011, p-p27-28.

<sup>2</sup> Chong-En BAI et al, « Corporate governance and market valuation in China », journal of comparative economics, Vol 32, Issue 04, December 2004, p 601.

<sup>3</sup> McKinsey & Company, "global investor opinion survey on corporate governance: key findings", July 2002, pp. 04-11.

<sup>4</sup> Rafael LA PORTA et al, Op. Cit, p 19.

<sup>5</sup> Rachid BELKAHIA, op. Cit, p 32.

<sup>6</sup> Sandrine BOULERNE, Jean-Michel SAHUT, « Les sources d'inefficacité des mécanismes de gouvernance d'entreprise », management & avenir, n° 33, Mars 2010, p 380.

<sup>7</sup> Ahmed NACIRI, « Traité de gouvernance d'entreprise », presse de l'université du Québec, 2011, p 19.

<sup>8</sup> Bernard S. BLACK, « Does corporate governance matter? Evidence from the Korean market », 08 May 2002, p 11. Disponible sur le site: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.452.6720&rep=rep1&type=pdf>, consulté le 13/03/2016 à 18 :48.

gouvernance d'entreprise déficiente se traduit en coûts de capital plus élevés<sup>1</sup>. Ceci est confirmé par Johnson et Neave, qui ont trouvé que certains avantages associés aux entreprises japonaises en termes de faible coût de capital qui permet, à ces dernières de bénéficier d'un avantage concurrentiel, et par conséquent, une croissance économique rapide, peuvent être attribuables à l'application des bonnes pratiques en matière de la gouvernance d'entreprise<sup>2</sup>.

Aussi, les entreprises bien gouvernées peuvent attirer des investisseurs potentiels vu la confiance procurée par ces entreprises, et par conséquent, ils devraient pouvoir lever des capitaux auprès des investisseurs à un coût moindre que les entreprises mal gouvernées car les investisseurs éventuels exigent une prime de risque plus élevée pour qu'ils acceptent investir dans les entreprises ayant une mauvaise gouvernance<sup>3</sup>.

Selon un guide publié par la banque mondiale, qui cite des différentes études menées pour connaître la relation entre l'intégration des bonnes pratiques en matière de gouvernance et le coût de capital, les risques et la performance des entreprises, une saine gouvernance au sein des entreprises peut abaisser le coût du capital et permet de favoriser l'accès aux financements extérieurs, ce qui entraîne des investissements plus importants engendrant, par conséquent, une plus forte croissance, et donc, la création de plus d'emplois. Aussi, ils ont montré que dans les pays où les droits de propriété sont mieux développés, le coût du capital est inférieur et l'évaluation des entreprises est supérieure<sup>4</sup>.

### **3. Gouvernance d'entreprise, volatilité des actions et risque.**

Brown & Caylor ont montré que les firmes mal gouvernées présentent une volatilité du prix de leurs titres de 6,2% supérieure à la moyenne alors que les firmes bien gouvernées ont une volatilité inférieure de 5,6% à la moyenne. Aussi, selon Claessens & Yurtoglu, la faiblesse du cadre réglementaire et du cadre légal de gouvernance qui est traduite par la faible protection des investisseurs, a rendu les entrées nettes de capitaux plus sensibles aux événements négatifs qui nuisent à la confiance des investisseurs, ce qui va augmenter le risque d'expropriation dans les périodes difficiles, car le rendement attendu de l'investissement est plus faible et le pays est donc plus susceptible d'être témoin de l'effondrement des cours de devises et d'actions. Donc, un système de gouvernance caractérisé par un cadre légal et réglementaire puissant peut permettre la stabilisation des pays en période de tensions financières et contribuer à réduire la volatilité financière<sup>5</sup>. Derwall & Verwijderen montrent que les firmes bien gouvernées présentent un risque systématique ou Beta inférieur.

L'étude en 2006 de Gouvernance Metrics International (GMI) fait ressortir que les sociétés à score faible présentent des occurrences de fraudes plus élevées<sup>6</sup>. Aussi, selon Johnson et Neave, l'application des bonnes pratiques de gouvernance peuvent réduire les coûts associés au risque et à l'incertitude pour les apporteurs de capitaux<sup>7</sup>. Aussi, selon Drapeau et al, l'application de bonnes pratiques en matière de la gouvernance diminue les risques de fraude

---

<sup>1</sup> A DYCK, L ZINGALES, « Private benefits of control: an international comparison », the journal of finance, Vol 59, Issue 2, April 2004, pp. 479-962

<sup>2</sup> Lewis D. JOHNSON, Edwin H. NEAVE, «Governance and Competitive Advantage», Managerial Finance, Vol 20, Issue08, p 63.

<sup>3</sup>Ali BOUHANNA, A. BENDIABDELLAH, «L'Éthique de la gouvernance», », la revue de l'économie & de management, n° 08- "Gouvernance d'entreprise, éthique des affaires et responsabilité sociales de l'entreprise ", université de Tlemcen, Avril 2008, p 126.

<sup>4</sup>Banque Mondiale, Global Corporate Governance Forum, «Guide 02 : Comment élaborer et mettre en œuvre un code de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise?»,Vol 01, 2005, p-p 8-9.

<sup>5</sup> Stijn CLAESSENS, Burcin YURTOGLU, «Corporate governance and development- Un update», a global corporate governance forum publication, International Finance Corporation IFC, 2012, p 24.

<sup>6</sup>Rachid BELKAHIA, «L'impact de la bonne gouvernance sur les sociétés cotées», op. Cit, p-p 39-40.

<sup>7</sup>Lewis D. JOHNSON, Edwin H. NEAVE, «Governance and Competitive Advantage», op. Cit, pp. 54-57.

ou de mauvaises orientations de l'entreprise en contrôlant les actions des dirigeants, ainsi, ils ont montré que les bonnes pratiques de gouvernance en matière de l'actionnariat, l'existence d'une politique de rémunération claire des dirigeants ainsi que la participation des dirigeants et des administrateurs dans le capital de l'entreprise, peuvent permettre la réduction du risque systématique, ou le risque bêta des entreprises. Donc, si la gouvernance d'une entreprise est bonne, son risque bêta sera plus faible et donc elle sera très peu volatile par rapport au marché qu'une entreprise présentant une mauvaise gouvernance<sup>1</sup>. Ainsi, selon Claessens une bonne gouvernance d'entreprise peut être associée à une réduction du risque de crise financière. Ceci est important, car les crises financières peuvent avoir des coûts économiques et sociaux importants<sup>2</sup>.

#### **4. Gouvernance d'entreprise et création de valeur.**

Claessens et al, ont établi à partir d'un échantillon de 11000 sociétés dans 46 pays, une corrélation entre les bonnes pratiques de gouvernance et des rendements d'actifs plus élevés. Ainsi, une étude menée en 2001 par le Crédit Lyonnais auprès des 100 premières entreprises en Asie du Sud a montré que les bonnes pratiques de gouvernance induisent un accroissement de 8 points de la valeur économique ajoutée EVA par rapport à la moyenne des entreprises. Enfin, Brown et Caylor, ont trouvé que les entreprises bien gouvernées surperforment de 18,7% pour le Return On Investment (ROI) et de 23,8% pour le Return On Equity (ROE)<sup>3</sup>.

Selon l'étude de Gompers et al, où ils ont construit un indice de gouvernance pour 1500 grandes entreprises dans les années 1990, les entreprises qui sont bien gouvernées génèrent des rendements anormaux de 8,5% par an au cours de leur période<sup>4</sup>. Aussi, selon Marchetti, une bonne gouvernance d'entreprise se traduit par une meilleure réputation, ce qui peut influencer positivement sur le cours des actions, et donc, sur la valeur de l'entreprise. Ainsi, l'application des meilleurs pratiques en matière de gouvernance d'entreprise, peut accroître la capacité de l'entreprise à créer de la valeur durable tout en gérant les risques d'une manière robuste ce qui va améliorer la performance opérationnelle de l'entreprise<sup>5</sup>.

Donc, nous pouvons conclure que les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise apportent à l'entreprise des avantages concernant la réduction de coût de capital, ce qui va attirer les investisseurs, et en conséquence, l'augmentation des opportunités d'investissement et l'accroissement de la capitalisation boursière. De plus, elles permettent aux entreprises et aux pays d'avoir un avantage concurrentiel puissant. Aussi, elle permet de diminuer la volatilité des actions et le risque systémique et de réduire le risque d'occurrence des crises financières, et par conséquent, elle permet d'assurer la stabilisation des pays en période de tensions financières. Enfin, les meilleures pratiques en matière de gouvernance d'entreprise permettent d'améliorer la performance de l'entreprise par l'accroissement de rendement des actifs, la valeur économique ajoutée, la valeur de marché et par conséquent elles permettent la création de la valeur pour l'entreprise.

---

<sup>1</sup> Maripier DRAPEAU et al, «Relation entre la gouvernance et le risque des entreprises : cas des entreprises canadiennes», actes de colloque, CIG 2014, p-p 7-14. Disponible sur le site: [https://documents.bsb-education.com/pdf/cig2014/ACTESDUCOLLOQUE/BERTHELOT\\_DRAPEAU\\_COULMONT.pdf](https://documents.bsb-education.com/pdf/cig2014/ACTESDUCOLLOQUE/BERTHELOT_DRAPEAU_COULMONT.pdf), consulté le 13/03/2016 à 22 :09.

<sup>2</sup> Stijn CLAESSENS, «Corporate governance and development», op. Cit, p 14.

<sup>3</sup> Rachid BELKAHIA, op. Cit, pp. 34-40.

<sup>4</sup> Paul A. GOMPERS et al, «Corporate governance and equity prices», op. Cit, pp. 107-156.

<sup>5</sup> Abdul Aziz NAZLIATUL ANIZA et al, «Exploring the perspectives of corporate governance and theories on sustainability risk management (SRM) », Asian economic and financial review, 2015, Vol 5, Issue 10, p 1150.

Après avoir abordé les apports de la gouvernance d'entreprise, nous allons résumer les limites de la gouvernance d'entreprise dans la sous-section suivante.

### **Sous-section 2: Les limites de la gouvernance d'entreprise.**

La GE, a été au départ défini par le rapport dirigeants-actionnaires, où la création de la valeur renvoie à la seule richesse des actionnaires considérés comme étant possédant de l'intégralité des droits de propriété<sup>1</sup>. Cette vision actionnariale<sup>2</sup> ou cette vision financière de la gouvernance d'entreprise «gouvernance actionnariale», basée sur l'acceptation Anglo-saxonne de gouvernance, qui met en jeu le dyadique dirigeants-actionnaires et qui privilégie la création de la valeur pour les actionnaires seulement, est considérée comme étant la première forme de la gouvernance d'entreprise<sup>3</sup>.

Ici, le modèle principal-agent caractérisé par le rapport actionnaires- dirigeants, a joué un rôle fondamental, car, il a fourni une représentation formelle de l'idée de dépossession, où les dirigeants qui sont recrutés pour servir les intérêts des actionnaires sont caractérisés par leur comportement opportuniste vu qu'ils cherchent à maximiser leur richesse personnelle au dépend des actionnaires, en plus, leur accès privilégié aux informations concernant la gestion de l'entreprise, nécessite la mise en place des dispositifs afin d'éviter le détournement d'actifs autant que possible. Aussi, dans ce modèle les actionnaires assument le contrôle de l'entreprise par des normes prenant la forme d'obligations afin d'atteindre certains résultats ou des exigences en matière de rentabilité financière<sup>4</sup>.

Donc, cette approche de la gouvernance, purement actionnariale, qui est fondée sur le courant disciplinaire des dirigeants et où des mécanismes de contrôle des dirigeants sont définis selon cette perspective actionnariale, et qui est considérée comme étant dominante comme l'admettent Segrestin et Hatchuel:«Malgré la radicalité et la variété des critiques dont elle fait l'objet, l'approche actionnariale est la plus fréquente»<sup>5</sup>, a fait l'objet de larges controverses vu qu'elle présente les limites suivantes:

La création du maximum de la valeur de l'entreprise, qui est assimilée à la création de la valeur actionnariale ne passe que par la discipline du dirigeant qui est traduite par la mise en place d'un ensemble de mécanismes. Selon Charreaux, cette vision inspirée de l'entreprise managériale anglo-saxonne, ne permet pas d'expliquer le fonctionnement des systèmes dans les économies des pays non anglo-saxons où l'Etat et les banques jouent un rôle important dans le financement des entreprises par rapport aux actionnaires. Et vu que les actionnaires ne constituent pas les seuls créanciers résiduels de l'entreprise, le réalisme de cette théorie est remis en cause par le rôle marginal des actionnaires dans le financement des entreprises<sup>6</sup>. De plus, cette vision actionnariale est critiquée puisqu'elle suppose que les dirigeants ont un comportement passif en proposant des mécanismes de contrôle pour les discipliner et vu son ignorance de la possibilité d'un comportement actif de ces derniers dans la mesure où ils peuvent poursuivre des stratégies afin de s'affranchir du contrôle par la neutralisation des

---

<sup>1</sup> A. BENDIABDELLAH, «Gouvernance de l'entreprise, éthique des affaires et RSE », la revue de l'économie & de management, n° 08- "Gouvernance d'entreprise, éthique des affaires et responsabilité sociales de l'entreprise ", université de Tlemcen, Avril 2008, p 02.

<sup>2</sup> Traduite en Anglais par: "stockholder or shareholder vision".

<sup>3</sup> A. BENDIABDELLAH, op. Cit, p 02.

<sup>4</sup> Michel AGLIETTA, Antoine REBÉRIOUX, «Regulating finance-driven capitalism », issues in regulation theory, n°51, January 2005, p-p 1-2.

<sup>5</sup> Michel ALBOUY, « Débat - autorité de gestion et avaries communes : une note de lecture », finance contrôle stratégie, Vol 14, n° 4, décembre 2011, p 09.

<sup>6</sup>Eric-Alain ZOUKOUA, « La complémentarité des approches théoriques de la gouvernance : application au secteur associatif », comptabilité, contrôle, audit et institution(s)", May 2006, Tunisie, <halshs-00558358>, p 05.

pressions exercées et des mécanismes de gouvernance mis en place par les différents acteurs participant à la gestion et au contrôle de l'entreprise<sup>1</sup>. Segrestin & Hatchuel, voient que cette vision qui accorde un seul intérêt aux moyens par lesquels les propriétaires peuvent garantir leur retour sur investissement, est critiquée par sa dimension d'éthique qui tend à réduire les objectifs de l'entreprise à la maximisation de la richesse des actionnaires (la valeur actionnariale); ainsi que ses effets négatifs (coûts sociaux et environnementaux) qu'elle induit et par son efficacité économique. De plus, elle insiste sur les dispositifs qui visent à discipliner le comportement opportuniste des dirigeants mais elle néglige les conditions dans lesquelles une entreprise peut créer de la valeur<sup>2</sup>.

Selon Charreaux, cette vision qui met en avant l'intérêt des investisseurs financiers, cherche à éviter le gaspillage des ressources en investissant de façon sous optimale en raison des problèmes de spécificité ou des conflits d'agence, mais elle n'accorde pas une importance à l'ensemble des opportunités d'investissement les plus profitables. Donc, elle associe la source de la performance et la création de valeur au sein de l'entreprise à la façon dont laquelle elle tente à éviter le gaspillage de la valeur potentielle par la mise en place des mécanismes de contrôle et non pas à la façon dont laquelle l'entreprise peut être plus performante que ses concurrentes afin de créer de la valeur, et par conséquent, elle néglige une dimension essentielle qu'il s'agit de la création de valeur par l'entreprise dans la mesure où l'origine de la valeur, est passée sous silence<sup>3</sup>. Ceci est confirmé par Wirtz, qui a trouvé que cette vision moniste qui favorise le court terme est restrictive vu qu'elle fournit une représentation relativement pauvre du concept de la valeur, dans la mesure où elle est très axée sur l'évitement d'une spoliation des investisseurs par la dissuasion du comportement opportuniste des dirigeants<sup>4</sup>.

Aglietta et Rebérioux ont critiqué cette vision qui donne la priorité aux actionnaires par la concentration sur la maximisation de la richesse de ces derniers, car le profit réalisé n'est pas la rémunération exclusive des actionnaires, donc, la seule maximisation de la valeur pour les actionnaires ne doit pas être la seule objective de l'entreprise. Ainsi, ils ont critiqué l'idée que la rémunération des actionnaires est résiduelle, et l'idée que ces derniers assument les risques d'entreprises, et donc, cette idée de la suprématie des actionnaires comme ultimes créanciers résiduels est critiqué, en raison de leur responsabilité limitée et de la négociabilité de leurs actifs.

Et en raison de la spécificité du capital humain, l'individualisation des rémunérations et la création de contrats de travail moins sûrs, les risques d'autres parties prenantes vont aussi augmenter. C'est pour cela, Aglietta et Rebérioux ont remis en cause le caractère réducteur de la conception actionnariale et soutiennent une théorie de partenariat ou le modèle de la gouvernance partenariale intègre d'autres parties prenantes de l'entreprise dans le processus de création de la valeur et dans lequel l'entreprise est considérée comme une institution dans laquelle la création de valeur passe par une activité collective impliquant ainsi la combinaison des compétences spécifiques et actifs sous l'autorité de dirigeant et du conseil d'administration

---

<sup>1</sup> Basma SELLAMI MEZGHANI, op. Cit, p-p 28-29.

<sup>2</sup> Blanche SEGRESTIN, Armand HATCHUEL, «Autorité de gestion et avaries communes : pour un complément du droit de l'entreprise? », finance contrôle stratégie, Vol 14, n° 2, juin 2011, p10.

<sup>3</sup> Gerard CHARREAUX, « variation sur le thème : à la recherche de nouvelles fondations pour la finance et la gouvernance d'entreprise », finance contrôle stratégie, Vol05, n° 3, septembre 2002, p-p 21 -20

<sup>4</sup> Peter WIRTZ, « Meilleures pratiques de gouvernance, théorie de la firme et modèles de création de valeur : Une appréciation critique des codes de bonne conduite », Centre de recherche en Finance, Architecture et Gouvernance des Organisations, cahier du FARGO n° 1040401, Juin 2005, p 09.

et l'intérêt de l'ensemble de ses différentes parties prenantes<sup>1</sup>, qui sont définies selon Freeman comme: «un individu ou un groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels»<sup>2</sup>.

Donc, cette nouvelle vision de partenariat de l'entreprise prend en compte l'ensemble des parties prenantes, à savoir : les clients, les fournisseurs, les banques, assurances, les syndicats, les administrations...etc, au dyadique dirigeants-actionnaires existant dans le modèle de la gouvernance traditionnelle, afin de concilier leurs intérêts au lieu de centrer l'importance seulement sur l'intérêt financier des actionnaires seulement<sup>3</sup>.

Si dans la vision traditionnelle, où les actifs physiques représentent le facteur stratégique du processus productif de l'entreprise et par conséquent les détenteurs de ce capital ont légitimement le droit de s'approprier le surplus, et où le privilège de la création de valeur a été au profit des seuls actionnaires, le passage progressif d'une économie de la production à une économie de la connaissance a engendré des mutations d'ordre économique, social et technique, qui ont affecté l'entreprise et par conséquent, elles ont redéfini le rapport entre le droit de propriété et le pouvoir d'appropriation des quasi-rentes dans la mesure où l'entreprise est perçue comme une véritable coalition réunissant les différents apporteurs de ressources, et par conséquent, elles ont remis en cause le principe selon lequel le surplus appartient aux seuls actionnaires.

Et vu que les décisions des dirigeants ne sont pas dictées seulement par les actionnaires et les marchés financiers, mais sont aussi contraintes par les règles édictées par d'autres parties prenantes, la création de valeur dépend désormais à des compétences particulières et donc la nouvelle vision tend à la création de valeur pour d'autres partenaires de l'entreprise que l'actionnaire ce qui va assurer la valorisation de la valeur partenariale<sup>4</sup>. Donc, devant ces différents critiques attribuées à la vision actionnariale qui considère les actionnaires comme les seuls principaux de l'entreprise, une vision plus large qui est celle d'une gouvernance partenariale, et qui prend en considération les intérêts de l'ensemble des partenaires de l'entreprise, a progressivement émergé<sup>5</sup>. Cette vision élargie de la gouvernance actionnariale tend à prendre en considération l'apport de l'ensemble des parties prenantes et non seulement les détenteurs de capitaux financiers (les actionnaires) pour établir une vision plus équilibrée entre les apporteurs de capitaux financiers et humains dans le processus de création et de répartition de la richesse<sup>6</sup>.

Ainsi, la rente organisationnelle trouve son origine dans les effets de synergie engendrés par le travail en équipe, résultants de la convention des efforts des parties prenantes et dans les compétences du dirigeant pour contrôler l'équipe<sup>7</sup>, et donc cette rente dégagée ne doit pas être répartie au profit des seules actionnaires mais au profit de l'ensemble des parties prenantes

---

<sup>1</sup> La notion de parties prenantes intégrée par Edward Freeman en 1984, renvoie aux intérêts, aux caractéristiques voire aux comportements de « tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par la mise en œuvre des objectifs de cette même organisation ». (Jacques IGALENS, Sébastien POINT, op. Cit, p 07).

<sup>2</sup> Samuel MERCIER, Jean-Pascal GOND, « La théorie des parties prenantes », centre de recherche en Finance, Architecture et Gouvernance des Organisations, cahier du FARGO n° 1050502, Mai 2005, p 05.

<sup>3</sup> Mhammed ECHKOUNDI, « Le renouveau de la gouvernance d'entreprise : vers une prise en compte des parties prenantes », la revue de l'économie & de management, n° 08- "Gouvernance d'entreprise, éthique des affaires et responsabilité sociales de l'entreprise ", université de Tlemcen, Avril 2008, p 196.

<sup>4</sup> A. BENDIABDELLAH, op. Cit, p-p 03-04.

<sup>5</sup> Thierry POULAIN-REHM, «Gouvernance d'entreprise et actionnariat des salariés: une approche conceptuelle», op. Cit, p-p 1-2.

<sup>6</sup> Moufida LABADI, Mehdi NEKHILI, « Structure de propriété et partage de la valeur ajoutée : application aux entreprises françaises non financières du SBF120 », revue de la régulation, n° 12, Automne 2012, p 01.

<sup>7</sup> Gérard CHARREAUX, « De la nécessité d'une vision partenariale en gouvernance de l'entreprise : une note », Centre de Recherche en Gestion des Organisation (GREGO), cahier n° 1141002, Octobre 2014, p 06.

qui détiennent des compétences spécifiques, et ceci conduit à s'interroger sur les conditions de partage de la rente car ces partenaires ne vont pas participer à la création de valeur que s'ils perçoivent une partie de cette rente. Donc, cette conception partenariale, qui prend en compte l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise et qui remet en cause la réflexion de la conception traditionnelle de la gouvernance dans la mesure où la performance ne doit pas s'apprécier au regard des intérêts des actionnaires seulement mais au regard de ceux de l'ensemble des partenaires, impliquant par la suite l'intégration des nouveaux indicateurs de la performance globale, demeure assez floue, en dépit de son apport analytique important, sans parler de son opérationnalité<sup>1</sup>.

Malgré le progrès par rapport à la vision actionnariale, où cette vision partenariale intègre d'autres parties prenantes en plus des actionnaires mais elle présente quelques limites: d'une part, la modélisation est toujours limitée à la résolution des conflits où la répartition de la valeur créée passe essentiellement par la discipline du dirigeant. Donc sa démarche reste centrée sur la répartition optimale de la valeur créée, ainsi que l'allocation optimale des droits de propriété, mais en revanche, le processus de création de valeur est absent, voire ignoré vu que la gouvernance n'agit sur la création de valeur qu'à travers la répartition de la rente, ce qui rend l'approche partenariale juste une conception statique et adaptative de l'efficacité malgré qu'elle possède une vision plus large de la notion d'efficacité, mais elle ne propose pas de clés pour établir un lien avec l'efficacité dynamique<sup>2</sup>.

Ces deux visions que comporte l'approche contractuelle et qui s'inscrivent dans la perspective disciplinaire de gouvernance, présentent des limites vu qu'elles sont fondées sur une conception statique de l'efficacité où des mécanismes de contrôle et de sanctions sont mis en place pour surveiller et discipliner les dirigeants afin d'assurer l'efficacité, et qu'elles ignorent la dynamique productive en donnant une vision restrictive limitée à l'incidence des systèmes incitatifs sur les choix de production<sup>3</sup>.

A cause de ses limites, des approches cognitives de l'entreprise, où cette dernière est considérée comme étant un nœud de connaissances et de compétences vu qu'elle représente un répertoire de connaissances ayant pour but la recherche des opportunités créatrices de la valeur partenariale en actionnant des leviers cognitifs, ont été émergées<sup>4</sup>. Ceci est expliqué par le fait que l'approche disciplinaire se préoccupe plus par la dissuasion des comportements déviants pour éviter la spoliation et la destruction de la valeur que par la découverte de la valeur. Pour cela, les deux visions de l'approche contractuelle de la gouvernance ont été remplacées par l'émergence de nouvelles perspectives cognitives et comportementales qui sont discutées dans le point suivant.

### **Sous-section 3: Les perspectives de la gouvernance d'entreprise.**

Avec la montée de l'immatériel et le passage d'une économie de production à une économie de marché et de connaissance caractérisée par l'innovation, la rapidité des cycles de renouvellement des produits et des services, et par une compétitivité accrue, la création de valeur est devenue plus dépendante de l'utilisation des compétences particulières comme les capacités d'innovations et les qualités managériales, ce qui a intégré l'entreprise dans un réseau composé des relations durables qu'elle entretient avec ses clients, fournisseurs ou

---

<sup>1</sup>Thierry POULAIN-REHM, «Gouvernance d'entreprise et actionnariat des salariés: une approche conceptuelle», op. Cit, p-p 07-08.

<sup>2</sup> Amin MOKHEFI, op. Cit, p 09.

<sup>3</sup> Ratiba AROUB, op. Cit, p 37.

<sup>4</sup>Gérard CHARREAUX, « De la nécessité d'une vision partenariale en gouvernance de l'entreprise : une note », op. Cit, p 08.

partenaires, et par conséquent, un système de financement et de gouvernance respectueux du long terme doit être mis en place<sup>1</sup>.

Dans cette approche cognitive, Charreaux définit la gouvernance des entreprises comme l'ensemble des mécanismes permettant d'augmenter le potentiel de création de valeur par l'apprentissage et l'innovation. De plus, ici, la notion d'efficacité retenue étant dynamique et la création de valeur durable dépend de l'identité et des compétences de l'entreprise qui sont désignées comme un tout cohérent, ainsi que, de la capacité du management à imaginer, percevoir et construire de nouvelles opportunités d'investissement. Aussi, dans cette approche la création de valeur dépend moins de la discipline des dirigeants que de leurs compétences<sup>2</sup>, et par conséquent, le système de gouvernance selon cette approche cognitive est défini comme l'ensemble des mécanismes permettant d'avoir le meilleur potentiel de création d'une valeur durable en privilégiant les avantages concurrentiels, compétences, les capacités d'innovation ainsi que la meilleure exploitation de connaissances des différents apporteurs des ressources<sup>3</sup>. Ainsi, la création de la valeur conduit à une approche différente de motifs de l'existence de l'entreprise qui permet, non seulement de la distinguer du marché mais également de ses concurrentes, c'est-à-dire de lui définir une identité.

Donc, cette vision cognitive de l'entreprise conduit à revoir le rôle du système de la gouvernance qui n'est plus une matrice disciplinaire, vu que les mécanismes disciplinaires ne peuvent être considérés comme les mécanismes exclusifs d'encadrement, mais une matrice cognitive qui se préoccupe de la création et la préservation d'un avantage compétitif fondé sur les connaissances et qui doit permettre l'identification et la mise en œuvre des investissements rentables, dans une perspective d'efficacité dynamique<sup>4</sup>.

Pour cela, cette vision, qui conduit aussi la gouvernance à prendre en compte non plus la seule création de la valeur actionnariale, mais aussi les processus décisionnels menant à la prise en compte des différentes parties prenantes, et enfin, le développement de compétences de l'entreprise y compris le capital humain à la fois, est plus intéressante sur le plan éthique car elle positionne la gouvernance d'entreprise dans le champ des valeurs, du partenariat et du dialogue<sup>5</sup>. Mais, ce modèle est critiqué par le fait qu'il met l'accent sur la création de valeur par la recherche de nouvelles occasions productives et ne se préoccupe pas de sa répartition entre les différentes parties prenantes, ce qui va engendrer des conflits entre ces parties et ceci pose, par conséquent, un problème au niveau d'éthique qui devrait être solutionné par l'entreprise<sup>6</sup>.

Les modèles contractuel et cognitif présentent des limites dans la mesure où ils ignorent les erreurs commises dans les décisions des dirigeants, en raison des biais comportementaux qui les affectent. Ces derniers constituent un déterminant important de la création de valeur vu qu'ils peuvent s'avérer source des coûts d'agence substantiels, et donc, la reconnaissance de ces biais qui est d'une grande importance, conduit à proposer un modèle comportemental de gouvernance ayant pour but la gestion de ces biais de façon à ce que les leviers disciplinaires

---

<sup>1</sup> Jean-Paul POLLIN, op. Cit, p-p 15-16.

<sup>2</sup> Eric-Alain ZOUKOUA, op. Cit, p 05.

<sup>3</sup> Jamel CHOUAIBI et al, «La structure de propriété et l'innovation : étude empirique dans le contexte tunisien », crises et nouvelles problématiques de la valeur, May 2010, Nice, France, <hal-00484256>, p 02.

<sup>4</sup> Gérard CHARREAUX, « Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux », Centre de recherche en Finance, Architecture et Gouvernance des Organisations, Cahier du FARGO n° 1040101, Version révisée, Décembre 2004, p-p 12-13.

<sup>5</sup> Jacqueline DIONNE- PROULEX, Gilbert LAROCHELLE, « Ethique et gouvernance d'entreprise », revue management & avenir, n° 32, Février 2010, p 44.

<sup>6</sup> Jacqueline DIONNE- PROULEX, Gilbert LAROCHELLE, op. Cit, p 45.

et cognitifs soient les plus efficaces possibles<sup>1</sup>. Donc, l'efficacité des leviers disciplinaires et cognitifs dépend largement de ces biais, «qui constituent une source supplémentaire de coûts d'agence appelé les coûts d'agence avec soi-même c'est-à-dire qui sont associés aux problèmes de contrôle de soi»<sup>2</sup>, et qui peuvent affecter les décisions des dirigeants, et par conséquent, ils peuvent générer des pertes de valeur, pour cela, le modèle comportemental de gouvernance est venu pour mieux comprendre ses biais comportementaux et ses éventuelles défaillances pour les corriger ou les éviter et donc il permet d'assurer le bon fonctionnement des mécanismes, et par conséquent, renforcer l'efficacité des leviers disciplinaires et cognitifs.

Alors, la gouvernance comportementale prend en compte à la fois la dimension cognitive et les biais comportementaux consubstantiels aux phénomènes de la gouvernance où les concepts des compétences et des biais cognitifs et comportementaux constituent le socle fondateur de ce paradigme, et dans le cadre d'une économie du savoir favorisant l'innovation avec une compétitivité accrue, cette conception de la gouvernance, qui intègre des éléments issus de la littérature comportementale, prend tout son sens<sup>3</sup>. Donc, selon cette vision comportementale, qui pallie les lacunes des approches disciplinaires et cognitives précédentes par l'inclusion de certains facteurs comportementaux dans l'analyse du processus de création de valeur, des biais comportementaux affectent les individus ce qui va leur empêcher de prendre des décisions optimales. C'est pour cela, il faut étudier l'impact de différents mécanismes de gouvernance à l'une des biais comportementaux, afin de permettre le progrès dans l'explication de la création de valeur de l'entreprise et donc la mise en œuvre de mesures augmentant la valeur créée<sup>4</sup>.

En analysant les apports des modèles cognitifs et de la finance comportementale de la gouvernance d'entreprise, Charreaux aussi ajoute la présence des conflits comportementaux, qui sont des conflits traitant des aspects émotionnels et inconscients plus larges que ceux liés au problème de la cognition, à côté des conflits d'intérêts<sup>5</sup>. Enfin, la question de l'intégration des aspects comportementaux dans la gouvernance reste à l'état embryonnaire pour l'instant<sup>6</sup>.

En plus de ces approches de gouvernance d'entreprise qui prennent en compte les seules intérêts des actionnaires ou ceux des parties prenantes, ainsi que les compétences de la firme, un autre déterminant, qu'il s'agit de l'instauration de règles de droit, permet de donner une signification plus claire et précise du concept.

Donc, il faut mettre en place un cadre juridique, règlementaire et institutionnel approprié et efficace qui se compose des éléments législatifs, d'une réglementation appropriée, d'un ensemble de mécanismes institutionnels et de différentes pratiques en lien avec les traditions propres à chaque pays et à chaque entreprise<sup>7</sup>.

---

<sup>1</sup>Gérard CHARREAUX, «Quelle théorie pour la gouvernance? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive et comportementale », centre de recherche en Finance, Architecture et Gouvernance des Organisations, cahier du FARGO n° 1110402, version 1, Avril 2011, p 04.

<sup>2</sup> Gérard CHARREAUX, « Pour une gouvernance d'entreprise comportementale : une réflexion exploratoire », revue française de gestion, n° 157, 2005, p 216.

<sup>3</sup>Ramdane MOSTEFAOUI, Jean-Jacques PLUCHART, «La castration des dirigeants commémécanisme de gouvernance. Cas de deux EPE en Algérie », management & Avenir, n° 47, 2011/7, p 47.

<sup>4</sup>Moris KAREN, « Les enjeux de la gouvernance d'entreprise aujourd'hui », de meilleures théories pour de meilleures pratiques, revue française de gestion, Septembre- Octobre 2012, n° 228-229, p 152.

<sup>5</sup>Olivier MEIER, Guillaume SCHIER, « Quelles théories et principes d'actions en matière de gouvernance des associations ? », management & avenir, n° 20, Juin 2008, p 187.

<sup>6</sup> Gérard CHARREAUX, « Pour une gouvernance d'entreprise « comportementale » une réflexion exploratoire », op. Cit, p 220.

<sup>7</sup>Jacqueline DIONNE-PROULX, Gilbert LAROCHELLE, « Éthique et gouvernance d'entreprise », op. Cit, p 45.

## *Conclusion du premier chapitre*

La thématique de gouvernance d'entreprise, qui a restée longtemps marginalisée, a pris à partir les années quatre-vingts dix une importance croissante ou elle apparaît comme un des thèmes centraux dans la gestion, et donc, ce n'est que depuis une dizaine d'années que le sujet prendra un réel essor<sup>1</sup>. Cet essor de ce sujet est attribué au rôle vital joué par la gouvernance des institutions financières ou non financières dans la création d'un climat de confiance, dans l'attraction des investissements et enfin dans la prévention des risques<sup>2</sup>.

La structure de la gouvernance dans les entreprises englobe la notion d'organisation de l'autorité tout au long de la chaîne hiérarchique ainsi que les différents mécanismes mis en place afin d'assurer le respect de la régulation au sein de l'entreprise<sup>3</sup>.

Donc, la problématique centrale de la gouvernance d'entreprise est la conception des systèmes et des mécanismes d'incitation, de sauvegarde et de réglementation pour favoriser la continuité des relations qui peuvent être inefficaces en présence des comportements opportunistes<sup>4</sup>.

Mais, au-delà de cette vision réduite de la gouvernance d'entreprise, qui vise à trouver un équilibre des pouvoirs entre les deux parties: actionnaires – dirigeants par la mise en place des mécanismes de régulation, des nouvelles théories de la gouvernance fondées sur la recherche d'un modèle de gouvernance partenarial où toutes les parties prenantes seraient prises en considération et d'un modèle basé sur les connaissances et les comportements et qui constituent les prémisses d'une nouvelle relation entre l'entreprise et la société civile, ont été émergés<sup>5</sup>.

En raison des crises<sup>6</sup> et étant donné le rôle important de l'intermédiation financière joué par les banques dans l'économie des pays, leur haut degré d'exposition aux risques et leur sensibilité élevée aux difficultés découlant de l'inefficacité des mécanismes de la gouvernance d'entreprise et la nécessité de protéger les fonds des déposants, la gouvernance d'entreprise pour les organisations bancaires est d'une grande importance<sup>7</sup>.

Pour cela, et d'après ce qui précède, nous allons aborder la gouvernance bancaire dans le deuxième chapitre.

---

<sup>1</sup> Stéphane TREBUCQ, «De l'idéologie et de la philosophie en gouvernance d'entreprise», revue française de gestion, Mai 2005, n° 158, p-p 49-50.

<sup>2</sup>Toufik BEDJ, «The role of the corporate governance in enhancing the efficiency of Islamic banks and accelerates their development», journal of Islam, law and judiciary, Vol 01, Issue 2, 2015, p 100.

<sup>3</sup> Pesqueux YVON, «De la gouvernance », 2015, <halshs-01247797>, p 06.

<sup>4</sup> Ahmed KOUDRI, « Rémunération du premier dirigeant et gouvernance des entreprises publiques en Algérie », la revue de l'Économie & de Management, N° 08- "Gouvernance d'entreprise, éthique des affaires et responsabilité sociales de l'entreprise ", université de Tlemcen, Avril 2008, p 214.

<sup>5</sup> Isabelle CADET, « Gouvernance : nouveaux mythes, nouvelles réalités », vie & sciences de l'entreprise, Février 2014, n° 198, p 17.

<sup>6</sup>Bank for International Settlements BIS, «Principles for enhancing corporate governance issued by Basel Committee», 16 March 2010, p 01.

<sup>7</sup>Basel Committee on Banking Supervision, «Enhancing corporate governance for banking organizations», February 2006, p 01.

**DEUXIEME CHAPITRE :**

***LA GOUVERNANCE BANCAIRE  
ENTRE LA THEORIE ET LA  
PRATIQUE***

## CHAPITRE II: La gouvernance bancaire entre la théorie et la pratique

---

### *Introduction du deuxième chapitre*

Après la crise financière<sup>1</sup>, et avec la survenance d'une série de faillites dans le secteur bancaire, dont la plus connue est celle de «Lehman Brothers»<sup>2</sup>, qui ont fait naître une perte de confiance vis-à-vis des banques, la gouvernance bancaire est devenue un sujet crucial, vu que les banques jouent un rôle important en tant que partie prenante principale qui serve comme un fournisseur de fonds, mais ce sujet n'était pas parmi les sujets de recherche en matière de gouvernance et n'a pas retenu l'attention par rapport aux entreprises non financière.

Donc, malgré son importance, la gouvernance bancaire a été récemment discutée dans la littérature<sup>3</sup>. Cela est justifié par le fait que la littérature en matière de la gouvernance d'entreprise suppose l'homogénéité de l'application des pratiques de gouvernance dans tous les secteurs d'activités, et donc, elle ne s'intéressait pas particulièrement au secteur bancaire.

Mais en réalité, les banques ne sont pas des entreprises comme les autres en raison de leur rôle incontournable dans le financement de l'économie, ainsi, la crise a révélé qu'une gouvernance spéciale doit être appliquée aux banques, et donc, la gouvernance bancaire doit suivre des modèles qui lui son propres<sup>4</sup>. Aussi, la récente crise financière a révélé et a critiqué le rôle des banques dans le déclenchement des crises vu que la déficience de gouvernance causée par l'existence des faiblesses relevées en matière de la gouvernance bancaire ont contribué à l'émergence de cette crise financière, et donc, elles sont considérées comme une cause majeure de la crise<sup>5</sup>.

Ainsi, la banque des règlements internationaux insiste sur l'existence d'une grande différence entre la gouvernance des banques et celle des autres entreprises en indiquant que la gouvernance bancaire est plus importante par rapport à celle d'autres entreprises étant donné le rôle majeur de l'intermédiation financière joué par les banques au sein de l'économie, et vu la nécessité d'assurer une certaine protection des déposants et vu le degré élevée de leur sensibilité aux difficultés engendrées par les pratiques inefficaces en matière de gouvernance d'entreprise<sup>6</sup>.

Pour cela, nous allons appréhender la problématique de la gouvernance bancaire à travers la présentation du cadre théorique de ce concept et du système bancaire algérien et enfin, nous aborderons la problématique de la gouvernance dans les banques algériennes.

---

<sup>1</sup> La crise financière, dite des prêts subprimes s'est amorcée à l'été 2007 aux États-Unis sur le marché des prêts hypothécaires Américain en raison d'une sous-évaluation profonde du risque par les institutions financières (la baisse des primes de risque) et le bas niveau des taux d'intérêts qui ont facilité l'achat d'actifs financiers et immobiliers à crédit et en conséquence, le crédit abondant a soutenu les hausses des prix des actifs.

<sup>2</sup> Depuis le début de la crise en Août 2007, de nombreuses institutions ayant un poids significatif dans les systèmes financiers des pays développés ont été renflouées par les pouvoirs publics au nom du risque de système comme « BearSterns, Freddy Mac...Etc », mais les autorités de tutelle ont décidé de laisser la quatrième banque d'investissement américain « Lehman Brothers » faire faillite après plusieurs tentatives échouées d'arrangement privé.

<sup>3</sup> Mitsuru MIZUNO, «Evolution of corporate governance of banks in Japan: some lessons for other countries», the Second annual international conference on corporate governance & regulation in banks, Sumy, Ukraine, 02-04 February, 2011, p 06.

<sup>4</sup> Hubert de VAUPLANE, Amicie de VAUPLANE, «La gouvernance des banques à l'issue de la crise du système financier », revue Les questions de gouvernance au sein des institutions bancaires après la crise financière », n° 205, Association Nationale des Sociétés par A Septembre 2012, p 03.

<sup>5</sup> Jakob de HAAN, RazvanVALHU, « Corporate governance of banks: a survey », De Nederlandsche Bank (DNB), working paper, n° 386, July 2013, p 02.

<sup>6</sup> Mitsuru MIZUNO, op. Cit, p 06.

## CHAPITRE II: La gouvernance bancaire entre la théorie et la pratique

---

### Section 1 : Le concept de la gouvernance bancaire.

En raison de l'importance du sujet de la gouvernance bancaire étant donnée le rôle de l'intermédiation financière joué par le secteur bancaire dans l'économie, ce dernier nécessite des pratiques et des modèles qui lui sont propres due à la particularité de la gouvernance dans les banques par rapport à celle d'autres entreprises non financières. Pour cela, nous allons premièrement aborder les raisons d'être d'une gouvernance propre à la banque. Ensuite, nous passerons aux spécificités de la gouvernance bancaire et en fin nous concluons cette section avec la définition de ce concept, ses principes et les différents mécanismes de la gouvernance bancaire.

#### Sous-section 1:Les raisons d'être d'une gouvernance propre à la firme bancaire.

La nouvelle théorie de l'intermédiation financière qui constitue un nouvel essor à la théorie de la banque et qui oriente l'attention vers la question du «pourquoi les intermédiaires financiers», a permis d'expliquer les raisons d'être des intermédiaires financiers, et plus particulièrement, d'une banque, et ceci, en se basant sur trois critères qui justifient le rôle crucial joué par les banques dans le financement et le fonctionnement des économies à savoir: économiseur de coûts de transactions, délégateur de surveillance, producteur et assureur de liquidité<sup>1</sup>.

D'après ce qui précède, et en raison de l'importance du système bancaire, des faillites bancaires peuvent être engendrées à cause des insuffisances relevées dans ce système. Ces dernières peuvent avoir des répercussions sur les systèmes d'assurance des dépôts, et peuvent par conséquent provoquer des difficultés susceptibles d'avoir de graves répercussions sur le système financier dans son ensemble, ce qui peut entraîner par la suite, des coûts importants pour la société ainsi que des effets macroéconomiques importants<sup>2</sup>. Aussi, en cas de panique bancaire, plusieurs épargnants vont retirer leur argent puisqu'ils craignent que la banque soit insolvable, et dans ce cas, la banque ne serait pas capable de rembourser immédiatement les déposants, ce qui peut déstabiliser la banque et augmente se probabilité de défaut. Ces dysfonctionnements potentielles circonscrivant initialement cette banque vont ensuite, par l'effet de contagion, se propager à l'ensemble du secteur bancaire, ce qui peut provoquer la rupture de ce secteur, et par conséquent, peut engendrer un risque systémique à l'ensemble du système financier<sup>3</sup>. Ainsi, en raison de rôle majeure des banques en tant que fournisseurs de liquidité, leur détresse financière peut réduire l'efficacité des outils macroéconomiques tels que les politiques monétaires et budgétaires, ce qui peut engendrer par la suite, des coûts macroéconomiques plus grands<sup>4</sup>.

Aussi, ce système bancaire est confronté à des risques plus élevés et plus variés, du aux changements causés par la globalisation, la déréglementation et les progrès technologiques, et qui doit les gérer afin d'éviter les défaillances bancaires qui peuvent propager aux d'autres banques, et par conséquent, avoir un impact systémique sur l'économie en général. Donc, étant donné que les banques sont sujettes aux risques élevés et aux chocs externes qui peuvent

---

<sup>1</sup>Houssein RACHDI et al, « L'apport de la gouvernance à l'explication des crises bancaires : Une analyse en données de panel », op. Cit, p 02.

<sup>2</sup>Comité de Bâle sur le Contrôle Bancaire, «Renforcement de la gouvernance d'entreprise dans les établissements bancaires», banque des règlements internationaux, Février 2006, p-p 02-04.

<sup>3</sup> Rémi JARDAT, Olivier BONED, «La gouvernance mutualiste face à la crise bancaire», l'expansion management review, Avril 2008, n° 131, p 45.

<sup>4</sup>Claudio BORIO, «Towards a macro-prudential framework for financial regulation and supervision? », workshop on banking regulation and financial stability, Venice international university, San Servolo,17-18 July 2002, p-p 04-10.

## CHAPITRE II: La gouvernance bancaire entre la théorie et la pratique

---

entraîner des effets néfastes sur l'économie, la stabilité financière du secteur bancaire et de l'économie dans son ensemble est d'une grande importance, et par conséquent, la nécessité d'un contrôle plus rigoureux des activités bancaires et d'une gouvernance propre aux banques a largement augmenté<sup>1</sup>. En plus, vu que les banques sont en étroites relations avec plusieurs parties prenantes telles que les déposants, les détenteurs de la dette non-assurés, les assureurs-dépôts et les régulateurs, elles doivent avoir une forme unique de gouvernance<sup>2</sup>.

Donc, la gouvernance des banques est différente de celle des entreprises non financières puisque, la gouvernance dans les banques est plus compliquée vu la présence d'un nombre important des partenaires, tels que les investisseurs, les déposants et les régulateurs, ayant un intérêt direct dans l'activité et la performance de ces banques, et vu que la santé de l'économie globale dépend de la performance de celles-ci, les régulateurs sont donc concernés par l'effet de la gouvernance sur la performance des banques, et donc ils interviennent pour régler leur conduite et leur fonctionnement, ce qui justifie la forte réglementation de ces dernières<sup>3</sup>.

Et en raison des spécificités des banques qui doivent être pris en considération et qui ne doivent pas être assimilées aux autres entreprises ordinaires, et vu leur fonction très spéciale dans l'économie, la gouvernance bancaire qui occupe une importance particulière, est devenue cruciale. C'est pour cela, le Comité de Bâle a attiré l'attention sur la nécessité d'avoir une meilleure compréhension de la gouvernance bancaire ainsi que la nécessité de l'amélioration des pratiques de gouvernance au sein des banques vu qu'elles sont considérées en tant que moteur de la performance de ces dernières et en tant que pilier principale pour garantir un système financier solide<sup>4</sup>.

Et en plus de l'importance de la gouvernance bancaire dans les pays développés, elle est plus importante pour les économies en développement en raison de sous-développement des marchés financiers. Donc, les banques sont la seule source de financement de la majorité des entreprises, aussi, elles constituent le principal dépositaire de l'épargne de l'économie, et par conséquent, les banques sont considérées en tant que moteurs très importants de la croissance économique vu qu'elles occupent une position largement dominante dans le développement des systèmes financiers. Aussi, les dirigeants des banques dans ces pays ont obtenu une plus grande liberté dans la façon dont ils gèrent leurs banques, c'est pour cela la gouvernance bancaire dans les pays en voie de développement est d'une grande importance<sup>5</sup>.

Après avoir abordé les raisons d'être d'une gouvernance propre à la firme bancaire, nous allons aborder, en ce qui suit, les spécificités de la gouvernance dans les banques.

### **Sous-section 2: Les spécificités de la gouvernance dans les banques.**

Selon Adams & Mehran, le caractère unique de la gouvernance des banques est expliqué par les multiples différences entre les banques et les entreprises non financières telles que la taille du conseil d'administration qui est plus grande dans les banques que dans les entreprises, aussi elles sont caractérisées par un pourcentage plus grand d'administrateurs externes dans leurs conseil d'administration, et par l'existence des comités ainsi que la fréquence élevée des

---

<sup>1</sup> Louizi GHAZI, op. Cit, p-p 03-04.

<sup>2</sup> Vincent BOUVATIER et al, «Bank income smoothing, ownership concentration and the regulatory environment», journal of banking and finance, Elsevier, 41, 2014, p 254.

<sup>3</sup> Renée ADAMS, Hamid MEHRAN, «Is Corporate Governance Different for Bank Holding Companies? », Federal Reserve Bank of New YorkFRBNY Economic Policy Review, April 2003, p124.

<sup>4</sup> Anastasia STEPANOVA, Olga IVANTSOVA, «Does corporate governance have an effect on performance in the European banking sector? Evidence from a crisis environment », working papers, basic research program, series: financial economics, 10 February 2012, p 03.

<sup>5</sup> Abhiman DAS, Saibal GHOSH, «Corporate governance in banking system: an empirical investigation», economic and political weekly, Vol 39, n° 12, money, banking and finance, 20-26 Mars 2004, p 1263.

## CHAPITRE II: La gouvernance bancaire entre la théorie et la pratique

---

réunions. Et enfin, dans les banques, les stock-options sont moins considérées comme moyen de rémunération des dirigeants<sup>1</sup>.

Aussi, les banques ont des problèmes de gouvernance spécifiques, en raison de leurs capacités à prendre des risques rapidement avec une manière qui n'est pas visible directement aux administrateurs ou aux investisseurs externes dans la mesure où elles peuvent masquer les risques qu'elles prennent et les transférer aux déposants. De plus, l'évolution rapide et la complexité technique accrue des activités commerciales augmentent la nécessité d'exercer la surveillance par des spécialistes qui sont en pénurie, et vu que le contrôle des actionnaires est coûteux et qui est souvent laissé à des investisseurs institutionnels en conflit et/ou à des administrateurs insuffisamment qualifiés, les conflits entre tous les intervenants de la banque peuvent être exacerbés. Donc, d'après ce qui précède, la nature de l'activité bancaire présente des défis uniques qui doivent être traités par leurs mécanismes de gouvernance. C'est pour cela, la gouvernance bancaire a certaines spécificités<sup>2</sup>.

### **1. La spécificité du bilan des banques: L'endettement et la production de liquidité.**

Selon Macey & O'hara, les banques sont caractérisées par une structure de capital différente de celle des entreprises non financières, vu que les banques ont tendance à avoir très peu de fonds propres par rapport aux autres entreprises avec 90 % ou plus de la dette. De plus, leurs passifs qui sont généralement sous la forme de dépôts, sont à la disposition de leurs déposants à la demande, tandis que leurs actifs prennent la forme de prêts de longs termes, et de ce fait, la banque détiendra des actifs qui ne sont pas liquides et émettra des passifs liquides, ce qui va créer des liquidités pour l'économie, mais cette disparité entre les actifs et les passifs peut devenir un problème dans la situation inhabituelle d'une banque, telle que le cas d'une ruée bancaire (Bank run), et ceci, représente le principal attribut des banques<sup>3</sup>.

### **2. L'activité bancaire peut s'exercer sous formes juridiques très diverses.**

Dans certains pays, les textes de droit montrent qu'il n'existe pas une forme juridique unique des banques, cependant, la majorité des pays ont permis aux seules personnes morales le droit d'exercer le métier de banquier. Mais, quelque soit la forme juridique de la banque, un souci spécifique de gouvernance doit guider son action. Donc, les banques doivent à la fois se conformer aux règles régissant les entreprises non financières et aux règles et contraintes spécifiques à leur secteur<sup>4</sup>.

Les banques sont caractérisées par une forte asymétrie d'information existante entre les investisseurs internes et externes et entre tous les autres acteurs du secteur bancaire vu l'obscurité de l'information financière en raison de la difficulté d'évaluer la performance et le risque, ce qui engendre des problèmes d'agence distincts et accentués par rapport aux autres entreprises non réglementées. Donc, deux attributs majeurs, qui entravent les mécanismes

---

<sup>1</sup>Andra Lavinia NICHITEAN, Mircea ASANDULUI, «Corporate governance in banking activities», annales scientifiques de l'université "ALEXANDRU IOAN CUZA", DIN IAȘI, sciences économiques, 2010, p 136.

<sup>2</sup>Marco BECHT et al, « Why bank governance is different », Oxford review of economic policy, Vol 27, n° 03, 2011, p 438.

<sup>3</sup>Jonathan R. MACEY, Maureen O'HARA, « The Corporate Governance of Banks », the Federal Reserve Bank of New York (FRBNY), economic policy review, April 2003, p 97.

<sup>4</sup> Christian NOYER, «Corporate governance et banque : les banques se gouvernent-elles comme d'autres entreprises», séminaires sur "Droit, économie et justice dans le secteur bancaire", cour de Cassation, Lundi 10 octobre 2005, p-p 2-3.

## CHAPITRE II: La gouvernance bancaire entre la théorie et la pratique

---

traditionnels de gouvernance d'entreprise, placent les banques au cœur des problématiques de la gouvernance à savoir: l'opacité et la forte réglementation<sup>1</sup>.

### 3. L'opacité des banques.

Selon Morgan<sup>2</sup> et Levine<sup>3</sup>, l'asymétrie informationnelle est plus prononcée dans les banques vu que ces dernières sont plus opaques que les autres entreprises non financières, car il existe d'autres asymétries d'information en plus de celle existante dans les entreprises non financières et qui s'établit entre les propriétaires et les dirigeants seulement, mais dans le cas des banques, cette relation entre l'agent et le principal est médiée par une force externe qui s'agit du régulateur. Donc, il y a trois asymétries d'information supplémentaires dans les banques: entre le propriétaire, les dirigeants et le régulateur; entre les déposants, la banque et le régulateur; enfin, entre les emprunteurs, les dirigeants et le régulateur. Cette structure plus complexe d'asymétrie de l'information résultante de la forte opacité des banques exacerbe les conflits et les problèmes d'agence et les rend plus compliqués dans les banques vu la nature différente de ces dernières par rapport à celle d'autres entreprises<sup>4</sup>.

Donc, vu que les asymétries d'informations entre les internes (insiders) et les externes (outsiders) sont plus élevées dans le secteur bancaire, il est très difficile pour les détenteurs d'actions (actionnaires minoritaires) et de la dette (les créanciers) de surveiller les dirigeants de la banque. Ainsi, la plus grande opacité des banques rend plus facile l'exploitation des investisseurs externes par les internes, aussi, elle rend plus difficile pour les créanciers le contrôle des risques pris par les propriétaires qui contrôlent la banque, vu que ces derniers ont des incitations pour augmenter le profil de risque, ce qui rend plus difficile la conception des contrats alignant les intérêts des dirigeants avec ceux des propriétaires de la banque<sup>5</sup>.

De plus, les banques peuvent facilement cacher des problèmes en accordant des prêts à des clients qui n'ont pas honoré les obligations de leur dette précédente, aussi, elles peuvent modifier la composition du risque de leurs actifs plus rapidement que d'autres entreprises non financières<sup>6</sup>. Donc, les banques sont caractérisées par des problèmes de transparence et d'asymétrie d'informations envers tous ses partenaires telles que l'opacité de la structure du portefeuille de la banque où les déposants ne peuvent pas savoir la vraie valeur du portefeuille de prêts vu que cette information est inaccessible et très coûteux pour révéler, ce qui incite les dirigeants à investir dans des actifs plus risqués. Et afin de limiter ce comportement et pour dissuader l'expropriation des déposants, les banques pourraient faire des investissements dans la marque ou dans le capital de réputation. Mais, cette solution donne un peu de confiance aux déposants, pour cela, ils exigent des garanties avant qu'ils déposeraient auprès d'une banque. Ces dernières qui sont fournies par le gouvernement sous forme d'assurance-dépôt<sup>7</sup>, et qui sert à renforcer la confiance des déposants envers la banque, constitue un moyen efficace dans l'empêchement de la survenance des ruées bancaires, et par conséquent, il permet de prémunir

---

<sup>1</sup>Soh Robert TANGAKOU et al, « Gouvernance bancaire et rentabilité financière au Cameroun », European scientific journal, January 2015, Vol 11, n° 01, p 268.

<sup>2</sup> Morgan DONALD, « Rating banks: risk and uncertainty in an opaque industry », American economic review, Vol 92, n° 04, September 2002, p-p 874-875.

<sup>3</sup> Ross LEVINE, « The corporate governance of banks: A concise discussion of concepts and evidence », World Bank policy research working paper 3404, September 2004, p 07.

<sup>4</sup> Penny CIANCANELLI, Jose Antonio REYES GONZALEZ, « Corporate Governance in Banking: A Conceptual Framework », the European financial management association conference, Athens, June, 2000, p 06.

<sup>5</sup> Ross LEVINE, op. Cit, p 07.

<sup>6</sup> Hamid MEHRAN et al, « Corporate governance and banks: what have we learned from the financial crisis? », Federal Reserve bank of New York, staff report n° 502, June 2011, p 04.

<sup>7</sup>T.G. ARUN, J. D. TURNER, « Corporate governance of banks in developing economies: concepts and issues », corporate governance an international review, Vol 12, n° 03, July 2004, p 372.

## CHAPITRE II: La gouvernance bancaire entre la théorie et la pratique

---

contre leurs effets néfastes, car il représente un dispositif avec lequel les retraits concertés des dépôts et du financement à court terme auprès des banques vont être découragés<sup>1</sup>.

Et vu que le conseil d'administration défend, sous réserve de contraintes réglementaires, les intérêts des actionnaires seulement en dépit des intérêts d'autres intervenants tels que les détenteurs de la dette et les régulateurs qui préfèrent une faible volatilité avec une prise de risque réduite et la réalisation des perspectives à long terme contrairement aux actionnaires qui ont des incitations à augmenter la prise de risque avec des perspectives à court terme, les intérêts des actionnaires peuvent diverger sensiblement de ceux des autres parties prenantes, ce qui engendre des conflits d'intérêts complexe entre tous les acteurs de la banque<sup>2</sup>.

Donc, toutes les entreprises sont confrontées à des problèmes d'asymétrie d'informations existants entre les investisseurs internes et externes, et la majorité de ces entreprises résolvent ces problèmes grâce à des mécanismes basés sur le marché dans la mesure où le marché financier lui-même donne un prix aux activités financières grâce à la divulgation fournis par les émetteurs. Par contre, les banques ont des actifs plus opaques vu qu'ils sont extrêmement difficiles à évaluer par les externes, pour cela, elles sont soumises à une régulation lourde, ce qui réduit, par conséquent, l'efficacité des mécanismes du marché dans la surveillance et le contrôle des dirigeants et des actionnaires des banques<sup>3</sup>.

### 4. La réglementation.

Selon Rochet, il existe deux types de réglementations dans le secteur bancaire, d'une part, une réglementation micro-prudentielle qui vise à assurer la protection des petits déposants qui ne sont pas capables à contrôler l'usage de leurs dépôts par les banquiers, ceci est assuré, par la mise en place des fonds de garantie qui permettent de réduire le risque de faillite de leurs banques, d'autre part, une réglementation macro-prudentielle ayant pour but la protection du système bancaire dans son ensemble, par la réduction de la fréquence et du coût des crises bancaires systémiques qui peuvent entraîner un risque d'une crise généralisée. Donc, la protection des petits déposants et la réduction du risque systémique expliquent la forte réglementation du secteur bancaire<sup>4</sup>. Mais, malgré que les autorités de régulations soient considérés comme l'un des principaux acteurs de la banque, leurs incitations à réduire les risques pris par la banque afin d'assurer la stabilité financière diffèrent largement des intérêts des actionnaires qui cherchent la maximisation de la valeur de l'investissement par une prise de risque élevée. Cette divergence d'intérêts peut créer des conflits entre les organes de régulation et d'autres parties prenantes de la banque, et par conséquent, elle peut engendrer des problèmes d'agence plus complexes<sup>5</sup>.

Et en raison des asymétries informationnelles élevées entre tous les intervenants de la banque, cette dernière est caractérisée par une forte réglementation qui est considérée en tant qu'un mécanisme de gouvernance additionnel qui peut contrarier l'efficacité d'autres mécanismes traditionnels, vu que l'introduction de l'autorité de réglementation va engendrer une asymétrie d'information additionnelle, ce qui peut par conséquent, limiter l'impact des mécanismes de gouvernance traditionnels. Aussi, cette autorité de réglementation qui s'agit du gouvernement peut imposer des règlements qui peuvent restreindre la concentration de la

---

<sup>1</sup>Marco BECHT et al, «Why bank governance is different », op. Cit, p 444.

<sup>2</sup>Hamid MEHRAN et al, op. Cit, p 04.

<sup>3</sup>Andrea POLO, «Corporate governance of banks: the current state of the debate», Munich personal Archive, MPRA Paper n° 2325, 19 March 2007, p 05.

<sup>4</sup>Jean-Charles ROCHET, «Réglementation prudentielle et discipline de marché», revue d'économie financière, n°73, 2003, p 02.

<sup>5</sup>Gheorghe CHITAN, «Corporate governance and bank performance in the Romanian banking sector », Procedia economics and finance, n° 3, 2012, p 550.

## CHAPITRE II: La gouvernance bancaire entre la théorie et la pratique

---

propriété de la banque et limiter l'achat d'un pourcentage important des actions par les externes, ainsi, elle peut imposer des restrictions réglementaires sur l'entrée des banques, les banques étrangères en particulier, ce qui va restreindre la concurrence sur les marchés des produits<sup>1</sup>. Donc, l'environnement légal et réglementaire dans lequel les banques opèrent diffère largement de celui des entreprises non financières, en raison de la forte réglementation des banques, ce qui peut avoir, par conséquent, un impact sur la nature et l'efficacité de leurs mécanismes de contrôle<sup>2</sup>. Et vu que la réglementation réduit la concurrence, elle réduit la prise de risque, ce qui va améliorer la valeur des fonds propres des banques et donc leur solvabilité. Par contre, la réduction de la concurrence, affaiblit la discipline exercée par le mécanisme de gouvernance externe qui est le marché et augmente le risque moral (problème d'aléa moral)<sup>3</sup>.

Ce problème d'aléa moral, qui résulte de la réduction des incitations des déposants pour effectuer le contrôle et l'augmentation des incitations des dirigeants à profiter de manière opportuniste d'une prise de risque élevée au dépens du gouvernement, à travers les garanties dépôts, peut être aggravé par l'imposition des réglementations économiques telles que les réserves obligatoires, les restrictions d'actifs, les plafonds de taux d'intérêt, ..., etc. Par contre, ces réglementations permettent de limiter la capacité de dirigeant à émettre les passifs d'une façon excédentaire ou à détourner des actifs dans des projets à haut risque<sup>4</sup>.

Donc, d'après ce qui précède, nous pouvons dire que la spécificité de la gouvernance bancaire est liée aux caractéristiques uniques des banques qui sont: l'opacité, l'obscurité de l'information financière vu la difficulté de l'évaluation de la performance et le risque dans les banques; l'existence des divers parties et donc moins d'incitations pour la surveillance; effet de levier important vu l'importance de la dette; des risques plus élevés puisque les créances sont à long terme et les dépôts sont à court terme; facilement soumis à des paniques bancaires; très réglementée compte tenu de la contagion et de l'importance d'autres risques systémiques découlant de l'opacité des actifs des banques<sup>5</sup>.

En conclusion, la gouvernance des banques diffère de celle des autres entreprises non financières en raison des spécificités des banques liées à la nature de l'activité bancaire; aussi, en raison de la nécessité d'une protection de la partie la plus faible de la chaîne qui s'agit des déposants et vu que la défaillance d'une banque peut compromettre l'un des éléments de base de l'économie de marché à savoir la confiance des gens envers les banques, car par sa perte, la survie des banques qui sont interconnectées est mise en péril, et donc les risques systémiques vont augmenter; ainsi, le bilan des banques qui présente une plus grande opacité rend difficile pour les externes d'évaluer la qualité de ses actifs et, par conséquent, sa véritable situation financière. Aussi, une banque est confrontée à des conflits d'intérêts résultants des intérêts contradictoires, des détenteurs d'actions, des emprunteurs ou des déposants; avec un décalage de maturité entre les actifs qui sont de long terme et les passifs qui sont à court terme; enfin,

---

<sup>1</sup>James R. BARTH et al, «Research hand book on international banking and governance », Edward Elgar, 2012, p 18.

<sup>2</sup>Stephen PROWSE, «Corporate control in commercial banks», the Journal of financial research, Vol 20, n° 04, winter 1997, p 510.

<sup>3</sup>Guido STEIN et al, «Corporate governance in Spanish banks: 2011», IESE business school, university of Navarra, working paper n° 946, January 2012, p04.

<sup>4</sup>T.G. ARUN, J. D. TURNER, op. Cit, p 372.

<sup>5</sup> Andra Lavinia NICHITAN, Mircea ASANDULUI, op. Cit, p 137.

## CHAPITRE II: La gouvernance bancaire entre la théorie et la pratique

---

et en raison des externalités négatives potentielles de défaillances bancaires, les banques sont soumises à une réglementation lourde et à une surveillance stricte<sup>1</sup>.

Après avoir abordé les spécificités de la gouvernance dans les banques, et compte tenu de l'importance de la gouvernance dans le secteur bancaire, nous allons aborder les fondements théoriques de la gouvernance bancaire.

### **Sous-section 03: Définition, principes et mécanismes de la gouvernance bancaire.**

Dans cette sous-section nous allons aborder la définition de la gouvernance bancaire, ses principes et les différents mécanismes de la gouvernance bancaire.

#### **1. Définition de la gouvernance bancaire.**

L'application des pratiques de gouvernance dans les banques qui sont considérées comme les institutions les plus fragiles et les plus importantes du secteur financier et de l'économie dans son ensemble, est d'une grande importance vu qu'elles peuvent avoir des effets mutuels et multiples sur la société et sur l'économie, et ceci, dans la mesure où la survenance d'une condition négative dans le secteur bancaire peut affecter toute l'économie<sup>2</sup>, cela est dû en effet au risque systémique, appelé aussi «l'effet de domino» dans la mesure où l'échec d'une transaction affecte les banques concernées puis il se propage aux autres établissements, ce qui va par conséquent, compromettre la stabilité de ces établissements ainsi que la stabilité de toute l'économie, ce qui rend la gouvernance des banques d'un intérêt public<sup>3</sup>. Mais malgré l'importance de la gouvernance dans les banques dans toute économie, la gouvernance des banques dans les économies développées a été récemment discutée dans la littérature, par contre, le sujet de la gouvernance bancaire dans les pays en développement a été presque ignoré par les chercheurs<sup>4</sup>.

Selon Nadège, «la gouvernance bancaire détermine les systèmes, les principes et les processus par lesquels les banques sont régies et influencent le comportement des banques envers leurs employés, clients et actionnaires»<sup>5</sup>.

Ainsi, selon Lupu et Nichitean, «la gouvernance bancaire se rapporte à la manière dont les affaires de la banque sont régies. Elle est définie par un ensemble de relations entre la direction de la banque, son conseil d'administration, ses actionnaires et les autres parties prenantes. Ceci comprend: la fixation des objectifs et le profil de risque d'une banque; l'harmonisation des activités et des comportements au sein de la banque dans l'espoir que la direction fonctionne la banque d'une manière sûre et saine; l'exécution des opérations au jour

---

<sup>1</sup>Gian PIERO CIGNA et al, «Corporate governance of banks in transition countries », in Boubaker SABRI, Nguyen DUC KHUONG, « Corporate governance in emerging markets: theories, practices and cases », éd. Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 1<sup>ière</sup> édition, 2014, p 502.

<sup>2</sup> Ozlem I. KOC, «A research on relationship between corporate governance ratings of banks listed in Istanbul stock exchange corporate governance index and some of their characteristics», economy & business journal of international scientific publication, Vol 08, 2014, p 184.

<sup>3</sup> Nabil BIKOURANE, Siham ZRAOULA, «Performance boursière des banques acquéreuses européennes : Influence des caractéristiques de leurs conseils d'administration», Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), XXIème conférence de l'AIMS, 03 - 06 Juin 2012, Lille, p 03.

<sup>4</sup> T. G. ARUN, J. D. TURNER, op. Cit, p 371.

<sup>5</sup>Nadège JASSAUD, «Reforming the corporate governance of Italian banks », International Monetary Fund working paper, n° 14/181, September 2014, p 05.

## CHAPITRE II: La gouvernance bancaire entre la théorie et la pratique

---

le jour au sein d'un profil de risque établi et dans le respect des lois et règlements en vigueur, tout en protégeant les intérêts des déposants et d'autres parties prenantes»<sup>1</sup>.

Aussi, le comité de Bale<sup>2</sup> a défini la gouvernance bancaire comme: «la répartition des pouvoirs et des responsabilités par lequel les affaires d'une banque sont effectuées par son conseil d'administration et par la haute direction, y compris la façon dont ils: définissent la stratégie et les objectifs de la banque; sélectionnent et supervisent le personnel; opèrent les affaires de la banque sur la base de jour en jour; protègent les intérêts des déposants, respectent les obligations des actionnaires, et prennent en compte les intérêts des autres parties prenantes reconnues; alignent la culture, les activités et le comportement dans l'espoir que la banque va fonctionner de manière sûre et saine, avec intégrité et dans le respect des lois et règlements en vigueur; et enfin, établissent des fonctions de contrôle»<sup>3</sup>.

D'après ces différentes définitions, nous pouvons conclure que la gouvernance bancaire implique un ensemble des systèmes, des processus et des principes par lesquels les affaires de la banque sont gérées d'une façon à définir les objectifs, le profil de risque de la banque et le respect des lois et règlements en vigueur tout en protégeant les intérêts des déposants, des actionnaires et d'autres parties prenantes. Donc, elle est définie par l'ensemble de relations entre la direction de la banque, son conseil d'administration, ses actionnaires et ses autres parties prenantes.

Après avoir défini la gouvernance bancaire, nous allons aborder les différents principes de la gouvernance au sein des banques.

### 2. Les principes de la gouvernance bancaire.

Le comité de Bale a formulé des recommandations spécifiques pour la gouvernance des banques. Les premiers principes de Bâle ont été publiés en 1999<sup>4</sup> et mis à jour en 2006<sup>5</sup>. Ces directives du comité aide les superviseurs bancaires et fournit un point de référence pour la promotion de l'adoption de saines pratiques de gouvernance par les organisations bancaires<sup>6</sup>. La version de 1999 a mis trop l'accent sur les actionnaires; mais la révision de 2006 a reconnu la nécessité de protéger les déposants et les autres créanciers mais elle est venue trop tard. Après la crise, le comité de Bale a tiré les leçons de la défaillance de gouvernance bancaire (un conseil de surveillance insuffisant, une gestion inadéquate des risques et des structures

---

<sup>1</sup>Dan LUPU, Andra NICHITEAN, «Corporate governance and bank performance in Romanian banking system», Annals of the "ȘTEFAN CEL Mare" university of Suceava., the faculty of economics and public administration, Vol 11, n° 01, 2011, p 220.

<sup>2</sup> Le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire est un comité des autorités de contrôle bancaire, qui a été établi par les gouverneurs des banques centrales du Groupe des Dix pays en 1975. Il est composé de hauts représentants des autorités de contrôle bancaire et les banques centrales de Belgique, Canada, France, Allemagne, Italie, Japon, Luxembourg, Pays-Bas, Espagne, Suède, Suisse, Royaume-Uni et aux États-Unis. Il se réunit habituellement à la Banque des règlements internationaux (BRI) à Bâle, en Suisse, où son secrétariat permanent est situé.

<sup>3</sup>Bank for International Settlements, Basel committee on banking supervision, «Guidelines: corporate governance principles for banks », July 2015, p 03.

<sup>4</sup> Banque des Règlements Internationaux, comité de Bale sur le contrôle bancaire, «Renforcement de la gouvernance d'entreprise pour les organisations bancaires », Bâle, Suisse, Septembre 1999. Disponible sur le site : <http://www.bis.org/publ/bcbs56fr.pdf>, consulté le 21/03/2016 à 18 :51.

<sup>5</sup> Bank for International Settlements, Basel committee on banking supervision, «Enhancing corporate governance for banking organizations», February 2006. Disponible sur le site:<http://www.bis.org/publ/bcbs122.pdf>, consulté le 21/03/2016 à 19:06.

<sup>6</sup> Ibid, p 03.

## **CHAPITRE II: La gouvernance bancaire entre la théorie et la pratique**

---

organisationnelles et des activités bancaires opaques), donc, elle a mis à jour les principes de la gouvernance bancaire en 2010<sup>1</sup>.

Bien qu'il n'y ait pas d'approche unique à la bonne gouvernance bancaire, le comité de Bale a révisé le document sur l'amélioration de la gouvernance dans les banques de 2010 par la publication d'un ensemble des principes révisés en Octobre 2014. Ces derniers fournissent un cadre qui devrait être utilisé par les banques et les superviseurs pour parvenir à une gestion du risque et de prise de décision solide et transparente qui va renforcer la confiance du public, et par conséquent, assurer la sécurité et la solidité du système bancaire<sup>2</sup>. Ces principes sont<sup>3</sup> :

### **2.1. L'ensemble des responsabilités du conseil d'administration.**

Ce principe a élargi le rôle du conseil d'administration dans la supervision de la mise en œuvre des systèmes efficaces de gestion des risques dans la mesure où ce conseil va assumer la responsabilité générale de la banque, y compris l'approbation et la supervision de la mise en œuvre des objectifs stratégiques, et la responsabilité de la supervision de la haute direction, de la solidité financière, des pratiques de gouvernance, de l'identification de l'exposition de la banque aux différents risques ainsi que les obligations en matière de gestion des risques et de conformité, et enfin, la culture d'entreprise.

### **2.2. Les qualifications du conseil d'administration et sa composition.**

Ce principe souligne l'importance des compétences individuelles et collectives des membres du conseil qui doivent être et rester qualifiés pour leurs positions, aussi il doivent consacrer suffisamment de temps à leurs mandats pour pouvoir connaître les développements dans le secteur bancaire et la compréhension de leur rôle de surveillance et de gouvernance d'entreprise afin d'exercer un jugement objectif sur les affaires de la banque.

### **2.3. La structure propre au conseil et ses pratiques.**

Le conseil devrait définir des structures et des pratiques de gouvernance appropriées en termes de taille, de leadership ainsi qu'en termes de création des comités, afin de s'acquitter à son rôle de surveillance et d'autres responsabilités efficacement, pour cela, il doit mettre en place des moyens pour que ces pratiques soient suivies et révisées périodiquement pour assurer une efficacité continue.

### **2.4. La haute direction.**

Sous la direction et la supervision du conseil d'administration, la haute direction devrait mettre en œuvre et gérer les activités de la banque d'une manière conforme aux lois, règlements et politiques internes et compatible avec la stratégie de l'entreprise, l'appétit pour le risque, la rémunération et d'autres politiques approuvées par le conseil d'administration, aussi elle devrait contribuer considérablement à la bonne gouvernance ainsi que la mise en place des systèmes, des processus de gestion et de contrôle des risques - financiers et non financiers - auxquels la banque est exposée.

---

<sup>1</sup>Bank for International Settlements, Basel committee on banking supervision, « Principles for enhancing corporate governance », October 2010.Disponible sur le site:<http://www.bis.org/publ/bcbs176.pdf>, consulté le 21/03/2016 à 21:36.

<sup>2</sup> Extrait du site : <http://www.bis.org/publ/bcbs294.htm>, consulté le 21/03/2016 à 22 :23.

<sup>3</sup> Bank for International Settlements, Basel committee on banking supervision, « Guidelines: Corporate governance principles for banks », consultative document, October 2014, pp. 7-36. Disponible sur le site: <http://www.bis.org/publ/bcbs294.pdf>, consulté le 21/03/2016 à 23 :16.

## **CHAPITRE II: La gouvernance bancaire entre la théorie et la pratique**

---

### **2.5. La gouvernance des structures de groupe.**

Dans une structure de groupe, le conseil de la société mère a la responsabilité globale du groupe, dans la mesure où il devrait exercer une surveillance adéquate sur les filiales tout en respectant les responsabilités juridiques, et il doit s'assurer qu'il y ait un cadre de gouvernance claire appropriée à la structure, aux risques et problèmes importants qui pourraient affecter la banque dans son ensemble et ses filiales. Aussi, ce conseil et la haute direction devraient connaître et comprendre la structure opérationnelle de la banque et les risques qu'elle pose.

### **2.6. La gestion des risques.**

Ce principe insiste sur le fait que les banques devraient avoir une fonction de gestion des risques efficace qui devrait être assurée par un nombre de personnes possédant l'expérience et les qualifications requises, ainsi, elle devrait avoir une autorité, une indépendance au sein de la banque afin d'exercer une supervision efficace des activités de prise de risque, et ceci, sous la direction d'un Chief Risk Officer (CRO), qui a la stature suffisante, l'indépendance, les ressources et l'accès au conseil.

### **2.7. L'identification des risques, la surveillance et le contrôle.**

Ce principe renforce le cadre de gouvernance des risques de la banque qui devrait inclure des politiques, procédures et processus de contrôle appropriés ainsi qu'une infrastructure de contrôle interne, conçus afin d'assurer que les capacités d'identification, d'atténuation, de surveillance et de contrôle des risques de la banque soient proportionnelles à sa taille, sa complexité et aux changements de son profil de risque du au paysage des risques externes et de la pratique de l'industrie.

### **2.8. La communication des risques.**

Ce principe insiste sur l'importance d'une culture du risque solide qui devrait favoriser la sensibilisation aux risques pour piloter la gestion des risques au sein de la banque dans la mesure où un cadre efficace de gouvernance des risques exige une communication ouverte et robuste sur le risque, à travers l'organisation ainsi que verticalement par les rapports au conseil d'administration et à la haute direction.

### **2.9. La conformité.**

Ce principe insiste sur le rôle qui devrait être joué par le conseil d'administration dans la supervision de la gestion du risque de conformité de la banque dans la mesure où il devrait approuver les approches et les politiques de conformité et de mettre en place une fonction permanente et indépendante de conformité qui est chargée de la promotion et du contrôle du fonctionnement de la banque avec intégrité et conformément aux lois, règlements et politiques internes applicables.

### **2.10. La fonction d'audit interne.**

Cette fonction qui fournit une assurance indépendante au conseil d'administration sur l'efficacité des systèmes et des processus de contrôle interne et de la gestion des risques, aussi, elle soutient le conseil dans la promotion d'un processus de gouvernance efficace dans une banque, ainsi que le renforcement de sa solidité à long terme, pour cela, cette fonction devrait avoir un mandat clair, des compétences, des ressources et de l'autorité suffisante au sein de la banque, ainsi, elle devrait être indépendante des activités auditées et être responsable devant le conseil d'administration.

## **CHAPITRE II: La gouvernance bancaire entre la théorie et la pratique**

---

### **2.11. La rémunération.**

Ce principe fait reconnaître que les systèmes de rémunération, qui devraient être alignés effectivement avec la gestion des risques au sein de la banque, constituent un élément clé de la structure de gouvernance et d'incitation par lesquels le conseil d'administration et la haute direction favorisent une bonne performance en adoptant des comportements acceptables de prise de risque et renforcent la culture d'exploitation et de risque afin de promouvoir la santé de la banque à long terme.

### **2.12. La divulgation et la transparence.**

Une gouvernance de la banque saine et efficace devrait être suffisamment transparente, à ses actionnaires, à ces déposants, à ces autres parties prenantes et aux acteurs du marché, en divulguant des informations tels que: les objectifs de la banque, les principaux droits de vote, les structures, les politiques d'organisation et de gouvernance, et enfin, les expositions au risque et les stratégies de la gestion des risques, afin que ces partenaires puissent surveiller et évaluer l'efficacité du conseil et de la haute direction dans la gouvernance de la banque.

### **2.13. Le rôle des superviseurs.**

Les superviseurs devraient demander des comptes au conseil d'administration et à la direction générale, qui sont principalement responsables de la gouvernance de la banque aussi ils devraient fournir des conseils et superviser la gouvernance dans les banques, notamment par le biais des évaluations complètes et par une interaction régulière avec ces conseils et ces cadres supérieurs, aussi, ils doivent partager l'information sur la gouvernance avec d'autres superviseurs et exiger des améliorations et prendre des mesures correctives si nécessaire.

Après avoir abordé les principes de la gouvernance bancaire, nous allons passer aux différents mécanismes de la gouvernance dans les banques.

## **3. Les mécanismes de la gouvernance bancaire.**

La gouvernance bancaire, comme la gouvernance de l'entreprise, se caractérise par des mécanismes externes et des mécanismes internes. Ces derniers qui assument une importance vitale dans la gouvernance bancaire, en l'occurrence le conseil d'administration et la structure de propriété, ont pour objectif l'influence et la surveillance du comportement du dirigeant. En outre, les mécanismes externes dans la gouvernance bancaire sont caractérisés par l'ajout aux mécanismes existants dans les entreprises non financières à savoir la discipline de marché et la réglementation traditionnelle telle que les lois sur la concurrence, la transparence des sociétés cotées, normes IAS/IFRS, etc), une réglementation qui est spécifique au secteur bancaire dans la mesure où elle recouvre l'ensemble des activités bancaires, et introduit des obligations que n'ont pas les firmes non financières (par exemple les exigences en matière de détention d'un niveau de fonds propres minimum)<sup>1</sup>.

Les différentes caractéristiques spécifiques des banques, rendent le contrôle exercé par la discipline du marché (les mécanismes externes) moins importants dans les banques que dans les autres entreprises, car ils sont entravés par la forte asymétrie informationnelle et par la forte réglementation du secteur bancaire<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup>Karima BOUAISS, Christine MARSAL, «Les mécanismes internes de gouvernance dans les banques : un état de l'art», finance contrôle stratégie, vol 12, n° 01, mars 2009, p 95.

<sup>2</sup> Peter O. MÜLBERT, «Corporate governance of banks after the financial crisis - theory, evidence, reforms», European Corporate Governance Institute ECGI, working paper n° 151, April 2010, p 18.

## CHAPITRE II: La gouvernance bancaire entre la théorie et la pratique

---

### 3.1. Les mécanismes externes.

Ces mécanismes comprennent la discipline exercée par les marchés et la réglementation bancaire.

#### 3.1.1. La discipline exercée par les marchés.

Les marchés des produits/services et des prises de contrôle sont parmi les mécanismes externes de la gouvernance dans les banques. Mais, selon Levine, la concurrence liée aux produits/services et aux prises de contrôle hostile, et qui est considéré comme le mécanisme le plus puissant dans la gouvernance d'entreprise, est moins fréquente dans l'industrie bancaire en raison de l'opacité des banques<sup>1</sup>.

Adam et Mehran, précisent que ces mécanismes externes ne sont pas capables à résoudre les problèmes de gouvernance dans les banques vu l'existence d'une réglementation et d'un effet de levier élevés, aussi, ils constatent qu'il a eu peu de prises de contrôle hostile dans le secteur bancaire vu que, d'une part, le moyen d'échange dans les offres hostiles est souvent en espèce. Donc, les fonds qui doivent être empruntés par l'acquéreur vont être plus élevés si la banque cible est grande, tandis que les banques ne veulent pas emprunter des fonds pour des fins d'acquisition hostiles car ils ont déjà un effet de levier important. D'autre part, l'existence des lois et règlements bancaires qui imposent des retards importants sur toute offre hostile (la lenteur des procédures). Enfin, la concentration de la propriété réduit la probabilité du succès dans une offre hostile<sup>2</sup>.

Ainsi, selon Caprio et Levine, une opacité aigue, une complexe asymétrie d'information ainsi qu'une réglementation lourde des banques, basée sur les restrictions réglementaires à l'entrée, aux prises de contrôle et aux activités bancaires, peuvent réduire les pressions du marché exercées sur les dirigeants par l'affaiblissement des forces de la concurrence qui, dans d'autres industries, aident à discipliner les dirigeants par la menace d'une prise de contrôle et par le marché de produits<sup>3</sup>.

Ces forces concurrentielles sont affaiblies, selon Dietsch, par l'existence des barrières à l'accès aux informations nécessaires engendrées par l'établissement des relations à long terme par les dirigeants avec les clients de la banque, afin de pallier les problèmes d'asymétrie informationnelle. Ces relations donnent à la banque un avantage dans la mesure où elle peut évaluer avec plus de précision la qualité de crédit de ses emprunteurs, en accumulant des informations sur ses clients, et donc, son coût du crédit ajusté pour le risque est plus faible que pour les autres banques, ce qui va donner à cette banque la capacité de fixer les prix unilatéralement, et par conséquent, le nombre de ses concurrents va être réduit et son pouvoir de marché va augmenter, ce qui va entraîner, de ce fait, l'atténuation du dynamisme de la concurrence parfaite<sup>4</sup>.

Concernant le marché du travail des dirigeants, Prowse a montré que les restrictions réglementaires et l'inefficacité des prises de contrôle affaiblissent les mécanismes de marché supposés discipliner les dirigeants et donc amoindrir le pouvoir disciplinaire de marché du

---

<sup>1</sup> Vasile COCRIȘ, Maria Cristina UNGUREANU, «Why are banks special? An approach from the corporate governance perspective», scientific annals of "Alexandru Ioan Cuza", economics, Tome 54, p 59.

<sup>2</sup> Renée ADAMS, Hamid MEHRAN, «Is Corporate Governance Different for Bank Holding Companies?», Economic policy review, Vol 09, n° 1, April 2003, p 126.

<sup>3</sup> Gerard CAPRIO, Ross LEVINE, «Corporate governance in finance: concepts and international observations», World Bank paper, April 2002, p-p 15-20.

<sup>4</sup> Michel DIETSCH, «La place de la concurrence dans l'organisation et le fonctionnement du secteur bancaire», Cycle de conférences : droit, Économie et Justice dans le secteur bancaire, 04 Avril 2005, pp. 06-10. Disponible sur le site: [https://www.courdecassation.fr/IMG/File/intervention\\_dietsch.pdf](https://www.courdecassation.fr/IMG/File/intervention_dietsch.pdf), consulté le 26/03/2016 à 20:45.

## CHAPITRE II: La gouvernance bancaire entre la théorie et la pratique

---

travail des dirigeants<sup>1</sup>. Ceci, est expliqué par l'existence de plusieurs problèmes d'asymétries d'information résultants de l'opacité des structures et des activités bancaire et les différents environnements réglementaires qui imposent une forte réglementation aux banques, ce qui ne permet pas d'évaluer ces dirigeants. Ceci est confirmé par Hopt<sup>2</sup> & Crespi et al<sup>3</sup>, qui ont montré que les mécanismes de contrôle externe représentés par les mécanismes de marché ne permettent pas d'exercer une discipline efficace.

Aussi Crespi et al, précisent que, selon Prowse, la gouvernance bancaire repose principalement sur les mécanismes internes dont le plus important est le conseil d'administration, ainsi que les mécanismes externes qui sont représentés par les contraintes réglementaires seulement, car selon eux, la concurrence sur le marché des produits/ services et des prises de contrôle, est plus faible dans les banques par rapport aux entreprises non financières<sup>4</sup>.

Ainsi, les actionnaires qui ont des incitations pour augmenter leur prise de risques, vont pas contrôler la prise de risque excessive par les dirigeants de la banque, ainsi, les créanciers ne sont pas en mesure d'exercer un contrôle efficace sur les dirigeants qui suivent une prise de risque excessive au sein de la banque en raison de l'environnement complexe et opaque dans lequel les banques opèrent, de plus, ils sont moins incité à le faire si un système d'assurance-dépôts est mis en place<sup>5</sup>. Ce dernier, selon Demirgüç-Kunt et Huizinga réduit la discipline exercée par les mécanismes de marché sur la prise de risque dans les banques<sup>6</sup>.

Donc, pour que ces mécanismes externes de gouvernance fonctionnent, Labaronne et Ben-Abdelkader précisent que l'évaluation des entreprises doit s'appuyer sur une information sincère, complète et véritable des comptes de ces entreprises; qu'une discipline contractuelle intervienne afin d'assurer l'application effective des contrats liant les différentes parties prenantes de l'entreprise (propriétaires, salariés, clients, fournisseurs) aux dirigeants; que la menace de la faillite soit réelle avec l'existence des dispositifs juridiques qui la prévoient et l'appliquent; que le marché du travail, comme le marché financier, soient opérationnels afin qu'ils exercent des pressions adéquates sur les dirigeants<sup>7</sup>. Or, toutes ces conditions ne peuvent être réunies dans le secteur bancaire en raison des caractéristiques spécifiques des banques qui exacerbent l'asymétrie informationnelle, engendré par l'opacité des structures et de l'activité bancaire, alourdissent la réglementation des banques et entravent l'efficacité de contrôle exercé par les différents mécanismes de marché, ce qui amoindrit la fonction crucial assurée par les marchés et donc affaiblit l'importance de ces mécanismes dans la gouvernance des banques et renforce, par conséquent, l'importance du rôle joué par les mécanismes internes ainsi que les mécanismes externe de gouvernance représentés par la réglementation

---

<sup>1</sup>Stephen PROWSE, «Corporate control in commercial banks», op. Cit, p 510.

<sup>2</sup>Klaus J. HOPT, «Corporate Governance of Banks and Other Financial Institutions after the Financial Crisis - Regulation in the Light of Empiry and Theory», journal of corporate law studies, Vol 13, Issue 2, 2013, pp. 219-253.

<sup>3</sup>Rafael CRESPI et al, «Governance mechanisms in Spanish banks. Does ownership matter?», European Corporate Governance Institute ECGI, working paper n° 19, June 2003, p-p03-04.

<sup>4</sup>Rafael CRESPI et al, «Governance mechanisms in Spanish banks. Does ownership matter?», op. Cit, p-p03-04.

<sup>5</sup>Klaus J. HOPT, «Corporate governance of banks and other financial institutions after the financial crisis-regulation in the light of empiry and theory », op. Cit, p-p 242-243.

<sup>6</sup>Asli DEMIRGUC KUNT, Harry HUIZINGA, «Market discipline and deposit insurance», journal of monetary economics, Vol 51, Issue 02, March 2004, pp. 375-399.

<sup>7</sup>Daniel LABARONNE, Fahmi BEN-ABDELKADER, «Transition institutionnelle des pays méditerranéens et des pays d'Europe de l'Est. Analyse comparative de l'évolution de leurs systèmes », revue d'économie politique, Vol 118, Mai 2008, p 747.

## CHAPITRE II: La gouvernance bancaire entre la théorie et la pratique

---

prudentielle dans le secteur bancaire. Ceci est confirmé par Hagedorff<sup>1</sup> et Haw<sup>2</sup>, qui considère que la gouvernance au sein des banques ne s'appuie pas sur la discipline exercée par les mécanismes de marché mais se base principalement sur les restrictions réglementaires assurées par la réglementation bancaire et les mécanismes internes.

### 3.1.2. La réglementation bancaire.

Dans le cadre de l'entreprise bancaire, la dimension interne est le mode d'administration de la banque, et plus particulièrement, son conseil d'administration, tandis que la dimension externe de la gouvernance bancaire se manifeste par la réglementation prudentielle (Rachdi<sup>3</sup>, Othmani<sup>4</sup>). Cette dernière est définie selon Pfister par « l'ensemble des mesures qui permettent de réduire ou de mieux assumer les risques gérés par les diverses composantes du système financier »<sup>5</sup>.

Selon Lobez, la réglementation des banques joue un rôle important dans le rééquilibrage de gouvernance, en rendant possible la faillite des banques par l'imposition des restrictions réglementaires à ces dernières telles que l'exigence de disposition des ratios de fonds propres élevés, la limite de paiement des dividendes, etc, afin de les empêcher à devenir insolubles, et en recentrant les banques sur leurs fondamentaux, à savoir l'offre de liquidité à l'économie et la résolution des imperfections de marché comme les asymétries d'informations en matière de crédit aux entreprises, dans la prise en compte des fondements de l'intermédiation bancaire; et en limitant la contribution des banques au risque de système<sup>6</sup>.

Donc, malgré que cette réglementation, justifiée par la forte asymétrie d'information et par les effets négatifs des faillites bancaire, puisse constituer des barrières à l'entrée, et par conséquent, être un facteur d'affaiblissement de concurrence, elle peut contribuer à renforcer la solidité du système financier dans son ensemble par la surveillance de la composition du capital et de l'organisation de la gestion des banques<sup>7</sup>.

Aussi, selon Richard et Masmoudi, cette réglementation prudentielle des banques, qui permet d'adapter le fonctionnement des banques aux évolutions des marchés et d'harmoniser les conditions d'exercice de la concurrence bancaire, afin de préserver la stabilité et la solidité du système et le renforcement de la sécurité bancaire par l'instauration et l'utilisation des normes des fonds propres, régie l'activité bancaire par un ensemble des règles et des principes qui visent à assurer la liquidité et protéger l'épargne, limiter les risques générés par l'activité de transformation exercée par les banques et enfin assurer la solvabilité du système bancaire<sup>8</sup>.

---

<sup>1</sup> Jens HAGENDORFF et al, «Board monitoring, regulation, and performance in the banking industry: evidence from the market for corporate control », corporate governance: an international review , Vol 18, Issue 5, September 2010, pp. 381-395.

<sup>2</sup>In-Mu HAW, «Concentrated control, institutions, and banking sector: An international study», journal of banking & finance, Vol 34, Issue 03, March 2010, p 486.

<sup>3</sup> Houssem RACHDI, op. Cit, p 09.

<sup>4</sup>Hidaya OTHMANI, «Impact des administrateurs femmes et institutionnels sur la performance financière des banques tunisiennes», Gestion 2000, Vol 34, Janvier 2017, p 49.

<sup>5</sup> Christian PFISTER, « Politique monétaire et aspects prudentiels », bulletin de la banque de France, n° 43, juillet 1997, p 1.

<sup>6</sup>Frédéric LOBEZ, «Too big to fail: gouvernance et régulation des banques », revue d'économie financière, n° 100, le risque systémique : 1. Repenser la finance, Décembre 2010, p-p 192-194.

<sup>7</sup>Christian PFISTER, « Politique monétaire et aspects prudentiels », op. Cit, p 113.

<sup>8</sup>Bertrand RICHARD, Inès MASMOUDI, « Crise financière et gouvernance des banques », Vie & sciences de l'entreprise, n° 185-186, Mars 2010, p174.

## CHAPITRE II: La gouvernance bancaire entre la théorie et la pratique

---

Cette dernière est assurée par des normes de supervision bancaire mises en place par le comité de bale<sup>1</sup>. Ces normes sont expliquées avec plus de détails dans la deuxième section.

### 3.2. Les mécanismes internes.

Selon Lobez, la gouvernance interne de la banque est la plus à même de réduire les risques encourus, car la régulation bancaire vient juste pour articuler et compléter celle-ci<sup>2</sup>, et vu l'inefficacité de la discipline exercée par les mécanismes de marché, en raison de la forte opacité et la forte réglementation des banques, une importance plus grande est donnée aux mécanismes internes qui jouent un rôle crucial dans la gouvernance des banques, et ceci par la dissuasion de la latitude discrétionnaire du dirigeant et dans la préservation de la performance de ces banques<sup>3</sup>. Ces mécanismes internes, qui permettent de contrôler d'une manière efficace les dirigeants afin de préserver les intérêts des différentes parties prenantes de la banque, sont représentés par le conseil d'administration et par la structure de propriété.

#### 3.3.1. Le conseil d'administration.

Selon Mehran & Mollineaux, le conseil d'administration des banques, en dehors des régulateurs, est considéré comme le principal acteur responsable de processus de gouvernance dans les banques en raison de son rôle important dans leur guidage vers un comportement prudent par son contrôle efficace qu'il exerce sur les dirigeants dans la mesure où il supervise d'une manière efficace et indépendante les décisions clés des dirigeants et d'autres éléments tels que la stratégie et l'organisation de la banque, l'appétit du risque, et le contrôle interne. Mais son rôle est devenu plus difficile et plus important dans les banques dans la mesure où il devrait comprendre la complexité des risques des produits financiers novateurs ainsi il devrait s'adapter à la rapidité des changements technologiques qui permet de développer de nouveaux produits et de servir de nouveaux marchés, mais cela peut également augmenter le risque opérationnel de la banque si elle n'est pas accompagnée de contrôles appropriés<sup>4</sup>.

Donc, le conseil joue un rôle essentiel dans l'instauration d'une gouvernance solide au sein les banques vu la complexité et l'opacité de ces dernières et vu qu'il est plus impliqué que les autres parties prenantes dans l'imposition d'une gouvernance bancaire efficace. Donc, il est encore plus important en tant que mécanisme de gouvernance dans les banques que dans les entreprises non bancaires, car ses responsabilités fiduciaires et son devoir de loyauté et de sollicitude s'étendent au-delà des actionnaires pour englober les déposants et les autorités de réglementation<sup>5</sup>.

Et pour que ce conseil d'administration remplisse efficacement ses fonctions de conseil et de surveillance des dirigeants afin de limiter leur comportement opportuniste, la littérature

---

<sup>1</sup> Les 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. Source : Alain VERBOOMEN et Louis DE BEL, « Bale 2 et le risque de crédit, les règles actuelles et leur évolution sous Bale 3 », édition Larcier, Belgique, 2011, p 16.

<sup>2</sup> Frédéric LOBEZ, op. Cit, p 197.

<sup>3</sup> Ghazi LOUIZI, «Les mécanismes internes de gouvernance bancaire: Importance et interactions; Application aux banques tunisiennes», pp.3-7.

<sup>4</sup> Hamid MEHRAN, Lindsay MOLLINEAUX, « Corporate governance of financial institutions », federal reserve bank of New York, staff report, n° 539, January 2012, pp. 12-14.

<sup>5</sup> Shams PATHAN, «Strong boards, CEO power and bank risk-taking», journal of banking & finance, Vol 33, Issue 07, July 2009, p 1340.

## CHAPITRE II: La gouvernance bancaire entre la théorie et la pratique

---

théorique de gouvernance montre qu'une taille et une composition appropriée du conseil d'administration sont indispensables pour assurer cette efficacité<sup>1</sup>.

### 3.2.2. La structure de propriété.

La structure de propriété, en tant que mécanisme essentiel de gouvernance qui permet la résolution des problèmes d'agence vise à contrôler les dirigeants et à protéger les différentes parties prenantes de la banque, acquiert une grande importance dans la gouvernance bancaire vu l'inefficacité de la discipline exercée par les marchés. Mais, son efficacité selon Taktak<sup>2</sup> et Chenini & Jarboui<sup>3</sup>, dépend de la nature, des objectifs et de l'étendue des actions disciplinaires des actionnaires qui sont représentés au conseil et qui participent à l'élaboration des stratégies de la banque et au contrôle de l'équipe managériale afin de limiter la latitude discrétionnaire de cette dernière<sup>4</sup>.

Après avoir abordé les définitions, les principes et les mécanismes de la gouvernance bancaire, nous pouvons ajouter que toute banque devrait inclure quatre types de surveillance au sein de sa structure organisationnelle tels que la surveillance par le conseil d'administration dans le cas d'une structure de conseil moniste ou le conseil de surveillance, dans le cas d'une structure de conseil duale<sup>5</sup>; la surveillance exercée par les administrateurs non exécutifs c'est à dire externes, qui ne s'occupent pas de la gestion quotidienne de l'entreprise; la surveillance assurée par la supervision de la ligne directe de différents secteurs d'activité; et enfin, la surveillance effectuée par les fonctions de gestion des risques et d'audit indépendants<sup>6</sup>.

Pour mieux appréhender la problématique de la gouvernance bancaire en Algérie, nous allons passer en ce qui suit, à une présentation du système bancaire en Algérie.

## Section 2: Le système bancaire algérien à la croisée des chemins

Le système bancaire est considéré comme étant la pierre angulaire du système financier pour la majorité des pays, en général, et pour l'Algérie, en particulier, vu qu'il joue un rôle dominant dans le financement de l'économie de ces pays<sup>7</sup>. Pour cela nous allons consacrer cette section au système bancaire en Algérie, où nous allons aborder premièrement le système bancaire en Algérie avant et après les réformes de la loi n° 90-10, ensuite nous allons passer à l'état actuel du secteur bancaire Algérien et enfin nous concluons par un aperçu sur ce secteur à la lumière des règles Bale I, II, et III.

### Sous-section 01: Le système bancaire algérien avant et après les réformes de la loi n° 90-10.

Le système bancaire algérien a vu de nombreuses tentatives de réforme, où chaque étape avait certaines caractéristiques. Pour cela, nous allons présenter un aperçu sur le système bancaire algérien avant et après la loi n° 90-10.

---

<sup>1</sup> B. Adams RENÉE, Hamid MEHRAN, « Bank board structure and performance: Evidence for large bank holding companies », *Journal of financial intermediation*, Vol 21, 2012, p 246.

<sup>2</sup> Salima TAKTAK, *op. Cit*, p 06.

<sup>3</sup> Hajer CHENINI, Anis JARBOUI, « Analysis of the impact of governance on bank performance: Case of commercial Tunisian banks », *Journal of the knowledge economy*, Vol 09, Issue 03, 2018, p 878.

<sup>4</sup> Salima TAKTAK, *op. Cit*, p 06.

<sup>5</sup> Chi-Jui HUANG, « Board, ownership and performance of banks with a dual board system: Evidence from Taiwan », *Journal of management & organization*, Vol 16, Issue 02, May 2010, p 221.

<sup>6</sup> Kern ALEXANDER, « Corporate governance and banking regulation », *Cambridge endowment for research in finance, research programme in international financial regulation, working paper n° 17*, June 2004, p 12.

<sup>7</sup> Taoufik RAJHI, Hatem SALAH, « Recherche de l'efficacité et pouvoir de marché des banques en Algérie : investigation empirique sur la période 2000-2007 », conférence économique africaine : Promouvoir le développement dans une ère de crises financière et économique, 11-13 novembre 2009, centre de conférences des Nations Unies, Addis-Abeba, Éthiopie, p 04.

## CHAPITRE II: La gouvernance bancaire entre la théorie et la pratique

---

### 1. Le système bancaire en Algérie avant la loi n° 90-10.

Au-delà de l'indépendance, les autorités algériennes ont initié à la mise en place d'un système bancaire nationale. Pour cela, nous allons aborder les étapes vécues par le système bancaire algérien pendant cette phase.

#### 1.1. Le système bancaire pendant les années soixante.

Le système bancaire algérien avant l'indépendance, a été basé sur un modèle français qui comprend un trésor ayant pour but la collecte des recettes fiscales pour les redistribuer sous forme de dépenses publiques au profit du colonat ainsi que des banques commerciales parisiennes comme (crédit lyonnais, société général..., etc) qui ont servi, ainsi, les intérêts du colonat<sup>1</sup>.

Au lendemain de l'indépendance, l'Algérie a instaurer son système bancaire national par la récupération de sa souveraineté monétaire et son droit algérien d'émettre de la monnaie par la création d'une monnaie nationale le Dinar Algérien<sup>2</sup>, et du trésor public algérien en 29 Août 1962, chargé des activités traditionnelles du trésor français (émission de la monnaie) ainsi que d'autres prérogatives en matière d'octroi des crédits d'investissement au secteur économique national<sup>3</sup>, et enfin, la banque centrale d'Algérie chargée de l'émission de la monnaie nationale a été créée en 13 Décembre 1962, et qui a été dénommée à partir du 02 Janvier 1963, par "la Banque de l'Algérie". Ensuite, l'algérianisation du système bancaire a commencé par la création de la Caisse Algérienne de Développement CAD et la Caisse Nationale d'Epargne et de Prévoyance CNEP dans les années 1963-1964. Et dans les années 1966-1967, trois banques nationales, qui ont bénéficié des structures des banques privées étrangères dissoutes en plus de prendre en charge leurs activités, ont été créées: la Banque Nationale d'Algérie BNA, le Crédit Populaire Algérie CPA et la Banque Extérieure d'Algérie BEA<sup>4</sup>.

Donc, par la création de ces banques, l'Algérie indépendante venait à parachever son système bancaire, qui va assurer le financement de l'économie algérienne afin de promouvoir le développement économique. Comme le souligne Pascallon «l'algérianisation des structures financières peut être considérée comme terminée»<sup>5</sup>. Donc, l'algérianisation des structures financières a permis la constitution d'un système bancaire composé des établissements publics représentés par les banques commerciales nationales ayant pour but principal le financement du développement économique en Algérie.

#### 1.2. Le système bancaire pendant les années soixante-dix.

Avec le rôle central joué par les banques dans le financement et le développement des entreprises publiques même celles ayant une gestion déficitaire en vertu de l'ordonnance n° 69-107 pourtant la loi de finances de 1970<sup>6</sup> qui a mis en œuvre un plan de restructuration et des mesures d'assainissement pour ces entreprises. Aussi, cette loi a ajouté à ces banques une

---

<sup>1</sup> Habiba MOUSSOUNI, « Les accords de Bâle et règles prudentielles des banques: défis et contraintes pour le système bancaire algérien », thèse de doctorat en sciences économiques, université Abou Bekr Belkaid, faculté des sciences économiques-commerciales et de gestion, Tlemcen, 2013-2014, p 211.

<sup>2</sup> Abdelkrim NAAS, « Le système bancaire Algérien : de la décolonisation à l'économie de marché », éd. INAS, 2003, Paris, p09.

<sup>3</sup> Choïb EL-HASSAR, « Réformes et opportunités d'investissements dans le secteur bancaire algérien », media Bank, n° 48, Juin 2000, Banque d'Algérie, p 04.

<sup>4</sup> Abdelkrim NAAS, op. Cit, pp. 9-11.

<sup>5</sup> P.PASCALLON, « Le système monétaire et bancaire algérien », revue banque, n°289, Octobre 1970, p 876.

<sup>6</sup> Articles 34-35 de l'ordonnance n° 69-107 pourtant la loi de finances pour 1970, journal officiel n° 110, mercredi 31 Décembre 1969, p 1263-1264, disponible sur le site : [http://www.mfdgi.gov.dz/images/pdf/lois\\_de\\_finances/LF%201970.pdf](http://www.mfdgi.gov.dz/images/pdf/lois_de_finances/LF%201970.pdf), consulté le 05/05/2016 à 18 :00.

## CHAPITRE II: La gouvernance bancaire entre la théorie et la pratique

---

autre activité en plus de celle de financement à savoir le suivi de la gestion et le contrôle des opérations des entreprises publiques, comme le stipule l'article 18 de cette loi: les sociétés nationales et les établissements publics industriels et commerciaux sont tenus de concentrer leurs comptes bancaires ainsi que leurs opérations bancaires d'exploitation au niveau d'une seule banque<sup>1</sup>. Aussi, l'article 19 de la loi de finances pour 1972, oblige les entreprises publiques à effectuer leurs règlements par mouvement de leurs comptes bancaires<sup>2</sup>. Donc, de ce fait, les entreprises publiques sont tenues à domicilier leurs opérations et leurs comptes bancaires auprès d'une seule banque. Ce qui va permettre la surveillance des mouvements et des flux financiers de l'activité des entreprises, et par conséquent, assurer l'exercice d'un contrôle efficace des flux monétaires.

Ensuite, l'Algérie a procédé à la spécialisation des banques algériennes par branches d'activités et par types d'entreprise, c'est à dire chaque banque avait un champ d'intervention bien déterminé et assure le financement d'un secteur ou d'un type d'entreprise bien défini tel que le secteur agricole, les PME, les grandes entreprises, le commerce extérieur, l'industrie., etc, afin de partager les responsabilités entre les banques publiques nationales, et pour cela, la Caisse Algérienne de Développement est devenue en Mai 1972, la Banque Algérienne de Développement (BAD) qui est chargée du financement du développement économique<sup>3</sup>. Aussi, la loi de finances pour 1978, a recentré l'intervention des banques primaires à la mobilisation des crédits extérieurs seulement. Toutefois leur fonction de financement des investissements planifiés au profit des entreprises publiques a été assurée par le trésor public<sup>4</sup>.

Donc, l'instauration du système de planification centralisée depuis l'année 1967, qui selon Benhalima, donne une grande responsabilité aux banques publiques dans le financement des investissements planifiés des entreprises publiques, a engendré un ensemble de problèmes d'endettement et de déstructuration financière des entreprises publiques vu que la banque est tenue, quelle que soit la situation financière de l'entreprise, de financer certaines dépenses obligatoires car ce système exclue les banques de la décision d'investir c'est-à-dire il exclue la responsabilité des banques dans la prise de décision d'investissement, et donc, il les empêche à intervenir dans l'évaluation des projets d'investissements<sup>5</sup>, et ceci, a prévenu ce système d'être efficace dans la satisfaction des exigences de la sphère réelle, pour cela, une réforme profonde dès le début des années 80 a été mise en place.

### 1.3. Le système bancaire pendant les années quatre-vingt.

Pendant la période 1982-1986, la spécialisation des banques publiques a été renforcée afin de mieux satisfaire les besoin accrus de l'activité économique et afin de diminuer le monopole des banques qui avaient un poids financier considérable, et ceci par la création de nouvelles banques chargées de secteurs bien déterminés comme la Banque d'Agriculture et de Développement Rural (BADR) qui s'occupe du financement du secteur agricole et la Banque de Développement Locale (BDL) qui assure le financement des unités économiques locales<sup>6</sup>.

---

<sup>1</sup> Article 18 de l'ordonnance n° 69-107 pourtant la loi de finances pour 1970, op. Cit, p 1262.

<sup>2</sup> Article 19 de l'ordonnance n° 71-86 pourtant loi de finances pour 1972, journal officiel n° 108, 31 Décembre 1971, p1459, disponible sur le site :

[http://www.mfdgi.gov.dz/images/pdf/lois\\_de\\_finances/LF%201972.pdf](http://www.mfdgi.gov.dz/images/pdf/lois_de_finances/LF%201972.pdf), consulté le 05/05/2016 à 17 :43.

<sup>3</sup> Rym BOUCHELIT, «Les perspectives d'e-Banking sans la stratégie e-Algérie2013», thèse de doctorat en sciences économiques, université Abou Bekr Belkaid, faculté des sciences économiques-commerciales et de gestion, Tlemcen, 2014-2015, p-p 142-143.

<sup>4</sup> Article 07 de la loi n° 77- 02 pourtant loi de finances pour 1978, journal officiel n° 83, 31 Décembre 1977, p1029, disponible sur le site : <http://www.joradp.dz/HFR/Index.htm>, consulté le 05/05/2016 à 21 :05.

<sup>5</sup> Ammour BENHALIMA, « Le système bancaire Algérien : textes et réalité », éd. Dahlab, 2<sup>ème</sup> édition, 2001, pp. 27-29.

<sup>6</sup> Ammour BENHALIMA, op. Cit, p-p 23-24.

## CHAPITRE II: La gouvernance bancaire entre la théorie et la pratique

---

Donc, jusqu'à la fin des années 80, l'assurance du relais entre le trésor et les entreprises publiques était assurée par les banques, qui représentent malgré l'introduction de la loi n° 86-12<sup>1</sup> relative au régime des banques et du crédit en 19/08/1986, un instrument de mise en œuvre de la politique de gouvernement en matière de financement de l'économie nationale. Cette réforme bancaire traduite par la promulgation de ce premier texte législatif considéré comme étant la première tentative de décentralisation du système bancaire et ayant pour but l'encadrement de l'activité des banques, n'apporte que peu d'innovation vu qu'il a juste reconduit le principe de mise en œuvre de la politique de gouvernement<sup>2</sup>.

Selon cette loi, le système bancaire composé de la banque centrale, les banques (les établissements de crédit à vocation générale) ainsi que les établissements du crédit spécialisés, ayant pour but l'assurance du suivi de l'utilisation des crédits et de la situation financière des entreprises ainsi que l'adéquation de l'affectation des ressources financières et monétaires dans le cadre d'accompagnement de la décentralisation de la gestion de l'économie et dans le cadre de la réalisation du plan national de crédit avec les objectifs des plans nationaux de développement<sup>3</sup>. Aussi, cette loi a assigné un rôle plus actif dans le système financier national à la banque d'Algérie, et de ce fait, les fonctions de cette dernière ont été élargies. Cette dernière dispose de l'autonomie qui lui est indispensable pour la régulation de l'économie en vertu de cette loi qui considère la banque d'Algérie et les établissements du crédit comme des entreprises publiques dotées de la personnalité morale et de l'autonomie financière<sup>4</sup>.

Après, en 1988, l'état procède à un vaste programme de restructuration des entreprises publiques, (les banques sont concernées), en créant et en se faisant fonctionner des entreprises publiques économiques, qui sont transformées en sociétés par actions, sur la base du système planifiée de l'économie nationale afin d'assurer un développement continu<sup>5</sup>. Et en vertu de la loi n° 88-06, le statut de la banque centrale et celui des établissements de crédit a été redéfini vu qu'elles sont considérées comme étant des entreprises publiques économiques dotées de la personnalité morale et de l'autonomie financière et qui effectuent les opérations de banque. Aussi, selon cette loi les banques et autres institutions financières, qui sont dotées d'un capital et régies par les règles de droit commercial, sont autorisées à émettre des emprunts à terme au public dans le territoire nationale et à mobiliser des concours d'origine externe. Ainsi, le rôle de la banque centrale a été renforcé par la mise en œuvre de la gestion des instruments de la politique monétaire<sup>6</sup>.

### 2. Le système bancaire en Algérie pendant et après la loi n° 90-10.

L'Algérie a engagé un ensemble de réformes bancaires en janvier 1988, ou un nouveau cadre pour le système bancaire national dans lequel la Banque d'Algérie et les intermédiaires financiers sont appelés à évoluer, a été mis en place par la loi n° 90-10 du 14 avril 1990<sup>7</sup> relative à la monnaie et au crédit. Donc, cette loi qui a donné un nouveau visage au système bancaire en Algérie, constitue une des réformes structurelles engagées par le gouvernement

---

<sup>1</sup> La loi n° 86-12 relative au régime des banques et du crédit, journal officiel n° 34, 20 Aout 1986, p 984. Disponible sur le site : <http://www.joradp.dz/HFR/Index.htm>, consulté le 25/03/2016 à 20 :06.

<sup>2</sup> Rym BOUCHELIT, op. Cit, p-p 144-145.

<sup>3</sup> Articles 10, 11, 13 et 14 de la loi n° 86-12 relative au régime des banques et du crédit, op. Cit, p 985.

<sup>4</sup> Articles 15 et 19 de la loi n° 86-12 relative au régime des banques et du crédit, op. Cit, p 985.

<sup>5</sup> Article 01 de la loi n° 88-01 du 12 Janvier 1988 portant loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques, journal officiel n° 02, 13 Janvier 1988, p 18, disponible sur le site : <http://www.joradp.dz/HFR/Index.htm>, consulté le 06/05/2016 à 21 :33.

<sup>6</sup> Articles 02, 03 et 07 de la loi n° 88- 06 du 12 Janvier 1988 modifiant et complétant la loi n° 86-12 du 19 Aout 1986 relative au régime des banques et du crédit, journal officiel n° 02, 13 Janvier 1988, p 19, disponible sur le site : <http://www.joradp.dz/HFR/Index.htm>, consulté le 06/06/2016 à 21 :47.

<sup>7</sup> Pour plus d'information sur cette loi, consultez le journal officiel n°16, 18 Avril 1990, p 450. Disponible sur le site : <http://www.joradp.dz/HFR/Index.htm>, consulté le 25/03/2016 à 20 :56.

## CHAPITRE II: La gouvernance bancaire entre la théorie et la pratique

---

Algérien du au processus de transition de l'économie algérienne d'un système économique centralisé, où le système bancaire avait pour objet principal l'assistance de ce système mis en place par le financement illimité des besoins de l'économie, à une économie de marché.

### 2.1. La loi n° 90-10 relative à la monnaie et au crédit.

Cette loi promulgué suite au processus de réformes, et qui contredit l'ancien système de financement de l'économie nationale, vient pour remplacer la loi bancaire de 1986 relative au régime des banques et du crédit qui n'a pas été mise en application qu'en 1988<sup>1</sup>. Cette loi a pour objectif: la limite de toute ingérence administrative; la réhabilitation du rôle de la banque d'Algérie dans la gestion de la monnaie et du crédit; la rétablissement de la valeur du dinar Algérien; promotion de la bancarisation de la monnaie; l'encouragement des investissements extérieurs utiles; l'assainissement de la situation financière des entreprises publiques; la déspecialisation des banques et la clarification des missions dévolues aux banques et aux établissements financiers; la diversification des sources de financements des agents économiques, notamment les entreprises par la création d'un marché financier<sup>2</sup>.

Aussi, cette loi renforce l'indépendance et l'autonomie de la Banque Centrale d'Algérie (devenue la Banque d'Algérie), et réhabilite ses mission en tant que banque des banques, institut d'émission de la monnaie, banque de l'Etat, régulateur des crédits, prêteur en dernier ressort, institution de surveillance et de contrôle, et enfin, elle limite l'endettement du Trésor auprès d'elle. De plus, cette loi identifie les modalités de la création et de la mise en place des marchés financiers et utilise les instruments indirects de régulation du marché monétaire; instaure la réglementation prudentielle vu l'ouverture du système bancaire algérien au capital privé national et étranger; ainsi, cette loi a permis: la déréglementation des taux d'intérêt vu que les banques sont libres à déterminer les taux d'intérêts bancaire sans l'intervention de l'Etat, l'assouplissement de la politique de change; la démonopolisation et l'autorisation de la création des banques privées, ce qui va ouvrir le secteur bancaire et financier à la concurrence privée<sup>3</sup>.

Cette loi a introduit aussi un ensemble de mesures ayant pour objet le renforcement du cadre institutionnel et de contrôle, par l'instauration des principes de séparation du pouvoir, afin de garantir l'autonomie du système bancaire et financier algérien telles que la mise en place d'une nouvelle autorité monétaire à la tête du système bancaire appelée le conseil de la monnaie et du crédit (CMC), ainsi que la création de la commission bancaire<sup>4</sup>. Donc, la création de ces organes d'encadrement, de surveillance et de contrôle, qui s'occupent de la régulation du système bancaire en Algérie par la mise en place des autorités administratives indépendantes, et qui permettent la séparation entre l'autorité de réglementation et d'agrément des banques et l'autorité de supervision, va renforcer la dynamisation du système bancaire et financier algérien. Donc, la promulgation de cette loi, a modifié la structure du système bancaire algérien comme il est montré dans la nouvelle architecture du système bancaire suivante.

---

<sup>1</sup> Salima REKIBA, «Le système bancaire Algérien à l'heure de l'adhésion à l'OMC», revue des sciences humaines, n° 34/35, université Mohamed Khider, Biskra, Mars 2014, p 26.

<sup>2</sup>MERIE M LACHACHI, « Le système bancaire Algérien : Mutations et perspectives », colloque international sur : le système bancaire Algérien et les mutations économiques- réalités et défis, faculté des sciences humaines et sociales, université de Hassiba BEN BOUALI, 14-15 décembre 2004, Chlef, p 53.

<sup>3</sup> Samir BELLAL, « La régulation monétaire en Algérie (1990 - 2007) », revue du chercheur, Vol 08, n° 08, 2010, p 18.

<sup>4</sup>Articles 32 et 143 de la loi n° 90-10 du 14/04/1990 relative à la monnaie et au crédit, op. Cit, p-p 453- 465.

## CHAPITRE II: La gouvernance bancaire entre la théorie et la pratique

---

### 2.1.1. La banque d'Algérie.

La banque centrale, dénommée par la Banque d'Algérie, dans ses relations avec les tiers, dispose d'un capital constitué entièrement par une dotation suscrite par l'Etat. Elle représente un établissement national doté de la personnalité civile et de l'autonomie financière et qui suit les règles ordinaires de la comptabilité commerciale vu qu'elle est réputée commerçante, et par conséquent, elle est régie par les dispositions de la législation commerciale mais elle n'est pas soumise à l'enregistrement au registre du commerce<sup>1</sup>.

La direction, l'administration et la surveillance de la banque centrale sont assurées respectivement par : un gouverneur assisté par trois vice-gouverneurs; le conseil de la monnaie et du crédit, qui agit en tant qu'un conseil d'administration de la banque centrale et comme un organisme administratif édictant les normes monétaires- financières et bancaires; et deux censeurs<sup>2</sup>. Leurs fonctions sont les suivantes :

- **Le gouverneur** : qui représente la banque centrale auprès des autres banques centrales, des organismes financiers internationaux, des pouvoirs publics, et auprès des tiers... etc, prend toutes mesures d'exécution et accomplit tous actes dans le cadre de la loi; aussi, il signe au nom de la banque centrale toutes conventions, comptes rendus d'exercice, les bilans et les comptes du profit et des pertes.
- **Le conseil de la monnaie et du crédit** : a deux attributions principales soit en tant que conseil d'administration de la banque, ou il dispose des pouvoirs les plus étendus pour l'administration de la banque centrale, soit en tant qu'autorité monétaire<sup>3</sup>.

### 2.1.2. Les banques et institutions financières.

Cette loi considère les banques comme «des personnes morales qui effectuent à titre de profession habituelle et principalement les opérations suivantes : la réception de fonds du public, les opérations du crédit ainsi que la mise à disposition de la clientèle des moyens de paiement et la gestion de ceux-ci». Aussi, selon cette loi, les institutions financières sont considérées comme «des personnes morales qui effectuent à titre de profession habituelle et principalement les opérations de banque, à l'exclusion de la perception de la réception de fonds du public au sens de l'article 111»<sup>4</sup>. Cette loi a autorisé l'octroi des licences pour la création de banques et institutions financières algériennes et étrangères, ou en souscrivant au capital des banques nationales existantes<sup>5</sup>. Donc, nous pouvons dire que la promulgation de la loi de la monnaie et du crédit, qui a mis entièrement le système bancaire et monétaire dans le processus de transition d'une économie gérée et centralisée à une économie de marché, a autorisé la création des banques et institutions financières afin de parvenir à une réelle concurrence entre les banques. Ces banques et institutions financières étrangers doivent souscrire un capital équivalent au capital minimum requis pour les banques et les institutions financières algériennes tel qu'il est défini par le règlement n° 90-01 du 4 Juillet 1990, relative au capital minimum pour les banques et les institutions financières opérant en Algérie. Ce capital est de 500 millions de dinars algériens pour les banques et 100 millions concernant les établissements financiers<sup>6</sup>.

---

<sup>1</sup> Articles 11-12-13-14 de la loi n° 90-10 du 14/04/1990 relative à la monnaie et au crédit, op. Cit, p-p 451-452.

<sup>2</sup>Articles 19, op. Cit, p 452.

<sup>3</sup>Articles 42-43-44, op. Cit, p 454.

<sup>4</sup>Articles 110-111-114-115, op. Cit, p 461.

<sup>5</sup>Articles 128-129 et 130, op. Cit, p-p 463-464.

<sup>6</sup> Articles 01 du règlement n° 90-01 du 4 Juillet 1990, relatif au capital minimum des banques et établissements financiers exerçant en Algérie, disponible sur le site :<http://www.bank-of-algeria.dz/html/legist31.htm>, consulté le 07/05/2016 à 18 :36.

## CHAPITRE II: La gouvernance bancaire entre la théorie et la pratique

---

Ainsi, le règlement n° 93-01 du 03 Janvier 1993, a fixé les modalités de la mise en place d'une banque ou une institution financière et les conditions de l'établissement de succursales de banques et des institutions financières étrangères. Parmi les conditions requises: déterminer le programme d'activité; prévoir des moyens financiers et techniques; les statuts s'il s'agit de l'ouverture d'une succursale ou les projets de statuts s'il s'agit de la création d'une banque ou d'un établissement financier étranger, et enfin l'organisation interne<sup>1</sup>.

### 2.2. Le système bancaire algérien après la loi n° 90-10.

Après avoir parlé de l'ensemble des réformes qui sont venues avant et pendant la loi relative à la monnaie et au crédit, nous allons aborder les différentes modifications apportés après cette loi.

#### 2.2.1. L'ordonnance n° 01-01.

La première modification de la loi n°90-10 relative à la monnaie et au crédit a été l'ordonnance n° 01-01 publié le 27 Février 2001, qui a changé les aspects administratifs dans la gestion de la banque d'Algérie, sans préjudice du contenu de la loi, en plus de la séparation du conseil d'administration de la Banque d'Algérie et le Conseil de la monnaie et du crédit<sup>2</sup>.

#### 2.2.2. L'ordonnance n°03-11 du 26 août 2003 relative à la monnaie et au crédit.

Après la loi n° 90-10 relative à la monnaie et au crédit, l'ordonnance n° 03-11<sup>3</sup> du 26 Aout 2003 relative à la monnaie et au crédit, qui est venue pour abroger la loi n° 90-10 du 10 Avril 1990 après les scandales de deux banques privées qui ont été mises en faillite El Khalifa et la Banque Commerciale Industrielle Algérie BCIA<sup>4</sup>, maintient des dispositions limitant, en montant et durée, les avances au Trésor; préserve l'autonomie de la Banque centrale dans la formulation et l'exécution de la politique monétaire<sup>5</sup>; et permet le renforcement de la sécurité financière, l'amélioration nette du système de paiement et de la qualité du marché<sup>6</sup>. Aussi, selon cette ordonnance, le conseil d'administration est composé d'un gouverneur, président; des trois vice-gouverneurs et 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<sup>7</sup>. Et les fonctions du conseil d'administration qui assume l'administration de la banque sont édictées par l'article 19 de l'ordonnance<sup>8</sup>.

En plus, cette ordonnance a permet: l'établissement d'un censorat, la séparation entre le conseil d'administration et le conseil de la monnaie et du crédit afin que la banque d'Algérie puisse mieux exercer ses prérogatives et le renforcement de l'indépendance de la commission

---

<sup>1</sup>Articles 01, 02 et 03 du règlement n° 93-01 du 3 janvier 1993 fixant les conditions de constitution de banque et d'établissement financier et d'installation de succursale de banque et d'établissement financier étranger, disponible sur le site : <http://www.bank-of-algeria.dz/html/legist31.htm>, consulté le 07/05/2016 à 18 :54.

<sup>2</sup>L'ordonnance n° 01-01 du 27 Février 2001 modifiant et complétant la loi n° 90-10 du 14 Avril 1990 relative à la monnaie et au crédit, journal officiel n° 14, 28 Février 2001, p-p 4-5, disponible sur le site : <http://www.joradp.dz/HFR/Index.htm>, consulté le 07/05/2016 à 21 :05.

<sup>3</sup> L'ordonnance n° 03-11 du 26 août 2003 relative à la monnaie et au crédit, journal officiel n° 52, 27 Août 2003, p 3. Disponible sur le site : <http://www.joradp.dz/FTP/jo-francais/2003/F2003052.pdf>, consulté le 26/03/2016 à 18 :17.

<sup>4</sup>Abdelkrim SADEG, « Réglementation de l'activité bancaire », Tome 1, Imprimerie A. Ben-Bordj El-kiffen, Alger, 2006, p 30.

<sup>5</sup> Samir BELLAL, op. Cit, p-p 5-6.

<sup>6</sup> Conférence des Nations Unies sur le Commerce Et le Développement (CNUCED), « examen de la politique de l'investissement », Algérie, Nations Unies, New York et Genève, 2004, p 75.

<sup>7</sup> Article 18 de l'ordonnance n° 03-11 du 26 août 2003 relative à la monnaie et au crédit, journal officiel n° 52, 27 Août 2003, p 4.

<sup>8</sup> Pour plus de détails, voir les articles 18- 19 de l'ordonnance n° 03-11 du 26 août 2003 relative à la monnaie et au crédit, op. Cit, p 5.

## CHAPITRE II: La gouvernance bancaire entre la théorie et la pratique

---

bancaire; le renforcement de la concertation entre la Banque d'Algérie et le gouvernement en matière financière par l'enrichissement du contenu des rapports économiques, financiers, et de gestion de la Banque d'Algérie, ainsi que la création d'un comité mixte Banque d'Algérie/Ministère des finances pour la gestion des avoirs extérieurs de la dette extérieure et enfin, une meilleure fluidité de la circulation de l'information financière; Et enfin, l'assurance d'une meilleure protection des banques et des déposants par l'aggravation des pénalités en cas des déviations à l'exercice de l'activité bancaire; le renforcement des prérogatives de l'association des banques et des établissements financiers (ABEF)<sup>1</sup>. Cette protection des déposants est aussi assurée par la mise en place d'un système de sécurité des dépôts où les banques doivent participer au financement d'un fonds de garantie des dépôts bancaires par le versement d'une prime de garantie annuelle de 1% au plus de montant de ses dépôts. Mais, cette garantie ne pourra être mise en jeu qu'en cas de cessation de paiement de la banque<sup>2</sup>.

Donc, la mise en place de ce fonds de garantie des dépôts est d'une grande importance vu qu'il protège les fonds des déposants, renforce la confiance envers les banques, diminue les risques afférents aux banques, et par conséquent, assure la sécurité du système bancaire dans la situation des crises.

Enfin, cette ordonnance a permis la séparation entre le conseil d'administration et le conseil de la monnaie et du crédit dans la Banque centrale; l'expansion de la composition du conseil de la monnaie et du crédit considéré comme une autorité monétaire; le renforcement du rôle du comité des banques en matière de la surveillance et de suivi de l'application des normes bancaires par les banques; serrage des conditions et critères d'octroi d'agrément aux banques et les conditions nécessaires pour les dirigeants; le renforcement et la clarification du fonctionnement de la centrale des risques; la clarification des conditions d'octroi des prêts bancaires; et enfin, l'interdiction de financement des activités des entreprises appartenant aux fondateurs et aux dirigeants de la banque<sup>3</sup>. Après cette ordonnance n° 03-11, des nouvelles réformes sont venues par l'émission de nouveaux règlements suivants:

- Règlement n° 04- 01 publié le 4 Mars 2004, sur le capital minimum pour les banques et les institutions financières actives en Algérie, fixe le capital minimum à 2,5 milliards de dinars pour les banques, et 500 millions pour les institutions financières, tandis que la loi de finance 1990 a fixé le capital minimum pour les banques à 500 millions de dinars, et 100 millions de dinars pour les institutions financières. Donc, le non soumission à ces conditions par la banque ou l'institution va entraîner la suppression de son accréditation, et ceci confirme le rôle crucial joué par les autorités politiques et monétaires dans l'exercice d'un contrôle efficace sur le système bancaire<sup>4</sup>.

- Règlement n° 04-02 publié le 4 Mars 2004, qui définit les termes de la composition de réserve obligatoire auprès des livres de la Banque d'Algérie; et généralement le taux de réserve obligatoire varie entre 0% et 15% max<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> Abdelkrim SADEG, « Réglementation de l'activité bancaire », Tome 1, op. Cit, pp. 30-32

<sup>2</sup> Article 118 de l'ordonnance n° 03-11 du 26 août 2003 relative à la monnaie et au crédit, op. Cit, p 16.

<sup>3</sup> Pour plus de détails, voir l'ordonnance n° 03-11 du 26 août 2003 relative à la monnaie et au crédit, op. Cit, pp. 3- 18.

<sup>4</sup> Articles 02 et 04 du Règlement n° 04- 01 publié le 4 Mars 2004, sur le capital minimum pour les banques et les institutions financières, disponible sur le site :<http://www.bank-of-algeria.dz/html/legist2004.htm>, consulté le 08/05/2016 à 21 :08.

<sup>5</sup> Pour plus de détails voir le règlement n° 04-02 du 4 mars 2004 fixant les conditions de constitution des réserves minimales obligatoires, disponible sur le site :<http://www.bank-of-algeria.dz/html/legist2004.htm>, consulté le 08/05/2016 à 21 :20.

## CHAPITRE II: La gouvernance bancaire entre la théorie et la pratique

---

- Règlement n° 04-03 publié le 4 Mars 2004, relative au système d'assurance des dépôts bancaires qui est conçu pour protéger les déposants dans la mesure où il sert à indemniser les déposants en cas de manque d'accès à leurs dépôts auprès de leurs banques<sup>1</sup>.

### 2.2.3.L'ordonnance n°10-04 du 26 Août 2010 relative à la monnaie et au crédit.

Après ces différentes réformes, l'ordonnance n°10-04 du 26 Août 2010<sup>2</sup>, qui est venue pour modifier et compléter l'ordonnance n° 03-11 du 26 Août 2003 relative à la monnaie et au crédit, a repris les dispositions de cette dernière afin d'insister sur le principe de partenariat dans les banques, et ceci par l'autorisation des participations étrangères dans le cadre d'un partenariat seulement et où l'actionnaire national résident dispose au moins de 51% du capital et que l'état détienne une action spécifique dans le capital des banques et des établissements financiers à capitaux privés. De plus, les principaux points de cette ordonnance peuvent être résumés dans les éléments suivants: La banque d'Algérie veille au bon fonctionnement, à l'efficacité et à la sécurité des systèmes et des moyens de paiement et de la pertinence des normes applicables en la matière<sup>3</sup>. Aussi, elle a ajouté de nouveaux pouvoirs aux conseils comme étant une autorité monétaire dans les domaines concernant: les nouveaux produits en matière d'épargne et de crédit ainsi que sur la production des normes, fonctionnement et sécurité des systèmes de paiement; la gestion des réserves de change ; les règles de bonne conduite et de déontologie applicables aux banques et aux établissements financiers<sup>4</sup>. Ainsi, elle oblige les banques et établissements financiers, dans les conditions définies par règlement pris par le conseil, à mettre en place un dispositif de contrôle interne efficace qui vise à assurer : la maîtrise de leurs activités et l'utilisation efficace de leurs ressources; le bon fonctionnement des processus internes, particulièrement qui permettent la sauvegarde de leurs actifs et garantissant la transparence et la traçabilité de leurs opérations bancaires; la fiabilité des informations financières; la prise en compte de manière appropriée de l'ensemble des risques, y compris les risques opérationnels. Aussi, elle oblige les banques à mettre en place un dispositif de contrôle de conformité efficace qui vise à s'assurer de la conformité aux lois et aux règlements et du respect des procédures<sup>5</sup>.

Elle modifie la composition de la commission bancaire, cette dernière comprend : le gouverneur président; trois membres choisis sur la base de leurs compétences en matière bancaire, financière et comptable; deux magistrats détachés pour l'un de la cour suprême, choisi par le premier président de cette cour et pour l'autre du conseil d'Etat choisi par le président de ce conseil, après avis du conseil supérieur de la magistrature; un représentant de la cour des comptes choisi par le président de cette cour parmi les premiers conseillers et enfin, un représentant du ministère chargé des finances<sup>6</sup>.

Après avoir abordé les différentes réformes du système bancaire algérien, nous allons passer à l'analyse de l'état actuel du secteur bancaire algérien.

---

<sup>1</sup> Pour plus de détails voir le Règlement n° 04-03 du 4 mars 2004 relatif au système de garantie des dépôts bancaires, disponible sur le site : <http://www.bank-of-algeria.dz/html/legist2004.htm>, consulté le 08/05/2016 à 21 :30.

<sup>2</sup>L'ordonnance n° 10-04 du 26 Août 2010, modifiant et complétant l'ordonnance n° 03-11 du 26 Août 2003 relative à la monnaie et au crédit, journal officiel n° 50, 1<sup>er</sup> Septembre 2010, p 10, disponible sur le site : <http://www.joradp.dz/FTP/jo-francais/2010/F2010050.pdf>, consulté le 08/05/2016 à 21 :47.

<sup>3</sup> Article 06 complétant l'article 83 bis, Article 05 complétant l'article 56 bis, l'ordonnance n° 10-04 du 26 Août 2010, op. Cit, p-p 10-11.

<sup>4</sup> Article 06 complétant l'article 62 bis, l'ordonnance n° 10-04 du 26 Août 2010, op. Cit, p 11.

<sup>5</sup> Art 07 complétant l'article 97 bis et 97 ter, l'ordonnance n° 04-10 du 26 Août 2010, op. Cit, p-p 11- 12.

<sup>6</sup> Art 08 complétant l'article 106, l'ordonnance n° 04-10 du 26 Août 2010, op. Cit, p 12.

### Sous-section 2: L'état actuel du secteur bancaire en Algérie.

A fin 2017, le système bancaire se compose de vingt neuf (29) banques et établissements financiers, dont six banques publiques et quatorze banques privées, filiales ou succursales de grandes banques internationales. Ainsi que dix établissements financiers dont six publics et cinq bureaux de représentation. Ces établissements financiers sont divisés en deux types : établissements financiers à vocation générale tels que la Caisse Nationale de Mutualité Agricole (CNMA), Société Financière d'Investissement, de Participation et de Placement (sofinance), Société de Refinancement Hypothécaire (SRH), Arab leasing corporation (société de crédit-bail), Cetelem Algérie, Maghreb leasing Algérie, Société nationale de leasing, Ijar leasing Algérie, el Djazair Ijar, et les établissements financiers à vocation spécifique comme le fonds national d'investissement<sup>1</sup>. Concernant les banques actives en Algérie, nous allons les présenter dans le point suivant.

#### 1. Présentation des banques Algériennes.

Les banques publiques et privées actives en Algérie sont présentées dans ce qui suit.

##### 1.1. La Banque Nationale d'Algérie (BNA).

La BNA, qui a été créé le 13 Juin 1966, est la première banque commerciale nationale. Elle exerçait toutes les activités d'une banque universelle et était chargée en outre, du financement de l'agriculture. En 1982, elle devient une banque spécialisée à une vocation principale qui est le financement et la promotion du monde rural. Aux termes de la loi n° 88-01 de 12 Janvier 1988 relative à l'orientation des entreprises publiques, la BNA devient une société par actions et obtient son agrément en 05 septembre 1995. Elle bénéficie d'un réseau de 211 agences<sup>2</sup>.

##### 1.2. La Banque Extérieure d'Algérie (BEA).

La BEA, créée en 1967 sous la forme d'une société nationale<sup>3</sup>, a repris les activités du Crédit Lyonnais. Après, dans le cadre du processus de nationalisation du système bancaire algérien, le BEA a repris les activités des banques étrangères opérant en Algérie, ceux de la Société Générale, Barclays Bank Limited, crédit du nord et de la banque industrielle de l'Algérie et de la méditerranée (BIAM)<sup>4</sup>. En 1970, elle s'est vu confier la totalité des opérations bancaires des grandes sociétés industrielles nationales avec l'étranger. En 1989, elle est devenue une société par actions<sup>5</sup> et elle a obtenu son agrément le 23 Septembre 2002 par la décision n° 02-04<sup>6</sup>. Elle exerce toutes les activités de production bancaire et financement de tous les secteurs d'activité notamment des hydrocarbures, de la sidérurgie, des transports, des matériaux de construction et des services et son réseau bancaire compte 92 agences<sup>7</sup>.

##### 1.3. Le crédit populaire Algérie (CPA).

Le Crédit Populaire Algérie créé en 1966 et reprend les activités des banques suivantes:

---

<sup>1</sup>Extrait du site: <http://www.bank-of-algeria.dz/html/banque.htm#ETABLISSEMENTS>, consulté le 31/12/2017 à 19 :56.

<sup>2</sup>Banque Nationale d'Algérie, extrait du site <http://www.bna.dz/index.php/fr/a-propos-de-la-bna/presentation-de-la-bna.html>, consulté le 17/03/2018 à 22:46.

<sup>3</sup> Extrait du site : <https://www.algerianbanks.com/index.php/bea>, consulté le 27/03/2016 à 22 :44.

<sup>4</sup> Extrait du site : <http://www.usebanking.com/en/banque-exterieure-dalgerie/>, consulté le 27/03/2016 à 22 : 58.

<sup>5</sup> Extrait du site : <http://www.bea.dz/presentationbea/historique.html>, consulté le 28/03/2016 à 00 :05.

<sup>6</sup> Extrait du site : <https://www.algerianbanks.com/index.php/bea>, consulté le 28/03/2016, le 28/03/2016 à 00 :18.

<sup>7</sup> Extrait du site : <http://www.bea.dz/presentationbea/presentation.html>, consulté le 28/03/2016 à 00 :22.

## CHAPITRE II: La gouvernance bancaire entre la théorie et la pratique

---

La Banque Populaire Commerciale et Industrielle d'Alger (BPCI), la Banque Populaire Commerciale et Industrielle de l'Oranie (BPCI d'Oran), la Banque Populaire Commerciale et Industrielle de Constantinois (BCPI Constantine), la Banque Régionale Commerciale et Industrielle d'Annaba, la Banque régionale du crédit Populaire d'Algérie. Le 1<sup>er</sup> Janvier 1967, elle se substitue dans les activités de la caisse centrale algérienne de crédit populaire. Elle a devenu une société par actions dénommée «Crédit Populaire d'Algérie SPA» en exécution des articles 8-20 de la loi n° 88-01 du 12 Janvier 1988<sup>1</sup>. La CPA a obtenu son agrément le 06 Avril 1997 par la décision n° 97-02<sup>2</sup>. Le réseau de CPA compte 143 agences.

### 1.4. La Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR).

La Banque de l'Agriculture et du Développement Rural est une institution financière nationale créée le 13 mars 1982, sous la forme juridique de société par actions. Elle a pour missions principales le développement du secteur agricole et la promotion du monde rural<sup>3</sup>. Elle a obtenu son agrément le 23 Septembre 2002 par la décision n° 02-05<sup>4</sup>. Constituée initialement de 140 agences, son réseau compte actuellement plus de 300 agences et 39 directions régionales<sup>5</sup>.

### 1.5. La Banque de Développement Locale (BDL).

Le 23 Septembre 2002, la BDL a obtenu son agrément par la décision n° 02-03 et le 20 Février 1989, il a été établi les statuts de l'entreprise nationale socialiste transformée en entreprise publique économique, société par actions<sup>6</sup>. Elle a pour ambition de participer activement au développement de l'économie nationale et en particulier à la relance des investissements à l'endroit des PME/PMI, ainsi, elle est disposée à satisfaire les besoins de financement des particuliers<sup>7</sup>. Son réseau compte 155 agences implantées sur tout le territoire national<sup>8</sup>.

### 1.6. La caisse Nationale d'Epargne et de Prévoyance (CNEP).

La Caisse Nationale d'Epargne et de Prévoyance a été créée le 10 août 1964 sur la base du réseau de la Caisse de Solidarité des Départements et des Communes d'Algérie (CSDCA) avec pour mission la mobilisation de la collecte de l'épargne<sup>9</sup>. Elle a obtenu son agrément le 06 Avril 1997 par la décision n° 97-01<sup>10</sup>. Et elle est spécialisée, dans la collecte de l'épargne et les crédits immobiliers aux particuliers destinés aux algériens résidant en Algérie et à l'étranger, le financement des investissements dans toutes les activités économiques, hormis le commerce et le commerce extérieur. Son réseau comprend 214 agences sur le territoire national<sup>11</sup>.

### 1.7. Banque Al Baraka Algérie.

La Banque Al Baraka d'Algérie est le premier établissement bancaire à capitaux mixtes (publiques et privés). Créée le 20 mai 1991, elle a entamé ses activités bancaires proprement

---

<sup>1</sup> Extrait du site : <https://www.algerianbanks.com/index.php/cpa>, consulté le 28/03/2016 à 9 :35.

<sup>2</sup> KPMG, « le guide des banques et des établissements financiers », 2015, p 14.

<sup>3</sup> Extrait du site : <http://www.badr-bank.dz/>, consulté le 28/03/2016 à 10 :10.

<sup>4</sup> Extrait du site : <https://www.algerianbanks.com/index.php/badr>, consulté le 28/03/2016 à 10 :14.

<sup>5</sup> Extrait du site : <http://www.badr-bank.dz/>, consulté le 28/03/2016 à 10 :18.

<sup>6</sup> Extrait du site : <https://www.algerianbanks.com/index.php/bdl>, consulté le 28/03/2016 à 10 :30.

<sup>7</sup> Extrait du site : <http://www.bdl.dz/parcour.html>, consulté le 28/03/2016 à 10 :55.

<sup>8</sup> Extrait du site : <http://www.bdl.dz/Algerie/arabe/index.html>, le 18/03/2018 à 00 :14.

<sup>9</sup> Extrait du site : <http://www.guide-algerie.com/caisse-nationale-d-epargne-et-de-prevoyance-cnep-s69.html>, consulté le 28/03/2016 à 11 :15.

<sup>10</sup> Extrait du site : <https://www.algerianbanks.com/index.php/cnep>, consulté le 28/03/2016 à 11 :23.

<sup>11</sup> Extrait du site : [http://www.cnepbanque.dz/fr/index\\_fr.php?page=presentation](http://www.cnepbanque.dz/fr/index_fr.php?page=presentation), consulté le 28/03/2016 à 11 :28.

## CHAPITRE II: La gouvernance bancaire entre la théorie et la pratique

---

dites durant le mois de septembre 1991. Elle effectue toutes les opérations bancaires, de financement et d'investissement, en conformité avec les principes de la Chari'a islamique<sup>1</sup>. Elle a obtenu son agrément le 06 Décembre 1990 par la décision n° 90-07. Son réseau est composé de 25 agences sur le territoire national<sup>2</sup>.

### 1.8. Arab Banking Corporation Algeria (ABC-Algeria).

La Banque a été la première banque privée internationale autorisée à fonctionner sous la législation algérienne. Elle a 24 agences<sup>3</sup> et propose une large gamme de services bancaires, y compris les services bancaires aux entreprises et aux institutions financières, projet et finance structuré, syndications, trésor, services de financement du commerce, et les banques islamiques, ainsi que la banque de détail<sup>4</sup>. Elle a obtenu son agrément le 24 Septembre 1998 par la décision n° 98-07<sup>5</sup>.

### 1.9. Natixis Algérie.

Natixis Algérie est la filiale du Groupe BPCE (Banque Populaire Caisse d'Epargne) adossée à Natixis (Pôle Services Financiers Spécialisés) installé en Algérie depuis 1999. Avec 28 agences réparties sur tout le territoire algérien. Elle offre une gamme étendue de produits et des services financiers aux grandes entreprises, PME-PMI, professionnels et particuliers Algériens<sup>6</sup>. Elle a obtenu son agrément le 27 Octobre 1999 par la décision n° 01-99<sup>7</sup>.

### 1.10. Société Générale.

La société générale Algérie, qui est détenue à 100% par le groupe société générale (France), est l'une des toutes premières banques privées à s'installer en Algérie, soit depuis 2000. Elle offre une gamme diversifiée et innovante de services bancaires et son réseau compte actuellement 87 agences<sup>8</sup>. Elle a obtenu son agrément le 04 Novembre 1999 par la décision n° 03-99<sup>9</sup>.

### 1.11. Citibank.

En 1997, un bureau de représentation a été créé à Alger en 1991. Elle a demandé et obtenu une licence de banque commerciale en 1997 et a ouvert une succursale en 1998 et elle a 4 agences. Ses activités sont, la gestion de trésorerie, les dépôts l'investissement étranger, et la banque en ligne<sup>10</sup>. Et elle a obtenu son agrément le 18 Mai 1998 par la décision n° 98-02<sup>11</sup>.

---

<sup>1</sup>Extrait du site :

[http://www.albarakabank.com/fr/index.php?option=com\\_content&task=view&id=218&Itemid=28](http://www.albarakabank.com/fr/index.php?option=com_content&task=view&id=218&Itemid=28), consulté le 28/03/2016 à 14 :06.

<sup>2</sup>KPMG, op. Cit, p 15.

<sup>3</sup>Extrait du site : <https://www.bank-abc.com/En/ABCWorld/Africa/Algeria/Pages/default.aspx>, consulté le 17/03/2018 à 22 :33.

<sup>4</sup>Extrait du site : <https://www.bank-abc.com/En/AboutABC/Pages/FactSheet.aspx>, consulté le 28/03/2016 à 14 :45.

<sup>5</sup>Extrait du site : <https://www.algerianbanks.com/index.php/abc-algeria>, consulté le 28/03/2016 à 14 :55.

<sup>6</sup>Extrait du site:

[http://www.natixis.dz/index.php?option=com\\_content&view=article&id=87&Itemid=512&lang=fr](http://www.natixis.dz/index.php?option=com_content&view=article&id=87&Itemid=512&lang=fr), consulté le 28/03/2016 à 15 :15.

<sup>7</sup>Extrait du site : <https://www.algerianbanks.com/index.php/natixis>, consulté le 28/03/2016 à 15 :30.

<sup>8</sup>Extrait du site : [https://www.societegenerale.dz/nous\\_connaitre.html](https://www.societegenerale.dz/nous_connaitre.html), consulté le 18/03/2018 à 00 :39.

<sup>9</sup>Extrait du site : <https://www.algerianbanks.com/index.php/societe-generale>, consulté le 28/03/2016 à 16 :59.

<sup>10</sup>Extrait du site : <http://www.citigroup.com/citi/about/countrypresence/algeria.html>, consulté le 28/03/2016 à 17 :20.

<sup>11</sup>Extrait du site : <https://www.algerianbanks.com/index.php/citibank-na-algeria>, consulté le 28/03/2016 à 17 :27.

## CHAPITRE II: La gouvernance bancaire entre la théorie et la pratique

---

### 1.12. Arab Bank Algeria.

Arab Bank Algeria est une succursale de banque avec le statut de banque universelle. Son réseau est composé de 8 agences<sup>1</sup>, et elle a obtenu son agrément le 18 Octobre 2001 par la décision n° 01-02<sup>2</sup>.

### 1.13. B.N.P Paribas El Djazair.

BNP Paribas El-Djazair est une filiale à 100% du Groupe BNP Paribas France<sup>3</sup>. Créée en 2002, elle a 71 agences sur le territoire national. Ses métiers sont : l'assurance-prévoyance, le crédit-bail (leasing), trésorerie, change...etc.<sup>4</sup>. Elle a été agréé le 31/01/2002 par la décision n°02-01<sup>5</sup>.

### 1.14. Trust Bank Algeria.

Elle est une banque de droit Algérien, à capitaux privés qui a été créée le 30 décembre 2002<sup>6</sup>. Agréé le 30 Décembre 2002 par la décision n° 02-06<sup>7</sup> et actuellement Elle a 17 agences<sup>8</sup>. Par sa vocation de banque universelle, elle offre à sa clientèle tous les services et produits bancaires de type classique<sup>9</sup>.

### 1.15. Gulf Bank Algeria.

Agréé le 15 Décembre 2003 par la décision n°03-03<sup>10</sup>, elle est une banque commerciale de droit Algérien; filiale de Burgan Bank Group et membre de KIPCO «Kuwait Projects Company». Elle a commencé son activité en Mars 2004 et propose des produits bancaires conventionnels ainsi que ceux conformes aux préceptes de la Chariâa islamique. Elle dispose aujourd'hui d'un réseau de 63 agences<sup>11</sup>.

### 1.16. The Housing Bank For Trade and finance Algeria.

Agréé le 08 Octobre 2003 par la décision n° 03-02, elle a opté, depuis son démarrage en octobre 2003, pour le lancement d'une gamme variée de produits destinés tant aux particuliers qu'aux entreprises. Son réseau compte 7 agences<sup>12</sup>.

### 1.17. Fransabank El-Djazair.

Cette banque qui est agréée le 07 Septembre 2006 par la décision n° 06-03<sup>13</sup>, est une banque libanaise, et son réseau comprend 06 agences<sup>14</sup>.

---

<sup>1</sup> KPMG, op. Cit, p 15.

<sup>2</sup> Extrait du site: <https://www.algerianbanks.com/index.php/arabbankplc-v2>, consulté le 28/03/2016 à 19 :53.

<sup>3</sup> Extrait du site : <http://www.guide-algerie.com/bnp-paribas-el-djazair-s76.html>, consulté le 28/03/2016 à 20 :10.

<sup>4</sup> Extrait du site : <http://www.bnpparibas.dz/nous-connaître/>, le 18/03/2018 à 00 :53.

<sup>5</sup> Extrait du site : <https://www.algerianbanks.com/index.php/bnp-paribas>, consulté le 28/03/2016 à 20 :24.

<sup>6</sup> Extrait du site : <http://www.trust-bank-algeria.com/pr%C3%A9sentation>, consulté le 28/03/2016 à 22 :38.

<sup>7</sup> Extrait du site : <https://www.algerianbanks.com/index.php/trust-algeria>, consulté le 28/03/2016 à 22 :45.

<sup>8</sup> Extrait du site : <http://www.trust-bank-algeria.com/reseau>, consulté le 28/03/2016 à 22 :52.

<sup>9</sup> Extrait du site : <http://www.trust-bank-algeria.com/services>, consulté le 28/03/2016 à 22 :59.

<sup>10</sup> Extrait du site : <https://www.algerianbanks.com/index.php/gulf-bank-algerie>, consulté le 28/03/2016 à 23 :05.

<sup>11</sup> Extrait du site : <https://www.agb.dz/article-view-1.html>, le 18/03/2018 à 17 :55.

<sup>12</sup> Extrait du site: <http://www.housingbankdz.com/index.php/fr/nos-agences>, consulté le 28/03/2016 à 23 :38.

<sup>13</sup> Extrait du site: <https://www.algerianbanks.com/index.php/fransabank-el-djazair>, consulté le 28/03/2016 à 23 :53.

<sup>14</sup> Extrait du site:

[https://www.fransabank.dz/index.php?option=com\\_content&view=article&id=26&catid=21](https://www.fransabank.dz/index.php?option=com_content&view=article&id=26&catid=21), consulté le 18/03/2018 à 19 :15.

## CHAPITRE II: La gouvernance bancaire entre la théorie et la pratique

### 1.18. Credit Agricole Corporate et Investissement Bank – Algérie.

Elle est une filiale à 100% de Crédit Agricole CIB France. Agréée comme banque universelle pour effectuer les opérations de banque. Elle est active comme une banque d'investissement et dispose d'une seule agence<sup>1</sup>.

### 1.19. Al Salam Bank-Algeria.

Al Salam Bank est une banque universelle qui a été créée le 08/06/2006 et agréée le 10/09/2008. Elle a démarré son activité le 20/01/2008 et propose des services bancaires modernes. Son réseau compte 08 agences<sup>2</sup>.

### 1.20. H.S.B.C. Algeria.

Agréée le 17 Juin 2008 par la décision n° 08-01, la HSBC France s'est implantée en Algérie en août 2008. Elle dispose 3 agences et propose des services bancaires aux entreprises et aux particuliers<sup>3</sup>.

D'après tous ce qui précède, nous pouvons résumer les points les plus importants de cette présentation dans le tableau ci-dessous.

**Tableau n° 02 : Date d'agrément et nombre d'agences des banques algériennes.**

Banques privées	Date d'agrément	Nombre d'agences
Arab Banking Corporation Algeria (ABC-Algeria)	24 Septembre 1998	24
NATIXIS Algérie	27 Octobre 1999	28
Société Générale	04 Novembre 1999	87
CITIBANK	18 Mai 1998	04
Arab Bank Algeria	18 Octobre 2001	08
B.N.P Paribas El Djazair	31 Janvier 2002	71
Trust Bank Algeria	30 décembre 2002	17
Gulf Bank Algeria	15 Décembre 2003	63
The Housing Bank For trade and finance Algeria	08 Octobre 2003	07
Fransabank El-Djazair	07 Septembre 2006	06
Credit Agricole Corporate et Investissement Bank – Algérie	-----	01
La Banque Al Baraka d'Algérie	06 Décembre 1990	25
Al Salam Bank-Algeria	10 Septembre 2008	08
H.S.B.C. Algeria	17 Juin 2008	03

<sup>1</sup> KPMG, op. Cit, p 16.

<sup>2</sup> Extrait du site: <http://www.alsalamalgeria.com/?path=contenu.entreprise.adresses>, consulté le 29/03/2016 à 00 :34.

<sup>3</sup> Extrait du site: <http://www.about.algeria.hsbc.com/fr-fr/hsbc-in-algeria>, consulté le 29/03/2016 à 00 :45.

## CHAPITRE II: La gouvernance bancaire entre la théorie et la pratique

Banques publiques	Date d'agrément	Nombre d'agences
La Banque National d'Algérie (BNA)	05 septembre 1995	211
La Banque Extérieure d'Algérie (BEA)	23 Septembre 2002	92
Le crédit populaire Algérie (CPA)	06 Avril 1997	143
La Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR)	23 Septembre 2002	300
La Banque de Développement Locale (BDL)	23 Septembre 2002	155
La caisse Nationale d'Epargne et de Prévoyance CNEP	06 Avril 1997	214

**Source:** élaboré par l'étudiante sur la base des sites web des banques utilisés précédemment.

D'après ce tableau on remarque que les banques publiques n'ont été agréées qu'à partir de 1995, ce qui signifie que durant la période allant de 1990 jusqu'à leur agrément le conseil de la monnaie et du crédit a permis à ces banques d'exercer en dehors des exigences de la loi 90-10. Et nous pouvons dire que les six banques commerciales publiques (BNA, BEA, CPA, BADR, BDL, CNEP) disposent d'un réseau d'agences plus important que celui des banques privées. Ces banques publiques, privées, les différents établissements financiers ainsi que les bureaux de représentations, constituant le système bancaire en Algérie en l'année 2017, sont présentés dans l'annexe n°02.

### 2. Le positionnement du secteur bancaire algérien.

L'économie algérienne, en 2009, a vécu une baisse de la demande en hydrocarbures, due à la récession des pays avancés engendrée par la crise financière internationale, ou les recettes d'exportation des hydrocarbures, se sont établies à 44,41 milliards de dollars contre 77,19 milliards de dollars en 2008, soit une diminution de 42,5 %. Aussi, le prix moyen du baril de pétrole brut a été de 99,97 \$ en 2008, alors qu'en 2009 il n'a été que de 62,26 \$, soit une baisse de 37,73 %. Et malgré que la crise financière internationale n'ait pas eu d'effets directs sur le système bancaire algérien, l'attention a été portée aussi bien sur les engagements des banques sur l'extérieur (engagements de bilan et de hors bilan) que sur les garanties reçues des correspondants étrangers (banques et autres institutions de crédit) pour le compte des entreprises non résidentes sous contrat en Algérie<sup>1</sup>.

En 2015, une autre baisse drastique de prix du pétrole a survenu, ce qui a déstabilisé l'économie national, et par conséquent, cela a souligné la forte volatilité du prix de pétrole. Donc, malgré que le choc du prix du pétrole n'ait eu qu'un impact modéré sur la stabilité du système bancaire, les risques de stabilité financière ont augmenté en raison des risques de liquidité, des taux d'intérêt et de crédit<sup>2</sup>.

Alors, pour une économie fortement dépendante des hydrocarbures, et vu que la santé des banques traduit celle de l'économie, le renforcement de la stabilité du système bancaire en Algérie est d'une grande importance. Ainsi, vu le faible niveau de développement de marché financier, le système bancaire algérien constitue la pierre angulaire du financement de l'économie à travers son rôle majeur dans la collecte des ressources auprès du public et la distribution des crédits à la clientèle.

<sup>1</sup> Banque d'Algérie, «Rapport sur la stabilité du système bancaire algérien 2009 – 2011», Juin 2013, p-p 10-11-16.

<sup>2</sup> International Monetary Fund (IMF), "2017 Article IV: consultation—press release; staff report; and statement by the executive director for Algeria", report n° 17/141, June 2017, p 22.

## CHAPITRE II: La gouvernance bancaire entre la théorie et la pratique

### 2.1. Les indicateurs du développement du système bancaire algérien.

Pour bien cerner le développement du système bancaire en Algérie nous allons analyser quelques indicateurs en matière de structure de ce système, du niveau de bancarisation et de pénétration du marché. Ces derniers sont résumés dans le tableau suivant.

**Tableau n° 03 : Les différents indicateurs du système bancaire Algérien (2009-2016).**

<i>Types d'indicateurs</i>	<i>2009</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>
<b>Structure du système</b>								
<b>Nombre de banques</b>	<b>20</b>							
- Publiques	14	14	14	14	14	14	14	14
- Privées	6	6	6	6	6	6	6	6
<b>Nombre d'agences</b>	<b>1324</b>	<b>1367</b>	<b>1426</b>	<b>1478</b>	<b>1494</b>	<b>1526</b>	<b>1557</b>	<b>1577</b>
- Publiques	1 072	1077	1083	1091	1094	1 113	1 123	1 134
- Privées et établissements financiers	252	290	343	387	400	413	434	443
<b>Niveau de bancarisation</b>								
<b>Guichets par habitant</b>	26700	26300	25700	25370	25600	25630	25660	25900
<b>Population active/ guichets bancaires</b>	7900	7900	7700	7700	8000	7500	7600	7680
<b>Nombre de comptes actifs / population active</b>	2,9	2,5	2,6	2,5	2,6	2,91	2,93	2,95
<b>Total des actifs bruts<sup>1</sup> / PIB</b>	73,1 %	56,8 %	52,6 %	60,1%	62,5%	69,8 %	75,8%	74,4 %
<b>Total actifs bruts / PIB hors hydrocarbures (PIB HH)<sup>2</sup></b>	95,6 %	89,6 %	87,8 %	85,6 %	84,8%	89,1 %	89,8 %	86,6 %
<b>Indicateurs de pénétration du marché</b>								
<b>Dépôts monétaires et non monétaires / PIB Hors hydrocarbures</b>	63,3%	52,3 %	63,5 %	62,4%	62,7 %	65,9 %	64,8 %	59,7%
<b>Crédits à l'économie<sup>3</sup>/ PIB HH</b>	47,7%	48%	48%	46,6 %	50 %	55%	57,6%	62,4 %
<b>Part relative / Total des actifs</b>								
- Banques publiques	89%	89%	88%	36,4 %	85,9%	86,7 %	87,2 %	86,8 %
- Banques privées	11%	11%	12%	13,6%	14,1%	13,3%	12,8%	13,2%

**Source:** Elaboré par l'étudiante sur la base des rapports annuels de la banque d'Algérie (2009<sup>4</sup>, 2011<sup>5</sup>, 2013<sup>6</sup>, 2015<sup>7</sup> et 2016<sup>8</sup>).

<sup>1</sup> Le total d'actifs des banques publiques, privées et établissements financiers.

<sup>2</sup> Hors placement des dépôts du secteur des hydrocarbures.

<sup>3</sup> Ces crédits représentent les crédits à l'économie des banques et établissements financiers (crédits aux résidents), y compris les créances non performantes rachetées par le Trésor par émission de titres (titres non échus).

<sup>4</sup> La banque d'Algérie, «Evolution économique et monétaire en Algérie-Chapitre 06 : intermédiation du secteur bancaire», rapport annuel 2009, Juillet 2010, pp. 102-104.

<sup>5</sup> La banque d'Algérie, «Evolution économique et monétaire en Algérie-Chapitre 06 : intermédiation du secteur bancaire», rapport annuel 2011, May 2012, pp. 74-75.

<sup>6</sup> La banque d'Algérie, «Evolution économique et monétaire en Algérie-Chapitre 06 : intermédiation et infrastructure bancaire», rapport annuel 2013, Octobre 2014, pp. 73-74.

<sup>7</sup> La banque d'Algérie, «Evolution économique et monétaire en Algérie-Chapitre 06 : intermédiation et infrastructure bancaire», rapport annuel 2015, Novembre 2016, pp. 66-68.

<sup>8</sup> La banque d'Algérie, «Evolution économique et monétaire en Algérie-Chapitre 06 : intermédiation et infrastructure bancaire», rapport annuel 2016, Septembre 2017, pp. 58-60.

## CHAPITRE II: La gouvernance bancaire entre la théorie et la pratique

---

A partir des indicateurs publiés par la Banque d'Algérie dans ses rapports, les banques publiques continuent de jouer un rôle essentiel de pourvoyeur de fonds pour les projets publics prioritaires vu que ces six banques publiques restent prédominantes dans le secteur bancaire avec un pourcentage de 86,8% du total des actifs bancaires en fin 2016 contrairement aux banques privées qui détiennent une faible part qui est de 13,2%.

Mais cette dominance des banques publiques a été diminuée par rapport à leur grande part en 2009 où elles détenaient une part importante de 89% du total des actifs du secteur bancaire contre 11% seulement pour les banques privées.

Aussi, en terme de structure du paysage bancaire algérien, ces banques publiques demeurent toujours prédominantes vu l'importance de leur réseau d'agences qui comprend, à fin 2016, 1134 agences réparties sur tout le territoire national contrairement au réseau des banques privées qui s'est établi à 443 (y compris les établissements financiers).

Ce réseau d'agences des banques publiques, qui recouvre l'ensemble du territoire national, a connu une augmentation de 62 agences par rapport à l'année 2009 où il a été composé de 1072 agences, contre 252 des banques privées (y compris les établissements financiers).

Donc, ce réseau d'agences des banques privées, qui est implanté principalement au nord du pays, s'est densifié au cours de ces années, mais malgré ce rythme d'implantation accéléré des agences privées, la part des banques privées reste largement faible par rapport à la part des banques publiques.

Enfin, une progression soutenue de l'activité de ces banques privées est nécessaire afin d'assurer le développement de la concurrence dans le secteur bancaire, aussi bien au niveau de la collecte des ressources qu'au niveau de la distribution de crédits et de l'offre de services bancaires de base à la clientèle.

En général, le secteur bancaire algérien dispose d'un grand nombre d'agences bancaires et ceci, va permettre de satisfaire tous le territoire en milieu rural et urbain vu que ce réseau d'agences bancaires est en augmentation continue de l'année 2009 avec 1324 agences à 1577 agences en 2016.

Pour mieux saisir le développement du secteur bancaire algérien, nous allons analyser l'approfondissement bancaire qui est appréhendé à travers le niveau de bancarisation et celui de la densité bancaire. Selon cet indicateur, nous remarquons une amélioration graduelle continue de ratio guichet par habitants, soit un guichet pour 25900 habitants en 2016 contre 26700 habitants en 2009, ceci est confirmé par l'amélioration de l'indicateur population active/guichets qui s'est établi à 7680 en 2016 contre 7900 en 2009.

Donc, la diminution de ces ratios indique l'amélioration de niveau de bancarisation des banques algériennes, mais ces niveaux de bancarisation demeurent encore faibles en termes de proximité géographique. Cette proximité permet une grande accessibilité aux produits et aux services bancaires à une population très large, par rapport à ceux observés dans d'autres pays ayant le même stade de développement que l'Algérie (5400 habitants en Maroc<sup>1</sup> et une agence pour 6369 habitants en Tunisie<sup>2</sup>).

Par ailleurs, le niveau de bancarisation, en termes de nombre de comptes ouverts par les banques à la clientèle des déposants (comptes actifs en dinars et devises) et par les centres de chèques postaux par rapport à la population active, se situe en 2,95 en 2016 contre 2,9 en

---

<sup>1</sup>Bank Al Maghrib, direction de la supervision bancaire, «Rapport annuel sur la supervision bancaire», 2016, p 08.

<sup>2</sup>Banque Centrale de Tunisie BCT, «Rapport Annuel 2016», Juin 2017, p125.

## CHAPITRE II: La gouvernance bancaire entre la théorie et la pratique

---

2009. Cette augmentation signifie que le nombre des comptes ouverts a été augmenté pendant cette période.

Aussi, le rapport entre les actifs bruts du secteur bancaire composés des actifs des banques publiques, privées et établissements financiers et le PIB qui est mesuré par le ratio total actifs bruts/ PIB a légèrement augmenté d'un pourcentage de 73,1% en 2009 à 74,4 % en 2016.

Cette augmentation s'explique par le fait que pendant cette période, la hausse du PIB du secteur des hydrocarbures à prix courants était moins élevée que celle des actifs du secteur bancaire. Par contre, le ratio total actifs bruts/ PIB hors hydrocarbures a diminué pendant cette période (95,6% l'année 2009 contre 86,6% en 2016).

Mais, malgré l'amélioration progressive du niveau de développement bancaire sous l'angle de l'augmentation du nombre des banques, du réseau d'agences bancaires, du nombre de comptes ouverts, ou de guichets par habitants, ces indicateurs d'intermédiation bancaire restent en deçà des niveaux atteints dans certains pays voisins.

En ce qui concerne les indicateurs de pénétration du marché, le ratio dépôts (monétaires et non monétaires) hors secteur des hydrocarbures/produit intérieur brut hors hydrocarbures s'établit à 59,7% en 2016 contre 63,3% à fin 2009.

Cette baisse substantielle malgré la hausse de ce ratio durant quelques années est due à une diminution continue des ressources collectées (dépôts) par les banques à cause de la chute des prix de pétrole, et donc, un fort ralentissement dans la croissance des dépôts hors secteur des hydrocarbures.

En outre, le dynamisme des crédits à l'économie, qui traduit l'activité primordiale des banques dans le financement du tissu productif et dans l'accélération de la croissance économique, a poursuivi une croissance, à un rythme appréciable, malgré les développements monétaires et financiers défavorables, dans la mesure où le ratio crédits à l'économie/PIB hors hydrocarbures a connu une hausse, en général, progressive jusqu'à atteindre un pourcentage de 62,4 % l'année 2016 contre 47,7% en 2009.

Aussi, ce ratio a une moyenne de 51,91% sur la période 2009-2016, ce qui indique l'importance de l'intermédiation bancaire dans le financement de l'économie en Algérie surtout en l'absence d'un marché financier développé.

Enfin, pour la part relative des banques publiques et privées par rapport au total d'actifs, nous remarquons que la part relative des banques publiques a connu une tendance baissière depuis l'année 2009 où elle a passé de 89% jusqu'à atteindre 86,8 % en 2016, avec une moyenne de 87,38% contre 12,62% des banques privées qui ont connu une tendance haussière pendant cette période où elles ont enregistré une part relative de 11% jusqu'à atteindre 13,2%, et cela, est dû à la création continue des nouvelles banques privées.

### 2.2. L'évolution des ressources collectées.

Dans ce point, nous allons analyser l'évolution de l'activité bancaire en Algérie en termes de collecte des ressources, qui sont constituées principalement par les dépôts de la clientèle, en distinguant leurs différents types (à vue, à terme ou en garantie), et la part des banques publiques et privées par rapport au total de ressources collectées. L'évolution de ces dernières pendant la période (2009-2016) est présentée dans le tableau ci-dessous.

## CHAPITRE II: La gouvernance bancaire entre la théorie et la pratique

**Tableau n° 04: L'évolution des dépôts collectés par les banques publiques et privées pendant la période (2009-2016).**

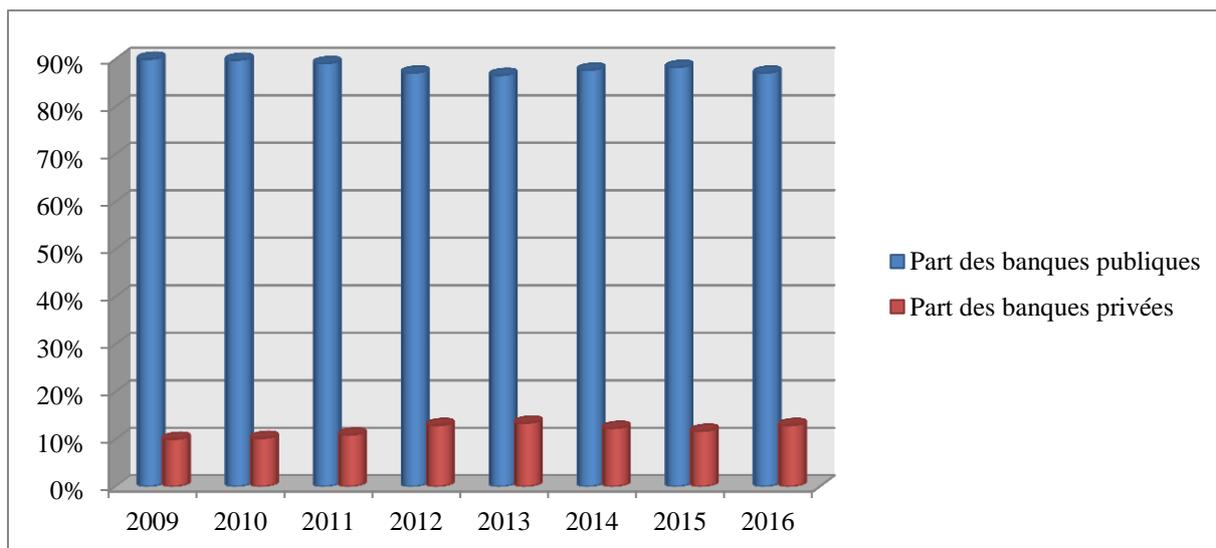
(En milliards de dinars)

Années	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Dépôts à vue</b>	<b>2502,90</b>	<b>2870,70</b>	<b>3495,80</b>	<b>3356,80</b>	<b>3537,50</b>	<b>4434,80</b>	<b>3891,70</b>	<b>3732,20</b>
Banques publiques	2241,90	2569,50	3095,80	2823,60	2942,20	3712,10	3297,7	3060,50
Banques privées	261	301,20	400	533,20	595,30	722,70	594	671,70
<b>Dépôts à terme</b>	<b>2228,90</b>	<b>2524,30</b>	<b>2787,50</b>	<b>3331,50</b>	<b>3691,70</b>	<b>4083,70</b>	<b>4443,30</b>	<b>4409,30</b>
Banques publiques	2079	2333,50	2552,30	3051,50	3380,40	3793,60	4075,70	4010,70
Banques privées	149,90	190,80	235,20	280	311,30	290,10	367,60	398,60
<b>Dépôts en garanties</b>	<b>414,60</b>	<b>424,10</b>	<b>449,70</b>	<b>547,50</b>	<b>558,20</b>	<b>599</b>	<b>865,70</b>	<b>938,40</b>
Banques publiques	311,10	323,10	351,70	425,70	419,40	494,40	751,30	833,70
Banques privées	103,50	101	98	121,80	138,80	104,60	114,40	104,70
<b>Total ressources collectées</b>	<b>5146,40</b>	<b>5819,10</b>	<b>6733</b>	<b>7235,80</b>	<b>7787,40</b>	<b>9117,50</b>	<b>9200,70</b>	<b>9079,90</b>
<b>Part des banques publiques</b>	<b>90,0 %</b>	<b>89,8 %</b>	<b>89,1 %</b>	<b>87,1 %</b>	<b>86,6%</b>	<b>87,7%</b>	<b>88,3%</b>	<b>87,1 %</b>
<b>Part des banques privées</b>	<b>10%</b>	<b>10,2 %</b>	<b>10,9 %</b>	<b>12,9 %</b>	<b>13,4%</b>	<b>12,3%</b>	<b>11,7%</b>	<b>12,9 %</b>

Source: Réalisé par nos soins sur la base des rapports de la banque d'Algérie 2012<sup>1</sup> et 2016 (citée précédemment p 61).

Comme nous avons trouvé déjà que la part des banques publiques dans le total d'actifs du secteur bancaire reste dominante, nous remarquons d'après ce tableau que, la part des banques publiques en termes de collecte des dépôts reste prédominante aussi vu leur nombre d'agences qui est très élevé et très répandu dans tout le territoire national par rapport à celui des banques privées. Ceci est montré dans le graphe ci-dessous, qui analyse l'évolution de la part des banques publiques et privées dans la collecte des ressources pendant la période (2009-2016).

**Figure n° 02: La part des banques publiques et privées dans la collecte des dépôts 2009-2016**



Source: Réalisée par nos soins sur la base du tableau n° 04.

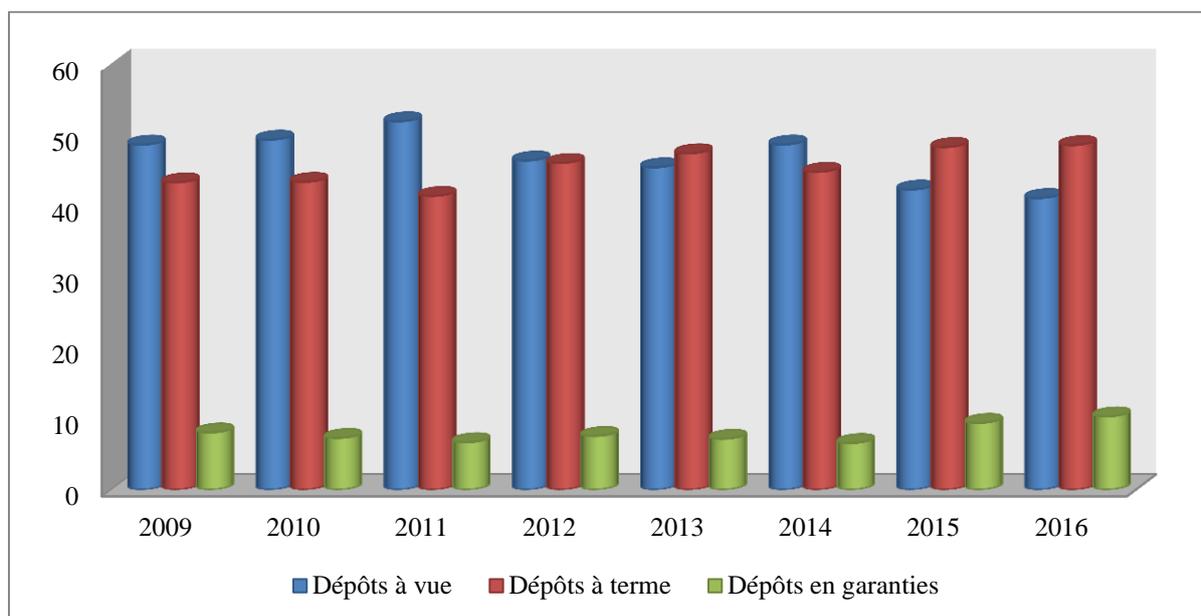
<sup>1</sup>La banque d'Algérie, «Evolution économique et monétaire en Algérie-Chapitre 06 : intermédiation et infrastructure bancaire», rapport annuel 2012, Juillet 2013, p 83.

## CHAPITRE II: La gouvernance bancaire entre la théorie et la pratique

D'après cette figure, et sur la base des données du tableau précédent, nous constatons que la majorité des ressources collectées revient aux banques publiques avec une moyenne de 88,21%, mais cette dominance a connu une légère diminution de l'année 2009 où la part des banques publiques était de 90% contre 87,1 % en 2016. Contrairement aux banques privées qui ont connu une tendance haussière de leur part qui était de 10% en 2009 contre 12,9 % en 2016, soit une moyenne de 11,79%.

De plus, une analyse des dépôts en termes de la nature des dépôts collectées auprès de la clientèle est nécessaire, c'est pour cela, la figure suivante montre la répartition des dépôts entre dépôts à vue, les dépôts à terme et les dépôts en garantie par les banques en Algérie entre l'année 2009 et l'année 2016.

**Figure n° 03: Répartition des dépôts entre dépôts à vue, à terme et dépôts en garantie pendant la période (2009-2016).**



**Source:** Réalisée par nos soins sur la base du tableau n° 04.

Nous remarquons, d'après le graphe ci-dessus, que les dépôts à vue qui représentent en moyenne un pourcentage de 46,72%, pendant la période 2009-2016, ont connu une tendance baissière de 48,63% en 2009 à 41,1% en 2016, suivie par les dépôts à terme qui constituent la deuxième grande partie des ressources des banques avec une moyenne de 45,40%. Ces dépôts sont en hausse depuis l'année 2009 où ils ont enregistré un taux de 43,31% contre 48,56% en 2016.

En outre, les dépôts de garantie qui sont reçus pour garantir les engagements par signature (crédit documentaire, avals, cautions) ont la plus faible proportion durant la période 2009-2016 avec une moyenne de 7,89%, toutefois, ils sont en augmentation continue allant d'un pourcentage de 8,06% jusqu'à atteindre 10,33% en 2016.

Après l'analyse des ressources collectées en termes de la nature des dépôts c'est-à-dire à vue, à terme ou de garantie, nous appréhendons cette analyse en termes de types d'entreprise c'est-à-dire la répartition des dépôts par secteur institutionnel dans le tableau suivant.

## CHAPITRE II: La gouvernance bancaire entre la théorie et la pratique

**Tableau n° 05: L'évolution des dépôts collectés par secteur institutionnel (2009-2016).**  
(En milliards de dinars)

Années Type de dépôts	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Dépôts à vue</b>	<b>2502,90</b>	<b>2870,70</b>	<b>3495,8</b>	<b>3356,40</b>	<b>3537,50</b>	<b>4434,70</b>	<b>3891,70</b>	<b>3732,20</b>
Entreprises et autres organismes public	1426,80	1787,70	2243,70	1818,60	1822,80	2368,60	2023,40	1775,90
Entreprises privées	681,30	672,20	746,30	888,50	1013	1159,70	1076,20	1099,90
Ménages et associations	222,30	238,50	293,40	335,70	390,80	421,20	451,60	532,10
Autres	172,50	172,30	212,40	313,60	310,90	485,20	340,50	324,30
<b>Dépôts à terme</b>	<b>2228,90</b>	<b>2 524,30</b>	<b>2787,5</b>	<b>3333,60</b>	<b>3691,70</b>	<b>4083,80</b>	<b>4443,30</b>	<b>4409,30</b>
Entreprises et autres organismes public	499,20	579,5	625,7	862,90	1022,50	1195,70	1222,90	1084,80
Entreprises privées	152,7	184,50	212,9	233,20	285	279,70	383,40	370,30
Ménages et associations	1569,9	1751	1939,4	2187,20	2312,40	2515,60	2756	2881,90
Autres	7,1	9,3	9,5	50,30	71,80	92,80	81	72,30
<b>Dépôts en garanties</b>	<b>414,6</b>	<b>424,1</b>	<b>449,7</b>	<b>548</b>	<b>558,20</b>	<b>599</b>	<b>865,70</b>	<b>938,40</b>
<b>Total ressources collectées</b>	<b>5146,4</b>	<b>5819,10</b>	<b>6733</b>	<b>7238</b>	<b>7787,40</b>	<b>9117,50</b>	<b>9200,70</b>	<b>9079,90</b>
<b>part du secteur public</b>	<b>42,30 %</b>	<b>45,40%</b>	<b>47,30%</b>	<b>42,40%</b>	<b>41,60%</b>	<b>44,90%</b>	<b>41,00%</b>	<b>36,90%</b>
<b>part du secteur privé</b>	<b>57,70 %</b>	<b>54,60%</b>	<b>52,70%</b>	<b>57,60%</b>	<b>58,40%</b>	<b>55,10%</b>	<b>59,00%</b>	<b>63,10%</b>

**Source:** Réalisé par nos soins sur la base des rapports de la banque d'Algérie 2012, 2016 (citée précédemment p 83, p 62 respectivement).

D'après ce tableau, nous remarquons que la majorité des ressources collectées par les banques sont constituées par des dépôts collectés auprès de secteur privées depuis l'année 2009 où la part du secteur privé était de 57,50%, par rapport au total des ressources collectées, puis elle a augmenté pour atteindre 63,10% en 2016, soit un taux moyen de 57,28% durant la période 2009-2016, contrairement aux ressources collectées auprès du secteur publique qui ont connu une tendance baissière depuis l'année 2009 où la part des dépôts collectée auprès de ce secteur a été de 42,30%, puis elle a diminué jusqu'à 36,90% en 2016, avec une moyenne de 42,72% durant la période d'étude.

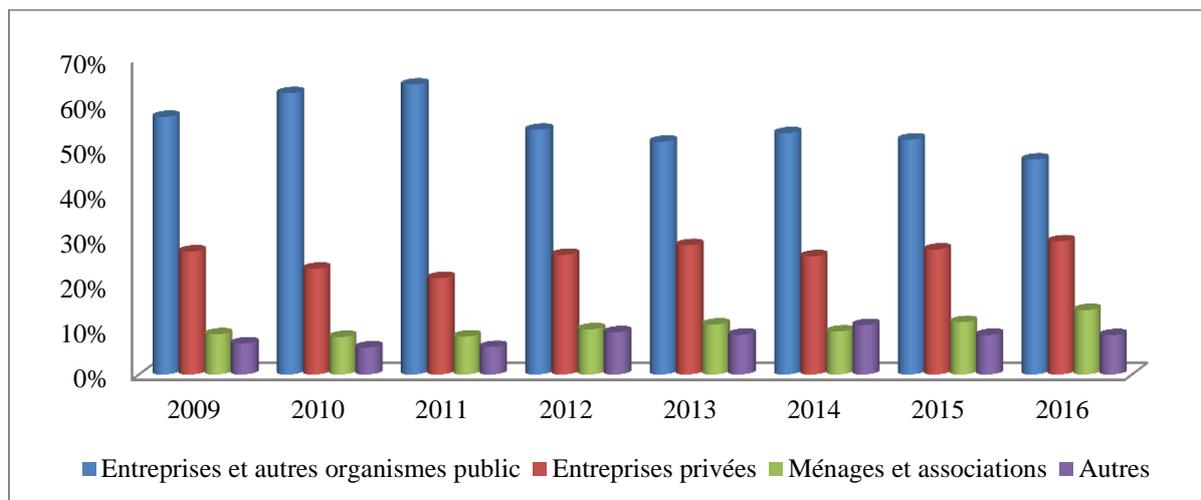
Ceci peut être est du à la baisse de prix de pétrole qui a un impact direct sur l'économie algérienne vu que cette baisse de prix va être traduite par la diminution de l'accumulation des excédents financiers auprès les institutions économiques et les individus, en particulier, les entreprises opérant dans le secteur des hydrocarbures. Ces derniers sont les institutions les plus importantes contribuant à cette accumulation ou diminution des excédents financiers.

Donc, la part de dépôts collectée auprès du secteur privé est relativement supérieure à celle collectée auprès du secteur public, soit 57,28% contre 42,72%.

Mais, l'analyse de l'évolution des dépôts collectés auprès des agents économiques nécessite une analyse de la structure des dépôts à vue et à des dépôts à terme répartie par secteur institutionnel, et cela, à travers les figures présentée dans ce qui suit.

## CHAPITRE II: La gouvernance bancaire entre la théorie et la pratique

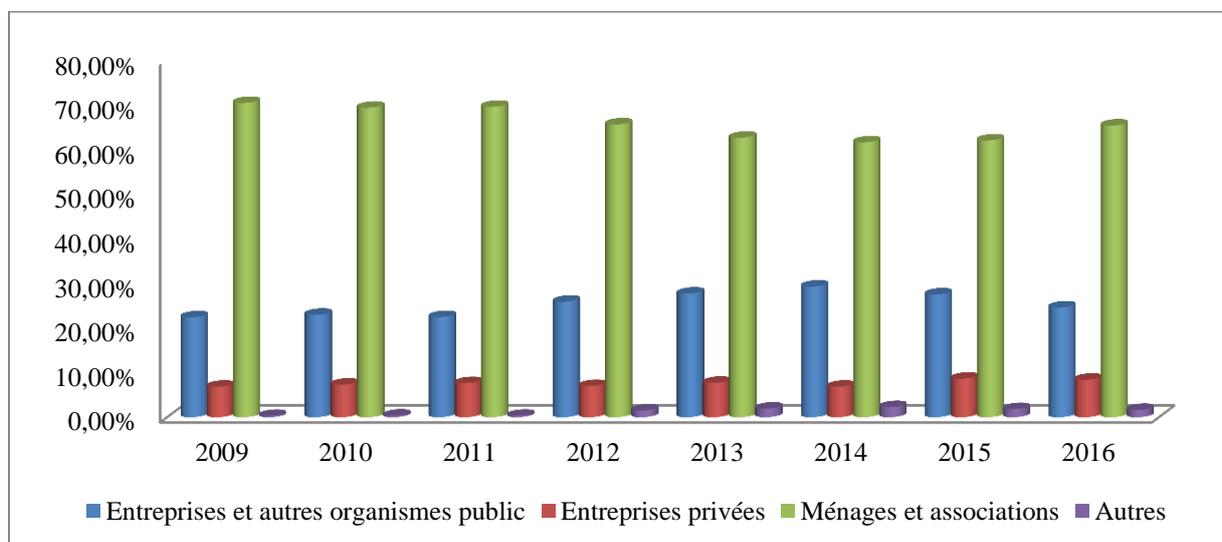
**Figure n° 04: La répartition des dépôts à vue collectés par secteur institutionnel (2009-2016)**



**Source:** Réalisée par nos soins sur la base du tableau n°05.

D'après cette figure, nous constatons que les dépôts à vue collectés auprès des entreprises et autres organismes publiques représentent la grande partie des ressources collectées par les banques, soit une part moyenne de 55,27% durant la période 2009-2016, mais cette part a généralement diminué passant d'un taux de 57,01% en 2009 à 47,58% en 2016. Par contre, la part des ressources collectées auprès des entreprises privées, et qui vient en deuxième position après la part des entreprises publiques dans le total des dépôts collectés par les banques, est en hausse depuis l'année 2009 où elle a enregistré un taux de 27,22% pour atteindre 29,47% en 2016 avec une part moyenne de 26,30. Et après, la part des ressources collectées auprès des ménages, occupe la troisième position avec une moyenne de 10,25. Cette dernière a connu une tendance haussière durant la période d'étude (14,26% en 2016, contre 8,88% en 2009). Enfin, il reste autres dépôts à vue qui sont en augmentation continue (6,89% en 2009 contre 8,69% en 2016), soit une part moyenne de 8,18% sur la période 2009-2016. Et concernant les dépôts à terme, leur répartition en fonction des agents économiques (par secteur institutionnel) est présentée dans la figure suivante.

**Figure n°05: La répartition des dépôts à terme collectés par secteur institutionnel (2009-2016)**



**Source:** Réalisée par nos soins sur la base du tableau n°05.

## CHAPITRE II: La gouvernance bancaire entre la théorie et la pratique

D'après la figure précédente, nous constatons que la part des ressources à terme collectées auprès des ménages et des associations représente la part majeure de total des dépôts collectés, soit une part moyenne de 65,82%. Cette part a connu une tendance baissière d'un taux de 70,43% en 2009 à un taux de 65,36% en 2016. Après, les ressources collectées auprès des entreprises et d'autres organismes publics, et qui viennent en deuxième position avec une part moyenne de 25,35%, ont connu une tendance haussière allant d'un taux de 22,40% en 2009 pour atteindre 24,60% en 2016. La troisième position est occupée par les entreprises privées qui ont une part moyenne de 7,55% et sont suivies par autres ressources de dépôts à terme avec une part moyenne de 1,28%.

### 2.3. L'évolution des crédits distribués.

Après avoir analysé l'activité de la collecte des ressources soit en termes des différents types de dépôts collectés (à vue, à terme ou de garantie), ou en termes de différents agents économiques (secteur institutionnel), nous allons suivre l'évolution de l'activité bancaire en termes des crédits distribués qui est présentée dans le tableau ci-dessous.

**Tableau n° 06: L'évolution des crédits distribués par secteur juridique (2009-2016).**

(En milliards de dinars)

Années Crédits (secteur)	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Crédits au secteur public</b>	<b>1485,90</b>	<b>1461,40</b>	<b>1742,30</b>	<b>2040,70</b>	<b>2434,30</b>	<b>3382,90</b>	<b>3689</b>	<b>3952,80</b>
Banques publiques	1484,90	1461,30	1742,30	2040,70	2434,30	3373,40	3679,50	3943,30
Banques privées	1	0,1	0	0	0	9,50	9,50	9,50
<b>Crédits au secteur privé</b>	<b>1599,20</b>	<b>1 805,30</b>	<b>1 982,40</b>	<b>2244,90</b>	<b>2720,20</b>	<b>3120,00</b>	<b>3587,20</b>	<b>3955</b>
Banques publiques	1227,10	1 374,50	1451,7	1675,4	2023,2	2338,7	2687,7	2982
Banques privées	372,10	430,8	530,7	569,5	697	781,3	899,5	973
<b>Total des crédits distribués</b>	<b>3085,10</b>	<b>3 266,70</b>	<b>3 724,70</b>	<b>4285,60</b>	<b>5154,50</b>	<b>6502,90</b>	<b>7 276,20</b>	<b>7907,80</b>
Part des banques publiques	<b>87,90%</b>	<b>86,80%</b>	<b>85,70%</b>	<b>86,70%</b>	<b>86,50%</b>	<b>87,80%</b>	<b>87,51%</b>	<b>87,60%</b>
Part des banques privées	<b>12,10%</b>	<b>13,20%</b>	<b>14,30%</b>	<b>13,30%</b>	<b>13,50%</b>	<b>12,20%</b>	<b>12,49%</b>	<b>12,40%</b>

**Source:**Réalisé par nos soins sur la base des rapports de la banque d'Algérie 2011 (p79) et 2016 (p 64).

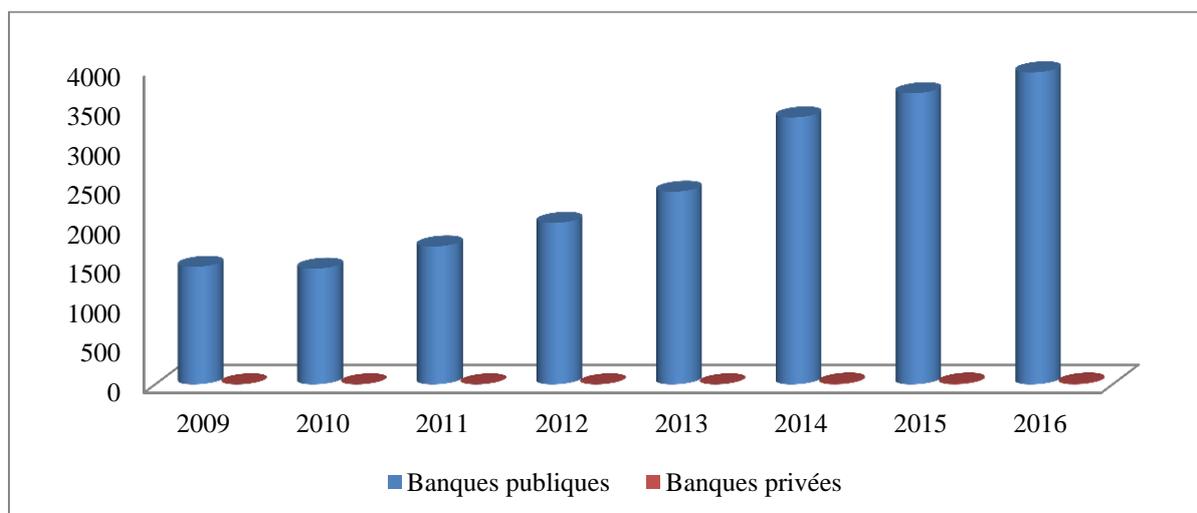
En l'absence d'un marché financier actif, l'activité bancaire en matière de distribution des crédits à l'économie est assurée par les banques. De plus, cette opération d'octroi des crédits a connu une hausse appréciable où ces banques ont distribué 7907,80 milliards DA en 2016 contre 3085,10 milliards DA en 2009.

Cette tendance haussière est due à l'augmentation des ressources collectées par ces banques auprès des entreprises privées et par l'accroissement des dépôts d'épargne auprès des ménages, et par conséquent, cela a activé le rôle des banques dans le financement de l'économie s'agissant du secteur public ou privé.

Et d'après le tableau ci-dessus, le financement du secteur public est presque en totalité assuré par les banques publiques pendant la période 2009-2016 qui sont considérées comme les seules responsables de financement des investissements. Ceci est montré dans la figure suivante.

## CHAPITRE II: La gouvernance bancaire entre la théorie et la pratique

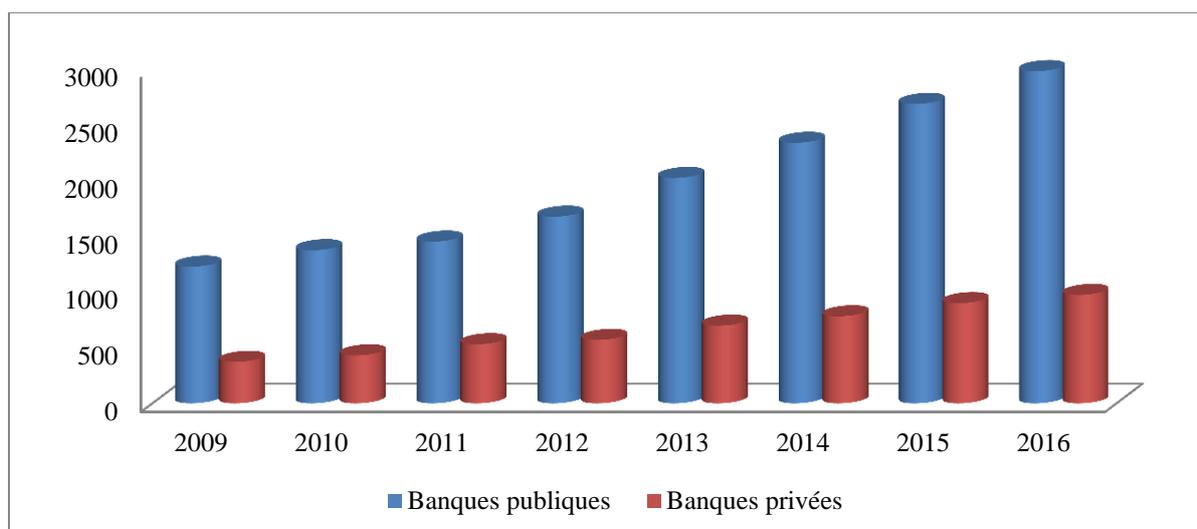
**Figure n°06: L'évolution des crédits distribués au secteur public en termes de type de banque pendant la période 2009-2016.**



**Source:** Réalisée par nos soins sur la base du tableau n°06.

D'après cette figure, nous confirmons que les crédits distribués au secteur public sont assurés en grande partie par les banques publiques. De plus, la part de ces dernières dans le financement du secteur public a connu une augmentation depuis l'année 2009 où le volume des crédits distribués au secteur public a été égal à 1484,90 milliards DA, contre 1 milliards DA des crédits distribués au secteur public par les banques privées, jusqu'à atteindre 3943,30 milliards DA en 2016, contre 9,5 milliards des crédits distribués par les banques privées. Ces dernières continuent à jouer un rôle minime dans la distribution des crédits mais avec une proportion plus grande à celle distribuée au secteur public. Donc, les crédits distribués par les banques privées contribuent au financement des ménages et des entreprises privées mais avec une partie minime par rapport aux banques publiques, comme il est présenté dans la figure suivante.

**Figure n°07: L'évolution des crédits distribués au secteur privé en termes de type de banque pendant la période 2009-2016.**



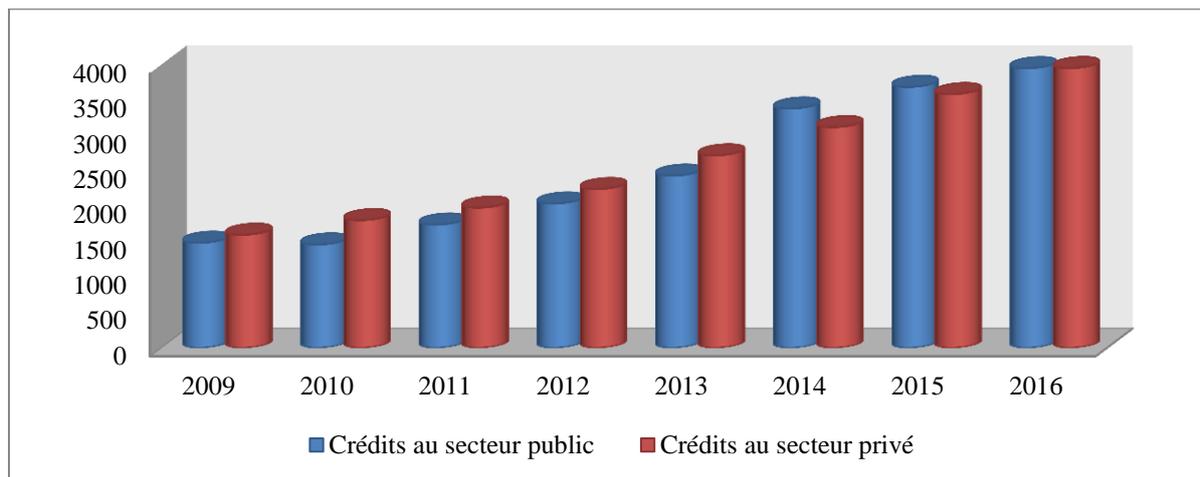
**Source:** Réalisée par nos soins sur la base du tableau n°06.

Selon le tableau précédent et d'après cette figure, il ressort que le volume des crédits distribués par les banques privées au secteur privé est en progression continue, malgré leur

## CHAPITRE II: La gouvernance bancaire entre la théorie et la pratique

part minimale par rapport aux banques publiques soit 372,10 milliards DA en 2009 contre 1227,10 milliards DA pour les banques publiques. Les crédits distribués par ces deux types de banque ont accru durant la période d'étude jusqu'à atteindre en fin 2016, 973 milliards DA pour les banques privées contre 2982 milliards DA pour les banques publiques. Donc, les crédits distribués au secteur public et privé constituent le total des crédits distribués, et pour cela, la figure suivante représente la répartition des crédits à l'économie par destination entre secteur public et privé.

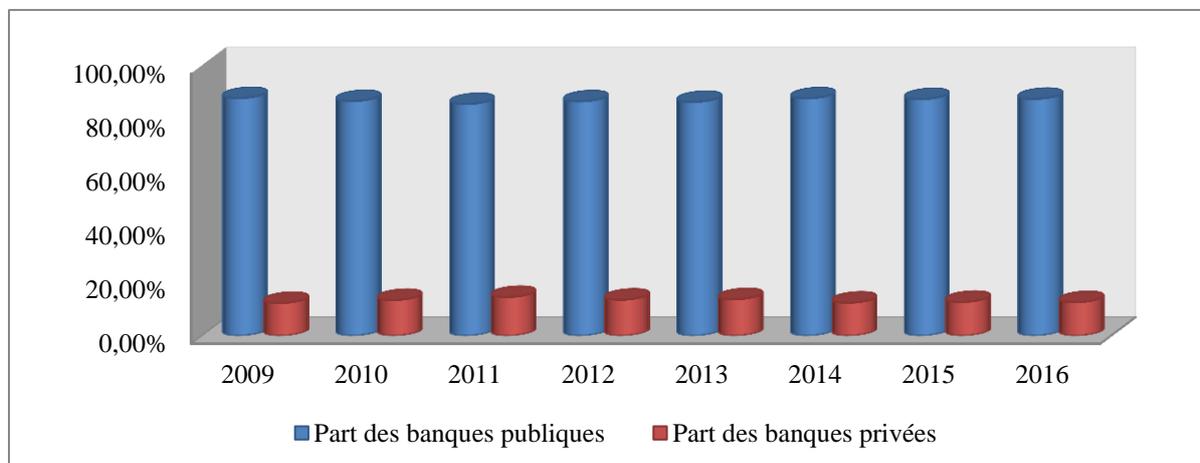
**Figure n° 08: La répartition des crédits à l'économie par destination entre secteur public et privé pendant la période 2009-2016.**



**Source:** Réalisée par nos soins sur la base du tableau n°06.

D'après cette figure, l'encours des crédits distribués au secteur public représente durant la période 2009-2015 une moyenne de 48,41 % du total des crédits distribués à l'économie. Par contre, la part moyenne des crédits distribués au secteur privé durant la même période s'établit à 51,59 %. Donc, nous pouvons dire que la majorité des crédits sont distribués au secteur privé, par rapport aux ceux distribués au secteur public. En somme, ces derniers se sont accrus de 1485,90 milliards DA en 2009 à 3952,80 milliards DA en 2016, et ceux du secteur privé ont connu une hausse durant la période 2009-2016 (de 1599,20 à 3955 milliards DA). Et enfin, la répartition des crédits distribués à l'économie entre les banques publiques et privées entre l'année 2009 et 2016, est présentée dans la figure ci-dessous.

**Figure n°09: La part des banques publiques et privées dans les crédits à l'économie durant la période 2009-2016.**



**Source:** Réalisée par nos soins sur la base du tableau n°06.

## CHAPITRE II: La gouvernance bancaire entre la théorie et la pratique

Donc, nous pouvons dire que la part des crédits distribués par les banques publiques a diminué durant la période d'étude d'un taux de 87,90% en 2009 à un taux de 87,60% en 2016, cette part prédomine avec une moyenne de 87,06% par rapport à l'encours total des crédits distribués par les banques vu qu'elles assurent la totalité de financement de secteur public et leur part importante dans le financement du secteur privé.

En outre la part des banques privées a augmenté d'un pourcentage de 12,10% en 2009 jusqu'à atteindre 12,40% en 2016, soit une part moyenne de 12,94% de total des crédits distribués.

Après l'analyse de l'évolution des crédits à l'économie par secteurs (publique/ privé), nous allons analyser l'évolution des crédits distribués (après déduction des créances rachetées par le Trésor public) répartis en termes de maturité dans le tableau ci-dessous.

**Tableau n°07: La répartition des crédits distribués par maturité (2009-2016).**

(En milliards de dinars)

Années	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Crédits par maturité</b>								
<b>Crédits à court terme</b>	<b>1320,5</b>	<b>1311</b>	<b>1363</b>	<b>1361,6</b>	<b>1423,4</b>	<b>1608,7</b>	<b>1710,6</b>	<b>1914,2</b>
<b>Banques publiques</b>	1141,3	1045,4	999,6	973,9	936,4	1091	1152,4	1334,1
<b>Banques privées</b>	179,2	265,6	363,4	387,7	487	517,7	558,2	580,1
<b>Crédits à moyen et long terme</b>	<b>1764,6</b>	<b>1955,7</b>	<b>2361,7</b>	<b>2924</b>	<b>3731,1</b>	<b>4894,2</b>	<b>5565</b>	<b>5993,6</b>
<b>Banques publiques</b>	1570,7	1790,4	2194,4	2742,2	3521	4621,1	5214,2	5591,2
<b>Banques privées</b>	193,9	165,3	167,3	181,8	210,1	273,1	350,8	402,4
<b>Total des crédits distribués</b>	<b>3085,1</b>	<b>3266,7</b>	<b>3724,7</b>	<b>4285,6</b>	<b>5154,5</b>	<b>6502,9</b>	<b>7275,6</b>	<b>7907,8</b>
<b>Part des crédits à court terme</b>	42,8 %	40,1%	36,6%	31,8%	27,6%	24,7%	23,5%	24,2%
<b>Part des crédits à moyen et long terme</b>	57,2 %	59,9%	63,4%	68,2%	72,4%	75,3%	76,5%	75,8%

Source: Réalisé par nos soins sur la base des rapports de la banque d'Algérie 2011 (p81) et 2016 (p 66).

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la majorité des crédits distribués à court terme sont assurés par les banques publiques, soit une part moyenne de 72,71% durant la période 2009-2016, contre 27,29% pour les banques privées.

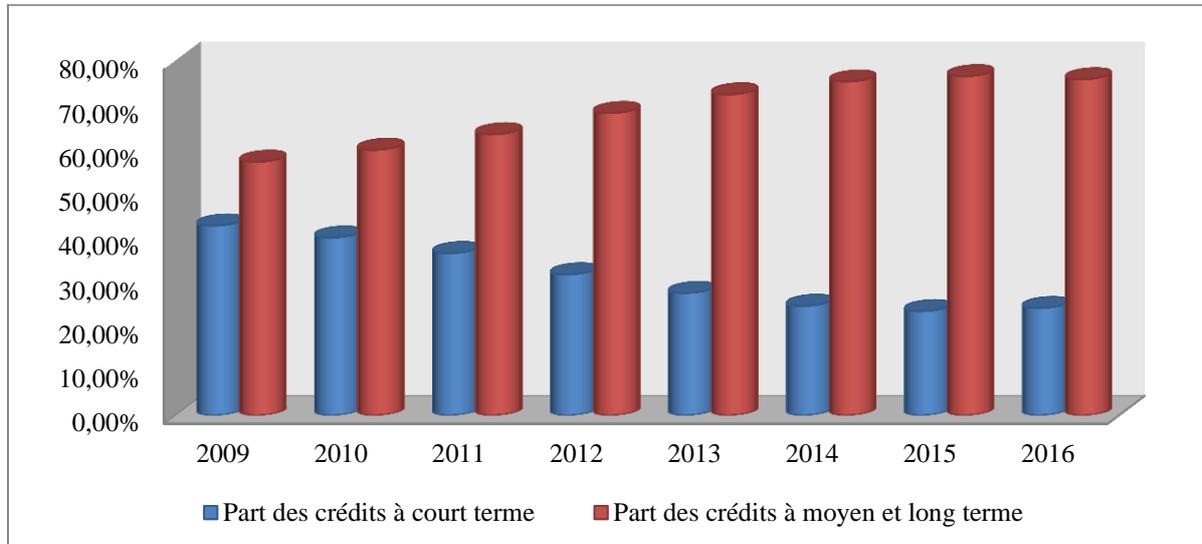
De plus, ces crédits se sont accru depuis l'année 2009 de 1141,3 milliards DA pour les banques publiques et de 179,2 milliards DA pour les banques privées jusqu'à atteindre 1334,1 milliards DA pour les banques publiques contre 580,1 milliards DA pour les banques privées. Ceci est le même cas pour les crédits à moyen et à long terme qui sont accordés en grande partie par les banques publiques, soit une part moyenne de 92,88% durant la période 2009-2016 contre une part moyenne de 7,12% pour les banques privées.

Ces crédits à moyen et à long terme distribués soit par les banques publiques ou privées se sont accrus d'une somme de 1570,7 milliards DA pour les banques publiques contre 193,9 milliards DA pour les banques privées, jusqu'à atteindre 5591,2 milliards DA pour les banques publiques contre 402,4 milliards DA pour les banques privées.

Les crédits à court, à moyen et à long terme pour les deux types de banques sont présentés dans la figure suivante.

## CHAPITRE II: La gouvernance bancaire entre la théorie et la pratique

Figure n°10: La répartition des crédits distribués par maturité durant la période 2009-2016.



Source: Réalisée par nos soins sur la base du tableau n°07.

D'après cette figure, il ressort que la part des crédits à court terme du total des crédits distribués tend à diminuer pendant la période 2009-2016 d'un taux de 42,8 % en 2009 à 24,2% en 2016, soit une moyenne de 31,41%, contrairement à la part des crédits à moyen et long terme qui a connu une tendance haussière allant d'un taux de 57,2 % en 2009 jusqu'à atteindre un taux de 75,8% en 2016, donc elle prédomine avec une part moyenne de 68,59% du total des crédits distribués.

Vu la dépendance de l'économie algérienne du secteur des hydrocarbures et vu l'impact de la vulnérabilité de ce dernier sur la stabilité de l'économie en général, et en particulier sur l'activité des banques, qui assurent le financement du tissu productif par la promotion du secteur privé et qui stimulent le développement économique d'un pays, le renforcement de la stabilité du secteur bancaire, qui est devenue la préoccupation majeure au plan mondial, nécessite l'amélioration de la qualité de gouvernance et de supervision dans les banques, et ceci par, l'instauration d'une réglementation prudentielle plus efficace.

En Algérie, le conseil de la monnaie et du crédit et la Banque d'Algérie dans le cadre de réglementation, ont poursuivi en 2014 leurs efforts de renforcement et de consolidation des conditions d'exercice de l'activité bancaire, du reporting et de protection de la clientèle des banques et des établissements financiers. En particulier, la réglementation prudentielle a été affinée pour prendre en compte l'ensemble des recommandations de l'accord Bâle II et une partie des normes contenues dans l'accord Bâle III<sup>1</sup>. Pour cela, nous allons aborder les règles prudentielles de Bale I, II et III dans la sous-section suivante.

### Sous-section 3: Les règles prudentielles de Bale I, II et III.

Face à la montée des risques bancaires causé par la libéralisation de la sphère financière, les règles et normes de supervision bancaire se sont accrues afin d'harmoniser les conditions d'exercice de la concurrence bancaire et d'adapter le fonctionnement des banques aux évolutions des marchés, et par conséquent, renforcer la sécurité bancaire. Ces normes qui visent à mesurer et à maîtriser les risques générés par l'activité bancaire sont mises en place

<sup>1</sup> Rapport de la Banque d'Algérie, « Chapitre 6: Intermédiation et infrastructure bancaire », op. Cit, p 73.

## CHAPITRE II: La gouvernance bancaire entre la théorie et la pratique

par le comité de Bâle<sup>1</sup>. Les banques sont tenues de respecter ces normes afin de garantir leur liquidité et leur solvabilité au regard de leur client. Ces normes sont: l'accord de Bâle I adopté en 1988, concerne le ratio Cooke<sup>2</sup>, qui définit le montant des fonds propres minimum que doit respecter une banque; et l'accord de Bâle II représenté par le ratio Mc Donough<sup>3</sup>, qui a succédé au ratio Cooke; et aujourd'hui se mettent en place les règles de Bâle III<sup>4</sup>.

### 1. L'accord de Bale I.

Face au développement des activités hors bilans et au problème de la détention d'actifs risqués par les banques, ces dernières sont exposées à de nombreux risques. Pour cela, le comité de Bale a commencé la standardisation de la réglementation prudentielle à travers le monde par l'instauration d'un accord qui se base sur un coefficient de fonds propres ajustés en fonction des risques en 1988 appelé «ratio Cooke», qui recommande aux banques de détenir en fonds propres l'équivalent d'au moins 8% de leurs actifs pondérés par des coefficients de risque forfaitaires afin de réduire le risque de défaillance pour les déposants<sup>5</sup>. Aussi, l'objectif de ce ratio est la couverture de risque crédit ou de contrepartie, c'est-à-dire de la défaillance du débiteur sur les opérations traditionnelles avec la clientèle ou les autres établissements de crédit et enfin sur les engagements hors bilan<sup>6</sup>.

Ainsi, la mise en place des ratios de fonds propres permet d'éviter les ruées bancaires, et par conséquent, empêcher les faillites des banques qui peuvent avoir des conséquences négatifs sur l'économie dans son ensemble, et ceci par l'augmentation de la solvabilité des banques<sup>7</sup>. Donc, ce ratio international de solvabilité, qui est considéré comme étant de matelas de sécurité et qui sert à faire face aux pertes éventuelles, est mesuré par le rapport entre les fonds propres et le montant des différentes catégories d'actifs bancaires pondérés en fonction des risques de crédit ou de contrepartie. Et d'après ce qui précède, ce ratio de solvabilité, qui doit être au minimum égale à 8% entre ses fonds propres et ses engagements pondérés, est donc calculé par la formule suivante :

$$\text{Ratio Cooke} = \frac{\text{Total des fonds propres}}{\text{Actifs ou crédits pondérés (risque de crédit)}} \geq 8\% \quad \dots (1)$$

Le Comité définit les fonds propres selon deux catégories : Catégorie I, qui doit être au moins 50% de la base de fonds propres d'une banque constituée par le capital social et les réserves publiées; Catégorie II, qui inclue les fonds propres complémentaires à concurrence

<sup>1</sup> Les 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. Source : Alain VERBOOMEN et Louis DE BEL, « Bale 2 et le risque de crédit, les règles actuelles et leur évolution sous Bale 3 », édition Larcier, Belgique, 2011, p 16.

<sup>2</sup> Du nom de l'ancien gouverneur de la Banque d'Angleterre, Peter Cooke, l'un des premiers à proposer la création du comité de Bâle et qui fut son premier président.

<sup>3</sup> Le nom du président actuel du comité Bâle.

<sup>4</sup> Richard BERTRAND, Inès MASMOUDI, « Crise financière et gouvernance des banques », op. Cit, p 174.

<sup>5</sup> Frédéric MISHIKIN et al, « Monnaie, banques et marchés financiers », éd. Pearson Education, 9<sup>ième</sup> édition, France, 2010, p 346.

<sup>6</sup> Philippe LAGAYETTE, « Le ratio Cooke : un renforcement des fonds propres des banques », revue Française d'économie, Vol 05, n° 01, 1990, p 41.

<sup>7</sup> Patrick ARTUS, « Le ratio Cooke et le comportement des banques », revue française d'économie, Vol 05, n° 01, 1990, p62.

## CHAPITRE II: La gouvernance bancaire entre la théorie et la pratique

d'un montant égal à celui du noyau. Donc, selon le comité de bale les éléments principaux constitutifs des fonds propres sont :

- **Noyau de fonds propres (catégorie I- Tier 1):** le capital social<sup>1</sup> et les réserves publiées sont les éléments clés des fonds propres.
- **Les fonds propres complémentaires (catégorie II- Tier 2) :** il existe 5 catégories : les réserves non publiées qui ne peuvent pas être incluses au noyau de fonds propres à cause de leur opacité; les réserves de réévaluation; les provisions et les réserves générales pour créances douteuses (PRG) qui sont prévus pour d'éventuelles pertes futures; Instruments hybrides des dettes et de capital ; dette subordonnée à long terme: dû à son incapacité à compenser des pertes en dehors du cas de liquidation et l'échéance à terme fixe, elle ne peut être incorporée dans les fonds propres complémentaires qu'à concurrence de 50% du noyau. De ces fonds propres, nous allons déduire: le "goodwill"; les investissements dans toute filiale bancaire ou financière non consolidée dans les systèmes nationaux. Ainsi que la déduction des fonds propres détenus par les banques et émis par une autre banque afin d'inciter ces dernières à ne pas détenir des fonds propres réciproques<sup>2</sup>.

Le comité de Bale a mis en place aussi des poids pondérés pour les différents degrés de risques d'actifs. Cette pondération des encours de risque de crédit dépend de la nature du débiteur, de la localisation du risque et de la durée des engagements. Ces pondérations sont:

**Tableau n° 08: Les actifs et leurs pondérations selon les accords de Bale I.**

Catégories d'actifs du bilan	Pondérations
<b>Premièrement: Les actifs qui ne prennent pas le risque.</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Les créances en monnaie nationale sur les états nationaux et banques centrales des autres pays ;</li><li>• Les encaisses et les créances sur les Etats nationaux de l'OCDE, leurs Banques centrales et les créances garanties par eux.</li></ul>	0 %
<b>Deuxièmement: les actifs à risque moyen.</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Créances sur les institutions internationales, les régions et collectivités locales de l'OCDE, les créances garanties par les institutions internationales, les régions et collectivités locales de l'OCDE, les banques de l'OCDE.;</li><li>• Créances garanties par les institutions internationales, les régions et collectivités locales de l'OCDE, les banques de l'OCDE;</li><li>• Créances de moins d'un an sur les autres pays ;</li><li>• Valeurs en cours de recouvrement.</li><li>• Crédits hypothécaires au logement.</li></ul>	20% 20% 20% 50%
<b>Troisièmement: les actifs à haut risque (Autres crédits)</b>	100%

Source: Jean-Marc FIGUET, Delphine LAHET, «Les Accords de Bâle II : quelles conséquences pour le financement bancaire extérieur des pays émergents ? », revue d'économie du développement, Vol 15, Janvier 2007, p54.

<sup>1</sup> Selon la définition du Comité, le capital social comporte les actions ordinaires émises et intégralement libérées et les actions privilégiées sans échéance et à dividende non cumulatif.

<sup>2</sup> Rachida HENNANI, « De Bâle I à Bâle III: les principales avancées des accords prudentiels pour un système financier plus résilient », études et synthèses, n° 2015-01, 27 mars 2015, p-p 12-13.

## CHAPITRE II: La gouvernance bancaire entre la théorie et la pratique

Pour les actifs hors bilan et les contrats hors bilan de taux de change ou d'intérêt, les différents instruments et techniques sont divisés en cinq grandes catégories.

**Tableau n° 09: Les actifs et contrats hors bilan et leurs pondérations.**

Actifs et contrats hors Bilan	Pondérations
<ul style="list-style-type: none"><li>• Instruments qui se substituent aux prêts (c'est-à-dire garanties générales de remboursement, acceptations bancaires et engagements généraux de garantie de prêts ou d'opérations sur titres)</li></ul>	<b>100%</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Certains engagements conditionnels liés à des transactions (tels que garanties de bonne fin, cautionnements de soumission, contre-garanties et garanties liées à des transactions particulières) ;</li><li>• Engagements assortis d'une échéance initiale de plus d'un an (les instruments à échéance plus longue sont, en pratique, considérés comme équivalents à des engagements à plus haut risque) et l'ensemble des facilités d'émission d'effets et facilités renouvelables à prise ferme.</li></ul>	<b>50%</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Engagements conditionnels à court terme, à dénouement automatique, et liés à des opérations commerciales fondées sur des échanges de marchandises ;</li></ul>	<b>20%</b>
Les contrats liés aux taux d'intérêts ou de change <sup>1</sup> <ul style="list-style-type: none"><li>• Les contrats de taux de change ayant une échéance résiduelle supérieure à un an ;</li><li>• Les contrats de taux d'intérêt ayant échéance supérieure à un an.</li></ul>	<b>2-5%</b> <b>0,05-1%</b>

**Source:**Elaboré par l'étudiante sur la base de : Sylvie TACCOLA-LAPIERRE, «Le dispositif prudentiel Bale II, auto évaluation et contrôle interne : une application au cas français », thèse de doctorat en sciences de gestion, université du sud, TOULON-VAR, 27 novembre 2008, p-p 91-92.

En plus de ratio Cooke, le comité de bale a proposé un ratio de risques encourus sur un même bénéficiaire où le montant d'engagement individuel ne peut excéder 25% des fonds propres d'un établissement de crédits et l'ensemble de grandes risques qu'il supporte ne doit pas dépasser 8 fois le montant de ses fonds propres. Aussi, le comité de bale a mis en vigueur en Janvier 1987 un coefficient de fonds propres et de ressources permanentes où les banques doivent couvrir à plus de 60% de leur montant, leurs actifs immobilisés et emplois à plus de 5 ans par des fonds propres ou de ressources ayant plus de 5 ans à courir<sup>2</sup>.

Mais malgré les avantages de ce ratio universel qui sont : la simplicité, la mise en place aisée de ce ratio et l'intégration facile des risques hors bilan dans sa mesure, la non dissuasion des banques de détenir des actifs assortis d'un faible risque, et enfin, la possibilité de faire des comparaisons internationales entre les différents systèmes bancaires<sup>3</sup>, ce dernier présente certaines faiblesses vu qu'il ne concerne qu'une partie des risques encourus par les banques car il ne couvre que le risque de crédit, donc, la prise en considération des risques bancaires n'est pas assez globale. Aussi, il comprend une échelle réduite de pondération des encours de risque de crédit (0 %, 20 %, 50 %, 100 %), et donc, il fournit une estimation fruste et statique du risque de crédit. Ainsi, il ne prend pas en compte le profil de risque qui est propre à chaque banque et sa capacité à le contrôler c'est-à-dire il adopte une approche unique et uniforme du

<sup>1</sup> Pour les contrats liés aux taux d'intérêt ou de change, on multiplie le facteur de pondération qui varie entre {0, 100, 20, 50} par une autre pondération destinée à refléter le risque susceptible d'être encouru durant la durée de vie résiduelle du contrat. Ce risque de crédit est calculé sur la base de la valeur initiale ou de la valeur du marché.

<sup>2</sup>Jean-Luc BAILLY, «Économie monétaire et financière», Editions Bréal, 2<sup>e</sup> édition, 2006, p 153.

<sup>3</sup>Philippe LAGAYETTE, «Le ratio Cooke : un renforcement des fonds propres des banques », op. Cit, p 44.

## CHAPITRE II: La gouvernance bancaire entre la théorie et la pratique

risque<sup>1</sup>. Enfin, il n'incite pas les banques à diversifier leur portefeuille de créances de façon optimale ainsi que la non prise en compte des nouvelles techniques de diminution des risques de crédit, aussi, il limite les perspectives d'un développement de qualité vu qu'il ne favorise pas le financement à long terme, et donc, les banques sont obligées à accorder des prêts à court terme renouvelables aux pays émergents<sup>2</sup>.

En 1996, le Comité de Bâle a publié un amendement à l'accord de Bâle I afin d'imposer l'incorporation des risques de marché dans le calcul de ratio de solvabilité. Cet amendement ajoute un élément important au premier accord car il permet aux banques le choix d'utiliser soit une approche standard soit l'utilisation de leurs modèles internes pour le calcul de leurs exigences de fonds propres réglementaires au titre des risques de marché<sup>3</sup>. Donc, d'après ce qui précède le nouveau ratio de solvabilité se calcule par la formule suivante:

$$\text{Ratio Cooke} = \frac{\text{Total des fonds propres}}{(\text{Risques de crédit} + \text{Risques de marché})} \geq 8\% \quad \dots (2)$$

Selon cet amendement, la définition des fonds propres n'a pas été changée de ce qu'elle a été présentée dans l'accord de 1988 (catégorie I et catégorie II). Mais, le comité a ajouté une troisième catégorie de fonds propres représentée par les dettes subordonnées de court terme. Cette dernière ne peut être incorporée au fonds propres qu'à hauteur de 250 % de la catégorie I (Tier 1), et uniquement pour couvrir les pertes sur les opérations de marché<sup>4</sup>. Pour le calcul de ce ratio, il faut que la banque détermine en premier lieu l'exigence minimale pour le risque de crédit et ensuite pour le risque de marché, comme il est présenté dans la formule suivante<sup>5</sup>:

$$\text{Ratio Cooke} = \frac{\sum \text{fonds propres (catégorie I + catégorie II + catégorie III)}}{\sum \text{actifs pondérés (risque de crédit)} + \text{le risque du marché} * 12,5} \geq 8\% \quad \dots (3)$$

Après cet amendement, le comité de Bâle a entamé des discussions afin de réviser ce premier accord Bâle I, vu la montée des innovations financières à la fin des années 1990, et la nature arbitraire du son système de pondération des risques qui avaient créé des opportunités d'arbitrage pour les banques et réduit l'efficacité de la réglementation bancaire. Pour cela, les autorités de contrôle des pays du G10 ont adopté l'accord dit «Bâle II» en 2004<sup>6</sup>.

### 2. Les accords de Bale II : le ratio Mc Donough.

Ce nouveau dispositif Bâle II, permet de couvrir l'ensemble des établissements de crédits, quelque soit leur volume d'activité, et les entreprises d'investissement. Contrairement à l'accord Bâle I, qui était destiné aux seules grandes banques internationalement actives<sup>7</sup>. De plus, sa sensibilité aux risques et sa flexibilité lui rend le socle d'une nouvelle réglementation

<sup>1</sup> Pujal ARMAND, «De Cooke à Bâle II», revue d'économie financière, n°73, 2003, p-p 69-70.

<sup>2</sup> Jean-Marc FIGUET, Delphine LAHET, «Les Accords de Bâle II : quelles conséquences pour le financement bancaire extérieur des pays émergents ?», revue d'économie du développement, Vol 15, Janvier 2007, p 46.

<sup>3</sup> Les accords de Bâle, p 05. Extrait du site : <http://www.geopolintel.fr/IMG/pdf/les-accords-de-bale.pdf>, consulté le 30/03/2016 à 22 :10.

<sup>4</sup> Zied SAADAOU, « Convergence internationale des normes de fonds propres. Quels effets sur les banques des pays émergents ? », revue économique, Vol 62, Avril 2011, p 691.

<sup>5</sup> Rachida HENNANI, op. Cit, p 20.

<sup>6</sup> Patrick VAN ROY, « Réglementation prudentielle des banques et notations bancaires nonsollicitées », reflets et perspectives de la vie économique, Mars 2008, Tome 48, p 81.

<sup>7</sup> Jean-Pierre JOUYET, «Bâle II : quelles conditions pour réussir ?», revue d'économie financière- Bâle II : Genèse et enjeux, n°73, 2003, p 113.

## CHAPITRE II: La gouvernance bancaire entre la théorie et la pratique

---

prudentielle, vu qu'il représente une étape cruciale dans l'évolution de cette réglementation dans la mesure où il a été élaboré grâce à la collaboration faite entre la profession bancaire et les superviseurs pour qu'il soit mieux adapté à la complexité des activités bancaires, puisque à l'instar du ratio Cooke qui a été conçu comme une norme rigide, ce nouveau dispositif Bâle II est appelé à évoluer en permanence pour s'adapter au mouvement évolutif d'innovation qui anime les activités bancaires et financières<sup>1</sup>.

Le nouvel accord Bâle II, sur les fonds propres, repose sur trois principaux piliers qui sont: les exigences minimales de fonds propres; le processus de surveillance prudentielle, et enfin, la discipline de marché qui permet de faciliter l'exercice de la discipline par les acteurs privés du marché et de réduire l'opacité inhérente à l'activité bancaire par l'amélioration du processus de divulgation de l'information. Ces trois piliers se complètent afin de renforcer la sécurité et la solidité du système financier international<sup>2</sup>.

Le premier pilier, s'intéresse aux exigences minimales de fonds propres relatives aux risques de crédit, de marché et opérationnel ainsi que leur modalités de calcul. Il définit aussi, trois approches en matières de l'évaluation du risque de crédit, soit l'approche standard où la pondération des créances sur les trois catégories principales d'emprunteurs (les entreprises, les banques et les emprunteurs souverains) et les poids de risque sont définis en fonction des notations des organismes externes tels que les agences de notation<sup>3</sup>, soit les deux approches qui reposent sur les notations internes (Internal Rating Based Approach IRB) fondées sur des modèles d'évaluation du risque développés par les banques elles mêmes. Ces approches permettent à chaque banque de trouver une solution adaptée à son niveau de développement en termes de gestion de risques<sup>4</sup>.

Dans l'approche standard, la pondération des risques est plus diversifiée puisqu'elle est étendue sur la base des notations externes faites par des agences reconnues comme Fitch, Moody's, Standard & Poors, ..., etc, qui ont une échelle de notations propres à chacune mais équivalentes entre elles. Ces agences donnent une pondération à chacun des actifs, et une note sur la qualité de crédit globale des entreprises, ainsi que des matrices reflétant l'évolution moyenne des entreprises dans l'échelle de notation<sup>5</sup>.

Les systèmes internes de notation comprennent soit l'approche simple fondée sur la notation interne fondation (Foundation Internal Ratings-Based (FIRB)) où les banques doivent mesurer la probabilité de défaut de leur débiteur, sans le calcul de perte ni l'exposition en cas de défaut; soit l'approche sophistiquée fondée sur la notation interne avancée (Advanced Internal Ratings-Based (AIRB)) où les banques elles-mêmes estiment tous les paramètres nécessaires au calcul de probabilité de défaut, perte en cas de défaut et exposition au défaut<sup>6</sup>. Ces systèmes internes de notation ont été choisis comme des méthodes cibles et donc ils sont adoptés par la majorité des établissements assujettis à la réglementation bancaire, car ils permettent l'optimisation des dispositifs internes de mesure et de pilotage de risque<sup>7</sup>.

---

<sup>1</sup> Pujal ARMAND, op. Cit, p 74.

<sup>2</sup> Adrian POP, «La Politique de dette Subordonnée comme alternative au 3<sup>ème</sup> pilier de Bâle II : est-elle faisable ? », recherches économiques de Louvain, Février 2005, Vol 71, p 194.

<sup>3</sup> Patrick VAN ROY, op. Cit, p 81.

<sup>4</sup> Michel PEBEREAU, «Les enjeux de la réforme du ratio de solvabilité», revue d'économie financière- Bâle II : Genèse et enjeux, n°73, 2003, p-p 131-132.

<sup>5</sup> Joanna N.S. Julie MAKANY, Chantal GABSOUBO YIENEZOUNE, « L'évaluation du risque de crédit des entreprises: cas de la banque congolaise de l'habitat », revue Congolaise de gestion, n° 17, Janvier 2013, p 103.

<sup>6</sup> Etienne FARVAQUE, Catherine REFAIT-ALEXANDRE, « Les exigences de transparence des accords de Bâle: Aubaine ou fardeau pour les pays en développement? », centre de recherche sur les stratégies économiques (CRESE), working paper n° 2015-09, France, Septembre 2015, p 03.

<sup>7</sup> Joanna N.S. Julie MAKANY, Chantal GABSOUBO YIENEZOUNE, op. Cit, p 105.

## CHAPITRE II: La gouvernance bancaire entre la théorie et la pratique

---

Le pilier 02, qui vient pour compléter le pilier 1, établit un processus de surveillance prudentielle afin de permettre une meilleure supervision des banques par les autorités de contrôle ainsi qu'un meilleur contrôle interne mis en place par les banques elles mêmes. Ces dernières doivent établir des procédures efficaces d'évaluation du capital réglementaire par l'effectuation des contrôles avec une estimation permanente de ces risques et par l'utilisation des meilleures techniques de gestion de risques.

Ces dernières sont vérifiées par les superviseurs bancaires qui vérifient la qualité de l'évaluation des besoins en fonds propres en fonction des risques mis en place par les banques, et ceci, par le contrôle de l'efficacité des outils de gestion des risques et la manière de calcul de capital réglementaire<sup>1</sup>.

Enfin, le troisième pilier qui concerne la discipline de marché a pour but de compléter les deux premiers piliers portant sur les exigences minimales de fonds propres et le processus de surveillance prudentielle. Pour cela, il vise à assurer une bonne transparence des banques par la divulgation des informations nécessaires concernant le niveau des fonds propres, les risques et leurs méthodes d'évaluation, afin de permettre aux différents acteurs de marché d'apprécier l'adéquation des fonds propres des banques<sup>2</sup>.

D'après ce que nous avons vu précédemment, le dispositif Bâle II a permis aux banques de mettre en place un système interne qui leur permettent de noter les clients pour les classer en portefeuilles homogènes reflétant la prise de risque par les banques, par conséquent, ces dernières vont mobiliser des connaissances en matière d'élaboration, de calibration, de fiabilisation des données et de contrôle tant économétriques que managériaux afin d'instaurer des modèles internes permettant une estimation plus précise des risques pris par la banque<sup>3</sup>.

Donc, selon le nouveau dispositif Bâle II, les banques peuvent utiliser leurs propres modèles internes, et par conséquent, gagner des exigences en capital plus faibles, mais le prix de leur utilisation est la transparence. De plus, cet accord englobe trois grandes catégories de risques<sup>4</sup>: le risque du crédit, qui est nommé aussi par le risque de défaut, ou d'impayé, est le risque de perte en cas de défaillance de l'emprunteur<sup>5</sup>, c'est-à-dire, il est lié à l'incertitude qui concerne le remboursement du crédit<sup>6</sup>; le risque de marché, qui représente le risque résultant d'une volatilité des rendements, des taux d'intérêt, des cours de change et de la valeur des titres ou des matières premières<sup>7</sup>; et enfin le risque opérationnel, qui est défini comme le risque de perte engendré par une défaillance en matière des procédures, des personnes, des systèmes internes ou d'événements externes<sup>8</sup>.

La mesure de risque opérationnel est difficile à définir, mais le Comité de Bâle présente trois méthodes de calcul de ce risque qui sont utilisées par ordre croissant selon la complexité, et la sensibilité de ce risque, soit l'approche indicatrice de base qui est considéré comme étant le plus simple, car il détermine les besoins en fonds propres de l'entreprise sur la base du son revenu; soit l'approche standard qui repose, aussi, sur des calculs basés sur le revenu, mais

---

<sup>1</sup>Etienne FARVAQUE, Catherine REFAIT-ALEXANDRE, op. Cit, p 03.

<sup>2</sup>Pierre-Yves THORAVAL, « Le dispositif de Bâle II : rôle et mise en œuvre du pilier 2 », Banque de France, revue de la stabilité financière, n° 09, Décembre 2006, p 126.

<sup>3</sup> Karima BOUAISS, «Réglementation Bâle II et architecture organisationnelle : le cas du groupe banque populaire », vie & sciences de l'entreprise, n° 183-184, Janvier 2010, p10.

<sup>4</sup>Mihaela GÖNDÖR, « Is Basel II accord to guard against financial shocks? », etude universitaires "Petru Maior", séries économique, fichier n°01, année 02, 2008, p 92.

<sup>5</sup> Eric LAMARQUE, « Management de la banque », édition Pearson Education, France, 2005, p-p 39.

<sup>6</sup> Mohamed Karim KEFI, Hichem MARAGHNI, « Respect des normes prudentielles et solvabilité des banques commerciales : étude empirique des banques tunisiennes », management & avenir, n° 48, Aout 2011, p 394.

<sup>7</sup> Eric LAMARQUE, « Gestion bancaire », op. Cit, p 100.

<sup>8</sup> Mihaela GÖNDÖR, op. Cit, p 93.

## CHAPITRE II: La gouvernance bancaire entre la théorie et la pratique

avec des pourcentages différents applicables dans les différents secteurs d'activité; et enfin, l'approche de mesures complexes (AMC) où chaque entreprise calcule ses besoins en fonds propres, par le développement et l'application de son propre système de mesure du risque interne<sup>1</sup>.

Donc, ce nouveau dispositif, qui vise à mieux évaluer les risques bancaires, n'a pas changé la définition des fonds propres et l'exigence minimale de 8 %, mais il a défini des pourcentages pour affecter le montant des fonds propres aux différents risques (75 % des fonds propres seront affectés au risque de crédit, 20% au risque opérationnel et 5 % au risque du marché). Donc, ce nouveau dispositif qui offre un ratio mieux proportionné aux risques<sup>2</sup>, est calculé par la formule suivante:

$$\text{Ratio McDonough} = \frac{\text{Total des fonds propres}}{\text{Risque de crédit} + \text{Risque de marché} + \text{Risque opérationnel}} \geq 8\% \dots (4)$$

Dont: le risque de crédit= Actifs pondérés en fonction de leur risque crédit; le risque de marché= Capital nécessaire pour la couverture du risque de marché  $\times 12,5$ ; et le risque opérationnel qui est égale au capital requis pour la couverture du risque opérationnel  $\times 12,5$ .

Donc, les montants de fonds propres requis au titre de risque de marché et du risque opérationnel doivent être multipliés par 12,5 (l'inverse de 8 %) avant de les incorporer au calcul final, afin de préserver la cohérence du calcul<sup>3</sup>.

Mais malgré les avantages issus de l'application de ratio McDonough qui a permis de mieux apprécier les risques pris par les entreprises d'investissement et les établissements de crédit car il prend en compte une gamme de risques plus étendue, et par conséquent, il permet l'amélioration de la stabilité financière ainsi que la création d'un climat qui assure l'existence d'une vraie et équitable concurrence entre tous les établissements au niveau international<sup>4</sup>, ce dernier présente des limites car il ne s'applique qu'aux grandes banques internationales, aussi, il est trop strict vu qu'il incluait les risques opérationnels sans baisser l'exigence minimale de 8 %.

Aussi, cet accord a élargi l'éventail des pondérations et a laissé les banques évaluer leurs risques, pour cela, ces dernières ont gagné en souplesse, ce qui rend difficile de dire si elles y perdent véritablement in fine. Enfin, son caractère pro-cyclique en période de récession est le problème le plus important car dans cette situation les risques des banques vont croître et donc ces dernières doivent augmenter leurs fonds propres ou limiter leurs crédits, ce qui contribue à renforcer la récession. Ce problème, déjà présent avec le ratio Cooke, a été renforcé par le mode de calcul des pondérations qui engendre des variations dans la notation des clients, et par conséquent, des variations dans les exigences des fonds propres réglementaires, ce qui amplifie le cycle crédit, et enfin, le cycle économique. D'une autre façon, les notations suivent le cycle économique, donc, les exigences réglementaires seront plus faibles en période d'expansion et plus fortes en récession ce qui amplifie le cycle économique en augmentant l'offre de crédit en phase de croissance et en le réduisant en cas de ralentissement, ce qui

<sup>1</sup>Mihaela GÓNDÓR, op. Cit, pp. 93-95.

<sup>2</sup>Hamza FEKIR, «Présentation du nouvel accord de Bale sur les fonds propres », revue Management-Information-Finance (MIF), 2005, <hal-00384561>, p 5.

<sup>3</sup> Ibid, p 16.

<sup>4</sup> Jean-Pierre JOUYET, «Bâle II : quelles conditions pour réussir?», op. Cit, p 120.

## CHAPITRE II: La gouvernance bancaire entre la théorie et la pratique

---

engendre l'effet pro-cyclique<sup>1</sup>. Une synthèse de ces deux accords est présentée dans l'annexe n° 03.

### 3. Les accords de Bale III.

La crise financière internationale de 2007-2008 a montré les limites de dispositif appelé le ratio Mc Donough, pour cela, le Comité de Bâle sur la supervision bancaire a publié en 16 Décembre 2010, le cadre définitif de Bâle III pour le serrage des règles de l'adéquation des fonds propres et de liquidité applicables à l'échelle mondiale<sup>2</sup>. L'introduction de cet accord est due aux raisons suivantes: l'effet désastreux des crises bancaires qui ont engendré des pertes de production économiques avec environ 60% du PIB; la fréquence des crises bancaires qui précèdent les uns les autres vu que depuis 1985 jusqu'à présent, il y a eu plus de 30 crises bancaires; aussi, les avantages apportés par cet accord vont surmonter le coût de son mise en œuvre, vu que l'existence d'un système bancaire solide va avoir des effets positifs à long terme sur le système financier, en particulier, et sur l'économie dans son ensemble, et par conséquence, il va conduire à un développement durable. Enfin, cet accord Bâle III vise la réforme du système bancaire grâce à des mesures dont la couverture zone est beaucoup plus vaste que celle des deux autres accords de Bâle, puisqu'il se réfère à un cadre micro et macro-prudentielle<sup>3</sup>.

Les réformes de ce nouvel accord Bâle III, vise à augmenter la qualité et la quantité de capital réglementaire ainsi que la couverture des risques. Aussi, un certain nombre d'éléments macro-prudentiels ont été introduits dans le cadre des fonds propres pour aider à contenir les risques systémiques découlant de la pro-cyclicité et de l'interdépendance des institutions financières<sup>4</sup>. Pour la qualité des fonds propres, ce dispositif a renforcé les critères de sélection d'instruments financiers servant de fonds propres, aussi, il a adopté une définition commune du noyau dur des fonds propres ou «common equity tier1», qui doit être composé, de manière prédominante, d'actions, des réserves et du report à nouveau. Ces derniers et les autres éléments du «Tier 1» non intégrés ainsi que les fonds propres complémentaires ou «Tier 2» sont soumis à des critères d'éligibilité et à des critères stricts permettant de s'assurer de leur qualité, et les fonds propres sur complémentaires ou «Tier 3», sont exclus<sup>5</sup>.

Bâle III a passé les exigences minimales de fonds propres de 2 % prévu par Bâle II à 4,5 % pour les actions ordinaires, et le ratio minimal de fonds propres Tier1 sera porté à 6 %, contre 4 % prévu par Bâle II.

Aussi, la disposition d'un volant de conservation qui représente 2,5 % des actions ordinaires et qui va être porté à au moins 7% en temps normal, est imposée aux banques afin de permettre la constitution des fonds propres nécessaires pour faire face aux futures périodes de tensions<sup>6</sup>. Donc, l'ensemble des fonds propres de base sera porté à 6 % et le total des fonds propres à 8% avec le volet de conservation de 2,5%, ce qui implique l'augmentation du ratio minimal de fonds propres des banques de 8 % à 10,5 %.

---

<sup>1</sup>Marion Navarro, « Les accords de Bâle », regards croisés sur l'économie, n° 3, 2008/1, p 245.

<sup>2</sup>Anastasia GROMOVA-SCHNEIDER, Caroline NIZIOLEK, « The Road to Basel III: quantitative impact study, the Basel III framework and implementation in the EU », financial stability report n° 21, June 2011, p 58.

<sup>3</sup>Daniela COSMA, « The need to reform the banking system – a premise for the implementation of the Basel III accord », the annals of the university of Oradea-faculty of economic sciences, n° 01, 114, 2013, p 1082.

<sup>4</sup> Basel Committee on Banking Supervision BCBS, «Basel III: A globalregulatory framework formore resilient banks andbanking systems», Bank for International Settlements BIS, December 2010, p 02.

<sup>5</sup> Danièle NOUY, « La réévaluation du risque de solvabilité et de liquidité: le point de vue du superviseur », revue d'économie financière, n° 101, Janvier 2011, p 119.

<sup>6</sup>Jaime CARUANA, « Bâle III : vers un système financier plus sûr », 3<sup>ième</sup> conférence bancaire internationale, Santander, Madrid, le 15 septembre 2010.

## CHAPITRE II: La gouvernance bancaire entre la théorie et la pratique

Aussi, un coussin de capital contra-cyclique qui varie de 0 % à 2,5 % des fonds propres de base est obligé aux banques en plus du ratio minimal de fonds propres car il permet de prémunir le secteur bancaire contre des phases de croissance excessive du crédit (pro-cyclicité de Bâle II lors de la crise financière internationale) par le ralentissement de la croissance du crédit en période d'expansion, car cette dernière peut mettre l'ensemble du système en danger et donc il contribue à un meilleur renforcement de la solidité des banques<sup>1</sup>.

Aussi, un ratio de levier simple non fondé sur le risque, qui a été introduit pour compléter les exigences de fonds propres fondées sur le risque, et ceci, par l'assurance d'une certaine garantie contre le risque du modèle et contre toute tentative de contournement des exigences de fonds propres fondées sur le risque, permet de limiter le niveau d'endettement du système bancaire en période d'expansion.

Ce ratio d'effet de levier sera une mesure du capital Tier 1 d'une banque en pourcentage de total de ses actifs non ajustés aux risques<sup>2</sup>, comme il est présenté dans la formule suivante:

$$\text{Ratio d'effet de levier} = \frac{\text{Les fonds propres (Tier 1)}}{\text{Total des actifs non ajustés aux risques}} \geq 3\% \quad \dots (5)$$

Enfin, ce nouveau dispositif de Bâle III a introduit deux ratios de liquidité : un ratio à court terme (Liquidity Coverage Requirement, LCR) qui impose aux banques de disposer un stock d'actifs liquides de haute qualité pour couvrir les sorties nettes d'argent pendant les 30 jours à venir, afin de promouvoir leur résilience en matière de la liquidité à court terme par le recouvrement des effets de liquidité éventuels; et un deuxième ratio à long terme (Net Stable Funding Ratio, NSFR) obligeant les banques à posséder de ressources de financement longues d'une manière suffisante afin de couvrir les besoins de financement pendant les 12 mois à venir, qui vise à renforcer la résilience à long terme en finançant des activités bancaires avec des sources plus stables sur une base continue<sup>3</sup>.

Malgré que l'accord de Bâle III a institué un ratio macro prudentiel qui est représenté par le coussin de capital contra-cyclique<sup>4</sup>, ratios de liquidité et de levier ainsi que l'amélioration de la qualité des fonds propres Tier I, cet accord présente des limites qui sont: l'implication des coûts importants des ressources ainsi que les coûts d'adaptation qui comprend les coûts de la refonte et de l'uniformisation des systèmes d'information afin d'assurer la production d'une information homogène, nécessaire à l'alimentation des nouveaux indicateurs de liquidité ainsi qu'au reporting demandé par le régulateur et les marchés. Ces coûts vont engendrer une diminution de la rentabilité des fonds propres des banques<sup>5</sup>. Aussi, l'application des exigences de Bâle III en matière de solvabilité est très coûteuse pour les banques, ce qui va pénaliser la clientèle qui s'appuie exclusivement sur le financement bancaire, ainsi la mise en place des

<sup>1</sup>Tidiani SIDIBE, «The yards of implementation of Baselprudential and IFRS: some ideas for African banks», Munich Personal RePEc Archive MPRA, MPRA paper n° 65848, 29 July 2015, p-p 29-30.

<sup>2</sup> Hervé HANNOUN, «The Basel III Capital Framework: a decisive breakthrough», speech presented for BIS high level seminar on financial regulatory reform: implications for Asia and the Pacific, Hong Kong SAR, 22 November 2010, p 10.

<sup>3</sup> Monal ABDEL-BAKI et al, « Will the proposed regulatory reforms by the Basel committee improve economic performance in emerging economies? an empirical application to Egypt and Ukraine », the second annual online international conference on corporate governance & regulation in banks, Sumy, Ukraine, 2-4 February 2011, p 18.

<sup>4</sup> Andrew W. MULLINEUX, «Avons-nous rendu les banques « bonnes » ? », revue française d'économie, 2014/3, Vol 29, p 244.

<sup>5</sup> Maria HALEP, Gabriela Dragan, « L'impact de l'application des reformes bale iii sur l'industrie bancaire roumaine », Centre for European Studies (CES) working papers, Vol 04, Issue 4, 2012, p-p 713-714.

## CHAPITRE II: La gouvernance bancaire entre la théorie et la pratique

---

ratios de liquidité va soit minimiser la maturité des actifs bancaire soit accroître le coût de financement, et donc, freiner l'activité de financement à long terme<sup>1</sup>.

Après avoir présenté les règles prudentielles, nous allons aborder dans la section suivante la problématique de la gouvernance bancaire dans l'Algérie.

### Section 03: La problématique de gouvernance des banques Algériennes.

Dans cette section, nous allons aborder la réglementation prudentielle algérienne et les autorités de contrôle et de surveillance en Algérie. Après, nous allons voir comment le concept de la gouvernance a été introduit en Algérie, et enfin, nous allons analyser la réalité de l'application de la gouvernance dans les banques algériennes et les perspectives de son application.

#### Sous-section 1: La réglementation prudentielle et les autorités de contrôle et de surveillance en Algérie.

Vu que les dysfonctionnements des banques ainsi que leur mauvaise gestion ont des conséquences majeures sur les économies des pays développés ainsi que les pays en voie de développement et afin de faire face aux périls financiers qui peuvent atteindre notre secteur bancaire algérien, la banque d'Algérie a adopté un dispositif réglementaire, spécifique aux banques algériennes, et qui a repris les principales recommandations issues des travaux du comité de Bale.

Pour cela, nous allons voir dans cette sous-section la réglementation adoptée par la banque d'Algérie pour le contexte algérien ainsi que les différentes autorités de contrôle et de surveillance adoptées par le législateur algérien.

#### 1. L'ancienne réglementation prudentielle en Algérie.

La réglementation prudentielle en Algérie était reprise à travers le règlement n°04/95 du 20 Avril 1995<sup>2</sup>, modifiant et complétant le règlement n°09/91 du 14 Août 1991<sup>3</sup> fixant les règles prudentielles de gestion des banques et établissements financiers, ainsi que l'instruction n°74/94 du 29 Novembre 1994 relative à la fixation des règles prudentielles de gestion des banques et établissements financiers<sup>4</sup>.

Selon cette réglementation, les banques et les établissements financiers sont tenus « de respecter des normes et des ratios applicables aux banques et établissements financiers, notamment en matière de couverture et de répartition des risques, de liquidité de solvabilité et de risques en général »<sup>5</sup>. Donc, cette réglementation prudentielle algérienne est composée d'un ensemble des ratios que nous allons les présenter dans les points suivants.

---

<sup>1</sup> Michel PEBEREAU, «Impact de la réglementation financière sur le financement à long terme de l'économie par les banques», revue de stabilité financière, n° 19- Financement de l'économie : de nouveaux canaux pour la croissance, Avril 2015, p 116.

<sup>2</sup> Règlement n°95-04 du 20 Avril 1995 modifiant et complétant le règlement n°91-09 DU 14 Aout 1991 fixant les règles prudentielles de gestion des banques et établissements financiers. Disponible sur le site: <http://www.bank-of-algeria.dz/html/legist4.htm>, consulté le 02/11/2017 à 13 :01.

<sup>3</sup> Règlement n°91-09 du 14 Aout 1991 fixant les règles prudentielles de gestion des banques et établissements financiers. Disponible sur le site : <http://www.bank-of-algeria.dz/html/legist31.htm>, consulté le 02/11/2017 à 13 :10.

<sup>4</sup> Instruction n° 74-94 du 29 Novembre 1994 relative à la fixation des règles prudentielles de gestion des banques et établissements financiers. Disponible sur le site: [http://www.bank-of-algeria.dz/html/legist10\\_5.htm](http://www.bank-of-algeria.dz/html/legist10_5.htm), consulté le 02/11/2017 à 13 :45.

<sup>5</sup> Article 62 de l'ordonnance n° 03-11 du 26 Août 2003 relative à la monnaie et au crédit, disponible sur le site : <http://www.bank-of-algeria.dz/html/legist1.htm>, consulté le 02/11/2017 à 14:14.

## CHAPITRE II: La gouvernance bancaire entre la théorie et la pratique

### 1.1. Le ratio de solvabilité.

L'instruction de la banque d'Algérie n° 74-94 du 29 novembre 1994 relative à la fixation des règles prudentielles de gestion des banques et des établissements financiers (modèles de calcul des fonds propres nets, éléments de calcul des risques pondérés et le ratio de solvabilité sont disponibles en annexes 04-07) modifiée et complétée par l'instruction n° 09-07 du 25 Octobre 2007<sup>1</sup> définit le ratio de solvabilité d'une banque ou d'un établissement financier comme le rapport entre leurs fonds propres nets et celui de l'ensemble des risques de crédit qu'elles encourent du fait de leurs opérations qui doit être au moins égale à 8%<sup>2</sup>.

$$\text{Ratio de solvabilité} = \frac{\text{Fonds propres nets}}{\text{Risques pondérés}} \geq 8\% \quad \dots (6)$$

Les fonds propres nets (FPN) d'une banque ou d'un établissement financier sont constitués de la somme des fonds propres de base (FPB) et des fonds propres complémentaires (FPC)<sup>3</sup>.

• **Les fonds propres de base:** sont composés par le capital social; les réserves autres que les réserves de réévaluation qui sont constituées par l'affectation des résultats antérieurs; le rapport à nouveau 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 créances classées<sup>4</sup>. D'où seront déduits: la part non libérée du capital social; les actions propres détenues directement ou indirectement; le report à nouveau lorsqu'il débiteur; les actifs incorporels, y compris les frais d'établissement; le résultat négatif déterminé à des dates intermédiaires; l'insuffisance de provisions pour risques de crédit telle qu'évaluée par la banque d'Algérie.

• **Les fonds propres complémentaires:** sont constitués par les réserves de réévaluation; les fonds provenant de titres ou emprunts subordonnés dans la limite de 50% des fonds propres de base<sup>5</sup>. La pondération de l'actif telle qu'elle est édictée par le comité de Bâle, concerne l'actif du bilan ainsi que celui du hors bilan.

• **La pondération de l'actif du bilan:** se fait selon le degré de solidité de contrepartie, et le montant de chaque actif doit être déduit du montant des garanties reçues de l'Etat, des organismes d'assurances et des banques et établissements financiers, du montant reçu en garantie de la clientèle sous forme de dépôts ou d'actifs financiers pouvant être liquidés facilement et du montant des provisions constituées pour la couverture des titres. Ces pondérations peuvent être synthétisées par le tableau suivant.

<sup>1</sup> Instruction n° 09-07 du 25 Octobre 2007 modifiant et complétant l'instruction n°74-94 du 29 Novembre 1994 relative à la fixation des règles prudentielles de gestion des banques et établissements financiers. Disponible sur le site : <http://www.bank-of-algeria.dz/html/legist37.htm>, consulté le 02/11/2017 à 15:40.

<sup>2</sup> Article n° 03 de l'instruction de la banque d'Algérie n° 74-94 du 29 Novembre 1994 relative à la fixation des règles prudentielles de gestion des banques et établissements financiers.

<sup>3</sup> Article n° 04 de l'instruction de la banque d'Algérie n° 74-94 du 29 Novembre 1994 relative à la fixation des règles prudentielles de gestion des banques et établissements financiers.

<sup>4</sup> Article n° 05 de l'instruction de la banque d'Algérie n° 74-94 du 29 Novembre 1994 relative à la fixation des règles prudentielles de gestion des banques et établissements financiers.

<sup>5</sup> Articles n° 06 et 07 de l'instruction de la banque d'Algérie n° 74-94 du 29 Novembre 1994 relative à la fixation des règles prudentielles de gestion des banques et établissements financiers.

## CHAPITRE II: La gouvernance bancaire entre la théorie et la pratique

**Tableau n°10 : La pondération des éléments de l'actif du bilan<sup>1</sup>.**

Les éléments d'actif	Pondérations
Les immobilisations, les crédits à la clientèle et au personnel, les titres de participation et de placement autres que ceux des banques et établissements financiers.	<b>100%</b>
Prêts consentis pour l'acquisition de logement, qui sont ou seront occupés ou données en location par l'emprunteur, intégralement garantis par des hypothèques de premier rang, sous condition que les prêts représentent un montant légal ou inférieur à 70% de la valeur hypothécaire des biens acquis. Dans le cas contraire, le taux de pondération applicable est de 100%; le crédit-bail immobilier sous condition que le prêt ne dépasse pas 50% de la valeur hypothécaire du bien si non le taux de pondération sera de 100%.	<b>50%</b>
Les concours à des établissements de crédit installés à l'étranger tel que les comptes ordinaires et les titres de participation et de placement	<b>20%</b>
Les concours à des banques et établissements financiers installés en Algérie comme les comptes ordinaires, les placements, les titres de participation et de placement des banques et établissements financiers installés en Algérie	<b>05%</b>
dépôts à la banque d'Algérie, créances sur l'Etat ou assimilées comme: les obligations de l'Etat, autres titres assimilés et autres créances sur l'Etat	<b>0 %</b>

**Source :** Réalisé par nos soins sur la base de l'article n° 11 de l'instruction de la banque d'Algérie n°74-94 du 29 Novembre 1994 modifiée et complétée par l'article n° 04 de l'instruction n° 09-07.

• **La pondération de l'actif du hors bilan :** se fait en fonction du degré de risque des engagements données. Ces dernières sont selon les recommandations du comité de Bâle transformés en équivalent de risque crédit. Cette pondération peut être résumée dans le tableau suivant.

**Tableau n° 11 : La pondération des éléments de l'actif du hors bilan<sup>2</sup>.**

Catégorie du risque	Nature des engagements et de la contrepartie	Pondération
<b>Risque faible</b>	Les engagements sont constitués par des facilités non utilisés comme le découvert dont la durée initiale est inférieure à un an et qui peuvent être annulées sans conditions à tout moment et sans préavis (Etat, CCP, banques centrales)	<b>0 %</b>
<b>Risque modéré</b>	Les engagements sont constitués par les crédits documentaires accordés ou confirmés lorsque des marchandises servent de garantie (Etablissements bancaires installés à l'étranger)	<b>20 %</b>
<b>Risque moyen</b>	Les engagements accordés dans le cadre du crédit documentaire dont les marchandises correspondantes ne servent pas de garantie (Etablissements bancaire installés en Algérie)	<b>50 %</b>
<b>Risque élevé</b>	Les acceptations; ouverture de crédits irrévocables et cautionnement constituant des substituts de crédits; garanties de crédits distribués (autres clients bancaires)	<b>100%</b>

**Source :** Article n° 11 de l'instruction de la banque d'Algérie n° 74-94 du 29 Novembre 1994.

<sup>1</sup> Article n° 11 de l'instruction de la banque d'Algérie n° 74-94 du 29 Novembre 1994 relative à la fixation des règles prudentielles de gestion des banques et établissements financiers, modifiée et complétée par l'article n° 04 de l'instruction n° 09-07 du 25 Octobre 2007 modifiant et complétant l'instruction n°74-94 du 29 Novembre 1994 relative à la fixation des règles prudentielles de gestion des banques et établissement financiers.

<sup>2</sup> Article n° 11 de l'instruction de la banque d'Algérie n° 74-94 du 29 Novembre 1994 relative à la fixation des règles prudentielles de gestion des banques et établissements financiers.

## CHAPITRE II: La gouvernance bancaire entre la théorie et la pratique

### 1.2. Le ratio de division des risques.

Ce ratio vise à éviter une forte concentration des risques sur un seul, ou un groupe de bénéficiaires qui en cas d'insolvabilité risquerait de causer d'énormes pertes à la banque. Il comprend deux ratios à savoir :

- **Ratio de risques encourus sur un même bénéficiaire:** où le montant des risques sur un même bénéficiaire ne doit pas dépasser 25% des fonds propres nets de la banque ou de l'établissement financier.

- **Ratio des risques encourus sur un ensemble de bénéficiaires:** qui est l'ensemble des engagements encourus sur les bénéficiaires ayant reçu chacun d'entre eux des concours supérieurs à 15% des fonds propres nets de l'établissement. L'ensemble de ces engagements ne doit pas dépasser 10 fois les fonds propres nets de l'établissement<sup>1</sup>.

### 1.3. Le coefficient des fonds propres et de ressources permanentes.

Ce ratio, qui se mesure par le rapport entre les fonds propres et ressources permanentes et celui des emplois permanents, doit être au moins égale à 60%. Donc, ce ratio qui doit être calculé au 31 décembre de chaque année, vise à limiter la transformation sur le moyen et le long terme ainsi que de maintenir l'équilibre entre les emplois longs et les ressources longues en monnaie nationale<sup>2</sup>. L'instruction n°74-94 du 29 Novembre 1994 relative à la fixation des règles prudentielles de gestion des banques et établissements financiers a mis en place un système de classement des créances basé sur la capacité de remboursement des clients à échéance prévue. Il existe deux types de créances : les créances courantes et classées.

- **Les créances courantes:** sont les créances dont le recouvrement intégral dans les délais parait assuré comme: les créances assorties de garantie de l'Etat d'une banque ou établissement financier ou d'une compagnie d'assurance; les créances garanties par les dépôts auprès d'une banque ou un établissement financier ou par toute actif financier pouvant être liquidé sans que sa valeur soit affectée.

- **Les créances classées:** sont les créances dont le recouvrement intégral est douteux et elles se subdivisent en : les créances à problèmes potentiels; les créances très risquées; et les créances compromises. Ces quatre catégories de créances et leurs provisionnements sont résumés dans le tableau ci-dessous<sup>3</sup>.

**Tableau n° 12: Les catégories des créances et leurs provisionnements.**

Catégorie de créances	Le recouvrement intégral	Provisionnement
<b>Créances courantes</b>	Assuré	<b>De 1% à 3%</b>
<b>Créances à problèmes potentiels</b>	Assuré mais avec un retard de quatre à six échéances	<b>30%</b>
<b>Créances très risquées</b>	Très incertain avec un retard de six mois et une année	<b>50%</b>
<b>Créances compromises</b>	Le recouvrement est impossible	<b>100%</b>

**Source:** Article n° 17 de l'instruction de la banque d'Algérie n° 74-94 du 29 Novembre 1994.

<sup>1</sup> Article n° 02 de l'instruction n° 04-99 du 12 Aout 1999 portant modèles de déclaration par les banques et établissements financiers des ratios de couverture et de division des risques.

<sup>2</sup> Articles n° 01 et 09 du règlement n° 04-04 du 19 Juillet 2004 fixant le rapport dit "coefficient de fonds propres et de ressources permanentes". Disponible sur le site: <http://www.bank-of-algeria.dz/html/legist2004.htm>, consulté le 03/11/2017 à 19 :14.

<sup>3</sup> Article n° 17 de de l'instruction de la banque d'Algérie n° 74-94 du 29 Novembre 1994 relative à la fixation des règles prudentielles de gestion des banques et établissements financiers.

## CHAPITRE II: La gouvernance bancaire entre la théorie et la pratique

### 1.4. Le ratio de liquidité.

Selon Demey et al, le risque de liquidité est défini comme : « le risque, pour une banque, de ne pas pouvoir faire face, à un instant donné, à ses engagements ou de ne pas pouvoir financer le développement de son activité »<sup>1</sup>.

Pour la réglementation algérienne, le risque de liquidité est le risque de ne pas pouvoir faire face à ses engagements, ou de ne pas pouvoir dénouer, ou compenser, une position, en raison de la situation du marché, dans un délai déterminé et à un coût raisonnable. Afin de prévenir ce risque la banque doit calculer le ratio suivant<sup>2</sup>:

$$\text{Ratio de liquidité} = \frac{\text{disponibilité à vue ou à échéance d'un mois au plus}}{\text{exigibilité à vue ou à échéance d'un mois au plus}} \geq 1 \quad \dots(7)$$

## 2. La nouvelle réglementation prudentielle en Algérie.

Actuellement, de nouveaux règlements de la banque d'Algérie applicables à partir du 01/10/2014 ont été diffusés, abrogent ainsi les anciens règlements tels que le règlement n°91-09 du 14 août 1991 fixant les règles prudentielles de gestion des banques et établissements financiers. Ces nouvelles normes et dispositions prudentielles sont reprises comme suit :

### 2.1. Le ratio de solvabilité.

Le règlement n°14-01 du 16 février 2014, portant coefficients de solvabilité applicables aux banques et établissements financiers<sup>3</sup>, et qui est applicable à compter du 01/10/2014, abroge par son article n°37 les règlements de la banque d'Algérie n°91-09 du 14/08/1991<sup>4</sup>, et n°95/04 du 20/04/1995 portant règles de gestion prudentielles des banques et établissements financiers. (Les modèles de calcul des éléments inclus dans le calcul du ratio de solvabilité selon cette nouvelle réglementation sont disponibles en annexe n° 08). Les apports de ce nouveau règlement peuvent être synthétisés essentiellement comme suit :

- un coefficient minimum de solvabilité de 9,5%, entre, d'une part, le total de leurs fonds propres réglementaires et, d'autre part, la somme des risques de crédit, opérationnel et de marché pondérés;
- les fonds propres de base doivent couvrir les risques de crédit, opérationnel et de marché, à hauteur d'au moins de 7%;
- les banques et établissements financiers doivent également constituer, en sus de la couverture prévue à 9,5%, un fonds de sécurité, composé de fonds propres de base et couvrant 2,5% de leurs risques pondérés<sup>5</sup>.

Donc, nous pouvons conclure que le nouveau règlement est venu afin de renforcer les exigences en fonds propres avec l'ajout d'autres risques qui n'étaient pas pris en considération auparavant à savoir : le risque de marché et le risque opérationnel.

<sup>1</sup> Paul DEMEY et al, «Introduction à la gestion actif-passif bancaire», éd. Economica, 2003, p 09.

<sup>2</sup> Articles n° 01 et 03 du règlement n°11-04 du 24 Mai 2011 portant identification, mesure, gestion et contrôle du risque de liquidité. Disponible sur le site : <http://www.bank-of-algeria.dz/html/legist011.htm>, consulté le 03/11/2017 à 21:00.

<sup>3</sup> Règlement n°14-01 du 16 Février 2014 portant coefficients de solvabilité applicables aux banques et établissements financiers. Disponible sur le site: <http://www.bank-of-algeria.dz/html/legist014.htm>, consulté le 03/11/2017 à 22 :13.

<sup>4</sup> Article n° 37 du règlement n°14-01 du 16 Février 2014 portant coefficients de solvabilité applicables aux banques et établissements financiers.

<sup>5</sup> Article n° 02-03 et 04 du règlement n°14-01 du 16 Février 2014 portant coefficients de solvabilité applicables aux banques et établissements financiers.

## CHAPITRE II: La gouvernance bancaire entre la théorie et la pratique

- ✓ Le numérateur du ratio de solvabilité est constitué des fonds propres réglementaires;
- ✓ Le dénominateur comprend la somme des expositions pondérées au titre des risques de crédit, opérationnel et de marché;
- ✓ Les risques de crédit incluent les risques du bilan et du hors bilan.

Les fonds propres règlementaires, qui comprennent les fonds propres de base et les fonds propres complémentaires, sont résumés dans le tableau suivant<sup>1</sup>.

**Tableau n° 13: La composition des fonds propres règlementaires.**

Les fonds propres de base	Les fonds propres complémentaires
<p><b>- Eléments à sommer :</b> Capital social; primes liées au capital; réserves (hors écarts de réévaluation et d'évaluation); report à nouveau créditeur; provisions réglementées; résultat du dernier exercice clos (net d'impôts et de dividendes).</p> <p><b>- Eléments à déduire :</b> Les actions propres rachetées; rapport à nouveau RAN débiteur; les résultats déficitaires en instance d'affectation; les résultats déficitaires déterminés semestriellement; actifs incorporels nets d'amortissements et provisions constituant des non-valeurs (écart d'acquisition); 50% du montant des participations et de toute autre créance assimilable aux fonds propres détenus dans d'autre banques et établissements financiers; dépassements des limites en matière de participations; et enfin, provisions complémentaires exigées par la commission bancaire.</p>	<p>-50% du montant des écarts de réévaluation; -50% du montant des plus-values latentes découlant de l'évaluation à la juste valeur des actifs disponibles à la vente (hors titres de participation détenus sur les banques et les établissements financiers);</p> <p>-Les provisions pour risques bancaires généraux, constituées sur les créances courantes du bilan, dans la limite de 1,25% des actifs pondérés du risque de crédit;</p> <p>-Les titres participatifs et autres titres à durée indéterminée ;</p> <p>- Les fonds provenant d'émission de titres ou d'emprunts qui répondent aux conditions prévus par l'article n° 10 du règlement n° 14-01 du 16 février 2014;</p> <p>- Les fonds provenant de l'émission de titres ou emprunts subordonnés sous conditions prévus par le même article.</p>

**Source:** Articles 08-09 et 10 du règlement n°14-01 du 16 Février 2014 portant coefficients de solvabilité applicables aux banques et établissements financiers.

Concernant le calcul et la détermination des pondérations des risques de crédit, risque opérationnel et de marché, ceux-ci sont énoncés comme suit :

• **Pour le risque de crédit:** la détermination de ses pondérations par les banques et les établissements financiers se fait en fonction de la nature et de la qualité de la contrepartie, soit avec l'utilisation des notations attribuées par des Organismes Externes d'Evaluation du Crédit dont la liste est arrêtée par la commission bancaire, soit à défaut de notation par un OEEC, des pondérations forfaitaires prévues par le présent règlement.

<sup>1</sup> Articles 08-09 et 10 du règlement n°14-01 du 16 Février 2014 portant coefficients de solvabilité applicables aux banques et établissements financiers.

## CHAPITRE II: La gouvernance bancaire entre la théorie et la pratique

Une pondération de 0 % est appliquée aux créances détenues sur l'Etat algérien et sur la Banque d'Algérie. Une pondération à 0 % est également applicable aux créances sur les administrations centrales et les institutions financières multilatérales. Les autres pondérations sont présentées dans le tableau suivant<sup>1</sup>.

**Tableau n° 14: pondération des risques crédit suivant les notations externes.**

	AAA à AA-	A+ à A-	BBB+ à BBB-	BB+ à BB-	B+ à B-	< B-	Non noté
Autres Etats et leurs banques centrales.	0%	20%	50%	100%	100%	150%	100%
Organismes publics hors administrations centrales.	20%	50%	50%	100%	100%	150%	50%
Banques étrangères créances > 3 mois.	20%	50%	50%	100%	100%	150%	50%
Banques étrangères créances < 3 mois.	20%	20%	20%	50%	50%	150%	20%
Grandes/moyennes entreprises.	20%	50%	100%	100%	150%	150%	100%

**Source:** Articles n° 13 et 14 du règlement n°14-01 du 16 Février 2014.

Pour la pondération des éléments du hors bilan, ils sont convertis suivant les Facteurs de Conversion en Equivalent Risques de Crédit (FCEC). Les montants obtenus sont pondérés, selon les mêmes modalités fixées pour les éléments du bilan, en fonction de la catégorie à laquelle appartient la contrepartie ou le garant. Ces facteurs de conversion applicables aux différents éléments du hors bilan sont présentés dans le tableau suivant<sup>2</sup>.

**Tableau n° 15: Facteurs de conversion des éléments du hors bilan.**

Engagements	Facteur de conversion
Facilités non utilisées (découverts et engagements de prêter) qui peuvent être annulées à tout moment sans condition ni préavis	0 %
Crédits documentaires accordés ou confirmés lorsque les marchandises correspondantes constituent une garantie;	20%
Engagements à payer résultants des crédits documentaires lorsque les marchandises correspondantes ne constituent pas garantie; Cautionnements de marché public, garanties de bonne fin et engagements douaniers et fiscaux; Facilités irrévocables non utilisées telles que découvert et engagement de prêter dont la durée initiale est supérieure à un an	50%
Acceptations, ouvertures de crédits irrévocables, cautionnement constituant des substituts de crédits, garanties de crédits distribués, autres engagements par signature irrévocables non cités ci-dessus.	100%

**Source:** Article n° 16 du règlement n°14-01 du 16 Février 2014 portant coefficients de solvabilité applicables aux banques et établissements financiers.

<sup>1</sup> Articles n° 13 et 14 du règlement n°14-01 du 16 Février 2014 portant coefficients de solvabilité applicables aux banques et établissements financiers.

<sup>2</sup> Articles n° 15 et 16 du règlement n°14-01 du 16 Février 2014 portant coefficients de solvabilité applicables aux banques et établissements financiers.

## CHAPITRE II: La gouvernance bancaire entre la théorie et la pratique

• **Pour le risque opérationnel:** L'exigence en fonds propres nécessaires pour la couverture du risque opérationnel est égale à 15 % de la moyenne des produits nets bancaires annuels des trois (3) derniers exercices. Seuls les produits nets bancaires positifs sont pris en considération dans le calcul de cette moyenne<sup>1</sup>

• **Pour le risque de marché:** Les exigences en fonds propres au titre du risque de marché couvrent le risque de position sur le risque de change et sur le portefeuille de négociation. Cette dernière comprend les titres classés dans les actifs de transaction autres que ceux évalués à la juste valeur. Tandis que, le risque de marché sur le portefeuille de négociation est appréhendé à partir de deux éléments : le risque général lié à l'évolution d'ensemble des marchés et qui est appréhendé en fonction des échéances pour les titres de créances, et de manière forfaitaire pour les titres de propriété; le risque spécifique lié à la situation propre de l'émetteur et qui est apprécié forfaitairement à travers la notation de l'émetteur. Le calcul de ce risque se fait comme suit<sup>2</sup>.

**Tableau n° 16: Calcul du risque de portefeuille de négociation.**

Types de risque de portefeuille de négociation		Pondération
Le risque général	<b>Titres de créance :</b>	
	-Échéances inférieurs à une année;	<b>0,5%</b>
	- Échéances entre un an et cinq ans;	<b>1%</b>
	- Échéances supérieurs à cinq ans	<b>2%</b>
	<b>Titres de propriété :</b>	<b>2%</b>
Le risque spécifique	- État algérien et ses dénombrements	<b>0%</b>
	- Emetteurs notés de: AAA à A+	<b>0,5%</b>
	- Emetteurs notés de A à BB-	<b>1%</b>
	- Emetteurs avec une note < BB-	<b>2%</b>
	- Emetteurs non notés	<b>2%</b>

**Source:** Articles n° 25 et 26 du règlement n°14-01 du 16 Février 2014.

Lorsque la valeur moyenne du portefeuille de négociation est restée inférieure à 6 % du total du bilan et hors bilan au cours des deux derniers semestres, la couverture en fonds propres du risque de position de ce portefeuille n'est pas exigée. Dans ce cas, les titres du portefeuille de négociation sont pondérés au titre du risque de crédit<sup>3</sup>.

Pour le risque de change, les exigences en fonds propres doit être égale à 10% du solde entre le total des positions nettes courtes et le total des positions nettes longues en devises. Cette exigence doit être couverte dès que ce solde est supérieur à 2% du total du bilan<sup>4</sup>.

### 2.2. Ratio de division des risques.

Toute banque est tenue de respecter en permanence un rapport maximum de 25% entre l'ensemble des risques pondérés qu'elle encourt sur un même bénéficiaire et le montant des fonds propres réglementaires. Aussi, le total des grands risques (risques excédant les 10% des

<sup>1</sup> Article n° 21 du règlement n°14-01 du 16 Février 2014 portant coefficients de solvabilité applicables aux banques et établissements financiers.

<sup>2</sup> Articles n° 22-23-24-25 et 26 du règlement n°14-01 du 16 Février 2014 portant coefficients de solvabilité applicables aux banques et établissements financiers.

<sup>3</sup> Article n° 27 du règlement n°14-01 du 16 Février 2014 portant coefficients de solvabilité applicables aux banques et établissements financiers.

<sup>4</sup> Article n° 28 du règlement n°14-01 du 16 Février 2014 portant coefficients de solvabilité applicables aux banques et établissements financiers.

## CHAPITRE II: La gouvernance bancaire entre la théorie et la pratique

fonds propres réglementaires) encourus par une banque ou un établissement financier ne doit pas dépasser huit (08) fois le montant des fonds propres réglementaires<sup>1</sup>.

Selon cette nouvelle réglementation, les banques et établissements financiers examinent, au moins trimestriellement, le classement de leurs créances et, au moins annuellement, la qualité des garanties reçues.

Aussi, les engagements du hors bilan, après conversion en équivalent risque de crédit, doivent être classés et provisionnés à la même hauteur que les créances classées<sup>2</sup>. Le classement des créances et leur provisionnement sont résumés dans le tableau ci-dessous<sup>3</sup>.

**Tableau n° 17 : classement des différents types de créances et leur provisionnement.**

Classement des différents types de créances	Provisionnement
<b>Créances courantes</b>	<b>De 1% à 3%</b>
<b>Créances à problèmes potentiels:</b> créance amortissable, crédit-bail dont au moins une échéance n'est pas réglée depuis 90 jours, solde débiteur pendant plus de 90 jours ou crédit immobilier dont au moins une échéance n'est pas réglée depuis six mois	<b>20%</b>
<b>Créances très risquées:</b> créance amortissable ou crédit-bail dont au moins une échéance n'est pas réglée depuis 180 jours, solde débiteur pendant plus de 180 jours ou crédit immobilier dont au moins une échéance n'est pas réglée depuis une année	<b>50%</b>
<b>Créances compromises:</b> créance amortissable ou crédit-bail dont au moins une échéance n'est pas réglée depuis 360 jours, solde débiteur pendant plus de 360 jours ou crédit immobilier dont au moins une échéance n'est pas réglée depuis 18 mois	<b>100%</b>

**Source:** Articles n° 03-04-05-09 et 10 du règlement n°14-03 du 16 Février 2014 relatif au classement et provisionnement des créances et des engagements par signature des banques et établissements financiers.

Donc, la réglementation prudentielle en Algérie, comme la plupart des pays, s'inspire de la réglementation internationale prudentielle dans la mise en place d'outils de calcul et de mesure des différents ratios prudentiels. Par contre, l'Algérie, comme tout autre pays, doit prendre en compte la spécificité de son système économique, financier et bancaire, en essayant le plus possible de respecter la quasi-universalité de la réglementation prudentielle internationale.

Et afin d'assurer une meilleure stabilité et de garantir l'équilibre du système bancaire en Algérie, des autorités de contrôle et de surveillance, qui assument le contrôle du respect des dispositions législatives et réglementaires et de toutes les mesures de sécurité édictées en matière de la réglementation prudentielle par les banques et les établissements financiers, ont été adoptées par le législateur algérien. Ces autorités sont citées dans le point suivant.

<sup>1</sup> Articles n°02-04 et 05 du règlement n°14-02 du 16 Février 2014 relatif aux grands risques et aux participations. Disponible sur le site: <http://www.bank-of-algeria.dz/html/legist014.htm>, consulté le 05/11/2017 à 23 :46.

<sup>2</sup> Article n°16 du règlement n° 14-03 du 16 Février 2014 relatif au classement et provisionnement des créances et des engagements par signature des banques et établissements financiers. Disponible sur le site : <http://www.bank-of-algeria.dz/html/legist014.htm>, consulté le 06/11/2017 à 9 :30.

<sup>3</sup> Articles n°03-04-05-09-10 du règlement n° 14-03 du 16 Février 2014 relatif au classement et provisionnement des créances et des engagements par signature des banques et établissements financiers.

## CHAPITRE II: La gouvernance bancaire entre la théorie et la pratique

---

### 3. Les autorités de contrôle et de surveillance adoptés par le législateur algérien.

Pour veiller sur le respect et l'application de la réglementation prudentielle par les banques en Algérie, des autorités de direction, de contrôle et de surveillance ont été adoptées par le législateur algérien.

#### 3.1. Le conseil de la monnaie et de crédit.

Suite à la publication de la loi n° 90-10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit et au cours des cinq premières années, le Conseil de la Monnaie et du Crédit a édicté une série de règlements dont l'objet est de codifier et de réglementer l'activité bancaire. Ce qui a permis de combler le vide réglementaire existant en la matière et d'introduire une réglementation souple et évolutive. Parmi ces règlements nous trouvons une réglementation générale relative aux banques et établissements financiers, et une autre spécifique aux règles de gestion et aux normes applicables aux banques et établissements financiers<sup>1</sup>. Donc le conseil de la monnaie et de crédit est chargé de l'émission des lois, règlements bancaires et les instructions de l'organisation de la profession bancaire.

Aussi, il détermine le fonctionnement des chambres de compensation et des moyens de paiement et leur sécurité; la gestion des réserves de change; les conditions d'agrément et de création des banques et des établissements financiers ainsi que celles d'ouverture de bureaux de représentation en Algérie; les conditions techniques d'exercice de la profession bancaire; les normes et règles comptables ainsi que les normes et ratios applicables aux banques et établissements financiers, notamment en matière de couverture et de répartition des risques, de liquidité de solvabilité et de risques en général<sup>2</sup>.

#### 3.2. La Banque d'Algérie (BA).

La Banque d'Algérie est censée de veiller à l'efficacité de l'intermédiation bancaire et pour assurer sa mission, elle exerce un contrôle et une surveillance particulière des agrégats financiers ainsi que des procédures de création et de retraits d'agrément des banques et établissements financiers afin de protéger les épargnants et les investisseurs d'une mauvaise des risques de la part des banques et établissements financiers<sup>3</sup>. Donc, elle est chargée de mettre en place une réglementation bancaire conséquente applicable aux banques et aux établissements financiers et de contrôler le respect de cette réglementation<sup>4</sup>. Ainsi, la banque d'Algérie veille en permanence au bon respect de l'application des ratios prudentiels par les banques<sup>5</sup>, qui lui permette, par conséquent, d'analyser d'une façon continue la rentabilité, la solvabilité, et la liquidité de ces banques.

Donc, nous pouvons dire que la banque d'Algérie occupe une place importante dans l'appliation et la régulation de la gouvernance au sein des banques opérant en Algérie par le biais de ses outils, ses moyens de contrôle et ses grandes autorités qu'elle a par rapport aux autres, et cela par la réglementation prudentielle et par la surveillance bancaire, la sécurisation de système de paiement et par l'adoption d'une politique de gestion de risque efficace afin de

---

<sup>1</sup> Règlements Banque d'Algérie 1990-1994, extrait du site: <http://www.bank-of-algeria.dz/html/legist31.htm>, consulté le 01/04/2016 à 08:05.

<sup>2</sup> Art n° 62 de l'ordonnance n° 11-03 du 26 août 2003 relative à la monnaie et de crédit, journal officiel n 52, 27 Août 2003, p 9.

<sup>3</sup> Mohamed Yazid BOUMGHAR et al, « La stabilité financière, une mission pour la banque centrale? », les Cahiers du Centre de Recherche en Economie Appliquée pour le Développement, n°87 /2009, p-p 82-83.

<sup>4</sup> Note d'information sur la supervision bancaire en Algérie (Commission Bancaire), disponible sur le site : <http://www.bank-of-algeria.dz/html/communique.htm>, consulté le 01/04/2016 à 09:36.

<sup>5</sup> Ibid.

## **CHAPITRE II: La gouvernance bancaire entre la théorie et la pratique**

---

maintenir la stabilité du secteur bancaire. Les autorités de gestion et de contrôle au sein de la banque centrale (Banque d'Algérie) qui travaillent pour appliquer la gouvernance bancaire sont :

### **3.2.1. La centrale des risques.**

La Banque d'Algérie organise et gère un service de centralisation des risques, dénommé «centrale des risques», chargé de recueillir le nom des bénéficiaires de crédits, la nature et le plafond des crédits accordés, le montant des utilisations ainsi que les garanties prises pour chaque crédit auprès des différentes banques et établissements financiers. Aussi, ces dernières sont tenues d'adhérer à cette centrale afin que la Banque d'Algérie puisse leur communiquer, sur demande, les données recueillies concernant la clientèle de l'entreprise<sup>1</sup>.

### **3.2.2. La centrale des impayés.**

Le règlement n° 02-92 du 22 Mars 1992 a pour objet l'installation d'un dispositif pour la prévention et la lutte contre l'émission de chèques sans provision, appelé «La centrale des impayés ».

Et pour que cette dernière puisse assurer sa mission, toutes les banques, le trésor public, les établissements financiers ainsi que tout autre établissement qui offre à la clientèle des moyens de paiement et en assume la gestion, doivent adhérer à cette centrale des impayés et lui déclarer les incidents de paiement survenus afin qu'elle puisse gérer un fichier central des incidents de paiement qu'elle va le diffuser périodiquement auprès de ces intermédiaires financiers<sup>2</sup>.

### **3.2.3. La centrale des bilans.**

Une centrale de bilans auprès de la banque d'Algérie qui est instituée par le règlement n° 07-96 du 03 Juillet 1996 portant organisation et fonctionnement de la centrale de bilans, est chargée de la collecte, le traitement et la diffusion des informations comptables et financières, (le bilan, le tableau des comptes de résultat et les états annexes de trois dernières exercices de leurs clientèle), relatives aux entreprises ayant obtenu un concours financiers auprès des banques, des établissements financiers et des sociétés du crédit-bail<sup>3</sup>.

### **3.2.4. La direction générale de l'inspection générale.**

Ses principales tâches sont le suivi et le contrôle des activités de la banque liés aux opérations bancaires et financières des banques et des établissements financiers en ce qui concerne la distribution des prêts et de la gestion des obligations financières envers l'étranger, le marché de change et le mouvement des capitaux.

Ainsi, la surveillance du respect des banques et des établissements financiers des dispositions légales en faveur de la commission bancaire par l'organisation d'un contrôle sur pièce et d'un contrôle sur place<sup>4</sup>, qui est assuré par une structure spécialisée mise en place en 2001 au sein de cette direction.

---

<sup>1</sup> Art 98 de l'ordonnance n° 11-03 du 26 août 2003 relative à la monnaie et de crédit, journal officiel n° 52, 27 Août 2003, p 13.

<sup>2</sup> Art 01, 02, 03 et 04 du règlement n° 92-02 du 22 Mars 1992 portant organisation et fonctionnement de la centrale des impayés, journal officiel n° 08, 7 février 1993, p 10. Disponible sur le site : <http://www.joradp.dz/HFR/Index.htm>, consulté le 01/04/2016 à 11 :42.

<sup>3</sup> Art 01, 02, 04 du règlement n° 07-96 du 03 Juillet 1996 portant organisation et fonctionnement de la centrale des bilans, journal officiel n° 64, 27 Octobre 1996, p 20. Disponible sur le site : <http://www.joradp.dz/HFR/Index.htm>, consulté le 01/04/2016 à 12 :15.

<sup>4</sup>Banque d'Algérie, lettre commune n°221, du 14/07/1992.

## **CHAPITRE II: La gouvernance bancaire entre la théorie et la pratique**

---

Elle effectue le contrôle sur pièces, sur la base des déclarations faites à la Banque d'Algérie, qui peut déboucher sur la nécessité de déclencher une mission de contrôle sur place, qui est effectué par le déplacement des organismes de contrôle au siège de la banque afin d'accéder aux documents de la banque sur place. Aussi que le contrôle intégral sur place qui vise à s'assurer de la bonne gouvernance et du strict respect des règles professionnelles avec l'objectif de veiller en permanence à la solvabilité des banques et des établissements financiers et de s'assurer de la régularité des opérations bancaires effectuées et éventuellement de la correspondance des données transmises avec les données chiffrées obtenues sur place<sup>1</sup>.

### **3.2.5. La commission bancaire.**

Elle contrôle le respect par les banques et les établissements financiers des dispositions législatives et réglementaires qui leur sont applicables et des règles de bonne conduite de la profession; examine les conditions d'exploitation des banques et des établissements financiers et elle veille à la qualité de leur situation financière et sanctionne les manquements qui sont constatés. Elle est habilitée à contrôler les banques et établissements financiers sur pièces et sur place.

La Banque d'Algérie est chargée d'organiser, pour le compte de la commission, ce contrôle par l'intermédiaire de ses agents. Si une banque ou un établissement a enfreint une disposition législative ou réglementaire afférente à son activité, si elle n'a pas déféré à une injonction ou n'a pas tenu compte d'une mise en garde, la commission peut prononcer l'une des sanctions: l'avertissement; le blâme; l'interdiction d'effectuer certaines opérations; la suspension temporaire ou la cessation d'un ou de plusieurs dirigeants avec ou sans nomination d'administrateur provisoire; le retrait d'agrément<sup>2</sup>, ou imposer des sanctions pécuniaires<sup>3</sup>.

En plus de contrôle exercé par la banque centrale et ses autorités de contrôle, il y a le contrôle interne exercé par les banques et établissements financiers.

### **3.3. Le contrôle interne exercé par les banques et établissements financiers.**

Le contrôle interne qui est assuré par le comité d'audit (auditeurs internes) et le conseil d'administration et de surveillance comprend un système de documentation, d'information et de contrôle des opérations et des procédures internes; une organisation comptable et du traitement de l'information; des systèmes de surveillance, de mesure et de maîtrise des risques et des résultats<sup>4</sup>.

### **3.4. Les commissaires aux comptes.**

Chaque banque ou établissement financier, de même que toute succursale de banque étrangère doit désigner au moins deux (2) commissaires aux comptes, qui doivent signaler immédiatement au gouverneur toute infraction commise par l'entreprise qu'ils contrôlent et de présenter un rapport spécial concernant le contrôle effectué par eux dans les quatre (4) mois de la clôture de chaque exercice<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> La Banque d'Algérie, « Note d'information sur la supervision bancaire en Algérie (commission bancaire). Disponible sur le site : <http://www.bank-of-algeria.dz/html/communiqu.htm>, consulté le 01/04/2016 à 15 :11.

<sup>2</sup> Art 105, 108, 114 de l'ordonnance n° 11-03 du 26 août 2003 relative à la monnaie et de crédit, journal officiel n° 52, 27 Août 2003, p-p 14-15.

<sup>3</sup> Pour plus d'informations sur les sanctions pécuniaires, voir l'article 131 de l'ordonnance n° 11-03 du 26 août 2003 relative à la monnaie et de crédit, p 17.

<sup>4</sup> Art 02, 03 du règlement n°03-02 du 14 Novembre 2002 portant sur le contrôle interne des banques et des établissements financiers, journal officiel n° 84, 18 décembre 2002, p-p 21-22. Disponible sur le site : <http://www.joradp.dz/HFR/Index.htm>, consulté le 01/04/2016 à 16 :16.

<sup>5</sup> Art 100, 101 de l'ordonnance n° 11-03 du 26 août 2003 relative à la monnaie et de crédit, op. Cit, p 14.

## CHAPITRE II: La gouvernance bancaire entre la théorie et la pratique

---

Après avoir présenté la réglementation prudentielle adaptée aux banques algériennes et le rôle joué pour appliquer cette réglementation prudentielle algérienne dans le cadre de la gouvernance bancaire, soit par la banque d'Algérie ou par ses institutions et ses organes de direction, de surveillance et de contrôle soit par les comités d'audit et les commissaires aux comptes, nous allons voir comment le concept de gouvernance a été introduit en Algérie. Puis, nous allons faire un bilan sur les pratiques de gouvernance appliquées au sein des banques algériennes, et enfin, nous allons conclure cette sous-section par les différents règlements, ordonnances et instructions constituant le cadre législatif portant sur l'application des règles prudentielles par les banques et les établissements financiers en Algérie.

### Sous-section 2: Bilan.

Depuis l'année 1990, l'Algérie a connu plusieurs crises bancaires qui sont celles de la faillite des banques privées: El Khalifa banque<sup>1</sup> et la Banque Commerciale et Industrielle d'Algérie (BCIA)<sup>2</sup>, à cause de la faible supervision et la mauvaise gouvernance par la banque d'Algérie<sup>3</sup>.

Et sur la base du classement effectué par l'organisation Transparency International TI, qui classe les pays par ordre croissant selon le degré de corruption administrative, c'est-à-dire, des pays les moins corrompus aux pays les plus corrompus, l'Algérie est classée dans un degré avancé en matière de la corruption administrative, où elle occupe la 112<sup>e</sup> place dans le classement effectué par cette organisation dans son indice de perception de la corruption en 2017<sup>4</sup>, contre sa 97<sup>e</sup> place en 2004<sup>5</sup>, où l'adoption des principes de gouvernance d'entreprise est devenue essentielle, ce qui a incité le gouvernement à ratifier la Convention des Nations Unies contre la Corruption, par décret présidentiel n° 04-128 du 19 avril 2004<sup>6</sup>, et la Convention de l'Union africaine sur la prévention et la Lutte contre la Corruption, par décret

---

<sup>1</sup> Khalifa Bank, qui a été fondée en 1997, agréée en 1998 et qui avait un statut spécial en termes d'être une banque qui répondent aux normes internationales, avec 130 agences réparties sur le territoire national, et avec des actifs estimés à environ 1,5 milliard \$, tandis que son chiffre d'affaires était de 400 millions des dollars au début de l'année 2004, a donné des taux d'intérêt élevés sur les dépôts à terme, cartes bancaires, comptes en devises, facilité de prêt, ..., etc. Et tout cela dans le but d'attirer le plus grand nombre de clients mais elle a rencontré des difficultés concernant le mouvement des dépôts et son position comptable et donc l'incapacité de rembourser les cotisations des clients, pour cela, les autorités après la décision de liquidation de la banque, elles ont mis plusieurs procédures dans le but de garantir les droits des déposants, où la société de garantie des dépôts a donné des compensations de 600.000 DA pour tous les déposants, mais cela n'était pas suffisant, donc le liquidateur de la banque a procédé à la vente des actifs de la banque.

<sup>2</sup> La BCIA, qui a été créée le 28 Juin 1997 et agréé le 14/12/1998, a augmenté ses produits de ressources financières par l'imposition des taux d'intérêts élevés et irréalistes, ce qui n'était pas conforme à l'objectif de la Banque qui est l'atteinte de la rentabilité, ce qui a donné lieu à une utilisation non optimale des ressources financières et les employés dans les opérations à court terme avec une rentabilité faible et l'octroi des prêts à des secteurs avec des risques élevés qui dépassent les limites fixées par les règles de surveillance bancaire. Pour cela, les autorités ont procéder au retrait de l'agrément et à la liquidation de cette banque.

<sup>3</sup> Mohamed GHERNAOUT, « Crises financières et faillites des banques algériennes », Edition GAL, Alger, 2004, p 40.

<sup>4</sup> Transparency International TI, «Corruption perceptions index 2017», 2017. Disponible sur le site :[https://www.transparency.org/news/feature/corruption\\_perceptions\\_index\\_2017](https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2017), consulté le 06/04/2018 à 12:07.

<sup>5</sup> Rapport annuel de l'organisation Transparency International, « the coalition against corruption», 2004, p 9, disponible sur le site :

[https://issuu.com/transparencyinternational/docs/ti\\_annual\\_report\\_2004?backgroundColor=](https://issuu.com/transparencyinternational/docs/ti_annual_report_2004?backgroundColor=), consulté le 01/04/2016 à 19:45.

<sup>6</sup> République Algérienne Démocratique et Populaire, Organe National de Prévention et de Lutte contre la Corruption ONPLC, « Le cadre juridique et institutionnel de la lutte contre la corruption en Algérie», 2014, p 07, disponible sur le site: [http://www.onplc.org.dz/onplc\\_fr/images/stories/onplc/recueil\\_fr.pdf](http://www.onplc.org.dz/onplc_fr/images/stories/onplc/recueil_fr.pdf), consulté le 01/04/2016 à 20:33.

## CHAPITRE II: La gouvernance bancaire entre la théorie et la pratique

---

présidentiel n° 06-137 du 10 avril 2006, et enfin, la convention arabe contre la corruption, par Décret Présidentiel n° 14-249 du 8 Septembre 2014.

En Novembre 2001, une étude parue dans l'espoir que les principes de gouvernance d'entreprise seraient introduits en Algérie en mettant l'accent sur l'élargissement du conseil d'administration à des administrateurs externes et la mise en place de comité d'audit, mais sans résultat après presque quatre ans de l'apparition de cette étude<sup>1</sup>. Aussi, l'Algérie a adhéré au Mécanisme Africain d'Evaluation par les Pairs (MAEP) en Mars 2003 à Abuja, au Nigeria. Cette adhésion s'est traduite concrètement par l'installation d'une Commission Nationale de la Gouvernance (CNG) composée de 99 membres, par le chef du gouvernement, le 12 Mars 2005<sup>2</sup>.

En juillet 2007, un séminaire international qui est le premier du genre s'est tenu à Alger sur la gouvernance d'entreprise. Il a permis la rencontre de tous les acteurs du monde de l'entreprise et à mieux cerner la portée de ce concept managérial dans son acceptation actuelle et de prendre connaissance des expériences internationales portant sur les avantages multiples de la promotion de gouvernance d'entreprise en Algérie. Dans cette perspective, il est apparu, au cours de ce séminaire, que le premier pas à effectuer était l'élaboration d'un code algérien de gouvernance d'entreprise. Et après l'élaboration de ce code (charte), qui a été publié en 2009 et qui constitue une méthode scientifique simple permettant une compréhension claire des principes de base de la gouvernance pour les entreprises algériennes, ces principes ont commencé à être appliqués sur le terrain<sup>3</sup>.

Après, la création de l'institut Hawkama El Djazaïr s'inscrit dans le cadre de la pérennisation du code algérien de gouvernance d'entreprise, adopté le 11 mars 2009 avec le soutien du gouvernement algérien (ministère de la PME et de l'Artisanat). Cet institut vise la promotion des bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise, et ce, au moyen d'activités de formation, d'information, de conseil, d'études et de plaidoyer<sup>4</sup>.

### 1. La gouvernance des banques algériennes.

En ce qui concerne les banques en Algérie, et suite à la disparition des banques privées, toutes les banques sont devenues publiques, c'est-à-dire, l'Etat est le propriétaire à l'exception des banques étrangères qui possèdent des représentations. Et en plus de la faillite des banques privées, les grandes banques publiques ont été aussi au centre de scandales financiers dont le préjudice est évalué à plusieurs milliards de dinars, ce qui a remis en cause la crédibilité du système bancaire algérien, pour cela, des mesures ont été prises par les autorités bancaires pour remédier ces problèmes, et ceci, par l'amélioration de la bonne gouvernance au niveau des banques publiques et par l'instauration des exigences élevées en matière de performance de leurs dirigeants<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup>Eustache EBONDO WA MANDZILA, « Gouvernance de l'entreprise et cadre légal de l'audit dans la zone euro-méditerranéenne : une comparaison entre la France et les pays de la méditerranée arabe », comptabilité, contrôle, audit et institution(s), May 2006, Tunisie, <halshs-00548119>, p 15.

<sup>2</sup>Mécanisme Africain d'Evaluation par les Pairs, « Rapport d'évaluation de la République Algérienne Démocratique et Populaire », rapport d'évaluation du MAEP n°4, Juillet 2007, p 1.

<sup>3</sup>Ministère de la Petite et Moyenne Entreprise (PME), « Code Algérien de gouvernance d'entreprise », version finale, 04 Janvier 2009, p 6.

<sup>4</sup>Cercle d'Action et de Réflexion autour de l'Entreprise (CARE), «La gouvernance des entreprises publiques dans le contexte du développement du marché financier en Algérie », matinales de care dimanche 18 Janvier 2015, hôtel Hilton, Alger, revue de presse, p 22.

<sup>5</sup>Abderrahmane LAIB, Chérif BEGGA, « Les banques publiques algériennes à l'heure du gouvernement d'entreprise », euro-méditerranéen economics and finance review, Vol 02, n° 02, April 2007, p 157.

## CHAPITRE II: La gouvernance bancaire entre la théorie et la pratique

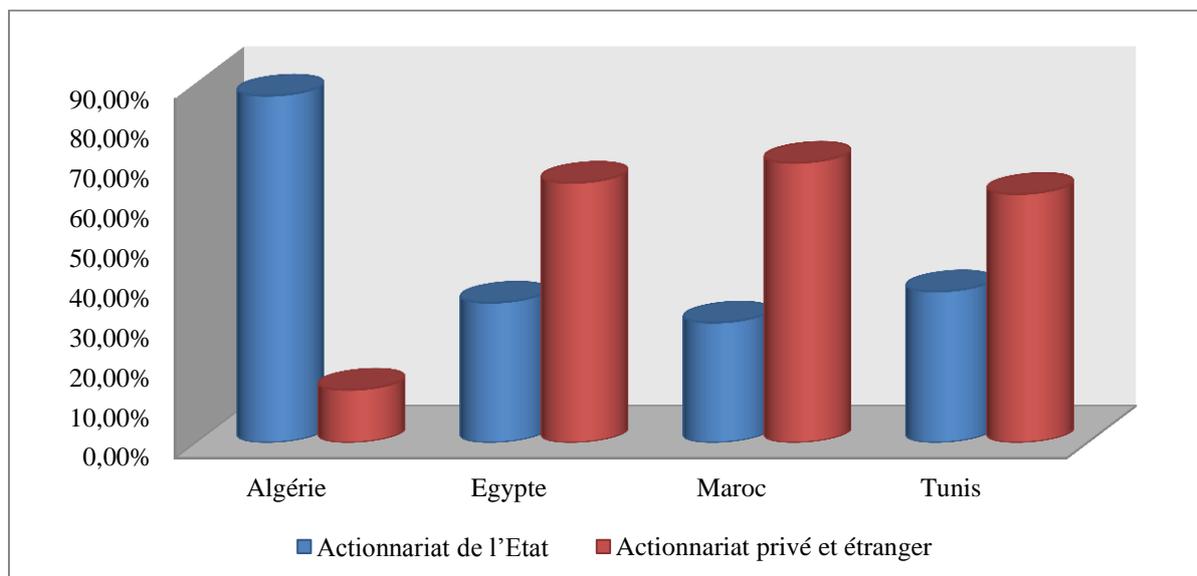
Cette forte intervention de l'Etat dans la structure d'actionnariat des banques en Algérie est confirmée par le tableau ci-dessous, qui présente la structure de l'actionnariat des banques dans différents pays en % du total des actifs.

**Tableau n°18: La structure de l'actionnariat des banques en % du total d'actifs en 2016.**

Pays \ Actionnariat	Actionnariat de l'Etat	Actionnariat privé et étranger
Algérie	86,8 %	13,2%
Egypte	35%	65%
Maroc	30%	70%
Tunis	37,8%	62,2%

**Source :**(La banque d'Algérie, «Evolution économique et monétaire en Algérie-Chapitre 06 : intermédiation et infrastructure bancaire», rapport annuel 2016, p 60/ l'Egypte<sup>1</sup>/ Bank Al Maghrib, «Rapport annuel sur la supervision bancaire», 2016, p 13/ Banque Centrale de Tunisie, «Rapport annuel sur la supervision bancaire», 2016, p 23).

**Figure n°11: La structure de l'actionnariat des banques en % du total d'actifs en 2016.**



**Source:** Réalisé par nos soins sur la base de tableau précédent.

Donc, à partir de cette figure, nous remarquons qu'en Algérie l'Etat domine la structure de l'actionnariat des banques, donc, elle joue le rôle de propriétaire car elle est l'actionnaire unique avec 86,8% du total d'actifs des banques algériennes contre 13,2% seulement pour l'actionnariat privé.

Cette domination de l'Etat dans l'actifs des banques algériennes est élevée par rapport aux autres pays comme : l'Egypte, le Maroc et la Tunisie qui présentent des pourcentages d'actionnariat de l'Etat relativement faibles. Donc, nous pouvons dire qu'en général, l'Etat est l'actionnaire unique des banques algériennes.

Ces banques, en tant que sociétés par actions, sont régies par les dispositions du code de commerce, aussi, elles relèvent de la loi sur la gestion des capitaux marchands en tant

<sup>1</sup> République Française, Ministère de l'économie et des finances, Trésor direction générale, extrait du site : [https://www.tresor.economie.gouv.fr/Ressources/17881\\_point-sur-le-secteur-bancaire-en-egypte](https://www.tresor.economie.gouv.fr/Ressources/17881_point-sur-le-secteur-bancaire-en-egypte), consulté le 07/04/2018 à 16:08.

## CHAPITRE II: La gouvernance bancaire entre la théorie et la pratique

---

qu'entreprises publiques économiques. Ainsi, elles sont placées sous tutelle du Ministre des Finances et sont gouvernées par l'État actionnaire qui vise à orienter les actions stratégiques de ces banques par un contrôle et une évaluation permanents<sup>1</sup>.

Les mesures prises pour améliorer la gouvernance des banques sont résumées comme suit<sup>2</sup>:

- Alléger le bilan des banques publiques et l'amélioration de la rentabilité des actifs par le traitement des entreprises publiques financièrement déstructurées et par la mise à niveau des principales fonctions bancaires au niveau des banques publiques;
- L'amélioration du niveau des fonds propres des banques et l'amélioration de leur capacité d'engagement par la mise en place d'une ligne de crédits à moyen et long termes au profit des banques, destinée au financement de projets d'investissements des entreprises ;
- L'amélioration de la qualité des clients et de l'offre de financement des banques par la mise en place du cadre réglementaire, portant dispositif de réévaluation de sociétés de capital risque et de capital investissement;
- La mise en place d'un système de règlements bruts en temps réel de gros montants et paiements urgents et d'un système interne d'information et de télé compensation de paiement de masse (ATCI), qui a permis l'adaptation du cadre légal et réglementaire, la production et l'adoption des normes applicables à l'ensemble des instruments de paiement y compris monétiques, la création de coopératives d'épargne et de crédit ; la mise en place d'un réseau de télécommunication interbancaire adapté, fiable et sécurisé et la production de chèques normalisés et sécurisés;
- La Banque d'Algérie et la commission bancaire, assurent en permanence le contrôle des banques et établissements financiers, en matière de leurs procédures d'évaluation, de suivi, de gestion et de maîtrise des risques. Aussi, l'amélioration continue des systèmes d'information, permet de moderniser les systèmes de paiement, favoriser la résorption des retards de déclaration, et donc, un meilleur suivi des risques.
- Réduire le coût du crédit par la baisse des taux d'intérêt débiteurs des banques et maîtriser la gestion des risques à travers un système de cotation des risques au niveau de la banque et par la mise en place d'une notation des agences et d'une règle de plafonds d'impayés<sup>3</sup>.

La plus importante amélioration de la gouvernance des banques publiques consiste à l'amélioration du rôle des conseils d'administration (CA) dans les banques publiques par la recomposition de ces conseils ainsi que par l'instauration d'un comité d'audit, aussi, la mise en place des contrats de performance, intégrant un nouveau système de rémunération des dirigeants, qui ont été élaboré à la suite de l'évaluation des contrats de performance signés en 2004<sup>4</sup>.

Ces contrats, qui doivent être publiés avec leurs évaluations ex-post, imposent aux banques d'accorder des prêts aux seuls clients solvables. Et malgré que la loi de finances de 2005, prévoit la désignation des subventions de budget au profit des entreprises publiques en

---

<sup>1</sup> Abderrahmane LAIB, Chérif BEGGA, op. Cit, p 173.

<sup>2</sup> Mécanisme Africain d'Evaluation par les Pairs (MAEP), «Rapport sur l'état de mise en œuvre du programme d'action national en matière de gouvernance», Novembre 2008, pp. 120-124.

<sup>3</sup> Abderrahmane LAIB, Chérif BEGGA, op. Cit, p 173.

<sup>4</sup> Mécanisme Africain d'Evaluation par les Pairs (MAEP), « Rapport sur l'état de mise en œuvre du programme d'action national en matière de gouvernance», op. Cit, p 120.

## CHAPITRE II: La gouvernance bancaire entre la théorie et la pratique

---

faillite pour remplacer une partie des crédits des banques publiques, la mise en œuvre de cette réforme a été retardée. Et les autorités vont élaborer un plan de restructuration d'entreprises destiné à éliminer progressivement les subventions sur le moyen terme<sup>1</sup>.

Selon le code de commerce, la banque en tant qu'une société par actions est administrée par un conseil d'administration composé de trois membres au moins et de deuze au plus, qui sont élus par l'assemblée générale constitutive ou par l'assemblée générale ordinaire. La durée de leur mandat est déterminée par les statuts sans pouvoir excéder 6 ans<sup>2</sup>. Aussi, le conseil d'administration doit comporter deux sièges au profit des travailleurs salariés<sup>3</sup>.

Selon l'étude d'Eustache Ebono, les banques étatiques en Algérie dispose d'un CA composé de six membres, et un expert-comptable, appelé à dynamiser les capacités en matière d'organisation et des procédures de contrôle interne. Les missions de ces administrateurs, en matière de repositionnement stratégique de la banque, de respect des obligations légales et réglementaires et de l'organisation des procédures de contrôle interne, doivent être précises par la mise en place d'une convention entre chaque administrateur et l'Etat actionnaire afin de renforcer son pilotage stratégique de la banque<sup>4</sup>.

Selon une enquête faite sur le conseil d'administration des banques algériennes, ils ont trouvé que ce dernier comporte six membres dont deux membres représentant des travailleurs (y compris le Président Directeur Général PDG) désignés par l'assemblée générale, ainsi que quatre membres, issus du ministère des finances, qui ont une bonne connaissance dans le domaine bancaire et financier. Cette démarche retenue par l'Etat actionnaire représenté par la présence des membres issus du ministère des finances dans le conseil d'administration vise à lui fournir les connaissances nécessaires en matière bancaire et financière, la nomination d'un administrateur indépendant, expert-comptable, qui veille sur l'animation du comité d'audit, la nomination de deux administrateurs représentant les travailleurs, et enfin, écarter les membres présentant des cas d'incompatibilité ou qui ne peuvent pas représenter valablement les intérêts de l'Etat actionnaire<sup>5</sup>.

Après avoir connu comment le concept de la gouvernance d'entreprise a été introduit en Algérie, et après avoir donné un aperçu sur les efforts entrepris par l'Algérie en matière de la gouvernance des banques algériennes, nous allons aborder l'ensemble des dispositions légales et les différents règlements, ordonnances et les instructions portant sur l'application des règles prudentielles dans les banques et les établissements financiers en Algérie.

### **2. Le cadre législatif portant sur l'application des règles prudentielles dans les banques et les établissements financiers.**

Pour prendre en charge l'ensemble des dispositions légales applicables par les banques et les établissements financiers, le Conseil de la Monnaie et du Crédit et la Banque Centrale ont mis en place une réglementation bancaire applicable aux banques et aux établissements financiers.

---

<sup>1</sup> Fonds monétaire international, « Algérie : Consultations de 2005 au titre de l'article IV », Rapport du FMI n° 06/93, Mars 2006, p 18.

<sup>2</sup> Articles 610 et 611 de décret législatif n° 93-08 du 25 Avril 1993 modifiant et complétant l'ordonnance n° 75-59 du 26 Septembre 1975 portant code de commerce, journal officiel n° 27, 27 Avril 1993, p-p 9-10.

<sup>3</sup> Art 25 de l'ordonnance n° 95-25 du 25 Septembre 1995 relative à la gestion des capitaux marchands de l'Etat, journal officiel n° 55, 27 Septembre 1995, p 8.

<sup>4</sup> Eustache EBONDO WA MANDZILA, « Gouvernance de l'entreprise et cadre légal de l'audit dans la zone euro-méditerranéenne : une comparaison entre la France et les pays de la méditerranée arabe », op. Cit, p 16.

<sup>5</sup> Ratiba AROUB, Amine MOKHEFI, op. Cit, p-p 45-46.

## CHAPITRE II: La gouvernance bancaire entre la théorie et la pratique

---

Avant d'aborder les règlements portant sur l'application des règles prudentielles par les banques algériennes, ces dernières doivent obtenir d'abord une autorisation et un agrément, et ceci est conforme aux principes fondamentaux pour un contrôle bancaire efficace édicté par le comité de Bâle, notamment le 5<sup>ème</sup> principe dans la version publiée en 2012<sup>1</sup>, ainsi que la nouvelle version de 2016<sup>2</sup>, tandis que dans la version ancienne publiée en 2006, ce principe était le troisième<sup>3</sup>. Ce dernier, se rapporte aux critères d'agrément pour les banques c'est-à-dire les banques doivent satisfaire des conditions bien définies préalables à l'exercice de l'activité bancaire. Donc, l'installation d'une banque ou d'établissement financier en Algérie se fait après le remplissage d'un ensemble des conditions définies dans le cadre réglementaire algérien régissant les conditions d'obtention d'une autorisation d'installation, notamment dans les articles 128-129-130-133-134 et 137, de la loi n° 90-14 du 14 Avril 1990 relative à la monnaie et au crédit qui précisent les conditions de constitution d'une banque ou d'un établissement financier<sup>4</sup>. Et dans l'ordonnance n° 03-11 du 26 aout 2003 relative à la monnaie et au crédit, notamment son article n°82 qui stipule que la création d'une banque ou d'un établissement financier en Algérie est soumise à l'obtention préalable de l'autorisation du conseil de la monnaie et du crédit (CMC) après enquête relative au respect des conditions exigées au fondateur de la banque ou de l'établissement financier, et ceci s'applique également aux succursales et aux institutions financières étrangères qui veulent s'installer en Algérie.

Cette ordonnance précise aussi la forme juridique dans l'article 83 où elle exige que la constitution des banques et établissements financiers soit faite sous la forme de sociétés par actions ou la forme d'une mutualité, aussi elle autorise les participations étrangères dans les banques et établissements financiers de droit algérien<sup>5</sup>. Mais cette dernière a été modifiée par le biais de l'ordonnance n° 10-04 du 26 aout 2010 modifiant et complétant l'ordonnance n° 03-11 du 26 aout 2003 relative à la monnaie et au crédit, dans la mesure où ces participations ne sont autorisées que dans le cadre d'un partenariat dont l'actionnariat national résident représente 51% au moins du capital<sup>6</sup>.

En plus des conditions exigées par cette ordonnance, le règlement de la banque d'Algérie n°06-02 du 24/09/2006, fixant les conditions de constitution d'une banque et d'établissement financier et d'installation de succursale de banque et d'établissement financier étranger, stipule que l'obtention de cette autorisation se fait par voie d'une demande adressée au président du conseil de la monnaie et du crédit (CMC) appuyé d'un dossier comportant le programme d'activité sur cinq ans (Business Plan); la stratégie de développement du réseau et les moyens prévus à cet effet; les moyens financiers, à leur origine et aux moyens techniques à mettre en place; à la qualité, l'honorabilité et à la surface financière des actionnaires et de leurs garants éventuels; la liste des principaux actionnaires et dirigeants et à l'organisation interne. Après l'obtention de l'autorisation du conseil de la monnaie et du crédit (CMC), les banques ou les

---

<sup>1</sup> Banque des Règlements Internationaux, Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, «Principes fondamentaux pour un contrôle bancaire efficace», Septembre 2012, p-p 11-71.

<sup>2</sup> Banque des Règlements Internationaux, Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, «Recommandations visant l'application des Principes fondamentaux pour un contrôle bancaire efficace à la réglementation et au contrôle des établissements acteurs de l'inclusion financière», Septembre 2016, p 11.

<sup>3</sup> Banque des Règlements Internationaux BRI, comité de Bâle sur le contrôle bancaire, «Principes fondamentaux pour un contrôle bancaire efficace», Septembre 2012, p-p 11-71.

<sup>4</sup> Articles 128-129-130-133-134 et 137, de la loi n° 90-14 du 14 Avril 1990 relative à la monnaie et au crédit, journal officiel de la république algérienne n° 16, 18 Avril 1990, p-p 463-464.

<sup>5</sup> Articles n° 80-82-83-85 de l'ordonnance n° 03-11 du 26 aout 2003 relative à la monnaie et au crédit, disponible sur le site: <http://www.bank-of-algeria.dz/html/legist1.htm>, consulté le 02/04/2016 à 09:43.

<sup>6</sup> Article 83 de l'ordonnance n° 10-04 du 26 aout 2010 modifiant et complétant l'ordonnance n° 03-11 du 26 aout 2003 relative à la monnaie et au crédit, journal officiel de la république algérienne n°50, 1<sup>er</sup> septembre 2010, p 10.

## CHAPITRE II: La gouvernance bancaire entre la théorie et la pratique

---

établissements financiers doivent adresser une demande d'agrément appuyée des documents et informations légalement et réglementairement requis au gouverneur de la banque d'Algérie, au plus tard, douze mois à partir de la date de notification de l'autorisation<sup>1</sup>.

La première application des règles prudentielles par le système bancaire algérien était le 04/07/1990 par la publication du règlement n° 01-90 fixant le capital minimum des banques et établissements financiers exerçant en Algérie, comme il a été déclaré dans l'article 01 de ce règlement: le capital social minimum auquel les banques et établissements financiers sont tenus de souscrire est fixé à: 500 millions de dinars pour les banques et 100 millions de dinars algériens pour les établissements financiers. Ainsi il a déclaré que les fonds propres doivent représenter un taux de couverture de risque qui ne saurait être inférieur à 8 %<sup>2</sup>.

Aussi en 1990, la loi n° 90-10 du 14 Avril 1990 relative à la monnaie et au crédit stipule que la banque centrale peut obliger les banques de placer auprès d'elle, en un compte bloqué avec ou sans intérêts une réserve calculée soit sur l'ensemble de leur dépôts soit sur l'ensemble de leurs placements, soit sur une catégorie de ceux-ci, tant en monnaie nationale qu'en monnaie étrangère. Cette réserve qui est dénommée réserve obligatoire et qui ne doit pas dépasser les 28% des montants servant à la base de calcul, permet à la banque d'Algérie de contrôler la liquidité des banques et leur capacité d'accorder des prêts ainsi que le risque de crédit associé. Et tout manque de cette réserve soumet les banques à une astreinte journalière, égale à un pour cent 1% de ce manque, perçue par la banque d'Algérie.

Mais dans l'instruction n° 16-94 du 9 avril 1994, les banques et établissements financiers sont tenus de constituer une réserve sur certains éléments de leurs exigibilités libellés en dinars seulement. En outre cette instruction ainsi que l'instruction n° 73-94 du 28 novembre 1994 relative au régime de réserves obligatoires, qui fixe le taux de réserve appliqué à l'ensemble des dépôts en dinars de toute nature à 2,5%<sup>3</sup>, sont annulées et remplacées par l'instruction n° 01-2001 du 11 février 2001 relative au régime de réserve qui stipule que cette réserve obligatoire qui est constituée par périodes mensuelles allant du 15ème jour de chaque mois au 14 ème jour du mois suivant.est calculée sur la base de toutes les dépôts en dinars de toute nature (dépôts à vue, dépôts à terme, livrets d'épargne, bons de caisses...) pour les banques, tandis que pour les établissements financiers, elle est constituée sur l'ensemble d'avances qui leur sont consenties par les banques et établissements financiers au lieu des dépôts avec un taux de réserve obligatoire fixé à 4%, aussi, tout manque de cette réserve soumet la banque à une astreinte de 1% de ce manque<sup>4</sup>. Cette dernière est modifiée par l'instruction n°01-05 du 13/01/2005 modifiant l'instruction 02-04 relative au régime des réserves obligatoires qui exige un taux de rémunération des réserves obligatoires fixé à 1% par an et une astreinte de 5% de tout manque de cette réserve<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> Articles n° 02- 03 et 08 du règlement n°06-02 du 24/09/2006, fixant les conditions de constitution de banque et d'établissement financier et d'installation de succursale de banque et établissement financier étranger, disponible sur le site:<http://www.bank-of-algeria.dz/html/legist2006.htm>, consulté le 02/04/2016 à 10:38.

<sup>2</sup>Articles 01-04 de règlement n°01-90 du 04 Juillet 1990 fixant le capital minimum des banques et établissements financiers exerçant en Algérie, disponible sur le site : <http://www.bank-of-algeria.dz/html/legist31.htm>, consulté le 02/04/2016 à 21:49.

<sup>3</sup> Articles n° 01-02 de l'instruction n°73-94 du 28 novembre 1994 relative au régime de réserves obligatoires, disponible sur le site : [http://www.bank-of-algeria.dz/html/legist10\\_5.htm](http://www.bank-of-algeria.dz/html/legist10_5.htm), consulté le 02/04/2016 à 13:07.

<sup>4</sup> Articles n° 01-10 de l'instruction n° 01-2001 du 11 février 2001 relative au régime de réserve obligatoire, disponible sur le site: <http://www.bank-of-algeria.dz/html/legist17.htm>, consulté le 02/04/2016 à 14:35.

<sup>5</sup> Articles 02-03 de l'instruction n°01-05 du 13/01/2005 modifiant l'instruction 02-04 relative au régime des réserves obligatoires, disponible sur le site: <http://www.bank-of-algeria.dz/html/legist35.htm>, consulté le 02/04/2016 à 14:59.

## CHAPITRE II: La gouvernance bancaire entre la théorie et la pratique

---

Aussi, l'instruction n°02-04 du 13 Mai 2004 relative au régime des réserves obligatoires, a relevé ce taux à 6,5%<sup>1</sup>. Après, ce taux a été modifié et il a été fixé à 8% selon l'instruction n°13-07 du 24 Décembre 2007 modifiant et complétant l'instruction n°02-04 du 13 Mai 2004 relative au régime des réserves obligatoires<sup>2</sup>.

Après, l'instruction n°04-2010 du 15 Décembre 2010 modifiant et complétant l'instruction n°02-2004 du 13 Mai 2004 relative au régime des réserves obligatoires, est venue pour augmenter le taux de réserve obligatoire à 9%<sup>3</sup>. Cette instruction est modifiée et complétée par l'instruction n°01-2012 du 29 avril 2012 qui a remonté le taux de réserves obligatoires à 11%<sup>4</sup>, puis à 12% en mi-mai 2013 par le biais de l'instruction n°02-2013 du 23 Avril 2013 modifiant et complétant l'instruction n°02-2004 du 13 Mai 2004 relative au régime des réserves obligatoires<sup>5</sup>.

Donc, le respect des banques algériennes de cette réserve leur permet d'augmenter leurs fonds propres de base, et en augmentant leur fonds propres, ces banques vont être en mesure de respecter leur ratio de solvabilité, par conséquent, elles peuvent répondre aux exigences minimales de fonds propres fixées par le comité de Bale. Mais, l'application de ce taux de réserve peut avoir un impact négatif si les banques ne disposent pas de liquidité suffisante.

En plus, la banque d'Algérie a émis le règlement n°09-91 du 14 Aout 1991 fixant les règles prudentielles de gestion des banques et établissements financiers, ou il a imposé de fixer un ratio minimum entre le montant des fonds propres de la banque et le montant qui représente l'ensemble des risques encourus par la banque, mais il n'a pas précisé ce ratio. Aussi, il a souligné les composantes du capital de base et complémentaires, ainsi que les éléments qui composent un risque<sup>6</sup>.

Après, il a été publié l'instruction n° 34-91 du 14 Novembre 1991 relative à la fixation des règles prudentielles de gestion des banques et établissements financiers, qui stipule que le rapport entre le montant des fonds propres d'une banque ou d'un établissement financier et celui de l'ensemble des risques qu'il encourt doit être au minimum égal à 8 %. Ces banques et établissements financiers doivent faire en sorte que ce rapport soit au moins : 4 % à fin décembre 1992; 5 % à fin décembre 1993; 8 % à compter du 1er juillet 1995<sup>7</sup>. Mais, il semble que les banques ont été incapables de suivre ce calendrier ce qui a forcé la banque d'Algérie à annuler cette instruction et la compenser par une autre (plus confortable dans les délais

---

<sup>1</sup>Article 03 de l'instruction n°02-04 du 13 mai 2004 relative au régime des réserves obligatoires. Disponible sur le site : <http://www.bank-of-algeria.dz/html/legist34.htm>, consulté le 02/04/2016 à 16:09.

<sup>2</sup> Article 02 de l'instruction n°13-07 du 24 Décembre 2007 modifiant et complétant l'instruction n°02-04 du 13 Mai 2004 relative au régime des réserves obligatoires. Disponible sur le site : <http://www.bank-of-algeria.dz/html/legist37.htm>, consulté le 02/04/2016 à 16:55.

<sup>3</sup>Article 02 de l'instruction n°04-2010 du 15 Décembre 2010 modifiant et complétant l'instruction n°02-2004 du 13 Mai 2004 relative au régime des réserves obligatoires. Disponible sur le site : <http://www.bank-of-algeria.dz/html/legist2010.htm>, consulté le 02/04/2016 à 17:13.

<sup>4</sup>Article 02 de l'instruction n°01-2012 du 29 avril 2012 modifiant et complétant l'instruction n°02-2004 du 13 mai 2004 relative au régime des réserves obligatoires, disponible sur le site : <http://www.bank-of-algeria.dz/html/legist2012.htm>, consulté le 02/04/2016 à 17:54.

<sup>5</sup> Article 02 de l'instruction n° 02-2013 du 23 Avril 2013 modifiant et complétant l'instruction n°02-2004 du 13 Mai 2004 relative au régime des réserves obligatoires, disponible sur le site : <http://www.bank-of-algeria.dz/html/legist2013.htm>, consulté le 02/04/2016 à 18: 29.

<sup>6</sup>Règlement n° 09-91 du 14 Aout 1991 fixant les règles prudentielles de gestion des banques et établissements financiers, journal officiel n° 24, 29 Mars 1992, p 594. Disponible sur le site : <http://www.joradp.dz/HFR/Index.htm>, consulté le 02/04/2016 à 19:49.

<sup>7</sup> Articles 02, 03 de l'instruction n° 34-91 du 14 novembre 1991 relative à la fixation des règles prudentielles de gestion des banques et établissements financiers, disponible sur le site : [http://www.bank-of-algeria.dz/html/legist10\\_2.htm](http://www.bank-of-algeria.dz/html/legist10_2.htm), consulté le 03/04/2016 à 00 :36.

## CHAPITRE II: La gouvernance bancaire entre la théorie et la pratique

---

d'application de ce ratio avec plus d'année pour la phase de transition), qui est la construction n° 94-74.

L'instruction n° 94 -74 du 29/11/1994 a identifié la majorité des taux relative aux règles prudentielles dont la plus importante est celle de la suffisance de capital. Elle a imposé aux banques un ratio de suffisance de capital supérieur ou égale à 8%, appliqué progressivement en tenant compte de la phase de transition de l'économie algérienne dans cette période, et elle a fixé le dernier délai pour l'appliquer à la fin de Décembre 1999, selon les étapes suivantes : 4 % à compter de fin Juin 1995; 5 % à compter de fin Décembre 1996; 6 % à compter de fin Décembre 1997; 7 % à compter de fin Décembre 1998; 8 % à compter de fin Décembre 1999. Elle a aussi identifié la constitution des fonds propres de base et complémentaires ainsi que l'ensemble des éléments qui contient le risque et la classification de ces éléments selon leur degré de risque<sup>1</sup>.

Aussi, la banque d'Algérie a imposé aux banques et aux établissements financiers de veiller que le montant des risques encourus sur un même bénéficiaire n'excède pas les taux suivants du montant de leurs fonds propres nets : 40 % à compter du 1er Janvier 1992; 30 % à compter du 1er Janvier 1993; 25 % à compter du 1er Janvier 1995, et tout dépassement de ces taux doit être suivi immédiatement par la constitution d'une couverture de risques représentant le double de ces taux. Ainsi que, le montant total des risques encourus sur les bénéficiaires dont les risques dépassent pour chacun d'entre eux 15 % des fonds propres nets des banques ou établissements financiers n'excède pas dix fois ces fonds propres nets<sup>2</sup>.

Après, le règlement n°95-04 du 20 avril 1995 modifiant et complétant le règlement n° 91-09 du 14 aout 1991 fixant les règles prudentielles de gestion des banques et établissements financiers, a modifié les éléments constituant les fonds propres de base et celle des fonds propres complémentaires, ainsi que les éléments qui contient le risque<sup>3</sup>.

Le législateur algérien à inciter les banques et les établissements financiers à faire les différentes déclarations relatives à leur activité. Pour cela, l'instruction n° 08-2002 du 26 décembre 2002 portant modèles de déclaration par les banques et établissements financiers, intermédiaires agréés du niveau de leurs engagements extérieurs, arrête les différents modèles de déclaration relatifs au calcul des fonds propres, aux éléments de calculs des engagements extérieurs au titre d'opérations d'importations et au mode de calcul du niveau des engagements extérieurs rapporté aux fonds propres<sup>4</sup> (ces modèles de déclaration sont disponibles en annexes n°09-10-11). Aussi, l'instruction n°09-02 du 26/12/2002 portant les délais de déclaration par les banques et établissements financiers de leur ratio de solvabilité, a imposé aux banques et aux établissements financiers à annoncer tous les trois mois leur taux de solvabilité. En ce qui concerne la nécessité de déposer un système d'information précise par les banques algériennes qui leur permet de mener à bien la forme de divulgation exigée, l'article 05 de le règlement n° 03-02 du 14/11/2002, sur le contrôle interne des banques et des institutions financières, a identifié la nature du système de contrôle des processus et des

---

<sup>1</sup> La Banque d'Algérie, articles 03, 04, 05, 06, 09, 11 de l'instruction n° 94-74 du novembre 1994, relative à la fixation des règles prudentielles de gestion des banques et des établissements financiers, disponible sur le site : [http://www.bank-of-algeria.dz/html/legist10\\_5.htm](http://www.bank-of-algeria.dz/html/legist10_5.htm), consulté le 02/04/2016 à 20:30.

<sup>2</sup> Article 02 de l'instruction n° 94-74 du novembre 1994, relative à la fixation des règles prudentielles de gestion des banques et des établissements financiers.

<sup>3</sup> La Banque d'Algérie, Règlements Banque d'Algérie 1995, articles 02, 03 du règlement n°95-04 du 20 avril 1995 modifiant et complétant le règlement n°91-09 du 14 aout 1991 fixant les règles prudentielles de gestion des banques et des établissements financiers, disponible sur le site : <http://www.bank-of-algeria.dz/html/legist4.htm>, consulté le 03/04/2016 à 14:32.

<sup>4</sup> Articles 01-02 de l'instruction n°08-2002 du 26 décembre 2002 portant modèles de déclaration par les banques et les établissements financiers, intermédiaires agréés, du niveau de leurs engagements extérieurs, disponible sur le site : <http://www.bank-of-algeria.dz/html/legist32.htm>, le 12/05/2016 à 00:10.

## CHAPITRE II: La gouvernance bancaire entre la théorie et la pratique

---

procédures internes qui doivent mettre en place, en particulier, les systèmes de mesure et d'analyse des risques et les systèmes de leur surveillance et maîtrise<sup>1</sup>.

Règlement n° 04-01 publié le 4 Mars 2004, sur le capital minimum pour les banques et les institutions financières, qui sont actifs en Algérie, fixe le capital minimum en 2004 à 2,5 milliards de dinars pour les banques, et 500 millions pour les institutions financières<sup>2</sup>.

Le règlement n° 04-04 du 19 juillet 2004 fixant le rapport dit "coefficient de fonds propres et de ressources permanentes" oblige les banques et les établissements financiers à respecter un certain équilibre entre leur emplois et ressources longs en monnaie nationale dit "coefficient de fonds propres et de ressources permanentes". Ce ratio, qui est calculé par la division des fonds propres et assimilées et les ressources à long terme sur les emplois à long terme et qui comportent les titres de participation et de filiales, prêts participatifs, les créances immobilisées ou douteuses, les valeurs mobilières et la fraction ayant plus de cinq ans à courir des crédits à la clientèle, doit être au moins égal à 60% au 31 décembre de chaque année<sup>3</sup>.

Ainsi, le règlement n°04 -08 du 23 décembre 2008, relatif au capital minimum des banques et établissements financiers exerçant en Algérie, impose aux banques et aux établissements financiers de disposer, à leur constitution, d'un capital libéré en totalité et en numéraire au moins égal à dix milliards de dinars pour les banques et trois milliards cinq cent millions de dinars pour les établissements financiers<sup>4</sup>. Aussi, la banque d'Algérie a publié le règlement n° 11-03 du 24 mai 2011 relatif à la surveillance des risques interbancaires, qui impose aux banques et établissements financiers, de disposer un système de surveillance interne de la répartition de leurs encours de prêts et d'emprunts interbancaires, notamment ceux opérés sur le marché monétaire, et de fixer pour chaque contrepartie le montant maximal des prêts consentis et des emprunts obtenus auprès de contreparties bancaires pour assurer une répartition des placements opérés et des financements obtenus qui soient conformes aux décisions relatives à la prise de risques et à la gestion de la liquidité<sup>5</sup>.

Le règlement n° 11-04 du 24 mai 2011 portant identification, mesure, gestion et contrôle du risque de liquidité, impose aux banques et établissements financiers de mettre en place, dans les conditions prévues aux articles suivants, un dispositif d'identification, de mesure, d'analyse et de gestion du risque de liquidité. Aussi, elle sont tenus de respecter un rapport entre, la somme des actifs disponibles et réalisables à court terme et des engagements de financement reçus des banques, et la somme des exigibilités à vue et à court terme et des engagements donnés. Ce rapport est appelé coefficient minimum de liquidité. Et de présenter

---

<sup>1</sup> Art 01 du règlement n° 03-02 du 14/11/2002, sur le contrôle interne des banques et des institutions financières, journal officiel n° 84, 18 Décembre 2002, p 21, disponible sur le site:<http://www.joradp.dz/HFR/Index.htm>, consulté le 12/05/2016 à 00 :30.

<sup>2</sup> Articles 02 du Règlement n° 04- 01 publié le 4 Mars 2004, sur le capital minimum pour les banques et les institutions financières, disponible sur le site:<http://www.bank-of-algeria.dz/html/legist2004.htm>, consulté le 03/04/2016 à 10:45.

<sup>3</sup>Articles 01-09 du règlement n°04-04 du 19 juillet 2004 fixant le rapport dit "coefficient de fonds propres et de ressources permanentes". Disponible sur le site: <http://www.bank-of-algeria.dz/html/legist2004.htm>, consulté le 03/04/2016 à 11:33.

<sup>4</sup> Art n° 02 de Règlement n° 04-08 du 23 décembre 2008, relatif au capital minimum des banques et établissements financiers exerçant en Algérie, journal officiel n°72, 24 décembre 2008, p 27. Disponible sur le site : <http://www.joradp.dz/FTP/jo-francais/2008/F2008072.pdf>, consulté le 03/04/2016 à 14:55.

<sup>5</sup> Articles 01, 02 du règlement n° 2011-03 du 24 mai 2011 relatif à la surveillance des risques interbancaires, disponible sur le site : <http://www.bank-of-algeria.dz/html/legist011.htm>, consulté le 11/05/2016 à 22 :13.

## CHAPITRE II: La gouvernance bancaire entre la théorie et la pratique

---

un coefficient de liquidité au moins égal à 100 %<sup>1</sup>. Ainsi, le règlement n° 11-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers qui abroge et remplace le règlement 02-03 du 14 novembre 2002, est destiné à sensibiliser les banques et établissements financiers algériens sur la nécessité de mettre en place un contrôle interne efficace, qui leur permettra de s'aligner aux normes internationales et de se prémunir contre les risques de toute nature auxquels elles font face<sup>2</sup>.

Aussi, le règlement n°01-14 du 16 février 2014 portant coefficients de solvabilité applicables aux banques et établissements financiers, a imposé aux banques et établissements financiers de détenir un coefficient minimum de solvabilité de 9,5 % entre, d'une part, le total de leurs fonds propres réglementaires et, d'autre part, la somme des risques de crédit, opérationnel et de marché pondérés. Le montant de ces risques est calculé en multipliant par 12,5 l'exigence en fonds propres au titre de ces risques. Ainsi, les fonds propres de base doivent couvrir les risques de crédit, opérationnel et de marché, à hauteur d'au moins de 7 %. Et enfin, les banques et établissements financiers doivent également constituer, un coussin dit de sécurité, composé de fonds propres de base et couvrant 2,5 % de leurs risques pondérés<sup>3</sup>.

### Sous-section 3: Analyses et perspectives.

Cette sous-section porte sur l'analyse de la réalité de l'application de la gouvernance bancaire et des règles prudentielles par les banques algériennes.

#### 1. L'analyse de la gouvernance bancaire en Algérie.

D'après ce que nous avons vu dans le cadre théorique concernant la gouvernance dans les banques, la littérature semble prétendre qu'un petit conseil d'administration, un conseil d'administration indépendant ou qui comprend plus des administrateurs externes ainsi que la séparation des deux rôles du président du conseil d'administration et du directeur général, conduit à un meilleur système de gouvernance. C'est pour cela, nous avons analysé la structure de conseil d'administration à travers la taille de conseil d'administration, la présence des administrateurs externes dans le conseil d'administration vu que la notion d'indépendance des administrateurs dans le conseil des banques est biaisée puisque l'appréciation de ce critère d'indépendance est difficile à déceler à cause de l'existence des relations non divulguées entre les administrateurs et/ou leurs sociétés d'origine et la banque ou ses filiales, la présence des administrateurs représentants l'Etat, et enfin la dualité de direction qui est représenté par le cumul des fonctions de président du conseil et du directeur général, c'est-à-dire lorsque le directeur général est lui-même le président du conseil d'administration, soit pour les banques publiques ou privées, constituant notre échantillon d'étude.

D'après notre étude auprès un échantillon de onze banques algériennes, nous avons trouvé une hétérogénéité entre les banques publiques et les banques privées malgré qu'elles sont tous organisées en structures monistes, c'est-à-dire, ils ont un conseil d'administration et non pas la structure duale qui comprend un directoire et un conseil de surveillance, mais les banques privées avaient opté pour une séparation des fonctions de président et de directeur général, tandis que les banques publiques ont choisi d'adopter une structure unifiée entre les fonctions de président et de conseil d'administration vu que la loi en Algérie n'a pas obligé les banques

---

<sup>1</sup> Articles 01 et 03 du règlement n°11-04 du 24 mai 2011 portant identification, mesure, gestion et contrôle du risque de liquidité, disponible sur le site: <http://www.bank-of-algeria.dz/html/legist011.htm>, consulté le 11/05/2016 à 23 :00.

<sup>2</sup> Grant Thornton, « Contrôle interne des banques et établissements financier », p1, disponible sur le site : [http://www.gt.dz/publication/GT\\_Controlle\\_Interne\\_BA.pdf](http://www.gt.dz/publication/GT_Controlle_Interne_BA.pdf), consulté le 12/05/2016 à 13 :11.

<sup>3</sup> Règlements banque d'Algérie 2014, articles 02, 03, 04 et 05 du règlement n°14-01 du 16 février 2014 portant coefficients de solvabilité applicables aux banques et établissements financiers, disponible sur le site : <http://www.bank-of-algeria.dz/html/legist014.htm>, consulté le 03/04/2016 à 15 :17.

## CHAPITRE II: La gouvernance bancaire entre la théorie et la pratique

---

à séparer les pouvoirs exécutifs et de contrôle sous forme d'une dissociation des fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général ou à adopter une structure duale à conseil de surveillance et directoire. Aussi, les banques publiques contrairement aux banques privées comportent dans leurs conseils deux membres représentant des travailleurs ainsi que des administrateurs représentant l'Etat issus du ministère des finances. De plus ces banques publiques manquent d'administrateurs externes dans leurs conseils d'administration, hors les administrateurs issus du ministère de finance, qui sont censés être des experts et expérimentés.

En plus de notre analyse générale concernant l'hétérogénéité trouvée entre les banques publiques et privées, nous allons analyser avec une manière précise la structure de conseil d'administration des banques publiques et privées. Pour les banques publiques, nous pouvons dire qu'en général, le conseil d'administration comporte des administrateurs représentant l'Etat et qui sont issus du ministère des finances, et des représentants des travailleurs y compris le président directeur général qui assume les deux fonctions de président de conseil d'administration et de la direction de la banque. Pour ces banques, la taille de conseil d'administration varie pendant la période 2009-2016 d'un nombre minimum de six membres et c'est le cas de la banque BADR, jusqu'à neuf membres dans la banque CNEP qui a, pendant cette période, la moyenne la plus grande de la taille de conseil d'administration et qui est composée de huit membres. Cette taille de conseil d'administration des banques publiques qui varie entre six et neuf membres est compatible avec le code de commerce qui limite la taille du conseil des banques entre trois membres au moins et deuze membres au plus.

Pour les banques privées, la banque AGB a la plus petite taille de conseil d'administration qui varie entre quatre et cinq membres durant la période d'étude 2009-2016, contrairement à la banque El Baraka qui a un conseil d'administration composé de neuf membres pendant toute la période d'étude, et donc, elle est considéré comme la seule banque ayant le plus grand nombre des membres siégeant au conseil d'administration par rapport aux autres banques privées et publiques constituant l'échantillon de notre étude.

Donc, en général, la taille de conseil d'administration des banques publiques et privées est dans les normes vu qu'elle varie entre quatre et neuf membres, car, elle n'est pas inférieur au nombre minimum fixé par le code de commerce qui est trois membre, aussi, elle n'excède pas le nombre maximum qui est de deuze membres. De plus, les banques ayant un conseil d'administration de petite taille, limité à sept ou huit membres, vont avoir un meilleur système de gouvernance contrairement aux banques ayant un grand nombre des membres car ces dernières vont être moins susceptibles de fonctionner efficacement et plus faciles à contrôler par le PDG. Aussi, sur la base des arguments théoriques cités précédemment, plus la taille de conseil d'administration augmente plus les difficultés de coordination et d'harmonisation, la prise de risque excessive et les conflits d'intérêts entre les administrateurs et les actionnaires augmentent, et par conséquent, les banques ayant des conseils d'administration plus grands pourraient connaître une performance inférieure.

Concernant la présence des administrateurs externes, nous remarquons que toutes ces banques publiques manquent des personnes de l'extérieur qui ne sont pas des employés dans les banques pendant toute la période d'étude 2009-2016 à l'exception de la banque CPA qui avait un seul administrateur externe pour les deux premières années mais après elle a inclut que des membres représentant des travailleurs et des administrateurs représentant l'Etat. Contrairement aux banques privées qui comportent une majorité des administrateurs externes tels que la banque Housing qui a un conseil d'administration de cinq membres depuis l'année 2009 jusqu'à 2016 constitué des membres qui sont tous des externes y compris son président de conseil qui est aussi un externe. Ainsi, la banque Al-Salam a un conseil d'administration qui intègre en totalité des administrateurs externes, tandis que la banque El Baraka comprend huit membres externes de neuf membres constituant le conseil d'administration, donc elle

## CHAPITRE II: La gouvernance bancaire entre la théorie et la pratique

---

comporte un seul administrateur interne qui est employé dans la banque. Ceci est le cas de la banque AGB qui avait quatre administrateurs externe et un seul administrateur interne pour les deux dernières années 2015-2016, contrairement aux premières années 2009-2014, où elle avait un conseil d'administration constitué en totalité par des administrateurs externes. Mais la seule banque privée qui comprend moins d'administrateurs externes est la banque ABC qui intègre un seul membre externe, pendant toute la période d'étude, par rapport au nombre total des membres constituant son conseil d'administration et qui varie entre 5 et 7 membres.

Donc, nous pouvons dire que les banques publiques manquent des administrateurs externes dans leurs conseils contrairement aux banques privées qui intègrent une proportion élevée de ces administrateurs. Ces derniers qui ne sont pas des employés de la banque, selon la théorie de l'agence, sont mieux placés pour superviser l'opportunisme et l'intérêt personnel des dirigeants contrairement aux administrateurs internes qui dépendent hiérarchiquement de ces dirigeants, et donc, ils ne peuvent pas contester les décisions de ces derniers même si elles permettent de faire progresser la performance de la banque, tandis que les administrateurs externes sont indépendants financièrement de l'équipe de direction et ne présentent pas le même conflit d'intérêts potentiel que les administrateurs internes.

De plus, le conseil d'administration des banques publiques contrairement aux banques privées intègrent des administrateurs représentant les salariés et l'Etat. Pour ces derniers, nous avons remarqué qu'ils sont introduits, pendant l'intégralité de notre période d'étude, dans le conseil d'administration de toutes les banques publiques avec un nombre minimum de quatre membres et ceci dans la banque BEA, tandis que dans les banques CPA, BNA, BDL et BADR, ce nombre des membres représentant l'Etat varie entre quatre et cinq, malgré que la BADR a la plus grande proportion de ces administrateurs dans son conseil par rapport à ces banques, ainsi que la banque CNEP qui intègre un nombre élevé des administrateurs issus du ministère de finance. "Mais ce nombre a diminué de six membres pendant les deux premières années jusqu'à atteindre quatre membres dans les trois dernières années. Cette structure des conseils d'administration des banques publiques qui est caractérisée par l'intégration des membres représentant l'Etat peut avoir non seulement des effets positifs mais aussi des effets négatifs sur l'efficacité du conseils car malgré que la présence de ces administrateurs puisse apporter un plus aux autres membres vu que ces administrateurs ont une bonne connaissance dans le domaine bancaire et financier mais ils sont souvent en situation de conflit d'intérêt en raison de leurs rôle doublé du à leurs double fonctions dans la banque et dans le ministère de finance, donc ils ont un profil de «double casquette», qui est contraire aux principes de bonne gouvernance.

Ceci est confirmé par Mandzila qui indique qu'ils sont le reflet de la volonté de l'Etat propriétaire<sup>1</sup>, et par conséquent, ils sont considérés comme une cause patente de manque d'efficacité bancaire, vu que ces banques publiques sont détenues par l'Etat, et donc, elles subiraient un effet disciplinaire faible de la part du marché financier ce qui incite leurs dirigeants à suivre leurs propres intérêts aux dépens des intérêts de leurs institutions, contrairement aux banques privées qui subiraient un effet disciplinaire plus intense vu qu'elles sont sous une pression plus forte de leur environnement, ce qui va réduire leur inefficience<sup>2</sup>. De plus ces banques suivent les objectifs de l'Etat et donc elles financent des

---

<sup>1</sup> Eustache Ebondo Wa MANDZILA, «Gouvernance de l'entreprise et cadre légal de l'audit dans la zone euro méditerranéenne : une comparaison entre la France et les pays de la méditerranée arabe», op. Cit, p 16.

<sup>2</sup> Abdessatar ATI, Rachida BEN JAZIA, «L'impact de la gouvernance sur la performance des banques tunisiennes», université Jazan, p 03. Disponible sur le site : <http://colleges.jazanu.edu.sa/Cba/FilesGallery/doc6.pdf>, consulté le 06/06/2018 à 16/37.

## CHAPITRE II: La gouvernance bancaire entre la théorie et la pratique

---

secteurs ou des régions spécifiques comme elles peuvent collaborer avec d'autres institutions de l'Etat, ce qui augmente leur taux des prêts improductifs et réduit leur efficience<sup>1</sup>.

Pour la présence des administrateurs représentant des travailleurs salariés, nous avons trouvé que toutes les banques publiques contrairement aux banques privées intègrent deux membres dans leur conseil d'administration, et ceci peut engendrer soit des effets positifs ou négatifs, car la nouvelle approche de la gouvernance «la gouvernance partenariale» dépasse l'intérêt des actionnaires et accorde une grande importance au rôle sociétal, pour cela, elle préconise que les intérêts des salariés, des clients et de la société civile soient pris en compte, et donc, les travailleurs salariés sont appelés à participer activement à la gouvernance des banques. Donc, selon cette approche partenariale de la gouvernance, la participation des salariés au conseil d'administration est d'une grande importance car elle rend le système de gouvernance plus efficace vu qu'elle permet de protéger les salariés et de réduire l'asymétrie d'information au sein de conseil<sup>2</sup>. Aussi, l'intérêt grandissant accordé aux connaissances et à l'immatériel vu la place prépondérante occupée par le capital humain dans la création de la valeur a justifié la présence de ce capital humain représenté par les salariés dans le conseil d'administration des banques. Par contre, ces administrateurs n'ont pas ni les compétences ni l'expérience pour faire bénéficier le conseil d'administration d'une expertise pointue. De plus, ces administrateurs cherche à maximiser la valeur principale du revenu fixe liée au salaire ainsi que les revenus annexes (primes, bonus,..., etc), et donc, ils peuvent prendre part à des décisions pouvant avoir des répercussions potentielles sur l'emploi et les conditions de travail, tout en déviant de l'objectif de maximisation de la richesse actionnariale<sup>3</sup>.

Après notre analyse de la structure du conseil d'administration des banques constituant notre échantillon d'étude durant la période 2009-2016, nous avons trouvé que dans le conseil de toutes les banques publiques, contrairement aux banques privées, le président du conseil d'administration est aussi le directeur général de la banque, ce qui peut créer une divergence d'intérêts c'est à dire entre les intérêts personnels de ce président directeur général qui cumule les deux postes et ceux des actionnaires comme il peut créer une situation de conflits d'intérêt entre les fonctions de surveillance et de gestion vu la consolidation du processus de contrôle et de décision, et donc, dans ce cas le président directeur général devient juge et partie ce qui augmente son pouvoir et par conséquent il peut engendrer un abus du pouvoir, et rend difficile l'identification des responsabilités du président de conseil d'administration de la banque et celles du directeur général en cas de mauvaises performances. Et donc, en raison des conflits d'intérêts et responsabilités confondues, l'impartialité de la surveillance n'est plus garantie.

Enfin, cette forme de gouvernance bancaire qui est caractérisée par la dominance de l'Etat dans l'actionnariat des banques algériennes, vise à augmenter les capacités de l'Etat actionnaire à orienter les actions stratégiques de ces banques par un contrôle et une évaluation permanents, est très défavorisée car la propriété publique des banques est considérée comme un moyen largement inefficace pour régler le problème de la gouvernance au niveau des banques algériennes vu que l'Etat ne peut pas contrôler efficacement les banques appartenant

---

<sup>1</sup> Ghazi LOUIZI, «impact du conseil d'administration sur la performance des banques tunisiennes», XV<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy / Genève, 13-16 Juin 2006, p 17.

<sup>2</sup> TM PARTENAIRES, «L'Administrateur Salarié Premier bilan après la loi de 2013», regards sur la gouvernance, 2<sup>e</sup> trimestre 2014, p 03. Disponible sur le site : <http://www.ifge-online.org/wp-content/uploads/2014/09/TM-Partenaires-Regards-sur-la-Gouvernance-LAdministrateur-Salari%C3%A9.pdf>, consulté le 05/06/2018 à 01:20.

<sup>3</sup> Xavier HOLLANDTS et al, «Représentation du travail au conseil d'administration et performance de l'entreprise : une étude empirique sur le SBF 250 (2000-2005)», paru dans : Aline CONCHON, Marie-Noëlle AUBERGER, «Les administrateurs salariés et la gouvernance d'entreprise», La Documentation Française, 2009, p-p 02-03. Disponible sur le site: <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01256785/document>, consulté le 05/06/2018 à 01:43.

## CHAPITRE II: La gouvernance bancaire entre la théorie et la pratique

---

à elle. Donc, la propriété étatique des banques publiques réduit l'autonomie des ces dernières au niveau de la gouvernance vu que l'Etat s'occupe de leur orientation stratégique et de leur gestion et donc elles peuvent accorder des prêts inappropriés pour des entreprises appartenant à l'Etat, ce qui fragilise la santé financière des banques publiques. Aussi, elle a des incidences négatives sur la concurrence au sein du secteur bancaire et sur la relation que peut entreprendre la banque avec ses clients principalement les entreprises. Aussi, l'assemblée des actionnaires ou le conseil d'administration ne peuvent définir aucune stratégie de développement des banques et surtout les opérations touchant à la structure du capital<sup>1</sup>.

De plus, les banques publiques sont caractérisées par un niveau des prêts improductifs élevé qui est dû à une gouvernance déficiente ainsi que la faiblesse des systèmes connexes de gestion des risques et des technologies de l'information, et au manque d'harmonisation des dispositifs d'incitations. Et du fait que les banques investissent dans de nouveaux secteurs d'activité, comme le logement et le secteur de PME, de nouveaux risques de gouvernance pourraient faire leur apparition<sup>2</sup>.

### 2. L'analyse de la réalité de l'application des règles prudentielles.

Dans ce point nous allons analyser la réalité de l'application des règles prudentielles, notamment les accords de Bale I, II et III par les banques en Algérie.

#### 2.1. La réalité de l'application de Bale I.

D'après les règlements cités précédemment, nous concluons que l'application de Bâle I par les banques algériennes était en 1999, et ce, suite à l'instruction n° 94-74 du 29/11/1994 de la banque d'Algérie où les banques ont commencé par 4% pour arriver à 8% à la fin de Décembre 1999, qui a remplacé l'instruction n° 34-91 du 14 Novembre 1991, où les banques étaient obligées d'appliquer ce ratio au 1er juillet 1995. Donc, ceci est trop tard par rapport au comité de bale qui a fixé la fin de l'application de Bâle I en 1992, malgré que ce comité a accordé aux banques une période de transition de trois ans pour se conformer à ce ratio et tandis que la Banque d'Algérie a étendu le délai d'application de trois ans et demi (qui n'a pas réussi) par 5 années. Il semble que ce retard dans l'application était dû à la période de transition de l'économie algérienne vers une économie de marché libre et dû à l'application progressive des réformes économiques dès le début des années nonante.

En général, il existe une grande compatibilité entre les règles prudentielles appliquées par les banques algériennes dans le cadre de l'instruction 74-94 et celles du Comité de Bâle I, où les banques ont commencé à respecter le ratio de solvabilité de 8 % en 2003<sup>3</sup>, après en 2004, les banques algériennes ont affiché un ratio de solvabilité supérieur à 8%<sup>4</sup>. En 2005, le secteur bancaire en Algérie a enregistré un taux de 12,3% dépassant ainsi l'exigence minimale internationale de 8%<sup>5</sup>, puis il a passé à 15,15% en 2006<sup>6</sup> et à 16,54 % en 2008<sup>7</sup> contre 23,31

---

<sup>1</sup> Abderrahmane LAIB, Chérif BEGGA, op. Cit, p 173.

<sup>2</sup> Fonds monétaire International (FMI), « Algérie : évaluation de la stabilité du système financier », op. Cit, p 18.

<sup>3</sup> La Banque d'Algérie, « Chapitre 05 : Système bancaire : Evaluation et renforcement de la supervision », rapport annuel 2003, p 20.

<sup>4</sup> La Banque d'Algérie, « Evolution économique et monétaire en Algérie- Chapitre 05: système bancaire : intermédiation et modernisation », rapport annuel 2004, Juillet 2005, p 103.

<sup>5</sup> Fonds Monétaire International (FMI), « Algérie : Consultation de 2010 au titre de l'article IV », Rapport du FMI n° 11/39, Mars 2011, p 16.

<sup>6</sup> La Banque d'Algérie, « Evolution économique et monétaire en Algérie- Chapitre 05: système bancaire, et intermédiation », rapport annuel 2006, Juin 2007, p 84.

<sup>7</sup> La Banque d'Algérie, « Evolution économique et monétaire en Algérie- Chapitre 06: système bancaire, et intermédiation », rapport annuel 2008, Juin 2009, p 91.

## CHAPITRE II: La gouvernance bancaire entre la théorie et la pratique

---

% en 2010<sup>1</sup>. A fin 2013, les banques algériennes ont enregistré un taux 21%<sup>2</sup>, contre 16% à la fin de l'année 2014, soit des taux largement supérieurs à la norme recommandée par Bâle I<sup>3</sup>.

Donc, nous pouvons dire que l'émission de l'instruction 74-94 est considérée comme le point de départ de l'application de règles prudentielles et conformément à la notion de gestion des risques inspirées par le comité de Bâle au sein des banques algériennes, notamment l'obligation de respecter le ratio de solvabilité Cooke de 8% fixé par le comité de Bale malgré que l'application de cet engagement a été faite graduellement vu que le comité de bale a fixé la fin de l'application de Bâle I en 1992 et qu'il a donné une période de transition de trois ans pour se conformer à ce ratio mais les banques algériennes ont commencé par 4% pour arriver à 8% à la fin de Décembre 1999. Ce retard est dû à l'application progressive des réformes économiques depuis le début des années nonante résultantes de la transition de l'économie algérienne vers une économie de marché et dû à la nouveauté de ces règles prudentielles pour les banques algériennes, notamment, le ratio Cooke. De plus, les autorités de réglementation algériennes ont adopté la même formule de calcul de ce ratio utilisée par l'accord Bale I, ainsi qu'une pondération très similaire pour les différentes catégories de risque ou elles ont donné une pondération de 0% pour un risque faible, 20% et 50% pour un risque moyen et 100% pour un risque élevé, mais elles ont appliqué une pondération différente pour les éléments de l'actif de bilan (0%, 5%, 20%, 50% et 100%), de celle du comité de Bale qui applique la pondération suivante (0%, 20%, 50% et 100%). Donc, elles ont ajouté une pondération de 5% pour les concours à des banques et des établissements financiers installés en Algérie, aussi, elles n'ont pas s'appuyé sur la seule pondération de 50% concernant les crédits hypothécaires et logements dans le calcul de risque du crédit mais elles appliquent une pondération de 50% avec des conditions précises si non la pondération appliquée va être égale à 100%. Aussi, nous avons constaté qu'il existe des différences dans les éléments constituant ces catégories d'actifs pondérées entre la réglementation algérienne et celle de comité de Bale. Aussi, la pondération des éléments hors bilan est similaire à celle proposée par le comité de Bale mais les autorités de réglementation algériennes ont ajouté une pondération égale à 0% pour les engagements donnés à l'Etat, ccp et la banque centrale et elles les intègrent dans la catégorie de risque faible mais elles n'ont pas introduit le risque de change et le risque d'intérêt dans la pondération des risques, donc, le calcul des risques pondérés intègre le risque du débiteur seulement contrairement à l'accord Bale I qui ajoutent le risque de change et d'intérêt.

Pour le calcul du ratio de solvabilité, nous avons constaté qu'il y a des similitudes entre l'accord de Bale I et la réglementation algérienne mise en place concernant les éléments constituant les fonds propres de base et complémentaires. En outre, nous avons remarqué que les autorités algériennes ont éliminé quelques éléments de ces fonds propres complémentaires comme les provisions pour créances douteuses et qui sont ajoutées aux fonds propres de base, et donc, nous pouvons dire qu'il y a quelques différences en termes des éléments constituant les fonds propres complémentaires ainsi que ceux constituant les fonds propres de base vu que ces derniers comprennent d'autres éléments qui ne sont pas intégrés dans l'accord Bale I. En plus, les autorités algériennes ont déduit d'autres éléments en plus de ceux déduits par le comité de Bale, et enfin, nous avons constaté que ces éléments sont déduits des fonds propres de base et non des fonds propres complémentaires comme il était fait selon l'accord de Bale I.

---

<sup>1</sup>La Banque d'Algérie, «Evolution économique et monétaire en Algérie-Chapitre 06:intermédiation et rentabilité des banques», rapport annuel 2010, Juillet 2011, p 70.

<sup>2</sup>La banque d'Algérie, «Evolution économique et monétaire en Algérie-Chapitre 06 : intermédiation et infrastructure bancaire», rapport annuel 2013, Octobre 2014, p 82.

<sup>3</sup>La banque d'Algérie, «Evolution économique et monétaire en Algérie-Chapitre 06 : intermédiation et infrastructure bancaire», rapport annuel 2014, Juillet 2015, p83.

## CHAPITRE II: La gouvernance bancaire entre la théorie et la pratique

Les autorités de la réglementation algérienne adopte aussi le même ratio des risques encourus sur un même bénéficiaire qui ne doit pas dépasser 25% des fonds propres de la banque ainsi que le même coefficient de fonds propres et de ressources permanentes qui doit être au moins égale à 60% bien que l'application de ce ratio en Algérie soit arrivée en retard (en 2004) par rapport au comité de Bale qui a mis en vigueur ce coefficient en Janvier 1987. Aussi, nous remarquons d'après ces règlements que le système bancaire algérien n'a pas appliqué les amendements de Bâle I dans le délai qui est fixé en 1998 ou après ce délai, ni en termes d'ajout d'une troisième tranche du capital au numérateur du ratio de solvabilité, ni en termes de perception du risque de marché dans le dénominateur de ce ratio avec le risque de crédit.

Donc, les réformes économiques qu'a connu l'Algérie ont commencé par l'émission de la loi n°90-10 qui a introduit des nouveautés notamment l'encouragement de l'existence et la création des autorités de régulations dotées des larges pouvoirs tels que le conseil de la monnaie et de crédit et la commission bancaire, et qui a ouvert la voie pour l'émission d'un ensemble de règlements et d'instructions ayant pour but l'établissement et le renforcement d'une surveillance bancaire solide répondant aux normes internationales tout en prenant en compte la spécificité des banques algériennes, notamment l'instruction n° 94-74 que nous avons cité au-dessus. Cette dernière a permis aux banques de s'adapter aux exigences du comité de Bâle I sur l'adéquation des fonds propres à travers la mise en place des règles bancaires solides en matière de la gestion et de suivie des risques, donc, elle a réussi à se conformer au Bale I malgré qu'elle était retardée par rapport au délai fixé par le comité de Bale pour appliquer le ratio d'adéquation des fonds propres en 1993.

### 2.2. La réalité de l'application de Bale II.

Pour la mise en œuvre de Bâle II, la banque d'Algérie a mis en place une équipe dédiée au projet Bâle II, encadrée par une assistance externe; Ainsi, elle a élaboré et a transmis aux banques commerciales deux questionnaires permettant de mesurer l'état de préparation de celles-ci aux exigences de Bâle II au titre de ses trois piliers; Aussi, la Banque d'Algérie a assuré la préparation d'étude d'impact quantitatif (exigence en niveau des fonds propres). Cette équipe susvisée travaille en concertation avec le groupe chargé de la mise en application des normes comptables internationales<sup>1</sup>. Pour le premier pilier, les banques algériennes ont respecté le ratio d'adéquation des fonds propres fixé à 8% dès l'apparition de nouveau dispositif Bale II et durant toute la période de son application comme il est montré dans le tableau suivant.

**Tableau n° 19 : Le ratio de solvabilité des banques algériennes (2005-2013).**

Ratio de solvabilité	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Banques publiques</b>	11.7%	14.4%	12.1%	16 %	23.9%	21.7%	21.9%	21.6%	20%
<b>Banques privées</b>	19 %	21.6%	18.1%	20.2%	35.2%	31.6%	31.2%	31.9%	28.5%
<b>Secteur bancaire</b>	12.3%	15.2%	12.9%	16.5%	26.2 %	23.6%	23.7%	23.4%	21.5%

Source : FMI, «Algérie : Consultation de 2010 au titre de l'article IV», Rapport du FMI n° 11/39, Mars 2011, p 16/ FMI, «Algérie : Consultation de 2016 au titre de l'article IV», Rapport du FMI n° 16/127, Mai 2016, p34.

<sup>1</sup>Mécanisme Africain d'Evaluation par les Pairs (MAEP), « Rapport sur l'état de mise en œuvre du programme d'action national en matière de gouvernance», op. Cit, p 110.

## CHAPITRE II: La gouvernance bancaire entre la théorie et la pratique

---

Donc, d'après le tableau ci-dessous nous remarquons que les banques algériennes n'ont pas seulement réussi à respecter le ratio de solvabilité de 8% fixé par le comité de Bale dans le but de continuer l'application de Bale I et de se conformer à ce nouveau dispositif de Bale II, mais elles ont enregistré des taux de solvabilité supérieurs malgré la fluctuation de ce ratio durant toute cette période. Ainsi, nous constatons que les banques privées ont en moyenne un ratio de solvabilité de 26.37% qui est largement supérieur à celui des banques publiques qui est égale à 18.14% durant la période (2005-2013), ceci est dû au fait que les banques privées sont détenues par des actionnaires privés, et donc, elles transfèrent l'expertise des banques mères dans les activités bancaires, y compris le processus de surveillance et d'évaluation des risques et en raison de leurs capacités à contrôler leurs activités contrairement aux banques publiques qui sont exposées aux grands risques résultants de leur rôle dans le financement de l'économie nationale, et ceci, dans la mesure où elles sont obligées à accorder des crédits aux entreprises publiques appartenant à l'Etat. Mais, en général, le respect de ce ratio par les banques algériennes, va permettre une meilleure protection des fonds des déposants et un bon contrôle des risques, ce qui favorise la confiance dans le secteur bancaire, et par conséquent, garantir la stabilité des banques algériennes.

Mais malgré le respect de ce ratio de solvabilité fixé à 8%, les autorités algériennes n'ont pas inclus le risque de marché et le risque opérationnel dans le dénominateur de ce ratio pour calculer ce dernier, et donc, les banques algériennes ont calculé ce ratio en se basant sur le risque de crédit seulement depuis l'apparition de ce nouveau dispositif Bale II jusqu'à l'année 2014 où la banque d'Algérie a procédé à la publication du règlement n°01-14 du 16 février 2014 portant coefficients de solvabilité applicables aux banques et établissements financiers, dans lequel le risque de marché et le risque opérationnel ont été introduit dans le calcul du ratio de solvabilité. Donc, ce règlement a imposé aux banques et aux établissements financiers de détenir un coefficient minimum de solvabilité de 9,5% est compatible avec l'accord Bâle II en termes de l'inclusion de risque de marché et de risque opérationnel<sup>1</sup>. Donc, les banques ont commencé à calculer le ratio d'adéquation des fonds propres avec les nouveaux risques sur la base des modèles fixés par la banque d'Algérie qui montrent les méthodes de calcul des fonds propres de base, complémentaires et les différents risques inclus dans le calcul de ce ratio (voir annexe n°03). En outre, les banques algériennes ont adopté l'approche standard pour calculer le ratio de solvabilité par rapport à Bale II qui a proposé des méthodes de mesures de risques développées et complexes tels que la méthode de notation interne.

Mais, en 2009 et après l'adoption de l'approche standard, les autorités algériennes ont procédé sous la supervision d'un ensemble d'experts du FMI, à l'implémentation progressive de l'approche de notation interne, et qui a été généralisée à partir de l'année 2013 afin de s'adapter au nouveau dispositif prudentiel conforme aux standards de Bâle II. Cette approche ayant pour but la détection de la vulnérabilité des banques et établissements financiers d'une manière précoce vise à protéger les déposants et à préserver la stabilité du système financier<sup>2</sup>. Comme il a été mentionné dans le rapport de la banque d'Algérie en 2009, «la préparation d'un système de notation des banques conforme aux standards internationaux est bien avancée pour asseoir davantage la supervision sous l'angle de risque»<sup>3</sup>, car contrairement à la méthode de notation interne qui vise une meilleure gestion et maîtrise de risques, l'approche standard,

---

<sup>1</sup> Article 02 du règlement n°14-01 du 16 février 2014 portant coefficients de solvabilité applicables aux banques et établissements financiers.

<sup>2</sup>Habiba MOUSSOUNI, op. Cit, p-p 271-272.

<sup>3</sup>La Banque d'Algérie, «Evolution économique et monétaire en Algérie- Chapitre 08 : contrôle et supervision bancaire », Rapport annuel 2008, Juin 2009, p151.

## CHAPITRE II: La gouvernance bancaire entre la théorie et la pratique

---

où la pondération des créances et où le poids de risque est défini en fonction des notations externes faites par des agences de notation, contribue à la perte de la position concurrentielle de la banque qui l'utilise par rapport aux autres banques dans le monde puisque dans le cas d'absence d'une notation externe, le niveau de risque augmente à 100 vu que l'Algérie ne fait pas l'objet d'une évaluation et classification par les agences mondiales. Donc, l'adoption de l'approche standard empêche les banques algériennes de suivre les tendances internationales concernant les principes de la bonne application de la gouvernance et les normes standards de comité de Bale pour les banques et les institutions financières. Ceci est confirmé par le FMI, qui indique que l'instauration d'un système de notation au sein des banques algériennes va améliorer le contrôle bancaire vu qu'il permet à ces banques de maîtriser leurs risques et de s'adapter aux normes prudentielles plus strictes acceptées sur le plan international<sup>1</sup>.

Pour le deuxième pilier, et d'après la publication du règlement n° 03-02 de l'année 2002 portant sur le contrôle interne des banques et des établissements financiers, nous remarquons que le législateur algérien a essayé d'appliquer les règles de Bale II vu que ce système de contrôle interne est compatible avec le cadre relative aux systèmes internes de contrôle émis par le comité de Bâle en Septembre 1998 puisqu'il inclut les fonctions de contrôle et de la gestion des risques. Ce règlement sur le contrôle interne des banques et des établissements financiers a identifié tous les risques pris par la banque qui sont : le risque du crédit, de taux d'intérêt global, de règlement, risque juridique, le risque de marché et le risque opérationnel. Malgré qu'il se réfère au risque opérationnel depuis la phase de discussion sur Bale II, avant d'être finalisé en Juin 2004, et il le défini par le risque résultant d'insuffisances de conception, d'organisation, de mise en œuvre des procédures d'enregistrement dans le système comptable et plus généralement dans les systèmes d'information de l'ensemble des événements relatifs aux opérations de la banque ou l'établissement financier concerné<sup>2</sup>.

De plus, un système de dépôts bancaire qui est compatibles avec les règles de Bale et qui vise à protéger les déposants par l'indemnisation des déposants en cas d'indisponibilité de leurs dépôts et autres sommes assimilées aux dépôts remboursables, a été mis en place le 03-04-2004<sup>3</sup>. Aussi, la banque d'Algérie a publié le 28/11/2011, le règlement n° 08-11 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers, pour aligner le système algérien sur les procédures prudentielles et de surveillance de l'activité édictées par le comité de Bâle. Ce règlement a fait référence au risque opérationnel et celui de marché, et il a expliqué plus la façon de mesurer ces deux types de risques, mais il n'a pas les inclus dans le calcul du ratio de solvabilité<sup>4</sup>. De plus, la définition du risque opérationnel donnée par le règlement n°11-08 s'approche de celle donnée dans l'accord de Bâle II mais la définition de cette dernière inclut la notion des litiges qui reflète le risque juridique. Donc, selon cet accord, le risque juridique est inclut dans la typologie du risque opérationnel, par contre, le règlement 11-08 le traite séparément comme il n'évoque pas les systèmes de mesure des risques opérationnels.

Après, le règlement n°01-14 du 16 février 2014 portant coefficients de solvabilité applicables aux banques et établissements financiers, est venu pour introduire le risque de marché et le risque opérationnel dans le calcul du ratio de solvabilité, comme il a été indiqué

---

<sup>1</sup> Fonds monétaire International (FMI), « Algérie : évaluation de la stabilité du système financier », op. Cit, p 5.

<sup>2</sup> Article 02 du règlement n°03-02 du 14 novembre 2002 portant sur le contrôle interne des banques et établissements financiers.

<sup>3</sup> Article 03 du règlement n° 04-03 du 4 Mars 2004 relatif au système de garantie des dépôts bancaires, journal officiel n°35, 2 Juin 2004, p18, disponible sur le site:<http://www.joradp.dz/JO2000/2004/035/FP18.pdf>, consulté le 12/05/2016 à 13 :43.

<sup>4</sup> Règlements Banque d'Algérie 2011, article 02 du règlement n° 08-11 du 28/11/2011, relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers, disponible sur le site : <http://www.bank-of-algeria.dz/html/legist011.htm>, consulté le 03/04/2016 à 22 :35.

## CHAPITRE II: La gouvernance bancaire entre la théorie et la pratique

---

dans l'article 5 de ce règlement:le numérateur du ratio de solvabilité est constitué des fonds propres réglementaires et le dénominateur comprend la somme des expositions pondérées au titre des risques de crédit, opérationnel et de marché et le montant des risques opérationnels et de marché, pondérés est calculé en multipliant 12,5 par l'exigence en fonds propres au titre de ces risques<sup>1</sup>.

Pour le troisième pilier de Bale II, l'instruction n°04-99 du 12 août 1999 portant modèles de déclaration par les banques et les établissements financiers des ratios de couverture et de division des risques, comporte des modèles relatifs au calcul des fonds propres, les éléments de risque du bilan et du hors bilan, le mode de calcul du ratio de solvabilité, la déclaration des ratios de division des risques à savoir, les risques individuels supérieurs à 25% des fonds propres nets et les risques individuels dépassant les 15% des fonds propres nets, classement des créances, des engagements sur la clientèle et le provisionnement. Cette instruction oblige les banques et établissements financiers à renseigner ces modèles (voir annexe n°04) au 30 Juin et 31 Décembre de chaque année et ils doivent être adressés, en double exemplaire, à la Banque d'Algérie - Direction Générale de l'Inspection Générale dans un délai de 45 jours à partir de chacune de ces deux périodes<sup>2</sup>. De plus, selon le règlement n° 2002-03 du 14 novembre 2002 portant sur le contrôle interne des banques et des établissements financiers, les banques et établissements financiers élaborent au moins une fois par an, deux rapports le premier sur les conditions dans lesquelles le contrôle interne est assuré et le deuxième sur la mesure et la surveillance des risques auxquels ils sont exposés. Ces deux rapports doivent être adressés à la commission bancaire et mis à la disposition des commissaires aux comptes<sup>3</sup>.

Aussi, l'instruction n°08-2002 du 26 décembre 2002 portant modèles de déclaration par les banques, établissements financiers, intermédiaires agréés, du niveau de leurs engagements extérieurs, oblige les banques, établissements financiers et intermédiaires agréés à renseigner mensuellement les modèles relatifs au calcul des fonds propres, aux éléments de calculs des engagements extérieurs au titre d'opérations d'importations, au mode de calcul du niveau des engagements extérieurs rapporté aux fonds propres, aux éléments composant les engagements extérieurs nets au titre des opérations d'importation, et à les adresser à la Banque d'Algérie, au plus tard, 15 jours suivant la date d'arrêt<sup>4</sup>.

Après, l'instruction n° 09-2002 du 26 décembre 2002 fixant les délais de déclaration par les banques et établissements financiers de leur ratio de solvabilité, oblige les banques et les établissements financiers à déclarer, trimestriellement, leur ratio de solvabilité. Et les modèles prévus à l'instruction n°04-99 du 12 Août 1999 portant modèles de déclaration par les banques et établissements financiers des ratios de couverture et de division des risques doivent être renseignés et adressés, en double exemplaire, à la Banque d'Algérie - Direction Générale de l'Inspection Générale - dans un délai de 30 jours à partir de chacune de ces périodes. De plus, la commission bancaire peut demander à toute banque ou tout établissement financier de

---

<sup>1</sup> Article 05 du règlement n°14-01 du 16 février 2014 portant coefficients de solvabilité applicables aux banques et établissements financiers.

<sup>2</sup>Articles 01-03 de l'instruction n°04-99 du 12 août 1999 portant modèles de déclaration par les banques et les établissements financiers des ratios de couverture et de division des risques, disponible sur le site: <http://www.bank-of-algeria.dz/html/legist15.htm>, consulté le 11/05/2016 à 20:29.

<sup>3</sup>Articles 45-46 et 47 du règlement n° 2002-03 du 14 novembre 2002 portant sur le contrôle interne des banques et des établissements financiers, disponible sur le site: <http://www.bank-of-algeria.dz/html/legist2002.htm>, consulté le 11/05/2016 à 20:52.

<sup>4</sup>Articles 02-03 de l'instruction n°08-2002 du 26 décembre 2002 portant modèles de déclaration par les banques, établissements financiers, intermédiaires agréés, du niveau de leurs engagements extérieurs, disponible sur le site: <http://www.bank-of-algeria.dz/html/legist32.htm>, consulté le 11/05/2016 à 21:13.

## CHAPITRE II: La gouvernance bancaire entre la théorie et la pratique

---

déclarer son ratio de solvabilité à d'autres dates déterminées par elle-même en fonction des impératifs de surveillance<sup>1</sup>.

Mais malgré l'existence de ces instructions et règlements qui ont été mis en place par le législateur algérien afin de renforcer la transparence des banques algériennes concernant les points les plus importants dans l'activité bancaire tels que la divulgation des informations sur les risques, la situation financière, le capital, les fonds propres de base et complémentaires, et le contrôle interne, la divulgation et la transparence est encore en dessous du niveau requis, car selon le rapport de FMI, le niveau actuel des pratiques d'information financière et de transparence des banques ne permet guère à la discipline de marché de contribuer pleinement à un contrôle bancaire efficace<sup>2</sup>. Aussi, malgré que les banques divulguent ces informations aux autorités de régulation par le biais de ces instructions et règlements, elles rendent difficile et souvent impossible l'accès du public à diverses données et informations bancaires qui sont selon elles confidentielles, par contre, ce genre d'informations qui concerne les éléments du bilan, les éléments du hors bilan, les ratios de rendement, le ratio de solvabilité,...etc, sont des informations générales et ne peuvent en aucun cas affecter le secret professionnel qui doit être respecté, pour cela, elles devraient être connues et mises à la disposition du public vu que la divulgation de ce genre d'information rend les opérations bancaires plus transparentes. Aussi, les sites internet des banques, particulièrement, ceux des banques publiques et contrairement à la majorité des banques privées qui publient leurs rapports annuels dans leurs sites, sont considérés comme étant une preuve de ce manque de transparence des banques.

Et malgré que la banque d'Algérie dispose de toutes les informations concernant les banques algériennes, cependant, elle ne publie que des informations générales sur l'activité de des banques publiques et privées et ne fournit pas d'informations détaillées sur les indicateurs et les taux prudentiels importants de ces banques. De plus, l'absence d'un marché financier en Algérie qui oblige les banques à publier leurs rapports annuels et à divulguer des informations concernant leurs indicateurs d'activité et de rendement ainsi que leurs taux prudentiels, rend difficile la divulgation et la transparence de la part des banques algériennes. Et ce manque de transparence peut menacer la confiance du public envers le secteur bancaire algérien, et par conséquent, les risques vont augmenter et ceci va menacer la stabilité des banques algériennes et l'intégrité de l'économie dans son ensemble.

Enfin, le gouverneur de la banque d'Algérie argumente les causes du retard dans la mise en application de Bâle II d'une part à la sous-capitalisation des banques algériennes vu que les banques publiques sont sous-capitalisées étant donné que la plus grande d'entre elles, la BNA, est dotée d'un fonds propres ne dépassant pas 500 millions d'euros, c'est trois fois moins que la première banque marocaine, Il lance ainsi que l'application de ratios de solvabilité plus rigoureux, prévue dans Bâle II, ne peut que retarder la nécessaire constitution d'un tissu d'entreprises privées performantes dans un contexte de rareté de crédit<sup>3</sup>. Il ajoute que la conformité à Bâle II nécessite la mobilisation des ressources mais les banques publiques apparaissent particulièrement mal outillées, en raison notamment des faibles performances de leurs systèmes d'information, qui sont d'ailleurs tous en cours de modernisation, et pour la

---

<sup>1</sup> Articles 01-02 de l'instruction n° 09-2002 du 26 décembre 2002 fixant les délais de déclaration par les banques et établissements financiers de leur ratio de solvabilité, disponible sur le site:

<http://www.bank-of-algeria.dz/html/legist32.htm>, consulté le 11/05/2016 à 22:53.

<sup>2</sup>Fonds monétaire International (FMI), « Algérie : évaluation de la stabilité du système financier », Rapport du FMI n° 14/161, Juin 2014, p 22, disponible sur le site :

<http://www.imf.org/external/french/pubs/ft/scr/2014/cr14161f.pdf>, consulté le 12/05/2016 à 14 :45.

<sup>3</sup> Habiba MOUSSOUNI, op. Cit, p 273.

## CHAPITRE II: La gouvernance bancaire entre la théorie et la pratique

---

mise en conformité avec Bale II, une cartographie des principaux risques et d'indicateurs de suivi de ces risques doit être élaboré<sup>1</sup>.

### 2.3. La réalité de l'application de Bale III.

Selon un rapport de la FMI en 2012, les fonds propres des banques publiques sont de haute qualité (les actions ordinaires représentent 73 % des fonds propres réglementaires). Pour les banques privées, le niveau élevé des fonds propres tient au relèvement récent de l'exigence minimale<sup>2</sup>. Et ceci est compatible avec l'accord de Bale III qui met davantage l'accent sur les actions ordinaires constituant la composante la plus solide des fonds propres afin d'améliorer la qualité des fonds propres des banques. De plus, la banque d'Algérie a donné une grande importance aux fonds propres de base où elle a fixé le ratio minimal de fonds propres de base par rapport à la somme des risques du crédit, opérationnel et de marché à 7% contrairement au ratio minimal proposé par l'accord de Bale III et qui s'élève à 6 %. Aussi, 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 % entre le total des fonds propres réglementaires et la somme des risques de crédit, opérationnel et de marché pondérés. 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 7 % comme nous avons mentionné dans le paragraphe ci-dessus. Et enfin, il a imposé aux banques et établissements financiers à constituer, un coussin dit de sécurité, composé de fonds propres de base et couvrant 2,5 % de leurs risques pondérés<sup>3</sup>. 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 Bale III.

Donc, nous pouvons dire que les autorités algériennes ont essayé d'appliquer cet accord par l'émission de ce règlement qui inclut les différents types de risques dans le calcul du ratio de solvabilité et qui insiste sur la constitution d'un coussin dit de sécurité de 2,5% des fonds propres de base afin de couvrir les risques bancaires en cas d'une crise soudaine et ceci est le même ratio dit volant de conservation proposé dans l'accord Bale III sauf que ce dernier n'est pas calculé en fonction des actions ordinaires de la banque mais sur la base du total des fonds propres de base. Aussi, les éléments utilisés pour le calcul des fonds réglementaires sont les mêmes que ceux proposés par le comité de Bâle. Cependant, ce règlement n'a pas introduit le coussin de capital contra cyclique qui varie de 0% à 2,5% des fonds propres par rapport au total d'actifs pondérés en fonction des risques et n'a pas augmenté le ratio minimal des fonds propres à 10,5% comme stipulé dans l'accord Bale III.

Conformément à l'accord Bale III qui insiste sur la nécessité pour les banques d'avoir des ratios de gestion et de contrôle du risque de liquidité, la banque d'Algérie a émis le règlement n°11-04 du 24 mai 2011 portant identification, mesure, gestion et contrôle du risque de liquidité, qui a imposé aux banques et aux établissements financiers de mettre en place un dispositif d'identification, mesure, analyse et de gestion du risque de liquidité et de constituer un coefficient minimum de liquidité au moins égal à 100 % entre, d'une part, la somme d'actifs disponibles et réalisables à court terme et des engagements de financement reçus des banques, et, d'autre part, la somme des exigibilités à vue et à court terme et des engagements donnés<sup>4</sup>. Donc, selon ce règlement les banques sont tenues de respecter un ratio de liquidité à

---

<sup>1</sup> Extrait du site : <http://www.lesafriques.com/banques-et-assurances/2008-apparaît-precoce-pour-l-application-de-bale-ii-en-al-2.html?Itemid=277>, consulté le 12/05/2016 à 16 :32.

<sup>2</sup> Fonds Monétaire International (FMI), « Algérie : évaluation de la stabilité du système financier », Rapport du FMI n° 14/161, op. Cit, p 10.

<sup>3</sup> Articles 02, 03, 04 du règlement n°14-01 du 16 février 2014 portant coefficients de solvabilité applicables aux banques et établissements financiers.

<sup>4</sup> Articles 01-03 du règlement n°11-04 du 24 mai 2011 portant identification, mesure, gestion et contrôle du risque de liquidité.

## CHAPITRE II: La gouvernance bancaire entre la théorie et la pratique

---

court terme qui est semblable à celui proposé par l'accord Bale III, cependant, ce coefficient est considéré inclus dans les indicateurs de prudence selon ce règlement, et il n'y avait pas mentionné dans ce dernier que la constitution de cet coefficient est prévue par Bale III. Ainsi, par le biais de ce règlement les banques et les établissements financiers testent leurs scénarios périodiquement afin de s'assurer que leur exposition au risque de liquidité reste compatible avec la tolérance au risque qu'ils ont défini, après, ils analysent les résultats de ces tests et en tiennent compte dans la mesure et la gestion du risque de liquidité<sup>1</sup>, et ceci est conforme au stress testing proposé par le comité de Bale. Aussi, ce règlement et le règlement n°01-14 n'ont pas introduit ni le deuxième ratio de liquidité (ratio de financement fixe net à moyen et long terme) qui vise à limiter l'utilisation des ressources à très court terme dans des utilisations à moyen et à long terme, aussi, ni le ratio de levier non fondé sur le risque fixé à 3%, qui vise à limiter l'augmentation du ratio de la dette dans le secteur bancaire, comme il est proposé dans l'accord Bale III.

En matière de surveillance prudentielle, le règlement n°01-14 oblige les banques et les établissements financiers de mettre en place un système d'évaluation interne de l'adéquation de leurs fonds propre, pour couvrir les risques auxquels ils sont, ou pourraient être, exposés. Ce système doit être documenté et revu régulièrement et doit permettre d'assurer un compte rendu périodique à l'organe délibérant et l'organe exécutif sur l'adéquation des fonds propres aux risques encourus et sur les écarts qui pourraient en découler. Aussi, les banques et les établissements financiers sont tenus d'effectuer des simulations de crise afin d'évaluer la vulnérabilité de leur portefeuille de crédits en cas de retournement de conjoncture ou de détérioration de qualité des contreparties.

En matière de transparence et conformément aux accords de Bale, l'article 36 de ce règlement, oblige les banques et établissements financiers de procéder à la publication des informations quantitatives et qualitatives sur la structure de leur fonds propres, leurs pratiques de gestion des risques, leurs expositions aux risques, l'adéquation de leurs fonds propres aux risques encourus, résultats, leur situation financière ainsi que les informations essentielles relatives à leurs activités et leur gestion<sup>2</sup>.

Après l'analyse de la réalité de l'application des règles de Bale I, II et III par le système bancaire algérien, nous pouvons conclure que :

Le système bancaire a mis en œuvre les normes de Bâle I pour la formule initiale qui comprend les risques de crédit seulement mais tardivement, aussi, ils n'ont pas inclus le risque de marché dans le calcul du ratio de solvabilité que jusqu'à l'année 2014. De même qu'en ce qui concerne l'application de Bale II ou l'introduction des risques opérationnels ont été appliquées de façon tardive en 2014, par rapport au délai mondial.

La réglementation algérienne n'a pas fait face clairement aux règles de Bale III, sauf l'augmentation du ratio global de solvabilité mais pas à 10,5% comme il a été fixé par Bale III, en plus de l'obligation de détenir un ratio de liquidité à court terme seulement et non pas l'obligation de détenir un ratio de liquidité à court et à long terme, ni en termes de constitution d'un ratio de levier fixé à 3% comme il a été indiqué par Bale III. En plus de l'application des accords de Bale, une nouvelle approche prudentielle de type CAMELS a été instaurée à la

---

<sup>1</sup> Voir articles 15, 17, 21 et 23 du règlement n°11-04 du 24 mai 2011 portant identification, mesure, gestion et contrôle du risque de liquidité.

<sup>2</sup>Articles 33-34 et 36 du règlement n°14-01 du 16 février 2014 portant coefficients de solvabilité applicables aux banques et établissements financiers.

## CHAPITRE II: La gouvernance bancaire entre la théorie et la pratique

---

banque d'Algérie, appuyée par une assistance technique, et elle a été testée lors de deux inspections pilote sur place (une banque publique et une banque privée)<sup>1</sup>

Enfin, d'autres actions sont prises par la banque d'Algérie afin de renforcer la résilience des banques algériennes sont : les actions de développement des outils de contrôle qui se sont focalisées en 2013 sur le développement, avec l'assistance technique de la Banque Mondiale, d'une solution intégrée et dynamique de conduite de stress tests qui est destiné à formuler une appréciation sur la robustesse et la résilience du système bancaire algérien et ceci depuis l'année 2009, et avec l'aide d'une application du Fonds Monétaire International, un nouveau projet portant une nouvelle application de stress testing, avec l'assistance technique des experts de la Banque Mondiale, a été initié en septembre 2012<sup>2</sup>. En conclusion, nous pouvons dire que les normes prudentielles reposent encore sur Bâle I, mais les autorités ont commencé à préparer le passage à Bâle II et à certains éléments de Bâle III.

### 3. Perspectives.

Vu la prédominance du secteur public, le problème centrale qui émerge dans ce cas est la question de la gouvernance des banques étatiques qui ont une part de 86,8% du total des actifs bancaires en fin 2016 contrairement à la part moyenne des banques privées qui s'élève à 13,2% seulement durant toute la période d'étude. Et afin de régler ce problème le conseil d'administration des banques publiques doit être réformer afin de mettre fin à sa nature actuelle qui renvoie au cordon ombilical entre l'Etat et les banques publiques, et ceci, par la mise en fin à cette structure obligatoire qui impose aux banques publiques d'intégrer des membres issus du ministère de finance dans leurs conseils d'administration, aussi, les conseils d'administration des banques doivent être professionnels vu qu'ils sont les plus responsables de mettre en place une bonne gouvernance au sein de la banque, et ceci, par l'imposition d'une mixité des profils et de fonctions d'origine afin de limiter le risque d'avoir des membres qui raisonnent de la même manière au sein de ces conseils d'administration et afin d'accroître les compétences dans ces conseils; et par l'ajout des administrateurs externes car ces derniers qui sont souvent des dirigeants, représentants d'organismes financiers ou d'institutions, sont supposés plus compétents car ils ne dépendent pas hiérarchiquement des personnes qu'ils doivent contrôler, et donc, ils disposent d'un pouvoir suffisant pour contester les choix des dirigeants, et donc, éviter leur retranchement en raison de leur expérience et leur situation dans la mesure où il est facile pour eux de s'opposer à leurs responsables hiérarchiques directs sans compromettre leur carrière et leur avenir dans la banque, et ceci va donc, leur permettre d'exercer un contrôle plus efficace, ce qui augmente l'indépendance et l'efficacité de ces conseils.

Ainsi, les membres du conseil d'administration devraient être testés afin de vérifier leurs compétences et leurs capacités à remplir leurs missions avant d'être sélectionnés. Aussi, une formation obligatoire aux administrateurs, concernant leurs rôles et missions au sein d'un conseil, et concernant les activités bancaires, est souhaitable afin de les mieux sensibiliser de ce qui attendu de leur part. Et après la formation de ces administrateurs, la structure du conseil d'administration doit être renforcée par l'exercice de la plénitude de son pouvoir. De plus, l'existence des représentants des secteurs d'activités qui n'ont pas une relation avec la banque et la finance et particulièrement l'ajout d'administrateurs indépendants ainsi que la présence d'administrateurs non nationaux au sein de conseil serait appréciable.

---

<sup>1</sup> Fonds Monétaire International (FMI), « Algérie : évaluation de la stabilité du système financier », op. Cit, p 21.

<sup>2</sup> La banque d'Algérie, « Evolution économique et monétaire en Algérie-chapitre 07, « contrôle et supervision bancaire », rapport annuel 2013, Octobre 2014, p 99.

## CHAPITRE II: La gouvernance bancaire entre la théorie et la pratique

---

Enfin, les fonctions de direction et de présidence de conseil doivent être dissociées car la séparation entre ces deux fonctions est considérée comme une exigence de la gouvernance bancaire afin de limiter l'abus du pouvoir par le dirigeant et l'augmentation de sa capacité à influencer les décisions au sein du conseil, et donc l'indépendance de conseil sera assurée, et ceci va lui permettre l'exercice de ses missions efficacement, et par conséquent, l'efficacité de conseil dans le suivi des dirigeants va être renforcée, ce qui va aboutir à un meilleur système de gouvernance et ce qui traduit, par conséquent, la mise en place d'une bonne gouvernance au sein des banques.

La situation financière difficile des banques publiques rend nécessaire la délimitation du rôle de l'État et ce par le renforcement des contrats de performance des banques publiques et la privatisation des banques publiques afin de promouvoir la concurrence. Aussi, le soutien à l'application de la réglementation prudentielle par la commission bancaire ne doit pas se relâcher<sup>1</sup>. Pour réduire le niveau élevé des prêts improductifs des banques publiques, il serait préférable d'annuler les prêts improductifs et de ne recapitaliser les banques publiques que si c'est nécessaire et cela par la radiation du bilan les pertes pour lesquelles des provisions ont été pleinement constituées et de recapitaliser ces banques au lieu de les subventionner par acquisition de leurs créances irrécouvrables<sup>2</sup>.

D'après l'analyse de la réalité de l'application des règles de Bale I, II et III par les banques en Algérie, nous constatons que les autorités de régulation représentées par la banque d'Algérie a centré sa vision sur l'application du taux de solvabilité et le passage de l'approche standard vers l'application progressive de l'approche de notation interne au sein les banques algériennes, et pour renforcer ce point, la mise en place d'une cellule pour la recherche et le développement des méthodes de mesure de risque au niveau de chaque banque ainsi que la création d'une autorité de notation locale est plus encourageante dans ce domaine. Cependant, la banque d'Algérie a oublié le problème de la crédibilité de données des banques algériennes et l'enjeu de l'augmentation du niveau de divulgation de ces dernières. Et selon le FMI ces problèmes de faiblesse des données prudentielles sur le secteur financier et de la ponctualité de la diffusion des données, les banques doivent participer au Système Général de Diffusion des Données (SGDD) pour développer et moderniser son système statistique dans un cadre structuré, tout en obtenant l'assistance technique requise<sup>3</sup>.

Et pour que les banques algériennes puissent suivre les normes prudentielles mondiales et particulièrement les règles de Bale, la programmation des conférences et des forums où les chercheurs et les personnes intéressées vont participer pour enrichir ces rencontres et pour montrer aux banques l'importance de ces normes et la façon de les mettre en œuvre. Aussi, la programmation de formations concernant les règles prudentielles à l'intérieur et l'extérieur de pays pour les employés est d'une grande importance afin d'encadrer ces derniers dans la mise en place des accords de Bale I, II et III.

Mais, sous l'angle de la réglementation prudentielle algérienne, la banque d'Algérie doit annuler l'instruction n°94-74 du novembre 1994 relative à la fixation des règles prudentielles de gestion des banques et des établissements financiers vu qu'elle est conforme avec l'accord de Bale I seulement, et se baser sur le règlement n°01-14 du 16 février 2014, qui suit les tendances internationales soit en termes de l'application de l'accord Bale II dans la mesure où il intègre les risques opérationnels et de marché, soit en termes de l'application de l'accord de Bale III en ce qui concerne l'intégration du coussin de sécurité ainsi que l'augmentation du

---

<sup>1</sup>Fonds monétaire international, « Algérie : Consultations de 2005 au titre de l'article IV », op. Cit, p 18.

<sup>2</sup>Fonds Monétaire International (FMI), « Algérie : évaluation de la stabilité du système financier», Rapport du FMI n° 14/161, op. Cit, p 22.

<sup>3</sup>Fonds monétaire international, « Algérie : Consultations de 2005 au titre de l'article IV », op. Cit, p 21.

## CHAPITRE II: La gouvernance bancaire entre la théorie et la pratique

---

ratio minimum de solvabilité des banques malgré que ce ratio n'a pas atteint le pourcentage appliqué à l'échelle mondiale et malgré qu'il présente des insuffisances en termes l'ajout des ratios de liquidité.

Donc, il faut mettre en place les deux ratios de liquidité l'une à court terme et l'autre à long terme comme ceux proposé par l'accord de Bale III. De plus, l'émission par la banque d'Algérie d'une instruction qui explique la façon d'application de ce règlement, et la précision de son période d'application qui doit être courte et précise, ainsi que l'élaboration d'un plan d'action identifiant les phases de transition dont lesquelles l'application de ces normes ciblées se fait progressivement et convenablement à l'environnement bancaire algérien et les ressources financières nécessaires pour le faire, sera souhaitable. Aussi, la demande de la coopération des experts de la Banque des Règlements Internationaux (BRI) et la prise en considération des expériences des pays, qui nous ont précédés, dans ce domaine est d'une grande importance<sup>1</sup>.

Et sur le chemin d'application des règles de Bale I, II, III et la poursuite des réformes du secteur bancaire, les banques publiques doivent être modernisées et ceci par l'encadrement de processus de l'informatisation et de l'automatisation des opérations bancaires vu qu'il peut être un vecteur de risque opérationnel, puisque l'informatique permet aux banques de centraliser et de traiter plus rapidement un grand volume d'informations si les systèmes sont bien protégés comme elle peut les rendre plus vulnérables si les systèmes sont mal protégés. Cette démarche de modernisation, permet d'inciter les banques locales à vouloir grandir et accéder plus librement aux marchés internationaux, et par conséquent, elles peuvent appliquer les méthodes avancées de Bâle II et conserver leur retard vis-à-vis des banques occidentales<sup>2</sup>.

Pour cela, les banques algériennes doivent adopter et mettre en place un système d'information de pointe efficace et développé qui permet à ces banques un meilleur traitement des données et informations financières et qui les aident à mieux évaluer tous les risques en général et les risques opérationnels en particulier afin de leur permettre de mieux s'aligner sur les accords de Bale. Aussi nous pouvons dire que, les autorités de surveillance doivent faire preuve de rigueur à soumettre les banques aux règles prudentielles, et ceci, par l'autorisation de larges pouvoirs pour les autorités de contrôle en Algérie afin de lutter contre les abus, ainsi, la programmation d'une formation spécialisée et de haut niveau pour les membres de la commission bancaire pour qu'ils puissent suivre la conformité des banques avec les règles prudentielles et de s'assurer que ces banques disposent de systèmes qui mesurent et gèrent avec précision les risques auxquels elles sont exposées en particulier les modèles internes de risque, est cruciale afin d'assurer l'efficacité du système bancaire.

Enfin, le FMI a donné des recommandations pour rendre plus efficace l'approche suivie par la Banque d'Algérie sur le plan prudentiel comme l'amélioration du système d'allocation des ressources au contrôle bancaire; la clarification des tâches de contrôle sur pièce et sur place et entre la Banque d'Algérie et le secrétariat général de la Commission Bancaire; le renforcement des outils macro prudentiels, notamment par des analyses horizontales des risques et des tests de résistance.

---

<sup>1</sup> Sihem BEN EL CHIKH, Aissa BAHDJ, (en arabe), «Défis pratiques pour le développement des banques algériennes selon les normes de Bâle », revue de la performance des entreprises Algériennes, n° 06, 2014, p 108.

<sup>2</sup>Hayet ABBAD, Mohamed ACHOUHE, « Réglementation prudentielle, stabilité financière et développement économique en Algérie », colloque international - Algérie : « Cinquante ans d'expériences de développement Etat -économie-société », Centre de Recherches en Economie Appliquée pour le Développement (CREAD), 8 et 9 décembre 2012, p 16.

## CHAPITRE II: La gouvernance bancaire entre la théorie et la pratique

---

En outre, des protocoles d'accord devraient être signés entre la Banque d'Algérie et les autorités de contrôle étrangères pour assurer à la banque centrale un accès aux informations essentielles de l'étranger<sup>1</sup>.

### *Conclusion du deuxième chapitre*

Compte tenu de la place primordiale qu'occupent les banques dans l'économie, vu que le bon fonctionnement de ces dernières a des répercussions sur les activités des entreprises et sur la prospérité des nations en général soit par l'expansion industrielle ou par l'amélioration de la gouvernance des entreprises et l'allocation du capital, la gouvernance des banques occupe un rôle central<sup>2</sup>.

Et étant donné que l'amélioration des pratiques de la gouvernance bancaire est largement reconnue comme l'un des éléments essentiels pour l'accroissement de la performance des banques à long terme<sup>3</sup>, la gouvernance bancaire est devenue d'une grande importance et elle a reçu beaucoup d'attention en raison de son impact sur la performance des banques.

Aussi, une grande attention a été accordée à la gouvernance bancaire en raison de la crise actuelle sur les marchés financiers internationaux qui a conduit à l'échec de plusieurs banques et à la diminution de leur valorisation et de la valeur actionnariale. Pour cela, les questions de la gouvernance bancaire sont pertinentes pour les actionnaires de la banque en raison de l'importance des banques dans la mobilisation et l'allocation des fonds et des risques, ainsi que pour l'économie dans son ensemble vu que la gouvernance bancaire est considérée comme étant un facteur important pour la croissance économique<sup>4</sup>.

Ainsi, dans un contexte de forte concurrence internationale, où les innovations financières sont accrues, le risque d'instabilité des banques a augmenté. Pour cela, les accords de Bâle qui visent à favoriser une bonne gouvernance dans les banques et à rendre la concurrence plus équitable, sont venus afin de renforcer la solidité du système bancaire dans son ensemble<sup>5</sup>.

Et malgré qu'en Algérie, les banques et les établissements financiers ne sont pas affectés directement par les crises financières, notamment celle des prêts subprimes de début 2007, il demeure que son système bancaire n'est pas à l'abri des risques et conformément à leur métier d'intermédiation financière, les banques algériennes, comme toutes les autres banques, sont exposées dans le cadre de leur activité à divers risques : risque de crédit, risque de marché et risque opérationnel<sup>6</sup>.

Et avec la mise en faillite (retrait d'agrément) des deux plus importants des banques privées en Algérie<sup>7</sup>, une réglementation et un contrôle efficaces sont nécessaires pour assurer le bon fonctionnement des établissements financiers, et particulièrement, des banques, et par

---

<sup>1</sup> Fonds monétaire International (FMI), « Algérie : évaluation de la stabilité du système financier », op. Cit, p 22.

<sup>2</sup> Andra Lavinia NICHITAN, Mircea ASANDULU, op. Cit, p-p 135-136.

<sup>3</sup> Ramiz UR REHMANS, Inayat Ullah MANGLA, « Corporate governance and performance of financial institutions in Pakistan: A comparison between conventional and Islamic banks in Pakistan », the Pakistan development review, Vol 49, n° 04, 2010, p 462.

<sup>4</sup> Matthias KOHLER, « Ownership structure, regulation and the market for corporate control in the EU banking sector », European journal of law and economic, Vol 34, 2012, p 176.

<sup>5</sup> Sylvie TACCOLA-LAPIERRE, Nicolas HUCHET, « Les fondements de l'évaluation privée: Bâle II à l'épreuve des faits », université du Sud Toulon-Var, cahiers du Laboratoire d'Economie Appliqué au Développement (LEAD), n° 02, 2009, p 3.

<sup>6</sup> Hayet ABBAD, Mohamed ACHOUCHE, op. Cit, p 3.

<sup>7</sup> Tayeb CHENNTOUF, « L'Algérie face à la mondialisation », conseil pour le développement de la recherche en sciences sociales en Afrique (CODESRIA), 2008, p 137.

## CHAPITRE II: La gouvernance bancaire entre la théorie et la pratique

---

conséquence, maintenir la stabilité financière. Cette réglementation est fondée initialement sur le respect des accords de Bale<sup>1</sup>.

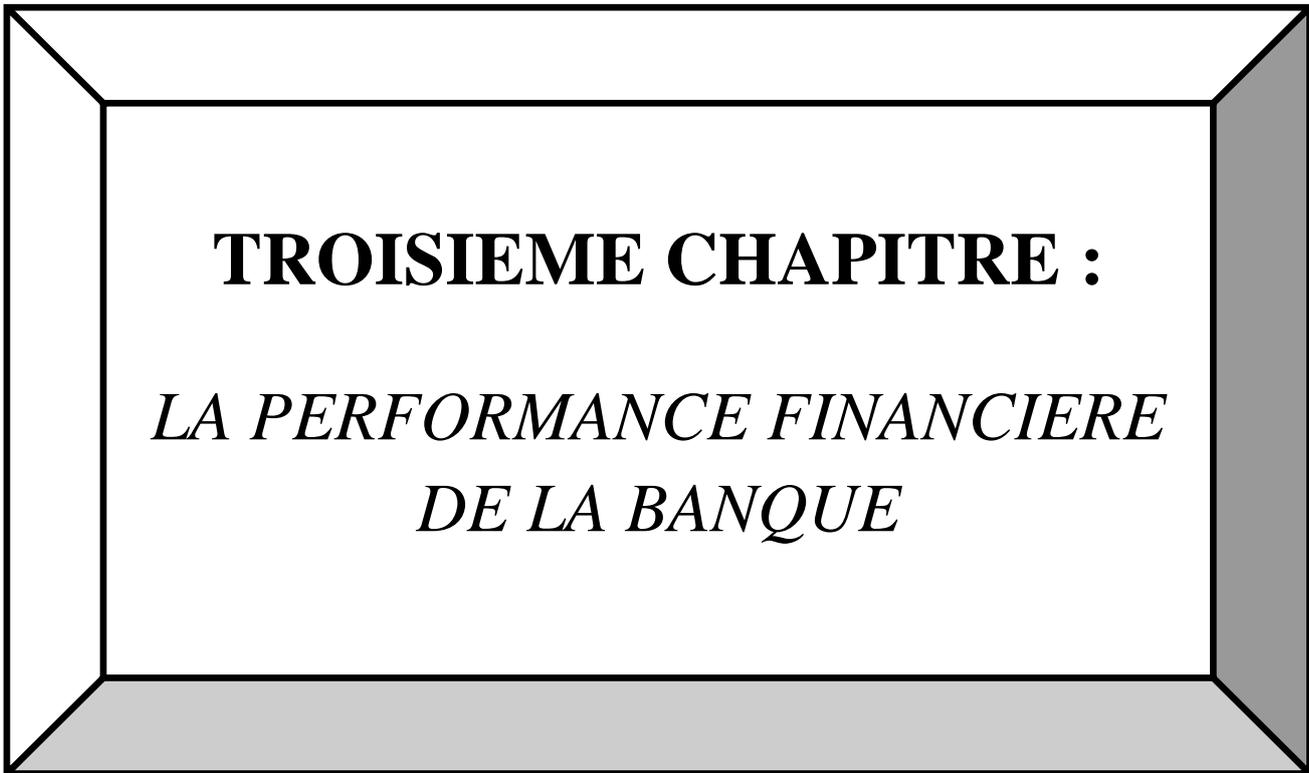
Donc, l'application de ces accords est devenue cruciale car ils sont considérés comme l'un des objectifs fondamentaux à atteindre vu qu'elles présentent un moyen essentiel pour établir une gouvernance bancaire saine au niveau des banques. Et vu que les principaux pays du monde entier ont été touchés par la crise financière, et le secteur bancaire, comme un secteur important dans le système économique, souffert plus que les autres secteurs et ceci a affecté la performance des banques<sup>2</sup>.

C'est pour cela nous allons aborder dans le chapitre suivant la notion de performance en raison de son importance pour la solidité et la stabilité de secteur bancaire.

---

<sup>1</sup> Hayet ABBAD, Mohamed ACHOUCHE, op. Cit, p 3.

<sup>2</sup> Abdussalam ABU-TAPANJEH, « The global financial crisis and its impact on The Jordanian Islamic banks », 4ème colloque international sur: "La crise financière mondiale et ses répercussions sur les économies des pays de la région du Moyen-Orient et du Nord de l'Afrique", hôtel El Aurassi, Alger, 08 et 09 décembre 2009, p 91.



**TROISIEME CHAPITRE :**

*LA PERFORMANCE FINANCIERE  
DE LA BANQUE*

### *Introduction du troisième chapitre*

Le sujet de la performance a connu des travaux très intenses depuis ces dernières années vu que ce concept, qui rassemble des consultants, des chercheurs et des chefs d'entreprises, constitue un thème central dans le domaine des sciences de la gestion et demeure une question majeure au cœur de la littérature économique et managériale<sup>1</sup>.

Le terme performance qui intègre les notions « exploit » ou « succès » a été emprunté analogiquement à l'anglais et plus précisément du vocabulaire sportif où il a désigné pour la première fois, y a environ 150 ans, les résultats d'un cheval de courses. Pour cela, le recours à ce terme en gestion reflète un contexte de compétition ou d'adversité, et donc, nous lions l'adjectif performant à tous ce qui est compétitif<sup>2</sup>.

Donc, ce terme provenant de l'ancien verbe français «parformer» qui veut dire accomplir et exécuter, et qui a été emprunté à l'anglais comme synonyme d'accomplissement et de réalisation de résultat, a pris ensuite le sens d'exploit, puis de capacités au sens anglo-saxon et enfin d'action<sup>3</sup>.

Malgré la considération du thème de performance comme un des travaux et fondements majeurs des recherches effectuées en sciences de gestion ayant pour but l'amélioration de la performance, et par conséquent, l'assurance de la survie des entreprises qui sont des moteurs importants de la vie économique, il apparaît davantage comme un mot-valise, un concept flou, un sujet à de nombreuses polémiques, imprécis et multidimensionnel qui ne prend de sens que dans le contexte dans lequel il est employé.<sup>4</sup>

Due à l'importance de la performance pour la survie des entreprises et spécialement les banques qui sont considérées comme étant l'un des principaux piliers du développement économique en Algérie en raison de leur rôle crucial dans l'intermédiation financière, et vu que ce rôle de mobilisation des dépôts et d'octroi des prêts peut être influencé négativement par de nombreux facteurs, affectant ainsi leur rôle dans le financement de l'économie, la santé de ces banques à travers la solidité de leurs opérations est très critique à la santé de l'économie dans son ensemble, ainsi, elle est un préalable essentiel au développement de l'économie et à la stabilité de sa croissance. Pour cela, la performance des banques est devenue crucial afin de renforcer la stabilité bancaire et le développement de l'économie.

C'est pour cela, nous allons aborder dans ce chapitre, la performance de l'entreprise en général et la performance de la banque en particulier.

### **Section 1 : Notions sur la performance de l'entreprise.**

La performance de l'entreprise qui est une notion au cœur de toute démarche d'évaluation des entreprises représente un sujet central pour les théoriciens et les praticiens en gestion qui

---

<sup>1</sup> Yaya HACHIMI SANNI, «La problématique de la performance organisationnelle, ses déterminants et les moyens de sa mesure : une perspective holistique et multicritérielle », document de travail n° 036, université Laval, faculté des sciences de l'administration, Québec, Canada, 2003, p 3.

<sup>2</sup> Michel CAPRON, Françoise QUAIREL, « Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale », revue de l'organisation responsable, n° 1, Février 2006, p 8.

<sup>3</sup> Alain MARION et al, «diagnostic de la performance de l'entreprise : concepts et méthodes », éd. Dunod, Paris, 2012, p1.

<sup>4</sup> Melchior SALGADO, «La performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations », 2013, <hal-00842219>, p 01. Disponible sur site : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00842219/document>, consulté le 11/04/2016 à 21 :15.

cherchent à traiter la problématique de son amélioration<sup>1</sup>. De plus, selon A. Bourguignon, le terme de la performance est largement utilisé sans unanimité, c'est-à-dire, il n'existe pas de consensus sur ce qui est exactement la performance et ceci reflète la polysémie qui entoure ce mot. Etymologiquement, les origines français et anglais de ce terme sont proches, et désignent l'exécution pour évoquer par la suite le succès<sup>2</sup>.

Pour mieux comprendre ce concept de la performance, nous allons premièrement le définir, aussi, nous allons aborder la notion de la mesure de la performance et son importance dans la survie des entreprises, et ensuite, nous présenterons ses principales notions voisines, et enfin, nous conclurons avec la typologie de la performance de l'entreprise.

### **Sous-section 01: La performance, la mesure de la performance, son importance et ses différents modèles.**

La performance est devenue l'une des piliers nécessaires sur lesquels l'entreprise s'appuie pour connaître sa situation afin d'améliorer sa performance, et par conséquent, elle reçoit une attention croissante des chercheurs et praticiens dans le domaine de la gestion des entreprises. Mais malgré son importance et le nombre d'études qui l'entourent, la polysémie de ce terme a rendu l'existence d'une définition commune et précise plus ardue, et donc, il n'a pas fait l'objet d'un consensus ou d'unanimité sur sa définition, et pour cela, nous allons donc aborder par la suite quelques définitions de ce concept.

#### **1. Définition de la performance de l'entreprise.**

Pour St-pierre et al, la performance est un concept multiforme qui peut porter plusieurs sens et peut recouvre plusieurs acceptions dépendamment des pensées de son auteur ou de son évaluateur. Otley ajoute que la performance est elle-même un terme ambigu car nous pouvons utiliser de façon interchangeable les termes «succès», « résultat»,., etc, et donc elle ne possède pas une définition unique<sup>3</sup>. Aussi, le dictionnaire Larousse définit la performance comme : un résultat chiffré d'un athlète ou d'un cheval à l'issue d'une épreuve; victoire acquise sur une équipe; exploit ou réussite remarquable; résultat obtenu dans l'exécution d'une tâche<sup>4</sup>.

Khemakhem, considère la performance comme étant un accomplissement d'un travail, l'exécution d'un acte, la réalisation d'une œuvre ou d'un exploit, aussi, c'est la manière avec laquelle une entreprise atteint les objectifs qui lui étaient désignés, en se basant soit sur le critère d'efficacité qui définit l'atteinte d'objectifs quels que soient les moyens mis en œuvre; soit sur le critère de la productivité qui compare les résultats obtenus aux moyens engagés<sup>5</sup>.

Pour Lebas, la performance en gestion n'est pas centrée seulement sur les réalisations passées mais sur l'avenir et particulièrement sur la capacité de l'unité en cours d'évaluation.

---

<sup>1</sup> Lilia HEDFI-KHAYATI, Mahmoud ZOUAOUI, «L'impact du champ de l'entreprise sur sa performance : cas des entreprises industrielles opérant dans le contexte tunisien », revue Gestion 2000, 2013/1, Vol 30, p 87.

<sup>2</sup> Claire GAUZENTE, « Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs: quelle validité? Analyse de la pertinence de certains indicateurs », revue finance- contrôle -stratégie, Vol 03, n° 2, juin 2000, p-p 146-147.

<sup>3</sup>Josée ST-PIERRE et al, «Les indicateurs de performance financière et non financière: complémentarité ou substitution? Étude exploratoire sur des PME manufacturières », Comptabilité et Connaissances, May 2005, France, <halshs-00581289>, p 03.

<sup>4</sup> Extrait du dictionnaire Larousse, disponible sur le site : <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/performance/59512>, consulté le 12/04/2016 à 20 :35.

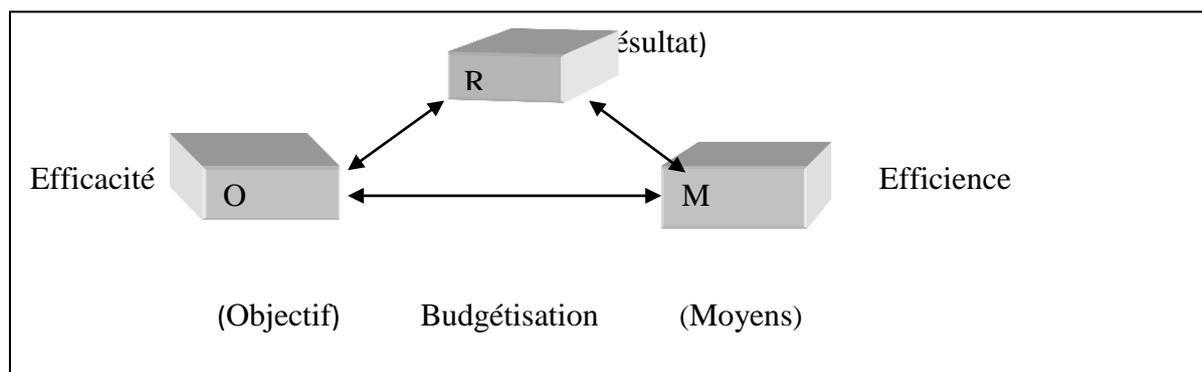
<sup>5</sup> Mohamed MAHJOUR DHIAF, « Proposition d'un modèle de mesure de l'impact du total quality management sur la performance globale : cas des entreprises tunisiennes de textile-habillement », thèse de doctorat en génie industrielle, école national supérieure d'arts et métiers, 10 Juillet 2007, p 55.

## TROISIEME CHAPITRE : LA PERFORMANCE FINANCIERE DE LA BANQUE

Pour cela, il le définit comme le potentiel d'une future mise en œuvre réussie des actions en vue d'atteindre les objectifs et les cibles désignés<sup>1</sup>.

Lorino donne deux définitions de la performance, la première est similaire à l'efficacité dans la mesure où la performance correspond au couple valeur (montant engagé par le client pour obtenir un bien)/ coût (ressources détruites pour produire un bien). Mais, la deuxième est plus globale car il attribue l'adjectif performant à «tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs définis»<sup>2</sup>. Et selon Bartoli, la performance est la mise en relation de trois notions : les résultats, les moyens et les objectifs, qui sont résumées dans la figure suivante<sup>3</sup> :

**Figure n° 12 : Le triangle de la performance.**



**Source :** Annie BARTOLI, « le management dans les organisations publiques », Dunod, Paris, 1997, p 79.

De la même façon, Guibert positionne la performance au centre du triangle regroupant les trois notions d'efficacité (moyens), d'efficacité (objectifs) et de la pertinence (résultats). Après, Gartiser et al, a proposé d'élargir ce triangle d'une manière cohérente et globale à l'ensemble des activités de l'organisation (triptyque : finalités, culture, structure)<sup>4</sup>.

Bourguignon définit la performance de l'entreprise «comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)». Pour lui, cette définition s'applique aussi à l'individu car il «est performant celui ou celle qui atteint ses objectifs»<sup>5</sup>.

Djellal et Faïz, interprètent la performance d'une manière différente de point de vue scientifique car ils la considèrent en tant que construction sociale, une convention d'incitation à des débats contradictoires. Aussi, selon eux la performance repose sur les critères suivants : l'efficacité, l'efficacité, l'économie et la productivité<sup>6</sup>. Selon pierre voyer, la performance est définie comme: «une valeur ajoutée à un état initial, comme l'atteinte d'un résultat minimum

<sup>1</sup> Michel J. LEBAS, «Performance measurement and performance management», international journal of production economics, Vol 41, 1995, p 23.

<sup>2</sup>Frédéric JUGLARET, « Indicateurs et tableaux de bord pour la prévention des risques en santé-sécurité au travail », thèse de doctorat en sciences et génie des activités à risques, l'école nationale supérieure des mines de Paris, École doctorale n° 432 : Sciences et Métiers de l'Ingénieur, 17 décembre 2012, p 20.

<sup>3</sup> Annie BARTOLI, « le management dans les organisations publiques », éd. Dunod, Paris, 1997, p 79.

<sup>4</sup> Nicolas MARANZANA, «Amélioration de la performance en conception par l'apprentissage en réseau de la conception innovante», thèse de doctorat en mécanique, université de Strasbourg, 2 Décembre 2009, p-p 56-57.

<sup>5</sup> Éric CAUVIN et al, « Évaluation de la performance des managers : L'effet de l'ordre de présentation et de l'importance relative des indicateurs financiers et non financiers », revue comptabilité - contrôle - audit, Tome 16, Février 2010, p 34.

<sup>6</sup> Sorinel CAPUSNEANU et al, «New dimensions of performance measurement», academic annals, APULENSIS, Economic series, Vol 14, Issue 02, 2012, p-p 334-335.

requis ou acceptable, ou comme la réduction de non-désirable (la réduction des pertes de temps, des couts,...). Elle peut être la réponse au besoin en termes de quantité, de qualité, de cout et de temps. Ainsi, elle peut représenter la juxtaposition de l'efficacité, de l'efficacités, du bien-fondé de l'organisation»<sup>1</sup>.

Pour Marion, la performance, qui correspond à une production réelle, varie dans le temps, l'espace, et dépendamment des pensées et de la représentation des personnes. Et il la définit dans le cadre de l'entreprise par le résultat d'une action: «La mesure des performances est entendue comme l'évaluation ex post des résultats obtenus », (Bouquin); ou à partir des modes d'obtention du résultat, c'est-à-dire, les étapes ou le processus qui mènent à ce résultat: « La performance est l'action faite de nombreux composants, non un résultat qui apparaît à un moment dans le temps », (Baird); ou comme le succès et la réussite de l'action: «Le succès passe toujours par une compétition plus ou moins explicite», (Bourguignon)<sup>2</sup>.

Aussi, Zumitzavan & Michie définissent la performance de l'entreprise d'une manière multidimensionnelle en se basant sur les quatre critères suivants : la réalisation des objectifs, l'augmentation de l'ingéniosité, la satisfaction des clients et l'amélioration des processus internes<sup>3</sup>.

Après avoir présenté quelques définitions du concept «performance », nous remarquons qu'il n'existe pas un consensus commun ou une définition unanime de ce terme, mais sur la base de ces différentes contributions et définitions déjà présentées, nous pouvons conclure que la performance de l'entreprise peut être assimilée au couple valeur/ coût, ou à la manière avec laquelle un organisme atteint les objectifs qui lui étaient désigné en convergence avec les orientations de l'entreprise. Donc, elle représente la comparaison d'un résultat avec un objectif fixé afin de créer une valeur ajoutée à un état initial. Enfin, nous pouvons dire que la performance repose sur les réalisations passées ainsi que les actions futures qui doivent être mis en œuvre en vue d'atteindre les objectifs.

Cependant, cette notion de «performance» ne doit pas être confondue avec celle de la «mesure de la performance», car la première représente un résultat alors que la seconde est un outil de mesure de ce résultat. Pour cela, nous passerons en ce qui suit au de concept de la mesure la performance.

### **2. Définition de concept de “la mesure de la performance”.**

Pour Bourguignon, la performance n'existe que si on peut la mesurer, en d'autre sens la décrire par un ensemble de mesures plus au moins complexes. Donc, vu que la performance existe, nous devrions être capables de la définir, de l'appréhender mais aussi de la mesurer malgré la difficulté et la complexité de ces mesures<sup>4</sup>. De plus, la performance doit être mesurée afin de fournir des services performants aux utilisateurs, mais cette notion de mesure de performance est multidimensionnelle car lors de cette mesure, des indicateurs financiers et non financiers doivent être utilisés. Ces indicateurs qui sont indispensables pour évaluer la performance aident l'entité et les dirigeants à améliorer les résultats futurs<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> Pierre VOYER, «Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance », presses de l'université de Québec, 2<sup>ème</sup> édition, canada, 2009, p 84.

<sup>2</sup> Alain MARION et al, op. Cit, p 01.

<sup>3</sup> Vissanu ZUMITZAVAN, Jonathan MICHIE, « Personal knowledge management, leadership styles, and organizational performance », Springer Briefs in Business, 2015, p 19.

<sup>4</sup> Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, « Contrôle de gestion : manuel & applications», éd. Dunod, 6<sup>ème</sup> édition, Paris, 2004, p 8.

<sup>5</sup> Andreea Ioana COSTE, Adriana TIRON-TUDOR, « Performance indicators in Romanian higher education», Share. Empower. Awareness (SEA) - practical application of science, Vol 03, Issue 07, 2015, p-p 178- 179.

Selon Neely et al, malgré que ce concept de mesure de la performance soit largement discuté, il est rarement défini, mais littéralement, cette notion de mesure de la performance est définie comme «le processus de quantification de l'action, où la mesure est le processus de quantification et où l'action mène à la performance». Aussi, ils donnent une autre définition de ce concept où ils le considèrent comme le processus de quantification de l'efficacité et de l'efficacités de l'action avec l'aide des mesures et des indicateurs<sup>1</sup>. Moullin a critiqué cette définition et il a remplacé le terme «quantifier» par «évaluer» parce que, selon lui, ce dernier terme est meilleur vu qu'il englobe des mesures qualitatives en plus des mesures quantitatives et vu qu'il implique davantage l'interprétation et l'analyse plus qu'une simple mesure. Pour cela, il définit la mesure de la performance comme «évaluant comment les organisations sont gérées et la valeur qu'elles apportent aux clients et aux autres parties prenantes». Ainsi, selon lui la mesure de la performance fournit également l'information nécessaire pour évaluer dans quelle mesure une organisation offre de la valeur et atteint l'excellence<sup>2</sup>. Burz, aussi utilise cette notion d'évaluation et donne la définition suivante «mesurer la performance veut dire évaluer la valeur et la connaissance de la valeur signifie la traduction de la performance»<sup>3</sup>.

Et puisque les entreprises tentent de mesurer ce qu'elles gèrent (management de la performance), la mesure de la performance, qui représente un sujet multidisciplinaire, est un enjeu central tant dans la littérature que dans la pratique<sup>4</sup>. Cette notion de management de la performance selon Amaratunga et Baldry est défini comme l'utilisation de l'information sur la mesure de performance pour apporter des changements positifs dans la culture, les systèmes et les processus de l'entreprise en aidant à établir des objectifs de performance convenus, en allouant et en priorisant les ressources, en informant les gestionnaires de confirmer ou de modifier les orientations actuelles des politiques ou des programmes afin d'atteindre les objectifs établis et de partager les résultats de performance dans la poursuite de ces objectifs. Cette notion de management de la performance et celle de la mesure de la performance se suivent dans un processus itératif, car le management de la performance à la fois précède et suit la mesure de la performance, et donc, il crée le contexte pour la mesure de performance<sup>5</sup>. Pour cela, le management de la performance et la mesure de la performance sont considérés comme un moyen de surveiller et de maintenir le contrôle qui vise à s'assurer que l'entreprise poursuit des plans d'action menant à la réalisation des buts et des objectifs généraux<sup>6</sup>.

Le conseil gouvernemental de la comptabilité et des normes indique que la mesure de la performance est nécessaire pour établir les buts et les objectifs, planifier les activités du programme pour atteindre ces buts et ces objectifs, allouer des ressources à ces programmes, surveiller et évaluer les résultats pour déterminer s'ils progressent dans la réalisation des buts et objectifs établis et modifier si c'est nécessaire les plans de ces programme pour améliorer la

---

<sup>1</sup> Andy NEELY et al, «Performance measurement system design: A literature review and research agenda», *International Journal of Operations & Production Management*, Vol 15 Issue 04, 1995, p 80.

<sup>2</sup>Max MOULLIN, «Performance measurement definitions: Linking performance measurement and organizational excellence», *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Vol 20, Issue 03, 2007, p-p181-182.

<sup>3</sup> Răzvan Dorin BURZ, « The concept of performance », *Share-Empower-Awareness (SEA), practical application of Science*, Vol 01, Issue 01, n° 01, 2013, p 257.

<sup>4</sup> Amy Van LOOY, Aygun SHAFAGATOVA, «Business process performance measurement: a structured literature review of indicators, measures and metrics», *Springer Plus*, Vol 05, Issue 01, 2016, p 01.

<sup>5</sup> Paul FOLAN, Jim BROWNE, «A review of performance measurement: Towards performance management», *Computers in Industry*, Vol 56, Issue 07, September 2005, p 674.

<sup>6</sup> Oyadiran Phillip ADEYINKA et al, « Performance measurement techniques and performance management in the public sector », *International Journal of Social Sciences and Humanities Reviews*, Vol 05, n° 01, February, 2015, p 127.

performance<sup>1</sup>. Donc, la mesure de la performance est l'un des outils essentiels qui permettent aux gestionnaires de gérer et de contrôler les entreprises<sup>2</sup>.

D'après ce qui précède, nous pouvons dire que la mesure de la performance représente un processus de quantification et d'évaluation englobant à la fois un ensemble d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs, ayant pour objet l'analyse et l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience des actions menées par l'entreprise afin de comparer les résultats obtenus avec les résultats attendus pour connaître si l'entreprise a atteint ses objectifs ou non, et donc, elle va fournir des informations sur les problèmes détectés aux responsables qui vont prendre des mesures correctives afin d'améliorer la performance.

### **3. Importance de la performance pour les entreprises.**

Assurer un niveau de performance satisfaisant par une entreprise est l'une des conditions essentielles pour la réussite de son développement<sup>3</sup>, de plus, sa croissance et sa survie exigent la réalisation de ses objectifs à long terme en répondant aux besoins et aux exigences de ses employés, propriétaires et membres de la société avec lesquels elle transige (ses fournisseurs, ses clients, ses créanciers, communauté, gouvernements)<sup>4</sup>. Donc, il faut performer afin de garantir le développement, la survie et la pérennité des entreprises, et accroître par ailleurs leurs avantages concurrentiels, et plus particulièrement dans cet environnement caractérisé par l'intensification de la concurrence, la mondialisation et l'internationalisation des marchés<sup>5</sup>. Mais tout cela nécessite une compréhension claire de ce que l'entreprise est désireuse de réaliser et de sa situation réelle en terme de son niveau de performance, c'est-à-dire, connaître la position de l'entreprise, ou elle se dirige et est ce qu'elle atteint ou non les objectifs qu'elle a déjà fixés, et ceci pose la question de la "mesure des performances" qui est associée à celle de "suivi des résultats" ou à "l'évaluation ex post des résultats obtenus"<sup>6</sup>.

Pour cela, chaque entreprise mesure, surveille et analyse sa performance, car ce qui ne peut pas être mesuré, ne peut pas être géré. Donc, l'entreprise mesure sa performance pour augmenter son efficacité globale et ses processus d'affaires en la permettant de se concentrer sur les domaines à améliorer et en évaluant comment bien le travail est fait<sup>7</sup>. Ceci est confirmé par Harrington, qui indique que les mesures sont la clé car si vous ne pouvez pas mesurer, vous ne pouvez pas contrôler. Et si vous ne pouvez pas contrôler, vous ne pouvez pas gérer. Et si vous ne pouvez pas gérer, vous ne pouvez pas améliorer. Donc la mesure de la performance est d'une grande importance puisqu'elle permet à l'entreprise de contrôler, gérer et améliorer sa performance, et ceci par l'utilisation des mesures de performance pour aligner l'activité quotidienne sur ses objectifs stratégiques et pour comparer les résultats obtenus avec

---

<sup>1</sup> Robert D. BEHN, «Why measure performance? Different purposes require different measures», *Public Administration Review*, Vol 63, n° 05, September/October 2003, p 587.

<sup>2</sup> Zbyněk HALÍŘ, «Different perspectives on business performance and impact on performance system design», *European Financial and Accounting Journal*, Vol 07, n° 02, 2012, p57.

<sup>3</sup> Zbyněk HALÍŘ, «The role of accounting information in financial performance measurements from external user's viewpoint», *European Financial and Accounting Journal*, Vol 02, 2010, p 25

<sup>4</sup> Frank FRIEDLANDER, Hal PICKLE, «Components of effectiveness in small organizations», *Administrative Science Quarterly*, Vol 13, n° 02, September 1968, p 289.

<sup>5</sup> Hachimi Sanni YAYA, op. Cit, p 02.

<sup>6</sup> Yvon PESQUEUX, «La notion de performance globale», 5° Forum international ETHICS, Tunis, Décembre 2004, p 08.

<sup>7</sup> Vesna BOSILJ-VUKSIC et al, «Organizational performance measures for business process management: a performance measurement guideline», *Tenth International Conference on Computer Modeling and Simulation*, IEEE 2008, p 94.

les valeurs cibles (objectifs fixés préalablement) pour voir si les objectifs sont atteints ou non, et par conséquent, prendre les décisions appropriées<sup>1</sup>.

Donc, en raison de la pression de la concurrence mondiale, la mesure de la performance de toute entreprise est devenue de plus en plus primordiale pour sa survie continue<sup>2</sup>, car une mesure de performance efficace est d'une importance cruciale pour assurer la mise en œuvre réussie de la stratégie d'une organisation en surveillant son efficacité à remplir ses propres objectifs prédéterminés et les exigences de ses parties prenantes et à assurer que la prise de décision au niveau stratégique et opérationnel soit mieux informée et plus efficace. De plus, la comparaison des résultats par rapport aux objectifs permet d'identifier les problèmes afin que des mesures correctives puissent être prises en temps opportun<sup>3</sup>. Ceci est confirmé par Bond, qui indique que la mesure de la performance par les entreprises permet à ces dernières de surveiller leurs performances et de diagnostiquer les causes d'un problème, et par conséquent, elle renforce l'activité qui est dans le meilleur intérêt de l'entreprise<sup>4</sup>.

Pour cela, la mesure de la performance qui se concentre sur la quantification, l'évaluation et le suivi des résultats permet de contrôler, gérer et améliorer la performance de l'entreprise, et ceci, par l'évaluation du progrès dans la réalisation des objectifs prédéterminés, c'est-à-dire, si les tâches sont exécutées avec succès ou non et si la stratégie organisationnelle est atteinte ou non, en comparant les résultats obtenus avec les objectifs déjà fixés. Cette comparaison permet donc d'évaluer si le travail est bien fait ou non et si ces objectifs sont atteints ou non et donc elle permet d'identifier les activités qui sont dans le meilleur intérêt de l'entreprise ainsi que les problèmes détectés, ce qui fournit aux responsables les informations nécessaires pour prendre des mesures correctives en temps opportun, et par conséquent, prendre des décisions appropriés afin d'assurer une mise en œuvre réussie de la stratégie de l'entreprise. Et tout cela permet le développement de l'entreprise en raison de l'implantation des bonnes pratiques et de l'amélioration continue de la performance, et ceci va assurer sa croissance, sa survie et par conséquent, son avantage concurrentiel qui va garantir sa pérennité dans un environnement caractérisé par une forte concurrence.

#### **4. Les différents modèles de la performance de l'entreprise.**

Plusieurs modèles ont été développés pour capturer la performance de l'entreprise en raison de la complexité de cette notion et de l'absence d'un accord général dans la littérature sur les critères à utiliser. Mais nous allons aborder les principales modèles dominants (Henri (2003)<sup>5</sup>, Hurduzeu (2015)<sup>6</sup>).

---

<sup>1</sup> Aivars NIEDRITIS et al, «Performance measurement framework with indicator life-cycle support», Tenth international Baltic conference on Databases and Information Systems DB&IS, Vilnius, Lithuania July 8-11, 2012, p-p115-116.

<sup>2</sup> Vesna BOSILJ-VUKSIC et al, «Organizational Performance Measures for Business Process Management: a Performance Measurement Guideline», op. Cit, p 95.

<sup>3</sup> The Chartered Institute of Management Accountants CIMA, «Latest Trends in Corporate Performance Measurement», JULY 2002, p 02. Disponible sur le site: [https://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/tech\\_techbrief\\_latest\\_trends\\_0702.pdf](https://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/tech_techbrief_latest_trends_0702.pdf), consulté le 02/05/2018 à 21:28.

<sup>4</sup>T.C. BOND, «The role of performance measurement in continuous improvement», International Journal of Operations & Production Management, Vol 19, n° 12, 1999, p-p 1319-1321.

<sup>5</sup> Jean-François HENRI, «Performance measurement and organizational effectiveness: bridging the gap», Managerial Finance, Vol 30, Issue06, 2004, p-p 98-99.

<sup>6</sup>Raluca Elena HURDUZEU, «The impact of leadership on organizational performance », SEA -practical application of science, Vol 03, Issue 07, 2015, p 291.

### **4.1. Le modèle de but.**

Ce modèle considère l'entreprise comme un ensemble rationnel d'arrangement orienté vers la réalisation des objectifs, aussi, la performance dans ce modèle représente la capacité de l'entreprise à atteindre les objectifs fixés préalablement, et donc, cette performance est mesurée par l'accomplissement des résultats, pour cela, elle se concentre seulement sur les fins soit en termes d'objectifs, buts, cibles,..., etc.

### **4.2. Le modèle de système de ressources.**

Dans ce modèle l'entreprise est considérée comme un système ouvert selon lequel les entrées, le processus de transformation et les sorties sont considérés comme faisant partie d'un ensemble et non comme des éléments indépendants. Pour cela, la performance ici ne se concentre pas sur les résultats seulement c'est-à-dire l'atteinte des objectifs (les sorties) mais elle met l'accent aussi sur les moyens nécessaires pour atteindre ces objectifs soit en termes d'entrées ou d'acquisition de ressources et de processus qui se fait auprès de l'environnement de l'entreprise, donc, elle se concentre sur la relation entre cette dernière et l'environnement. Selon ce modèle une entreprise performante est celle qui bénéficie de son environnement dans l'acquisition des ressources limitées pour soutenir ses opérations.

### **4.3. Le modèle de circonscription.**

Ce modèle ajoute au deux modèles précédents les attentes des différents groupes d'intérêts puissants c'est-à-dire les différentes parties prenantes (les propriétaires, employés, les clients, les fournisseurs, les créanciers, la communauté et le gouvernement) de l'entreprise, pour cela, cette dernière est perçue comme un ensemble de circonscriptions internes et externes qui négocient un ensemble complexe de contraintes, d'objectifs et de référents et où l'entreprise est considéré performante lorsqu'elle satisfait ses différents intervenants, et par conséquent, elle assure sa survie.

### **4.4. Le modèle des valeurs concurrentes.**

Ce modèle constitue une synthèse et une extension des modèles précédents car il indique que les objectifs de l'entreprise sont créés dans des directions différentes selon les différentes attentes des circonscriptions. La performance est donc fondée sur trois valeurs concurrentes de l'entreprise qui englobent les aspects divers des modèles précédents à savoir: le modèle de but, de système des ressources et les besoins des différentes parties prenantes. Selon ce modèle, une entreprise performante a un haut degré de collaboration et d'engagement des parties prenantes par le biais de groupes de travail, des projets d'équipe et de direction.

### **4.5. Le modèle d'inefficacité.**

Selon ce modèle, l'entreprise est considérée comme étant un ensemble de problèmes et de fautes car il adopte une perspective différente vu qu'il porte une attention particulière sur les facteurs qui entravent une performance réussite de l'entreprise. Donc, la performance dans ce cas est définie comme l'absence de facteurs d'inefficacité car selon ce modèle, il est plus facile, plus précis, plus consensuel et plus bénéfique d'identifier les problèmes et les défauts (inefficacité) que les critères de compétences (efficacité).

Après la définition de la performance de l'entreprise et le concept de la mesure de la performance, nous avons montré l'importance de la mesure de la performance dans la survie des entreprises, et enfin, nous avons conclu par les différents modèles de la performance. Mais cette notion de performance a plusieurs notions qui sont souvent confondues avec cette dernière, pour cela, nous allons présenter dans ce qui suit les différentes notions voisines de la performance de l'entreprise.

### Sous-section 2: Les principales notions voisines de la performance.

Les définitions qu'on a cité précédemment montre que la performance de l'entreprise est associée à d'autres concepts comme: l'efficacité, l'efficience, la productivité, la rentabilité, la rentabilité et la compétitivité, ces derniers sont utilisés pour exprimer la performance, mais en réalité, ils ont chacun un sens précis.

#### 1. L'efficacité et l'efficience.

Depuis des décennies, l'efficacité, en tant que mesure de la réussite des entreprises, a attiré l'attention des chercheurs à travers les sciences sociales, mais au cours de ces dernières années elle a pris l'intérêt des praticiens car elle est devenue une urgence supplémentaire en raison des exigences plus explicites pour la reddition de comptes, la transparence ainsi que la responsabilité financière<sup>1</sup>. Aussi, le dictionnaire Larousse définit l'efficacité par un produit, une méthode, un appareil,..., qui produisent l'effet attendu. Donc, il est efficace celui qui remplit bien sa tâche, qui atteint son but et qui aboutit à des résultats utiles<sup>2</sup>.

Pour Warnich et al, l'efficacité est mesurée en termes de «faire les choses correctement» sur le marché des ressources, le processus de production, et le marché du produit final<sup>3</sup>. Donc, l'efficacité organisationnelle est «le degré auquel une organisation réalise ses objectifs»<sup>4</sup>.

D'après ce qui précède, nous pouvons conclure que l'efficacité traduit la capacité d'une entreprise à produire les effets attendus, à atteindre les objectifs préalablement fixés, et donc, elle souligne l'importance d'atteindre un objectif souhaité, c'est-à-dire, si nous voulons savoir si une entreprise est efficace ou non nous allons répondre à la question suivante: ses objectifs fixés sont-ils atteints ou non?. Donc, elle permet de savoir si le résultat obtenu est proche ou non des objectifs fixés préalablement, et par conséquent, elle mesure l'écart entre ces derniers (résultats souhaités) et les résultats atteints par la formule suivante.

$$\text{Efficacité} = \frac{\text{Résultats obtenus}}{\text{Objectifs fixés}} \dots (8)$$

D'après ce qui précède, nous remarquons que l'efficacité cherche l'aboutissement des résultats, et donc, elle se concentre sur l'atteinte des objectifs fixés seulement, tandis que la performance s'intéresse aux étapes et aux processus qui mènent à ce résultat ainsi que sur les actions réussies sur l'avenir.

Pour l'efficience, le dictionnaire français Larousse définit tous ce qui est efficient par celui qui aboutit à des bons résultats avec le minimum de dépense, d'efforts,...etc.<sup>5</sup> Aussi, l'efficience se mesure par deux volets soit par la maximisation de la quantité obtenue de produits/services à partir d'une quantité consommée de ressources, c'est-à-dire, rapport d'un volume obtenu à un volume consommé et ceci reflète la productivité; soit par la rentabilité qui

<sup>1</sup> Jesse D. LECY et al, «Non-governmental and not-for-profit organizational effectiveness: A modern synthesis», VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, Vol 23, Issue 02, June 2012, p 436.

<sup>2</sup> Dictionnaire de français Larousse, extrait du site :

<http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/efficace/27925?q=efficace#27781>, consulté le 14/04/2016 à 18 :14.

<sup>3</sup> Chux GERVAISE IWU, «Determinants of sustainability and organizational effectiveness in non-profit organizations», sustainability, vol 7, issue 7, 2015, p 9562.

<sup>4</sup> Alireza MOOGHALI, Somaye BEHZADI, «Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management», journal of renewable natural resources bhutan, Vol 03, Issue 07, 2015, 426.

<sup>5</sup> Dictionnaire de français Larousse, extrait du site :

<http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/efficient/27932?q=efficient#27788>, consulté le 14/04/2016 à 20 :00.

est le rapport entre un bénéfice et un volume consommé. Donc, en général, nous pouvons conclure que l'efficacité peut être mesurée par le ratio résultats obtenus-moyens mis en œuvre<sup>1</sup>.

En effet, l'efficacité, peut être défini comme l'utilisation optimale des ressources (moins de ressources consommées) afin d'atteindre les sorties désirées (les résultats attendus). Donc, il mesure la relation entre les entrées et les sorties et comment les entrées ont été transformées en sorties avec succès<sup>2</sup>. Ceci est confirmé par Mihaiu et al, qui s'accordent sur le fait que l'efficacité peut être obtenue par le rapport entre les résultats maximum d'une action et les ressources utilisées. Donc, il est mesuré, en comparant les effets obtenus dans leurs efforts, en se basant sur les étapes suivantes : a) l'estimation des coûts, qui sont liés aux entrées, c'est-à-dire, les ressources consommées; b) l'estimation des résultats (les sorties); c) la comparaison entre les deux<sup>3</sup>.

D'après ce qui précède, nous pouvons conclure que l'efficacité est un concept qui combine et compare les effets (les résultats/les sorties) et les efforts (les entrées/ moyens mis en œuvre) à travers une relation mettant en rapport l'utilisation optimal des moyens engagés pour atteindre les résultats attendus, et donc, un système est efficace si ses résultats sont suffisants compte tenu des moyens mis en œuvre, c'est-à-dire, il est efficace tout ce qui atteint les résultats souhaités avec un niveau minimum des entrées (moyens engagés/ mis en œuvre).

Donc, l'efficacité qui se concentre sur les moyens impliqués pour réaliser un objectif souhaité, est résumé dans la formule suivante:

$$\text{Efficience} = \frac{\text{Résultats obtenus}}{\text{Moyens mis en œuvre}} \dots (9)$$

D'après ce qui précède, nous remarquons que l'efficacité se concentre sur les moyens impliqués et la manière par laquelle l'entreprise peut atteindre les résultats qu'elle souhaite mais la performance englobe plusieurs dimensions car elle s'intéresse à la réalisation d'une action et au processus par lequel l'entreprise peut atteindre ses objectifs fixés compte tenu des moyens engagés, ainsi qu'à la capacité de l'entreprise à réaliser une valeur ajoutée, et par conséquent, préserver sa pérennité. Donc, la notion de performance représente la juxtaposition de l'efficacité, l'efficacité et du bien fondé de l'entreprise.

Etant donné que l'efficacité englobe les deux concepts de productivité et de rentabilité. Nous allons présenter ces deux concepts brièvement.

### 2. La productivité.

Selon la définition adoptée par l'agence Européenne de productivité avec l'ajustement du centre de productivité du Japon, la productivité, qui est un concept social, est présentée comme une «attitude d'esprit». Aussi, Pritchard, donne trois définitions, la première représente le rapport entre les sorties et les entrées, donc, elle mesure l'efficacité; la deuxième combine l'efficacité et l'efficacité car selon lui la production = les sorties/ les entrées + Les sorties/ les

<sup>1</sup> Angèle RENAUD, Nicolas BERLAND, «Mesure de la performance globale des entreprises», comptabilité et environnement, May 2007, France, p-p 4-5.

<sup>2</sup> Iona BARTUSEVICIENE, Evelina ŠAKALYTE, «Organizational assessment: effectiveness vs. efficiency», social transformations in contemporary society, 1, 2013, p 49.

<sup>3</sup> Diana MARIETA MIHAIU et al, «Efficiency, effectiveness and performance of the public sector», Romanian journal of economic forecasting, Issue 04, 2010, p 132.

objectifs, et donc, la production= efficacité+ efficacie; mais la troisième est plus globale car elle se réfère à un concept plus large que tout ce que fait l'entreprise a une meilleure fonction<sup>1</sup>.

Aussi, l'Association Européenne des centres nationaux de la productivité définit la productivité comme la composition de l'efficacité et l'efficacie, où l'efficacie reflète la manière avec laquelle les produits/ services sont produits d'une façon efficace et efficace, et donc, l'efficacie veut dire "faire les bonnes choses" et l'efficacité signifie « faire les choses correctement »<sup>2</sup>.

D'après tout cela, on remarque la relation existante entre la performance qui représente l'action faite par l'entreprise pour réaliser ses objectifs et la productivité qui se rapporte à un processus réel qui se déroule entre des phénomènes purement physiques exprimant la capacité de l'entreprise à produire.

Cette notion de productivité est souvent confondue avec la notion de profitabilité. Cette dernière diffère de la première dans la mesure où elle tient compte des effets monétaires. Mais comme la productivité, la profitabilité est considérée comme étant une relation entre les sorties et les entrées, mais avec un aspect monétaire<sup>3</sup>. C'est pour cela, nous devons voir cette notion.

### 3. La profitabilité et la rentabilité.

Doyle considère la profitabilité comme une mesure commune de la performance pour l'entreprise<sup>4</sup>. Selon Popa et al, la profitabilité qui concerne la capacité de l'entreprise à utiliser des facteurs de production et du capital pour faire des profits, est une catégorie économique qui reflète la performance de l'entreprise<sup>5</sup>. Aussi, selon Constantin & Loredana, la profitabilité peut être définie comme la capacité de l'entreprise à réaliser une différence positive entre le produit de sa propre activité (son chiffre d'affaires) et les coûts résultants de la fabrication, de la commercialisation et de la transaction réelle, et donc, sa capacité à faire des profits. De plus, elle peut refléter un niveau macro-économique dans la mesure où elle mesure l'efficacie en mettant en rapport les efforts (charges/ coûts de production) pour atteindre les effets (résultats)<sup>6</sup>.

L'institut national de la statistique et des études économiques définit la profitabilité par le rapport entre le profit et la production. Le taux de profitabilité donc rapporte le Résultat Net Comptable au Chiffre d'Affaires Hors Taxes (RNC/CAHT)<sup>7</sup>. Tandis que la rentabilité est une nécessité pour toute entreprise, car cette dernière doit dégager une rentabilité suffisante sur plusieurs années afin de préserver sa pérennité sur le long terme, si non, sa situation financière

---

<sup>1</sup>Parastoo ROGHANIAN et al, « Productivity through effectiveness and efficiency in the banking industry », *Procedia - social and behavioral sciences*, Vol 40, 2012, p 551.

<sup>2</sup>Aki PEKURI et al, « Productivity and performance management – managerial practices in the construction industry », *international journal of performance measurement*, Vol 01, 2011, p 41.

<sup>3</sup>Ibid, p 42.

<sup>4</sup>Elvin BASTIAN, Munawar MUCHLISH, « Perceived environment uncertainty, business strategy, Performance measurement systems and organizational performance », *procedia - social and behavioral sciences*, n° 65, 2012, p 789.

<sup>5</sup>Dorina POPA et al, « Contemporary approaches of company performance analysis based on relevant financial information », *annals of the university of Oradea, economic science*, Vol 01, Issue 02, 2012, p 709.

<sup>6</sup>Căruntu CONSTANTIN, Lăpăduși MIHAELA LOREDANA, « Profitability and financial stability », *annals of the university of Constantin Brâncuși din Târgu-Jiu, economic science*, Vol 25, Issue 03, 2011, p 196.

<sup>7</sup> Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques, extrait du site :

<http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=definitions/profitabilite.htm>, le 15/04/2016 à 21 :48.

peut se dégrader et cela va remettre en cause sa pérennité, et par conséquent, peut engendrer le risque de faillite de l'entreprise<sup>1</sup>.

Ceci est confirmé par Deuble et al, qui considèrent la rentabilité comme l'aptitude de l'entreprise à dégager des profits. De plus, ils divisent cette rentabilité qui est mesurée par le rapport entre les résultats obtenus (les marges dégagées) et les moyens mis en œuvre, en deux types, soit la rentabilité économique qui désigne le rapport entre le profit réalisé et la valeur du capital physique mis en œuvre pour l'obtenir<sup>2</sup>; soit la rentabilité financière qui représente le rapport entre le profit et les capitaux propres<sup>3</sup>. Cette dernière dépend de la rentabilité économique et de la structure de financement, via l'effet de levier. Ce dernier qui représente l'endettement de l'entreprise est un mécanisme qui permet d'améliorer la rentabilité des fonds propres si la rentabilité économique est supérieure au taux d'intérêt exigé par les prêteurs, comme il peut fonctionner dans l'autre sens, c'est-à-dire, il dégrade la rentabilité financière si la rentabilité économique est faible<sup>4</sup>.

### 4. La compétitivité.

Pour que l'entreprise puisse atteindre la performance souhaitée elle doit effectuer une réévaluation directe ou indirecte des concepts d'efficacité, d'efficience et de la compétitivité<sup>5</sup>. Aussi, Verboncu et Zalman considèrent la performance comme "un résultat particulier obtenu dans la gestion, l'économie, le marketing, etc.... et qui marque les caractéristiques de l'efficience, l'efficacité et la compétitivité de l'organisation. Pour cela, la performance peut être considérée comme l'équivalent de la compétitivité<sup>6</sup>. Ainsi, selon une recherche complexe faite par Jianu sur la notion de performance, elle a conclu que «la performance est un état de compétitivité de l'entreprise qui assure sa présence durable sur le marché»<sup>7</sup>.

Michael E. Porter qui est l'un des principaux experts dans la compétitivité des entreprises donne la définition suivante: «l'avantage concurrentiel est ce que l'entreprise se démarque du reste des concurrents sur le marché»<sup>8</sup>. Bouquin ajoute à ces notions de l'efficacité et de l'efficience, la notion de l'économie, qui est utilisée pour exprimer la performance, dans la mesure où elle consiste à se procurer les ressources nécessaires au moindre coût<sup>9</sup>.

### Sous-section 3: Typologie de la performance de l'entreprise.

D'après ce qui précède, nous remarquons que pour se mettre d'accord sur une définition commune de performance est une chose difficile, pour cela, les auteurs ont donné une variété de définitions à la notion de la performance, car cette dernière représente et restera un concept

---

<sup>1</sup>Jean Pierre GAILLOT- DREVON et al, « Les essentiels de la gestion de l'entreprise agricole», éd. Educagri, Dijon, 2015, p 54.

<sup>2</sup> Philippe DEUBLE et al, «Dictionnaire de sciences économiques et sociales», éd. Bréal, 2008, p 95.

<sup>3</sup> Jérôme CABY, Jacky KOEHL, «Analyse financière», éd. Pearson & Dareios, 2<sup>ème</sup> édition, 2012, p 63.

<sup>4</sup>Annick CHAPPAZ-GILLOT, Ghislaine DESTAIS, «Mesure de la performance de l'entreprise : une réflexion et quelques propositions concrètes », Journée d'étude « La mesure de la performance globale », Ecole supérieure de commerce et management, Lyon, Jeudi 27 mars 2007, p-p 3-4.

<sup>5</sup> Elena NICU LOANA et al, « Company performance measurement and reporting methods», annals of the university of Oradea, economic science, Vol 01, Issue 02, 2012, p 701.

<sup>6</sup> Mirela OANA PINTEA, Monica VIOLETA ACHIM, « Performance - an evolving concept», university of Craiova, faculty of economics and business administration, annals of the university of Craiova, economic science series, Vol 02, Issue 38, n° 08, 2011, p 3.

<sup>7</sup> Dorina POPA et al, op. Cit, p 709.

<sup>8</sup> Lena DUSPARA, «Strengthening of competitiveness of small enterprises in metal industry in Hrodsko Posavska county», interdisciplinary management research journal, Vol 09, Issue 35, 2013, p 404.

<sup>9</sup> Brigitte DORIATH, Christian GOUJET, « «Gestion prévisionnelle et mesure de la performance», éd. Dunod, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 2007, p 172.

problématique tant que sa définition varie dépendamment des intérêts des utilisateurs de l'information, c'est pour cela qu'elle est contestée et elle est en développement continu.

Donc, la performance est considérée comme un phénomène subjectif et multiforme en raison des perspectives largement divergentes des différentes parties prenantes de l'entreprise sur ce qui constitue la performance. Par exemple les investisseurs la perçoivent en termes de rentabilité de l'investissement, les gestionnaires s'intéressent à la performance globale de l'entreprise, les employés la voient comme la stabilité de leur emploi, et enfin, les créanciers manifestent leurs intérêts envers la stabilité de l'entreprise<sup>1</sup>. Pour cela, la performance a une typologie variée, c'est-à-dire, une multitude des dimensions de la performance. Donc, cette dernière, selon Doriath, peut être divisée en performance externe et interne par rapport aux acteurs de l'entreprise où la performance interne concerne les seules acteurs de l'entreprise et où la performance externe s'adresse aux acteurs en relation contractuelle avec l'entreprise<sup>2</sup>, comme elle peut être divisée selon la littérature en quatre dimensions principales à savoir : la performance stratégique, performance socio-économique, la performance environnementale, et enfin, la performance globale de l'entreprise.

### 1. La performance stratégique.

Selon Marion et al, la performance stratégique peut être définie comme étant la capacité de l'entreprise à atteindre les objectifs qu'elle a fixé préalablement, en fonction des moyens dont elle dispose, et des compétences qu'elle a acquis<sup>3</sup>. En d'autres termes, cette performance appelée aussi performance à long terme intègre le maintien de la distance avec les concurrents et donc, elle est garante de la pérennité de l'entreprise car l'application systématique d'une logique solide basé sur l'utilisation d'un système d'excellence intégrant les différents facteurs d'excellence tels que la croissance des activités, stratégie bien pensée, une culture d'entreprise dynamique, une forte motivation des membres de l'organisation ou un système de volonté visant le long terme, la capacité de l'organisation à créer de la valeur pour ses clients, la qualité du management et du produit pour les clients, la maîtrise de l'environnement, et enfin, la prise en compte de la responsabilité sociale de l'entreprise, permet de fournir une garantie de succès pour les entreprises<sup>4</sup>.

Donc, un système de mesure de performance stratégique est considéré comme étant un système d'excellence qui permet de fournir des indicateurs financiers et non financiers aux dirigeants. Ces indicateurs qui permettent la traduction de la stratégie de l'entreprise en un ensemble de mesures de performance couvrent les différentes perspectives de l'entreprise<sup>5</sup>.

Enfin, la gestion de cette performance stratégique permet la création d'un environnement où la stratégie de l'entreprise est claire et compréhensible pour tous ses employés. Ces derniers utilisent des indicateurs de performance qui sont recueillis et informés à tous les niveaux d'organisation afin de leur permettre de tester les hypothèses stratégiques qui sous-tendent la performance organisationnelle de l'entreprise<sup>6</sup>.

---

<sup>1</sup> Mirela OANA PINTEA, Monica VIOLETA ACHIM, op. Cit, p 2.

<sup>2</sup> Brigitte DORIATH, op. Cit, p 173.

<sup>3</sup> Alain MARION et al, op. Cit, p13.

<sup>4</sup> Zineb ISSOR, «La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions », Projectics - Proyéctica –Projectique, n° 17, Février 2017, p 99.

<sup>5</sup> Xiao LI et al, «A strategic performance measurement system for firms across supply and demand chains on the analogy of ecological succession », ecological economics, n° 68, 2009, p 2918.

<sup>6</sup> Bernard MARR, « Strategic performance management-leveraging and measuring your intangible value driver», éd.Butterworth Heinemann, 2006, p 3.

### **2. La performance Socio-économique.**

Elle regroupe la performance commerciale, la performance économique et financière, la performance sociale, et enfin, la performance organisationnelle.

#### **2.1. La performance commerciale.**

La performance a été une préoccupation centrale dans le marketing vu qu'il occupe une place importante dans les activités marketing, aussi, l'une des préoccupations majeures des marketeurs, des chercheurs, est de trouver des explications de la performance commerciale, appelée aussi la performance marketing, et qui est utilisée comme étant un moyen de contrôle ou d'animation des réseaux de distribution<sup>1</sup>.

De plus, la performance marketing est défini comme étant un processus dynamique et multidimensionnel, puisque selon la théorie de l'avantage concurrentiel elle représente un processus qui intègre quatre grandes étapes qui sont: premièrement, les sources d'avantage, concernant l'acquisition, le développement et le déploiement des ressources et des capacités de l'entreprise; deuxièmement, les avantages de position en rapport avec la stratégie réalisée en matière de la valeur livrée aux clients et des frais engagés par l'entreprise par rapport à ses concurrents; troisièmement, les résultats de la performance du marché, qui sont les réponses des clients et des concurrents aux avantages de position réalisés par les entreprises et enfin, les résultats de performance financière, qui concernent les coûts et les avantages engendrés par l'entreprise après l'atteinte d'un certain niveau de performance marketing<sup>2</sup>.

Selon Daghfous, cette performance sera évaluée à partir de la croissance des ventes, de la part du marché, du nombre de clients servis, du taux de fidélité ou en termes du niveau de la satisfaction<sup>3</sup>.

#### **2.2. La performance économique et financière.**

Ce type de performance, qui prend en compte l'aspect économique et financier de la performance, peut être définie comme la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs afin d'assurer sa survie. Aussi, cette performance qui est restée pendant longtemps la référence en matière d'évaluation d'entreprise vu qu'elle reflète les attentes des propriétaires, peut être mesurée par des indicateurs quantitatifs tels que la rentabilité des investissements et des ventes, la profitabilité, la productivité, le rendement des actifs, l'efficacité, etc<sup>4</sup>.

Aussi, la performance économique qui peut être définie comme la capacité de l'entreprise à maximiser ses bénéfices et minimiser ses coûts, permet de gérer l'entreprise sous l'angle de la rentabilité, d'en évaluer son état, de raisonner les décisions stratégiques et de prendre les décisions tactiques afin d'assurer la création de valeur par l'entreprise, et par conséquent, lui permettre à devenir compétitive<sup>5</sup>. Mais malgré les avantages de cet aspect économique et

---

<sup>1</sup>Olivier de LA VILLARMOIS, «Evaluer la performance des réseaux bancaires : la méthode DEA», décisions marketing, n° 16, Janvier- Avril 1999, p 39.

<sup>2</sup> Neil A. MORGAN et al, «Marketing productivity, marketing audits, and systems for marketing performance assessment integrating multiple perspectives», Journal of Business Research, Vol 55, Issue 05, 2002, p 366.

<sup>3</sup> Naoufel DAGHFOUS, Elissar TOUFAILY, «L'impact de l'adoption de E-banking sur la performance commerciale des banques Cas du marché Libanais», Annual Conference, Administrative Sciences Association of Canada- reaching new heights, Banff, Canada, 2006, p 134.

<sup>4</sup> Sogbossi BOCCO BERTRAND, «Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique», la revue des sciences de gestion, n°241, 1/2010, p 119.

<sup>5</sup>Frédéric COURET, «Les performances des coopératives viticoles : un benchmark sans rentes d'appellations», annales des mines - gérer et comprendre, n° 106, 2011, p 82.

financier de la performance vu qu'elle permet une lecture simple et qu'elle facilite le pilotage de l'entreprise, cette dimension financière seule, n'assure pas la compétitivité de l'entreprise<sup>1</sup>.

### 2.3. La performance sociale.

Après avoir considéré la maximisation de performance économique, qui vise à satisfaire les seuls intérêts des actionnaires, comme le seul objectif de l'entreprise, cette dernière a commencé à concentrer ses préoccupations de plus en plus vers l'aspect social en plus des aspects économiques et financiers afin d'intégrer toutes les activités nécessaires au maintien de l'entreprise, et pour cela, cette dernière va agir d'une manière socialement responsable pour le bénéfice de la société dans son ensemble<sup>2</sup>.

Et en raison de l'intérêt croissant envers les aspects sociaux, le concept de performance sociale des entreprises a été un sujet d'étude universitaire depuis plusieurs décennies, et plus particulièrement au milieu des années 1970 où il a été utilisé pour la première fois aux États-Unis. Mais malgré cette attention sur le plan théorique et empirique de ce concept, son cadre théorique n'a pas changé significativement de l'articulation faite par Wartick et Cochran, qui définissent la performance sociale de l'entreprise comme «l'interaction sous-jacente entre les principes de la responsabilité sociale, le processus de la réactivité sociale, et les politiques développées pour résoudre les problèmes sociaux»<sup>3</sup>. Mais après cette définition, Wood a effectué plusieurs recherches afin de donner une définition modifiée de celle des deux premiers auteurs dans la mesure où il considère la performance sociale d'une entreprise comme «une configuration des principes sociaux d'une entreprise, les processus de la réactivité sociale et les politiques, les programmes et les résultats observables liés aux relations sociétales de l'entreprise»<sup>4</sup>.

De plus, Ben Hassen et Hofaidhllaoui, voient la performance économique comme étant un concept inséparable de celui de la performance sociale car ces deux types de performance composent la performance de l'entreprise. Car le premier accorde une importance à la rentabilité tandis que le deuxième s'intéresse à d'autres d'indicateurs qui ont relation avec la qualité de fonctionnement de l'entreprise tels que les conditions de travail, l'organisation du travail, la gestion du temps, communication-coordination-concertation, la formation intégrée et la mise en œuvre stratégique<sup>5</sup>.

### 2.4. La performance organisationnelle.

La performance organisationnelle qui est considérée comme un concept multidimensionnel vu qu'il inclut des critères financiers et non financiers<sup>6</sup>, concerne la manière avec laquelle l'entreprise est organisée afin d'atteindre ses objectifs et la façon par laquelle elle parvient à les atteindre<sup>7</sup>.

---

<sup>1</sup> Sogbossi BOCCO BERTRAND, op. Cit, p 119.

<sup>2</sup> Mercedes RODRIGUEZ-FERNANDEZ, «Social responsibility and financial performance: The role of good corporate governance », Business Research Quarterly BRQ, Vol 19, Issue 02, April-June 2016, p 137.

<sup>3</sup> Donna J. WOOD, «Corporate Social Performance Revisited », academy of management review, Vol 16, n° 4, 1991, p-p 691-692.

<sup>4</sup> Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), communication sur : « Performance sociale et performance financière : Etat de l'art », 20<sup>ième</sup> conférence de l'AIMS, 6-8 Juin, Nantes, 2011, p 8.

<sup>5</sup> Noura BEN HASSEN, Mahrane HOF AIDHLLAOUI, «L'employabilité des salariés : facteur de la performance des entreprises ?», recherches en sciences de gestion, n° 91, 4/2012, p-p 142-143.

<sup>6</sup> Matjaž MALETIC et al, «The impact of sustainability exploration and sustainability exploitation practices on the organizational performance: a cross-country comparison», journal of cleaner production, Vol 138, Part 02, 2016, p 164.

<sup>7</sup> Hicham ATTOUCH, «La performance globale de l'entreprise revisitée », revue des économies nord Africaines, n° 5, Janvier 2008, p 53.

Pour Kalika cette performance qui reflète l'efficacité organisationnelle de l'entreprise ne porte pas sur les éventuelles conséquences de nature sociale ou économique mais directement sur l'efficacité de la structure organisationnelle, et donc, elle peut être appréciée par le respect de la structure formelle, la nature des relations entre les services de l'entreprise, la qualité de la circulation de l'information, et enfin, la flexibilité organisationnelle<sup>1</sup>.

Selon Venkatraman, la performance organisationnelle est considérée comme l'efficacité et l'efficience des éléments qui influencent la profitabilité et la croissance des entreprises tels que les rendements, taux de croissance, la prospérité et la part de marché<sup>2</sup>. Ceci est confirmé par Richard et al, qui considèrent que cette performance intègre trois domaines spécifiques de résultats à savoir : la performance financière qui se mesure par les bénéfices, le rendement des actifs, le retour sur investissement, etc, ainsi que le rendement des actionnaires qui est calculé par le rendement total des actionnaires, la valeur économique ajoutée,..., etc. Et enfin, la performance de marché qui est mesurée par les ventes, la part de marché,..., etc<sup>3</sup>. Mais, malgré que ces indicateurs financiers soient les mesures les plus faciles et les plus courants pour mesurer la performance organisationnelle, ils ne peuvent pas être utilisés comme la seule mesure de cette performance, mais ils doivent être complétés par d'autres indicateurs non financiers tels que la satisfaction des parties prenantes et la réputation<sup>4</sup>.

### 3. La performance environnementale.

Au cours de ces dernières années, l'entreprise est devenue de plus en plus interactive et consciente des aspects écologiques vu que ces nouvelles dimensions, qui visent à préserver l'environnement par le recyclage des déchets polluants ou le traitement des eaux usées, sont devenues essentielles pour la viabilité de l'entreprise, malgré les coûts élevés induits par leur prise en compte<sup>5</sup>.

Selon Dohou-Renaud, le concept de la performance environnementale est un concept ambigu, indéterminé, complexe, contingent puisque chaque entreprise a sa propre politique environnementale et ses propres exigences en matière de ses parties prenantes, aussi, il est une source d'interprétation subjective. Pour cela, la norme ISO 14031, en 1999, a défini ce type de performance comme «les résultats mesurables du système de management environnemental en relation avec la maîtrise par l'organisme de ses aspects environnementaux sur la base de sa politique environnementale, de ses objectifs et cibles environnementaux»<sup>6</sup>.

La mesure de la performance environnementale selon la norme ISO 14031 se fait par des indicateurs de performance de management qui permettent la collecte des informations sur les efforts déployés par la direction pour influencer la performance environnementale des opérations de l'entreprise et les indicateurs de performance opérationnelle qui fournissent des

---

<sup>1</sup> Michel KALIKA, « Structures d'entreprises - réalités, déterminants, performances », éd. Economica, nouveau tirage, 1995, p-p 340-341.

<sup>2</sup> Ben Mahjoub LASSAAD, Halioui KHAMOUSSI, « La participation budgétaire et la performance organisationnelle dans un contexte compétitif », revue Libanaise de gestion et d'économie, Vol 03, Issue 05, 2010, p 9.

<sup>3</sup> Pierre J. RICHARD et al, « Measuring organizational performance as a dependent variable: towards methodological best practice », journal of management, Vol 35, n° 3, June 2009, p 722.

<sup>4</sup> Zoran MIHANOVIĆ et al, « Analysis of organizational performance of non-profit institutions: the case of lifelong learning institutions in Croatia », economic review, journal of economics and business, Vol 12, Issue 1, May 2014, p 4.

<sup>5</sup> Hicham ATTOUCH, op. Cit, p 62.

<sup>6</sup> Angèle DOHOU-RENAUD, « Le rôle des outils de mesure de la performance environnementale : le cas des audits et indicateurs environnementaux dans dix entreprises françaises certifiées ISO 14001 », management & avenir, n° 29, Septembre 2009, p-p344-345.

informations sur la performance environnementale des opérations de l'entreprise. Ce qui va permettre d'établir des liens entre l'état de l'environnement et les activités de l'entreprise<sup>1</sup>.

### 4. La performance globale.

Avec la montée croissante des exigences sociales et environnementales du à l'apparition des nouvelles catégories des parties prenantes de l'entreprise, la représentation simple et unidimensionnelle de la performance qui a été depuis longtemps centrée sur l'aspect financier a passé à une représentation plus large et complexe qui intègre en plus des aspects financier, qui sont devenu juste une partie d'un mélange d'aspects pris en compte pour l'évaluation de la performance de l'entreprise, des aspects sociales et environnementaux liée à la responsabilité sociale des entreprises (RSE)<sup>2</sup>. Cette dernière gagne une grande attention dans les domaines académiques et professionnels car elle occupe de plus en plus une place importante dans la conscience des entreprises. Ces dernières doivent la comprendre, la gérer et l'intégrer dans ses activités, car toutes les entreprises de tous types et tailles sont appelés à devenir socialement responsable, écologiquement durable et économiquement compétitive<sup>3</sup>.

Donc, dans le contexte économique et du développement durable actuel, les entreprises sont appelées à intégrer des nouveaux aspects de la performance qui dépassent le seul aspect financier, d'où le concept de la performance générale ou la performance globale qui implique l'agrégation de la performance économique, financière, sociale et environnementale<sup>4</sup>.

Pour Quairel, cette performance globale, qui représente la contribution de l'entreprise aux objectifs de développement durable à travers sa prise en compte de ses comportements en matière social et environnemental, couvre les impacts des activités de l'entreprise auprès de ses parties prenantes internes, externes et globalement au niveau sociétal<sup>5</sup>.

Après avoir présenté des définitions de la performance de l'entreprise et les différentes notions voisines ainsi que les différents types de la performance de l'entreprise, nous allons aborder les indicateurs de la performance de l'entreprise.

### Section 2 : Les indicateurs de la performance de l'entreprise.

D'après ce qui précède, nous avons vu que la mesure de la performance est le processus d'élaboration d'un ensemble de mesures ou d'indicateurs mesurables qui peuvent être suivis de façon systématique pour évaluer les progrès réalisés dans l'atteinte des objectifs préalablement fixés. Donc, les mesures ou les indicateurs de performance sont des paramètres utilisés pour évaluer la performance du processus et des activités<sup>6</sup>. Pour cela, nous allons, premièrement, définir les indicateurs de la performance, leur importance et les différents critères de sélection des indicateurs, ensuite, nous présenterons les différents types d'indicateurs de performance.

---

<sup>1</sup>Angèle DOHOU-RENAUD, «Les outils d'évaluation de la performance environnementale : audits et indicateurs environnementaux », papier de conférence, Centre de Recherche en sciences de Gestion CEREGE, université de La Rochelle, May 2009, p 04.

<sup>2</sup> Ioan RADU, Cleopatra ŞENDROIU, «Evaluation of the global performance for water supply and sanitation services operators», proceedings of the 6<sup>th</sup> international management conference "approaches in organizational management", 15-16 November 2012, Bucharest, Romania, p 379.

<sup>3</sup>Jesús HERRERA MADUENO et al, « Relationship between corporate social responsibility and competitive performance in Spanish SMEs: Empirical evidence from a stakeholders' perspective », Business Research Quarterly BRQ, Vol 19, Issue 01, January–March 2016, p 56.

<sup>4</sup>Sorinel CĂPUŞNEANU et al, «New dimensions of performance measurement », op. Cit, p 334.

<sup>5</sup> Françoise QUAIREL, «Contrôle de la performance globale et responsabilité sociale de l'entreprise », Actes du 27ème congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, May 2006, Tunis, Tunisie, p-p 01-06.

<sup>6</sup>John WIEGMANN et al, «Decision making for outsourcing and privatization of vehicle and equipment fleet maintenance», Transportation Research Board, report 692, 2011, p 13.

### **Sous-section1 : Définition d'un indicateur, son importance et critères de sélection des indicateurs de performance.**

Dans cette sous-section, nous allons premièrement définir ce qui est un indicateur, ainsi que son importance, et enfin, les différents critères de sélection de ces indicateurs.

#### **1. Définition de l'indicateur.**

Pour Lorino, un indicateur est «un outil de gestion, qui est beaucoup plus qu'un chiffre, et qui réunisse une série d'information »<sup>1</sup>. Pour cela, il définit un Indicateur de Performance (IP) comme «une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat».

Donc, selon Lorino, un indicateur n'est pas une mesure objective car il est construit par l'acteur selon les objectifs qu'il a fixé et selon les actions qu'il va entreprendre pour atteindre ces objectifs, aussi, il ne représente pas essentiellement un chiffre mais toute information qui peut aider cet acteur dans la réalisation d'une action ou dans l'évaluation des résultats<sup>2</sup>.

Cet indicateur en termes de performance de l'entreprise représente des mesures ou des facteurs brèves, ciblés, pertinents, mesurables, reproductibles et logiques ayant pour objet l'indication de l'état, le progrès et/ou la réussite d'une action, donc ils mesurent les facteurs critiques de succès, aussi, ils utilisent les ressources qui sont concentrées sur les processus et qui conduisent les plus au succès<sup>3</sup>.

Aussi, Borden et Bottvill, définissent les indicateurs de performance comme des mesures qui donnent une idée simple et convaincante sur la façon dont quelque chose est fait<sup>4</sup>.

Selon Lorino, il y a deux types d'indicateurs, soit les indicateurs de résultat qui arrivent trop tard pour infléchir l'action et contrôler les objectifs afin d'évaluer le résultat final de l'action achevée en termes d'atteinte des objectifs; et ceux du processus ou de suivi qui suivent l'évolution tendancielle dans le processus afin de donner à l'entreprise une capacité d'anticipation ou de réaction à temps avant que le résultat soit consommé; soit les indicateurs de pilotage qui aident à piloter l'activité et qui guident et suivent les actions en cours ou celles sur lesquelles le responsable veut maintenir un état de vigilance à travers le contrôle régulier des résultats atteints; et les indicateurs de reporting qui arrivent à posteriori afin d'informer le niveau hiérarchique supérieur sur la performance réalisé et le degré d'atteinte d'objectifs<sup>5</sup>.

#### **2. Importance des indicateurs de performance.**

Les indicateurs sont utiles non seulement pour la performance de jour le jour mais aussi pour les tendances de performance stratégiques à long terme<sup>6</sup>.

---

<sup>1</sup> Philippe LORINO, «Méthodes et pratiques de la performance», les éditions d'organisations, deuxième tirage 1997, p 237.

<sup>2</sup> Philippe LORINO, «Le balanced scorecard revisite : dynamique stratégique et pilotage de performance exemple d'une entreprise énergétique», 22<sup>ème</sup> congrès de l'AFC, May 2001, France, p 5.

<sup>3</sup>Anca MEHEDINTU et al, « Performance management approaches in economic organizations using information technology », annals of the "Constantin Brâncuși", university of Târgu Jiu, economic series, Issue 1, 2012, p110.

<sup>4</sup> Victor M. H. BORDEN, Karen V BOTTVILL, «Performance indicators: History, definitions, and methods», new directions for institutional research, Vol 1994, Issue 82, Summer 1994, p 06.

<sup>5</sup> Philippe LORINO, «Méthodes et pratiques de la performance», éd. D'organisation, 3<sup>ème</sup> édition, 2003, p-p 131-132.

<sup>6</sup> John WIEGMANN et al, «Decision making for outsourcing and privatization of vehicle and equipment fleet maintenance», op. Cit, p 13.

Aussi, ils donnent une idée sur la situation de l'entreprise et ils la comparent dans le temps et dans l'espace, et sur l'objectif de performance à atteindre. Donc, ils indiquent à la fois le niveau de performance atteint par l'entreprise et les objectifs à atteindre<sup>1</sup>.

Les indicateurs de performance jouent un rôle important dans la traduction de la stratégie de l'entreprise en comportements et résultats souhaités. Ainsi, ils permettent de communiquer les attentes, suivre les progrès, fournir des commentaires et motiver les employés grâce à des récompenses basées sur la performance<sup>2</sup>.

Selon Passos et Haddad, les indicateurs de performance fournissent des informations nécessaires sur la situation actuelle de l'entreprise. Cette dernière sert comme étant une base d'analyse pour les responsables qui utilisent ces informations dans l'évaluation des résultats en termes d'atteinte d'objectifs afin de connaître les points de faiblesses ainsi que les zones de difficulté et de déception et les points de force et les facteurs de succès de l'entreprise, et dans la comparaison pour connaître la place de l'entreprise par rapport aux autres entreprises dans le même domaine, ce qui aide les responsables à identifier les bonnes pratiques adoptées par les entreprises, à prendre des mesures correctives pour les zones nécessitant une amélioration, de fixer d'autres objectifs en s'appuyant sur la situation actuelle de l'entreprise et de prendre des décisions tactiques afin d'améliorer sa performance dans le future, et par conséquent, améliorer sa compétitivité<sup>3</sup>.

De plus, nous pouvons dire en se basant sur les définitions citées précédemment que les indicateurs de performance sont d'une grande importance parce qu'ils permettent de fournir des informations sur l'état, le progrès et/ ou la réussite ou non d'une action et ceci par le contrôle des objectifs et l'évaluation des résultats achevés en termes d'atteinte de ces objectifs, et donc, ils permettent aux responsables d'anticiper ou de réagir en temps opportun s'il y a des problèmes et de prendre des mesures correctives avant que le résultat soit consommé, et par conséquent, ils leur aident à piloter leurs activités et à conduire leurs actions vers l'atteinte des objectifs.

### **3. Critères de sélection des indicateurs.**

Pour que les indicateurs de performance puissent fournir une idée sur l'atteinte ou non des objectifs fixés préalablement par l'entreprise, ils doivent satisfaire dix qualités proposées par Jean-René Brunetière qui pour lui sont présentes dans un bon indicateur à savoir : la non ambiguïté et la clarté; la pertinence c'est-à-dire, il doit être cohérent avec l'objectif; sélectivité c'est-à-dire il doit se concentrer sur les phénomènes que l'on veut mesurer seulement; la fiabilité; la comparabilité; la sensibilité (précision ne doit pas être inférieure aux variations que l'on veut observer); accessibilité vu qu'il peut être obtenu à un coût raisonnable; la pérennité pour qu'on puisse le suivre dans le temps; utilité dans la mesure où il faut exister des liens de causalité entre l'action menée et le résultat de l'indicateur; et enfin, il ne doit pas entraîner des effets contraires à ceux recherchés car l'existence de l'indicateur peut engendrer des effets mauvais<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup>Aziza DERUJINSKY-LAGUECIR et al, «Une approche instrumentale des indicateurs de performance», Management & Avenir, n° 42, Février 2011, p 112.

<sup>2</sup> Wim A. Van der STEDE et al, «Strategy, choice of performance measures, and performance», behavioral research in accounting, Vol 18, 2006, p 185.

<sup>3</sup> Carlos A. S. PASSOS, Rosana B. B. HADDAD, «Benchmarking:A tool for the improvement of production management», 6<sup>th</sup> IFAC conference on management and control of production and logistics, the International Federation of Automatic Control, Fortaleza, Brazil, 11-13 September 2013, p-p 577-578.

<sup>4</sup>Virginie GALDEMA et al, « Performance, efficacité, efficience: les critères d'évaluation des politiques sociales sont-ils pertinents?», Centre de Recherche pour l'Etude et l'Observation des Conditions de vie (CREDOC), cahier de recherche n°299, Décembre 2012, p 13.

Et pour que la mesure de performance soit efficace et réussie, certaines exigences doivent être satisfaites selon les auteurs suivants (Blenkinsop & Davis<sup>1</sup>, Bond<sup>2</sup>, Epstein & Manzoni<sup>3</sup>, Globerson<sup>4</sup>, Maskell<sup>5</sup>, et enfin, Zuriekat et al<sup>6</sup>) lors de la sélection des indicateurs, à savoir:

- Le choix des indicateurs de performance doit être fait selon les objectifs de l'entreprise, c'est-à-dire que les individus pourront accomplir leurs tâches sans perdre de vue les objectifs de l'entreprise dans son ensemble et ils doivent être liés à la stratégie et à la culture de l'entreprise;
- Les indicateurs non financiers doivent être inclus;
- Ils doivent être simples, faciles à utiliser, valides, compris et mesurés avec des méthodes de calcul claires et ils doivent permettre la comparaison entre les entreprises qui sont dans la même entreprise;
- Ils doivent être sélectionnés par des personnes impliquées dans l'entreprise, aussi, ils doivent avoir un objectif clair et fournir une rétroaction rapide, et enfin, ils doivent être changés au fil du temps s'il est nécessaire et doivent être conçus de manière à stimuler l'amélioration continue de la performance.

Donc, nous pouvons dire que les différents indicateurs de performance qui occupent une grande importance, sont divisés en indicateurs financiers et non financiers. Ces indicateurs sont présentés dans les points suivants.

### **Sous-section 2 : Les indicateurs financiers de la performance.**

Selon Giraud et al, les indicateurs financiers de performance de l'entreprise comprennent les indicateurs de profitabilité, les indicateurs de rentabilité et les indicateurs de création de valeur.

#### **1. Les indicateurs de profitabilité.**

Selon Brown et Laverick, les indicateurs de profitabilité sont considérés comme étant les mesures financières les plus utilisées pour comparer les performances des entreprises<sup>7</sup>. Donc, la profitabilité qui est considérée comme une catégorie économique de la performance de l'entreprise et qui représente la capacité de cette dernière à générer des bénéfices en utilisant les facteurs de production et de capital<sup>8</sup>, est mesurée par plusieurs indicateurs à savoir le résultat net, le résultat opérationnel, la marge brute, l'Excédent Brute d'Exploitation,..., etc.

---

<sup>1</sup>Shirley BLENKINSOP, Lesley DAVIS, «The road to continuous improvement: A preliminary insight into the difficulties of designing performance measurement systems», Operational Research Society, OR Insight, Vol 04, Issue 03, July 1991, p 23.

<sup>2</sup>T.C. BOND, «The role of performance measurement in continuous improvement», op. Cit, pp.1318-1334.

<sup>3</sup> Marc J. EPSTEIN, Jean-Francois MANZONI, «The Balanced Scorecard and Tableau de Bord: A Global Perspective on Translating Strategy into Action», INSEAD working paper, 97/82/AC/SM, 1997, p 02.

<sup>4</sup> Shlomo GLOBERSON, «Issues in developing a performance criteria system for an organization», International Journal of Production Research, Vol 23, Issue 04, 1985, p 640.

<sup>5</sup>Greg Van GRINSVEN, «Performance measurements for world-class manufacturing», September-October 1993, p 34.Disponible sur le site:

<https://pdfs.semanticscholar.org/8402/198e0e268c0189842ccafd5e8dfd09c97d30.pdf>, consulté le 02/05/2018 à 16 :33.

<sup>6</sup> Majdy ZURIEKAT et al, «Participation in performance measurement systems and level of satisfaction», International Journal of Business and Social Science, Vol 02, n° 08, May 2011, p 160.

<sup>7</sup> Michael BROWN, Stuart LAVERICK, «Measuring corporate performance», Long Range Planning, Vol 27, n° 04, p 91.

<sup>8</sup> Dorina POPA et al, op. Cit, p 709.

**1.1. Le résultat net :** qui représente la principale composante de richesse de l'entreprise, est considéré comme étant le premier indicateur de profitabilité. Ce dernier qui se calcule par la différence entre les produits et les charges de l'entreprise sur une période donnée, et malgré qu'il donne une vision très synthétique de la performance, il n'informe pas sur la manière de formation du profit ou des pertes;

**1.2. Le résultat opérationnel:** qui sert dans le calcul d'un autre indicateur qui est le résultat opérationnel après impôts<sup>1</sup> (obtenu par la déduction du résultat opérationnel d'un impôt théorique), est un indicateur de profitabilité des activités de l'entreprise hors impact des éléments exceptionnels du financement et de la fiscalité<sup>2</sup>.

**1.3. Autres indicateurs :** en plus du Résultat Net (RN), on trouve d'autres indicateurs tels que la marge brute qui s'obtient par la déduction du montant de certains achats externes du chiffre d'affaires; Excédent Brute d'Exploitation (EBE); un autre indicateur proche de ce dernier est le profit avant impôts, taxes, amortissements et provisions<sup>3</sup>. En plus, il y a le profit avant impôt et taxes<sup>4</sup> qui est proche du résultat opérationnel. Donc, le calcul du résultat net se fait comme suit <sup>5</sup>:

<b>Ventes</b>
- Cout des ventes
= <b>Marge brute</b>
- Frais de commercialisation et d'administration
= Résultat opérationnel
- Éléments exceptionnels
= <b>Résultat avant impôt et intérêts d'emprunt EBIT</b>
- Intérêts d'emprunt
- Impôt sur le résultat
= <b>Résultat net.</b>

## 2. Les indicateurs de rentabilité.

D'après ce que nous avons vu, les indicateurs de profitabilité permettent de fournir des informations sur les bénéfices générés par l'entreprise, tandis que les indicateurs de rentabilité ou de rendement informent sur le degré d'efficacité de l'entreprise dans l'utilisation de son capital et ses ressources à différents niveaux vu qu'ils comparent les bénéfices générés aux ressources et aux capitaux investis<sup>6</sup>.

---

<sup>1</sup> En Anglais: Net Operating Profit After Tax (NOPAT).

<sup>2</sup> Françoise GIRAUD et al, « Les fondamentaux du contrôle de gestion : principes et outils », Pearson Education, Paris, France, 2011, p-p 44-45.

<sup>3</sup> En Anglais: Earning Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization (EBITDA).

<sup>4</sup> En Anglais: Earning Before Interests and Taxes (EBIT).

<sup>5</sup> Françoise GIRAUD et al, op. Cit, p 44.

<sup>6</sup> Dorina POPA et al, op. Cit, p 710.

### **2.1. Taux de rendement des capitaux investis.**

Ce taux qui est appelé aussi le Rendement De l'Investissement RDI (ou Return On Investment ROI), fournit des informations sur la productivité de l'entreprise et se mesure par le rapport entre le résultat et les capitaux investis<sup>1</sup>.

### **2.2. Le retour sur fonds propres ou la rentabilité des fonds propres (Return On Equity ROE).**

Le ROE qui représente un indicateur de productivité financière, s'obtient par le rapport entre le résultat net de l'entreprise et ses fonds propres, et permet de fournir des informations permettant de faire des comparaisons concernant la productivité attendue par les actionnaires et, par conséquent, d'évaluer l'attractivité financière de l'entreprise<sup>2</sup>. Donc, cet indicateur qui est considérée comme étant une mesure de performance fiable pour les parties prenantes de l'entreprise, et qui est adaptée à la fois à court et à long terme, montre à l'investisseur les bénéfices qui peuvent être générés par l'entreprise en investissant l'argent de ses actionnaires<sup>3</sup>.

### **2.3. Le retour sur actifs ou rentabilité des actifs (Return On Assets ROA).**

Cet indicateur, qui se calcule par le rapport entre le résultat net de l'entreprise et le total d'actifs, montre le montant des bénéfices générés par l'entreprise en investissant le total de ses actifs, et donc, il est considéré comme une mesure générale de la rentabilité qui reflète aussi bien la marge de profit que l'efficacité de l'entreprise<sup>4</sup>.

### **2.4. La rentabilité opérationnelle de capital employé (ou Return On Capital Employed ROCE).**

Cet indicateur qui est traduit par une fraction ou un pourcentage, et qui mesuré par le ratio mettant en rapport le résultat opérationnel et le capital employé par l'entreprise, compare les profits réalisés par cette dernière et les capitaux utilisés pour générer ces profits, et donc, il représente une mesure de l'efficacité de la direction dans l'utilisation des ressources et des fonds de l'entreprise pendant une période financière donnée<sup>5</sup>.

### **2.5. Le résultat par action (Return Per Share (RPS)).**

Le RPS, qui est appelé aussi le bénéfice par action (Earning Per Share (EPS)), et qui est calculé par le rapport entre le résultat net et le nombre des actions ordinaires émises et en circulation, reflète l'efficacité des investissements réalisés par les actionnaires car il donne une information sur le bénéfice net d'une action<sup>6</sup>.

L'analyse de la dynamique du bénéfice par action est cruciale, car il est considéré comme étant le principal indicateur de performance de point de vue des actionnaires vu qu'il reflète

---

<sup>1</sup> Charles HORNGREN et al, « Contrôle de gestion et gestion budgétaire », Pearson Education France, 3<sup>ème</sup> édition, 2006, p-p 39- 40.

<sup>2</sup> Elena NICU LOANA et al, « Company performance measurement and reporting methods », op. Cit, p-p 701-702.

<sup>3</sup> Shafie Mohamed ZABRI et al, « Corporate governance practices and firm performance: evidence from top 100 public listed companies in Malaysia », Procedia economics and finance, Vol 35, 2016, p 289.

<sup>4</sup> Philippe ADAIR, Imène BERGUIGA, « Les facteurs déterminants de la performance sociale et de la performance financière des institutions de micro finance dans la région MENA: une analyse en coupe instantanée », région et développement, n° 32, 2010, p 97.

<sup>5</sup> Enyi Patrick ENYI, « How useful is the return on capital employed (ROCE) as a performance indicator », Asian Journal of Multidisciplinary Studies AJMS, Vol 01, 2005, p 03.

<sup>6</sup> Cecilia ASSIST et al, « performance measurement through financial indicators », annals of the university of Craiova, faculty of economics and business administration, Vol 01, 2012, p 92.

leur richesse. Enfin, les indicateurs de rentabilité et de rendement deviennent très utiles si leur dynamique est comparée d'une période à l'autre<sup>1</sup>.

### 3. Les indicateurs de création de valeur.

Vu l'accentuation de la concurrence et la sensibilisation accrue parmi les investisseurs, des mesures de performance modernes basées sur la valeur ont été développées récemment pour mesurer la performance réelle des entreprises telles que la valeur ajoutée économique (EVA), la valeur ajoutée du marché (MVA),... etc<sup>2</sup>.

#### 3.1. La valeur économique ajoutée (Economic Value Added EVA).

Malgré la place centrale occupée par les indicateurs cités précédemment dans l'explication de la variabilité de la richesse des actionnaires, ces mesures ont été critiquées vu qu'elles n'intègrent pas le coût total de capital, et donc, leur revenu comptable ne peut être utilisé pour mesurer la performance<sup>3</sup>. Pour cela, un nouveau dispositif, qui est considéré comme la mesure de performance la plus liée à la création de richesse des actionnaires au fil du temps, a été conçu sur la base de l'ancien revenu résiduel reconnu par l'économiste Alfred Marshall, qui stipule que la richesse est créée lorsque les revenus sont suffisants pour couvrir les coûts d'exploitation d'une entreprise et le coût du capital<sup>4</sup>. Cette formulation ancienne d'Alfred Marshall, présentée aux débuts de dix neuvième siècle, et qui est connu par le terme 'la valeur économique ajoutée', (désormais l'EVA), est renouvelé en 1990 pour mesurer la rentabilité nette de coût de capital<sup>5</sup>.

Selon la société Stern Stewart, l'EVA qui est considérée comme étant une mesure de performance financière intégrant à la fois des aspects économiques et comptables, cherche à évaluer directement la valeur de marché d'une entreprise d'une manière similaire à un revenu résiduel, c'est-à-dire, où la valeur de l'actionnaire n'augmente que si ses gains dépassent son coût du capital<sup>6</sup>. Donc, elle est une estimation du profit économique réel ou du montant par lequel les gains sont supérieurs ou inférieurs du taux de rendement minimum requis que les actionnaires et les prêteurs pourraient obtenir en investissant dans d'autres titres de risque comparable<sup>7</sup>, c'est-à-dire, elle reflète ce que gagnent les actionnaires lorsque le rendement du capital employé est supérieur au coût de ce capital. De plus, Evanomics indique que lorsque cette EVA est maximisée sur le long terme, la société va maximiser sa propre valeur<sup>8</sup>.

Donc, d'après ce qui précède, cette notion d'EVA, qui mesure l'écart entre la rentabilité économique réelle des capitaux investis et le coût théorique de ces capitaux, est calculé par la formule suivante<sup>9</sup>:

$$\text{EVA} = \text{NOPAT} - (\text{k} \times \text{C}) \quad \dots (10)$$

<sup>1</sup> Raluca Andreea TRANDAFIR, «The Performance Analysis», "Ovidius" University Annals, Economic Sciences Series, Vol 12, Issue 1, 2012, p 700.

<sup>2</sup> Madan LAL BHASIN, «Economic value added and shareholders' wealth creation: evidence from a developing country », international journal of finance and accounting », Vol 02, Issue 04, 2013, p 186

<sup>3</sup> Anil K. SHARMA, Satish KUMAR, « Economic Value Added: literature review and relevant issues », international journal of economics and finance, Vol 02, n° 02, May 2010, p 200.

<sup>4</sup> Madan LAL BHASIN, op. Cit, p 186.

<sup>5</sup> Anil K. SHARMA, Satish KUMAR, op. Cit, p 201.

<sup>6</sup> HuangCHUNGHUEY, WangMAO-CHANG, « The effects of economic value added and intellectual capital on the market value of firms: An empirical study », international journal of management, Vol 25, n° 04, December 2008, p 723.

<sup>7</sup> Anil K. SHARMA, Satish KUMAR, op. Cit, p 201.

<sup>8</sup> H.M. VAN DER POLL et al, «An overview of the implementation of Economic Value Added (EVA™) performance measures in South Africa », Southern African business review, Vol 15, n° 03, 2011, p-p 123-125.

<sup>9</sup> Ibid, p 127.

Avec : EVA = valeur économique créée; NOPAT= le résultat opérationnel après impôts ; C= montant des capitaux investis; et enfin, k = coût moyen pondéré du capital.

### 3.2. La valeur marchande ajoutée (Market Value Added MVA).

La MVA qui est considérée comme le meilleur indicateur de la création de richesse des actionnaires du point de vue d'un investisseur, représente l'excédent de la valeur marchande par rapport à la valeur comptable de l'entreprise<sup>1</sup>, et donc, elle est mesurée par la différence nette entre la valeur de marché d'une entreprise et le coût de son capital investi<sup>2</sup>, comme il est montré dans la formule ci-dessous.

$$\text{MVA} = \text{la valeur de marché} - \text{le capital employé} \dots (11)$$

Dont la valeur de marché de l'entreprise représente le total de la valeur de marché de la dette et celle des fonds propres d'une entreprise, aussi, le capital employé ou le capital investi représente la somme des capitaux propres et de la dette fournie par les actionnaires et les créanciers pour financer les actifs. Et donc, la création de valeur pour les actionnaires se fait si la MVA est positive, et ceci, ne peut être atteint que lorsque l'entreprise gagne un rendement supérieur au coût du capital, et dans le cas contraire, c'est-à-dire si elle négative, l'entreprise va détruire la valeur de l'actionnaire<sup>3</sup>. Enfin, la réalisation d'une MVA positive ou négative par l'entreprise dépend de son taux de rendement par rapport au coût du capital.

En d'autres termes, si la MVA est positif, l'entreprise a ajouté et elle a créé de la valeur mais si elle est négative, l'entreprise a diminué la valeur, c'est-à-dire, elle nous renseigne sur combien l'entreprise a ajouté de la valeur à l'investissement de ses actionnaires ou combien elle a soustrait de l'investissement de ses actionnaires. Aussi, une entreprise qui réussie ajoute son MVA et augmente ainsi la valeur du capital investis dans l'entreprise, par contre, une entreprise non réussie diminue son MVA et par conséquent, elle détruit la valeur du capital investis dans l'entreprise<sup>4</sup>.

### 3.3. Le rendement total des actionnaires (Total Shareholder Return TSR).

Le TSR qui représente le pourcentage de gain ou de la baisse du rendement total des actionnaires, et qui est mesuré en tant que l'appréciation ou la dépréciation de cours d'actions, plus le réinvestissement de dividendes sur une période définie, est calculé en divisant la somme du montant cumulé des dividendes pendant la période de mesure et la différence entre le cours de l'action à la fin et au début de la période de mesure; par le cours de l'action au début de la période de mesure<sup>5</sup>.

Donc, cet indicateur qui mesure la rentabilité d'un investissement dans une entreprise sur une période fixée en intégrant tous les mouvements de cash associés à cet investissement,

<sup>1</sup> Aloy J. NIRESH, Alfred. M, «The association between economic value added, market value added and leverage », international journal of business and management, Vol 09, n° 10, 2014, p 127.

<sup>2</sup> Najmus Sahar SAYED, Gazia SAYED, «Indian banking sector: measurement and analysis of market value added an empirical study in the select Indian banks », journal of management research and analysis, Vol 02, Issue 1, January – March 2015, p-p 25-26.

<sup>3</sup>Aloy J. NIRESH, Alfred. M, «The association between economic value added, market value added and leverage », op. Cit, p 127.

<sup>4</sup> Najmus Sahar SAYED, Gazia SAYED, «Indian banking sector: Measurement and analysis of market value added an empirical study in the select Indian banks», Great Lakes Herald, Vol 09, n° 01, March 2015, p 21.

<sup>5</sup>Roland BURGMAN, Mark Van CLIEAF, «Total Shareholder Return (TSR) and management performance: A performance metric appropriately used, or mostly abused? », Rotman international journal of pension management, Vol 5, Issue 2, 2012, p 03.

permet de comparer facilement les performances financières réelles d'entreprises du point de vue de l'actionnaire<sup>1</sup>.

L'utilisation de seules indicateurs financiers de la performance a été critiquée puisque la concentration sur l'hypothèse que les actionnaires sont le seul bénéficiaire des revenus des entreprises réduit la dimensionnalité de la performance de ces dernières. Ainsi, la littérature financière souligne que l'évaluation du marché ne reflète pas la performance actuelle, mais les attentes concernant le rendement futur parce que les changements dans les prix du marché ne sont pas déterminés par les fondements mais par l'information, aussi, les mesures comptables de la performance reflètent la performance passée, et donc, nous ne pouvons pas les utiliser pour prédire la performance future. Enfin, ils évaluent la performance de l'entreprise dans son ensemble, rendant impossible la désagrégation de la performance au niveau du produit ou des unités commerciales stratégiques<sup>2</sup>.

Selon Nourayi et Daroca, ces indicateurs traditionnels de performance mettent l'accent sur les comportements de choix à court terme plutôt que sur les stratégies à long terme et la croissance durable de la richesse<sup>3</sup>. Aussi, Kotane et Merlino indiquent qu'ils fournissent une évaluation incomplète de la performance de l'entreprise car les facteurs internes de l'entreprise décrivant son potentiel interne et ses perspectives d'avenir, généralement incommensurables, ne sont pas prises en compte, et donc, ils n'identifient pas tous les facteurs influençant le développement de l'entreprise<sup>4</sup>.

Brown et Laverick considèrent que ces indicateurs ne constituent qu'un élément de la performance de l'entreprise, dont les avantages se concentrent uniquement sur le bien-être de l'investisseur. Donc, ils ignorent les autres parties prenantes comme les employés, les clients et l'environnement dont les objectifs doivent également être satisfaits. Pour cela, une mesure efficace de la performance doit satisfaire toutes les parties prenantes, et par conséquent, elle doit intégrer des indicateurs financiers et non financiers<sup>5</sup>.

Donc, d'après ce qui précède, cette perspective de mesure de la performance centrée sur la logique purement financière qui vise la création de valeur pour les actionnaires seulement, a été largement critiquée vu qu'elle n'intègre pas les autres parties prenantes participant au développement de l'entreprise ainsi leur aspect quantitatif basé sur l'information financière à court terme peut biaiser le diagnostic fait par l'entreprise, et par conséquent, les décisions qu'elle va prendre. Pour cela, certains auteurs ont proposé une vision large de performance qui intègre des indicateurs de performance non financiers.

Après avoir présenté les différents indicateurs financiers de la performance, nous allons aborder les indicateurs non financiers de la performance dans le point suivant.

### **Sous-section 3 : Les indicateurs non financiers de la performance.**

Malgré les avantages liés aux indicateurs financiers qui sont considérés comme plus pertinents, plus fiables et plus facilement comparables de point de vue des évaluateurs, ces

---

<sup>1</sup>Nicolas MOTTIS, Jean-Pierre PONSSARD, «Création de valeur, 10 ans après... », revue française de gestion, n° 198-199, Aout 2009, p-p 215- 216.

<sup>2</sup> Gyula Laszlo. I. FLORIAN, «Understanding the determinants of firms' performance», Share. Empower. Awareness (SEA)- practical application of science, Vol 01, Issue 02, n°2, 2013, p 85.

<sup>3</sup> Mahmoud M. NOURAYI, Frank P. DAROCA, «Performance evaluation And measurement issues», Journal of Managerial Issues, Vol 8, n° 02, Summer 1996, p 208.

<sup>4</sup>Inta KOTANE, Irina KUZMINA-MERLINO, «Non-financial indicators for evaluation of business activity», European integration studies, n° 05, 2011, p 213.

<sup>5</sup>Michael BROWN, Stuart LAVERICK, «Measuring corporate performance», op. Cit, p 93.

derniers accordent une importance aux indicateurs non financiers<sup>1</sup>. Pour cela, dans cette sous-section nous allons définir qu'est ce qu'un indicateur non financier, après, nous allons aborder quelques indicateurs non financiers et nous concluons par l'importance de ces indicateurs.

### 1. Définition des indicateurs non financiers.

Dans l'environnement actuel qui est caractérisé par un marché concurrentiel volatil avec des grandes évolutions en matière technologique, les indicateurs financiers de performance qui se concentrent sur les mesures financières seulement ne sont plus pertinents pour fournir des informations importantes aux entreprises vu qu'ils sont souvent inexacts et trompeurs, pour cela, les indicateurs non financiers sont créés pour combler les lacunes des indicateurs financiers, aussi, ils ont reçu une attention croissante de la part des entreprises modernes ces dernières années afin de fournir des informations supplémentaires aux gestionnaires<sup>2</sup>.

Ces indicateurs sont appréhendés par opposition aux indicateurs financiers qui sont fondés sur le résultat ou le chiffre d'affaires car ils n'expriment pas directement l'objectif financier à court terme de l'entreprise mais ils s'inscrivent dans une perspective stratégique fondée sur la gestion des ressources humaines ou sur les relations avec l'environnement de l'entreprise au sens large, et donc, ils peuvent être qualifiés de sociaux ou sociétaux<sup>3</sup>.

Kotane et Kuzmina-Merlino, considèrent les indicateurs non financiers qui mesurent les résultats d'un certain type d'activité de l'entreprise comme des ressources invisibles qui contribuent à la valeur de l'entreprise. Ces ressources invisibles sont appelées «les actifs intangibles» dans la littérature économique, mais scientifiquement elles sont appelées «le capital intellectuel»<sup>4</sup>.

Selon BERLAND et DE RONGE, comme la performance peut être analysée sur la base des indicateurs financiers, la performance s'analyse aussi par le biais des indicateurs non financiers comme ceux liés à la satisfaction clients à travers des mesures sur l'état d'esprit des clients ou à travers la qualité des prestations fournies, et ceux liés aux variables des ressources humains<sup>5</sup>.

Ces indicateurs non financiers ont été introduits dans des outils tels que le Balanced Scorecard (le tableau de bord équilibré ou Tableau de Bord Prospectif TBP) proposé par Kaplan et Norton. Cet outil est un tableau de bord qui englobe un ensemble d'indicateurs financiers et d'indicateurs non financiers<sup>6</sup>. Ces derniers sont abordés avec plus de détail dans le point suivant.

### 2. Les différents indicateurs non financiers.

Nous avons vu qu'en général, la mesure de la performance a été traditionnellement faite par des indicateurs fondées sur l'information financière. Toutefois, ces derniers sont de nature historique car elles rapportent les résultats des actions passées, et par conséquent, elles ne sont pas utiles dans l'amélioration de la performance actuelle, aussi, elles sont critiquées en

---

<sup>1</sup> Éric CAUVIN et al, « Évaluation de la performance des managers : L'effet de l'ordre de présentation et de l'importance relative des indicateurs financiers et non financiers », op. Cit, p 33.

<sup>2</sup>Kamilah AHMADA, Shafie Mohamed ZABRI, «The Application of non-financial performance measurement in Malaysian manufacturing firms», *Procedia Economics and Finance*, Vol 35, 2016, p-p 476-477.

<sup>3</sup> Évelyne POINCELOT, Grégory WEGMANN, «Utilisation des critères non financiers pour évaluer ou piloter la performance: analyse théorique », *comptabilité - contrôle – audit*, Tome 11, Vol 02, Décembre 2005, p 110.

<sup>4</sup> Inta KOTANE, Irina KUZMINA- MERLINO, op. Cit, p 216.

<sup>5</sup> Nicolas BERLAND, Yves DE RONGE, «Contrôle de gestion : perspectives stratégiques et managériales», éd. Pearson, 2<sup>ème</sup> édition, 2013, p 406,407, 408, 413.

<sup>6</sup>Evelyne POINCELOT, Grégory WEGMANN, «Utilisation des critères non financiers pour évaluer ou piloter la performance : analyse théorique», *cahiers du Fargo*, n° 1040902, Septembre 2004, p-p 2-11.

## TROISIEME CHAPITRE : LA PERFORMANCE FINANCIERE DE LA BANQUE

raison de leur vision court-termisme, manque d'orientation stratégique, l'optimisation locale et l'innovation qui n'est pas concentré à l'extérieur sur les clients et les concurrents. Pour cela, l'entreprise a besoin d'informations plus rapides et proactives qui permettent l'amélioration de la performance réelle<sup>1</sup>. Donc, en raison du changement continue de l'environnement des affaires, les chefs d'entreprise s'interrogent sur le recours excessif à des indicateurs financières et ont commencé à réfléchir sur les pilotes opérationnels de futures mesures de performance de l'entreprise, qui peuvent impliquer la satisfaction et la fidélité client, processus d'affaires internes et l'innovation continue et la croissance de l'organisation et l'apprentissage<sup>2</sup>, car, une bonne mesure de performance est celle qui permet d'améliorer la performance des entreprises et qui avertit les dirigeants de la nécessité de modifier les plans incorrects et qui motive l'entreprise à atteindre ses objectifs<sup>3</sup>.

Ces indicateurs non financiers sont introduit par le tableau de bord qui intègre un bon nombre d'indicateurs financiers et non financiers afin d'assurer une présentation unitaire de la vision de la direction en ce qui concerne le contrôle de la performance et qui mesure la performance à travers quatre perspectives: financières, des clients, des processus d'affaires internes et de l'apprentissage organisationnel, et enfin, la perspective de croissance.

Donc, ce tableau de bord équilibre des indicateurs non financiers qui sont considérés comme étant des moteurs de performance financière future avec des indicateurs financiers traditionnels du succès, et par conséquent, cet outil permet de mesurer tous les aspects de la performance de l'entreprise<sup>4</sup>. Les catégories de la performance selon les axes de ce tableau de bord prospectif sont résumées dans le tableau ci-dessous<sup>5</sup>.

**Tableau n°20: Les catégories de la performance selon les axes de TBP.**

<b>Axe</b>	<b>Déterminants de la performance à traduire en indicateurs</b>	<b>Exemples d'indicateurs</b>
<b>Financier</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Accroissement du chiffre d'affaires ;</li><li>• Réduction des coûts et amélioration de la productivité ;</li><li>• Utilisation de l'actif ;</li><li>• Réduction du risque.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Croissance des ventes,</li><li>• % de bénéfice net;</li><li>• Rendement sur capital investi;</li><li>• Coûts unitaires.</li></ul>
<b>Clients</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Part de marché;</li><li>• Conservation de nouveaux clients;</li><li>• Acquisition de nouveaux clients;</li><li>• Satisfaction des clients;</li><li>• Rentabilité par segment.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• % des ventes réalisées auprès des clients existants et de nouveaux clients;</li><li>• Degré de satisfaction des clients;</li><li>• Taux de retour des produits.</li></ul>

<sup>1</sup> Aki PEKURI et al, « Productivity and performance management – managerial practices in the construction industry », op. Cit, p 41.

<sup>2</sup>Raphael GWAHULA, Man WANG, « Integrating financial and non-financial measures to measure the performance of commercial banks: evidence from Tanzania », research journal of finance and accounting, Vol 04, n° 03, 2013, p 1.

<sup>3</sup> Maria- Madalina VOINEA, « Why is important to do the performance analysis? », SEA -practical application of science, Vol 03, Issue 07, 2015, p 595.

<sup>4</sup>Anca ȘERBAN, Oana DUMITRAȘCU, « Total performance scorecard », Share. Empower. Awareness (SEA)-practical application of science, Vol 01, Issue 01, n°1, 2013, p 165.

<sup>5</sup>Hélène BERGERON, « Les indicateurs de performance en contexte PME, quel modèle appliquer? », 21<sup>ème</sup> congrès de l'AFC, May 2000, France, p 08

## TROISIEME CHAPITRE : LA PERFORMANCE FINANCIERE DE LA BANQUE

<b>Processus Internes</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• L'innovation;</li><li>• La production;</li><li>• Le service après-vente.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Argent investi en R&amp;D et % des ventes réalisées avec des nouveaux produits ;</li><li>• Coûts standards ;</li><li>• Temps de réponse aux appels de service ;</li></ul>
<b>Apprentissage Organisationnel</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Le potentiel des salariés;</li><li>• Réorientation des compétences;</li><li>• Capacités des systèmes d'information;</li><li>• Alignement des objectifs individuels avec ceux de l'entreprise.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Taux de satisfaction des employés;</li><li>• Argent investi en formation;</li><li>• Disponibilité de l'information;</li><li>• Nombre de suggestions par employé ;</li></ul>

**Source :** Hélène Bergeron, « Les indicateurs de performance en contexte PME, quel modèle appliquer? », 21<sup>ième</sup> congrès de l'AFC, May 2000, France, p 08.

Selon ce tableau, les indicateurs financiers sont complétés par trois types d'indicateurs non financiers de performance qui sont liées aux trois domaines suivants: la satisfaction des clients, les processus internes et la capacité d'apprentissage et de développement.

### 2.1. La satisfaction des clients.

Pendant de nombreuses années, la part de marché était considérée, en générale, comme le principal moteur de la rentabilité. Cependant, une série d'études a révélé que la satisfaction et la fidélisation de la clientèle était un facteur plus influent que la part de marché<sup>1</sup>. Aussi, l'Ittner et Larcker considèrent la satisfaction de la clientèle comme un indicateur de la performance économique associé à la performance boursière, mais elle n'est pas intégrée dans les indices de performance comptables traditionnels<sup>2</sup>.

Pour Andreassen et Lindestad, la satisfaction du client, qui est le principal moteur du comportement du consommateur, est fonction d'une comparaison cognitive des attentes avant la consommation du service et de l'expérience réelle avec le service. Donc, le client évalue la performance du service après avoir comparé son expérience avec le service par rapport à ses attentes avant la consommation, et pour cela, toute divergence entraîne une désapprobation; c'est-à-dire que la confirmation positive augmente ou maintient la satisfaction de client, et la désapprobation négative crée l'insatisfaction. Mais la perception de la performance de service est influencée par la perception des consommateurs en termes de qualité, la valeur de service, de mix marketing, de marque et d'image de l'entreprise<sup>3</sup>.

Selon Kotane et Kuzmina-Merlino, la satisfaction des clients peut être décrite comme le désir croissant des clients d'acheter de nouveaux des produits/services ou de les racheter. Les clients satisfaits achètent plus fréquemment et en plus grandes quantités, ils achètent d'autres biens et utilisent d'autres services offerts par l'entreprise. Donc, en offrant constamment des biens et services qui satisfont les clients, la performance financière de l'entreprise s'améliore à mesure que les coûts liés aux défaillances diminuent<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Robert CHENHALL, Kim LANGFIELD-SMITH, «Multiple perspectives of performance measures», European Management Journal, Vol 25, n° 04, 2007, p 270.

<sup>2</sup>Josée ST-PIERRE et al, «Les indicateurs de performance financière et non financière : complémentarité ou substitution? étude exploratoire sur des pme manufacturières», op. Cit, p 4.

<sup>3</sup>Wallin ANDREASSEN, Bodil LINDESTAD, «Customer loyalty and complex services: The impact of corporate image on quality, customer satisfaction and loyalty for customers with varying degrees of service expertise», International Journal of Service Industry Management, Vol 09, Issue 01, p-p 8-10.

<sup>4</sup> Inta KOTANE, Irina KUZMINA- MERLINO, op. Cit, p 215.

De plus, Banker et al, ont conclu dans leur étude basée sur des données chronologiques sur 72 mois dans 18 hôtels gérés par une société d'hôtellerie, que l'intégration des indicateurs non financiers tels que la satisfaction de la clientèle est liée à une meilleure performance financière future<sup>1</sup>.

### 2.2. Les processus interne.

Dans la perspective des processus, l'entreprise identifie les processus clés qu'elle doit exceller pour continuer à ajouter de la valeur pour les clients et, finalement, les actionnaires, et ceci, par le développement des meilleures mesures possibles pour suivre ses progrès. Donc, chacune des disciplines du client entraînera le fonctionnement efficace de processus internes spécifiques afin de servir et satisfaire les attentes des clients et celles des actionnaires<sup>2</sup>.

Cette perspective ayant pour objet la prise en compte de l'ensemble des processus internes, et en particulier l'innovation et la production ainsi que la définition, le suivi et l'amélioration de processus métier clés, englobe des indicateurs mesurant l'impact des décisions relatives aux processus-clés de création de valeur que l'entreprise met en place et qui doivent être surveillés afin de mesurer leur bon fonctionnement, et par conséquent, d'assurer leur qualité et leur développement, et ceci pour répondre efficacement aux besoins des actionnaires et des clients<sup>3</sup>.

Selon le tableau de bord prospectif, cette perspective des processus internes prend en compte l'ensemble des processus de l'innovation, de production et de service après-vente. Donc, en plus de l'amélioration de la qualité des produits et la réduction des coûts, d'autres processus doivent être intègres comme le processus d'innovation et de service après vente, car dans un monde caractérisé par une concurrence féroce et accrue en raison de l'existence d'une offre qui dépasse largement la demande, l'innovation constitue un levier de développement économique incontestable<sup>4</sup>, vu qu'elle est considérée comme étant un puissant contributeur à la croissance interne, donc, elle est un facteur clé de croissance interne de l'entreprise<sup>5</sup>. Pour cela, l'excellence opérationnelle dans les processus s'applique tout autant à l'efficacité du processus innovation<sup>6</sup>, et ceci, pour assurer l'amélioration continue des produits et services existants ou en introduisant de nouveaux produits et services, et par conséquent, satisfaire les attentes des clients et des actionnaires.

Ces deux indicateurs non financiers de tableau de bord prospectif englobant les deux perspectives du client et du processus interne et qui identifient les paramètres que la société considère comme les plus importants pour le succès concurrentiel de l'entreprise doivent être

---

<sup>1</sup>Rajiv BANKER et al, «An empirical investigation of an incentive plan that includes nonfinancial performance measures», *the accounting review*, Vol75, n° 01, January 2000, pp.65-92.

<sup>2</sup> Paul R. NIVEN, «Balanced Scorecard step-by-step: Maximizing performance and maintaining results», John Wiley & Sons, Inc, second edition, 2002, p 16.

<sup>3</sup> Abdelkader BAAZIZ, Mustapha KHELIL, «Balanced Scorecard et Pilotage de la Performance : Cas de la Division Forage», 7<sup>o</sup> journées scientifiques et techniques de Sonatrach, Hôtel Sheraton, 26 et 27 novembre 2006, Oran, Algérie, p 06.

<sup>4</sup> Sébastien DUBOIS, Elena KORAJNOVA, «Vers les mesures de performance de l'activité d'innovation», CONFERE 2016 : 23<sup>ième</sup> colloque des sciences de la conception et de l'innovation, 7- 8 JUILLET 2016, PRAGUE, TCHEQUE, p 01.

<sup>5</sup> Vanessa CHAN et al, «Comment les entreprises mesurent l'innovation», *L'Expansion Management Review*, n° 132, Janvier 2009, p 79.

<sup>6</sup> Denis MOLHO, Dominique FERNANDEZ- POISSON, «Tableaux de bord, outils de performance», Eyrolles, 2009, p 23.

améliorés avec le temps car les cibles de succès changent constamment<sup>1</sup>. Cette amélioration est assurée par le dernier axe qui est l'apprentissage organisationnel.

### 2.3. L'apprentissage organisationnel.

Cet axe qui, selon Kaplan et Norton, comprends les moyens et les facteurs permettant d'améliorer les critères des trois axes précédents car il intègre des indicateurs qui traduisent la création de valeur pour les clients par l'innovation, l'exploitation de compétences spécifiques, par l'accroissement de l'apprentissage organisationnel et par toutes autres actions à moyen et long terme et qui permettent de développer les actifs intangibles de l'entreprise. Donc, elle s'intéresse aux talents et aux capacités internes des personnels car l'existence des personnes créatrices est la base fondamentale pour le succès et l'avantage concurrentiel à long terme<sup>2</sup>.

Aussi, selon Choffel et Meyssonier, cette perspective qui concerne la façon dont on gère les moyens humains et les savoirs pour atteindre les objectifs stratégiques fixés préalablement est considérée comme étant le seul apport du tableau de bord prospectif car elle implique une modification fréquente des indicateurs, ce qui donne une grande flexibilité à l'entreprise face aux changements de son environnement, et ceci, grâce à la stimulation de l'apprentissage<sup>3</sup>.

Donc, l'axe apprentissage organisationnel constitue le fil conducteur de l'évolution des indicateurs des trois autres axes, car il sous-tend l'ensemble des indicateurs du tableau de bord prospectif présents sur les trois axes cités précédemment, pour cela, cet axe est indispensable pour l'entreprise, vu qu'il aiguille sa politique de développement qui est source d'innovation et de croissance tout en pilotant les améliorations à mener au niveau des trois autres axes, et vu qu'il est considéré comme le moyen qui permet à l'entreprise de se projeter dans l'avenir, puisqu'il empêche l'entreprise de favoriser le court terme au dépens du long terme et l'incite à mener des changements organisationnels de grande ampleur<sup>4</sup>.

Pour cela, Kaplan et Norton ont mis l'axe d'apprentissage organisationnel en bas de la carte stratégique du tableau de bord prospectif puisqu'ils veulent signaler qu'il représente le fondement de toute entreprise<sup>5</sup>, car il reflète la capacité de l'entreprise à continuer d'améliorer et de créer de la valeur pour ses clients et ses parties prenantes<sup>6</sup>.

Ainsi, les indicateurs non financiers qui sont considérés selon Kaplan et Norton comme complémentaire des indicateurs financiers basés sur le pilotage à court terme à savoir les indicateurs qui mesurent la pénétration d'un marché ou le niveau de qualité des productions d'une entreprise; ou ceux permettant d'apprécier le degré de motivation des employés peuvent utilement compléter un taux de profitabilité. De plus, les indicateurs stratégiques aident les managers à piloter des stratégies spécifiques à moyen terme, tandis que des indicateurs non financiers opérationnels tels que des taux de rebuts dans un atelier éclairent le pilotage au quotidien<sup>7</sup>.

---

<sup>1</sup> Robert S. KAPLAN, David P. NORTON, «The balanced scorecard –measures that derive performance», Harvard Business Review, January-February 1992 issue, p 75.

<sup>2</sup> Abdelkader BAAZIZ, Mustapha KHELIL, op. Cit, p 07.

<sup>3</sup> Denis CHOFFEL, François MEYSSONNIER, «Dix ans de débats autour du Balanced Scorecard», Comptabilité - Contrôle - Audit, Tome 11, Février 2005, p-p 62-72.

<sup>4</sup> Thierry NOBRE, Lionel SIGNOLET, «Le paradoxe de l'axe apprentissage organisationnel et croissance dans le balanced scorecard : le cas de l'hôpital», 2010, <halshs-00543244>, p-p 4-5.

<sup>5</sup> Mabrouk AIB, Oumhani BELMOKHTAR, «Conception d'un tableau de bord stratégique Application à l'activité amont d'une compagnie pétrolière », La revue des sciences de gestion, n° 243-244, Mars 2010, p 122.

<sup>6</sup> Paul ROUSE, Martin PUTTERILL, « An integral framework for performance measurement», Management Decision, Vol 41, Issue 08, p793.

<sup>7</sup> Évelyne POINCELOT, Grégory WEGMANN, «Utilisation des critères non financiers pour évaluer ou piloter la performance: analyse théorique », op. Cit, p 110.

### 3. Importance des indicateurs non financiers.

Les indicateurs non financiers fournissent des informations plus pertinentes, précises et appropriées dans un délai approprié pour concilier les déficiences inhérentes aux mesures de performance traditionnelles, et par conséquent, ils permettent de renforcer la compétitivité en fournissant à l'entreprise des informations supplémentaires importantes qui peuvent refléter les forces et les faiblesses de ses opérations. Donc, il est primordial pour les entreprises d'aujourd'hui de mettre en œuvre les différents d'indicateurs de performance extra-financiers pour garantir leur croissance et leur développement<sup>1</sup>.

Les indicateurs non financiers, comparés aux indicateurs financiers, prêtent une grande attention aux causes qu'aux effets, aussi, ils ont une orientation à long terme, puisqu'ils ont un contenu informationnel relatif plus élevé que les indicateurs financiers, ce qui les permet de prédire la performance financière future, pour cela, ils sont considérés comme les meilleurs indicateurs de performance future et les meilleurs prédicteurs de performance à long terme<sup>2</sup>.

Selon Khan et al, ces indicateurs non financiers se concentrent sur le succès à long terme d'une entreprise, car ils intègrent des facteurs tels que la satisfaction client, l'efficacité des processus internes, l'innovation, et enfin, la satisfaction des employés. Ces derniers sont d'une grande importance car ils sont considérés comme étant les plus fonctionnels pour améliorer la performance financière et organisationnelle vu qu'ils donnent aux gestionnaires une base de gestion des moteurs des résultats privilégiés<sup>3</sup>.

En utilisant des données de séries chronologiques sur 72 mois dans 18 hôtels gérés par une société hôtelière, Banker et al, ont trouvé que l'intégration des indicateurs non financiers en plus des indicateurs financiers pour le pilotage de la performance améliore la performance financière et non financière de l'entreprise, car ces indicateurs, qui sont considérés comme des indicateurs de progrès vers les objectifs à long terme d'une entreprise, et qui complètent les indicateurs financiers reflètent l'effet des actions managériales actuelles qui vont apparaître plus tard dans la performance financière<sup>4</sup>. Ceci est confirmé Stede et al, qui ont basé sur les données d'enquête de 128 entreprises manufacturières et qui ont trouvé que les entreprises intégrant des indicateurs non financiers, en plus des indicateurs financiers lors de la mesure de la performance, ont une performance supérieure<sup>5</sup>.

Aussi, Said et al, qui comparent la performance d'un échantillon d'entreprises ayant utilisé des indicateurs financiers et non financiers sur la base de 1441 observations à un échantillon d'entreprises identique et qui ont utilisé les indicateurs financiers seulement, en utilisant des données de panel couvrant la période 1993-1998, indiquent que les entreprises utilisant à la fois des indicateurs non financiers et financiers ont une performance boursière supérieure aux autres entreprises, car selon eux, les indicateurs non financiers révèlent un contenu informatif

---

<sup>1</sup> Kamilah AHMADA, Shafie Mohamed ZABRI, op. Cit, p 477.

<sup>2</sup> Eelke WIERSMA, «An exploratory study of relative and incremental information content of two non-financial performance measures: Field study evidence on absence frequency and on-time delivery», *Accounting, Organizations and Society*, Vol 33, Issues 2-3, February- April 2008, p 250.

<sup>3</sup> Md Habib-Uz-Zaman KHAN et al, «Non-financial performance measures-organizational performance relationship in the Bangladeshi firms: the moderator role of environmental uncertainty and corporate culture», Working paper, October-November 2011, p 03.

<sup>4</sup> Rajiv D. BANKER et al, «An empirical investigation of an incentive plan that includes nonfinancial performance measures», op. Cit, pp.65-92.

<sup>5</sup> Wim A. Van der STEDE et al, «Strategy, choice of performance measures, and performance», op. Cit, pp. 185–205.

approprié pour la gestion de performance et vu qu'ils concentrent l'attention sur la perspective à long terme, ils conduisent ainsi à une meilleure performance<sup>1</sup>.

En dépit de l'importance accordée aux indicateurs non financiers dans l'évaluation des performances, Ittner et Al, ont montré que dans la réalité les managers tendaient à les ignorer puisqu'ils sont souvent considérées comme trop subjectifs et trop manipulables<sup>2</sup>. Aussi, selon Ittner and Larcker, la mesure et l'évaluation des indicateurs de performance non financiers sont compliquées par le facteur temps et coût, qui peut être décrit comme le besoin de temps supplémentaire pour expliquer aux employés les principes et les avantages de l'utilisation d'un système de mesure de performance intégrant les indicateurs non financiers. Aussi, le calcul et l'introduction des indicateurs non financiers de performance nécessitent des informations supplémentaires. De plus, il est compliqué de mesurer et de comparer des indicateurs non financiers en raison de la difficulté de mesurer la performance de l'entreprise ou d'arriver à un compromis entre les indicateurs si certains indicateurs sont exprimés en fonction de temps. Ainsi, ces indicateurs manquent de fiabilité statistique car de nombreuses données non financières obtenus tels que les indicateurs de satisfaction, sont basées sur des enquêtes ayant assez peu de questions et un certain nombre de répondants<sup>3</sup>.

Donc, l'absence d'une approche unifiée de l'utilisation des indicateurs financiers et non financiers pour l'évaluation de la performance financière et / ou non financière de l'entreprise pose le problème de leur application pratique<sup>4</sup>.

Après avoir abordé les différents indicateurs financiers et non financiers de performance de l'entreprise, nous allons passer à la mesure de la performance financière au sein de la banque.

### **Section 03 : La mesure de la performance financière dans les banques.**

Dans cette section nous allons premièrement aborder les différentes méthodes utilisées pour mesurer la performance des banques ainsi que la présentation d'une revue de littérature sur la mesure de la performance bancaire, ensuite, nous allons voir les différents indicateurs utilisés pour la mesure de la performance dans les banques, et enfin, nous allons passer à une revue de littérature empirique sur la performance financière des banques ainsi que ses déterminants et nous allons conclure avec une application aux banques algériennes.

#### **Sous-section 1 : Les méthodes de mesure de la performance bancaire – théorie et revue de littérature empirique.**

Dans cette sous-section nous allons d'abord aborder les différentes méthodes utilisées pour mesurer la performance dans les banques, ensuite, nous allons présenter une revue de littérature sur la mesure de la performance bancaire.

##### **1. Les méthodes de mesure de la performance bancaire.**

La performance de l'entreprise peut être mesurée par des différentes manières et en appliquant différentes méthodes, cependant, l'une des méthodes les plus largement appliquées

---

<sup>1</sup>Amal A. SAID et al, «An empirical investigation of the performance consequences of nonfinancial measures», journal of management accounting research, Vol 15, 2003, pp. 193–223.

<sup>2</sup>Eric CAUVIN et al, « Indicateurs financiers et indicateurs non financiers : importance des indicateurs financiers et ordre de présentation des indicateurs: effets sur l'évaluation de la performance des managers », la comptabilité- le contrôle et l'audit entre changement et stabilité, May 2008, France, <halshs-00522434>, p 2.

<sup>3</sup> Inta KOTANE, Irina KUZMINA- MERLINO, op. Cit, p 217.

<sup>4</sup>Inta KOTANE, «Use of financial and non-financial indicators in evaluation of company's performance», international conference on innovation, technology transfer and education, 25-27 March 2015, Prague, Czech Republic, p 224.

fait référence à l'analyse financière qui se base sur les ratios financiers<sup>1</sup>. Pour cela nous allons aborder avec plus de détail cette méthode de mesure de la performance dans les banques.

### 1.1. La méthode des ratios financiers.

L'analyse des ratios, qui mesurent la relation entre deux éléments pour donner une idée sur la performance, est largement utilisée pour mesurer la performance bancaire<sup>2</sup>. Ces ratios utilisés sont des ratios financiers. Ces derniers représentent un quotient de deux nombres, où ces deux nombres se composent d'éléments d'états financiers<sup>3</sup>. Selon Chen et Shimerda, ces ratios financiers occupent une grande importance dans la mesure de la performance et afin de connaître la situation financière de l'entreprise<sup>4</sup>, vu qu'ils permettent d'identifier les forces et les faiblesses d'une banque et de fournir des informations sur la rentabilité, la liquidité et sur la qualité de crédit d'une banque<sup>5</sup>. Aussi, cette analyse peut aider les parties prenantes de la banque à analyser la santé financière de cette dernière. De plus, l'utilisation de ces ratios permet de faire des comparaisons entre les banques, ou au sein la banque elle-même, et de comparer la performance relative des banques de différentes tailles<sup>6</sup>. Ces ratios sont organisés selon la littérature en classes, y compris la rentabilité, liquidité, risque et solvabilité, et enfin, l'efficience.

#### 1.1.1. La rentabilité.

La rentabilité reflète le résultat final des opérations commerciales. Il existe deux types de ratios de rentabilité: les ratios de marge bénéficiaire et les taux de rendement. Les ratios de marge bénéficiaire montrent la relation entre le profit et le revenu. Les taux de rendement reflètent la relation entre le profit et l'investissement<sup>7</sup>.

Le ratio de marge bénéficiaire reflète l'efficacité de la gestion de la banque dans le contrôle des coûts et prix des services bancaires. Une marge bénéficiaire plus élevée que celle des concurrents indique une productivité plus élevée et un meilleur contrôle des coûts par la banque. Ces ratios de la marge bénéficiaire sont calculés par plusieurs ratios parmi lesquels le ratio suivant : marge bénéficiaire = bénéfice avant impôt (PBT) / le bénéfice d'exploitation<sup>8</sup>.

Les ratios de rentabilité les plus utilisées pour mesurer la performance dans la littérature bancaire empirique sont le rendement des actifs (ROA) qui reflète la capacité d'une banque à générer des profits à partir des actifs de la banque. Mais malgré que ce ratio puisse être biaisé en raison des activités hors bilan, il apparaît comme le ratio clé pour l'évaluation et la mesure de la rentabilité des banques, et enfin, le rendement des capitaux propres (ROE) qui indique le rendement pour les actionnaires sur leur fonds propres investis. Ces ratios sont calculés par les

---

<sup>1</sup> Maja PERVAN, Josipa VIŠIĆ, «Influence of firm size on its business success», Croatian Operational Research Review (CRORR), Vol 03, 2012, p 213.

<sup>2</sup> Sami ALKHARUSI, Eşref Savaş BAŞCI, «Financial institutions performance evaluation in a unique developing market using TOPSIS approach », Banks and Bank Systems, Vol 12, n° 01, p-p 54-55.

<sup>3</sup> William H. BEAVER, «Financial Ratios as Predictors of Failure», Journal of Accounting Research, Vol 04, 1996, p-p 71-72.

<sup>4</sup> Kung H. CHEN, Thomas A. SHIMERDA, «An Empirical Analysis of Useful Financial Ratios», Financial Management, Vol 10, n° 01, Spring 1981, p 51.

<sup>5</sup> Iliana G. CHATZI et al, «Performance of the Greek banking sector pre and throughout the financial crisis», Journal of Risk & Control, Vol 02, Issue 01, December 2015, p 52.

<sup>6</sup> Dursun DELEN et al, «Measuring firm performance using financial ratios: A decision tree approach», expert systems with applications, Vol 40, Issue 10, 2013, p 3970.

<sup>7</sup> Naser J. NAJJAR, «Can Financial Ratios Reliably Measure the Performance of Banks in Bahrain?», International Journal of Economics and Finance, Vol 05, n° 03, 2013, p 156

<sup>8</sup> Elsayed ELSIEFY, «Comparative Analysis of Qatari Islamic Banks Performance versus Conventional Banks Before, During and After the Financial Crisis», International Journal of Business and Commerce, Vol 03, n°03: November 2013, p 18.

formules suivantes : Rendement de l'actif = Résultat net / Total de l'actif et Rendement des capitaux propres = Résultat net / Capitaux propres (ces ratios sont utilisés par Dami&Bouri<sup>1</sup>, Ajlouni & Omari<sup>2</sup>, Fayed<sup>3</sup>, Eljelly & Elobeed<sup>4</sup>).

### 1.1.2. La liquidité.

La liquidité représente la capacité de la banque à répondre à ses besoins et obligations de trésorerie, dérivés à la fois des actifs et des passifs du bilan<sup>5</sup>. Pour cela des ratios de liquidité sont calculés et analysés, selon Meena & Dhar, afin de déterminer la force de liquidité d'une banque<sup>6</sup>. Ces ratios de liquidité qui sont généralement basés sur le ratio de liquidité générale (Current ratio) qui est un excellent outil de diagnostic, car il mesure si la banque dispose des ressources suffisantes pour payer ses factures au cours des 12 prochains mois.

Donc, ce ratio qui mesure la relation entre les actifs courants et les passifs courants<sup>7</sup>, est calculé par la formule suivante: Total actifs à court terme / Total des passifs à court terme (ratio également utilisé par Beaver<sup>8</sup>, Eljelly & Elobeed<sup>9</sup>, Meena & Dhar<sup>10</sup>, Najjar<sup>11</sup>).

La liquidité peut être mesurée aussi par un autre ratio qui montre l'étendue de la liquidité (indirecte) de la banque par rapport à ses actifs courants et ce ratio est calculé par: Total des actifs courants / Total des actifs (Chatzi et al<sup>12</sup>, Başçı et al<sup>13</sup>, Eljelly & Elobeed<sup>14</sup>).

Ainsi, de nombreux ratios peuvent être utilisés pour mesurer la liquidité tels que le ratio: Trésorerie sur total actif = Trésorerie / total de l'actif (Najjar<sup>15</sup>, Beaver<sup>16</sup>, Dami & Buri<sup>17</sup>), ou par le ratio: Prêts sur dépôts = prêts / dépôts (utilisé par Najjar<sup>18</sup>, Omari & Ajlouni<sup>19</sup>, Chatzi

---

<sup>1</sup> Hayet DAMI, Abdelfatteh BOURI, «Les déterminants internes qui évaluent la performance des banques islamiques: cas de la zone de Moyen Orient et Afrique du Nord», la revue gestion et organisation, Vol 09, Issue 02, Septembre 2017, p 95.

<sup>2</sup> Moh'd M. AJLOUNI, Hamed O. OMARI, «Performance efficiency of the Jordanian Islamic banks using data envelopment analysis and financial ratios analysis», European Scientific Journal ISJ, édition n°01, June 2013, p 275.

<sup>3</sup> Mona Esam FAYED, «Comparative Performance Study of Conventional and Islamic Banking in Egypt», Journal of Applied Finance & Banking, Vol 03, n° 02, 2013, p 09.

<sup>4</sup> Abuzar M.A. ELJELLY, Ahmed Abdelgadir elobeed, «Performance indicators of banks in a total Islamic banking system: the case of Sudan», international journal of Islamic and middle eastern finance and management Vol 06, n°02, 2013, p 148.

<sup>5</sup> Esref Savas BAŞCI et al, «A CAMELS Analysis on the Turkish Banking Sector: Rating of the 2004-2011 Period In Terms of Capital Ownership and Scale», 9th Eurasia Business and Economic Society EBES Conference, Faculty of economics Sapienza university of Rome, January 11-13, 2013, Rome, Italy, p 343.

<sup>6</sup> Amit Kumar MEENA, Joydip DHAR, « An Empirical Analysis and Comparative Study of Liquidity Ratios and Asset-Liability Management of Banks Operating in India», International Journal of Economics and Management Engineering Vol 08, n° 01, 2014, p 342.

<sup>7</sup> Naser J. NAJJAR, op. Cit, p 154

<sup>8</sup> William H. BEAVER, op. Cit, p 78.

<sup>9</sup> Abuzar M.A. ELJELLY, Ahmed Abdelgadir ELOBEED, op. Cit, p 148.

<sup>10</sup> Amit Kumar MEENA, Joydip DHAR, op. Cit, p 343.

<sup>11</sup> Naser J. NAJJAR, op. Cit, p 154

<sup>12</sup> Iliana G. CHATZI et al, op. Cit, p 52.

<sup>13</sup> Esref Savas BASCI et al, op. Cit, p 344.

<sup>14</sup> Abuzar M.A. ELJELLY, Ahmed Abdelgadir ELOBEED, op. Cit, p 148.

<sup>15</sup> Naser J. NAJJAR, op. Cit, p 156

<sup>16</sup> William H. BEAVER, op. Cit, p 78.

<sup>17</sup> Hayet DAMI, Abdelfatteh BOURI, op. Cit, p 96.

<sup>18</sup> Naser J. NAJJAR, op. Cit, p 156

<sup>19</sup> Hamed O. OMARI, Moh'd M. AJLOUNI, op. Cit, p 275.

&al<sup>1</sup>), ou par le ratio: Trésorerie sur total dépôts= Trésorerie/ Total des dépôts de la clientèle (Dami & Buri<sup>2</sup>, Omari & Ajlouni<sup>3</sup>, Eljelly & Elobeed<sup>4</sup>).

### 1.1.3.Risque et solvabilité.

Les ratios de solvabilité donnent une idée sur la capacité d'une banque à générer des flux de trésorerie et à payer ses obligations financières à long terme. Si la valeur totale des actifs bancaires est supérieure à ses fonds propres, la banque sera solvable. Les ratios classiques de solvabilité sont mesurés par les ratios suivant : le ratio d'endettement et le ratio de dette par rapport au total de l'actif<sup>5</sup>. Ce dernier ratio est mesuré par la formule suivante: Le ratio de la dette par rapport au total de l'actif = Total dette / Total actif (Abu Rumman& Kutum<sup>6</sup>, Omari & Ajlouni<sup>7</sup>, Dami & Buri<sup>8</sup>, Eljelly & Elobeed<sup>9</sup>), tandis que le premier se calcule en divisant le total de la dette sur les capitaux propres (Dami & Buri<sup>10</sup>, Omari & Ajlouni<sup>11</sup>).

Tandis que les ratios d'adéquation du fonds propres sont des mesures clé pour analyser la santé des banques. Le ratio adéquation des fonds propres qui mesure la suffisance du montant des fonds propres pour absorber les chocs que la banque peut subir, est calculé par la formule suivante : fonds propres/Actifs pondérés en fonction des risques<sup>12</sup> (utilisé par Başcı et al<sup>13</sup>) ou par le ratio capital/Actifs pondérés en fonction des risques (utilisé par Mohammad et al<sup>14</sup>).

Aussi, il existe d'autres ratios du capital qui permettent de mesurer la capacité d'une banque à résister aux chocs des pertes, et qui identifient les problèmes au sein des banques, comme le ratio des capitaux propres sur le total de passif= Total des fonds propres / Total des passifs<sup>15</sup> (est utilisé également par Kabir & Bachir<sup>16</sup>, Başcı et al<sup>17</sup>, Eljelly & Elobeed<sup>18</sup>).

Ainsi, l'analyse de la qualité des actifs qui est considérée comme faisant partie intégrante de l'évaluation quantitative de la performance d'une banque aide à comprendre comment la performance des actifs pourrait avoir un impact sur la rentabilité et l'adéquation des fonds propres d'une banque. Par conséquent, l'analyse de la qualité d'actifs se fait souvent par un ratio connu qui est le ratio des prêts non performants sur le total des prêts et qui sert à mesurer

---

<sup>1</sup> Iliana G. CHATZI et al, op. Cit, 52.

<sup>2</sup> Hayet DAMI, Abdelfatteh BOURI, op. Cit, p 96.

<sup>3</sup> Hamed O. OMARI, Moh'd M. AJLOUNI, op. Cit, p 275.

<sup>4</sup> Abuzar M.A. ELJELLY, Ahmed Abdelgadir ELOBEED, op. Cit, p 148.

<sup>5</sup> Hayet DAMI, Abdelfatteh BOURI, op. Cit, p 96.

<sup>6</sup> Ghaleb ABU RUMMAN, Imad KUTUM, «Evaluating the Stability of the Financial Ratios of Jordanian Industrial Companies», International Journal of Accounting and Financial Reporting, Vol 05, n° 01, 2015, p 320.

<sup>7</sup> Hamed O. OMARI, Moh'd M. AJLOUNI, op. Cit, p 275.

<sup>8</sup> Hayet DAMI, Abdelfatteh BOURI, op. Cit, p 96.

<sup>9</sup> Abuzar M.A. ELJELLY, Ahmed Abdelgadir ELOBEED, op. Cit, p 148.

<sup>10</sup> Hayet DAMI, Abdelfatteh BOURI, op. Cit, p 96.

<sup>11</sup> Hamed O. OMARI, Moh'd M. AJLOUNI, op. Cit, p 275.

<sup>12</sup> Suvita JHA, Xiaofeng HUI, «A comparison of financial performance of commercial banks: A case study of Nepal», African Journal of Business Management, Vol 06, Issue 25, 27 June, 2012, p-p 7603-7605.

<sup>13</sup> Esref Savas BASCI et al, op. Cit, p 344.

<sup>14</sup> Morshedur Rahman MOHAMMAD et al, «Determinants of Bank Profitability: Empirical Evidence from Bangladesh», international journal of business and management, Vol 10, n° 08, 2015, pp. 135-150.

<sup>15</sup> Hayet DAMI, Abdelfatteh BOURI, op. Cit, p 96.

<sup>16</sup> Hassan KABIR, Abdel-Hameed M. BASHIR, «Determinants of Islamic Banking Profitability», Proceedings of the ERF 10th Annual Conference, Marrakesh, Morocco, p-p 16-18.

<sup>17</sup> Esref Savas BASCI et al, op. Cit, p 344.

<sup>18</sup> Abuzar M.A. ELJELLY, Ahmed Abdelgadir ELOBEED, op. Cit, p 148.

le pourcentage d'emprunts bruts douteux dans le portefeuille des banques <sup>1</sup> (ce ratio est utilisé aussi par Mengistu<sup>2</sup>, Jha & Hui<sup>3</sup>).

### 1.1.4.L'efficience.

Ces ratios mesurent l'efficacité et l'efficience avec lesquelles l'entreprise gère et contrôle ses actifs. Une valeur plus élevée de ces ratios indique que l'entreprise se porte bien. Elle est principalement mesurée en utilisant les critères suivants<sup>4</sup>:

Le ratio d'utilisation des actifs est une mesure qui permet de voir dans quelle mesure les actifs sont utilisés en rapportant les bénéfices aux actifs totaux utilisés par les banques, en d'autres termes, il permet de voir dans quelle mesure les actifs de la banque sont utilisés pour générer des revenus, donc, il mesure l'efficience de la gestion de l'entreprise dans l'utilisation des actifs, de cette dernière, pour une utilisation productive<sup>5</sup>. Ce ratio est calculé par la formule de suivante : Revenu total/ Total actifs de la banque (utilisé également par Hawaldar et al<sup>6</sup>, Jha & Hui<sup>7</sup>, Mengistu<sup>8</sup>).

Le ratio coût sur revenu ou bien le coefficient d'exploitation est un outil qui permet de mesurer l'efficience d'une banque, vu qu'il montre la relation entre le coût et le revenu<sup>9</sup>. Ce coefficient d'exploitation est calculé par: le coût d'exploitation/ le résultat d'exploitation, et plus le ratio est bas, plus l'efficience de la banque est élevée (Hawaldar et al<sup>10</sup>, Mengistu<sup>11</sup>). Et enfin, le ratio des frais de revenu qui mesure le montant du revenu gagné par rapport aux dépenses d'exploitation, est calculé par la formule suivante : Revenu total/ Total des dépenses d'exploitation<sup>12</sup>.

Ces ratios financiers, qui sont calculés en utilisant des variables communément trouvées dans les états financiers, peuvent permettre selon Ross et al, de mesurer la performance des gestionnaires aux fins des récompenses; de mesurer la performance des départements au sein des banques à plusieurs niveaux, fournir des informations aux créanciers et aux fournisseurs; Évaluer les positions concurrentielles de ses rivaux; et enfin, projeter l'avenir en fournissant des informations historiques à des investisseurs existants ou potentiels<sup>13</sup>.

Mais, malgré que l'analyse des ratios fût la première technique utilisée pour mesurer la performance bancaire sur la base des états financiers, et ensuite, de les comparer avec un indice de référence, cette technique n'a pas tenu en compte le fait que les banques produisent de multiples sorties de plusieurs entrées. Pour cela, les lacunes de cette technique fondée sur l'analyse descriptive et statique des données sont comblées par le recours aux techniques qui

---

<sup>1</sup> Elsayed ELSIEFY, op. Cit, p 19.

<sup>2</sup> Muhabie Mekonnen MENGISTU, «Evaluation of Financial Performance of the Banking Sectors in Ethiopia: The Case of Zemen Bank», European Journal of Business and Management, Vol 07, n°25, 2015, p 90.

<sup>3</sup> Suvita JHA, Xiaofeng HUI, «A comparison of financial performance of commercial banks: A case study of Nepal», op. Cit, p 7606.

<sup>4</sup> Muhabie Mekonnen MENGISTU, op. Cit, 2015, p 90.

<sup>5</sup> Iqbal Thonse HAWALDAR et al, «An Empirical Analysis of Financial Performance of Retail and Wholesale Islamic Banks in Bahrain», American Scientific Research Journal for Engineering, Technology, and Sciences (ASRJETS), Vol 20, n° 01, 2016, p 142.

<sup>6</sup> Iqbal Thonse HAWALDAR et al, op. Cit, p 142.

<sup>7</sup> Suvita JHA, Xiaofeng HUI, op. Cit, p 7606.

<sup>8</sup> Muhabie Mekonnen MENGISTU, op. Cit, p 90.

<sup>9</sup> Iqbal Thonse HAWALDAR et al, op. Cit, p 141.

<sup>10</sup> Ibid, p 141.

<sup>11</sup> Muhabie Mekonnen MENGISTU, op. Cit, p 90.

<sup>12</sup> Ibid, p 90.

<sup>13</sup> Dursun DELEN et al, op. Cit, p 3971.

gèrent l'erreur aléatoire et les hypothèses concernant la forme de la frontière efficiente soit à l'aide des techniques de type paramétrique, soit non paramétrique<sup>1</sup>.

### **1.2. La méthode de la frontière stochastique et d'Analyse d'Enveloppement des Données (DEA).**

Ces deux méthodes sont concurrentes dans la manière de construire la frontière et donc dans le calcul des efficacités techniques, car pour l'approche paramétrique, la frontière est représentable par une fonction analytique dépendant d'un nombre fini de paramètres, ce qui pose le problème de spécification de cette fonction et d'estimation des paramètres, soit par les méthodes statistiques de l'économétrie, ou par les méthodes issues de la programmation linéaire. Par contre, les méthodes non paramétriques, ne spécifient pas une forme analytique particulière pour la frontière mais plutôt les propriétés formelles que l'ensemble de production est supposé satisfaire<sup>2</sup>.

Les trois principales méthodes paramétriques comprennent l'analyse de frontière épaisse (Thick Frontier Approach TFA), l'analyse de la distribution libre (Distribution Free Approach DFA), et l'analyse de la frontière stochastique (Stochastic Frontier Approach SFA)<sup>3</sup>.

Suite aux travaux pionniers de Farrell (1957), une considération sérieuse a été accordée à la possibilité d'estimer soi-disant les fonctions de production de la frontière<sup>4</sup>, où il a proposé de décomposer l'efficacité économique en deux types d'efficacité : l'efficacité technique et l'efficacité allocative. Dans le cadre de l'inefficacité technique, l'entreprise est incapable de produire l'output maximal par rapport à ce qui est techniquement possible avec un niveau d'inputs donné, donc, il traduit une capacité de production insuffisante en utilisant un niveau d'inputs donné (ou une quantité d'input supérieur au nécessaire pour un niveau d'output donné), et l'évaluation se fait par l'écart à la frontière formée par les firmes de l'échantillon les plus performantes, c'est-à-dire, si une entreprise se situe sur cette frontière, donc elle est considérée comme techniquement efficace. En outre, l'inefficacité allocative signifie l'utilisation des inputs dans des proportions qui ne correspondent pas à l'optimalité décrite par les prix relatifs des inputs, c'est-à-dire, la combinaison des inputs et des outputs dans des proportions erronées compte tenu de leurs prix<sup>5</sup>. Enfin, cette proposition adoptée par Farrell, est fondée sur l'idée que les informations disponibles sur une activité donnée devraient permettre l'estimation de l'enveloppe des meilleures pratiques pour cette activité<sup>6</sup>.

Après, l'approche stochastique a été proposée par Aigner et al en 1977, qui ont développé une spécification appropriée de modèle de frontière en définissant le terme d'erreur par deux composantes, une normale et l'autre d'une distribution unilatérale<sup>7</sup>. Donc, ce modèle qui est appelé modèle de frontière stochastique ou de frontière à erreur composée, vu qu'il intègre ces deux termes d'erreur indépendants à savoir le terme d'inefficacité qui est asymétrique et le terme aléatoire bilatéral qui capte tous les éléments non contrôlés par l'entreprise, prend en

---

<sup>1</sup>Khalid ALKHATHLAN, Abdul Malik SYED, «Are Saudi banks efficient? evidence using Data Envelopment Analysis (DEA) », international journal of economics and finance, Vol 02, n° 02, May 2010, p 54.

<sup>2</sup>Samuel AMBAPOUR, «Estimation des frontières de production et mesures de l'efficacité technique », bureau d'application des méthodes statistiques et informatiques», document du travail n° 02, 2001, p 3.

<sup>3</sup> Khalid ALKHATHLAN, Abdul Malik SYED, op. Cit, p 54.

<sup>4</sup>Dennis AIGNER et al, « Formulation and estimation of stochastic frontier production function models », journal of econometrics, Vol 6, Issue 01, 1977, p 21.

<sup>5</sup> Julien LEVEQUE, William ROY, «Quelles avancées permettent les techniques de frontière dans la mesure de l'efficacité des exploitants de transport urbain? », XIV<sup>ème</sup> journées du SESAME à Pau, les 23, 24 et 25 septembre 2004, p 3.

<sup>6</sup> Samuel AMBAPOUR, op. Cit, p 3.

<sup>7</sup> Dennis AIGNER et al, op. Cit, p 21.

compte les éléments considérés comme exogène au processus de production de l'entreprise ainsi que les éléments représentés par l'efficacité technique<sup>1</sup>.

Enfin, cette méthode basée sur les approches classiques de régression économétrique pour pouvoir estimer une fonction de production, de coût ou de profit, et qui nécessite une spécification d'une forme fonctionnelle de cette frontière soit de type Cobb-Dougllass, ou Translog, intégrant à la fois l'erreur aléatoire et une composante d'inefficacité spécifique à chaque société à évaluer<sup>2</sup>, souffre de trois graves problèmes: l'inefficacité technique d'une entreprise particulière peut être estimée, mais pas toujours, car l'estimation de l'ensemble du terme d'erreur peut être faite toujours mais elle contient un bruit statistique ainsi qu'une composante d'inefficacité technique, aussi, la variance de la distribution de cette dernière conditionnelle à l'ensemble du terme d'erreur ne disparaît pas lorsque la taille de l'échantillon augmente. Ainsi, l'estimation du modèle et la séparation de l'inefficacité technique du bruit statistique nécessite des hypothèses spécifiques sur la distribution de l'inefficacité technique et du bruit statistique. Enfin, il peut être incorrect de supposer que l'inefficacité est indépendante des régresseurs, si une entreprise connaît son niveau d'inefficacité technique, puisque cela pourrait affecter ses choix d'inputs<sup>3</sup>.

Donc, généralement les méthodes paramétriques spécifient une forme fonctionnelle pour le coût, le profit, ou pour la relation de production entre les inputs, les outputs et les facteurs environnementaux, ainsi elles permettent une erreur aléatoire. Tandis que les méthodes non paramétriques ne nécessitent pas une spécification d'une forme fonctionnelle a priori, et donc, ces méthodes sont les plus favorisées. Parmi ces méthodes, il y a deux techniques qui sont utilisées dans la littérature pour analyser l'efficacité des banques : l'analyse d'enveloppement des données (Data Envelopment Analysis (DEA)) et l'indice de productivité de Malmquist (Malmquist Productivity Indexes (MPI))<sup>4</sup>.

L'analyse d'enveloppement des données (DEA), qui est une mesure non-paramétrique bien établie de l'efficacité et qui est développé par Charnes, Cooper & Rhodes en 1978, est largement utilisée en sciences de gestion<sup>5</sup>. Aussi, selon La Villarmois, la première application de l'approche DEA qui a été réalisée en 1985 par Sherman et Gold, est particulièrement bien adaptée aux réseaux de distribution, et par là aux réseaux d'agences bancaires, car elle permet de comparer chaque entité évaluée avec toutes les autres à l'aide des techniques de la programmation mathématique linéaire<sup>6</sup>.

La DEA, qui est une méthode de mesure de l'efficacité de l'unité de prise de décision par l'utilisation des techniques de programmation linéaire afin d'envelopper les vecteurs d'inputs-outputs observés plus étroitement que possible, permet la considération de plusieurs inputs-outputs en même temps sans aucune hypothèse sur la distribution des données. De plus, le modèle DEA peut prendre la forme d'un modèle orienté-inputs, qui minimise les inputs tout

---

<sup>1</sup> Nabil, Ali BELOUARD, « Application de l'analyse de frontière stochastique à l'estimation de l'efficacité technique des entreprises algériennes: effet de la forme de propriété », colloque international : MSE, Conférence Euro-Africaine en Finance et Economie CEAFE, université de Paris I Sorbonne-Panthéon, Juin 2010, p 3.

<sup>2</sup> Boutheina BANNOUR, Moez LABIDI, « Efficacité des banques commerciales Tunisiennes: étude par l'approche de frontière stochastique », *Panaeconomicus*, Vol 60, n° 1, 2013, p 110.

<sup>3</sup> Peter SCHMIDT, Robin C. SICKLES, « Production frontiers and panel data », *Journal of business & economic statistics*, Vol 02, n° 04, Octobre 1984, p 367.

<sup>4</sup> Khalid ALKHATHLAN, Abdul Malik SYED, op. Cit, p 54.

<sup>5</sup> Subal C. KUMBHAKAR, C. A. Knox LOVELL, « Stochastic Frontier Analysis », Cambridge university press, 2000, p7.

<sup>6</sup> Aude HUBRECHT et al, « Mesure de la performance des agences bancaires par une approche DEA », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol 08, n° 02, juin 2005, p 133.

en satisfaisant au moins les niveaux d'outputs donnés, soit d'un modèle orienté-outputs, qui maximise les outputs sans nécessiter plus des valeurs d'inputs observées<sup>1</sup>.

Mais, cette nature non statistique de la méthode DEA présente un problème crucial, étant donné que le manque de propriétés d'échantillonnage de l'efficacité technique d'une entreprise obtenue en résolvant un problème de programmation mathématique a été reconnu comme une limitation de cette procédure pratiquement dès le début<sup>2</sup>.

Après avoir abordé les méthodes de la mesure de la performance dans les banques, nous allons passer à une revue de littérature sur la mesure de la performance bancaire.

### **2. Revue de littérature sur la mesure de la performance bancaire.**

Différents auteurs à travers le monde ont mesuré la performance des banques sur la base des techniques différentes (Haque<sup>3</sup>, Sabina et Bhuiyah<sup>4</sup>), dont l'évaluation par le modèle CAMEL, l'analyse des ratios financiers et l'analyse des tendances, l'analyse d'enveloppement des données, et l'approche de la frontière stochastique, sont les outils les plus couramment utilisés.

#### **2.1. La mesure de la performance bancaire par le modèle de CAMEL.**

En général, l'indicateur de résultats qui reflète plusieurs dimensions de la performance bancaire, est représenté par le modèle CAMELS (Capital, Assets Quality, Management, Earnings, Liquidity et Sensitivity), qui intègre un ensemble de critères: le capital, la qualité des actifs, la gestion, les bénéfices, la liquidité et la sensibilité<sup>5</sup>.

Jaffar et Manarvi, ont examiné et comparé la performance de cinq banques islamiques et cinq banques conventionnelles opérant à l'intérieur du Pakistan pour la période 2005-2009 par l'analyse des facteurs standards de CAMEL tels que l'adéquation des fonds propres, la qualité des actifs, la qualité de la gestion, la capacité à gagner des bénéfices et la position de liquidité. L'étude a révélé que les banques islamiques réussissent mieux à posséder un capital suffisant et une meilleure position de liquidité, tandis que les banques conventionnelles sont pionnières dans la qualité de la gestion et dans la capacité de gain, mais concernant la qualité des actifs, les deux types de banque ont presque la même qualité d'actifs<sup>6</sup>.

Kouser et Saba, ont analysé la performance des banques islamiques opérant au Pakistan et la comparé avec les banques conventionnelles, et les banques mixtes sur la base de modèle CAMEL, et ils ont trouvé que les banques islamiques ont un capital suffisant et ont une bonne qualité d'actif par rapport aux autres dans l'échantillon. De plus, et en général, elles ont une bonne compétence de gestion par rapport aux banques conventionnelles. Mais les bénéfices

---

<sup>1</sup> Ji YONG-BAE, Lee CHOONJOO, « Data envelopment analysis », the stata journal, Vol 10, n° 02, 2010, p 268.

<sup>2</sup> C. Ray SUBHASH, « Data Envelopment Analysis: theory and techniques for economics and operations research », Cambridge university press, 2004, p 4.

<sup>3</sup> Samina HAQUE, « The performance analysis of private conventional banks: a case study of Bangladesh », journal of business and management, Vol 12, Issue 1, (July -August 2013), p 19.

<sup>4</sup> Yesmine SABINA, Mohammad Saif Uddin BHUIYAH, « Determinants of banks' financial performance: a comparative study between nationalized and local private commercial banks of Bangladesh », international journal of business and management invention, Vol 04, Issue 09, September 2015, p 34.

<sup>5</sup> Ömür SÜER, « Un modèle déterminant la performance des Banques : "Banque-OPERA" », papier de recherche GREGOR, n° 2002-06, p-p 12-13.

<sup>6</sup> Muhammad JAFFAR, Irfan MANARVI, « Performance comparison of Islamic and conventional banks in Pakistan », global journal of management and business research, Vol 11, Issue 01, February 2011, pp. 61-66.

des succursales islamiques des banques conventionnelles sont plus grands par rapport aux banques islamiques à part entière et les banques conventionnelles<sup>1</sup>.

Misra et Aspal, ont évalué la performance des banques étatiques en utilisant l'approche CAMEL, et ils ont trouvé que les différentes banques ont obtenu différents scores par rapport aux ratios de modèle de CAMEL, aussi, leur classement par les ratios diffère d'une banque à une autre, mais sur le plan statistique, ils n'ont pas trouvé une différence significative entre les banques sur la base des ratios de CAMEL<sup>2</sup>.

Balaji et Kumar, qui ont analysé la performance financière de six banques indiennes publiques et privées sur la base des critères de CAMEL pendant la période 2011-2016, ont trouvé que les trois banques privées ont un meilleur ratio d'adéquation des fonds propres, de profit par employé, de rendement des actifs et un ratio d'actifs nets non performants/ avances nettes moins élevé par rapport aux trois banques publiques sélectionnées<sup>3</sup>.

### **2.2. La mesure de performance bancaire par l'analyse des ratios financiers.**

Bekana et Abitie, ont mesuré la performance financière de la banque par l'analyse des ratios suivants : les ratios de l'utilisation d'actifs, l'efficacité, la mobilisation des dépôts, la performance des prêts, les ratios de liquidité, les ratios d'endettement, les ratios de rentabilité, les ratios de solvabilité. Les résultats de l'étude ont révélé que la performance financière de la banque a été presque en progrès au cours de la période opérationnelle envisagée pour l'étude. Cette progression remarquable de la performance est attribuable à des facteurs tels que, le déplacement de certains branches périphériques des banques à des zones plus bancables et à la pénétration progressive dans une activité bancaire étrangère<sup>4</sup>.

Kumbirai et Webb, ont mesuré la performance de cinq grandes banques commerciales en Afrique du Sud, pour la période 2005-2009, avec l'analyse des ratios de performance tels que la rentabilité, liquidité et la qualité du crédit qui sont utilisés pour mesurer la performance des banques de l'échantillon. Ils préfèrent l'analyse des ratios financiers car il leur permet de distinguer les banques performantes, de compenser les disparités ainsi que l'identification des forces et des faiblesses de chaque banque. L'étude a révélé que la performance a amélioré en 2005 et 2006, et après, un changement significatif de tendance est remarqué au début de la crise financière mondiale en 2007, qui a causé la réduction de la rentabilité, la liquidité et a entraîné la détérioration de la qualité du crédit dans le secteur bancaire sud-africain<sup>5</sup>.

Ainsi, l'étude Haque, a tenté de mesurer la performance financière de certaines banques commerciales privées sélectionnées au Bangladesh par le biais de l'analyse des tendances et l'analyse des ratios financiers. Cette méthode qui est considérée comme la méthode la plus simple, aussi, elle est utilisée par de nombreux chercheurs car elle supprime les disparités et rend les données plus comparables. L'analyse des ratios de profitabilité, liquidité, le risque de crédit, et enfin, l'efficacité et l'analyse de leurs tendances pour la période 2006-2011 a été

---

<sup>1</sup>Rehana KOUSER, Irum SABA, « Gauging the financial performance of banking sector using CAMEL model: comparison of conventional, mixed and pure Islamic banks in Pakistan », international research journal of finance and economics, Issue 82, 2012, pp. 68-88.

<sup>2</sup>Sushendra Kumar MISRA, Parvesh Kumar ASPAL, « A CAMEL model analysis of state bank group », world journal of social sciences, Vol 03, n° 04, July 2013 Issue, pp. 36-55.

<sup>3</sup>Ch BALAJI, G. Praveen KUMAR, « Performance evaluation of selected public & private sector banks in India: an application of camel model », International Journal of Research in IT and Management (IJRIM), Vol 07, Issue 03, March - 2017, pp. 62-70.

<sup>4</sup>Dejene Mamo BEKANA, Asres ABITIE, « Evaluation of financial performance of banking enterprises; the case of construction and business bank of Ethiopia », Revista Tinerilor Economisti RTE (The Young Economists Journal), year 09, n°18, April 2012, pp. 82-102.

<sup>5</sup>Mabwe KUMBIRAI, Robert WEBB, « A financial ratio analysis of commercial bank performance in South Africa », African review of economics and finance, Vol 02, n° 01, December 2010, pp.30-53.

faite pour déterminer s'il y a une relation entre les années d'exploitation d'une banque et sa performance mais elle n'a trouvé aucune relation entre la génération des banques et leurs performances, tandis que ces dernières dépendent davantage de la capacité de la direction à formuler des plans stratégiques et de leur mise en œuvre efficace<sup>1</sup>.

Aussi, Al-Sayed et El Massah ont analysé et ont comparé la performance de cinq banques islamiques et onze banques conventionnelles dans les États arabes unis au cours de la période (2008-2014), avec l'aide de l'analyse des ratios financiers pour savoir quelle banque performe mieux que l'autre. Ainsi, la méthode des données de panel a été utilisée pour tester statistiquement leur performance représentée par : la rentabilité, la liquidité, la solvabilité et le risque de crédit. Les résultats de l'étude indiquent qu'il y a une supériorité des banques conventionnelles par rapport aux banques islamiques dans la rentabilité, la gestion du risque de crédit ainsi que la solvabilité<sup>2</sup>.

Velnampy et Anojan, ont comparé la performance financière des banques étatiques et du secteur privé pendant et après les scénarios de guerre de Sri Lanka durant la période 2007-2012 avec l'utilisation de l'analyse descriptive des ratios suivants : ratio de bénéfice brut, ratio de bénéfice net, rendement des fonds propres et rendement des actifs et ils ont trouvé que les banques privées ont une performance financière élevée que les banques étatiques pendant et après la guerre<sup>3</sup>.

Après avoir abordé la mesure de la performance par les ratios financiers qui présente, selon Quey-Jen, un inconvénient vu que chaque ratio doit être comparé à certains ratios de référence à la fois, tandis qu'il est supposé que d'autres facteurs sont fixes et les repères choisis conviennent à titre de comparaison, et pour surmonter ce problème, un certain nombre de ratios financiers sont calculés et combinés pour former une image significative de la structure financière d'une entreprise.

Bien que ce calcul soit une tâche relativement facile, l'agrégation de ces ratios peut être un processus assez compliqué impliquant l'imagination et le jugement expérimenté<sup>4</sup>. Donc, les limites de cette méthode associée aux progrès en sciences de gestion ont conduit à l'élaboration d'autres méthodes telles que les méthodes non-paramétriques comme l'analyse d'enveloppement des données (DEA) et les méthodes paramétriques comme la frontière stochastique (SFA)<sup>5</sup>.

### **2.3. La mesure de la performance bancaire par l'analyse d'enveloppement des données DEA.**

Zeitun & Benjelloun, ont mesuré la performance de douze banques jordaniennes pour la période 2005-2010 par l'utilisation de l'analyse d'enveloppement des données. Les résultats montrent que, sur l'échelle d'efficacité technique seulement quelques banques jordaniennes étaient efficaces dans la gestion de leurs ressources financières et dans la génération des

---

<sup>1</sup>Samina HAQUE, op. Cit, pp. 19-25.

<sup>2</sup>Ola AL-SAYED, Suzanna EL MASSAH, « Banking sector performance: Islamic and conventional banks in the UAE », international journal of information technology and business management, Vol 36, n° 01, 29th April 2015, pp. 69-81.

<sup>3</sup>T. VELNAMPY, V. ANOJAN, « Financial performance of state and private sector commercial banks: a comparative study during war and post war scenarios of Sri Lanka », European journal of business and innovation research, Vol 02, n° 01, March 2014, pp. 93-105.

<sup>4</sup>Yeh QUEY-JEN, « The application of Data Envelopment Analysis in conjunction with financial ratios for bank performance evaluation », the journal of the operational research society, Vol 47, n° 08, 1996, p 980.

<sup>5</sup>Mabwe KUMBIRAI, Robert WEBB, op. Cit, p 35.

profits, aussi, ils ont trouvé que la crise financière avait un impact significatif sur l'efficacité des banques<sup>1</sup>.

Ogunniyi & Abraham, ont mesuré la performance de treize banques commerciales au Nigeria avec la méthode d'analyse d'enveloppement des données multi étapes dont trois types d'efficacités en termes de l'efficacité productive ont été estimés, et ils ont constaté que près de 25% des banques étaient inefficaces en raison de l'utilisation excessive de certaines des inputs malgré les fusions et acquisitions et que les variables environnementales, comme le ratio d'intermédiation et la puissance de marché, ont une incidence positive sur l'efficacité productive des banques<sup>2</sup>.

AlKhatlan & Abdul Malik ont évalué l'efficacité relative de dix banques saoudiennes pour la période 2003-2008, avec l'utilisation de deux modèles DEA, le modèle de Charnes-Cooper-Rhodes (CCR) et le modèle de Banker-Charnes-Cooper (BCC). Leurs résultats ont révélé que les banques saoudiennes sont efficaces, au cours de la période d'étude, dans la gestion de leurs ressources financières<sup>3</sup>.

Jha et al, ont mesuré trois types d'efficacité suivants: l'efficacité technique, l'efficacité technique pure et l'efficacité d'échelle des banques commerciales sélectionnées au Népal en utilisant l'analyse d'enveloppement des données pour la période 2005-2010, et ils ont conclu que l'inefficacité des banques commerciales népalaises est attribuée à l'inefficacité technique pure plutôt que l'inefficacité d'échelle assurant que les banques commerciales exécutaient à leur meilleur niveau d'opérations. Mais, les banques privées locales étaient plus efficaces par rapport aux banques publiques qui ont souffert de sous-performance de gestion et du choix d'une mauvaise taille d'échelle<sup>4</sup>.

### **2.4. La mesure de la performance bancaire par l'analyse de la frontière stochastique SFA.**

Kablan qui a mesuré l'efficacité des banques de l'UEMOA pour la période 1993-1996 en utilisant la méthode de l'enveloppement des données (DEA) pour appréhender l'efficacité technique et la méthode de la frontière stochastique (SFA) pour mesurer l'efficacité coût, a trouvé des évolutions semblables des deux types d'efficacité pour tous les pays de la zone, sauf pour la Côte d'Ivoire et pour le Burkina Faso. Et en s'appuyant sur l'analyse par groupe de banques, elle a révélé que les banques locales sont les plus efficaces, suivies des banques étrangères puis des banques étatiques<sup>5</sup>.

Kiyota, dans une procédure en deux étapes a étudié l'efficacité profit et l'efficacité coût des banques commerciales opérant dans 29 pays d'Afrique sub-saharienne au cours de la période 2000-2007 par l'utilisation de la frontière stochastique, les ratios financiers et la régression Tobit afin de connaître l'impact des facteurs environnementaux sur l'efficacité de ces banques.

---

<sup>1</sup>Rami ZEITUN, Hicham BENJELLOUN, «The efficiency of banks and the financial crisis in a developing economy: the case of Jordan», *Journal of Finance, Accounting and Management*, Vol 04, Issue 01, January, 2013, pp. 1-20.

<sup>2</sup>L.T. OGUNNIYI, Ajao Olajide ABRAHAM, «Technical and scale efficiency of commercial banks in Nigeria», *The IUP Journal of Applied Economics*, Vol 09, n° 04, October 2010, pp. 59-68.

<sup>3</sup>Khalid ALKHATHLAN, Syed ABDUL MALIK, «Are Saudi Banks Efficient? Evidence Using Data Envelopment Analysis (DEA) », *op. Cit*, pp. 53-58.

<sup>4</sup>Suvita JHA et al, «Commercial banking efficiency in Nepal: application of DEA and Tobit model », *Information Technology Journal*, Vol 12, Issue 02, 2013, pp. 306-314.

<sup>5</sup>Sandrine KABLAN, « Mesure de la performance des banques dans les pays en développement : le cas de l'UEMOA (union économique et monétaire ouest Africaine) », *Le Consortium pour la Recherche Economique en Afrique*, workshop du 2-7 Juin 2007, pp. 01-46.

Les résultats suggèrent que les banques étrangères ont tendance à surperformer les banques nationales en termes d'efficacité profit ainsi que l'efficacité coût, mais dans l'ensemble, il n'y a pas une grande différence entre tous les banques, mais en termes de la taille de banque, elle a trouvé que les petites banques sont les plus efficaces en termes de profit tandis que les banques de taille moyenne et les grandes banques sont les plus efficaces en termes de l'efficacité cout<sup>1</sup>.

Abdallah et al, ont mesuré et comparé l'efficacité de 21 banques commerciales en Tanzanie sur la base de la taille et de la structure de propriété avec l'utilisation l'analyse de la frontière stochastique SFA sur la période 2003-2012. Les résultats de cette étude qui distingue les performances des grandes et petites banques, les banques locales et étrangères, et aussi, les banques privées et les banques étatiques, montrent que les grandes banques en termes de taille ainsi que les banques étrangères et les banques publiques en termes de structure de propriété sont les plus efficaces en matière des revenus par rapport aux petites banques, aux banques locales et aux banques privées. Tandis que ces petites banques, ces banques étrangères et ces banques privées sont plus inefficaces en matière de coût par rapport aux grandes banques, aux banques locales et aux banques publiques<sup>2</sup>.

### **Sous-section 02 : Les différents indicateurs de la performance bancaire.**

Parmi le grand nombre d'indicateurs de performance bancaire utilisé par des universitaires et des praticiens, une distinction peut être faite entre les indicateurs boursières (de marché), économiques et traditionnels de la performance.

#### **1. Les indicateurs boursiers et économiques de la performance bancaire.**

Elles caractérisent la façon dont les marchés financiers valorisent l'activité de la banque, par rapport à sa comptabilité estimée ou sa valeur économique. Les mesures les plus utilisés comprennent : le rendement total des actionnaires (TSR). Aussi, il y a le ratio cours-bénéfice (Price-Earning Ratio (PER)) qui est calculé comme suit: cours / bénéfices<sup>3</sup>. Enfin, l'indicateur qui représente la mesure boursière de la performance bancaire est celui de Q de Tobin qui se calcule par le rapport entre le prix (ou la valeur de marché de la banque) et la valeur comptable des capitaux propres<sup>4</sup>.

Deux ensembles d'indicateurs peuvent être identifiés parmi les mesures économiques de la performance : les indicateurs relatifs au rendement total d'un investissement, le plus populaire étant la valeur économique ajoutée qui est égale au : rendement des fonds investis - (coût moyen pondéré du capital \* capital investi) - (coût moyen pondéré de la dette\* la dette nette). Et l'indicateur relatif au niveau sous-jacent de risque associé à l'activité des banques<sup>5</sup>, qui est représenté par le retour sur fonds propres ajusté au risque (Risk Adjusted Return On Capital RAROC). Ce dernier, qui se calcule comme suit: (résultat – provisions)/ fonds propres économiques, mesure la rentabilité ajustée des fonds propres économiques (fonds propres

---

<sup>1</sup> Hiroyuki KIYOTA, « Efficiency of commercial banks in Sub-Saharan Africa: a comparative analysis of domestic and foreign banks », the CSAE conference 2009 on “Economic development in Africa”, university of Oxford, 22- 24 March 2009, pp. 01-46.

<sup>2</sup> Zuhura M. ABDALLAH et al, « Impact of size and ownership structure on efficiency of commercial banks in Tanzania: Stochastic Frontier Analysis », international journal of economic perspectives, Vol 08, Issue 04, 2014, pp. 66-76.

<sup>3</sup> Ömür SÜER, « Un modèle déterminant la performance des Banques: Banque-OPERA », op. Cit, p-p 12-13.

<sup>4</sup> Rashed AL KARIM, Tamima ALAM, « An evaluation of financial performance of private commercial banks in Bangladesh: ratio analysis », journal of business studies quarterly, Vol 05, n° 2, 2013, p 68.

<sup>5</sup> European Central Bank, « Beyond ROE – how to measure bank performance », September 2010, p 10.

règlementaires+ sur complémentaires : (Tier 1 + Tier 2 + Tier 3)), et dont le résultat pris en compte est le résultat avant gains ou pertes exceptionnelles, impôts et dividendes<sup>1</sup>.

### 2. Les indicateurs traditionnels de la performance bancaire.

Les indicateurs traditionnels de la performance bancaire sont : Le ratio coût sur revenu, qui montre la capacité de la banque à générer des profits à partir d'un flux de revenus donné. Les charges de dépréciation ne sont pas incluses dans le numérateur. Ce ratio se calcule par le rapport : charges d'exploitation / revenus d'exploitation.

Aussi, la marge nette d'intérêts, qui mesure la capacité de génération de revenus de la fonction d'intermédiation des banques est calculé comme suit : la marge nette d'intérêts= revenu net d'intérêts /actifs (ou actifs portant intérêt)<sup>2</sup>.

Ainsi, les soldes intermédiaires de gestion sont devenus les supports primordiaux du diagnostic des performances de la banque car leurs analyses sur plusieurs années permettent d'identifier les vecteurs de rentabilité et d'expliquer la formation du résultat. Ces soldes intermédiaires de gestion sont :

- **Le Produit Net Bancaire (PNB):** indique la marge dégagée par la banque sur l'ensemble de ses activités avec ses trois composantes : les intérêts, les commissions et les plus ou moins-values. Donc le PNB, qui permet de financer les frais généraux et les risques, correspond à la valeur ajoutée de la banque<sup>3</sup>. Il est égal à la différence entre les intérêts reçus, les commissions reçues et les autres produits d'exploitation bancaire d'une part, et les intérêts versés, les commissions payées et les autres charges d'exploitation bancaires d'autre part. Il appréhende uniquement l'activité bancaire des établissements de crédit, sans prendre en compte les activités auxiliaires ou annexes<sup>4</sup>.
- **Le résultat d'exploitation :** qui est obtenue après la déduction des charges générales d'exploitation et des dotations aux amortissements et provisions<sup>5</sup>.
- **Le résultat courant avant impôt:** où les plus ou moins-values sur cession d'éléments d'actif comme les immobilisations financières sont prises en compte;
- **Le résultat net :** qui tient compte du résultat exceptionnel ainsi que des dotations ou reprises de fonds pour risques bancaires généraux et de l'impôt sur les bénéfices<sup>6</sup>.

La rentabilité reflète le résultat final des opérations commerciales. Il existe deux types de ratios de rentabilité: les ratios de la marge bénéficiaire qui montrent la relation entre les profits et revenus, où la marge bénéficiaire = résultat après impôt / revenu total; et les ratios de taux de rendement qui reflètent la relation entre le profit et l'investissement<sup>7</sup>. Parmi ces ratios nous trouvons:

- **Retour sur les dépôts (Return on Deposits (ROD)):** est l'une des meilleures mesures de la performance des banques. Il est calculé en divisant le bénéfice net par le total des

---

<sup>1</sup>François DESMICHT, « Pratique de l'activité bancaire », éd. Dunod, 2<sup>ème</sup> édition, 2007, p-p 200-203.

<sup>2</sup>European Central Bank, « Beyond ROE – how to measure bank performance », op. Cit, p 9.

<sup>3</sup> Sylvie de COUSSERGUES, Gautier BOURDEAUX, « Gestion de la banque : du diagnostic à la stratégie », éd. Dunod, 6<sup>ème</sup> édition, Paris, 2010, p-p 128-131.

<sup>4</sup> Jean-Marie FOURNIER, Denis MARIONNET, « La mesure de l'activité des banques en France », bulletin de la banque de France, n° 178, 4<sup>ème</sup> trimestre 2009, p 6.

<sup>5</sup> François DESMICHT, op. Cit, p 13.

<sup>6</sup>Sylvie de COUSSERGUES, Gautier BOURDEAUX, op. Cit, p 129.

<sup>7</sup>Naser J. NAJJAR, « Can financial ratios reliably measure the performance of banks in Bahrain? », op. Cit, p 156.

dépôts. Ce ratio reflète la capacité de gestion des banques à utiliser les dépôts des clients afin de générer des profits<sup>1</sup>.

Ainsi que le rendement de capital employé ROI, le retour sur actifs ROA et le retour sur fonds propres ROE. Un autre indicateur qui mesure le rendement global d'une banque (le rendement des emplois bancaires qui produisent des marges d'intérêts, des dividendes ou des commissions après avoir défalqué les charges et les dotations pour risque), se calcule par le ratio: le résultat net/ actif productif<sup>2</sup>.

- **Le ratio de rentabilité d'exploitation** : La banque attache une grande importance à cet indicateur de rentabilité : qui est le coefficient d'exploitation mesuré par le rapport (frais généraux/ PNB) et qui permet de mesurer la rentabilité de l'agence vu qu'il met en évidence la part des gains réalisés absorbés par les couts fixes, et plus ce ratio est bas, plus la situation de l'agence est bonne<sup>3</sup>.
- Aussi, un autre indicateur important de la rentabilité d'une banque est le ratio : intérêts nets/ crédits consentis, dû à la majeure partie des revenus qui proviennent de cette source, aussi que le ratio: frais de personnel / (crédits+ dépôts)<sup>4</sup>.

### 3. Les différents indicateurs utilisés par la banque d'Algérie.

Les indicateurs utilisés par la banque d'Algérie afin de mesurer la performance des banques algériennes sont :

#### 3.1. Rendement des fonds propres ROE et rendement des actifs ROA.

Le rendement des fonds propres qui est appelé également Return On Equity, indique le résultat obtenu par la banque à partir de l'investissement d'une unité des fonds propres, et il est calculé par la formule suivante :  $ROE = \text{Résultats} / \text{Fonds propres moyens}$ .

Le rendement des actifs qui est appelé également Return On Assets, et qui mesure le rendement des actifs de la banque par le résultat obtenue à partir de l'investissement des actifs, est calculé comme suit :  $ROA = \text{Résultats} / \text{total moyen des actifs}$ . Aussi, le taux de rendement des actifs des banques (ROA), est le produit de la marge bancaire par la marge de profit<sup>5</sup>.

**3.2. La marge bancaire** : La mise en évidence des déterminants de la rentabilité des actifs des banques requiert l'analyse des marges bancaires, autrement dit la capacité des actifs productifs des banques commerciales à générer du produit net bancaire. La marge bancaire, qui comprend à la fois la marge d'intermédiation ainsi que la marge hors intermédiation et qui mesure le taux du produit net bancaire pour chaque unité d'actifs, est calculé par le rapport : produit net bancaire/ total moyen des actifs.

**3.3. La marge de profit** : mesure la part de la marge bancaire conservée par les banques après constatation des frais de gestion (frais généraux, provisions pour risques de crédit,

---

<sup>1</sup>Mustafa HASSAN MOHAMMAD ADAM, « Evaluating the financial performance of banks using financial ratios- a case study of Erbil bank for investment and finance », European journal of accounting Auditing and finance research, Vol 02, n° 06, August 2014, p 171.

<sup>2</sup>Zuhayr MIKDASHI, « Les banques à l'ère de la mondialisation », éd. Economica, Paris, 1998, p 187.

<sup>3</sup> Philippe MONNIER, Sandrine MAHIER-LEFRANÇOIS, « Les techniques bancaires : pratiques-applications corrigées », éd. Dunod, Paris, 2008, p 32.

<sup>4</sup>Zuhayr MIKDASHI, op. Cit, p-p 187-193-194.

<sup>5</sup>La Banque d'Algérie, «Evolution économique et monétaire en Algérie-Chapitre 5 : intermédiation et rentabilité des banques», rapport annuel 2010, Juillet 2011, pp. 80- 82.

impôts et taxes). Il se calcule par la formule suivante : Marge de profit= résultats net/ produit net bancaire.

**3.4. Le levier financier :** qui se calcule par le ratio: total moyen des actifs/ fonds propres moyens, compare les actifs aux fonds propres<sup>1</sup>.

### **Sous-section 03 : La performance financière des banques – littérature empirique, déterminants et application aux banques algériennes.**

Dans cette sous-section, nous allons d'abord aborder les différents indicateurs utilisés pour mesurer la performance financière des banques dans la littérature empirique, ainsi que les différents déterminants de la performance financière, et enfin, nous allons conclure avec l'analyse de la performance des banques algériennes.

#### **1. Performance financière des banques- Revue de littérature empirique.**

La littérature empirique a révélé que les deux ratios ROA et ROE sont des indicateurs très importants de la performance financière de la banque et qu'ils sont retenus comme des variables dépendantes pour expliquer et mesurer la performance financière des banques, tels que (Abduh & Sutan<sup>2</sup>, Al-Tamimi<sup>3</sup>, Anbar & Alper<sup>4</sup>, Chahine & Safieddine<sup>5</sup>, Kobeissi & Sun<sup>6</sup>, Khizer Ali et al<sup>7</sup>, Pandya<sup>8</sup>, Rachdi & Ben Ameer<sup>9</sup>, Ayorinde et al<sup>10</sup>, Romano et al<sup>11</sup>, Boujèlbène & Ayadi<sup>12</sup>, Riaz & Mehar<sup>13</sup>, Attiea et al<sup>14</sup>, Mamatzakis & Remoundos<sup>15</sup>, Lamarque<sup>16</sup>, Dami &

---

<sup>1</sup>Rapport de la Banque d'Algérie, « Chapitre 5 : intermédiation et rentabilité des banques », 2010, p-p 81-84.

<sup>2</sup> Emir Hidayat SUTAN, Muhamad ABDUH, op. Cit, p 81.

<sup>3</sup> Hussein A. Hassan AL-TAMIMI, « Factors influencing performance of the UAE islamic and conventional national banks», global journal of business research, Vol 04, n° 02, 2010, pp. 1-9.

<sup>4</sup> Adem ANBAR, Deger ALPER, « Bank specific and macroeconomic determinants of commercial bank profitability: empirical evidence from Turkey », business and economics research journal, Vol 02, n° 02, 2011, pp. 139-152

<sup>5</sup> Salim CHAHINE, Assem SAFIEDDINE, « Is corporate governance different for the Lebanese banking system? », journal of management & governance, Vol 15, Issue 2, May 2011, pp. 207-226.

<sup>6</sup> Nada KOBEISSI, Xian SUN, «Ownership structure and bank performance: evidence from the Middle East and North Africa region», comparative economic studies, September 2010, Vol 52, Issue 03, pp. 287-323.

<sup>7</sup> Ali KHIZER et al, «Bank-specific and macroeconomic indicators of profitability – Empirical evidence from the commercial banks of Pakistan», international journal of business and social science, Vol 02, n° 06, April 2011, p 237.

<sup>8</sup> Hemal PANDYA, « Corporate governance structures and financial performance of selected Indian banks », journal of management & public policy, Vol 02, n° 02, June 2011, pp. 4-21.

<sup>9</sup> Houssein RACHDI, Ines Ghazouani BEN AMEUR, «Board characteristics, performance and risk taking behaviour in Tunisian banks», international journal of business and management, Vol 06, n° 06, June 2011, pp. 88-97.

<sup>10</sup> AJALA Oladayo AYORINDE et al, «Evaluating the effects of corporate governance on the performance of Nigerian banking sector», review of contemporary business research, Vol 01, n° 01, December 2012, pp. 32-42.

<sup>11</sup> Giulia ROMANO et al, «Corporate governance and performance in Italian banking groups», the international conference about: "Corporate governance & regulation: outlining new horizons for theory and practice", Pisa, Italy, 19 September 2012, pp. 1-35.

<sup>12</sup> Nesrine AYADI, Younès BOUJÈLBÈNE, «Internal governance mechanisms and banks' performance: an empirical investigation», Business and Economic Horizons BEH, Vol 09, Issue 01, March 2013, pp. 1-18.

<sup>13</sup> Samina RIAZ, Ayub MEHAR, « The impact of bank specific and macroeconomic Indicators on the profitability of commercial banks », the Romanian economic journal, n° 47, March 2013, pp. 91-110.

<sup>14</sup> Marie ATTIEA et al, «Effects of financial and non-financial performance measures on customers' perceptions of service quality at Islamic banks in UAE », international journal of economics and finance, Vol 06, n° 10, 2014, pp. 201-213.

<sup>15</sup> E. C. MAMATZAKIS, P. C. REMOUNDOS, «Determinants of Greek commercial banks profitability, 1989 - 2000», «SPOUDAI», Vol 53, n° 01, 2003, pp. 85-94.

<sup>16</sup> Eric LAMARQUE, op. Cit, p 120.

Buri<sup>1</sup>, Muhammad et al<sup>2</sup>, Robert et al<sup>3</sup>).

Tandis que d'autres recherches ont utilisé le ratio de rendement des fonds propres ROE comme la seule mesure de performance financière de la banque, tels que (Uwugbe et Fakile<sup>4</sup>, Binh & Giang<sup>5</sup>, Berger et Bouwman<sup>6</sup>, Mushtaq et al<sup>7</sup>).

D'autres études empiriques ont utilisé le ratio de rendement des actifs ROA comme la seule mesure de la performance financière de la banque, comme (Grove et al<sup>8</sup>, Arrouri et al<sup>9</sup>, Salloum et al<sup>10</sup>, Kosmidou<sup>11</sup>, Lipunga<sup>12</sup>, Fadzlan<sup>13</sup>).

Autres ajoutent la marge bénéficiaire nette (Net Profit Margin NPM), qui est égale au rapport: bénéfice net/ revenu total (chiffre d'affaires), comme un indicateur très important pour la mesure de la performance financière de la banque. Donc, ils utilisent ROE, ROA et NPM, pour mesurer la performance financière de la banque.

Ainsi que le ratio Revenu par rapport aux actifs productifs (Suwinto et al<sup>14</sup>). D'autres ont utilisé le revenu d'intérêts qui est égale aux intérêts reçus – les intérêts payés (Jan & Shah<sup>15</sup>, Almazari<sup>16</sup>).

D'autres auteurs ajoutent aux ROA et ROE, la marge nette d'intérêts (Net Interest Margin (NIM)), qui est calculé par le ratio : la marge d'intérêt (revenu d'interets)/ Total de l'actif ou par la marge d'intérêt /fonds propres, en tant qu'une mesure de la performance financière comme les auteurs suivants :

---

<sup>1</sup> Hayet DAMI, Abdelfatteh BOURI, op. Cit, pp. 92-103.

<sup>2</sup> Bilal MUHAMMAD et al, «Influence of bank specific and macroeconomic factors on profitability of commercial banks: A case study of Pakistan », Research Journal of Finance and Accounting, Vol 04, n° 02, 2013, pp. 117-126.

<sup>3</sup> Soh Robert TANGAKOU et al, op. Cit, p 275.

<sup>4</sup> Olubukunola Ranti UWUGBE, Adeniran Samuel FAKILE, «The effects of board size on financial performance of banks: a study of listed banks in Nigeria», international journal of economics and finance, Vol 04, n° 02, February 2012, pp. 260-267.

<sup>5</sup> Dao Thi Thanh BINH, Hoang Thi Huong GIANG, «Corporate governance and performance in Vietnamese commercial banks», journal of economics and development, Vol 14, n° 02, August 2012, pp. 72-95.

<sup>6</sup> Allen N. BERGER, Christa H.S. BOUWMAN, «How does capital affect bank performance during financial crises?», journal of financial economics, Vol 109, Issue 01, July 2013, pp. 146-176.

<sup>7</sup> Maryam MUSHTAQ et al, «Determinants of Commercial Banks Performance: Empirical Evidence from Pakistan», Journal of Applied Environmental and Biological Sciences, Vol 04, n° 07, 2014, pp. 15-21.

<sup>8</sup> Hugh GROVE et al, «Corporate governance and performance in the wake of the financial crisis: evidence from US commercial banks», corporate governance: an international review, Vol 19, Issue 05, 2011, pp. 418-436.

<sup>9</sup> Houda ARROURI et al, «Ownership structure, corporate governance and bank performance: evidence from GCC countries », corporate ownership & control, Vol 08, Issue 04, 2011, pp. 365-372.

<sup>10</sup> Charbel SALLOUM et al, «Board of directors and bank performance: beyond agency theory», international journal of business governance and ethics, Vol 08, n° 03, 2013, pp. 265-288.

<sup>11</sup> Kyriaki KOSMIDOU, «The determinants of banks' profits in Greece during the period of EU financial integration», Managerial Finance, Vol 34, n° 03, 2008, pp. 146-159.

<sup>12</sup> Andrew Munthopa LIPUNGA, «Determinants of profitability of listed commercial banks in developing countries: Evidence from Malawi», research journal of finance and accounting, Vol 05, n° 06, 2014, pp. 41-49.

<sup>13</sup> Sufian FADZLAN, « Determinants of bank profitability in a developing economy: Empirical evidence from the China banking sector », Journal of Asia-Pacific Business, Vol 10, n° 04, 2009, pp. 281-307.

<sup>14</sup> Johan SUWINTO et al, « Key financial performance independent versus integrated: empirical evidence from Indonesia financial service industry (2001-2011) », international journal of economics and finance, Vol. 5, n° 01, 2013, p 96.

<sup>15</sup> Rizwan JAN, Syed Qasim SHAH, «Analysis of financial performance of private banks in Pakistan», Procedia - social and behavioral sciences, Vol 109, 2014, pp. 1021-1025.

<sup>16</sup> Ahmed Arif ALMAZARI, «Financial performance evaluation of some selected Jordanian commercial banks», international research journal of finance and economics, Issue 68, 2011, pp. 50-63.

(Abreu & Mendes<sup>1</sup>, Mohammad et al<sup>2</sup>, Owoputi<sup>3</sup>, Ongore et Kusa<sup>4</sup>, Alper et Anbar<sup>5</sup>, Farazi et al<sup>6</sup>, Al-Manaseer et al<sup>7</sup>, Bennaceur &Goaied<sup>8</sup>, Rubi & Bolaji<sup>9</sup>). Ces deux derniers auteurs ont utilisé ce ratio avec le ROA comme mesure de la performance des banques tunisiennes.

Abbas ajoute aux ROA & ROE, une autre mesure de la performance financière de la banque qui est le rendement des actifs fixes (Return on Operating Fixed Assets (ROFA)) qui se calcule par le rapport entre le résultat avant impôt et intérêts d'emprunt EBIT et les actifs fixes. Ce ratio cherche à montrer la façon par laquelle les banques utilisent leurs actifs fixes dans l'exploitation et à mesurer leur contribution dans la performance des banques<sup>10</sup>. Ce ratio est retenu aussi par certains chercheurs (Tarawneh<sup>11</sup>).

Après avoir abordé une revue de littérature empirique concernant les différentes mesures de la performance financière de la banque, nous allons voir les différents déterminants de la performance financière des banques.

### **2. Les déterminants de la performance financière des banques.**

Après avoir abordé les différentes mesures de la performance bancaire, nous avons remarqué que la littérature a révélé également que la performance financière de la banque est influencée par plusieurs facteurs.

Selon Sutan & Abduh, les facteurs internes qui influent sur la performance de la banque sont la taille de la banque, l'effet de levier, les prêts, les frais généraux, et la propriété. Le PIB par habitant est la variable externe qui est souvent inclus dans la littérature de la performance financière de la banque<sup>12</sup>.

Aussi, selon une étude faite par Demirgüç- Kunt & Harry Huizinga, avec l'utilisation des données des banques pour 80 pays pour la période 1988-1995, ils ont trouvé que : les caractéristiques de la banque (tels que la taille, l'effet de levier, type d'activité, la propriété étrangère), les indicateurs macro, fiscalité financière, l'assurance-dépôts, structure financière,

---

<sup>1</sup>Margarida ABREU, Victor MENDES, « Commercial bank interest margins and profitability: evidence from E.U countries », Porto working paper series, 2002, p4.

<sup>2</sup> Morshedur Rahman MOHAMMAD and others, «Determinants of Bank Profitability: Empirical Evidence from Bangladesh», op. Cit, pp. 135-150.

<sup>3</sup>James Ayodele OWOPUTI et al, «Bank specific, industry specific and macroeconomic determinants of bank profitability in Nigeria», European scientific journal, Vol 10, n° 25, September 2014, pp. 408-423.

<sup>4</sup>Vincent Okoth ONGORE, Gemechu Berhanu KUSA, «Determinants of Financial Performance of Commercial Banks in Kenya», International Journal of Economics and Financial Issues, Vol 03, n° 01, 2013, p 239.

<sup>5</sup> Deger ALPER, Adem ANBAR, «Bank Specific and Macroeconomic Determinants of Commercial Bank Profitability: Empirical Evidence from Turkey», op. Cit, pp. 139-152

<sup>6</sup> Subika FARAZI et al, «Bank ownership and performance in the Middle East and North Africa region», the World Bank policy research working paper, n° 5620, April 2011, pp. 1-46.

<sup>7</sup>Mousa F. AL MANASEER et al, «The impact of corporate governance on the performance of Jordanian banks», European journal of scientific research, Vol 67, n° 03, 2012, pp. 349-359.

<sup>8</sup> Samy BENNACEUR, Mohamed GOAIED, «The Determinants of Commercial Bank Interest Margin and Profitability: Evidence from Tunisia», Frontiers in Finance and Economics, Vol 05, n° 01, April 2008, pp. 106 – 130

<sup>9</sup> Ahmad RUBI, Tunde Matemilola BOLAJI, «Chapitre 12: Determinants of Bank Profits and Net Interest Margins», in Hooy CW et al, «Emerging Markets and Financial Resilience», Palgrave Macmillan, London, 2013, pp. 228-248.

<sup>10</sup> Faisal ABBAS et al, « A Comparison of financial performance in the banking sector: some evidence from Pakistani commercial banks », journal of business administration and education, Vol 01, n° 01, 2012, pp. 1-14.

<sup>11</sup> Medhat TARAWNEH, « A comparison of financial performance in the banking sector: some evidence from Omani commercial banks », international research journal of finance and economics, Issue 03, 2006, p 102.

<sup>12</sup> Emir Hidayat SUTAN, Muhamad ABDUH, «Does financial crisis give impacts on Bahrain islamic banking performance? A panel regression analysis », international journal of economics and finance, Vol04, n°07; July 2012, p 81.

## TROISIEME CHAPITRE : LA PERFORMANCE FINANCIERE DE LA BANQUE

---

et enfin l'environnement juridique et institutionnel, affectent tous de manière significative la performance financière des banques<sup>1</sup>.

Ainsi, Khizer et al, qui divise les indicateurs affectant la performance financière de la banque représentée par ROA & ROE en deux types d'indicateurs : les indicateurs internes (la taille de la banque, l'efficacité d'exploitation, le capital, le risque de crédit, la composition du portefeuille et la gestion d'actifs) et les indicateurs externes (la croissance économique et l'inflation), a trouvé que la taille de banque mesurée par le logarithme des actifs, l'efficacité d'exploitation mesurée par le ratio frais d'exploitation/ revenu net d'intérêts, la composition du portefeuille mesurée par le ratio total dépôts/Total actifs, et la gestion d'actif mesurée par le ratio revenu d'exploitation/Total actifs et le PIB affectent positivement la performance financière de 22 banques au Pakistan mesurée par ROA. Tandis que cette dernière est affectée négativement par le capital mesuré par l'adéquation des fonds propres et le risque crédit qui est calculé par le ratio provisions pour pertes sur prêts/Total des prêts. Mais pour le ROE, ce ratio garde son effet négatif mais la taille et l'efficacité d'exploitation vont avoir un impact négatif, tandis que le ratio d'adéquation des fonds propres, la composition du portefeuille et la gestion d'actif vont avoir un impact positif sur ROE<sup>2</sup>.

Selon Mohammad et al, les facteurs spécifiques de la banque ainsi que les facteurs macroéconomiques sont les déterminants potentiels de la performance des banques mesurée par ROA, ROE & NIM. Ces facteurs sont : le capital, le risque, la taille de la banque, la structure de propriété, le ratio revenus autres que les intérêts sur le total des actifs, le ratio : coût/revenu, le ratio éléments hors bilan sur le total d'actifs, le ratio total prêts sur total actifs, la croissance du produit intérieur brut et l'inflation<sup>3</sup>.

Al-Tamimi a utilisé certains facteurs qui influent sur la performance des banques islamique et conventionnelles des Émirats Arabes Unis EAU représentée par ROA & ROE, et il a trouvé que les déterminants significatifs les plus importants sont ceux de la liquidité et la concentration<sup>4</sup>.

Aussi, Owoputi et al, ont trouvé qu'il y a un effet positif et significatif de l'adéquation des fonds propres, la taille de la banque, la croissance de la productivité, et enfin, les dépôts sur la performance financière des banques mesurée par le ROA, le ROE & NIM et un effet significatif et négatif concernant le risque de crédit et le ratio de liquidité<sup>5</sup>.

Anbar & Alper, ont trouvé que la taille des prêts non performants a un impact négatif et significatif sur la performance financière mesurée par ROA & ROE. Par contre, la taille de l'actif et les revenus autres que les intérêts ont un effet significatif et positif. Mais en ce qui concerne les variables macroéconomiques, le taux d'intérêt réel est le seul qui a montré un effet positif sur la performance financière des banques<sup>6</sup>.

Macit, qui a analysé les différents déterminants spécifiques et macro-économiques de la performance financière des banques turques, a trouvé que le ratio des prêts non performants sur le total des prêts affecte négativement le ROA et le ROE, tandis que le logarithme de total actifs affecte positivement la performance mesurée par ROA et ROE. Mais le ratio capitaux propres/total des actifs a un impact positif sur le ROA alors qu'il a un impact négatif sur le

---

<sup>1</sup>Ash DEMIRGÜÇ-KUNT, Harry HUIZINGA, « Determinants of Commercial Bank Interest Margins and Profitability: Some International Evidence », the World Bank Economic Review, Vol 13, n° 02, May 1999), pp. 379-408.

<sup>2</sup>Ali KHIZER et al, op. Cit, pp. 235-242.

<sup>3</sup>Morshedur Rahman MOHAMMAD et al, op. Cit, pp. 135-150.

<sup>4</sup>Hussein A. Hassan AL-TAMIMI, op. Cit, pp. 1-9.

<sup>5</sup>James Ayodele OWOPUTI et al, op. Cit, pp. 408-423.

<sup>6</sup>Adem ANBAR, Deger ALPER, op. Cit, pp. 139-152

ROE. En termes de déterminants macroéconomiques, il a trouvé que le taux de change et le taux d'intérêt réel sont très significatifs et qu'ils ont tous les deux un impact positif sur la performance financière des banques turques<sup>1</sup>.

Nisar et al, ont montré que la performance financière du secteur bancaire pakistanais mesurée par ROA est négativement affectée par les coûts de financement mesurée par le ratio des frais d'intérêts total/dépôts+ emprunts, la liquidité mesurée par le ratio actifs liquides/ le total d'actifs, les prêts non performants, et les frais d'administration sur le total d'actifs, et positivement affectée par la suffisance du capital mesurée par le ratio fonds propres/total actif, le développement du secteur bancaire mesuré par le logarithme de total actif sur le logarithme de GDP, et la croissance économique mesurée par le logarithme de GDP<sup>2</sup>.

Lipunga, a analysé les différents déterminants de performance financière de 12 banques au Malawi en termes de la taille de la banque, l'adéquation des fonds propres, la liquidité et l'efficacité de la gestion, et il a trouvé une relation positive et significative entre la taille de la banque mesurée par le logarithme de total d'actif, la liquidité mesurée par le ratio Trésorerie et équivalents de trésorerie/Total actif et la performance financière mesurée par ROA, tandis que l'adéquation des fonds propres mesurée par le ratio fonds propres/Total actif a un impact positif mais non significatif sur ROA, contrairement à l'efficacité de gestion mesurée par le ratio Revenus/Bénéfices avant impôt qui influe négativement et significativement sur ROA<sup>3</sup>.

Aussi, Kosmidou a utilisé cette mesure de performance financière ROA pour voir l'impact des déterminants internes tels que l'efficacité de la gestion représentée par ratio coût-revenu, l'adéquation des fonds propres représentée par le ratio fonds propres sur total actif, la liquidité mesurée par le ratio des prêts pour la clientèle sur le financement à court terme, la qualité des actifs représentée par le ratio réserves pour pertes sur prêts sur les prêts bruts, et le total actifs sur la performance financière de 23 banques grecques, ainsi que l'impact de ratio total actifs sur GDP, le ratio de la capitalisation boursière sur total d'actifs, la concentration et l'inflation.

Les résultats de l'étude ont montré que ces derniers variables traduisant les variables macro économique et la structure financière de l'industrie ainsi que le ratio cout-revenu et le ratio réserves pour pertes sur prêts sur les prêts bruts influent négativement sur ROA, tandis que le ratio des fonds propres sur le total d'actif et le taux de croissance de GDP influent positivement sur ROA. Par contre, le ratio des prêts pour la clientèle sur le financement à court terme n'a aucun impact sur le ROA<sup>4</sup>.

Bennaceur et Goaid ont utilisé cinq caractéristiques de banques comme déterminants internes de la performance financière des banques tunisiennes mesurée par ROA et NIM tels que le ratio des frais généraux sur total actif, la capitalisation mesurée par le ratio capitaux propres sur total actif, le ratio des prêts sur total actif. De plus, ils ont utilisé une variable macro-économique: la croissance du PIB réel par habitant ainsi que les facteurs de la structure financière tels que la concentration, mesurée par la fraction des actifs bancaires détenus par les trois plus grandes banques commerciales du pays, et la taille relative qui est mesurée par le ratio capitalisation boursière sur total actif de la banque, et enfin, la libéralisation partielle et totale, et la propriété de la banque.

---

<sup>1</sup> Fateh MACIT, «Bank specific and macroeconomic determinants of profitability: Evidence from participation banks in Turkey», *Economic Bulletin*, Vol 32, Issue 01, 2012, pp. 586-595.

<sup>2</sup> Shoaib NISAR et al, «Determinants of bank's profitability in Pakistan: a latest panel data evidence», *International Journal of Economics, Commerce and Management*, Vol 03, Issue 04, April 2015, pp. 1-16.

<sup>3</sup> Andrew Munthopa LIPUNGA, op. Cit, pp. 41-49.

<sup>4</sup> Kyriaki KOSMIDOU, «The determinants of banks' profits in Greece during the period of EU financial integration», op. Cit, pp. 146-159.

Les résultats de l'étude indiquent qu'il y a une relation positive entre la capitalisation, ratio des frais généraux sur le total d'actif, la taille relative et la performance des banques tunisiennes mesurée par ROA et NIM. En outre le ratio des prêts sur le total d'actif influe positivement la performance financière mesurée par le NIM, tandis que la propriété étatique a un impact négatif sur cette performance. Aussi, ils ont trouvé que la libéralisation partielle a un impact négatif tandis que la libéralisation totale a un impact positif sur la performance mesurée par NIM seulement. Mais les autres variables n'ont pas un impact sur cette dernière<sup>1</sup>.

D'après cette revue de littérature sur les déterminants de la performance bancaire mesurée par les ratios de rentabilité, nous avons conclu que les auteurs suggèrent plusieurs facteurs susceptibles d'influencer la performance des banques tels que les facteurs spécifiques à la banque comme la taille, la liquidité, ..., les facteurs spécifiques de l'industrie bancaire, et les facteurs macro-économiques. Autres auteurs ajoutent la régulation ainsi que les facteurs liés à l'organisation interne des banques et à la manière pour laquelle ils sont gouvernés.

Mais en se basant sur cette revue et sur la base des études faites par Mamatzakis et al<sup>2</sup>, Mamoghli & Dhoubi<sup>3</sup>, Nouaili et al<sup>4</sup>, les déterminants potentiels de la performance bancaire sont regroupés en les trois catégories suivantes.

### **2.1. Les déterminants internes de la performance.**

Cette catégorie comprend l'ensemble des facteurs spécifiques à la banque, y parmi ces facteurs nous pouvons citer les facteurs suivants :

#### **2.1.1. La gouvernance.**

Certains auteurs ont inclus la variable de la gouvernance dans leurs listes de variables indépendantes pour examiner son impact sur la performance des banques, et ceci, en utilisant soit les indices de gouvernance qui donnent un score sur la base de plusieurs critères tels que la taille du conseil, la composition du conseil, rémunération des administrateurs, la présence d'un comité d'audit indépendant, ..., etc, soit en utilisant les caractéristiques du conseil d'administration comme des variables indépendantes. Parmi ces caractéristiques:

- Le pourcentage des représentants de l'Etat et des établissements publics dans le conseil qui selon la théorie d'agence constitue une cause claire de manque d'efficacité des banques détenues par l'Etat vu qu'elles subiraient un moindre effet disciplinaire, et ceci, va inciter leurs dirigeants à suivre leurs propres intérêts au dépend des intérêts de leurs institutions, ce qui réduit, par conséquent, leur performance. Ceci est confirmé par les études empiriques qui ont constaté qu'il y a une relation négative et significative entre le pourcentage des administrateurs représentants l'Etat et les établissements publics et la performance des banques (Mamoghli & Dhoubi<sup>5</sup>, Chenini & Jarbouï<sup>6</sup>), mais certains chercheurs ont trouvé cet impact négatif mais il était non significatif comme l'étude de

---

<sup>1</sup> Samy BENNACEUR, Mohamed GOAIED, «The Determinants of Commercial Bank Interest Margin and Profitability: Evidence from Tunisia», op. Cit, pp. 106 – 130

<sup>2</sup> Emmanuel MAMATZAKIS et al, «Ownership structure and bank performance: An emerging market perspective», Munich Personal RePEc Archive MPRA, MPRA Paper n° 80653, 1 July 2017, pp. 01-55.

<sup>3</sup> Chokri MAMOGHLI, Raoudha DHOUBI, «Quel est l'impact de la propriété publique sur la rentabilité des banques ? cas des banques Tunisiennes», op. Cit, pp 01-28.

<sup>4</sup> Makram NOUAILI et al, «The Determinants of Banking Performance in Front of Financial Changes: Case of Trade Banks in Tunisia», International Journal of Economics and Financial Issues, 2015, Vol 05, Issue 02, pp. 410-417.

<sup>5</sup> Chokri MAMOGHLI, Raoudha DHOUBI, op. Cit, pp 01-28.

<sup>6</sup> Hajer CHENINI, Anis JARBOUI, op. Cit, pp 871-895.

(Ati & Ben Jazia<sup>1</sup>, Soh Robert et al<sup>2</sup>). Par contre, Louizi<sup>3</sup> a trouvé que le pourcentage de représentants de l'Etat dans le conseil a un impact positif et significatif tandis que les représentants des établissements publics influent négativement et significativement la performance de la banque mesurée par ROE.

- Le pourcentage des administrateurs institutionnels dans le conseil. Ces derniers qui sont considérés comme les représentants des investisseurs institutionnels au sein de conseil d'administration de la banque jouent un rôle très actifs dans le contrôle et la surveillance des dirigeants vu qu'ils sont plus susceptibles d'exercer un contrôle efficace sur ces derniers compte tenu de leurs importants moyens financiers<sup>4</sup>, ceci est confirmé par Wang qui a trouvé que la présence de ce type d'administrateurs dans le conseil renforce les activités de surveillance au sein de l'entreprise vu qu'ils sont activement impliqués dans les problèmes de gouvernance et ceci à travers leur rôle dans la surveillance de la discrétion des dirigeants dans les manipulations comptables<sup>5</sup>. Selon Pucheta-Martinez & Garcia-Meca, les investisseurs institutionnels en tant qu'actionnaires sophistiqués et importants, ont l'incitation et l'expertise pour surveiller les dirigeants et ceci à un coût inférieur à celui des actionnaires minoritaires. Pour cela ces administrateurs peuvent exercer un contrôle sur l'entreprise en influençant les prises de décision au sein du conseil d'administration et en bien surveillant et contrôlant les dirigeants afin d'éviter tout usage frauduleux des ressources et afin de créer des niveaux maximums de revenus pour les actionnaires. Donc, le contrôle par ce type d'investisseurs se traduira par une amélioration des performances des entreprises<sup>6</sup>. Cependant, cette influence peut être négative dans le cas où ces administrateurs ne peuvent pas avoir des informations spécifiques de l'entreprise contrairement aux autres membres internes de l'entreprise ce qui crée une asymétrie d'information engendrant, par conséquent, des problèmes en termes de conseil et de contrôle, de plus, ces administrateurs peuvent chercher leurs intérêts personnels au dépens des autres actionnaires non représentés au sein du conseil, ce qui va impacter négativement la performance de la banque<sup>7</sup>. Dans le cas des firmes bancaires, certaines études empiriques ont trouvé une relation positive entre la présence de ces administrateurs et la performance des banques (Louizi<sup>8</sup>, Othmani<sup>9</sup>, Mamoghli & Dhouibi<sup>10</sup>).
- Le pourcentage des administrateurs étrangers dans le conseil d'administration qui selon Oxelheim & Randy sont les représentants des grands actionnaires étrangers au sein du conseil. Ces administrateurs sont considérés comme des membres externes qui n'utilisent pas leur influence en tant que membres du conseil d'administration pour obtenir des avantages au dépens des autres actionnaires. Pour cela, leur présence au sein du conseil se traduira par des conseils plus actifs, plus indépendants de la direction et qui insistent

---

<sup>1</sup>Abdessatar ATI, Rachida BEN JAZIA, «L'impact de la gouvernance sur la performance des banques tunisiennes», op. Cit, pp. 01-10.

<sup>2</sup>Tangakou SOH ROBERT et al, op. Cit, pp.267-287.

<sup>3</sup>Ghazi LOUIZI, op. Cit, pp. 01-38.

<sup>4</sup>David A. WHIDBEE, «Board composition and control of shareholder voting rights in the banking industry», *Financial Management*, Vol 26, n° 04, winter 1997, pp. 27-41.

<sup>5</sup>Mingzhu WANG, «Which types of institutional investors constrain abnormal accruals?», *corporate governance: An international review*, Vol 22, Issue 01, p 43.

<sup>6</sup>María Consuelo PUCHETA-MARTÍNEZ, Emma GARCÍA-MECA, «Institutional investors on boards and audit committees and their effects on financial reporting quality», Vol 22, Issue 04, July 2014, pp.347-351.

<sup>7</sup>Hidaya OTHMANI, «Impact des administrateurs femmes et institutionnels sur la performance financière des banques», op. Cit, p-p 53-54.

<sup>8</sup>Ghazi LOUIZI, op. Cit, pp. 01-38.

<sup>9</sup>Hidaya OTHMANI, op. Cit, pp. 47-70.

<sup>10</sup>Chokri MAMOGLI, Raoudha DHOUBI, op. Cit, pp 01-28.

sur l'importation d'un système de gouvernance plus exigeant, ce qui va décourager les dirigeants de tirer des avantages privés, et ceci, va signaler l'engagement de l'entreprise à protéger les actionnaires minoritaires ainsi que ses efforts déployés pour renforcer la surveillance et la transparence au sein de l'entreprise, ce qui renforcera la confiance des investisseurs, et par conséquent, augmentera la valeur de l'entreprise<sup>1</sup>. Aussi, selon Azmi & Barrett, ces administrateurs étrangers ont plus de compétences, expertise, expérience et de connaissances requises ce qui leur donne des attitudes différentes à la résolution de problèmes ce qui conduit le conseil d'administration à être plus innovant dans la gestion des relations avec ses parties prenantes, améliorant ainsi la prise de décision, politiques, les procédures et le réseau d'affaires, et par conséquent, la performance de l'entreprise<sup>2</sup>. Dans le cas des banques, les résultats de nombreuses études empiriques ne sont pas concluants vu que certaines recherches ont constaté que la présence des administrateurs étrangers au sein de conseil améliore la performance des banques mesurée par ROA et ROE (Odudu et al<sup>3</sup>, Polovina & Peasnell<sup>4</sup>, Sunday & Godwin<sup>5</sup>, Soh Robert et al<sup>6</sup>), mais l'étude d'Ati & Ben Jazia<sup>7</sup> a trouvé aussi cet impact positif mais il était non significatif. Cependant, d'autres études ont constaté une relation négative et significative entre le pourcentage de ces administrateurs au sein du conseil d'administration et la performance des banques (Louizi<sup>8</sup>, Mamoghli & Dhouibi<sup>9</sup>, Kilic<sup>10</sup>). Par contre certains chercheurs ont trouvé une relation négative mais non significative (Chenini & Jarbou<sup>11</sup>).

- Le pourcentage de la présence des administrateurs femmes au sein du conseil et il se mesure par le rapport entre le nombre des administrateurs femmes au sein du conseil et le nombre total des administrateurs. Ces administrateurs, selon Adams & Ferreira, sont moins susceptibles d'avoir des problèmes d'assiduité, en plus, leur présence dans le conseil améliore le comportement d'assiduité des administrateurs hommes. Aussi, elles sont également plus susceptibles de siéger aux comités de surveillance tels que le comité d'audit, de nomination et le comité de la gouvernance<sup>12</sup>. De plus, ces administrateurs apportent différentes préoccupations, perspectives, expériences et elles posent beaucoup de questions par rapport aux administrateurs hommes ce qui va fournir des discussions plus riches et plus profondes et une dissidence plus constructive et va, donc, conduire à une sensibilité à d'autres perspectives, et à un comportement plus civilisé et ceci va

---

<sup>1</sup>Lars OXELHEIM, Trond RANDØY, «The impact of foreign board membership on firm value», journal of banking & finance, Vol 27, Issue 12, December 2003, p 2372.

<sup>2</sup>Ilhaamie Abdul Ghani AZMI, Mary Ann BARRETT, «Women on boards and company financial performance: A study of malaysian SMES», proceedings of 3rd global accounting, finance and economics: conference 5-7 May 2013, Rydges Melbourne, Australia, p 06.

<sup>3</sup>Abu Seini ODUDU et al, «Board characteristics and financial performance of deposit money banks in Nigeria», international journal of business and social science, Vol 07, n° 09; September 2016, pp. 159-173.

<sup>4</sup>Nereida POLOVINA, Ken PEASNELL, «The effect of foreign management and board membership on the performance of foreign acquired Turkish banks», international journal of managerial finance, Vol 11, Issue 03 pp. 359-387.

<sup>5</sup>Otuya SUNDAY, Ofeimun GODWIN, «Effects of board globalizing on financial performance of banks in Nigeria», international journal of academic research in accounting, finance and management sciences, Vol 07, n°04, October 2017, pp. 1-10.

<sup>6</sup>Tangakou SOH ROBERT et al, op. Cit, pp.267-287.

<sup>7</sup>Abdessatar ATI, Rachida BEN JAZIA, «L'impact de la gouvernance sur la performances des banques tunisiennes», op. Cit, pp. 01-10..

<sup>8</sup>Ghazi LOUIZI, op. Cit, pp. 01-38.

<sup>9</sup>Chokri MAMOGHLI, Raoudha DHOUBI, op. Cit, pp 01-28.

<sup>10</sup>Merve KILIC, «The effect of board diversity on the performance of banks: Evidence from Turkey», international journal of business and management; Vol 10, n°09, 2015, pp. 182-192.

<sup>11</sup>Hajer CHENINI, Anis JARBOUI, op.Cit, pp 871-895.

<sup>12</sup>Renée B. ADAMS, Daniel FERREIRA, «Women in the boardroom and their impact on governance and performance», journal of financial economics, Vol 94, Issue 02, November 2009, p 292.

améliorer, par conséquent, la qualité des décisions du conseil et renforcer la légitimité des pratiques des entreprises (Pucheta-Martinez et al<sup>1</sup>, Liu et al<sup>2</sup>). Elles sont moins incitées à prendre des décisions risquées comme elles sont plus susceptibles à exercer un contrôle efficace sur les dirigeants et les administrateurs internes vu qu'elles détectent plus rapidement les comportements opportunistes de ces derniers en raison de leur préparation plus consciencieuse aux réunions, leur assistance à plus de réunions, leur comportement plus éthique et plus prudent ainsi que leur stricte respect des normes<sup>3</sup>. Selon la théorie d'agence, les problèmes d'agence peuvent être atténués par l'amélioration du contrôle exercé par le conseil, et ceci est assuré par la présence des femmes qui sont supposées être plus actives dans le renforcement des activités de surveillance et dans le remède de la faible gouvernance au sein de l'entreprise et ceci va par conséquent, influencer d'une manière favorable la performance de cette dernière<sup>4</sup>. Cependant, la présence de ces administrateurs peut être considérée comme étant une source potentielle de conflits, et elle implique un processus de prise de décision lent, qui pourrait être particulièrement négatif dans des environnements concurrentiels où la rapidité de prise de décisions peut être cruciale<sup>5</sup>. Aussi, selon Randoy et al, la présence des femmes au sein du conseil peut accroître l'hétérogénéité entre les décideurs qui ont des points de vue différents, ce qui pourra entraîner plus de coûts en raison de la prise de décision collective ainsi qu'une langue durcie des réunions, en plus de la probabilité d'ambiguïtés, de malentendus et d'erreur de décision qui sont susceptibles de se produire<sup>6</sup>. En ce qui concerne la relation entre le pourcentage de la présence des femmes au sein du conseil et la performance de la banque, les études empiriques existantes montrent des résultats contrastés où certains chercheurs ont trouvé une relation positive et significative (Romano et al<sup>7</sup>, Othmani<sup>8</sup>, Belhaj & Mateus<sup>9</sup>, García-Meca et al<sup>10</sup>, Shungu et al<sup>11</sup>). Par contre, d'autres ont trouvé une relation négative et significative (Kilic<sup>12</sup>). D'autres études ont constaté que la présence des femmes dans le conseil n'a aucun impact sur la performance des banques (Sunday & Godwin<sup>13</sup>, Odudu et al<sup>14</sup>),

- Enfin, le pourcentage des administrateurs indépendants, la dualité du dirigeant et la taille du conseil d'administration, sont retenues comme des variables indépendantes dans notre recherche afin d'examiner leur impact sur la performance des banques. Pour cela, une revue de littérature et différentes études empiriques examinant la relation entre ces

---

<sup>1</sup>Maria Consuelo PUCHETA-MARTINEZ, «Female institutional directors on boards and firm value», journal of business ethics, Vol 152, Issue 02, 2018, p 346.

<sup>2</sup>Yu LIU et al, «Do women directors improve firm performance in China», journal of corporate finance, Vol 28, October 2014, p 170.

<sup>3</sup> Maria Consuelo PUCHETA-MARTINEZ, op.Cit, p 04.

<sup>4</sup>Yu LIU et al, op.Cit, p 174.

<sup>5</sup> Isabel GALLEGO-ÁLVAREZ, «The influence of gender diversity on corporate performance», revista de contabilidad-Spanish accounting review, Vol 13, n° 01, 2010, p 81.

<sup>6</sup>Trond RANDØY, «A Nordic perspective on corporate board diversity», Nordic innovation centre, November 2006, p 07.

<sup>7</sup> Giulia ROMANO et al, op. Cit, pp. 1-35.

<sup>8</sup> Hidaya OTHMANI, op. Cit, pp. 47-70.

<sup>9</sup> Salma BELHAJ, Cesario MATEUS, «Corporate governance impact on bank performance evidence from Europe», corporate ownership & control, Vol 13, Issue 04, Summer 2016, pp. 583-597.

<sup>10</sup>Emma GARCÍA-MECA et al, «Board diversity and its effects on bank performance:An international analysis», Journal of Banking & Finance, Vol 53, 2014, pp. 202-214.

<sup>11</sup> Progress SHUNGU et al, op. Cit, pp. 93-105.

<sup>12</sup> Merve KILIC, op. Cit, pp. 182-192.

<sup>13</sup>Otuya SUNDAY, Ofeimun GODWIN, op. Cit, pp. 1-10.

<sup>14</sup>Abu Seini ODUDU et al, op.Cit, pp. 159-173.

caractéristiques et la performance des banques seront l'objet de la première section du chapitre suivant.

### 2.1.2. La structure de propriété.

L'étude de la relation entre la structure de propriété et la performance de l'entreprise a fait l'objet de débats continus dans la littérature sur la finance de l'entreprise. Ce concept de propriété peut être défini selon deux aspects: la concentration de la propriété et l'identité de propriétaire.

- La concentration de propriété qui se rapporte à la proportion d'actions détenues par peu d'actionnaires (la plus grande participation) c'est-à-dire la part du plus grand propriétaire est supposée fournir de meilleurs incitatifs de surveillance par les grands propriétaires qui ont plus de pouvoir pour faire valoir leurs intérêts, ce qui devrait inciter davantage les dirigeants, qui sont selon le modèle principal-agent moins enclins à adopter un comportement de maximisation du profit en l'absence de surveillance stricte par les actionnaires, à maximiser la valeur pour les actionnaires. Donc, il semblerait que la propriété concentrée offre un meilleur suivi et une surveillance stricte des dirigeants, et par conséquent, elle conduit à de meilleures performances. Par contre, la concentration de propriété peut accroître le risque de retranchement de ces propriétaires en raison des avantages privés du contrôle (avantages de l'information,..., etc) comme elle peut créer un problème de négligence du droit des actionnaires minoritaires due à l'extraction des avantages privés par ces propriétaires au dépens des actionnaires minoritaires, en plus ces actionnaires majoritaires ont tendance à être trop zélés dans leurs rôles de contrôle, de surveillance et de ratification des dirigeants. Cela étouffe la créativité et l'innovation des dirigeants et affecte négativement les performances des entreprises<sup>1</sup>. Dans le cas des banques, les études empiriques sur la relation entre la concentration de propriété et la performance trouvent des résultats inconcluants vu que certains chercheurs ont constaté que la concentration de propriété a un impact positif sur la performance des banques (Nguyen et al<sup>2</sup>, Nouaili et al<sup>3</sup>, Antoniadis et al<sup>4</sup>, Azoury et al<sup>5</sup>, Ozili & Uadiale<sup>6</sup>). Par contre, autres chercheurs ont montré l'existence d'une relation négative et significative (Kiruri<sup>7</sup>, Ongore<sup>8</sup>, Mamatzakakis et al<sup>9</sup>). Cependant les études de (Athanasoglou et al<sup>10</sup>, Iannotta et al<sup>11</sup>) ont montré que cette concentration de la propriété n'a pas un impact significatif sur la performance de la banque.

---

<sup>1</sup>Vincent Okoth ONGORE, «The relationship between ownership structure and firm performance: An empirical analysis of listed companies in Kenya», African journal of business management, Vol 05, Issue 06, 18 March 2011, p-p 2121-2126.

<sup>2</sup> Hong Son NGUYEN et al, «Impact of ownership structure and bank performance- an empirical test in Vietnamese banks», international journal of financial research, Vol 06, n° 04; 2015, pp. 123-133.

<sup>3</sup> Makram NOUAILI et al, op. Cit, pp. 410-417.

<sup>4</sup> Ioannis ANTONIADIS et al, «Ownership and performance in the Greek banking sector», International Conference On Applied Economics – ICOAE, 2010, pp.11-19.

<sup>5</sup>Nehme AZOURY et al, «Ownership concentration, ownership identity, and bank performance», banks and bank systems, Vol 13, n° 01, 2018, pp. 60-71

<sup>6</sup>Peterson Kitakogelu OZILI, Olayinka UADIALE, «Ownership concentration and bank profitability», future business journal, Vol 03, Issue 02, December 2017, pp. 159-171

<sup>7</sup> Rokwaro Massimiliano KIRURI, op. Cit, pp. 116-127.

<sup>8</sup> Vincent Okoth ONGORE, op. Cit, pp. 2121-2128.

<sup>9</sup> Emmanuel MAMATZAKIS et al, op. Cit, pp. 01-55.

<sup>10</sup> Panayiotis P. ATHANASOGLU et al, «Bank-specific, industry-specific and macroeconomic determinants of bank profitability», journal of international financial markets, institutions and money, Vol 18, Issue 02, April 2008, pp. 121-136.

<sup>11</sup> Giuliano IANNOTTA et al, «Ownership structure, risk and performance in the European banking industry», journal of banking & finance, Vol 31, Issue 07, July 2007, pp. 2127-2149.

- La littérature pertinente sur le gouvernement d'entreprise accorde beaucoup d'attention à la question de l'identité des actionnaires ou de propriétaires vu que les chercheurs ont constaté que non seulement la part des actions détenue par ces actionnaires nécessite une attention importante mais aussi l'identité des propriétaires vu qu'elle montre les intérêts et le comportement des propriétaires<sup>1</sup>. Cette identité de propriétaire est définie comme l'identité de l'actionnaire majoritaire comme : propriété managériale, propriété étrangère, propriété privée, et la propriété de l'État. L'impact de chacune de ces types de propriété sur la performance est expliqué en ce qui suit.
- La propriété managériale selon Mork & colleagues, est la forme la plus controversée et la plus ambivalente de propriété des entreprises et a des effets mitigés sur la performance. D'une part, la propriété managériale ou des dirigeants peut être considérée comme un système d'alignement des intérêts de ces derniers sur ceux des actionnaires vu que les dirigeants dans ce cas possèdent une part des actions de l'entreprise, et donc, ils vont être motivés à réaliser l'objectif de la maximisation de la richesse des actionnaires dont ils font partie, ce qui augmente et améliore la performance de l'entreprise, d'autre part, cette forme de propriété peut également conduire à l'enracinement des dirigeants, ce qui engendre des coûts lorsqu'ils choisissent de poursuivre leurs propres intérêts<sup>2</sup>, et par conséquent, affecter négativement la performance de l'entreprise. Dans le cas de secteur bancaire, les études empiriques examinant l'impact de la propriété des dirigeants sur la performance des banques présentent des résultats divergents vu que certaines études ont montré l'existence d'une relation positive et significative (Azoury et al<sup>3</sup>, Ongore<sup>4</sup>, Par contre d'autres études ont trouvé une relation négative et significative (Lee & Kang<sup>5</sup>). Tandis que d'autres chercheurs ont montré que la propriété des dirigeants n'a pas un impact significatif sur la performance des banques (Tomar & Bino<sup>6</sup>, Athanasoglou et al<sup>7</sup>).
- La propriété étrangère, qui selon Abraham, peut contribuer à améliorer la qualité en fournissant une gamme variée de services et de produits financiers, et ceci en particulier dans les économies en développement<sup>8</sup>. Aussi, les investisseurs étrangers sont censés apporter non seulement l'infusion de capitaux dont ils ont grand besoin, mais aussi une technologie avancée, un savoir-faire très recherchés, des techniques bancaires modernes et des compétences de gestion supérieures<sup>9</sup>.

Donc, les banques à capitaux étrangers sont censées avoir expérimenté des compétences en matière de gestion dans d'autres pays au fil des ans ainsi qu'elles appliquent leurs systèmes d'exploitation qui sont jugés efficaces dans leurs pays d'origine. De plus, il est supposé que les banques qui traversent les frontières sont souvent les plus grandes et les plus réussies. C'est pourquoi il a été constaté que la performance des banques étrangères

---

<sup>1</sup> Vincent Okoth ONGORE, op. Cit, p 2122.

<sup>2</sup> Ibid, p 2125.

<sup>3</sup> Nehme AZOURY et al, «Ownership concentration, ownership identity, and bank performance», op. Cit, pp. 60-71

<sup>4</sup> Vincent Okoth ONGORE, op. Cit, pp. 2121-2128.

<sup>5</sup> Ping-Chang LEE, Hsin-Hong KANG, «The Role of management ownership in bank governance: Evidence from Taiwan », accounting and finance research, Vol 06, n° 04; 2017, pp. 74-86.

<sup>6</sup> Shorouq TOMAR, Adel BINO, «Corporate governance and bank performance: Evidence from Jordanian banking industry», Jordan journal of business administration, Vol 08, n° 02, 2012, pp. 353-372.

<sup>7</sup> Panayiotis P. ATHANASOGLU et al, op. Cit, pp. 121-136.

<sup>8</sup> Abraham ABRAHAM, «Foreign ownership and bank performance metrics in Saudi Arabia», international journal of Islamic and Middle Eastern finance and management, Vol 06, Issue 01, 2013, p 44.

<sup>9</sup> Chunxia JIANG et al, «Bank ownership, privatization, and performance: Evidence from a transition country», journal of banking & finance, Vol 37, Issue 09, 2013, p 3366.

est meilleure que les banques nationales (Chantapong<sup>1</sup>, Ongore<sup>2</sup>, Azoury et al<sup>3</sup>, Kobeissi & Sun<sup>4</sup>, Kiruri<sup>5</sup>). Mais, elles peuvent avoir des difficultés à s'adapter avec les exigences de supervision et la réglementation correspondantes du pays d'accueil, comme elles peuvent être confrontées à des réseaux bancaires nationaux solides et donc elles peuvent encourager les dirigeants à accroître le rendement des actionnaires grâce à une plus grande prise de risque<sup>6</sup>, ce qui affecte négativement la performance bancaire. Ceci est confirmé par certaines études qui ont constaté une relation négative et significative entre la propriété étrangère et la performance bancaire (Mamatzakis et al<sup>7</sup>, Lensinka & Naaborg<sup>8</sup>, Susanto & Rokhim<sup>9</sup>). Cependant d'autres études ont conclu qu'il y'a cette même relation négative mais l'effet n'était pas significatif (Ben Moussa<sup>10</sup>, Abdul Rahman & Reja<sup>11</sup>).

- La propriété privée selon Jiang et al, a été privilégiée dans les pays en développement et les économies en transition vu que certains chercheurs ont montré que la privatisation des banques est considéré comme étant le moyen ultime d'améliorer la performance des banques à travers la résolution plus efficace des problèmes d'agence et la construction d'une structure de bonne gouvernance. Par contre, ces banques sont confrontées à une contrainte budgétaire renforcée et les dirigeants de ces banques sont sous pression pour améliorer la performance de ces banques afin de satisfaire les actionnaires existants et d'attirer des investisseurs potentiels. En attendant, les actionnaires doivent faire preuve de diligence raisonnable pour surveiller la performance des dirigeants et protéger leurs investissements<sup>12</sup>. En se basant sur la théorie d'agence, Saunders et al, montrent que les banques à capitaux privés soient moins averses aux risques par rapport aux autres types de banques, ce qui va affecter directement la performance de la banque<sup>13</sup>. Les études empiriques examinant l'impact de la propriété privée sur la performance des banques ont montré des résultats divergents. Certaines études ont conclu que la propriété privée améliore la performance des banques (Sarkar & Sarkar<sup>14</sup>, Nguyen et al<sup>15</sup>, Naifar<sup>16</sup>,

<sup>1</sup> Saovane CHANTAPONG, «Comparative study of domestic and foreign bank performance in Thailand: The regression analysis», *economic change and restructuring*, Vol 38, Issue 01, 2005, pp. 63-83.

<sup>2</sup> Vincent Okoth ONGORE, op. Cit, pp. 2121-2128.

<sup>3</sup> Nehme AZOURY et al, «Ownership concentration, ownership identity, and bank performance», op. Cit, pp. 60-71

<sup>4</sup> Nada KOBEISSI, Xian SUN, op. Cit, pp. 287-323.

<sup>5</sup> Rokwaro Massimiliano KIRURI, op. Cit, pp. 116-127.

<sup>6</sup> Emma GARCÍA-MECA et al, op. Cit, p 208.

<sup>7</sup> Emmanuel MAMATZAKIS et al, op. Cit, pp. 01-55.

<sup>8</sup> Robert LENSINKA, Ilko NAABORG, «Does foreign ownership foster bank performance?», *applied financial economics*, Vol 17, Issue 11, 2007, pp. 881-885

<sup>9</sup> Anindya Pradipta SUSANTO, Rofikoh ROKHIM, «The increase of foreign ownership and its impact to the performance, competition & risk in Indonesian banking industry», *Asian journal of business and accounting* Vol 06, Issue 02, 2013, pp.137-153.

<sup>10</sup> Mohamed Aymen BEN MOUSSA, «Impact of ownership structure on financial performance of banks: Case of Tunisia», *journal of applied finance & banking*, Vol 04, n° 02, 2014, pp. 163-182.

<sup>11</sup> A.Nora Azureen ABDUL RAHMAN, B.Anis Farida Md REJA, «Ownership structure and bank performance», *journal of economics, business and management*, Vol 03, n° 05, May 2015, pp. 483-488.

<sup>12</sup> Chunxia JIANG et al, op. Cit, p 3366.

<sup>13</sup> Chokri MAMOGHLI, Raoudha DHOUIBI, op. Cit, p 10.

<sup>14</sup> Jayati SARKAR, Subrata SARKAR, «Bank ownership, board characteristics and performance: Evidence from commercial banks in India», *Indira Gandhi Institute of Development Research, Mumbai, working paper 016*, May 2016, pp. 01-37.

<sup>15</sup> Hong Son NGUYEN et al, op.Cit, pp. 123-133.

<sup>16</sup> Nader NAIFAR, «The determinants of bank performance: an analysis of theory and practice in the case of an emerging market», *international journal business environment*, Vol 03, n° 04, 2010, pp. 460-470.

Mamatzakis et al<sup>1</sup>, Stančić et al<sup>2</sup>, Omran<sup>3</sup>). Par contre, d'autres ont constaté que les banques publiques sont plus performantes que les banques privées en termes de rendement des capitaux propres (Hamdi et al<sup>4</sup>). Cependant l'étude de Ben Moussa, a conclu qu'il y'a une relation non significative<sup>5</sup>. Ceci est confirmé par Athanasoglou et al, qui a montré que les banques privées ne semblent pas être plus rentables par rapport aux banques publiques<sup>6</sup>.

- Et enfin, la propriété de l'Etat qui est utilisé dans notre recherche comme une variable indépendante représentant la structure de propriété afin que nous puissions examiner son impact sur la performance des banques algériennes, et pour cela, une revue de littérature et des différentes études empiriques sont exposées dans la première section du chapitre suivant.

### 2.1.3. Les facteurs spécifiques à la banque.

Les facteurs spécifiques à la banque sont considérés comme des déterminants internes de la performance. Ces facteurs sont les suivants :

- La taille de la banque, qui selon Karray & Chichti, a été perçue comme un déterminant important de la performance, peut avoir un impact positif ou négatif sur la performance. D'une part, lorsque la taille de la banque augmente, elle sera plus susceptible à contrôler ses coûts, et à développer des ressources techniques, financières, humaines et matérielles. Ainsi, les grandes banques sont en mesure d'atteindre de meilleures structures de coûts en tirant parti des économies d'échelle et d'améliorer, par conséquent, l'efficacité de leur production. Enfin, elles sont caractérisées par les meilleures pratiques de gestion et la meilleure capacité d'adaptation ou résistance aux changements de l'environnement, ce qui améliore leur performance. D'autre part, vu l'accentuation des problèmes d'agence, de coordination et de dysfonctionnement dans ces grandes banques, et l'existence de problèmes graves d'inefficacité liés à leur échelle, il devient difficile pour ces banques de générer des revenus et de générer des bénéfices, ce qui affecte négativement leur performance<sup>7</sup>. Les études empiriques concernant la relation entre la taille de la banque et sa performance financière ont trouvé des résultats peu clairs vu que certains chercheurs ont montré que la taille a un impact positif et significatif sur la performance mesurée par

---

<sup>1</sup> Emmanuel MAMATZAKIS et al, op.Cit, pp. 01-55.

<sup>2</sup> Predrag STANCIC et al, «Influence of board and ownership structure on bank profitability: evidence from South East Europe», economic research, Vol 27, n° 01, 2014, pp. 573-589.

<sup>3</sup> Mohammed OMRAN, «Privatization, State Ownership, and Bank Performance in Egypt», world Development, Vol 35, Issue 04, April 2007, pp. 714-733.

<sup>4</sup> Agustin HAMDÍ et al, «Financial performance and ownership structure: A comparison study between community development banks, government banks and private banks in Indonesia», international journal of academic research in business and social sciences, Vol 03, n° 12, December 2013, pp. 38-49.

<sup>5</sup> Mohamed Aymen BEN MOUSSA, op. Cit, pp. 163-182.

<sup>6</sup> Panayiotis P. ATHANASOGLU et al, op.Cit, pp. 121-136.

<sup>7</sup> Sameh Charfeddine KARRAY, Jamel eddine CHICHTI, «Bank size and efficiency in developing countries: intermediation approach versus value added approach and impact of non-traditional activities», Asian economic and financial review, Vol 03, n° 05, 2013, pp. 595-608.

ROA et ROE (Gallick<sup>1</sup>, Arif et al<sup>2</sup>, Demirgüç-Kunt et al<sup>3</sup>, Fadzlan<sup>4</sup>, Anbar & Alper<sup>5</sup>). En revanche, autres études ont trouvé que les petites et moyennes banques affichent une performance supérieure à celle des grandes banques (Aladwan<sup>6</sup>, Bennaceur & Goaid<sup>7</sup>, Kosmidou et al<sup>8</sup>). Tandis que d'autres chercheurs ont montré que l'effet de la taille de la banque sur la performance n'est pas important, c'est-à-dire, ils ont conclu qu'il y'a une relation non significative entre ces deux variables comme les chercheurs (Athanasoglou et al<sup>9</sup>, Ben Moussa<sup>10</sup>).

- La capitalisation de la banque qui est reliée avec le concept de suffisance/ d'adéquation du capital traduit la suffisance du montant des fonds propres pour absorber les chocs imprévus auxquels une banque peut être confrontée, donc, elle découle de l'idée de réorganiser les structures de capital existantes des banques afin de restructurer le secteur bancaire contre la détresse. Un capital adéquat crée une opportunité d'améliorer les normes dans toutes les banques, et donc, il stimule la performance<sup>11</sup>. Cette capitalisation est basée sur l'utilisation de deux concepts de capital. Le capital réel qui est aussi connu sous le nom de capital physique, et qui est généralement mesuré par le ratio des fonds propres aux actifs totaux, appelé par le ratio de capital; et le capital réglementaire qui est le capital basé sur le risque qui est maintenu conformément aux règles déterminées par le superviseur dans un pays. Ce capital est calculé comme le ratio du capital aux actifs pondérés en fonction des risques appelé aussi ratio d'adéquation du capital fondé sur le risque (CAR)<sup>12</sup>. Donc, la capitalisation peut être exprimée par le ratio de solvabilité qui se mesure par le rapport entre les fonds propres réglementaires et total d'actifs pondéré des risques<sup>13</sup>. Ce ratio qui est exigé aux banques par la réglementation prudentielle issue du comité de Bale afin de s'assurer de leurs capacités à absorber un montant raisonnable de perte, affecte la performance des banques<sup>14</sup>. Ce ratio est utilisé dans notre recherche afin de savoir l'impact de la réglementation prudentielle sur la performance des banques algériennes, pour cela une revue de littérature ainsi que les différentes études empiriques examinant cette relation seront exposées dans la première section du chapitre suivant.

---

<sup>1</sup> Edward C. GALLICK, «Bank profitability and bank size», monthly review, federal reserve bank of Kansas city, January 1976, pp. 11-16.

<sup>2</sup> Muhammad ARIF et al, «Impact of bank size on profitability: evidence from Pakistan», international journal of applied research, Vol 02, 2013, pp. 98-109.

<sup>3</sup> Asli DEMIRGÜÇ-KUNT et al, «Do we need big banks? Evidence on performance, strategy and market discipline», Bank for International Settlement BIS, January 2012, pp. 1-56.

<sup>4</sup> Sufian FADZLAN, «Determinants of bank profitability in a developing economy: Empirical evidence from the China banking sector», op. Cit, pp. 281-307.

<sup>5</sup> Adem ANBAR, Deger ALPER, op. Cit, pp. 139-152

<sup>6</sup> Mohammad Suleiman ALADWAN, «The impact of bank size on profitability: an empirical study on listed Jordanian commercial banks», European scientific journal, Vol 11, n° 34, December 2015, pp. 217-236.

<sup>7</sup> Samy BENNACEUR, Mohamed GOAIED, «The determinants of commercial bank interest margin and profitability: evidence from Tunisia», op. Cit, pp. 106-130.

<sup>8</sup> Kyriaki KOSMIDOU et al, «Domestic and multinational determinants of foreign bank profits: The case of Greek banks operating abroad», journal of multinational financial management, Vol 17, Issue 01, February 2007, pp. 01-15

<sup>9</sup> Panayiotis P. ATHANASOGLU et al, op. Cit, pp. 121-136.

<sup>10</sup> Mohamed Aymen BEN MOUSSA, op. Cit, pp. 163-182.

<sup>11</sup> Jalloh MAMOUD ABDUL, «Impact of capital adequacy on the performance of Nigerian banks using the Basel accord framework», East Africa Research Papers in Business, Entrepreneurship and Management EARP-BEM, n° 2017:07, pp. 01-24.

<sup>12</sup> Mohammad Morshedur RAHMAN et al, op. Cit, p 139.

<sup>13</sup> Abdul Hadi ZULKAFI et al, «Board structure and firm value: a study on listed banking firms in the Asian emerging markets», international journal of business governance and ethics, Vol 05, n° 03, 2010, p 168.

<sup>14</sup> Maria PRAPTININGSIH, «Corporate governance and performance of banking firms: evidence from Indonesia, Thailand, Philippines, and Malaysia», op. Cit, p 96.

Un deuxième ratio utilisé pour mesurer la capitalisation de la banque dans la littérature est le ratio de capital CAP en rapportant les fonds propres sur le total actifs (Nouaili et al<sup>1</sup>, Sharma & Gounder<sup>2</sup>, Rao & Lakew<sup>3</sup>). Sur la base de la littérature, on trouve une relation mixte entre ce ratio et la performance de la banque vu que certains chercheurs voient que les banques les plus puissantes sont celles qui parviennent à maintenir un niveau élevé de capitaux propres par rapport à leurs actifs, et ce niveau élevé de fonds propres va réduire le risque de faillite des banques, et donc elles peuvent ainsi investir dans des crédits plus risqués et dont la rentabilité attendue sera plus élevée, ce qui augmente la performance de la banque<sup>4</sup>. Selon Golin, plus ce ratio augmente plus le besoin de financement externe diminue, et plus la performance augmente<sup>5</sup>. Ceci est confirmé par certaines études empiriques qui ont trouvé qu'il y'a une relation positive et significative entre la capitalisation et la performance de la banque (Athanasoglou et al<sup>6</sup>, Rao & Lakew<sup>7</sup>, Bennaceur & Goaid<sup>8</sup>, Ben Moussa<sup>9</sup>, Nouaili et al<sup>10</sup>, Sufian<sup>11</sup>). Par contre, il ne faudrait pas que la banque se repose sur un niveau trop élevé de capitalisation, car cet excès de prudence, va avoir un impact négative sur la performance, ceci est confirmé par certains chercheurs qui ont constaté qu'il y'a une relation négative et significative entre le ratio de capitalisation et la performance des banques (Saona Hoffmann<sup>12</sup>, Khizer Ali<sup>13</sup>, Çekrezi<sup>14</sup>). Tandis que d'autres chercheurs ont conclu que la capitalisation n'a pas un impact significatif sur la performance des banques (Kosmidou et al<sup>15</sup>, Anbar & Alper<sup>16</sup>, Lipunga<sup>17</sup>).

- L'efficience a été utilisée dans la littérature avec des concepts différents dans la mesure où certains chercheurs ont employé le ratio coût sur revenu pour capturer l'efficience opérationnel ou l'efficience de la gestion des dépenses, vu que ce ratio exprime le coût d'exploitation total d'une banque (frais autres que d'intérêt) en proportion de son résultat d'exploitation total, et plus ce ratio augmente, plus la gestion de la banque en termes de contrôle des couts est inefficente, ce qui finira par avoir un effet indésirable sur la performance des banques<sup>18</sup>. Ceci est confirmé par certaines études qui ont trouvé

---

<sup>1</sup> Makram NOUAILI et al, op. Cit, pp. 410-417.

<sup>2</sup> Parmendra SHARMA, Neelesh GOUNDER, «Profitability determinants of deposit institutions in small, underdeveloped financial systems: the case of Fiji», Griffith business school, discussion paper-finance, n° 2012-06, 2012, pp. 01-19.

<sup>3</sup> K.Rama Mohana RAO, Tekeste Berhanu LAKEW, «Determinants of profitability of commercial banks in a developing country: evidence from Ethiopia», International Journal of Accounting and Financial Management Research (IJAFMR), Vol 02, Issue 03, September 2012, pp. 1-20.

<sup>4</sup> Makram NOUAILI et al, op. Cit, p 411.

<sup>5</sup> Samy BENNACEUR, Mohamed GOAIED, op. Cit, p117.

<sup>6</sup> Panayiotis P. ATHANASOGLU et al, op. Cit, pp. 121-136.

<sup>7</sup> K.Rama Mohana RAO, Tekeste Berhanu LAKEW, op. Cit, pp. 1-20.

<sup>8</sup> Samy BENNACEUR, Mohamed GOAIED, op. Cit, pp. 106-130.

<sup>9</sup> Mohamed Aymen BEN MOUSSA, op. Cit, pp. 163-182.

<sup>10</sup> Makram NOUAILI et al, op. Cit, pp. 410-417.

<sup>11</sup> Fadzlan SUFIAN, op. Cit, pp: 281-307.

<sup>12</sup> Paolo SAONA HOFFMANN, op.Cit, pp. 255-269.

<sup>13</sup> Ali KHIZER et al, «Bank-specific and macroeconomic indicators of profitability - Empirical evidence from the commercial banks of Pakistan», op. Cit, pp. 235-242.

<sup>14</sup> Anila ÇEKREZI, «Factors affecting performance of commercial banks in Albania», International Conference on Business and Economics, the European Proceedings of Social & Behavioral Sciences EPSBS, May 2015, pp. 05-13. Disponible sur le site:<http://dx.doi.org/10.15405/epsbs.2015.05.3>, consulté le 06/09/2018 à 01:23.

<sup>15</sup> Kyriaki KOSMIDOU et al, op.Cit, pp. 01-15

<sup>16</sup> Adem ANBAR, Deger ALPER, op. Cit, pp. 139-152

<sup>17</sup> Andrew Munthopa LIPUNGA, op. Cit, pp. 41-49.

<sup>18</sup> Andrew MAREDZA, «Internal determinants of bank profitability in south Africa: Does bank efficiency matter?», international business & economics research journal, Vol 13, n° 05, September/October 2014, p 1036.

qu'une augmentation de ce ratio est liée à un niveau de performance inférieur, donc les banques dotées d'une gestion efficace sont plus en mesure de réduire leurs coûts, ce qui se traduit par des performances plus élevées (Maredza<sup>1</sup>, Mohammad et al<sup>2</sup>, Liu & Wilson<sup>3</sup>, Rao & Lakew<sup>4</sup>, Kosmidou<sup>5</sup>, Hawaldar et al<sup>6</sup>, Mengistu<sup>7</sup>).

Khizer et al, ont utilisé le ratio des frais d'exploitation sur le revenu net d'intérêt pour examiner l'impact de l'efficacité sur la performance et ils ont trouvé que ce ratio a un impact positif et significatif sur le ROA, tandis que le ROE a été négativement affecté par le ratio des frais d'exploitation sur le revenu net d'intérêt<sup>8</sup>.

D'autres chercheurs ont utilisé le ratio des frais généraux ou des frais autres que les frais d'intérêts sur le total des actifs<sup>9</sup> pour fournir des informations sur les variations des coûts d'exploitation des banques. Ce ratio est supposé avoir un impact négatif sur la performance en se basant sur la littérature qui soutient que la réduction des dépenses améliore l'efficacité et, par conséquent, augmente la rentabilité des banques. Ceci est confirmé par certains chercheurs qui ont constaté l'existence d'une relation négative et significative (Fadzlan (2012)<sup>10</sup>, Fadzlan(2009)<sup>11</sup>). Tandis que Kosmidou et al, ont constaté un impact négatif mais non significatif<sup>12</sup>. Par contre certaines études ont montré qu'il y'a une relation positive et significative (Bennaceur et Goaid<sup>13</sup>, Fadzlan & Muzafar<sup>14</sup>). Cet effet positif est justifié selon certains chercheurs par le fait que les frais d'exploitation boostent la productivité des banques et par là leur performance vu que dans le souci de la maximisation du profit, les banques tendent à engager des dépenses d'exploitation additionnelles<sup>15</sup>.

- La qualité de crédit ou le risque du crédit de la banque a été mesuré par deux ratios, soit le ratio provisions pour pertes sur prêts sur le total des prêts qui est supposé être associé négativement avec la performance de la banque vu que la littérature soutient qu'une grande exposition au risque de crédit est liée à un niveau de performance faible<sup>16</sup>. Selon Rao & Lakew, l'augmentation de ce ratio pourrait indiquer une mauvaise qualité des prêts ou une mauvaise gestion du portefeuille de prêts, et donc, un risque plus élevé pour

---

<sup>1</sup>Andrew MAREDZA, op. Cit, pp. 1033-1046.

<sup>2</sup>Morshedur Rahman MOHAMMAD et al, op. Cit, pp. 135-150.

<sup>3</sup>Hong LIU, John O. S. WILSON, «The profitability of banks in Japan», applied financial economics, Vol 20, n° 24, 2010, pp. 1851-1866.

<sup>4</sup>K.Rama Mohana RAO, Tekeste Berhanu LAKEW, op. Cit, pp. 01-20.

<sup>5</sup>Kyriaki KOSMIDOU, «The determinants of banks' profits in Greece during the period of EU financial integration», op. Cit, pp. 146-159.

<sup>6</sup>Ibid, p 141.

<sup>7</sup>Muhabie Mekonnen MENGISTU, op. Cit, p 90.

<sup>8</sup>Ali KHIZER et al, op. Cit, pp. 235-242.

<sup>9</sup>Makram NOUAILI et al, op. Cit, p 411.

<sup>10</sup>Sufian FADZLAN, «Determinants of bank profitability in developing economies: empirical evidence from the South Asian banking sectors», Contemporary South Asia, Vol 20, n° 03, 2012, pp. 375-399.

<sup>11</sup>Sufian FADZLAN, «Determinants of Bank Profitability in a Developing Economy: Empirical Evidence from the China Banking Sector», op. Cit, pp. 281-307.

<sup>12</sup>Kyriaki KOSMIDOU et al, op. Cit, pp. 01-15

<sup>13</sup>Samy BENNACEUR, Mohamed GOAIED, «The Determinants of Commercial Bank Interest Margin and Profitability: Evidence from Tunisia», op. Cit, pp. 106 – 130

<sup>14</sup>Sufian FADZLAN, Shah Habibullah MUZAFAR, «Determinants of bank profitability in a developing economy: Empirical evidence from Bangladesh», journal of business economics and management, Vol 10, Issue 03, 2009, pp. 207-217

<sup>15</sup>Brahim MANSOURI, Saïd AFROUKH, «La Rentabilité des banques et ses déterminants: cas du Maroc», working paper n°462, Février 2009, p 03. Disponible sur le site:

<https://erf.org.eg/wp-content/uploads/2014/08/462.pdf>, consulté le 06/09/2018 à 20:28.

<sup>16</sup>Panayiotis P. ATHANASOGLU et al, op.Cit, pp. 127.

le portefeuille de prêts d'une banque et étant donné que les créances douteuses devraient réduire la performance d'une banque, ce ratio peut affecter négativement la performance des banques<sup>1</sup>. Pour cela certaines études ont trouvé une relation négative et significative entre ce ratio et la performance (Athanasoglou et al<sup>2</sup>, Kosmidou<sup>3</sup>). Tandis que certains chercheurs ont constaté qu'il y'a ce même impact négatif mais il était non significatif (Rao & Lakew<sup>4</sup>, Mohammad et al<sup>5</sup>). Par contre, d'autres chercheurs ont montré qu'un niveau de provisionnement élevé peut accroître la performance de la banque (Sharma & Gounder<sup>6</sup>, Fadzlan(2009)<sup>7</sup>, Fadzlan(2012)<sup>8</sup>).

Soit le deuxième ratio utilisé pour capturer la qualité des crédits et qui se mesure par le rapport entre les créances douteuses (les prêts non performants) et le total de créances. L'augmentation de ce ratio, qui reflète la qualité des prêts, indique que le risque de perte lié aux défauts de paiement des prêts accordés est plus élevé, ce qui affecte d'une manière défavorable la performance de la banque, et ceci confirme qu'il y'a une relation négative et significative constatée par certains chercheurs (Liu & Wilson<sup>9</sup>, Almekhlafi et al<sup>10</sup>, Nisar et al<sup>11</sup>, Macit<sup>12</sup>, Maredza<sup>13</sup>). Par contre, la recherche d'Alshatti a montré qu'il existe une relation positive et significative<sup>14</sup>. Cependant, l'étude de Mohammad et al, a trouvé que ce ratio n'affecte pas d'une manière significative la performance de la banque<sup>15</sup>.

- La composition du portefeuille de la banque qui est mesurée par le ratio total dépôts sur le total d'actifs. Un niveau élevé de ce ratio implique l'augmentation des dépôts de la banque ce qui entraîne un accroissement de la disponibilité de la liquidité de la banque, ce qui accroît la capacité à fournir des crédits, et par conséquent, la performance de la banque va être améliorée<sup>16</sup>. Pour cela, certains chercheurs ont constaté l'existence d'une relation positive et significative (Sharma & Gounder<sup>17</sup>, Ben Moussa<sup>18</sup>, Riaz<sup>19</sup>, Fadzlan

---

<sup>1</sup> K.Rama Mohana RAO, Tekeste Berhanu LAKEW, op. Cit, p 11.

<sup>2</sup> Panayiotis P. ATHANASOGLU et al, op. Cit, pp. 121-136.

<sup>3</sup> Kyriaki KOSMIDOU, op. Cit, pp. 146-159.

<sup>4</sup> K.Rama Mohana RAO, Tekeste Berhanu LAKEW, op. Cit, pp. 01-20.

<sup>5</sup> Morshedur Rahman MOHAMMAD et al, op. Cit, pp. 135-150.

<sup>6</sup> Parmendra SHARMA, Neelesh GOUNDER, «Profitability determinants of deposit institutions in small, underdeveloped financial systems: the case of Fiji», op. Cit, pp. 01-19.

<sup>7</sup> Sufian FADZLAN, «Determinants of Bank Profitability in a Developing Economy: Empirical Evidence from the China Banking Sector», op. Cit, pp. 281-307.

<sup>8</sup> Sufian FADZLAN, «Determinants of bank profitability in developing economies: empirical evidence from the South Asian banking sectors», op. Cit, pp. 375-399.

<sup>9</sup> Hong LIU, John O. S. WILSON, op. Cit, pp. 1851-1866.

<sup>10</sup> Ebrahim ALMEKHLAFI et al, «A study of credit risk and commercial banks' performance in Yemen: Panel evidence», journal of management policies and practices, June 2016, Vol 04, n° 01, pp. 57-69.

<sup>11</sup> Shoaib NISAR et al, op. Cit, pp. 1-16.

<sup>12</sup> Fateh MACIT, op. Cit, pp. 586-595.

<sup>13</sup> Andrew MAREDZA, op. Cit, pp. 1033-1046.

<sup>14</sup> Ali Sulieman ALSHATTI, «The effect of credit risk management on financial performance of the Jordanian commercial banks», investment management and financial innovations, Vol 12, Issue 01, 2015, pp. 338-345.

<sup>15</sup> Morshedur Rahman MOHAMMAD et al, op. Cit, pp. 135-150.

<sup>16</sup> Mohamed Aymen BEN MOUSSA, op. Cit, p 176.

<sup>17</sup> Parmendra SHARMA, Neelesh GOUNDER, op. Cit, pp. 01-19.

<sup>18</sup> Mohamed Aymen BEN MOUSSA, op. Cit, pp. 163-182.

<sup>19</sup> Samina RIAZ, «Profitability determinants of commercial banks in Paksitan», proceedings of 6th international business and social sciences research conference, Dubai, UAE, 3 – 4 January 2013, pp. 01-14.

(2012)<sup>1</sup>). Autres chercheurs ont trouvé que ce ratio influe d'une manière positive mais pas significativement la performance de la banque (Khizer et al<sup>2</sup>, Kosmidou et al<sup>3</sup>).

- La liquidité de la banque a été mesurée à travers des ratios différents dans la mesure où certains chercheurs ont utilisé le ratio des prêts sur le total des actifs qui indique quel pourcentage de l'actif de la banque est bloqué en prêts au cours de l'année t, et plus ce ratio est élevé, moins la banque sera liquide<sup>4</sup>. Selon Rao & Lakew, ce ratio indique dans quelle mesure une banque est en train de fonctionner financièrement pour améliorer ses revenus d'intérêts, et l'augmentation de ce ratio puisse signifier que la banque utilise ses actifs de manière productive et, par conséquent, elle réalise un niveau de performance élevé grâce à l'augmentation des revenus d'intérêts, par contre, un ratio extrêmement élevé pourrait entraver la liquidité de la banque<sup>5</sup>.

Les études empiriques examinant la relation entre ce ratio et la performance de banque montrent des résultats divergents vu que certains chercheurs ont trouvé une relation négative et significative (Sharma & Gounder<sup>6</sup>, Fadzlan(2009)<sup>7</sup>, Çekrezi<sup>8</sup>). Et vu que les prêts fournissent aux banques la principale source de revenus, certains chercheurs ont constaté qu'il y'a une relation positive et significative (Mohammad et al<sup>9</sup>, Mansouri & Afroukh<sup>10</sup>, Fadzlan(2012)<sup>11</sup>). Tandis que certains chercheurs ont trouvé que ce ratio de liquidité n'a pas un impact significatif sur la performance (Ben Moussa<sup>12</sup>, Kosmidou et al<sup>13</sup>).

Aussi le ratio des actifs liquides sur le total d'actifs a été utilisé pour capturer la liquidité de la banque dans la mesure où l'augmentation de ce ratio indique l'accroissement de la liquidité de la banque, et plus les fonds soient inactifs sous forme de liquidité et non utilisés dans des prêts et d'autres actifs productifs, plus la performance de la banque va diminuer. Ceci est confirmé par les études de Sharma & Gounder<sup>14</sup>, Nisar et al<sup>15</sup>, qui ont constaté qu'il y'a une relation négative et significative. Par contre, Lipunga, a trouvé une relation positive et significative entre ce ratio et la performance<sup>16</sup>. Cependant l'étude d'Anbar & Alper, a conclu que ce ratio n'affecte pas la performance de la banque<sup>17</sup>.

D'autres chercheurs ont utilisé le ratio total des prêts sur les dépôts qui montre le degré de conversion des dépôts en prêts, et plus ce ratio augmente plus la capacité d'octroi des prêts de la banque augmente, et ceci va améliorer la performance de la banque. Ceci est confirmé par certains chercheurs qui ont trouvé une relation positive et significative

---

<sup>1</sup> Sufian FADZLAN, «Determinants of bank profitability in developing economies: empirical evidence from the South Asian banking sectors», op. Cit, pp. 375-399.

<sup>2</sup> Ali KHIZER et al, op. Cit, pp. 235-242.

<sup>3</sup> Kyriaki KOSMIDOU et al, op. Cit, pp. 01-15

<sup>4</sup> Kyriaki KOSMIDOU et al, op. Cit, p 04.

<sup>5</sup> K.Rama Mohana RAO, Tekeste Berhanu LAKEW, op. Cit, p 10.

<sup>6</sup> Parmendra SHARMA, op. Cit, pp. 01-19.

<sup>7</sup> Sufian FADZLAN, «Determinants of Bank Profitability in a Developing Economy: Empirical Evidence from the China Banking Sector», op. Cit, pp. 281–307.

<sup>8</sup> Anila ÇEKREZI, op. Cit, pp. 05-13.

<sup>9</sup> Morshedur Rahman MOHAMMAD et al, op. Cit, pp. 135-150.

<sup>10</sup> Brahim MANSOURI, Saïd AFROUKH, op. Cit, pp. 01-31.

<sup>11</sup> Sufian FADZLAN, «Determinants of bank profitability in developing economies: empirical evidence from the South Asian banking sectors», op. Cit, pp. 375-399.

<sup>12</sup> Mohamed Aymen BEN MOUSSA, op. Cit, pp. 163-182.

<sup>13</sup> Kyriaki KOSMIDOU et al, op. Cit, pp. 01-15

<sup>14</sup> Parmendra SHARMA, op. Cit, pp. 01-19.

<sup>15</sup> Shoaib NISAR et al, op.Cit, pp. 1-16.

<sup>16</sup> Andrew Munthopa LIPUNGA, op. Cit, pp. 41-49.

<sup>17</sup> Adem ANBAR, Deger ALPER, op. Cit, pp. 139-152

entre ce ratio et la performance (Kosmidou & Pasiouras<sup>1</sup>, Tamunosiki<sup>2</sup>, Ben Moussa<sup>3</sup>). Cependant, un ratio élevé engendre le problème de défaut de remboursement du prêt, dans le cas où les banques sont tenues de rembourser l'argent du dépôt à leurs clients, et donc, lorsque ce ratio est trop élevé, la banque court un risque élevé<sup>4</sup>. Pour cela, d'autres études ont constaté l'existence d'une relation négative et significative (Petria et al<sup>5</sup>, Kosmidou<sup>6</sup>).

- L'effet de levier a été mesuré par les chercheurs à travers deux ratios, le ratio du total des dettes sur le total d'actifs qui montre la proportion d'actifs financés par les dettes et qui est considéré comme proxy pour le risque vu qu'il permet la compréhension des risques qu'une banque prend en essayant d'obtenir des rendements plus élevés. Car un ratio élevé signifie que la banque prend plus de risque afin de réaliser des rendements plus élevés ce qui se traduit par un niveau de performance élevé. Par contre, une prise de risque élevée exposera la banque au risque d'insolvabilité<sup>7</sup>. Pour cette raison, les études empiriques présentent des résultats divergents ou certaines études ont trouvé qu'il y'a une relation négative et significative entre ce ratio et la performance de la banque (Wabwile et al<sup>8</sup>, Siddik et al<sup>9</sup>, Pradhan & Khadka<sup>10</sup>, Meero<sup>11</sup>). Par contre, certaines études ont constaté l'existence d'une relation positive et significative (Bashir<sup>12</sup>). Et le ratio total dettes/ fonds propres qui peut avoir un impact positif sur la performance de la banque puisque conformément à la théorie d'agence, le financement par la dette peut faire pression sur les dirigeants pour qu'ils obtiennent de bons résultats, et donc, elle réduit leur comportement opportuniste et le risque moral en réduisant les flux de trésorerie disponibles pour ces dirigeants. Par conséquent, les entreprises ayant un effet de levier plus élevé sont plus susceptibles d'améliorer leur performance<sup>13</sup>. Ceci est confirmé par certaines études qui ont constaté l'existence d'une relation positive et

---

<sup>1</sup> Kyriaki KOSMIDOU, Fotios PASIOURAS, op. Cit, pp. 222–237.

<sup>2</sup> Kurotamunobaraomi TAMUNOSIKI et al, «Liquidity and performance of Nigerian banks», journal of accounting and financial management, Vol 03, n° 01, 2017, pp. 34-46.

<sup>3</sup> Mohamed Aymen BEN MOUSSA, op. Cit, pp. 163-182.

<sup>4</sup> Rengasamy DHANUSKODI, «Impact of Loan Deposit Ratio (LDR) on profitability: Panel evidence from commercial banks in Malaysia», proceedings of the third international conference on global business, economics, finance and social sciences (GB14Mumbai Conference), Mumbai, India, 19-21 December 2014, p-p. 4-5.

<sup>5</sup> Nicolae PETRIA et al, «Determinants of banks' profitability: evidence from EU 27 banking systems», procedia economics and finance, Vol 20, 2015, pp. 518-524.

<sup>6</sup> Kyriaki KOSMIDOU, op. Cit, pp. 146-159.

<sup>7</sup> Abdel-Hameed M. BASHIR, «Assessing the performance of islamic banks: Some evidence from the Middle East», 2014 Proceedings of the Middle East Economic Association, 10 April 2014, p 06. Disponible sur le site: <https://www.researchgate.net/publication/237550963/download>, consulté le 09/09/2018 à 22:21.

<sup>8</sup> Edwin Sawa WABWILE et al, «Financial leverage and performance variance among banks. Evidence of Tier 1 commercial banks listed on Nairobi security exchange Kenya», international journal of business and management invention, Vol 03, Issue 04, April 2014, pp. 01-13.

<sup>9</sup> Md. Nur Alam SIDDIK et al, «Impacts of capital structure on performance of banks in a developing economy: Evidence from Bangladesh», International journal of financial studies, Vol 05, Issue 13, pp. 01-18.

<sup>10</sup> Radhe Shyam PRADHAN, Nitesh Khadka, «The effect of debt financing on profitability of Nepalese commercial banks», Social Science Research Network SSRN, 28 September 2017, pp. 01-15. Disponible sur le site: [https://www.researchgate.net/publication/320069459\\_The\\_Effect\\_of\\_Debt\\_Financing\\_on\\_Profitability\\_of\\_Nepalese\\_Commercial\\_Banks](https://www.researchgate.net/publication/320069459_The_Effect_of_Debt_Financing_on_Profitability_of_Nepalese_Commercial_Banks), consulté le 10/09/2018 à 00:46.

<sup>11</sup> Abdelrhman Ahmad MEERO, «The relationship between capital structure and performance in Gulf countries banks: A comparative study between islamic banks and conventional banks», international journal of economics and finance, Vol 07, n° 12, 2015, pp. 140-154.

<sup>12</sup> Abdel-Hameed M. BASHIR, op. Cit, pp. 01-10.

<sup>13</sup> Mejbek AL-SAIDI, Bader AL-SHAMMARI, «Board composition and bank performance in Kuwait: an empirical study», managerial auditing journal, Vol 28, n°06, 2013, p 480.

significative (Saeed et al<sup>1</sup>, Mujahid et al<sup>2</sup>). Mais, une augmentation de la proportion de la dette peut entraîner des difficultés financières plus importantes pour les entreprises ce qui affecte leur performance d'une manière défavorable<sup>3</sup>, et ceci est confirmé par certaines études empiriques qui ont trouvé qu'il y'a une relation négative et significative entre ce ratio et la performance (Grove et al, Khizeret al, Meero<sup>4</sup>, Rosli<sup>5</sup>, Pradhan & Khadka<sup>6</sup>, Milhem<sup>7</sup>). Par contre l'étude de Dinson a montré qu'il affecte négativement mais d'une façon non significative la performance de la banque<sup>8</sup>.

- La part de marché de la banque, qui a été utilisé dans la littérature soit à travers le ratio rapportant la part des actifs de la banque sur le total des actifs de toutes les banques du secteur bancaire ou à travers le ratio rapportant la part des dépôts de la banque sur le total des dépôts de toutes les banques du secteur bancaire, est supposé avoir un impact positif sur la performance vu que les banques détenant une grande part de marché sont en mesure d'exercer un pouvoir de marché dans la tarification des produits, ce qui leur permet de réaliser des profits exceptionnels<sup>9</sup>. Cependant, l'étude de Liu & Wilson, a trouvé une relation négative et significative entre la part de marché de la banque et sa performance<sup>10</sup>. Par contre, l'étude de Kosmidou et al, a montré que la part de marché de la banque n'affecte pas la performance de cette dernière<sup>11</sup>.

### 2.2. Les déterminants macro-financiers.

Ces déterminants englobent les facteurs spécifiques à l'industrie bancaire tels que la concentration, le développement du marché financier et enfin, le développement de l'industrie bancaire.

- La concentration qui est souvent calculée comme le total des actifs détenus par les trois plus grandes banques du pays, divisé par le total d'actifs de toutes les banques du pays, montre la proportion du total actif de l'industrie bancaire contrôlée par ses plus grandes banques. Un niveau élevé de concentration conduit à la collusion des grandes banques qui vont s'entendre pour gagner des profits de monopole. Empiriquement, les études examinant la relation entre la concentration et la performance de la banque présentent des résultats divergents ou certains chercheurs ont constaté l'existence d'une relation positive et significative entre la concentration et la performance (Mansouri & Afroukh<sup>12</sup>,

---

<sup>1</sup> Muhammad Muzaffar SAEED et al, «Impact of capital structure on banking performance (A case study of Pakistan)», interdisciplinary journal of contemporary research in business, Vol 04, n° 10, February 2013, pp. 393-403.

<sup>2</sup> Mubeen MUJAHID et al, «Impact of capital structure on banking performance», research journal of finance and accounting, Vol 05, n°19, 2014, pp. 99-104.

<sup>3</sup> K.S RAO, Kidane Kerebih DESTA, «Corporate governance and financial performance: A study with reference to commercial banks in Ethiopia», international journal of applied research, Vol 02, Issue 08, 2016, p 552.

<sup>4</sup> Abdelrhman Ahmad MEERO, «The relationship between capital structure and performance in Gulf countries banks: A comparative study between islamic banks and conventional banks», op. Cit, pp. 140-154.

<sup>5</sup> Aini Rafiqah ROSLI, «The relationship between Hong Leong bank's performance with leverage and inflation», Munich Personal RePEc Archive, MPRA paper n° 78500, 30 March 2017, pp. 01-12.

<sup>6</sup> Radhe Shyam PRADHAN, Nitesh KHADKA, op. Cit, pp. 01-15.

<sup>7</sup> Maysa'a Munir MILHEM, «Banks performance and capital structure: Comparative study between islamic banks and conventional banks», international research journal of finance and economics, Issue 160, March 2017, pp. 50-62.

<sup>8</sup> Syaza Laila DINSON, «CIMB bank performance: Relationship between GDP, leverage ratio and operating efficiency ratio to profitability», Munich Personal RePEc Archive MPRA, n° 78497, 13 April 2017, pp. 01-13.

<sup>9</sup> Hong LIU, John O. S. WILSON, op. Cit, p 1857.

<sup>10</sup> Ibid, pp. 1851-1866.

<sup>11</sup> Kyriaki KOSMIDOU et al, op.Cit, pp. 01-15

<sup>12</sup> Brahim MANSOURI, Saïd AFROUKH, op. Cit, pp. 01-31.

Al-Tamimi<sup>1</sup>, Chirwa<sup>2</sup>), tandis que d'autres chercheurs ont trouvé une relation négative et significative (Nouaili et al<sup>3</sup>, Kosmidou<sup>4</sup>). Cependant, Rao & Lakew, ont constaté que la concentration n'influe pas la performance de la banque<sup>5</sup>.

- Le développement du secteur bancaire, qui a été mesuré dans la littérature par le ratio du total des actifs de toutes les banques constituant le secteur bancaire sur le PIB afin de montrer le niveau de développement du secteur bancaire ainsi que son importance dans le financement de l'économie, est supposé avoir un impact favorable sur la performance de la banque c'est-à-dire plus le développement global du secteur bancaire et la taille des banques par rapport au PIB total du pays augmente, plus la performance du secteur bancaire augmente<sup>6</sup>. Ceci est confirmé par certaines études qui ont trouvé qu'il y'a une relation positive et significative entre le niveau de développement du secteur bancaire et la performance de la banque (Bashir<sup>7</sup>, Nisar et al<sup>8</sup>). Tandis que d'autres études ont constaté l'existence d'une relation négative et significative entre le développement du secteur bancaire et la performance de la banque (Pasiouras & Kosmidou<sup>9</sup>, Kosmidou<sup>10</sup>). Cependant, l'étude de Bennaceur et Goaiied, a montré que le développement du secteur bancaire n'affecte pas la performance des banques<sup>11</sup>.
- Le développement de marché financier qui a été mesuré par le ratio de la capitalisation de marché financier sur le total des actifs des banques du secteur bancaire, montre la taille du marché financier et la relation entre le financement bancaire et le financement du marché<sup>12</sup>. Selon, Ben Naceur, un marché boursier plus important par rapport au secteur bancaire du pays accroît les bénéfices des banques vu que le développement de ce marché boursier conduit à la disponibilité des informations facilitant l'identification et le suivi des emprunteurs, ce qui entraîne une augmentation du nombre de clients potentiels et par conséquent, une amélioration de la performance de la banque. Donc, un marché financier plus grand par rapport au secteur bancaire augmente les bénéfices des banques et confirme l'effet de complémentarité entre les deux<sup>13</sup>. Ceci est confirmé par certaines études qui ont constaté l'existence d'une relation positive et significative entre ce ratio et la performance de banque (Pasiouras & Kosmidou<sup>14</sup>, Bennaceur<sup>15</sup>, Bennaceur

---

<sup>1</sup> Hussein A. Hassan AL-TAMIMI, op. Cit, pp. 01-09.

<sup>2</sup>E. W. CHIRWA, «Determinants of commercial banks' profitability in Malawi: a co integration approach», applied financial economics, Vol 13, n° 08, 2003, pp. 565-571

<sup>3</sup> Makram NOUAILI et al, op.Cit, pp. 410-417.

<sup>4</sup> Kyriaki KOSMIDOU, op. Cit, pp. 146-159.

<sup>5</sup> K.Rama Mohana RAO, Tekeste Berhanu LAKEW, op. Cit, pp. 01-20.

<sup>6</sup> Shoaib NISAR et al, op. Cit, p 13.

<sup>7</sup> Abdel-Hameed M. BASHIR, op. Cit, pp. 01-10.

<sup>8</sup> Shoaib NISAR et al, op. Cit, pp. 1-16.

<sup>9</sup>Fotios PASIOURAS, Kyriaki KOSMIDOU, «Factors influencing the profitability of domestic and foreign commercial banks in the European Union», research in international business and finance, Vol 21, Issue 02, 2007, pp. 222-237.

<sup>10</sup> Kyriaki KOSMIDOU, op. Cit, pp. 146-159.

<sup>11</sup> Samy BENNACEUR, Mohamed GOAIED, «The Determinants of Commercial Bank Interest Margin and Profitability: Evidence from Tunisia», op. Cit, pp. 106 – 130

<sup>12</sup>Fotios PASIOURAS, Kyriaki KOSMIDOU, op. Cit, p 227.

<sup>13</sup> Samy BENNACEUR, «The determinants of the Tunisian banking industry profitability: panel evidence», October 2003, pp. 01-17. Disponible sur le site internet: <http://www.mafhoum.com/press6/174E11.pdf>, consulté le 11/09/2018 à 23 :59.

<sup>14</sup>Fotios PASIOURAS, Kyriaki KOSMIDOU, op.Cit, pp. 222-237.

<sup>15</sup> Samy BEN NACEUR, «The determinants of the Tunisian banking industry profitability: panel evidence», op. Cit, pp. 01-17.

& Goaid<sup>1</sup>). Mais certaines recherches ont trouvé une relation négative et significative (Kosmidou<sup>2</sup>, Mansouri & Afroukh<sup>3</sup>).

### 2.3. Les déterminants macro-économiques.

Selon Khizer et al, les variables macroéconomiques, qui ne peuvent pas être contrôlés par les banques puisque leur impact apparaît au niveau macro, peuvent influencer de manière externe la performance des banques<sup>4</sup>. Ces déterminants englobent les facteurs suivants :

- Le taux d'inflation qui montre le taux d'augmentation de l'indice des prix est un autre facteur macroéconomique est supposé être associé positivement avec la performance de la banque, dans le cas où le taux d'inflation est anticipé (c'est-à-dire les banques sont en mesure d'ajuster le taux d'intérêt) les taux d'intérêt des prêts vont augmenter, et par conséquent, l'augmentation de la performance de la banque, mais si le taux d'inflation n'est pas anticipé, les coûts de financement vont augmenter, et ceci va affecter d'une manière défavorable la performance des banques<sup>5</sup>.

Aussi, Nouaili et al, montre que l'inflation pourrait affecter négativement la performance de banque vu qu'elle augmente l'incertitude sur le futur et étant donné que les individus et les entreprises ont une aversion aux ambiguïtés, la demande de crédit pourrait être diminuée et cette baisse de la demande pourrait engendrer une diminution des crédits, et par conséquent, la réalisation des niveaux de performance faibles<sup>6</sup>. Empiriquement, le taux d'inflation peut influencer positivement la performance de la banque (Ben Moussa<sup>7</sup>, Fadzlan(2009)<sup>8</sup>, Athanasoglou et al<sup>9</sup>, Yilmaz<sup>10</sup>, Siddik et al<sup>11</sup>). Par contre, certaines recherches ont constaté l'existence d'une relation négative et significative entre le taux d'inflation et la performance de la banque (Nouaili et al<sup>12</sup>, Mohammad et al<sup>13</sup>). Mais, certaines études empiriques de Petria et al<sup>14</sup>, Khizer et al<sup>15</sup>, ont trouvé que le taux d'inflation n'influe pas la performance de la banque.

- Le cycle économique ou la croissance de PIB, qui se mesure par le taux de croissance de PIB montre la croissance de l'activité économique dans le pays. Selon Fadzlan (2009) un taux élevé de croissance de PIB encourage les banques à prêter davantage et leur permet de facturer des marges plus élevées tout en améliorant la qualité de leurs actifs. Les études confirment l'effet positif de ce ratio sur la performance de la banque (Petria et

---

<sup>1</sup> Samy BENNACEUR, Mohamed GOAIED, «The Determinants of Commercial Bank Interest Margin and Profitability: Evidence from Tunisia», op. Cit, pp. 106 – 130

<sup>2</sup> Kyriaki KOSMIDOU, op. Cit, pp. 146-159.

<sup>3</sup> Brahim MANSOURI, Saïd AFROUKH, op. Cit, pp. 01-31.

<sup>4</sup> Ali KHIZER et al, op. Cit, p 237.

<sup>5</sup> Nicolae PETRIA et al, op. Cit, p-p. 520-521.

<sup>6</sup> Makram NOUAILI et al, op. Cit, p 413.

<sup>7</sup> Mohamed Aymen BEN MOUSSA, op. Cit, pp. 163-182.

<sup>8</sup> Sufian FADZLAN, «Determinants of Bank Profitability in a Developing Economy: Empirical Evidence from the China Banking Sector», op. Cit, pp. 281–307.

<sup>9</sup> Panayiotis P. ATHANASOGLU et al, op. Cit, pp. 121-136.

<sup>10</sup> Ayşe Altıok YILMAZ, «Profitability of banking system: evidence from emerging markets», West East Institute WEI international academic conference proceedings, January 14-16, 2013, Antalya, Turkey, pp. 105-111.

<sup>11</sup> Md. Nur Alam SIDDIK et al, «Impacts of capital structure on performance of banks in a developing economy: Evidence from Bangladesh», op. Cit, pp. 01-18.

<sup>12</sup> Makram NOUAILI et al, op. Cit, pp. 410-417.

<sup>13</sup> Morshedur Rahman MOHAMMAD et al, op. Cit, pp. 135-150.

<sup>14</sup> Nicolae PETRIA et al, «Determinants of banks' profitability: evidence from EU 27 banking systems», op. Cit, pp. 518-524.

<sup>15</sup> Ali KHIZER et al, op. Cit, pp. 235-242.

al<sup>1</sup>, Nouaili et al<sup>2</sup>, Fadzlan(2009), Ben Moussa<sup>3</sup>, Khizer et al<sup>4</sup>). Par contre, les études de Liu & Wilson<sup>5</sup>, Siddik et al<sup>6</sup>, ont trouvé que la croissance de PIB affecte d'une manière négative la performance bancaire. Cependant les études de Rao & Lakew<sup>7</sup> et Yilmaz<sup>8</sup>, ont constaté que le taux de croissance de PIB n'influe pas la performance de la banque.

Après avoir abordé les différents déterminants de la performance financière des banques examinés dans la littérature soit concernant les déterminants internes qui comprennent un ensemble de facteurs spécifiques à la banque soit les déterminants macro-financiers qui sont reliés à l'industrie bancaire et au développement de marché financier soit les déterminants macro-économiques qui sont en dehors de contrôle de la banque, nous allons, dans ce qui suit, analyser la performance financière des banques algériennes.

### **3. Analyse de la performance financière des banques algériennes.**

Suite à l'application de la réglementation prudentielle par les banques algériennes, et grâce aux différentes réformes mises en place par le législateur algérien, la solidité du secteur bancaire a été renforcée vu que les banques algériennes ont réussi à améliorer leur gestion des risques au cours de ces dernières années. Pour cela, nous allons aborder dans ce point les indicateurs de la solidité bancaire et de la performance pour toutes les banques algériennes ainsi que l'analyse des indicateurs de solidité et de performance pour les banques constituant notre échantillon d'étude.

#### **3.1. Les indicateurs de solidité et de performance des banques algériennes.**

Suite à l'application de la réglementation algérienne par les banques opérant en Algérie afin de se conformer aux règles prudentielles internationales et en réponse à la crise financière internationale, le capital minimum des banques a été fortement relevé en vertu du règlement de la Banque d'Algérie n°08- 04 du 23 Décembre 2008 relatif au capital minimum des banques et établissements financiers exerçant en Algérie, dans la mesure où ce capital ne doit pas être inférieur à 10.000.000.000 DA pour les banques et à 3.500.000.000 DA pour les établissements financiers.

Ce renforcement du capital minimum des banques a permis à ces dernières d'augmenter leurs fonds propres de base ainsi que leurs fonds propres réglementaires, pour cela, toutes les banques, aussi bien publiques que privées ont pu répondre à la réglementation prudentielle relative au ratio de solvabilité vu que ces banques ont des niveaux de fonds propres très au-delà du minimum réglementaire exigé, et ceci, constitue une protection efficace des déposants contre les pertes inattendues.

Donc, nous pouvons dire que suite à la mise en place de cette réglementation en termes de l'augmentation du capital minimum au-delà du minimum requis en fin 2009, le ratio de solvabilité des banques algériennes soit publiques ou privées est largement conforme aux exigences de la réglementation prudentielle comme il est montré dans le tableau suivant.

---

<sup>1</sup> Nicolae PETRIA et al, «Determinants of banks' profitability: evidence from EU 27 banking systems», op. Cit, pp. 518-524.

<sup>2</sup> Makram NOUAILI et al, op. Cit, pp. 410-417.

<sup>3</sup> Mohamed Aymen BEN MOUSSA, op. Cit, pp. 163-182.

<sup>4</sup> Ali KHIZER et al, op. Cit, pp. 235-242.

<sup>5</sup> Hong LIU, John O. S. WILSON, op. Cit, pp. 1851-1866.

<sup>6</sup> Md. Nur Alam SIDDIK et al, «Impacts of capital structure on performance of banks in a developing economy: Evidence from Bangladesh», op. Cit, pp. 01-18.

<sup>7</sup> K.Rama Mohana RAO, Tekeste Berhanu LAKEW, op. Cit, pp. 01-20.

<sup>8</sup> Ayşe Altıok YILMAZ, «Profitability of banking system: evidence from emerging markets», op. Cit, pp. 105-111.

## TROISIEME CHAPITRE : LA PERFORMANCE FINANCIERE DE LA BANQUE

**Tableau n° 21: Les ratios de solvabilité des banques algériennes durant la période (2009-2016).**

Les indicateurs	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016 <sup>1</sup>
<b>Ratio de solvabilité global (Cooke)</b>	26.2 %	23.6 %	23.7%	23.4%	21.5%	16%	18.7%	18.9%
<b>Banques publiques</b>	23.9 %	21.7 %	21.9 %	21.6%	20%	14.9%	18%	18.5%
<b>Banques privées</b>	35.2 %	31.6 %	31.2 %	31.9%	28.5%	20.9%	21.3%	20.4%
<b>Ratio de solvabilité Tier I</b>	19.1%	17.7%	16.9%	17.3%	15.5%	13.3%	15.9%	16.4%
<b>Banques publiques</b>	15.6%	14.8%	14.1%	14.7%	13.1%	11.7%	14.7%	15.6%
<b>Banques privées</b>	32.9%	29.3%	28.8%	29.5%	26.3%	20.2%	20.4%	19.7%

Source: International Monetary Fund (IMF), “Algeria 2017- Article IV consultation—press release; staff report; and statement by the executive director for Algeria”, IMF Country Report n°17/141, June 2017, p 30.

D’après le tableau ci-dessus, nous remarquons que les ratios de solvabilité par rapport aux fonds propres de base et par rapport aux fonds propres réglementaires enregistrés par les banques algériennes, publiques et privées, sont supérieurs aux normes minima recommandées par les accords de Bâle et la réglementation algérienne au cours de ces huit dernières années, dans la mesure où le ratio de solvabilité global (Cooke) des banques algériennes en moyenne s’établit à 21,5%, à concurrence de 20,05% pour les banques publiques et 27,63 % pour les banques privées au cours de la période 2009-2016, et dans la mesure où le ratio de solvabilité des fonds propres de base (Tier I) pour toutes les banques algériennes en moyenne s’établit à 16,51% , à concurrence de 14,29% pour les banques publiques et 25,89% pour les banques privées durant cette période d’étude. Ces deux ratios de solvabilité des banques algériennes en 2016 sont largement supérieurs au ratio de solvabilité global moyen réalisé par les banques tunisiennes qui s’élève en 2016 à 11,4% et au ratio de solvabilité Tier I qui est égal à 8,6%<sup>2</sup>.

Aussi, le ratio de solvabilité global moyen des banques algériennes en 2016 est supérieur à celui des banques de quelques pays de l’Afrique tels que: Afrique du sud (14,53%), Nigeria (15,65%), Ghana (16,18%), Kenya (18,68%), mais le pays Ouganda enregistre un ratio de solvabilité global moyen de 21,75% en 2016<sup>3</sup>.

Donc, toutes les banques algériennes publiques et privées ont pu répondre et respecter la réglementation prudentielle relative au ratio de solvabilité grâce au renforcement des fonds propres de base par l’augmentation du capital minimum et ceci est confirmé par le taux élevé du ratio risques encourus comparés aux fonds propres réglementaires réalisé par les banques algériennes qui s’élève en 2009 à 26,2 %% dont 23,9 % pour les banques publiques et 35,2 % pour les banques privées contre 16,54 % en 2008, dont 15,97 % pour les banques publiques et 20,24 % pour les banques privées<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Données provisoires pour 2016.

<sup>2</sup> Banque centrale de Tunisie, «Rapport annuel sur la supervision bancaire-2016», Février 2018, p 43.

<sup>3</sup> Banque européenne d’investissement BEI, «Le secteur bancaire en Afrique subsaharienne - Évolutions récentes et inclusion financière numérique», Novembre 2016, p 13.

<sup>4</sup>La banque d’Algérie, «Evolution économique et monétaire en Algérie», rapport annuel 2009, Juillet 2010, p-p 103-104.

## TROISIEME CHAPITRE : LA PERFORMANCE FINANCIERE DE LA BANQUE

Enfin, nous pouvons dire que malgré que ce ratio était en amélioration pour certains et en léger recul pour d'autres durant toute la période d'étude, il reste appréciable pour toutes les banques algériennes, et malgré qu'il était en baisse durant les années postérieures à l'année 2009 en raison de la survenance de la crise financière internationale qui malgré qu'elle n'a pas touché l'Algérie elle a produit dans l'ensemble des effets sur le secteur bancaire algérien, et ce à travers les banques étrangères opérant en Algérie.

Aussi, nous remarquons que les banques privées ont enregistré des taux de solvabilité supérieurs par rapport aux banques publiques du fait qu'elles ont emprunté l'expérience de leurs banques mères qui ont commencé l'application des accords de Bale depuis longtemps.

En plus de l'adoption d'un nouveau plan comptable bancaire en 2010 qui a contribué à l'amélioration de la gestion des risques dans les banques, et par conséquent, à une meilleure appréciation des risques bancaires qui sont augmentés après la crise financière internationale.

Mais malgré tout ça, nous constatons que les taux minimums réalisés par les banques algériennes en termes de ratio de solvabilité global Cooke sont de 16% en fin de l'année 2014 à concurrence de 14,9% pour les banques publiques et 20,9% pour les banques privées, et 13,3% en termes de ratio de solvabilité des fonds propres de base (Tier I), à concurrence de 11,7% pour les banques publiques et 20,2% pour les banques privées, et malgré qu'en cette année les banques ont pris en charge la couverture des risques opérationnels et de marché en vertu du règlement n° 01-14 du 16 février 2014 portant coefficients de solvabilité applicables aux banques et établissements financiers, ces taux sont améliorés durant les deux années passant de 16% à 18,9% en 2016 en termes de ratio Cooke, à concurrence de 18,5% pour les banques publiques et 20,4% pour les banques privées, et de 13,3% à 16,4% en 2016 en termes de ratio de solvabilité des fonds propres de base, à concurrence de 15,6% pour les banques publiques et 19,7% pour les banques privées, et ces taux sont largement supérieurs au taux minima en vigueur, ce qui place le secteur bancaire algérien au dessus des seuils exigés par les nouvelles normes Bâle I, II et III.

Concernant le deuxième indicateur de solidité bancaire nous allons voir dans le tableau ci-dessous la qualité des prêts des banques algériennes représentée par le niveau des prêts improductifs des banques en Algérie par rapport au total des prêts (total des crédits distribués) ainsi que le taux de provisionnement des prêts improductifs durant la période 2009-2016.

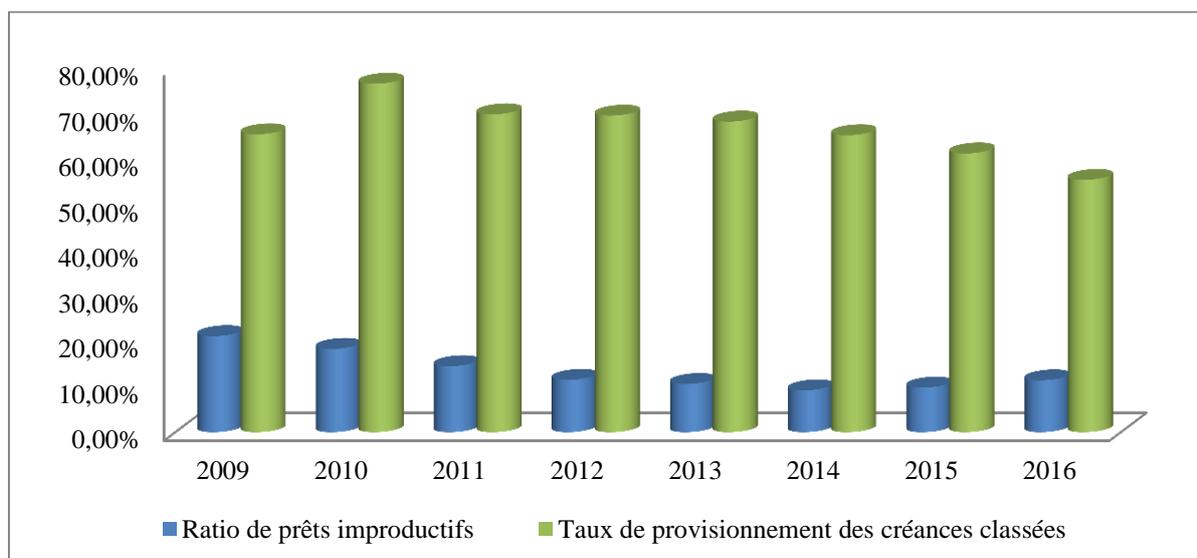
**Tableau n°22: L'évolution du ratio de prêts improductifs et du taux de provisionnement des créances classées des banques algériennes durant la période (2009-2016).**

Indicateurs	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Ratio de prêts improductifs</b>	21.1%	18.3%	14.5%	11.5%	10.6%	9.2%	9.8%	11.4%
<b>Taux de provisionnement des créances classées</b>	65.4 %	76.5 %	69.8 %	69.5%	68.2 %	65.2%	61.2%	55.4%

**Source:** International Monetary Fund (IMF), "Algeria 2017- Article IV consultation—press release; staff report; and statement by the executive director for Algeria", IMF Country Report n°17/141, June 2017, p 30.

Pour mieux analyser ces indicateurs de solidité bancaire, l'évolution du niveau des prêts improductifs et du taux de provisionnement des banques algériennes durant cette période est présentée dans le schéma suivant.

**Figure n°13: Evolution du niveau des prêts improductifs et du taux de provisionnement des banques algériennes durant la période (2009-2016).**



**Source:** Elaborée par nos soins sur la base des données du tableau précédent.

D'après le tableau et la figure présentés ci-dessus, nous constatons que le niveau des prêts improductifs des banques algériennes avait baissé progressivement, passant de 21,1% en 2009 dont le ratio prêts improductifs par rapport au total des prêts pour les banques publiques était de 23,6% contre 3,8%<sup>1</sup> pour les banques privées qui enregistrent des ratios inférieurs, vu qu'elles maîtrisent mieux leurs risques de crédit et vu qu'elles distribuent des crédits qu'aux entreprises privées et aux ménages contrairement aux banques publiques qui souffrent d'une mauvaise gestion des risques de crédits et sont les seules banques qui distribuent des crédits aux entreprises publiques et parallèlement aux entreprises privées et aux ménages, à 11,4 % en 2016. Mais malgré cette diminution qui reflète une meilleure gestion des nouveaux risques et une augmentation de l'encours des crédits, ce niveau des prêts non performants a augmenté durant les deux dernières années 2015-2016, et ceci, en raison de la hausse des créances non performantes dans les banques privées (7,8% en 2016 contre 3,8% en 2009)<sup>2</sup>. Et malgré que, ce niveau des prêts non performants est inférieur à celui des banques tunisiennes qui s'élève à 15,6% en 2016<sup>3</sup> et à celui des banques des pays de l'Afrique comme Nigeria (24,25%), Ghana (23,80%), Ouganda (11,78%), Kenya (16,01%) et l'Afrique du sud (19,75%)<sup>4</sup>, il demeure encore élevé comparativement aux standards internationaux en la matière<sup>5</sup>.

Et concernant le niveau de provisionnement des créances classées, il fût en baisse durant toute la période d'étude pour atteindre 55,4% en 2016, après avoir augmenté en 2010 à 76,5 % contre 65,4% en 2009, mais il semble suffisant couvrant en moyenne, durant la période 2009-2016, 66,4% des prêts improductifs. Mais malgré cette tendance baissière, le niveau de provisionnement des créances classées est acceptable, et donc, il va permettre aux banques de couvrir une part importante des risques attendus, en plus de ce provisionnement, les banques

<sup>1</sup>International Monetary Fund (IMF), "Algeria 2017- Article IV consultation—press release; staff report; and statement by the executive director for Algeria", IMF Country Report n°17/141, June 2017, p 30.

<sup>2</sup>International Monetary Fund (IMF), "Algeria 2017- Article IV consultation—press release; staff report; and statement by the executive director for Algeria", op. Cit, p 30.

<sup>3</sup> Banque centrale de Tunisie, «Rapport annuel sur la supervision bancaire-2016», op. Cit, p 36.

<sup>4</sup> Banque européenne d'investissement BEI, «Le secteur bancaire en Afrique subsaharienne - Évolutions récentes et inclusion financière numérique», op. Cit, p 13.

<sup>5</sup>La banque d'Algérie, «Evolution économique et monétaire en Algérie», rapport annuel 2015, op. Cit, p 78.

## TROISIEME CHAPITRE : LA PERFORMANCE FINANCIERE DE LA BANQUE

devraient continuer à améliorer leur gestion des risques de crédit, et particulièrement, celle des banques publiques envers le secteur privé.

Concernant le troisième indicateur de solidité bancaire, nous allons aborder l'évolution de la liquidité des banques algériennes à travers le ratio actifs liquides sur total actifs et celui des actifs liquides sur les passifs à court terme durant la période 2009-2016 dans le tableau ci-dessous.

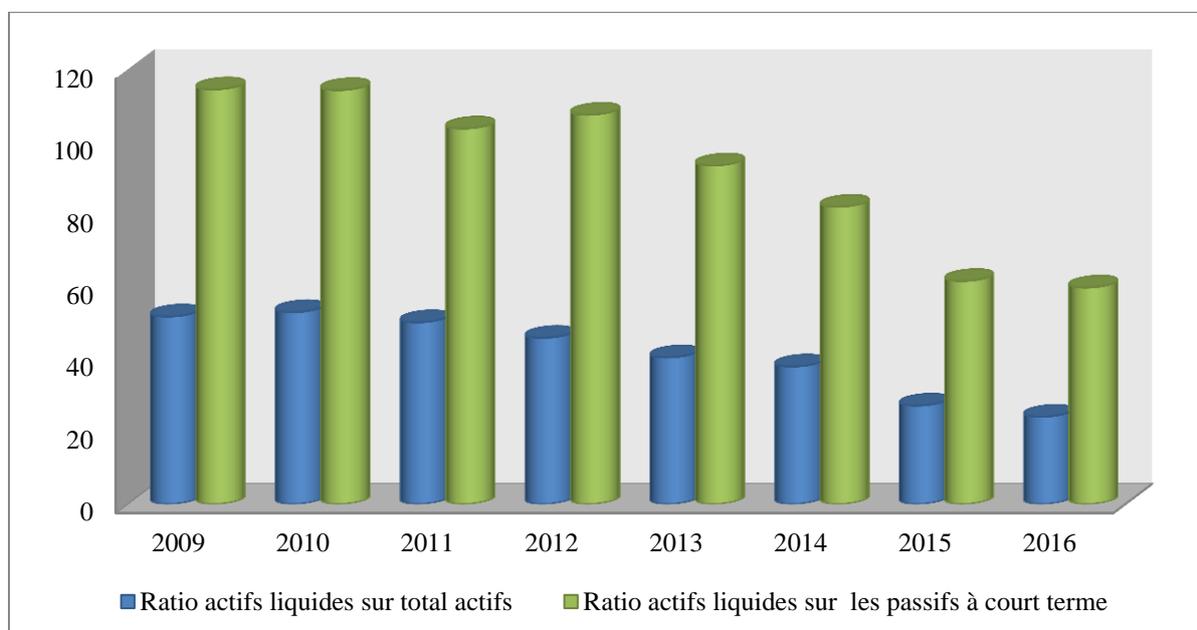
**Tableau n° 23: L'évolution de la liquidité des banques algériennes durant la période (2009-2016).**

Indicateurs	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Ratio actifs liquides sur total actifs</b>	51.8	53	50.2	45.9	40.5	38	27.2	24.1
<b>Ratio actifs liquides sur les passifs à court terme</b>	114.5	114.3	103.7	107.5	93.5	82.1	61.6	59,8

**Source:** International Monetary Fund (IMF), "Algeria 2017- Article IV consultation—press release; staff report; and statement by the executive director for Algeria", IMF Country Report n°17/141, June 2017, p 30/ Rapport annuel de la banque d'Algérie, édition 2016.

Pour analyser la liquidité des banques algériennes, l'évolution de ses deux indicateurs (actifs liquides sur le total d'actifs et le ratio actifs liquides sur les passifs à court terme) est montrée dans la figure ci-dessous.

**Figure n°14: L'évolution de la liquidité des banques algériennes durant la période (2009-2016).**



**Source:** Elaborée par nos soins sur la base des données du tableau précédent.

D'après le tableau ci-dessus, nous constatons que durant les deux premières années le secteur bancaire était en excès de liquidité accru en terme de ratio actifs liquides sur le total d'actifs, soit 51.8% en 2009 dont la part des banques publiques était de 52.8 % contre 44.7% pour les banques privées, et 53% en 2010 dont la part des banques publiques était de 54.2 %

## TROISIEME CHAPITRE : LA PERFORMANCE FINANCIERE DE LA BANQUE

contre 43.7% pour les banques privées, et donc nous pouvons dire que la liquidité globale des banques reste plus ample dans les banques publiques par rapport à celle des banques privées en raison de l'importance relative des placements à très court terme auprès de la Banque d'Algérie que les banques publiques effectuent du fait de leurs larges excédents de liquidité.

Mais cet excès de liquidité dans les banques algériennes en général a connu une tendance baissière suite à la forte baisse des dépôts du secteur des hydrocarbures à cause de la crise financière qui a engendré une baisse dans les prix et dans la demande d'hydrocarbures et donc, une diminution des recettes d'hydrocarbures. Mais malgré cette baisse, la liquidité de toutes les banques algériennes a resté à un haut niveau. Après, cet excès de liquidité a été atténué par l'augmentation du taux d'assiette de la réserve obligatoire en décembre 2010 à 9% et en mi-mai 2012 à 11% puis à 12% en mi-mai 2013, pour atteindre 24.1 % en 2016 contre 53% en 2010.

Pour le deuxième ratio et d'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la liquidité globale des banques en Algérie telle que mesurée au moyen du ratio (actifs liquides / passifs à court terme) reste également plus élevée dans les banques publiques que dans les banques privées durant toute la période 2009-2016, et ceci dans la mesure où, les actifs liquides représentent, en 2009 un taux de 118.4 % des passifs à court terme dans les banques publiques et 89 % dans les banques privées, contre respectivement 70.4% et 52.8% en 2016. Donc, nous pouvons dire que, globalement, les banques en Algérie disposent d'une marge de manœuvre en cas de retraits soudains ou d'une détérioration des conditions de financement.

Mais cette liquidité élevée qui caractérise le secteur bancaire a eu tendance à se contracter légèrement après l'année 2009 du fait de la diminution des recettes d'hydrocarbures, tout en restant à un haut niveau, pour augmenter en 2012 à 107.5% suite à la hausse du prix des hydrocarbures. Ensuite, la liquidité des banques algériennes a connu une tendance baissière durant les années suivantes pour atteindre 59,8 % en 2016 du fait de l'augmentation de la réserve obligatoire et suite à la tendance haussière des passifs à court terme comparativement aux actifs à court terme.

Concernant le dernier indicateur de solidité bancaire, nous allons analyser la performance des banques algériennes durant la période 2009-2016 à travers le taux de rendement des actifs ROA et le taux de rendement des fonds propres ROE dans le tableau ci-dessous.

**Tableau n° 24: L'évolution de la performance des banques algériennes durant la période (2009-2016).**

Indicateur	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
ROE	26 %	16.7 %	24.7 %	23.3 %	19 %	23.6 %	21.6 %	18.04 %
ROA	1.8 %	2.2 %	2.1 %	2 %	1.7 %	2 %	1.9 %	1,83 %

**Source:** International Monetary Fund (IMF), "Algeria 2017- Article IV consultation—press release; staff report; and statement by the executive director for Algeria", IMF Country Report n°17/141, June 2017, p 30.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons qu'en moyenne la rentabilité des banques algériennes en termes de rendement des fonds propres ROE durant la période 2009-2016 est confortable du fait que les banques algériennes enregistrent un taux de rendement des fonds propres moyen de 21.62%.

Mais cette rentabilité des fonds propres a connu une fluctuation au cours de cette période dans la mesure où elle a diminué en 2010 pour atteindre 16.7% contre 26% en 2009 en raison de la hausse du niveau des fonds propres des banques, aussi bien publiques que privées, suite

à l'augmentation du capital minimum de ces banques, puis elle a augmenté en 2011 en raison de l'augmentation des résultats des banques algériennes, en contexte de la baisse importante de taux de provisionnement des créances classées, et donc, la diminution des provisions qui avaient été constituées pour les couvrir, ce qui donne lieu à une diminution proportionnelle des fonds propres, et par conséquent, une augmentation des taux de rendement des fonds propres. Après, elle a connu une tendance baissière durant les années 2012-2013 en raison de l'augmentation des fonds propres suite à la hausse de taux de réserves obligatoires à 11% en mi-mai 2012 puis à 12% en mi-mai 2013. Mais, cette rentabilité des fonds propres des banques algériennes a s'élevé en 2014 à 23.6% due aux meilleurs résultats enregistrés par les banques publiques, en contexte de stabilité des résultats des banques privées, pour reculer encore une fois durant les deux dernières années pour atteindre 18.04% en 2016 en raison de l'accroissement plus important des fonds propres moyens par rapport à l'accroissement des résultats.

La rentabilité des actifs des banques algériennes est appréciable aussi du fait que toutes les banques opérant en Algérie enregistrent un taux de rendement des actifs moyen de 1.94% malgré la fluctuation de ce dernier durant la période 2009-2016. Ce taux de rendement des actifs a accru pour atteindre 2.2% en 2010 contre 1.8% en 2009 due à la diminution de total d'actifs des banques algériennes en raison de la baisse de l'activité de ces banques engendrée par la grave crise financière internationale, puis il a connu une tendance baissière passant de 2.2% en 2010 à 1.7% en 2013 en raison de la hausse du volume d'activité des banques algériennes, pour augmenter encore une fois en 2014 où il a enregistré un taux de 2% suite à la baisse progressive des crédits non performants dans les actifs des banques et des provisions pour risques de crédit et du fait de l'augmentation des réserves suite à l'augmentation de taux de réserves obligatoires, ensuite, il a connu une légère baisse durant les deux dernières années pour atteindre un taux de 1,83 % en 2016 en raison de l'augmentation de leurs actifs moyens.

En général, la rentabilité moyenne des fonds propres et des actifs des banques en Algérie se situe à un niveau relativement élevé si on la compare avec la moyenne en Tunisie où elle se situe à 10.8% pour la rentabilité des fonds propres et à 1% pour la rentabilité des actifs en 2016<sup>1</sup> contre 18.04% et 1.83% respectivement pour les banques algériennes, aussi, elle est d'ailleurs largement supérieure à celle réalisée par les banques européennes (1,4% pour la rentabilité des fonds propres et 0,09 pour la rentabilité des actifs en 2016), et par les banques françaises (6,5% pour la rentabilité des fonds propres et 0,35% pour la rentabilité des actifs en 2016), ou américaines (8,4% pour la rentabilité des fonds propres et 0,71% pour la rentabilité des actifs en 2016)<sup>2</sup>, qui ont enregistré des niveaux de rentabilité des fonds propres et des actifs plus faibles vu qu'elles ont été touchées par la crise financière internationale.

Mais cette rentabilité des banques algériennes reste plus faible par rapport à la rentabilité moyenne enregistrée par quelques pays d'Afrique en 2016 tels que: Nigeria (20,22% pour la rentabilité des fonds propres et 2,66% pour la rentabilité des actifs), l'Afrique du sud (21% pour la rentabilité des fonds propres et 1,53% pour la rentabilité des actifs), Ouganda (22,28% pour la rentabilité des fonds propres et 3,69% pour la rentabilité des actifs), Ghana (22,86% pour la rentabilité des fonds propres et 4,87% pour la rentabilité des actifs), et enfin, Kenya (27,7% pour la rentabilité des fonds propres et 4,23% pour la rentabilité des actifs)<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Banque centrale de Tunisie, «Rapport annuel sur la supervision bancaire-2016», op. Cit, p 41.

<sup>2</sup> Banque de France, «Stabilité financière et système financier», bulletin n° 216/3, Mars-Avril 2018, p-p 2-3.

<sup>3</sup> Banque européenne d'investissement BEI, «Le secteur bancaire en Afrique subsaharienne - Évolutions récentes et inclusion financière numérique», op. Cit, p 13.

### 3.2. Analyse de la solidité et de la performance financière d'un échantillon des banques algériennes.

Dans ce point nous allons analyser les indicateurs de la solidité de quelques banques constituant notre échantillon d'étude ainsi que leur performance financière.

Malgré que la grave crise financière internationale n'a pas directement touché le secteur bancaire algérien vu qu'il dépend de manière très limitée des marchés internationaux, et ce à travers les difficultés éventuelles rencontrées par les maisons mères des banques étrangères opérant en Algérie ainsi que leurs besoins éventuels de financement à court terme, le conseil de la monnaie et du crédit a décidé, fin décembre 2008, le relèvement du capital minimum des banques et établissements financiers, en vertu du règlement de la Banque d'Algérie n°08-04 du 23 Décembre 2008 relatif au capital minimum des banques et établissements financiers exerçant en Algérie, afin de répondre à un accroissement éventuel des risques bancaires, y compris des risques opérationnels et, le cas échéant, à l'apparition d'un risque systémique.

Ce règlement, qui a augmenté le capital minimum des banques de 2,5 milliards de dinars à 10 milliards de dinars et celui des établissements financiers de 0,5 milliard de dinars à 3,5 milliards de dinars et qui doit être appliqué par les banques et établissements financiers au plus tard en date du 26 décembre 2009, a permis l'amélioration de la situation financière des banques soit en termes de l'accroissement de leurs fonds propres de base et règlementaires ou en termes de l'augmentation de leurs actifs.

Pour cela, nous allons analyser le capital des banques algériennes durant la période (2008-2016) dans le tableau ci-dessous.

**Tableau n°25: L'évolution du capital de quelques banques publiques et privées durant la période (2008-2016).**

En milliards de Dinars algérien

Banques	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
CPA	29.3	29.3	48	48	48	48	48	48	48
BEA	24.5	24.5	24.5	76	76	100	100	100	150
BDL	15.8	15.8	15.8	15.8	15.8	15.8	15.8	36.8	36.8
BADR	33	33	33	33	33	33	33	33	54
BNA	14.6	41.6	41.6	41.6	41.6	41.6	41.6	41.6	41.6
CNEP	14	14	14	14	14	14	14	46	46
AGB	2.5	10	10	10	10	10	10	10	10
ABC	2.7	10	10	10	10	10	10	10	10
Housing	2.7	10	10	10	10	10	10	10	10
Al-Salam	----	10	10	10	10	10	10	10	10
Al-Baraka	2.5	10	10	10	10	10	10	10	10

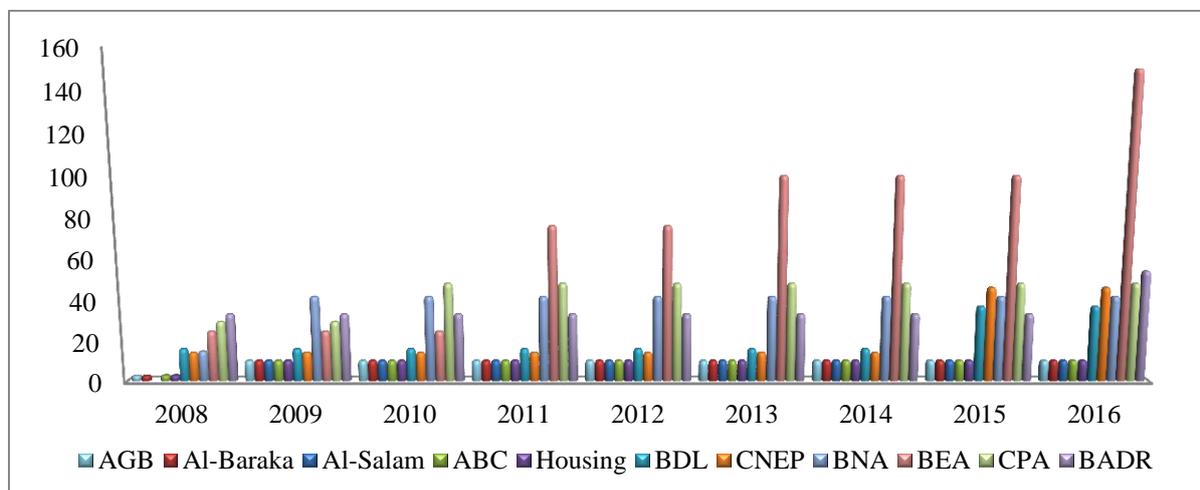
**Source:** Elaboré par nos soins sur la base des données bilancielles extraites des rapports annuels et des comptes sociaux des banques publiques et privées de notre échantillon pour la période (2008-2016). (Voir l'annexe n° 12-22)

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que toutes les banques algériennes, aussi bien publiques que privées, respectent la réglementation relative au capital minimum des banques qui oblige les banques algériennes à détenir un capital minimum de 2.5 milliards de dinars algérien en 2004, ainsi que la réglementation nouvelle en la matière qui fixe le capital

## TROISIEME CHAPITRE : LA PERFORMANCE FINANCIERE DE LA BANQUE

minimum des banques à 10 milliards de dinars algérien en 2008, dans la mesure où toutes les banques algériennes avaient un capital égal ou supérieur à 2.5 milliards de dinars algérien en 2008 et un capital égale ou supérieur à 10 milliards de dinars algérien depuis l'année 2009. Aussi, pour faire la comparaison entre les banques publiques et privées, l'évolution du capital de ces banques durant la période 2008-2016 est montrée dans la figure ci-dessous.

**Figure n°15 : L'évolution du capital des banques de l'échantillon (2008-2016).**



**Source:** Elaborée par nos soins sur la base des données du tableau précédent.

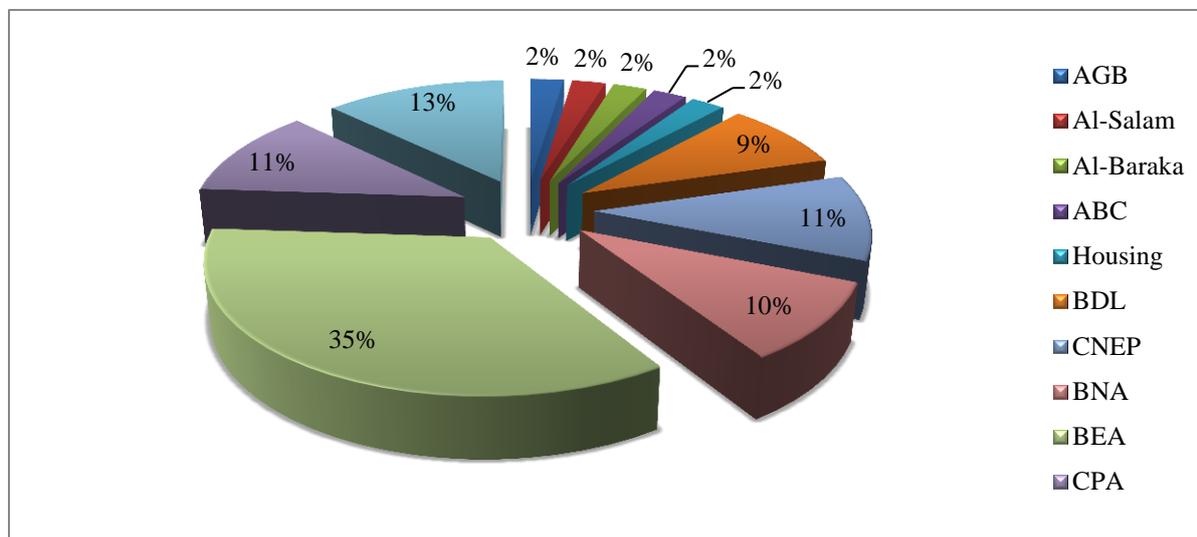
En titre de comparaison, nous remarquons que les deux banques privées AGB et Al-Baraka ont enregistré durant la première année les capitaux les plus bas du total des banques constituant notre échantillon d'étude et qui est égale à 2.5 Milliards de dinars algérien, c'est-à-dire, elles avaient un capital qui est égale au capital minimum exigé par le règlement n° 04-01 publié le 4 Mars 2004, sur le capital minimum pour les banques et institutions financières qui sont actifs en Algérie, et qui fixe le capital minimum en 2004 à 2,5 milliards de dinars pour les banques, puis les banques Housing et ABC avec un capital de 2.7 milliards de dinars algérien en 2008, mais en 2009 ces banques privées ont augmenté leur capital à 10 milliards sans le changer durant toute la période 2009-2016 afin de se conformer à la réglementation nouvelle relative au capital minimum des banques qui fixe ce capital à 10 milliards.

Et malgré que leur capital est conforme à la réglementation en vigueur mais il reste plus faible par rapport à celui des banques publiques vu que les trois banques publiques qui ont les capitaux les plus bas par rapport aux autres banques publiques ont enregistré durant les deux premières années des capitaux largement supérieurs à ceux de ces banques privées et à la réglementation en vigueur, dans la mesure où la banque BDL avait le capital le plus bas qui est égal à 15.8 milliards DA en 2008 et malgré que ce dernier a augmenté à 36.8 milliards en 2015-2016, il reste le capital le plus faible en comparaison avec les autres banques publiques. Puis, la banque BNA qui a enregistré en 2008 un capital de 14.6 milliards DA, puis elle a augmenté son capital à 41.6 milliards DA sans le changer durant la période 2009-2016. Aussi, la banque CNEP avec un capital de 14 milliards DA en 2008 et qui a resté inchangé jusqu'à les deux dernières années ou il a augmenté pour atteindre 46 milliards DA. Et malgré que la banque BEA ait le capital le plus bas par rapport aux deux autres banques CPA et BADR en 2008 soit 24.5 milliards contre 29.3 milliards DA et 33 milliards respectivement, mais elle a enregistré le capital le plus élevé par rapport aux autres banques constituant notre échantillon, et ceci, dans la mesure où elle a augmenté son capital de 24.5 durant les années 2008-2010 à 76 milliards en 2011-2012 puis à 100 milliards durant la période 2013-2015, et enfin, à 150 milliards en 2016, contrairement à la banque CPA qui a augmenté son capital à 48 milliards et sans le changer durant la période 2010-2016 et la banque BADR qui a gardé

## TROISIEME CHAPITRE : LA PERFORMANCE FINANCIERE DE LA BANQUE

son capital de 33 milliards inchangé durant la période 2008-2015 jusqu'à l'année 2016 où il a atteint 54 milliards DA. Donc, nous concluons que les banques publiques constituant notre échantillon ont des capitaux largement supérieurs à ceux des banques privées, et ceci, est confirmé dans la figure ci-dessous.

**Figure n°16 : La structure de capital des banques de notre échantillon en 2016.**



**Source :** Elaborée par nos soins sur la base des données du tableau précédent.

Ce capital minimum de 10000000000 dinars exigé par la réglementation algérienne est égal à 84958788.12 USD, et ceci, est largement supérieur au capital minimum requis par la réglementation tunisienne, par le biais de la loi n° 2016-48 du 11 Juillet 2016 relative aux banques et établissements financiers, qui fixe le capital minimum des banques tunisiennes à 50000000.00 Dinars<sup>1</sup>, soit 18896293.89 USD, et supérieur au capital minimum exigé par la réglementation marocaine qui oblige tout établissement de crédit agréé en qualité de banque à justifier à son bilan un capital de 200000000.00 (deux cents millions de dirhams)<sup>2</sup>, soit 21148254.73 USD. Aussi, toutes les banques ayant leur siège social sur le territoire de la Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale (CEMAC)<sup>3</sup>, et sur le territoire de l'Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine (UEMOA)<sup>4</sup> doivent disposer d'un capital minimum de 10 milliards de Francs de la Coopération Financière en Afrique centrale FCFA, et d'un capital minimum de 10 milliards de Francs de la Communauté Financière Africaine FCFA<sup>5</sup> respectivement, soit 17791349.32 USD. Ainsi, les banques ayant leur siège

<sup>1</sup> Article 32 de la loi n°2016-48 du 11 juillet 2016, relative aux banques et aux établissements financiers, journal officiel de la république tunisienne, n° 58, 15 juillet 2016, p2200.

<sup>2</sup> Article n° 01 de la circulaire du gouverneur de Bank Al-Maghrib n° 20/G/2006 du 30 novembre 2006 relative au capital minimum ou la dotation minimum des établissements de crédit et fixant les modalités d'application des dispositions de l'article 30 de la loi n° 34-03, Bank Al-Maghreb, «Recueil des textes législatifs et réglementaires régissant l'activité des établissements de crédit et organismes assimilés», p 103. Disponible sur le site:[http://www.utrf.gov.ma/pdf/BKAM/Directive%2049-G-2007%20\(page%20281-284\).pdf](http://www.utrf.gov.ma/pdf/BKAM/Directive%2049-G-2007%20(page%20281-284).pdf), consulté le 28/07/2018 à 22 :33.

<sup>3</sup> La Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale (CEMAC): est un espace économique formé de six États d'Afrique centrale: le Cameroun, la République centrafricaine, la République du Congo, le Gabon, la Guinée équatoriale et le Tchad.

<sup>4</sup> L'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA) est un ensemble économique composé de huit États d'Afrique de l'Ouest : le Bénin, le Burkina Faso, la Côte d'Ivoire, la Guinée-Bissau, le Mali, le Niger, le Sénégal et le Togo.

<sup>5</sup> Extrait du site: [http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2014/05/30/cercle\\_98971.htm](http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2014/05/30/cercle_98971.htm), consulté le 28/07/2018 à 23 :03.

## TROISIEME CHAPITRE : LA PERFORMANCE FINANCIERE DE LA BANQUE

social sur le territoire des pays membres de l'Union Européenne<sup>1</sup>, doivent avoir au minimum un capital de 5 millions EUR<sup>2</sup>, soit 5830054,18 USD<sup>3</sup>.

Donc, nous pouvons dire que les banques algériennes sont bien capitalisées par rapport à ces différents pays, malgré que les règles de Bale n'ont pas fixé un capital minimum à respecter, mais le capital minimum des banques algériennes est suffisamment élevé afin de permettre à ces dernières à faire face aux risques, à développer leurs activités, et à respecter le ratio de solvabilité exigé et les autres règles prudentielles, et ceci, va leur permettre de développer leurs activités à l'international et d'accroître leurs capacités à faire face à la concurrence imposée par les activités internationales des banques mondiales, de plus, les augmentations de capital effectuées par les banques algériennes ont permis l'augmentation et le renforcement de leurs niveaux de fonds propres et l'augmentation de leur actifs. Pour cela, nous allons voir dans le tableau ci-dessous le total d'actifs moyen des banques publiques et privées constituant notre échantillon d'étude ainsi que leurs parts durant la période (2009-2016).

**Tableau n°26: L'évolution du total d'actifs moyen des banques publiques et privées de notre échantillon et leurs parts durant la période (2009-2016).**

En milliers de Dinars Algérien

<b>Total actifs moyen</b>	<b>Banques publiques</b>	<b>Banques Privées</b>	<b>Part des banques publiques</b>	<b>Part des banques privées</b>
<b>2009</b>	<b>1.035.673.780</b>	<b>44.617.100</b>	<b>0.96</b>	<b>0.04</b>
<b>2010</b>	<b>1.115.094.596</b>	<b>52.625.628</b>	<b>0.95</b>	<b>0.05</b>
<b>2011</b>	<b>1.267.208.067</b>	<b>61.060.145</b>	<b>0.95</b>	<b>0.05</b>
<b>2012</b>	<b>1.342.342.706</b>	<b>75.334.531</b>	<b>0.95</b>	<b>0.05</b>
<b>2013</b>	<b>1.419.959.287</b>	<b>86.519.282</b>	<b>0.94</b>	<b>0.04</b>
<b>2014</b>	<b>1.675.470.024</b>	<b>97.448.826</b>	<b>0.95</b>	<b>0.05</b>
<b>2015</b>	<b>1.741.593.626</b>	<b>109.846.385</b>	<b>0.94</b>	<b>0.04</b>
<b>2016</b>	<b>1.774.800.833</b>	<b>120.787.245</b>	<b>0.94</b>	<b>0.04</b>

**Source:** Elaboré par nos soins sur la base des données bilancielle des banques publiques et privées constituant notre échantillon pour la période (2009-2016) (voir les annexes n°12-22).

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que le total d'actifs moyen des banques publiques ainsi que celui des banques privées est en augmentation progressive et continue durant la période 2009-2016 et ceci est confirmé par la figure suivante.

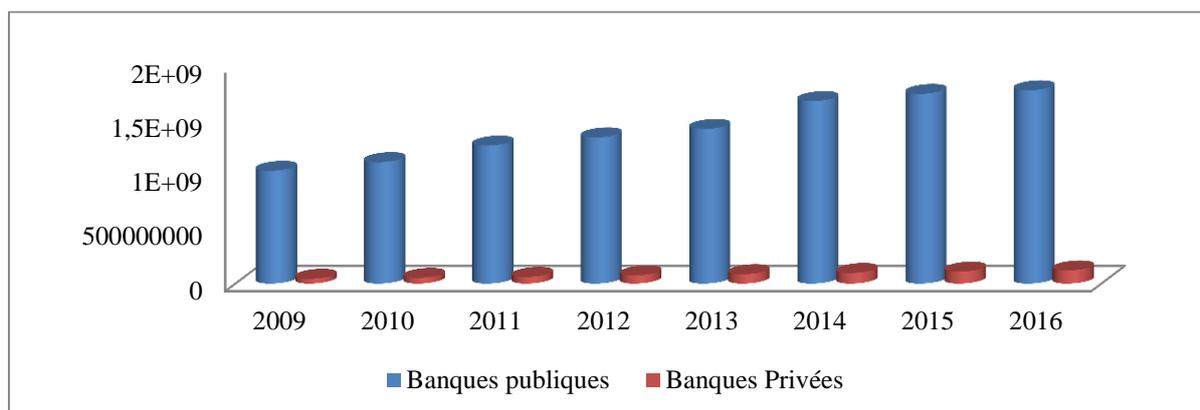
<sup>1</sup> L'Union Européenne UE est composée de 28 pays : Allemagne, Autriche, Belgique, Bulgarie, Chypre, Croatie, Danemark, Espagne, Estonie, Finlande, France, Grèce, Hongrie, Irlande, Italie, Lettonie, Lituanie, Luxembourg, Malte, Pays-Bas, Pologne, Portugal, République tchèque, Roumanie, Royaume-Uni, Slovaquie, Slovénie, Suède. Disponible sur le site : [https://europa.eu/european-union/about-eu/countries\\_fr](https://europa.eu/european-union/about-eu/countries_fr), consulté le 31/07/2018 à 13 :23.

<sup>2</sup> Article 12 of the directive 2013/36/EU of the European Parliament and of the Council of 26 June 2013 on access to the activity of credit institutions and the prudential supervision of credit institutions and investment firms, amending directive 2002/87/EC and repealing directives 2006/48/EC and 2006/49/EC text with EEA relevance European Parliament- Council of the European Union, Official Journal of the European Union, n° L 176/338, 27/6/2013, p 18.

<sup>3</sup> La conversion de ces montants en devise est effectuée par le site: <https://www.convertworld.com/fr/monnaie/#>, consulté le 28/07/2018 à 23 :18.

## TROISIEME CHAPITRE : LA PERFORMANCE FINANCIERE DE LA BANQUE

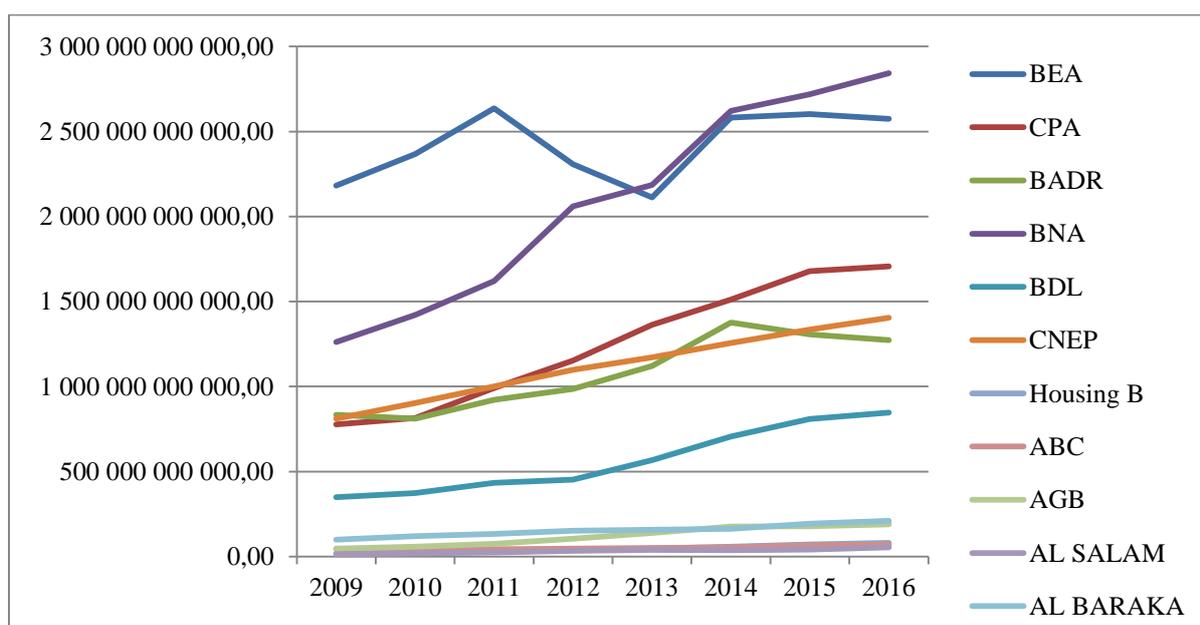
**Figure n°17:L'évolution du total d'actifs moyen des banques publiques et privées de notre échantillon durant la période (2009-2016).**



**Source :** Elaborée par nos soins sur la base des données du tableau précédent.

Aussi, d'après le tableau précédent et la figure ci-dessus, nous remarquons que le total d'actifs moyen des banques publiques est largement supérieur à celui des banques privées, et ceci dans la mesure où le total d'actifs des banques publiques a passé de 1035674 millions de Dinars Algérien DA en 2009 à 1774801 millions DA en 2016, tandis que celui des banques privées a augmenté pour atteindre 120787 millions DA en 2016 contre 44617 millions DA en 2009, ce qui confirme la part importante occupée par le secteur public du fait que leur part dans le total d'actifs moyen de toutes les banques constituant notre échantillon d'étude était de 0.96% en 2009 contre 0.04% pour les banques privées malgré qu'elle a connu une légère baisse durant la période 2009-2016 passant de 0.96% en 2009 à 0.94% en 2016 contre 0.06% pour les banques privées en raison de l'accroissement progressif de leurs activités par rapport à l'année 2009. De plus, la réalisation des banques publiques des niveaux de total d'actifs moyen supérieur à celui des banques privées est due à leurs niveaux élevés de total d'actifs pour chaque banque durant la période 2009-2016 par rapport aux niveaux de total d'actifs de chaque une de ces banques privées. Et ceci est confirmé dans la figure suivante.

**Figure n°18:L'évolution du total d'actifs des banques publiques et privées constituant notre échantillon durant la période (2009-2016).**



**Source :** Elaborée pas nos soins sur la base des données bilancielle de ces banques disponible en annexe n° 05.

## TROISIEME CHAPITRE : LA PERFORMANCE FINANCIERE DE LA BANQUE

Donc, d'après la figure précédente, nous pouvons voir que le total d'actifs de toutes les banques privées est faible comparativement aux niveaux élevés de total d'actifs des banques publiques dans la mesure où les courbes représentant le total d'actifs de chaque banque privée se situent au-dessous des courbes des banques publiques, même la banque publique BDL qui a un total d'actifs inférieur aux autres banques publiques mais elle enregistre des niveaux de total d'actifs supérieurs à ceux des banques privées, puis les trois banques BADR, CNEP et CPA qui ont presque des niveaux de total d'actifs proches, puis les deux banques BNA et BEA qui enregistrent des niveaux de total d'actifs supérieurs aux autres banques publiques et privées.

Cette part importante occupée par les banques publiques est due à la taille importante de leurs capitaux qui ont connu une large augmentation en comparaison avec celle des banques privées et au nombre d'agences des banques publiques qui dépasse largement celui des banques privées, ainsi, leur part dans le volume de dépôts collectés et des prêts accordés est largement supérieur à celui des banques privées qui sont nouvellement établies, et donc, elles ont une courte durée d'activité, par rapport aux banques publiques, vu qu'elles sont encore en cours d'expansion et de découverte de marché.

Après l'analyse de l'évolution du capital des banques publiques et privées constituant notre échantillon d'étude ainsi que l'analyse de l'évolution de leur total d'actifs moyen durant la période 2009-2016, nous allons analyser l'évolution des fonds propres réglementaires moyens de ces banques dans le tableau ci-dessous.

**Tableau n°27: L'évolution des fonds propres réglementaires moyens de quelques banques publiques et privées durant la période (2009-2016).** En milliers de Dinars Algérien DA

Fonds propres moyens	Banques publiques	Banques privées
2009	73.515.627	10.687.561
2010	100.444.482	11.336.715
2011	111.491.473	12.315.097
2012	126.764.482	14.338.291
2013	136.988.508	16.143.939
2014	133.297.294	16.589.872
2015	155.855.672	17.400.204
2016	173.649.726	18.171.695

**Source:** Elaboré par nos soins sur la base des données collectées auprès des DG des banques publiques et privées constituant notre échantillon.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que les fonds propres moyens de toutes les banques constituant notre échantillon, aussi bien publiques que privées, sont en hausse progressive et continue durant la période 2009-2016, et ceci, dans la mesure où les fonds propres moyens des banques publiques ont passé de 73515627 milliers DA en 2009 à 173649726 milliers DA en 2016, soit une progression de 100134099 milliers DA en raison de l'accroissement continu du capital des banques publiques constituant notre échantillon durant la période 2009-2016, et plus particulièrement, la forte hausse du capital de la banque BEA qui a passé de 24.5 milliards DA en 2009 à 150 milliards DA en 2016, soit une progression de 125.5 milliards DA.

## TROISIEME CHAPITRE : LA PERFORMANCE FINANCIERE DE LA BANQUE

De plus, nous remarquons que les fonds propres moyens des banques publiques sont largement supérieurs à ceux des banques privées constituant notre échantillon du fait que ces dernières ont des capitaux plus faibles en comparaison avec ceux des banques publiques malgré l'augmentation progressive de leur fonds propres moyens depuis l'année 2009 où elles ont enregistré 10687561 milliers DA pour passer à 18171695 milliers DA en 2016.

Concernant le dernier indicateur de solidité des banques publiques et privées constituant notre échantillon d'étude, nous allons aborder l'évolution de leur ratio de solvabilité durant la période 2009-2016 dans le tableau ci-dessous.

**Tableau n°28: L'évolution du ratio de solvabilité moyen des banques publiques et privées de notre échantillon durant la période (2009-2016).**

Ratio de solvabilité moyen	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Banques publiques</b>	19.00%	23.80%	22.41%	21.17%	19.31%	14.27%	16.90%	17.32%
<b>Banques privées</b>	121.42%	92.73%	55.85%	55.91%	38.95%	29.41%	28.43%	26.84%

**Source:** Elaboré par nos soins sur la base des données collectées auprès des DG des banques publiques et privées de notre échantillon.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que le ratio de solvabilité moyen pour les banques publiques a connu une fluctuation au cours de la période 2009-2016 dans la mesure où il a accru pour atteindre 23.80 % en 2010 contre 19 % en 2009 en raison de la forte hausse de niveau des fonds propres moyens, soit 100444484 milliers DA en 2010 contre 73515627 milliers DA en 2009, et ceci est dû à la réalisation de la majorité des banques publiques des résultats plus élevés en 2010 par rapport à 2009 ainsi qu'à l'augmentation du capital de la banque CPA de 29.3 milliards DA en 2009 à 48 milliards DA en 2010.

Puis il a connu une tendance baissière durant la période 2011-2014 due à l'augmentation modérée de leur niveau des fonds propres moyens suite à la stabilisation du capital des banques publiques durant cette période et suite à la baisse des résultats de quelques banques constituant notre échantillon jusqu'à l'année 2014 où les banques publiques ont enregistré le ratio de solvabilité moyen le plus faible en raison de l'ajout d'autres types de risques à savoir le risque de marché et le risque opérationnel dans le calcul de ce ratio.

Après, ce ratio a augmenté en 2015- 2016 en raison de la forte hausse des fonds propres moyens des banques publiques dans la mesure où ils ont augmenté pour atteindre 155855672 milliers en 2015 et 173649726 milliers en 2016 contre 133297294 milliers DA en 2014, et ceci, est dû à l'augmentation de capital de la banque BDL de 15.8 à 36.8 milliards DA et la banque CNEP d'un capital de 14 milliards DA à 46 milliards DA en 2015 ainsi qu'à l'augmentation de capital de la banque BEA de 100 à 150 milliards DA et le capital de la banque BADR de 33 milliards DA à 54 milliards DA en 2016. Mais nous remarquons que les banques privées ont enregistré un ratio de solvabilité moyen plus élevé en 2009, soit 121.42% en raison de l'augmentation de leur capital à 10 milliards DA, puis il a connu une tendance baissière après cette année, du fait qu'elles ont subi les effets négatifs de la crise financière internationale qui a touché leur banques mères, pour atteindre 26.84% en 2016. Et malgré cette baisse qui est due à l'augmentation modérée des fonds propres règlementaires moyens des banques privées suite à la stabilisation de leurs niveaux de capital à 10 milliards durant cette période et suite à la prise en charge de couverture des risques opérationnels et de marché en 2014, il reste appréciable et supérieur au ratio minimum exigé par le comité de Bale et par la réglementation algérienne, aussi, nous remarquons que les ratios de solvabilité moyens des banques privées restent plus élevés par rapport à ceux enregistrés par les banques

## TROISIEME CHAPITRE : LA PERFORMANCE FINANCIERE DE LA BANQUE

publiques durant toute la période d'étude et ceci du fait que les banques privées ont emprunté l'expérience de leurs banques mères installées dans d'autres pays et qui ont commencé l'application de ces accords de Bale depuis longtemps contrairement aux banques publiques qui ont commencé l'application de ces accords récemment.

Après avoir abordé les indicateurs de solidité des banques constituant notre échantillon d'étude, nous pouvons dire que ces dernières sont bien capitalisées du fait que les pouvoirs publics ont incité les banques algériennes à renforcer leurs fonds propres, et en particulier, leurs capitaux, pour cela, nous trouvons qu'elles ont des niveaux de capital supérieurs aux minimums exigés par plusieurs pays comme : la Tunisie, le Maroc, quelques pays d'Afrique, et l'Union Européenne, et ceci est du non seulement au respect de la réglementation récente relative au capital minimum par les banques algériennes, mais aux fortes augmentations de capital, c'est pour cela, les banques publiques ont des niveaux de capital supérieurs, et ceci a permis d'améliorer la qualité de leurs fonds propres de base et à renforcer le niveau de fonds propres réglementaires, et par conséquent, il a contribué au respect du ratio de solvabilité exigé par les accords de Bale et par la réglementation algérienne malgré les effets de la crise financière internationale et malgré la prise en charge de la couverture des nouveaux risques à savoir les risques opérationnels et de marché en 2014. Donc, la réglementation algérienne a permis l'amélioration de la situation des banques à travers l'amélioration de leur gestion des risques, l'augmentation de leurs niveaux de capital et fonds propres et donc la protection de l'argent des déposants, le développement de leurs activités, ainsi que le renforcement de leurs capacités à faire face à la concurrence, et enfin, l'amélioration de leurs performances. Pour cela, nous allons aborder dans le point suivant les indicateurs de performance des banques publiques et privées constituant notre échantillon d'étude.

Après avoir analysé les différents indicateurs de la solidité des banques publiques et privées constituant notre échantillon, nous allons aussi analyser leur performance financière à travers l'analyse de leurs rendements d'actifs et des fonds propres mais en premier lieu, nous allons analyser l'évolution de leurs résultats dans le tableau ci-dessous.

**Tableau n°29: L'évolution des résultats moyens des banques publiques et privées de notre échantillon durant la période (2009-2016).**

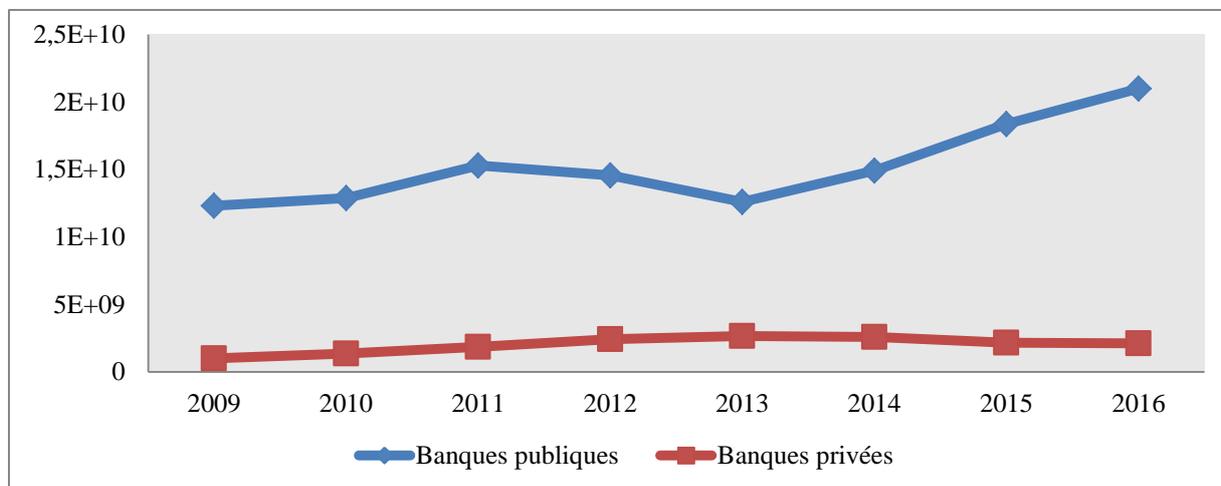
Résultats moyens	Banques publiques	Banques privées
2009	12.301.360.535.57	1.004.649.418.26
2010	12.878.813.530.42	1.355.752.356.24
2011	15.277.169.704.02	1.856.421.187.99
2012	14.544.706.290.76	2.417.092.589.21
2013	12.580.227.436.64	2.654.958.287.99
2014	14.903.050.187.36	2.592.438.044.87
2015	18.347.714.304.87	2.178.637.114.61
2016	20.990.484.345.47	2.128.895.060.79

**Source:** Elaboré par nos soins sur la base des données bilancielle des banques publiques et privées constituant notre échantillon pour la période (2009-2016) (voir les annexes n°12-22).

## TROISIEME CHAPITRE : LA PERFORMANCE FINANCIERE DE LA BANQUE

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que les résultats moyens des banques publiques constituant notre échantillon sont largement supérieurs à ceux des banques privées, et ceci est montré dans la figure ci-dessous.

**Figure n°19: L'évolution des résultats moyens des banques publiques et privées de notre échantillon durant la période (2009-2016).**



**Source:** Elaborée par nos soins sur la base des données du tableau précédent.

D'après le tableau et la figure ci-dessus, nous concluons que les résultats moyens des banques publiques sont largement supérieurs à ceux des banques privées durant toute la période d'étude dans la mesure où le résultat moyen des banques publiques en 2009 s'établit à 12.301.360.535.57 DA tandis que celui des banques privées s'élève à 2.128.895.060.79 DA en 2009 contre 2.654.958.287.99 DA en 2016 soit un résultat largement inférieur au résultat moyen des banques publiques qui s'élève à 20.990.484.345.47 DA. Mais nous remarquons que les résultats moyens de ces deux types de banques ont connu une tendance haussière durant la période d'étude, et ceci dans la mesure où, le résultat moyen des banques publiques a augmenté pour atteindre 20.990.484.345.47 DA en 2016 contre un résultat moyen de 12.301.360.535.57 DA en 2009, soit une progression de 8.689.123.809.9 DA. Mais malgré cette évolution croissante, ce dernier a connu des fluctuations au cours de la période d'étude vu qu'il a augmenté depuis cette année (2009) jusqu'à atteindre 15.277.169.704.02 DA en 2011, puis, il a connu une tendance baissière durant les années 2012-2013 du fait que les banques publiques ont enregistré une légère diminution en 2012 en raison de la diminution du résultat net de la banque BADR de 10.122.789.142.51 DA en 2011 à 5,638,160,834.93 DA en 2012 et de la progression modérée des résultats nets des autres banques publiques constituant notre échantillon, puis il a baissé pour atteindre 12.580.227.436.64 DA en 2013, et ceci en raison de la diminution de résultat net de la banque BEA de 35.557.303.381.83 DA en 2012 à 20,931,942,640.30 DA en 2013 (soit une baisse de 14.625.360.741.53 DA), et celui de la banque BADR qui a demeurée en diminution pendant l'année 2013 enregistrant ainsi un résultat net de 5.155.134.651.27 DA (soit une baisse de 483.026.183.66 DA), et enfin, la forte baisse du résultat net de la banque CNEP de 1.382.448.000.00 DA en 2012 contre 256.583.000.00 DA en 2013 soit une baisse de 1.125.865.000.00 DA.

Et après cette baisse, le résultat net moyen des banques publiques a connu une forte hausse en raison de la forte augmentation des résultats de ces banques jusqu'à atteindre 20.990.484.345.47 DA en 2016 contre 12.301.360.535.57 DA en 2009, soit une progression de 8.689.123.809.90 DA. Tandis que le résultat net moyen des banques privées n'a pas connu des fluctuations importantes mais il a connu, en général, une tendance haussière continue pour atteindre 2.654.958.287.99 DA en 2016 contre 1.004.649.418.26 DA en 2009, en raison

## TROISIEME CHAPITRE : LA PERFORMANCE FINANCIERE DE LA BANQUE

du fort accroissement des résultats nets de ces banques privées durant la période 2009-2013, puis, il a diminué pour atteindre 2.128.895.060.79 DA en 2016 en raison des faibles résultats nets enregistrées par quelques banques privées. Mais en général, le résultat net moyen des banques privées a connu durant la période 2009-2016 une progression de 1.124.245.642.53 DA.

Après avoir abordé l'évolution du résultat net moyen des banques constituant notre échantillon, nous allons analyser l'évolution de leurs rendements des fonds propres et des actifs durant la période 2009-2016 dans le tableau ci-dessous.

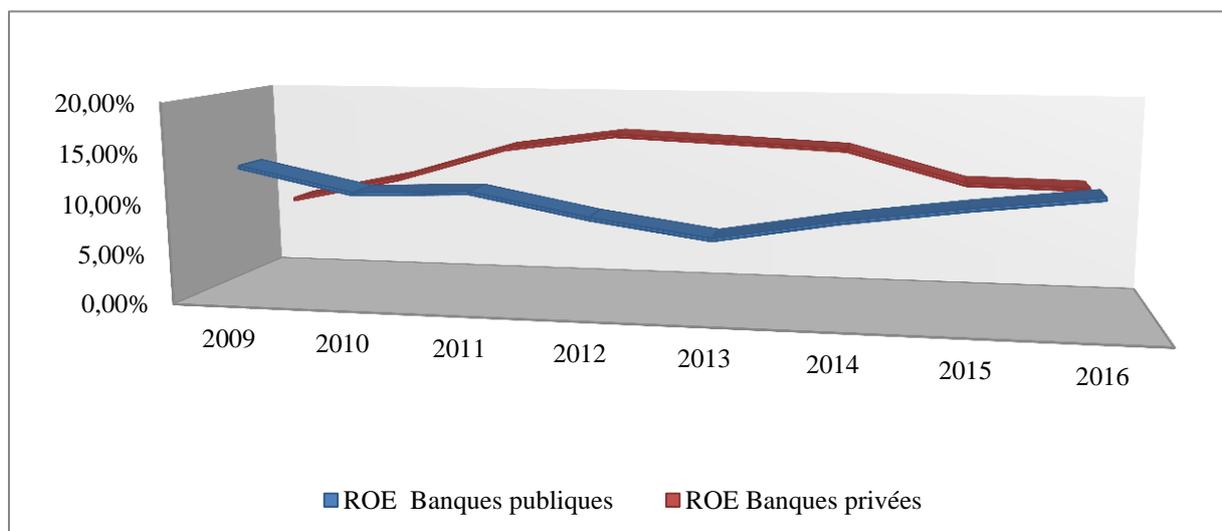
**Tableau n°30: L'évolution de rendements des fonds propres et actifs moyens des banques publiques et privées de notre échantillon durant la période (2009-2016).**

Rendements moyens	ROE	ROE	ROA	ROA
	Banques publiques	Banques privées	Banques publiques	Banques privées
<b>2009</b>	13.38%	8.32%	0.99%	1.26%
<b>2010</b>	10.99%	10.79%	1.06%	2.09%
<b>2011</b>	11.42%	14.26%	1.05%	3.14%
<b>2012</b>	9.22%	15.90%	0.89%	3.27%
<b>2013</b>	7.58%	15.40%	0.75%	3.08%
<b>2014</b>	9.56%	14.87%	0.75%	2.92%
<b>2015</b>	11.09%	11.71%	0.97%	1.81%
<b>2016</b>	12.41%	11.51%	1.21%	1.86%

**Source :** Elaboré par nos soins sur la base des données bilancielle et des données collectées auprès des DG des banques de notre échantillon.

Pour mieux analyser le rendement des fonds propres des banques publiques et privées de notre échantillon, nous avons schématisé l'évolution de rendement des fonds propres (ROE) de ces banques durant la période 2009-2016 dans la figure ci-dessous.

**Figure n°20: L'évolution des rendements des fonds propres ROE moyens des banques publiques et privées de notre échantillon durant la période (2009-2016).**



**Source :** Elaborée par nos soins sur la base des données du tableau précédent.

## TROISIEME CHAPITRE : LA PERFORMANCE FINANCIERE DE LA BANQUE

---

D'après le tableau et la figure précédents, nous remarquons que le rendement des fonds propres moyen des banques publiques est inférieur à celui des banques privées constituant notre échantillon durant la période 2009-2016 dans la mesure où la moyenne des rendements des fonds propres moyens pour les banques publiques sur cette période s'établit à 10.71% contre 12.85% pour les banques privées.

Le rendement des fonds propres de ces dernières a augmenté d'un pourcentage de 8.32% en 2009 pour atteindre 15.90% en 2012 réalisant ainsi le pourcentage le plus élevé pendant toute la période d'étude.

Ce pourcentage est du en grande partie aux rendements des fonds propres supérieurs réalisés par la banque Al-Baraka qui a enregistré un ROE de 21.11% en 2009, qui a atteint par la suite un pourcentage de 25.37% en 2012.

Donc, Al-Baraka a réalisé le rendement des fonds propres le plus élevé par rapport à d'autres banques privées de notre échantillon du fait de la réalisation des résultats nets supérieurs avec l'accroissement modéré de leurs fonds propres réglementaires. Puis le ratio de rendement des fonds propres moyen des banques privées a connu une tendance baissière allant de 15.90 % en 2012 à 11.51 % en 2016.

Cette diminution est du en grande partie à la baisse des rendements des fonds propres de la banque Al-Baraka de 25.37% en 2012 à 20.44% en 2016 et à la baisse des rendements des fonds propres de la banque Al-Salam de 9.67% en 2013 à 6.86% en 2016, et celui de la banque AGB qui a diminué de 25.18% en 2013 à 10.65% en 2016, et à la baisse de ROE de la banque Housing de 11.32% en 2012 à 9.22 % en 2016.

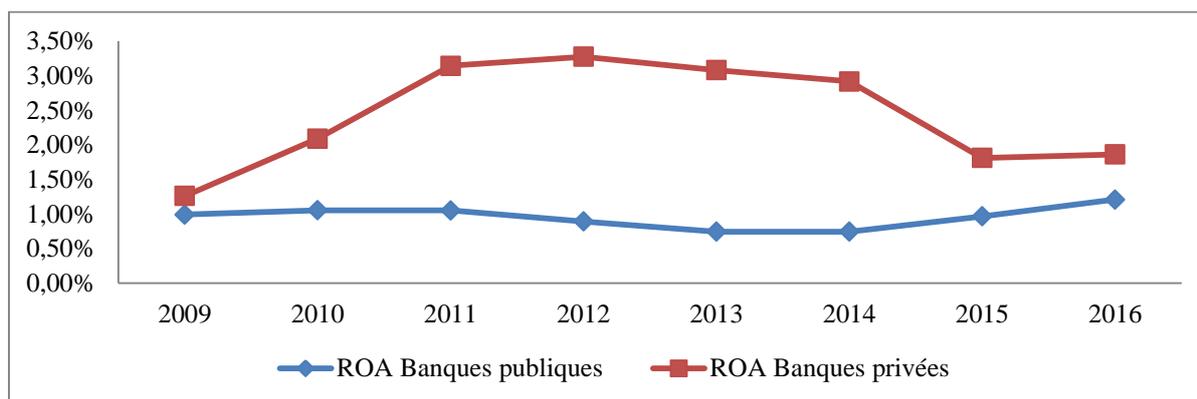
Cette diminution est du à la baisse des résultats nets des banques privées durant cette période 2012-2016 (de 2655 Millions DA en 2013 à 2129 Millions DA en 2016) en contexte de la hausse de leurs fonds propres réglementaires (de 16144 millions DA en 2013 à 18172 millions DA en 2016).

Tandis que le rendement des fonds propres moyen des banques publiques a connu une tendance baissière allant de 13.38 % en 2009 à 7.58 % en 2013 en raison de l'accroissement modéré du résultat net moyen de ces banques, durant les années 2009-2011, qui a augmenté de 12301 Millions en 2009 pour atteindre 15277 Millions DA en 2011 en situation de la forte augmentation de leurs fonds propres réglementaires de 73516 Millions DA en 2009 à 111491 Millions DA en 2011, puis cette baisse a continué durant les années 2011-2013 du fait de la diminution des résultats nets de ces banques de 15277 Millions DA en 2011 à 12580 Millions DA en 2013 en situation de la hausse des fonds propres réglementaires de 111491 Millions DA en 2011 à 136989 Millions DA en 2013.

Ensuite, ce ROE moyen des banques publiques a connu une tendance haussière durant la période 2013-2016 dans la mesure où il a augmenté de 7.58% en 2013 pour atteindre 12.41% en 2016, et ceci, est du à la forte hausse des résultats nets moyens de ces banques, de 12580 Millions DA en 2013 à 20990 Millions DA en 2016 en situation de l'accroissement modéré de leurs fonds propres réglementaires de 136297 Millions DA en 2013 à 173650 Millions DA en 2016.

Après l'analyse de rendement des fonds propres moyens des banques constituant notre échantillon nous allons aborder l'évolution de rendement des actifs moyens de ces banques durant la période 2009 -2016 dans la figure suivante.

**Figure n°21: L'évolution des rendements des actifs ROA moyens des banques publiques et privées de notre échantillon durant la période (2009-2016).**



**Source:** Elaborée par nos soins sur la base du tableau précédent.

D'après la figure ci-dessus, nous remarquons que comme le rendement des fonds propres moyens, le rendement des actifs moyens des banques privées est aussi supérieur à celui des banques publiques dans la mesure où ces dernières ont enregistré en moyenne un ratio de rendement des actifs moyen de 0.96% durant la période 2009-2016 contre un ratio de ROA de 2.43% pour les banques privées. Ces rendements des actifs supérieurs réalisés par ces dernières sont du en grande partie aux meilleurs rendements des actifs réalisés par la banque AGB qui a enregistré une moyenne de rendements des actifs durant la période 2009-2016 égale à 2.91%. De plus, elle est la cause principale de l'augmentation de rendement des actifs moyen des banques privées de 1.26 % en 2009 à 3.27 % en 2016, qui est considéré comme le pourcentage le plus élevé réalisé par les banques privées par rapport aux autres niveaux de rendements réalisés sur la période 2009-2016, dans la mesure où son ratio de rendement des actifs a augmenté de 3.16% en 2009 pour atteindre 3.80% en 2012, aussi, cette augmentation de rendements des actifs moyens réalisé par les banques privées est due à la forte hausse des résultats nets moyens de ces banques qui ont atteint 2417 Millions DA en 2016 contre 1005 Millions DA en 2009 en situation de la progression modérée de leur total d'actifs moyen sur cette période.

Tandis que le rendement des actifs ROA moyens des banques publiques a connu des fluctuations durant la période d'étude dans la mesure où il a augmenté de 0.90% en 2009 à 1.06% en 2010 du fait de la hausse des résultats nets moyens de ces banques en situation de l'augmentation modérée de leur total d'actifs moyen, puis il a diminué pour atteindre 0.75% en 2014 en raison de la baisse des résultats nets moyens de ces banques de 15277 Millions DA en 2011 à 14903 Millions DA en 2014 en situation de l'accroissement important de leur total d'actifs moyen de 1115095 Millions DA en 2011 à 1675470 Millions DA en 2014, pour augmenter encore une fois à 1.21% en 2016 du fait de la forte hausse des résultats nets de ces banques de 14903 en 2014 à 20990 Millions DA en 2016, en situation de l'augmentation modérée de leur total d'actifs moyen de 1675470 Millions DA en 2014 à 1774801 Millions DA en 2016.

Donc, en conclusion, nous pouvons dire que le secteur bancaire algérien est stable et solide vu que les banques algériennes sont bien capitalisées, aussi, leurs fonds propres de base durs (capital et réserves) et réglementaires sont élevés, ce qui permet d'assurer un quantum de fonds propres et à même de couvrir une augmentation éventuelle des risques qui résulterait des variations du cycle économique. Cette importante capitalisation et augmentation des fonds propres a conduit à l'accroissement de leurs actifs, ce qui va accroître leur capacité à faire face à la concurrence.

Mais malgré que la qualité de leurs actifs soit en amélioration continue, la couverture des créances non performantes relativement anciennes devrait être traitée progressivement par des provisionnements additionnels, ou par la mise en œuvre des garanties prises en contrepartie des crédits distribués et demeurés impayés.

Ainsi, nous avons remarqué que le secteur bancaire était en excès de liquidité mais cette dernière a connu une tendance baissière durant la période d'étude, ce qui nous amène à indiquer que cette liquidité ne doit pas rester en baisse pour que les banques ne soient pas dans une situation d'illiquidité et qu'elles doivent disposer d'une marge de manœuvre en cas de retraits soudains ou d'une détérioration des conditions de financement et ceci en assurant la couverture de l'encours de leurs crédits par leurs dépôts.

Enfin, nous avons conclu que le secteur bancaire dans ses deux composantes, publique et privée, se caractérise par un niveau de rentabilité confortable, ce qui leur permet de faire face à une éventuelle élévation de ses risques, ou encore à celle du coût de ses ressources.

### *Conclusion du troisième chapitre.*

La performance qui est la motivation essentielle de toute entreprise<sup>1</sup>, est l'un des concepts les plus argumentées sur lequel il n'y a jamais eu un accord entre les différents chercheurs et théoriciens dû à l'absence de toute définition opérationnelle de la performance (Jenatabadi<sup>2</sup>, Nicu Loana et al<sup>3</sup>, Assist et al<sup>4</sup>), et en conséquence, il y aurait des interprétations et des inférences différentes opinées par des diverses personnes en fonction de leurs propres perceptions (Fillion<sup>5</sup>, Jenatabadi<sup>6</sup>, SALGADO<sup>7</sup>).

Aussi, pour Lebas, la performance n'existe pas de façon intrinsèque et ne peut être définie dans l'absolue, mais elle est définie par les utilisateurs de l'information par rapport à un contexte décisionnel caractérisé par un domaine et un horizon de temps<sup>8</sup>.

De plus, cette performance qui a été exprimée uniquement par les mesures comptables et financières (performance financière) et qui a tenu une place prépondérante dans la mesure de la performance des entreprises (Johnson et Kaplan<sup>9</sup>, Nicu Loana et al<sup>10</sup>, Assist et al<sup>11</sup>), est de plus en plus contestée et critiquée (Neely<sup>12</sup>) et elle se décline en fonction d'autres critères comme la qualité, délai, l'innovation, etc. Donc, les entreprises sont en perpétuelle recherche de l'amélioration de cette performance<sup>13</sup>. En d'autres termes, il faut se débarrasser de la logique financière et à la dépendance des mesures financières uniquement dans le pilotage de

---

<sup>1</sup> Aude SCHINDLER, Aurélie DUDEZERT, «Le pilotage de la performance par les valeurs à travers une approche systémique:le cas du centre de recherche intégrée MIRC en (CEA) », AIMS 2007, Jun 2007, Montréal, Canada, p 4.

<sup>2</sup> Hashem Salarzadeh JENATABADI, «An overview of organizational performance index: definitions and measurements», Social Science Research Network SSRN, May 2015, p 1.

<sup>3</sup>Elena NICU LOANA et al, op. Cit, p 700.

<sup>4</sup> Cecilia ASSIST et al, op. Cit, p 89.

<sup>5</sup> Sophie FILLION, « Etudes des enjeux pour l'évaluation de la performance en responsabilité sociétale des entreprises », maîtrise en environnement, université de Sherbrooke, Novembre 2014, p 47.

<sup>6</sup> Hashem Salarzadeh JENATABADI, op. Cit, p 1.

<sup>7</sup> Melchior SALGADO, op. Cit, p-p 1-3.

<sup>8</sup> Michel J. LEBAS, « Performance measurement and performance management », op. Cit, p-p 24-25.

<sup>9</sup>H. Thomas JOHNSON, Robert S. KAPLAN, « Relevance lost: the rise and fall of management accounting », Harvard business school press, Boston, 1987, in: David Allen GRAYSON, « Book reviews », the business history review, Vol 62, n°01, Spring 1988, pp. 176-178.

<sup>10</sup> Elena NICU LOANA et al, op. Cit, pp. 700-707.

<sup>11</sup> Cecilia ASSIST et al, op. Cit, pp. 89-94.

<sup>12</sup> Andy NEELY, « The performance measurement revolution: why now and what next? », International Journal of Operations & Production Management, Vol 19, Issue 02, February 1999, pp. 205-228

<sup>13</sup> Aude SCHINDLER, Aurélie DUDEZERT, op. Cit, p-p 4-5.

la performance (Fillion<sup>1</sup>, Reland Dohou & Berland<sup>2</sup>, Otley<sup>3</sup>, Nerreklit<sup>4</sup>). Enfin, la nécessité d'avoir recours à des informations extra financières pour mesurer et piloter la performance est une évidence due aux limites de l'information comptable et financière dans le contexte actuel (scandales financiers, volatilité accrue des marchés...)<sup>5</sup>. C'est pour cela plusieurs chercheurs proposent d'intégrer des indicateurs non financiers plus aux indicateurs financiers dans la mesure de la performance (Bergeron<sup>6</sup>, Kaplan & Norton<sup>7</sup>, St-pierre<sup>8</sup>, Zuriekat et al<sup>9</sup>).

Ainsi, la mesure de la performance est cruciale car si nous ne pouvons pas mesurer une activité, nous ne pouvons pas la contrôler et si nous ne pouvons pas la contrôler, nous ne pouvons pas la gérer. Donc, la mesure de la performance est utilisée pour : contrôler et ceci afin de réduire les variations; évaluer l'état et les tendances de processus et les améliorations qui ont été faites; identifier les sources de défaut et les moyens de leur prévention ainsi que les possibilités d'amélioration. Et enfin, connaître si nous avons réalisé une valeur ajoutée et par conséquent, est ce que nous sommes efficaces et efficaces ou non<sup>10</sup>. Aussi, cette mesure de performance ne doit pas être l'objectif finale de l'entreprise car aujourd'hui, les entreprises sont engagées dans un processus permanent d'amélioration, et l'objectif ici n'est pas la mesure de la performance seulement, mais c'est la connaissance des déterminants de la performance afin d'éliminer tout ce qui n'améliore pas la performance de l'entreprise. Comme le souligne Bescos «On ne se contente plus de mesurer, de constater et de classer des résultats. On cherche à intervenir en amont sur les causes. Cela débouche sur une vision multicritère de la performance (on peut agir sur plusieurs facteurs sur lesquels on doit mesurer les progrès accomplis), sur une vision dynamique (l'amélioration continue des performances au cours du temps) et une modélisation (il existe des liens de cause à effet que l'on peut appréhender)»<sup>11</sup>.

De ce qui précède, nous pouvons dire que la situation du secteur bancaire a connu une stabilité remarquable ces dernières années, avec une amélioration des indicateurs des banques algériennes, que ce soit en termes des indicateurs de la solidité ou de rentabilité. Mais malgré l'amélioration continue du secteur bancaire résultant des réformes bancaires et des efforts déployés par les autorités concernées pour faciliter l'adaptation des banques algériennes aux exigences de l'économie de marché, la mise en place d'une gouvernance bancaire est devenue nécessaire pour améliorer leurs performances et assurer leur sécurité et leur stabilité.

Pour cela, nous allons étudier dans le chapitre suivant la relation entre la performance financière des banques et les mécanismes de gouvernance représentés par les caractéristiques de conseil d'administration et la réglementation prudentielle qui est représentée par le ratio de solvabilité afin de connaître si ces derniers ont un impact ou non sur la performance financière des banques algériennes.

---

<sup>1</sup> Sophie FILLION, op. Cit, p 47.

<sup>2</sup> Angèle RENAUD DOHOU, Nicolas BERLAND, op. Cit, pp. 1-22.

<sup>3</sup> David OTLEY, « Performance management: a framework for management control systems research », management accounting research, Vol 10, Issue 04, December 1999, pp. 363-382

<sup>4</sup> Hanne NERREKLIT, «The balance on the balanced scorecard a critical analysis of some of its assumptions», management accounting research, Vol 11, Issue 01, March 2000, pp. 65-88.

<sup>5</sup> Sophie FILLION, op. Cit, p 44.

<sup>6</sup> Hélène BERGERON, op. Cit, pp. 2-22.

<sup>7</sup> Robert S. KAPLAN, David P. NORTON, op. Cit, pp. 72-79.

<sup>8</sup> Josée ST-PIERRE et al, op. Cit, pp. 1-17.

<sup>9</sup> Majdy ZURIEKAT et al, op. Cit, pp. 159-169.

<sup>10</sup> Training Resources and Data Exchange (TRADE) Performance-Based Management Special Interest Group, « How to measure performance: a handbook of techniques and tools », October 1995, p 7.

<sup>11</sup> ECOSIP, « Dialogues autour de la performance en entreprise : les enjeux », éd. Le Harmattan, 2000, p-p 17-18.

**QUATRIEME CHAPITRE :**

***MECANISMES DE  
GOUVERNANCE BANCAIRE ET  
PERFORMANCE FINANCIERE -  
VALIDATION EMPIRIQUE SUR  
LES BANQUES ALGERIENNES***

### *Introduction du quatrième chapitre*

La question de la gouvernance dans les banques et sa relation avec leur performance financière occupe une place importante vu que la performance des banques algériennes est considérée comme l'une des règles de base garantissant la sécurité et la stabilité du secteur bancaire en Algérie.

Dans ce contexte, le but de cette recherche est donc d'identifier l'impact de l'application des mécanismes de la gouvernance dans les banques algériennes sur leur performance financière. Pour cela, l'objectif de ce chapitre, en première partie, est de faire une revue de littérature et d'études empiriques sur la relation entre les mécanismes de la gouvernance bancaire et la performance financière, pour développer nos hypothèses de recherche et, en deuxième partie, de tester empiriquement ces hypothèses de recherche dans le contexte des banques algériennes, et plus précisément, nous allons tester empiriquement l'impact des caractéristiques du conseil d'administration, du ratio de solvabilité et des caractéristiques de la banque sur la performance financière des banques algériennes.

Et pour réaliser cet objectif, nous avons organisé ce chapitre en quatre sections. Dans la première section, nous présentons une revue de la littérature et des études empiriques sur la relation entre les mécanismes de la gouvernance bancaire et la performance financière.

Ensuite, la deuxième section de notre étude présente la méthodologie de recherche qui concerne, principalement, la description de notre positionnement épistémologique et le design de recherche ainsi que la présentation de l'échantillon et de la procédure de la collecte de données nécessaires à l'étude, et enfin, la définition des variables de l'étude et la formulation des modèles de recherche.

La troisième section traite notre étude économétrique qui présente la méthode et les outils statistiques et économétriques qui servent à tester la validité de nos hypothèses théoriques ainsi que la présentation des statistiques descriptives des variables de recherche. Et dans la quatrième section, nous allons premièrement analyser et interpréter les résultats des tests statistiques, ensuite, nous exposons les limites de la recherche et les perspectives de recherche future.

## **Section 1: La relation entre les mécanismes de gouvernance bancaire et la performance- Revue de la littérature, études empiriques et développement des hypothèses.**

Dans cette section nous allons faire d'abord une revue de la littérature et ensuite une revue des recherches empiriques récentes existantes sur la relation entre la gouvernance des banques et leur performance financière dans les différents pays de monde afin de nous permettre de formuler nos hypothèses de recherche.

### **Sous-section 01: Une revue de la littérature sur la relation entre les mécanismes de gouvernance et la performance**

Selon Kapopoulos & Lazaretou, les caractéristiques de gouvernance bancaire semblent être au cœur des dynamiques par lesquelles les entreprises et les économies réussies améliorent leurs performances au fil du temps, ainsi que par rapport aux autres<sup>1</sup>. C'est pour cela Black et al (2002) ont constaté que les entreprises avec une meilleure gouvernance d'entreprise ont une meilleure performance que les entreprises avec une mauvaise gouvernance d'entreprise<sup>2</sup>. Cette relation théorique qui existe entre la gouvernance d'entreprise et la performance financière a été étudiée pour la première fois en 1976 par Jensen & Meckling qui ont trouvé que lorsque la propriété du dirigeant diminue sa part des résultats diminue et par conséquent son incitation à consacrer des efforts importants à des activités créatives telles que la recherche de nouvelles projets rentables diminue et donc son intérêt à maximiser la valeur de l'entreprise diminue aussi, ce qui va augmenter les coûts d'agence, conduisant ainsi à une diminution de la valeur nette de l'entreprise<sup>3</sup>.

Zulkafli & Samad, ont analysé la gouvernance d'entreprise des banques cotées sur neuf marchés émergents d'Asie<sup>4</sup>, et ont classé les mécanismes de gouvernance qui sert à surveiller les banques en premier, le mécanisme de surveillance par la propriété (grands actionnaires, la propriété étatique, et la propriété étrangère). En deuxième, le mécanisme de surveillance par le contrôle interne (CEO dualité «la dualité de la direction», taille du conseil d'administration, l'indépendance du conseil). En troisième lieu, le mécanisme de surveillance réglementaire et en quatrième, le mécanisme de surveillance par la divulgation<sup>5</sup>.

Dans cette section nous allons se concentrer sur la relation entre la performance financière et les trois mécanismes suivants : le conseil d'administration, la structure de propriété qui sont considérés par la théorie d'agence comme des sujets importants qui affectent la performance<sup>6</sup>. Et enfin, nous allons aborder la relation entre les règles prudentielles représentées par le ratio d'adéquation des fonds propres, en tant qu'un mécanisme externe de la gouvernance bancaire, et la performance financière de la banque.

---

<sup>1</sup>Panayotis KAPOPOULOS, Sophia LAZARETOU, «Does corporate ownership structure matter for economic growth? a cross-country analysis », working paper n° 21, bank of Greece, March 2005, p 5.

<sup>2</sup>Bernard S. BLACK et al, « Does corporate governance affect firm value? evidence from Korea », journal of law economics and organization, Vol 22, Issue 02, February 2006, pp. 366-413 .

<sup>3</sup>Michael C. JENSEN, William H. MECKLING, op. Cit, p-p 305-360.

<sup>4</sup>107 banques cotées sur neuf marchés émergents d'Asie : Malaisie, Thaïlande, Philippines, Indonésie, Corée, Singapour, Hong Kong, Taiwan et Inde.

<sup>5</sup>Asma'a AL-AMARNEH, « Corporate governance, ownership structure and bank performance in Jordan », international journal of economics and finance, Vol 06, n° 06, 2014, p 193.

<sup>6</sup>Douglas NANKA-BRUCE, «Corporate governance mechanisms and firm efficiency», international journal of business and management, Vol 06, n° 05, May 2011, p 29.

## **1. La relation entre le conseil d'administration et la performance.**

Selon Dalton & Kesner, le conseil d'administration est un group légal responsable de toutes les actions de l'entreprise et les résultats de ces actions. C'est lui qui a le droit de conseiller, d'évaluer et de contrôler la gestion de l'entreprise. Il est élu par les actionnaires et sert comme étant un curateur de leurs intérêts. Et donc, il doit agir en substance comme les propriétaires de l'entreprise<sup>1</sup>. Aussi, Selon Fama & Jensen, "les conseils d'administration ont toujours le pouvoir d'embaucher, de licencier, et de compenser les dirigeants de décision de haut niveau et à ratifier et à surveiller les décisions importantes"<sup>2</sup>.

Selon Hendry & Kiel, la théorie de l'agence a des implications très claires pour le rôle du conseil d'administration dans la surveillance et le contrôle. Aussi, elle fait valoir que le rôle majeur du conseil d'administration est de réduire la divergence d'intérêts potentiels entre les actionnaires et les dirigeants, ce qui va minimiser les coûts d'agence et protéger les investissements des actionnaires<sup>3</sup>. Aussi selon Lin and others, "les conseils d'administration jouent un rôle crucial dans la limitation du pouvoir de contrôle des actionnaires et dans la protection des intérêts des actionnaires minoritaires"<sup>4</sup>.

Selon Pathan, le conseil d'administration de la banque est encore plus important en tant que mécanisme de gouvernance que ses homologues non bancaires<sup>5</sup>. Ainsi, Alexander voit que le conseil d'administration dans les banques assume un rôle crucial et sensible dans la réalisation d'un équilibre entre les intérêts des actionnaires et d'autres parties prenantes<sup>6</sup>.

Selon Uadiale, il est souvent supposé que la performance financière d'une entreprise est principalement déterminée par les caractéristiques du conseil d'administration. La structure de ce conseil d'administration selon Tricker est composée des administrateurs qui détiennent des postes de direction dans l'entreprise (appelé les administrateurs exécutifs ou internes) et ceux qui ne le font pas (administrateurs non exécutifs, externes ou indépendants) et d'une personne supérieure dans le conseil d'administration qui est le président qui pourrait être un dirigeant ou un non-exécutif de la société<sup>7</sup>.

Donc, nous nous sommes concentrés sur trois caractéristiques du conseil d'administration à savoir: la composition du conseil d'administration qui se réfère au nombre d'administrateurs indépendants non exécutifs dans le conseil d'administration des banques (selon Clifford & Evans, les administrateurs indépendants sont les administrateurs «externes» qui ont eu aucune affiliation avec l'entreprise, sauf pour leur mandat d'administrateur<sup>8</sup>, aussi selon le rapport Bouton: "un administrateur est indépendant de la direction de la société lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la société ou avec son groupe qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement"<sup>9</sup>) par rapport au nombre d'administrateurs

---

<sup>1</sup> Dan R. DALTON, Idalene F. KESNER, «Composition and CEO duality in boards of directors: an international perspective», *Journal of International Business Studies*, Vol 18, Issue 3, September 1987, p 34.

<sup>2</sup> Eugene F. FAMA, Michael C. JENSEN, op. Cit, p 311.

<sup>3</sup> Kiven HENDRY, Geoffrey C. KIEL, «The role of the board in firm strategy: integrating agency and organizational control perspectives», *Corporate Governance: An International Review*, Vol 12, Issue 04, October 2004, pp. 500–520.

<sup>4</sup> Chen LIN, «Corporate governance and firm efficiency: evidence from China's publicly listed firms», *Managerial and Decision Economics*, Vol 30, Issue 03, April 2009, pp. 193-209.

<sup>5</sup> Shams PATHAN, «Strong boards, CEO power and bank risk-taking», op. Cit, p 1340.

<sup>6</sup> Kern ALEXANDER, «Corporate governance and banking regulation», op. Cit, p 3.

<sup>7</sup> Olayinka MARTE UADIALE, «The impact of board structure on corporate financial performance in Nigeria», *International Journal of Business and Management*, Vol 05, n° 10, October 2010, p-p 155-156.

<sup>8</sup> Peter CLIFFORD, Robert EVANS, «Non-executive directors: a question of independence», *Corporate Governance: An International Review*, Vol 05, Issue 04, October 1997, p 224.

<sup>9</sup> Daniel BOUTON, op. Cit, p 09.

total; la dualité du directeur général (Chief Executive Officer ou CEO) qui est représentée par la non-séparation des responsabilités du directeur général et celles du président du conseil d'administration (Chairman of the Board ou COB)<sup>1</sup>; et la taille du conseil d'administration (ces caractéristiques sont proposées aussi par Andre & Schiehl<sup>2</sup>, Dehaene et al<sup>3</sup>, Stepanova & Ivantsova<sup>4</sup>). Ces caractéristiques, qui ont été identifiées comme pouvant avoir un impact sur la performance de l'entreprise, sont définies comme des variables explicatives.

### **1.1. La relation entre la taille du conseil et la performance.**

Selon Jiatao Li, le conseil d'administration de l'entreprise, avec son mélange d'expertise, d'indépendance et du pouvoir légal, est un mécanisme de gouvernance potentiellement puissant<sup>5</sup>. Selon le comité de Bale sur la surveillance et en se référant au premier principe des recommandations de comité Bâle sur la gouvernance bancaire en 2006 : “ Les membres du conseil devraient être qualifiés pour leurs postes, avoir une compréhension claire de leur rôle dans la gouvernance d'entreprise et être en mesure d'exercer un bon jugement sur les affaires de la banque”<sup>6</sup>.

Selon, Lipton & Lorsch lorsqu'un conseil a plus de dix membres, il devient plus difficile pour eux tous d'exprimer leurs idées et leurs opinions dans le temps limité disponible. Donc, contrairement aux grands conseils d'administration qui rendent plus difficile le processus de communication, et peuvent faire face à des problèmes de coordination en raison de leurs efforts de supervision, un petit nombre d'administrateurs au sein du conseil d'administration facilite la communication et le contrôle et accélère également la prise de décision<sup>7</sup>. Aussi Dhouibi, a trouvé après l'analyse de 10 banques tunisiennes qu'un conseil d'administration plus grand augmente le risque d'insolvabilité<sup>8</sup>.

Aussi, pour Jensen, garder des petits conseils peut aider à améliorer leur performance financière et il constate que lorsque les conseils aller au-delà de sept ou huit personnes, ils sont moins susceptibles de fonctionner efficacement et sont plus faciles à contrôler par le directeur général<sup>9</sup>, aussi Yermack, a constaté que les petits conseils d'administration sont plus efficaces et présentent des valeurs plus favorables pour les ratios financiers, et fournissent des incitations plus fortes de la performance du directeur général. Et en utilisant le Q de Tobin<sup>10</sup> comme mesure de la performance, il a constaté qu'il y a une association inverse entre la taille

---

<sup>1</sup> Paul ANDRÉ, Eduardo SCHIEHLL, «Systèmes de gouvernance, actionnaires dominants et performance future des entreprises», finance contrôle stratégie, Vol 07, n° 02, juin 2004, p 169.

<sup>2</sup> Paul ANDRÉ, Eduardo SCHIEHLL, «Systèmes de gouvernance, actionnaires dominants et performance future des entreprises», op. Cit, p168.

<sup>3</sup>Alexander DEHAENE et al, « Corporate performance and board structure in Belgian companies», Long Range Planning LRP, Vol 34, Issue 03, June 2001, pp. 383-398.

<sup>4</sup> Anastasia STEPANOVA, Olga IVANTSOVA, « Role of corporate governance in banking sector: evidence from all the world », journal of corporate finance research, Vol 24, n° 4, 2012, pp. 80-86.

<sup>5</sup> Jiatao Li, «Ownership structure and board composition: a multi-country test of agency theory predictions», managerial and decision economics, Vol 15, Issue 041994, p 359.

<sup>6</sup>Basel Committee on Banking Supervision, « Enhancing corporate governance for banking organizations », bank for international settlements, February 2006, p 6.

<sup>7</sup>Martin LIPTON, Jay W. LORSCH, «A modest proposal for improved corporate governance », the business lawyer, Vol 48, n° 01, November 1992, p 65.

<sup>8</sup> Raoudha DHOUIBI, «Board of director's characteristics and bank's insolvency risk: evidence from Tunisia», developing country studies, Vol 03, n° 04, 2013, pp. 133-143.

<sup>9</sup> Michael C. JENSEN, «The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems», the journal of finance, Vol 48, n° 03, July 1993, p 865.

<sup>10</sup>On a déjà abordé le « Q de Tobin » dans le troisième chapitre p 30, et qui est un ratio représentant le rapport entre une valeur cotée en bourse et la valeur de remplacement du capital fixe.

## QUATRIEME CHAPITRE : Mécanismes de gouvernance bancaire et performance financière-validation empirique sur les banques algériennes

---

du conseil d'administration et la valeur de l'entreprise<sup>1</sup>, ceci est confirmé par les résultats de: (Hermalin & Weisbach<sup>2</sup>, Bennedsen et al<sup>3</sup>, Hanifa & Hudaib<sup>4</sup>). Mais ce dernier a trouvé une relation positive lorsqu'il a utilisé les mesures comptables de la performance ROA car pour lui, les grands conseils d'administration semblent fournir aux entreprises une diversité des contacts, de l'expérience et de l'expertise nécessaires pour améliorer leur performance<sup>5</sup>, aussi Pearce & Zahra<sup>6</sup> voient que les plus grands conseils d'administration ont permis l'inclusion des expériences éducatives et industrielles diverses.

Donc, ils fournissent une diversité à l'entreprise et permettent de répondre efficacement aux demandes des différentes parties prenantes, de réduire la domination du PDG et de donner les administrateurs la possibilité d'exercer leur pouvoir dans la gouvernance de l'entreprise et par conséquent la performance financière de l'entreprise va augmenter. Ceci est confirmé par leurs résultats qui montrent qu'il y a une association positive et significative entre la taille de conseil et la performance mesurée par (ROA, ROE, NIM et EPS)<sup>7</sup>.

Aussi, Dehaene et al, ont constaté que la taille du conseil d'administration est positivement liée à la performance de l'entreprise<sup>8</sup>. Ainsi, Dalton & Dalton, ont constaté que les grands conseils d'administration sont, en fait, associé à une performance financière supérieure (les mesures comptables et de marché à la fois)<sup>9</sup>. Ce résultat est confirmé par Zainal Abidin et al, qui ont trouvé que la taille du conseil affecte positivement la performance de l'entreprise mesurée par la valeur ajoutée<sup>10</sup>.

Dans le secteur bancaire, les études empiriques présentent aussi des résultats mixtes car certains d'entre eux rapportent une relation positive et statistiquement significative entre la taille de conseil d'administration et la performance de la banque comme : le travail du Adams et Mehran en 2003 sur les banques américaines, cité par Rachdi, montre l'existence d'une relation positive entre la performance et les banques avec des conseils d'administrations multi-membres<sup>11</sup>, ceci est confirmé par Kyereboah- Coleman & Biekpe, qui ont montré qu'il y a une relation positive entre la taille de conseil d'administration et la performance de 18 banques de Ghana mesurée par le ROA<sup>12</sup>, aussi, Adams & Mehran, ont constaté que la taille de conseil d'administration est positivement liée à la performance mesurée par le Q de Tobin

---

<sup>1</sup>David YERMACK, «Higher market valuation of companies with a small board of directors», journal of financial economics, Vol 40, 1996, pp.185-211.

<sup>2</sup> Benjamin E. HERMALIN, Michael S. WEISBACH, «Boards of directors as an endogenously determined institution: a survey of the economic literature», National Bureau of Economic Research NBER, working paper n° 8161, March 2001, pp. 1-39.

<sup>3</sup> Morten BENNEDSEN et al, «Board size effects in closely held corporations», Centre for Applied Microeconometrics CAM, working paper n° 2004-25, December 2004, pp. 1-33.

<sup>4</sup> Roszaini HANIFFA, Mohammad HUDAIB, «Corporate governance structure and performance of Malaysian listed companies», journal of business finance & accounting, Vol 33, Issue 7-8, September/October 2006, pp. 1034 -1062.

<sup>5</sup> Roszaini HANIFFA, Mohammad HUDAIB, op. Cit, p 1054.

<sup>6</sup>John A. PEARCE II, Shakear. ZAHRA, «Board composition from a strategic contingency perspective», journal of management studies, Vol 29, Issue 4, July 1992, pp. 411- 438.

<sup>7</sup>Ibid, p-p 411- 431.

<sup>8</sup>Alexander DEHAENE et al, op. Cit, pp. 383-398.

<sup>9</sup> Catherine M. DALTON, Dan R. DALTON, «Boards of directors: utilizing empirical evidence in developing practical prescriptions », British journal of management, Vol 16, 2005, pp. 91-97.

<sup>10</sup>Zubaidah ZAINAL ABIDIN et al, «Board structure and corporate performance in Malaysia», international journal of economics and finance, Vol 01, n° 01, 2009, pp. 150-164.

<sup>11</sup> Housseem RACHDI et al, «Banking governance and risk: the case of Tunisian conventional banks», review of economic perspectives, Vol 13, Issue 04, 2013, p 197.

<sup>12</sup> Anthony KYEREBOAH-COLEMAN, Nicholas BIEKPE, «Do boards and CEOs matter for bank performance? a comparative analysis of banks in Ghana», corporate ownership and control, Vol 04, Issue 01, January 2006, pp. 1-18.

## QUATRIEME CHAPITRE : Mécanismes de gouvernance bancaire et performance financière-validation empirique sur les banques algériennes

---

avec un échantillon de 35 banques américaines<sup>1</sup>., ceci est confirmé par Belkhir qui a examiné 174 banques durant la période 1995-2002 et qu'il a constaté que l'augmentation du nombre d'administrateurs dans les banques ne porte pas atteinte à la performance et que la taille de conseil d'administration affecte positivement et significativement la performance des banques mesurée par le Q de Tobin et le rendement des actifs ROA<sup>2</sup>., enfin, Tana et al, rapportent une relation positive entre la taille de conseil et l'efficacité de 17 banques en Royaume-Uni, ce qui suggère qu'un conseil d'administration plus grand contribue à l'amélioration de l'efficacité technique, allocative, et plus particulièrement l'efficacité-coût de ces banques<sup>3</sup>.

Aussi Kama & Chuku, ont analysé 19 banques en Nigeria et ils ont trouvé une association positive et significative entre la taille de conseil et la performance de la banque mesurée par le Q de Tobin. Mais ils suggèrent qu'il existe un point optimal au cours de laquelle l'admission d'un administrateur nouveau réduit la performance de la banque<sup>4</sup>.

Ainsi, les résultats d'Andres & Vallelado avec un échantillon de 69 grandes banques commerciales de six pays développés pour la période 1995-2005 montre qu'une large taille de conseil d'administration dans la banque pourrait se révéler plus efficace dans le suivi et les fonctions de conseil, et de créer plus de valeur. Mais, elle peut conduire à des problèmes de coordination, de contrôle et de flexibilité dans la prise de décision. Aussi, ils constatent qu'il y a une relation U inversé<sup>5</sup> entre la taille du conseil et la performance où l'ajout d'un nouvel administrateur est positivement lié à la performance d'une banque, et qu'il indique une meilleure capacité des administrateurs de surveiller et de conseiller la direction, mais, lorsque le nombre d'administrateurs atteint 19, la performance mesurée par le Q de Tobin commence à diminuer<sup>6</sup>.

Mais certains d'entre eux rapportent une relation négative et statistiquement significative entre la taille de conseil d'administration et la performance de la banque comme les études empiriques de : Staikouras et al, qui ont montré qu'il y a une relation négative entre la taille du conseil d'administration et la performance de 58 grandes banques européennes en terme de ROA, ROE et le Q de Tobin<sup>7</sup>. Alexandre & Bouaiss, ont analysé 18 banques françaises de 1998 à 2004 et ils ont trouvé une relation négative entre la taille de conseil d'administration et la performance mesurée par le ROE<sup>8</sup>., aussi Pathan et al, ont montré qu'il y a une relation négative et statistiquement significative entre la taille du conseil de 13 banques thaïlandaises

---

<sup>1</sup> Renée B. ADAMS, Hamid MEHRAN, «Corporate performance, board structure, and their determinants in the banking industry», Federal Reserve Bank of New York staff reports, staff report n° 330, June 2008, pp. 1-31.

<sup>2</sup> Mohamed BELKHIR, «Board of directors' size and performance in the banking industry», international journal of managerial finance, Vol 05, Issue 02, 2009, pp. 201 – 222.

<sup>3</sup> Sailesh TANA et al, «The effect of board size and composition on the efficiency of UK banks», international journal of the economics of business, Vol 18, Issue 03, 2011, pp. 441-462.

<sup>4</sup> Ukpai KAMA, Chuku Agbai CHUKU, « The corporate governance of banks in Nigeria: how effective are the boards of directors? », Social Science Research Network SSRN electronic journal, 28 January 2009, extrait du site: <http://ssrn.com/abstract=1350735>, consulté le 01/08/2016 à 02:00, pp. 1-24.

<sup>5</sup> Il y a deux formes de relations non linéaire entre les variables dépendante et indépendantes: la relation 'U inversé' ou bien la relation 'n' ou l'ajout d'une variable indépendante qui est ici un nouvel administrateur est lié positivement avec la variable dépendante qui est ici la performance de la banque, mais lorsque cette variable indépendante atteint un certain niveau la variable dépendante va commencer à diminuer. Par contre, dans le deuxième type de relation non linéaire qui est la relation de forme 'U' et qui signifie la présence d'une relation quadratique entre les variables, la variable dépendante (performance de la banque) diminue d'abord, puis augmente en proportion directe avec le nombre accru d'administrateurs dans le conseil.

<sup>6</sup> Pablo DE ANDRES, Eleuterio VALLELADO, « Corporate governance in banking: the role of the board of directors », journal of banking & finance, Vol 32, 2008, p 2571.

<sup>7</sup> Panagiotis K. STAIKOURAS et al, «The effect of board size and composition on European bank performance », European journal of law and economics, Vol 23, Issue 01, 2007, pp. 1-27.

<sup>8</sup> Hervé ALEXANDRE, Karima BOUAISS, «The complementarity of regulatory and internal governance mechanisms in banks», bankers, markets & investors, n° 98, January 2009, pp. 1-22.

## QUATRIEME CHAPITRE : Mécanismes de gouvernance bancaire et performance financière-validation empirique sur les banques algériennes

---

et leurs performances et ils ont constaté que les petits conseils d'administration sont plus efficaces dans le suivi des directeurs de la banque, car les grands conseils sont susceptibles d'augmenter les problèmes d'agence<sup>1</sup>., aussi, Busta a trouvé cette même relation entre la taille de conseil d'administration et la performance de la banque mesurée par le ROA et le Q de Tobin<sup>2</sup>., ainsi, Agoraki et al, ont trouvé que la taille du conseil d'administration affecte négativement l'efficacité coût et l'efficacité profit des banques<sup>3</sup>. Ceci est confirmé par Adnan et al, qui ont trouvé que les banques avec des petits conseils d'administration semblent avoir une meilleure efficacité<sup>4</sup>.

Par contre, Adams et Mehran en 2005, constatent que les banques avec grands conseils d'administration ne sous-performent pas leurs pairs en termes de Q de Tobin<sup>5</sup>. Aussi, Mayur & Saravanan, ont signalé l'absence de l'effet de la taille du conseil d'administration sur la performance de 37 banques mesurée par le Q de Tobin et le MB (market to book ratio) dans le contexte indien<sup>6</sup>., Zulkafli & Samad, ont analysé 107 banques cotées dans les neuf pays de marchés émergents d'Asie et ils n'ont trouvé aucune relation significative entre la taille de conseil d'administration et la performance mesurée par ROA et le Q de Tobin<sup>7</sup>., Kaymak & Bektas n'ont trouvé aucun soutien pour la position que les grands conseils d'administration réduisent la performance des banques turques<sup>8</sup>., Belkhir n'a trouvé aucune preuve que la taille du conseil est liée à la performance de 260 banques mesurée par le Q de Tobin<sup>9</sup>. Ceci est confirmé par l'étude empirique en 2009 de Bektas & Kaymak, qui ont utilisé les données transversales de l'ensemble des 27 banques commerciales (turques et étrangères) établies en Turquie et ont constaté que la taille du conseil d'administration n'influence pas de manière significative les rendements des actifs des banques turques<sup>10</sup>. Praptiningsih a trouvé les mêmes résultats après l'analyse de 52 banques de l'Indonésie, la Thaïlande, les Philippines et

---

<sup>1</sup> Shams PATHAN et al, «Board size, independence and performance: an analysis of Thai banks», Asia-pacific financial markets, Vol 14, n° 03, September 2007, pp. 211-227.

<sup>2</sup> Ilduara BUSTA, «Corporate governance in banking : a European study», The PhD school in economics and business administration, Copenhagen Business School CBS, PhD series n° 15.2008, 2008, pp. 1-248.

<sup>3</sup> Maria-Eleni K. AGORAKI et al, « The effect of board size and composition on bank efficiency», international journal of banking, accounting and finance, Vol 02, n° 04, 2010, pp. 357- 386.

<sup>4</sup> Muhammad Akhyar ADNAN et al, « A panel data analysis on the relationship between corporate Governance and bank efficiency», journal of accounting, finance and economics, Vol 01, Issue 01, 2011, pp. 1-15.

<sup>5</sup> Renee B. ADAMS, Hamid MEHRAN, « Corporate performance, board structure and its determinants in the banking industry», EFA 2005 Moscow Meetings, 8 August 2005, pp. 1-42.

<sup>6</sup> Manas MAYUR, Palanisamy SARAVANAN, «Does the board size really matter?an Empirical investigation on the Indian banking sector», Social Science Research Network SSRN electronic journal, December 2005, pp. 1-22. Disponible sur le site: <http://ssrn.com/abstract=898763>, consulté le 08/08/2016 à 3 :02.

<sup>7</sup> Abdul Hadi ZULKAFIL, Fazilah Abdul SAMAD, «Corporate governance and performance of banking firms: evidence from Asian emerging markets», issues in corporate governance and finance, advances in financial economics, Vol 12, 2007, pp. 49-74.

<sup>8</sup> Turhan KAYMAK, Eralp BEKTAS, « East meets west? board characteristics in an emerging market: evidence from Turkish banks», corporate governance: an international review, Vol 16, Issue 6, November 2008, pp. 550 - 561.

<sup>9</sup> Mohamed BELKHIR, «Board structure, ownership structure and firm performance: evidence from Banking», applied financial economics, Vol 19, Issue 19, 2009, pp. 1581-1593.

<sup>10</sup> Eralp BEKTAS, Turhan KAYMAK, « Governance mechanisms and ownership in an emerging market: the case of Turkish banks», emerging markets finance & trade, Vol 45, n° 06, November–December 2009, pp. 20-32.

la Malaisie<sup>1</sup>. Aussi, Grove et al, ont trouvé que la taille de conseil d'administration n'a aucun impact sur la performance de la banque mesurée par le ROA<sup>2</sup>.

## **1.2. La relation entre la composition de conseil (représentée par la présence des administrateurs indépendants dans le conseil) et la performance**

Selon Romano et al, les récents scandales d'entreprises<sup>3</sup>, ont attiré l'attention des décideurs et des régulateurs dans le monde entier à assurer une plus grande indépendance des conseils d'administration<sup>4</sup>. Et selon la perspective de la théorie d'agence, l'indépendance du conseil d'administration est essentielle pour un suivi efficace de la performance de la direction. Ce consensus a été reflété dans les recommandations de gouvernance d'entreprise qui préconisent les conseils d'administration de constituer une majorité des administrateurs indépendants non exécutifs<sup>5</sup>.

Selon Fama, les administrateurs indépendants sont des arbitres professionnels, dont la mission est de surveiller les directeurs exécutifs et de veiller à ce que ces derniers poursuivent les intérêts des actionnaires, parce qu'ils sont à leur tour sanctionnés par le marché qui leur donne un prix sur la base de la façon dont ils résistent à pervertir les intérêts de porteurs de titres ou des actionnaires au profit des administrateurs exécutifs. Donc, la probabilité de collusion et de l'expropriation de la richesse des porteurs de titres par les directeurs exécutifs pourrait être abaissée, par l'inclusion d'administrateurs indépendants<sup>6</sup>.

Aussi pour Fama & Jensen, les administrateurs indépendants fournissent une fonction de soutien importante aux cadres supérieurs dans le traitement et la résolution des problèmes de décision spécialisés, de plus, ils agissent comme des arbitres en cas de désaccord entre les administrateurs exécutives (dirigeants internes) et effectuent des tâches qui impliquent de graves problèmes d'agence entre les administratives exécutives et les créanciers résiduels, aussi ils ne complotent pas avec les dirigeants pour exproprier les actionnaires parce qu'ils sont incités à développer une réputation en tant qu'experts en matière de contrôle de la décision<sup>7</sup>. Donc, ils jouent un rôle péremordial dans la résolution des problèmes d'agence et conduisent à une prise de décision plus efficace et par conséquent, la valeur de l'entreprise va être maximisée.

Selon Pearce & Zahra, les administrateurs indépendants permettent d'établir des liens viables avec les différents secteurs de l'environnement extérieur et ils jouent un rôle crucial dans l'obtention des ressources essentielles pour l'entreprise<sup>8</sup>.

Aussi, Hermalin & Weisbach, ont constaté que les administrateurs indépendants sont plus susceptibles d'adhérer et les administrateurs exécutifs sont plus susceptibles de laisser le

---

<sup>1</sup> Maria PRAPTININGSIH, «Corporate governance and performance of banking firms: evidence from Indonesia, Thailand, Philippines, and Malaysia», *Journal of Management and Entrepreneurship*, Vol 11, n° 01, 2009, pp. 94-108.

<sup>2</sup> Hugh GROVE et al, «Corporate governance and performance: evidence from US commercial banks», ResearchGate, 12 August 2009, pp. 1-49. Disponible sur le site : [https://www.researchgate.net/publication/228420083\\_Corporate\\_Governance\\_and\\_Performance\\_Evidence\\_from\\_US\\_Commercial\\_Banks](https://www.researchgate.net/publication/228420083_Corporate_Governance_and_Performance_Evidence_from_US_Commercial_Banks), consulté le 07/08/2016 à 19 :08.

<sup>3</sup> On a déjà parlé dans les chapitres précédents sur les scandales d'entreprises : Enron, Vivendi, Worldcom, Parmalat.

<sup>4</sup> Giulia ROMANO et al, op. Cit, p 10.

<sup>5</sup> Peter CLIFFORD, Robert EVANS, op. Cit, p 225.

<sup>6</sup> Eugene F. FAMA, «Agency problems and the theory of the firm », *the journal of political economy*, Vol 88, n° 02, April 1980, p-p 293-294.

<sup>7</sup> Eugene F. FAMA, Michael C. JENSEN, op. Cit, p-p 314-315.

<sup>8</sup> John A. PEARCE II, Shakear. ZAHRA, «Boards of directors and corporate financial performance: a review and integrative model», *Journal of Management*, Vol 15, n° 02, June 1989, pp. 291-334

## QUATRIEME CHAPITRE : Mécanismes de gouvernance bancaire et performance financière-validation empirique sur les banques algériennes

---

conseil après une mauvaise performance. Donc, les entreprises peu performantes ont tendance à remplacer les administrateurs exécutifs dans le conseil par des administrateurs indépendants après une mauvaise performance pour assurer une plus grande surveillance<sup>1</sup>.

Selon Mishra & Nielsen, parce que les administrateurs indépendants sont généralement indépendants de directeur général, il en résulte que plus le pourcentage d'administrateurs indépendants, plus il est probable que des freins et contrepoids importants seront maintenus dans les délibérations du conseil, et plus le degré d'indépendance du conseil<sup>2</sup>. Kor & Misangyi voient que les administrateurs indépendants ont des bonnes compétences et par conséquent ils jouissent d'une meilleure expérience dans l'industrie, ainsi ils permettent de fournir des ressources supplémentaires à l'entreprise et cela peut agir positivement sur la performance de l'entreprise<sup>3</sup>. selon Kabigting, la présence d'administrateurs indépendants au sein du conseil suggère l'efficacité dans l'augmentation de la divulgation, la transparence et l'amélioration de la gouvernance d'entreprise<sup>4</sup>. de plus, Dhoubi montre qu'un pourcentage élevé d'administrateurs indépendants est associé à un risque d'insolvabilité inférieure<sup>5</sup>. Aussi, selon Elbadry et al, les problèmes d'agence peuvent être découragés en augmentant l'efficacité des systèmes de surveillance par l'augmentation de nombre d'administrateurs indépendants au sein du conseil d'administration<sup>6</sup>.

Par contre, pour Baysinger & Hoskisson, les administrateurs indépendants manquent le type d'information subjective nécessaire à l'évaluation et la récompense des dirigeants sur la base de la qualité de leurs processus de décision car pour qu'ils puissent apprécier pleinement la qualité de leurs décisions ils doivent avoir une expérience supplémentaire avec le processus de cette entreprise qui est indisponible pour les administrateurs indépendants. Aussi, parce qu'ils dépensent peu de temps sur l'activité de toute entreprise, ils ne peuvent pas comprendre efficacement les affaires de l'entreprise. Donc, les administrateurs indépendants manquent souvent du type d'information nécessaire pour être vraiment efficace dans le contrôle des décisions<sup>7</sup>.

Ceci est confirmé par Adams & Ferreira, qui voient que le problème et le désavantage des administrateurs indépendants consiste en leur manque de quelques informations spécifiques à l'entreprise et qu'ils dépendent en grande partie sur les administrateurs exécutives pour avoir ces informations<sup>8</sup>. Mais malgré ces inconvénients, Adams and et al, voient que la théorie de l'agence fait valoir que les problèmes d'agence peuvent être atténués en augmentant le niveau de l'indépendance du conseil par la nomination de plusieurs membres indépendants<sup>9</sup>. aussi

---

<sup>1</sup> Benjamin E. HERMALIN, Michael S. WEISBACH, «The determinants of board composition», the RAND journal of economics, Vol 19, n° 04, Winter 1988, pp. 589-606.

<sup>2</sup> Chandra S. MISHRA, James F. NIELSEN, «Board independence and compensation policies in large bank holding companies», financial management, Vol 29, n° 03, Autumn 2000, p 55.

<sup>3</sup> Yasemin Y. KOR, Vilmos F. MISANGYI, « Outside directors' industry-specific experience and firms' liability of newness», strategic management journal, Vol 29, Issue 12, December 2008, pp. 1345-1355

<sup>4</sup> Leila C.KABIGTING, «Corporate governance among banks listed in the Philippine Stock Exchange», Journal of International Business Research, 01 September 2011, disponible sur le site:

<http://www.thefreelibrary.com/Corporate+governance+among+banks+listed+in+the+Philippine+Stock...-a0275234044>, consulté le 05/08/2016 à 19:49.

<sup>5</sup> Raoudha DHOUBI, op. Cit, pp. 133-143.

<sup>6</sup> Ahmed ELBADRY et al, «Governance quality and information asymmetry», financial markets, institutions & instruments, Vol 24, Issue 2-3, May/August 2015, p130.

<sup>7</sup> Barry BAYSINGER, Robert E. HOSKISSON, «The composition of boards of directors and strategic control: effects on corporate strategy», the academy of management review, Vol 15, n° 01, January 1990, p 79.

<sup>8</sup> Renée B. ADAMS, Daniel FERREIRA, «A Theory of Friendly Boards», the journal of finance, Vol 62, Issue 01, 11 January 2007, p 217.

<sup>9</sup> Renée B. ADAMS et al, «The role of boards of directors in corporate governance: a conceptual framework and survey», journal of economic literature, Vol 48, Issue 01, 2010, p 81.

## QUATRIEME CHAPITRE : Mécanismes de gouvernance bancaire et performance financière-validation empirique sur les banques algériennes

---

selon Hagend et al, des conseils d'administrations plus indépendants sont censés exercer une plus grande vigilance et par conséquent l'indépendance de conseil d'administration va augmenter la performance de la banque<sup>1</sup>

Les résultats des études empiriques sont mixtes. Un certain nombre d'études indiquent que la présence d'administrateurs indépendants dans les conseils jouent un rôle efficace dans la surveillance des dirigeants et dans la protection des intérêts des actionnaires et donc cela affecte la performance positivement comme les études de : (Pearce & Zahra<sup>2</sup>, Dehaene et al, qui trouvent que le pourcentage d'administrateurs indépendants est liée positivement à la performance des entreprises belges mesurée par ROE<sup>3</sup>.,aussi, Krivogorsky indique qu'il y a une forte corrélation positive entre la proportion d'administrateurs indépendants au sein du conseil et la performance des entreprises européennes mesurée par (ROE, ROA, et la valeur de marché sur la valeur comptable de l'entreprise)<sup>4</sup>.

Aussi, Black et al, ont constaté que les entreprises coréennes avec 50% des administrateurs indépendants ont 0,13 plus élevé de Q de Tobin (environ 40% plus élevé de cours de l'action) et qu'une plus grande indépendance du conseil d'administration prévoit une hausse des prix des actions dans les marchés émergents, et ceci parce que les administrateurs indépendants peuvent aider à contrôler l'auto-traitant par les administrateurs exécutifs<sup>5</sup>., aussi, Lefort & Urzúa, ont trouvé que la proportion des administrateurs indépendants est positivement et significativement corrélée avec le Q de Tobin. Donc, une augmentation dans la proportion des administrateurs indépendants va augmenter la valeur de marché des entreprises chiliennes<sup>6</sup>., Dahya et al, ont constaté qu'une proportion plus élevée d'administrateurs indépendants est associée à un ratio Q plus élevé et que cette relation est plus forte dans les pays à faible protection juridique des actionnaires<sup>7</sup>., Zainal Abidin et al, ont trouvé que l'augmentation de la proportion des administrateurs indépendants au sein du conseil améliore la performance mesurée par la valeurs ajoutée<sup>8</sup>.

Mais, certains d'entre eux rapportent une relation négative et statistiquement significative entre la présence des administrateurs indépendants et la performance de l'entreprise mesurée par le Q de Tobin et ceci en utilisant un grand échantillon des grandes entreprises américaines comme les études de : Agrawal & Knoeber en 1996<sup>9</sup>; Yermack en 1996<sup>10</sup>), aussi Hermalin & Weisbach ont résumé les principaux résultats empiriques et constatent dans leur étude en 2003 que la proportion de ces administrateurs au sein de conseil est négativement corrélée avec la performance de l'entreprise<sup>11</sup>. Tandis que d'autres ne trouvent aucune relation significative

---

<sup>1</sup> Jens HAGENDORFF, op. Cit, p 382.

<sup>2</sup>John A. PEARCE II, Shakear. ZAHRA, « Board composition from a strategic contingency perspective», op. Cit, pp. 411-438.

<sup>3</sup>Alexander DEHAENE et al, op. Cit, pp. 383-398.

<sup>4</sup>Victoria KRIVOGORSKY, «Ownership, board structure, and performance in continental Europe», the international journal of accounting, Vol 41, 2006, pp.176-197.

<sup>5</sup> Bernard S. BLACK et al, «Does corporate governance predict firms' market values? evidence from Korea», op. Cit, pp. 366- 413.

<sup>6</sup>Fernando LEFORT, Francisco URZÚA, «Board independence, firm performance and ownership concentration: evidence from Chile», journal of business research, Vol 61, 2008, pp. 615-622

<sup>7</sup> Jay DAHYA et al, «Dominant shareholders, corporate boards, and corporate value: a cross-country analysis», journal of financial economics, Vol 87, 2008, pp. 73 - 100.

<sup>8</sup>Zubaidah ZAINAL ABIDIN et al, op. Cit, pp. 150-164.

<sup>9</sup>Anup AGRAWAL, Charles R. KNOEBER, «Firm performance and mechanisms to control agency problems between managers and shareholders», the journal of financial and quantitative analysis, Vol 31, n° 03, September 1996, pp.377-397.

<sup>10</sup> David YERMACK, op. Cit, pp.185-211.

<sup>11</sup> Benjamin E. HERMALIN, Michael S. WEISBACH, «Boards of directors as an endogenously determined institution: a survey of the economic literature», economic policy review, Vol 09, n° 01, April 2003, pp. 7-26.

## QUATRIEME CHAPITRE : Mécanismes de gouvernance bancaire et performance financière-validation empirique sur les banques algériennes

---

entre les mesures de la performance et la proportion d'administrateurs indépendants (par exemple: Hermalin & Weisbach<sup>1</sup>, Vafeas & Theodorou<sup>2</sup>, Bhagat & Black<sup>3</sup> qui ont constaté que les entreprises avec des conseils plus indépendants ne réalisent pas des performances améliorées, comme (Weir et al<sup>4</sup>, Hermalin & Weisbach<sup>5</sup>, Hanifa & Hudaib<sup>6</sup>).

Dans le secteur bancaire, des études empiriques impliquent qu'un conseil d'administration avec plus d'administrateurs indépendants est lié à une meilleure performance, comme l'étude de : Mishra & Nielsen, qui ont constaté qu'il y a une relation positive entre la présence des administrateurs indépendants et la performance de 100 banques<sup>7</sup>. Sierra et al, ont trouvé aussi qu'un conseil d'administration solide composé de plusieurs administrateurs indépendants est associée à une performance supérieure dans les 76 banques en termes de ROA<sup>8</sup>. Busta fournit des résultats empiriques concernant l'effet positif des administrateurs indépendants sur la performance de la banque en Europe continentale<sup>9</sup>. Alexandre & Bouaiss, ont analysé 18 banques françaises de l'année 1998 jusqu'à 2004 et ils ont trouvé une relation positive entre la proportion d'administrateurs indépendants et la performance mesurée par le ROE<sup>10</sup>. de plus Kama & Chuku, ont examiné 19 banques en Nigeria et ils ont trouvé qu'il y a une relation positive et significative entre la proportion d'administrateurs indépendants et la performance de la banque mesurée par le Q de Tobin<sup>11</sup>. Bektas & Kaymak également ont trouvé que la composition du conseil d'administration révèle une relation curviligne avec la performance des banques, ce qui implique que les conseils composés d'une majorité des administrateurs non exécutifs ou indépendants bénéficient d'une haute performance<sup>12</sup>.

Pathan et al, montrent qu'il y a une association positive et significative entre la proportion des administrateurs indépendants et la performance de la banque mesurée par le ROA et le ROE<sup>13</sup>. aussi Tanna et al, ont utilisé un échantillon de 17 banques en Royaume-Uni entre la période 2001 et 2006 et ils ont conclu que la proportion des administrateurs indépendants a un impact positif et significatif avec toutes les mesures de l'efficience bancaire<sup>14</sup>. aussi, Andres & Vallelado, ont trouvé qu'il existe une relation en U inversé entre la proportion des administrateurs indépendants et la performance, et donc, l'augmentation de la proportion des administrateurs indépendants améliore la performance de la banque, mais en atteignant une

---

<sup>1</sup> Benjamin E. HERMALIN, Michael S. WEISBACH, «The effects of board composition and direct incentives on firm performance », financial management, Vol 20, n° 04, Winter 1991, pp. 101-112.

<sup>2</sup> Nikos VAFEAS, Elena THEODOROU, « The relationship between board structure and firm performance in the UK », British accounting review, Vol 30, Issue 04, December 1998, pp. 383 – 407.

<sup>3</sup> Sanjai BHAGAT, Bernard BLACK, «Board independence and long-term firm performance», working paper, 2000, pp. 1-44.

<sup>4</sup> Charlie WEIR et al, « Internal and external governance mechanisms: their impact on the performance of large UK public companies », journal of business finance & accounting, Vol 29, Issue 5 - 6, June/July 2002, pp. 579–611.

<sup>5</sup> Benjamin E. HERMALIN, Michael S. WEISBACH, «Boards of directors as an endogenously determined institution: a survey of the economic literature», op. cit, p 8.

<sup>6</sup> Roszaini HANIFFA, Mohammad HUDAIB, « Corporate governance structure and performance of Malaysian listed companies », journal of business finance & accounting, Vol 33, Issue 7-8, September/October 2006, pp. 1034 -1062.

<sup>7</sup> Chandra S. MISHRA, James F. NIELSEN, op.Cit, p-p 51-69.

<sup>8</sup> Gregory E. SIERRA et al, «An examination of multiple governance forces within bank holding companies», journal of financial services research, April 2006, Vol 29, Issue 02, pp. 105–123.

<sup>9</sup> Ilduara BUSTA, «Corporate governance in banking: a European study», op. Cit, pp. 1-248.

<sup>10</sup> Hervé ALEXANDRE, Karima BOUAISS, «The complementarity of regulatory and internal governance mechanisms in banks», op. Cit, pp. 1-22.

<sup>11</sup> Ukpai KAMA, Chuku Agbai CHUKU, op. Cit, pp. 1-24.

<sup>12</sup> Eralp BEKTAS, Turhan KAYMAK, « Governance mechanisms and ownership in an emerging market: the case of Turkish banks », op. Cit, pp. 20-32.

<sup>13</sup> Shams PATHAN et al, op. Cit, pp. 211-227.

<sup>14</sup> Sailesh TANA et al, op. Cit, pp. 441-462.

proportion élevée sur le total du conseil d'administration, la performance mesurée par le Q de Tobin commence à diminuer<sup>1</sup>.

D'autres études ont montré l'existence d'une association négative entre la proportion d'administrateurs indépendants et la performance de la banque comme: Kyereboah-Coleman & Biekpe, qui ont trouvé que les conseils d'administration avec plusieurs administrateurs indépendants affectent négativement la performance des banques en Ghana mesurée par le ROA<sup>2</sup>; Kaymak & Bektas, qui ont trouvé qu'une plus grande présence des administrateurs indépendants dans le conseil d'administration est associée négativement avec la performance des banques turques mesurée par le ROA<sup>3</sup>. Aussi, Agoraki et al, qui ont trouvé que l'impact de la composition du conseil d'administration sur l'efficience profit est non linéaire, aussi, ils ont constaté qu'il y a une relation U inversé entre la composition de conseil d'administration et l'efficience profit et ceci dans la mesure où l'augmentation de nombre des administrateurs indépendants dans le conseil est associée négativement à l'efficience profit des banques au-delà d'un certain point<sup>4</sup>.

Tandis que d'autres ne trouvent aucune relation significative entre les mesures de la performance et la proportion d'administrateurs indépendants comme l'étude de: Pi & Timme en 1993<sup>5</sup>., DeYoung et al, qui n'ont trouvé aucune preuve que ces administrateurs peuvent affecter la performance des banques<sup>6</sup>., en 2005, Adams & Mehran aussi ont trouvé que la proportion des administrateurs indépendants au sein de conseil d'administration de la banque n'est pas significativement liée à la performance mesurée par le Q de Tobin<sup>7</sup>.

Ainsi, Adams & Mehran, ont trouvé que l'indépendance du conseil d'administration n'est pas liée à la performance des banques Américaines<sup>8</sup>. Ceci est confirmé par Choi & Hasan qui ont trouvé les mêmes résultats au niveau des banques coréennes<sup>9</sup>., Zulkafli & Samad, ont trouvé les mêmes résultats en analysant 107 banques cotées dans les neuf pays de marchés émergents d'Asie en termes de ROA et du Q de Tobin<sup>10</sup>., Staikouras et al, ont trouvé une relation positive mais non significative entre la proportion d'administrateurs indépendants et la performance des banques européennes mesurée par le ROA, le ROE et le Q de Tobin<sup>11</sup>., Belkhir n'a trouvé aucune preuve que la composition du conseil est liée à la performance de 260 banques mesurée par le Q de Tobin<sup>12</sup>., Praptiningsih a trouvé les mêmes résultats après l'analyse de la relation entre ce type d'administrateurs et la performance de 52 banques de

---

<sup>1</sup> Pablo DE ANDRES, Eleuterio VALLELADO, op. Cit, pp. 2570–2580.

<sup>2</sup> Anthony KYEREBOAH-COLEMAN, Nicholas BIEKPE, «Do boards and CEOs matter for bank performance? a comparative analysis of banks in Ghana», op. Cit, pp. 1-18.

<sup>3</sup>Turhan KAYMAK, Eralp BEKTAS, « East meets west? board characteristics in an emerging market: evidence from Turkish banks», op. Cit, pp. 550 -561.

<sup>4</sup>Maria-Eleni AGORAKI et al, «The effect of board size and composition on bank efficiency», op. Cit, pp. 1-29.

<sup>5</sup> Lynn PI, Stephen G. TIMME, op. Cit, pp. 515-530.

<sup>6</sup> Robert DEYOUNG et al, «Who's minding the store? motivating and monitoring hired managers at small, closely held commercial banks», journal of banking & finance, Vol 25, Issue 07, July 2001, pp. 1209–1243.

<sup>7</sup>Renee B. ADAMS, Hamid MEHRAN, «Corporate performance, board structure and its determinants in the banking industry», op. Cit, pp. 1-42.

<sup>8</sup>Renée B. ADAMS, Hamid MEHRAN, «Corporate performance, board structure, and their determinants in the banking industry», op. Cit, pp. 1-31.

<sup>9</sup> Sungho CHOI, Iftekhar HASAN, «Ownership, governance, and bank performance: Korean experience», financial markets, institutions & instruments, Vol 14, n°04, November 2005, pp. 215-241.

<sup>10</sup> Abdul Hadi ZULKAFIL, Fazilah Abdul SAMAD, «Corporate governance and performance of banking firms: evidence from Asian emerging markets», op. Cit, pp. 49-74.

<sup>11</sup>Panagiotis K. STAIKOURAS et al, «The effect of board size and composition on European bank performance », op. Cit, pp. 1-27.

<sup>12</sup> Mohamed BELKHIR, «Board structure, ownership structure and firm performance: evidence from Banking», op. Cit, pp. 1581-1593.

l'Indonésie, la Thaïlande, les Philippines et la Malaisie en terme de ROA<sup>1</sup>, aussi Adnan et al, rapporte que la proportion des administrateurs indépendants n'a aucun impact sur l'efficacité des banques malaisiennes<sup>2</sup>, ceci est confirmé par Aebi et al, qui ont trouvé un impact non significatif du degré d'indépendance du conseil sur la performance des banques américaines.

### **1.3. La relation entre la dualité et la performance.**

Selon Hassanein & Wahsh, la structure du conseil d'administration peut être unitaire (single-tier) ou double (two-tier) en fonction du pays. La structure du conseil d'administration unitaire est la pratique de combiner les fonctions de directeur général (CEO) et du président du conseil d'administration, qui est connu aussi par la dualité de directeur général (CEO); et la structure double de conseil d'administration qui consiste à séparer les deux fonctions de contrôle (le président) de la direction (le CEO)<sup>3</sup>.

Selon Jensen, la fonction du président du conseil est d'organiser les réunions du conseil d'administration et de superviser le processus d'embauche, de licenciement, l'évaluation et la compensation du CEO. Ce dernier ne peut pas effectuer cette fonction en dehors de son intérêt personnel. Donc, sans la direction d'un dirigeant indépendant, il est beaucoup plus difficile pour le conseil d'exercer sa fonction critique<sup>4</sup>.

Aussi, Dalton & Kesner, font valoir qu'une menace très réelle pour l'exercice d'un jugement indépendant par le conseil d'administration est le double rôle de directeur général en tant que président de conseil d'administration qui peut conduire à un certain conflit d'intérêts, et donc, l'indépendance du conseil peut être compromise<sup>5</sup>. Mais selon Nietsch, l'adoption d'un système unitaire (dualité) ou d'un système double (non dualité) du conseil d'administration ne montre aucune supériorité de l'une de ces structures du conseil d'administration car les deux systèmes présentent des avantages et des inconvénients différents.

Tandis que le système double de conseil semble préserver une indépendance personnelle accrue et délimiter les lignes les plus lucides de la responsabilité entre les directeurs généraux et les directeurs de surveillance, le système unitaire de conseil assure une plus grande circulation de l'information entre les administrateurs exécutifs et non exécutifs<sup>6</sup>. Aussi Boyd indique que la dualité peut aider à raffermir la performance dans les bonnes circonstances<sup>7</sup>.

Selon Pi & Timme, pour les banques, où le PDG est également président de conseil, les conflits principal-agent peuvent être exacerbés en raison de la consolidation de la gestion de la décision et les processus de contrôle de la décision. Donc, une plus grande charge peut être placée sur les administrateurs indépendants pour aligner les actions du président-directeur général avec les intérêts des actionnaires<sup>8</sup>.

Aussi, selon Gary & Gleason, la dualité de directeur général augmente son pouvoir et donc augmente de façon significative le pouvoir sur le conseil et la société, ce qui va réduire probablement l'efficacité des mécanismes de contrôle de la structure de gouvernance dans la

---

<sup>1</sup> Maria PRAPTININGSIH, «Corporate governance and performance of banking firms: evidence from Indonesia, Thailand, Philippines, and Malaysia», op. Cit, pp. 94-108.

<sup>2</sup> Muhammad Akhyar ADNAN et al., op. Cit, pp. 1-15.

<sup>3</sup> Medhat HASSANEIN, Rehab WAHSH, op. Cit, p 16.

<sup>4</sup> Michael C. JENSEN, op. Cit, p 866.

<sup>5</sup> Dan R. DALTON, Idalene F. KESNER, op. Cit, p 35.

<sup>6</sup> Michael NIETSCH, «Corporate governance and company law reform: a German perspective », corporate governance: an international review, Vol 13, Issue 3, May 2005, p 370.

<sup>7</sup> Brian K. BOYD, «CEO duality and firm performance: a contingency model», strategic management journal, Vol 16, Issue 04, 1995, p 309.

<sup>8</sup> Lynn PI, Stephen G. TIMME, « Corporate control and bank efficiency», journal of banking and finance, Vol 17, Issues 2-3, 1993, PP. 515-530.

## QUATRIEME CHAPITRE : Mécanismes de gouvernance bancaire et performance financière-validation empirique sur les banques algériennes

---

banque. Mais leur examen empirique de 300 banques, indique une probabilité plus faible de la détresse financière dans les banques où le directeur général est aussi le président de conseil d'administration<sup>1</sup>.

De Jongheand et al, indiquent également que la dualité compromet l'indépendance du conseil d'administration, et par conséquent, cela va aboutir à une mauvaise performance. Par contre, ils voient que les banques sont plus efficaces dans la transformation de risque en rendement lorsque le président de conseil ne joue pas le rôle du directeur général et que le non cumul des fonctions réduit les coûts d'agence et aide les banques à atteindre une efficacité risque/rendement plus élevée<sup>2</sup>. Et pour Dhoubi, la dualité augmente le risque d'insolvabilité<sup>3</sup>.

Les études empiriques sur la relation entre la dualité et la performance montrent des résultats mixtes, où certaines études empiriques ont constaté une relation négative entre la dualité et la performance de l'entreprise comme l'étude de : Worrell et al, qui ont découvert un impact négatif de la dualité sur le prix d'achat d'actions<sup>4</sup>.

Aussi, Rechner & Dalton ont constaté que les entreprises qui optent pour un leadership indépendant, c'est-à-dire la non dualité, surperforment celles qui comptent sur la dualité de CEO et que les structures de la dualité se présentent par des rendements moindres. Donc, la dualité est associée négativement avec le ROA, le ROI et la marge d'intérêt<sup>5</sup>.

Ainsi, Sanda et al, ont trouvé une relation positive entre la performance de l'entreprise et la séparation des deux fonctions du président de conseil et du directeur général et ils considèrent que la séparation des postes de CEO et de président travaille en faveur de l'entreprise<sup>6</sup>. Ainsi, Rebeiz & Salameh, ont trouvé que la dissociation des rôles du dirigeant général et du président du conseil d'administration se traduit par des rendements des marchés financiers supérieurs<sup>7</sup>.

Par contre certaines recherches ont trouvé une association positive comme l'étude de : Kiel & Nicholson, qui ont constaté que la dualité de PDG est positivement corrélée avec le Q de Tobin mais non significative avec le ROA<sup>8</sup>., Tian & Lau ont trouvé que la dualité du directeur général a un impact linéaire positif avec la performance organisationnelle en termes de (ROA et ROE)<sup>9</sup>.

---

<sup>1</sup>W. Gary SIMPSON, Anne E. GLEASON, « Board structure, ownership, and financial distress in banking firms», *international review of economics and finance*, Vol 08, 1999, p-p 284-285.

<sup>2</sup>Olivier DE JONGHE et al, «Corporate governance, opaque bank activities, and risk/return efficiency: pre- and post-crisis: evidence from Turkey», *journal of financial services research*, Vol 41, n° 01-02, 2012, pp. 51-80.

<sup>3</sup>Raoudha DHOUBI, op. Cit, pp. 133-143.

<sup>4</sup>DAN L. WORRELL et al, «One hat too many: key executive plurality and shareholder wealth», *strategic management journal*, Vol 18, Issue 06, 1997, pp. 499-507.

<sup>5</sup>Paula. L. RECHNER, Dan. R. DALTON, «CEO duality and organizational performance: a longitudinal analysis», *strategic management journal*, Vol 12, Issue 2, February 1991, pp. 155-160.

<sup>6</sup>Ahmadu SANDA et al, «Corporate governance mechanisms and firm financial performance in Nigeria», *African Economic Research Consortium AERC*, research paper n° 149, Nairobi, March 2005, pp. 1-41.

<sup>7</sup>Karim S. REBEIZ, Zeina SALAMEH, «Relationship between governance structure and financial performance in construction», *journal of management in engineering*, Vol 22, Issue 01, January 2006, pp. 20-26.

<sup>8</sup>Geoffrey C. KIEL, Gavin. J. NICHOLSON, «Board composition and corporate performance: how the Australian experience informs contrasting theories of corporate governance», *corporate governance: an international review*, Vol 11, Issue 03, July 2003, pp. 189-205.

<sup>9</sup>Jenny J. TIAN, Chung-Ming LAU, «Board composition, leadership structure and performance in Chinese shareholding companies», *Asia pacific journal of management*, Vol 18, 2001, pp. 245-263.

## QUATRIEME CHAPITRE : Mécanismes de gouvernance bancaire et performance financière-validation empirique sur les banques algériennes

---

Autres études ont constaté que la dualité n'a aucun impact significatif sur la performance de l'entreprise comme l'étude de : Daily & Dalton<sup>1</sup>, Baliga et al<sup>2</sup>, Abdullah<sup>3</sup>, Al Farooque et al<sup>4</sup>. Aussi, les résultats de Brickley et al, sont incompatibles avec la conclusion que les entreprises avec des titres distincts surperforment les entreprises avec des titres combinés et ils n'ont pas trouvé aucune preuve que l'adoption d'un système unitaire est associée avec une performance inférieure<sup>5</sup>.

Dans le secteur bancaire, Pi & Timme, ont examiné les grandes banques commerciales américaines et ont trouvé que les banques où le CEO est également président de conseil sousperforment les banques où le CEO n'est pas président de conseil et que les coûts sont plus faibles et les rendements des actifs sont plus élevés dans les banques avec deux personnes différentes qui détiennent les titres de directeur général et du président de conseil<sup>6</sup>., Mishra & Nielsen, ont trouvé une relation négative et significative entre la dualité et la performance des grandes banques ce qui indique que la performance de la banque est plus faible lorsque le CEO est aussi le président du conseil d'administration<sup>7</sup>., Kyereboah-Coleman & Biekpe, ont trouvé également que la non séparation des fonctions du directeur général et du président du conseil affecte négativement la performance de la banque car cette combinaison conduit à un leadership face aux conflits d'intérêts et de problèmes d'agence<sup>8</sup>., Zulkafli & Samad, ont trouvé les mêmes résultats en analysant 107 banques en terme de ROA et de Q de Tobin<sup>9</sup>., Kaymak & Bektas, ont examiné l'ensemble de 27 banques turques opérant sur le marché entre les années 2001-2004 et ils ont trouvé qu'il y a une association négative entre la dualité et la performance de la banque mesurée par le ROA<sup>10</sup>. Praptiningsih a trouvé les mêmes résultats après l'analyse de 52 banques de l'Indonésie, la Thaïlande, les Philippines et la Malaisie<sup>11</sup>. Aussi, Grove et al, ont trouvé une association négative entre la dualité et la performance de 81 banques commerciales américaines mesurée par le ROA<sup>12</sup>.

Par contre, certaines études ont constaté une relation positive entre la dualité et la performance de la banque comme: Staikouras et al, qui ont trouvé que la dualité a un impact positif et significative sur la performance des banques européennes mesurée par le ROA et

---

<sup>1</sup> Catherine M. DAILY, Dan R. DALTON, «The relationship between governance structure and corporate performance in entrepreneurial firms», journal of business venturing, Vol 07, Issue 05, September 1992, pp. 375-386.

<sup>2</sup> B. Ram BALIGA et al, «CEO duality and firm performance: what's the fuss?», strategic management journal, Vol 17, n° 01, January 1996, pp. 41-53.

<sup>3</sup> Shamsul Nahar ABDULLAH, "Board composition, CEO duality and performance among Malaysian listed companies", corporate governance: the international journal of business in society, Vol 04 Issue 04, 2004, pp.47-61

<sup>4</sup> Omar AL FAROOQUE et al, « Corporate governance in Bangladesh: link between ownership and financial performance», corporate governance: an international review, Vol 15, Issue 06, November 2007, pp. 1453-1468.

<sup>5</sup> James A. BRICKLEY et al, «Leadership structure: separating the CEO and chairman of the board», journal of corporate finance, Vol 03, Issue 3, June 1997, pp. 189-220

<sup>6</sup> Lynn PI, Stephen G. TIMME, op. Cit, PP. 515-530.

<sup>7</sup> Chandra S. MISHRA, James F. NIELSEN, op. Cit, pp. 51-69.

<sup>8</sup> Anthony KYEREBOAH-COLEMAN, Nicholas BIEKPE, «Do boards and CEOs matter for bank performance? a comparative analysis of banks in Ghana», op. Cit, pp. 1-18.

<sup>9</sup> Abdul Hadi ZULKAFI, Fazilah Abdul SAMAD, «Corporate governance and performance of banking firms: evidence from Asian emerging markets», op. Cit, pp. 49-74.

<sup>10</sup> Turhan KAYMAK, Eralp BEKTAS, « East meets west? board characteristics in an emerging market: evidence from Turkish banks», op. Cit, pp. 550 -561.

<sup>11</sup> Maria PRAPTININGSIH, «Corporate governance and performance of banking firms: evidence from Indonesia, Thailand, Philippines, and Malaysia», op. Cit, pp. 94-108.

<sup>12</sup> Hugh GROVE et al, «Corporate governance and performance: evidence from US commercial banks», op. Cit, 1-49.

le Q de Tobin<sup>1</sup>., Agoraki et al, aussi, ont analysé les grandes banques européennes et ils ont constaté que la dualité améliore l'efficacité de la banque (l'efficacité coût et l'efficacité profit à la fois)<sup>2</sup>., ainsi, Belkhir a trouvé une relation positive et significative entre la dualité et la performance de 174 banques mesurée par le ROA et le Q de Tobin, c'est dire, les banques ayant un CEO qui est aussi le président du conseil améliore leur performance<sup>3</sup>., aussi, Belkhir a examiné un échantillon de 260 banques américaines et il a constaté qu'il y a une relation positive entre la dualité et la performance de la banque mesurée par le ROA<sup>4</sup>.

Certaines recherches empiriques ont conclu que la dualité de CEO n'a pas aucun impact significatif sur la performance de la banque comme l'étude de : Fogelberg & Griffith qui ont trouvé que la dualité n'a pas un impact sur la performance de la banque mesurée par l'EVA<sup>5</sup>., Griffith et al, qui ont étudié un échantillon de plus de 100 grandes banques américaines et ils ont trouvé que si le CEO détient également le titre de président du conseil ou non a un impact non significatif sur la performance de la banque mesuré par le Q de Tobin, MVA et l'EVA<sup>6</sup>., Staikouras et al, également ont confirmé cette relation non significative entre la dualité et la performance des banques européennes mesurée par le ROE<sup>7</sup>., aussi, Belkhir qui a examiné un échantillon de 260 banques américaines, a constaté que la relation entre la dualité de CEO et la performance de la banque mesurée par le Q de Tobin n'est pas significative<sup>8</sup>., Cooper, a constaté qu'il n'y a pas une association significative entre la dualité et la performance de 900 banques américaines mesurée par le ROA<sup>9</sup>., aussi les études de Bektas & Kaymak<sup>10</sup>, Adnan et al<sup>11</sup>.

## **2. La relation entre la structure de propriété et la performance**

Selon Al-Najjar<sup>12</sup>, Chenini & Jarboui<sup>13</sup> et Caprio<sup>14</sup>, la structure de propriété de la banque est un mécanisme et une composante importante pour la gouvernance des banques. Aussi, selon El-Chaarani, "la structure de propriété est le deuxième élément de base de gouvernance

---

<sup>1</sup>Panagiotis K. STAIKOURAS et al, «The effect of board size and composition on European bank performance», op. Cit, pp. 1-27.

<sup>2</sup>Maria-Eleni K. AGORAKI et al, «The effect of board size and composition on bank efficiency», op. Cit, pp. 357- 386.

<sup>3</sup>Mohamed BELKHIR, «Board of directors' size and performance in the banking industry», op. Cit, pp. 201 – 222.

<sup>4</sup> Mohamed BELKHIR, «Board structure, ownership structure and firm performance: evidence from banking», op. Cit, pp. 1581-1593.

<sup>5</sup> Lawrence FOGELBERG, John M. GRIFFITH, «Control and bank performance», journal of financial and strategic decisions, Vol 13, n° 03, 2000, pp. 63-69.

<sup>6</sup>John M. GRIFFITH et al, «CEO ownership, corporate control, and bank performance», journal of economics and finance, Vol 26, n° 02, summer 2002, pp. 170-183.

<sup>7</sup>Panagiotis K. STAIKOURAS et al, «The effect of board size and composition on European bank performance », op. Cit, pp. 1-27.

<sup>8</sup> Mohamed BELKHIR, «Board structure, ownership structure and firm performance: evidence from Banking», op. Cit, pp. 1581-1593.

<sup>9</sup> Elizabeth Webb COOPER, «Monitoring and governance of private banks», the quarterly review of economics and finance, Vol 49, Issue 02, May 2009, pp. 253-264.

<sup>10</sup> Eralp BEKTAS, Turhan KAYMAK, «Governance mechanisms and ownership in an emerging market: the case of Turkish banks», op. Cit, pp. 20-32.

<sup>11</sup>Muhammad Akhyar ADNAN et al, op. Cit, pp. 1-15.

<sup>12</sup> Jameel Hassan AL-NAJJAR, «The effects of concentrated ownership on corporate performance: evidence from Palestine», "An empirical study of corporate companies listed at Palestine exchange", international journal of novel research in marketing management and economics, Vol 02, Issue 02, May - August 2015, pp. 135-148.

<sup>13</sup> Hajer CHENINI, Anis JARBOUI, «Analysis of the impact of governance on bank performance: case of commercial Tunisian banks », op. Cit, pp871-895.

<sup>14</sup> Gerard CAPRIO, «Governance and bank valuation», journal of financial intermediation, Vol 16, Issue 04, October 2007, pp. 584-617.

## QUATRIEME CHAPITRE : Mécanismes de gouvernance bancaire et performance financière-validation empirique sur les banques algériennes

---

d'entreprise". Selon les auteurs Iannotta et al<sup>1</sup>, El-chaarani<sup>2</sup>, cette structure de propriété a deux dimensions qui sont: le niveau de concentration de la propriété et l'identité des propriétaires. Cette dernière sera l'objet de notre recherche.

Pour Xiaochi & Yi, l'identité de propriétaire est divisée en trois types d'actionnaires ou de propriétaires, qui sont : l'Etat, les investisseurs privés, et les investisseurs étrangers<sup>3</sup>.

Selon Stiglitz, l'intervention de l'Etat dans les banques améliore la solvabilité des banques et la stabilité de l'économie ce qui va améliorer les perspectives de croissance et va contribuer au développement économique de façon à améliorer la richesse générale mais les banques publiques sont plus vulnérables qu'autres banques, car ils seront inévitablement plus sensibles aux souhaits du gouvernement<sup>4</sup>., ceci est compatible avec l'idée de Shleifer & Vishny qui voient que les entreprises publiques et notamment les banques publiques, qui sont détenues par le gouvernement, poursuivent l'objectif de maximisation du bien-être social<sup>5</sup>., ceci est confirmé par Banjeree, qui voit que l'objectif du gouvernement est de maximiser le bien-être social. C'est-à-dire malgré qu'il y a une circonscription du gouvernement au sein de la banque qui cherche à maximiser le profit, il y a une circonscription qui est intéressé par le bien être social<sup>6</sup>.

Selon Caprio & Martinez, les banques appartenant à l'Etat constituent un drain pour le développement du secteur financier; et un danger pour la stabilité financière car elles ne peuvent pas être contrôlés par le secteur privé ou public. Aussi, ils ont constaté après l'analyse d'un échantillon de 43 pays en développement sur la période 1980-1995 que la fragilité bancaire et la probabilité d'une crise bancaire est plus grande dans les pays où la part des actifs bancaires détenus par le gouvernement est plus grande que 50%<sup>7</sup>.

Aussi, selon Barth et al, une plus grande propriété étatique des banques a tendance à être associée à des systèmes financiers moins efficaces et peu développés<sup>8</sup>., La porta et al, ont trouvé qu'une plus grande propriété du gouvernement dans les banques est associée à un développement financier plus lent et une croissance plus faible<sup>9</sup>., Berger et al, ont trouvé qu'un grand secteur bancaire appartenant à l'État est associée à une performance économique globale défavorable<sup>10</sup>., aussi selon Levine, l'Etat ne peut être considéré comme un moniteur efficace dans le cas des banques publiques car lorsque l'Etat est à la fois le propriétaire et le

---

<sup>1</sup> Giuliano IANNOTTA et al, op. Cit, pp. 2127-2149.

<sup>2</sup>Hani EL-CHAARANI, «The impact of corporate governance on the performance of Lebanese banks», the international journal of business and finance research, Vol 08, n° 05, 2014, p 37.

<sup>3</sup> Lin XIAOCHI, Zhang YI, « Bank ownership reform and bank performance in China», journal of banking & finance, Vol 33, Issue 01, January 2009, pp. 20-29.

<sup>4</sup> Joseph E. STIGLITZ, «The role of the state in financial markets», proceedings of the World Bank annual conference on development economics 1993, file copy n° 14344, the International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, March 1994, pp. 19-61.

<sup>5</sup> Andrei SHLEIFER, Robert W. VISHNY, «Politicians and firms», the quarterly journal of economics, Vol 109, Issue 04, 1994, pp. 995-1025.

<sup>6</sup> Abhijit V. BANERJEE, «A theory of misgovernance», the quarterly journal of economics, Vol 112, Issue 04, 1997, pp. 1289-1332.

<sup>7</sup> Gerard CAPRIO, Maria Soledad Martinez PERIA, «Avoiding disaster: policies to reduce the risk of banking crises», the Egyptian Center for Economic Studies, working paper n° 47, November 2000, pp. 1-33.

<sup>8</sup> James R. BARTH et al, «Banking systems around the globe: do regulation and ownership affect performance and stability? », in: Frederic S. MISHKIN, «Prudential supervision: what works and what doesn't», university of Chicago press, January 2001, pp. 31-96.

<sup>9</sup> Rafael LA PORTA et al, «Government ownership of commercial banks», journal of finance, Vol 57, Issue 01, February 2002, pp. 265-301.

<sup>10</sup> Allen N. BERGER et al, «Further evidence on the link between finance and growth: an international analysis of community banking and economic performance», the World Bank, development research group-finance, policy research working paper n° 3105, August 2003, pp. 1-43.

## QUATRIEME CHAPITRE : Mécanismes de gouvernance bancaire et performance financière-validation empirique sur les banques algériennes

---

régulateur, il y a un conflit d'intérêts entre ses deux rôles<sup>1</sup>. Hu voit que les banques détenues par l'Etat sont plus vulnérables aux pressions administratives et au lobbying politique qui signifie l'exercice d'une pression politique par rapport aux banques privées et que les banques publiques sont facilement biaisées par quelques groupes d'intérêt qui exercent des pressions politiques fortes afin d'influer sur les décisions administratives<sup>2</sup>. De plus, Sapienza voit que la propriété de l'Etat conduit à une distorsion de la répartition financière des ressources et elle soutient la vision politique des entreprises publiques, qui dit que les politiciens créent des banques publiques afin de maximiser leurs objectifs personnels plutôt que pour canaliser les fonds et de les utiliser efficacement et elle suggère que ces banques sont considérées comme un mécanisme pour fournir un patronage politique<sup>3</sup>.

Selon Tandelilin et al, les banques publiques sous-performent les autres types de banques dans la mise en œuvre d'une bonne gouvernance d'entreprise<sup>4</sup>. Iannotta voit que les banques publiques ont une mauvaise qualité de prêt et elles sont en moyenne moins rentables et plus risquées que d'autres types de banques parce qu'elles accordent des prêts que le secteur privé ne peut pas accorder, c'est-à-dire, les banques publiques contrairement aux banques privées interviendraient pour élargir le système financier de leur pays ou pour faciliter les prêts souhaitables qui ne sont pas assez rentables pour entreprendre, ce qui se réfère à la vue sociale<sup>5</sup>. Aussi, selon Lukas & Basuki, la propriété de l'Etat peut conduire le dirigeant à faire un comportement contraire à l'éthique pour leur propre bénéfice (de la position politique) ou de faire des choses défavorables qui auront une incidence négative sur la performance de l'entreprise<sup>6</sup>.

Par contre, les résultats de Garcia-Cestona & Surroca montrent que les différents types de banque ont différents objectifs et priorités concernant la maximisation du profit, et les banques appartenant à l'Etat, contrairement aux autres banques, considèrent la contribution au développement régional comme l'objectif le plus favorisé au lieu de se concentrer uniquement sur la maximisation de profit<sup>7</sup>. Les résultats d'Andriano et al également, suggèrent que ces dernières années la propriété publique des banques a eu, le cas échéant, des effets positifs sur la croissance à long terme<sup>8</sup>.

Donc, selon ces auteurs, les banques publiques sont inefficaces, soit parce qu'elles maximisent des objectifs sociaux plus larges tels que le financement des projets socialement rentables et / ou le financement des entreprises qui ne peuvent pas accéder à d'autres fonds ou puisqu'elles sont soumises à des pressions politiques par des politiciens qui veulent maximiser leurs objectifs personnels.

---

<sup>1</sup> Ross LEVINE, «The corporate governance of banks: a concise discussion of concepts and evidence», op. Cit, p 16.

<sup>2</sup> Jin-Li HU, «Ownership and nonperforming loans: evidence from Taiwan's banks», the developing economies, n° 42-3, September 2004, pp. 405-420.

<sup>3</sup> Paola SAPIENZA, «The effects of government ownership on bank lending», journal of financial economics, Vol 72, Issue 02, May 2004, pp. 357-384.

<sup>4</sup> Eduardus TANDELILIN et al, «Corporate governance, risk management, and bank performance: does type of ownership matter?», EADN working paper n° 34, May 2007, pp. 1-81.

<sup>5</sup> Giuliano IANNOTTA et al, op. Cit, pp. 2127-2149.

<sup>6</sup> Stephanie LUKAS, B. BASUKI, «The implementation of good corporate governance and its impact on the financial performance of banking industry listed in IDX», international journal of accounting and business society, Vol 23, n° 01, 2015, p-p 47- 72.

<sup>7</sup> Miguel GARCIA-CESTONA, Jordi SURROCA, « Multiple goals and ownership structure: effects on the performance of Spanish savings banks», European journal of operational research, Vol 187, Issue 02, 1 June 2008, pp. 582-599.

<sup>8</sup> Svetlana ANDRIANOVA et al, «Is government ownership of banks really harmful to growth?», Brunel university west London, department of economics and finance, working paper n° 09-20, May 2009, pp. 1-17.

## QUATRIEME CHAPITRE : Mécanismes de gouvernance bancaire et performance financière-validation empirique sur les banques algériennes

---

Aussi, certaines recherches empiriques suggèrent que la structure de propriété affecte la performance de l'entreprise, par contre d'autres études ne trouvent aucune relation entre la structure de la propriété et la performance des entreprises comme Demsetz & Villalonga qui n'ont trouvé aucune relation statistiquement significative entre la structure de propriété et la performance des entreprises<sup>1</sup>.

En outre, certaines recherches empiriques suggèrent que la propriété de l'Etat affecte négativement la performance de la banque comme les études de : Hardy & Bonaccorsi di Patti, qui ont constaté que les banques publiques au Pakistan ont tendance à souffrir à la fois des inefficiences en termes de cout et de profit par rapport aux banques étrangères et privées qui semblent avoir les mêmes niveaux d'efficacité en terme de profit<sup>2</sup>., Drakos, aussi, après l'analyse de 185 banques en Europe centrale et orientale a constaté que la propriété de l'Etat affecte négativement la performance de banque mesurée par la marge nette d'intérêts (NIM) et qu'en moyenne les banques publiques ont des marges plus faibles que leurs homologues du secteur privé<sup>3</sup>., Delfino, a trouvé que les banques publiques (étatiques) sont plus inefficaces que les banques privées et les banques étrangères en Argentine<sup>4</sup>., Barth et al, également ont trouvé une forte corrélation négative entre la propriété de l'Etat et le développement de la banque, l'efficacité et la stabilité et une relation positive entre la propriété de l'Etat et le niveau des prêts non performants et la probabilité d'une crise. Donc, selon Barth et al, la propriété de l'état affecte négativement l'efficacité des banques<sup>5</sup>., aussi les résultats de Micco et al<sup>6</sup> et Panizza et al<sup>7</sup>, ont montré que les banques publiques opérant dans les pays en développement ont tendance à avoir une plus faible rentabilité et des coûts plus élevés que leurs homologues privés.

Ceci est confirmé par Bonin et al, qui ont trouvé en analysant 225 banques pour onze pays en transition que le coefficient de la propriété du gouvernement est négatif mais non significative au niveau de 5% et que les banques appartenant à l'État sont moins efficaces que les banques privées<sup>8</sup>., Bonin et al, ont trouvé les mêmes résultats en analysant 67 banques différentes de 1994 à 2002<sup>9</sup>., ainsi Barth et al, ont indiqué que la propriété de l'Etat dans les banques mène à un système bancaire moins efficace et plus fragile que l'un basé sur la propriété privée<sup>10</sup>., aussi, Fries & Taci, qui ont analysé l'efficacité-coût de 289 banques dans 15 pays d'Europe orientale, ont trouvé que les banques privées sont plus efficaces que les

---

<sup>1</sup>Harold DEMSETZ, Belen VILLALONGA, «Ownership structure and corporate performance», journal of corporate finance, Vol 07, Issue 03, September 2001, pp. 209-233.

<sup>2</sup>Daniel C. HARDY, Emilia BONACCORSI DI PATTI, «Bank reform and bank efficiency in Pakistan», International Monetary Fund IMF, working paper n° 01/138, September 2001, pp. 1-35.

<sup>3</sup>Konstantinos DRAKOS, « The efficiency of the banking sector in central and eastern Europe», Russian and East European finance and trade, Vol 38, n° 02, March-April 2002, pp. 31-43.

<sup>4</sup>María Eugenia DELFINO, «Ownership and efficiency in the banking industry: empirical evidence for Argentina»,DIW Berlin (the German Institute for Economic Research), working paper, December 2003, pp. 1-45. Extrait du site: <http://www.diw.de/documents/dokumentenarchiv/17/42115/2004-333V01.pdf>, consulté le 18/08/2016 à 01:19.

<sup>5</sup>James R. BARTH et al, «Bank regulation and supervision: what works best?», journal of financial intermediation, Vol 13, 2004, pp. 205-248.

<sup>6</sup>Alejandro MICCO et al, «Bank ownership and performance», Inter-American Development Bank IADB, research department, working paper n° 518, November 2004, pp. 1- 48.

<sup>7</sup>Ugo PANIZZA et al, «Bank ownership and performance. Does politics matter?», journal of banking & finance, Vol 31, Issue 01, January 2007, pp. 219-241.

<sup>8</sup>John P. BONIN et al, « Bank performance, efficiency and ownership in transition countries», Bank of Finland Institute for Economics in Transition-BOFIT, BOFIT discussion paper n° 07/2004, 4 June 2004, pp. 1-38.

<sup>9</sup>John P. BONIN et al, « Privatization matters: bank efficiency in transition countries», the William Davidson institute, the university of Michigan business school, working paper n° 679, April 2004, pp. 1-31.

<sup>10</sup>James R. BARTH et al, « Comparative international characteristics of banking», economic and policy analysis working paper n° 2004-1, January 2004, pp. 1-77.

## QUATRIEME CHAPITRE : Mécanismes de gouvernance bancaire et performance financière-validation empirique sur les banques algériennes

---

banques publiques et que les banques privatisées avec une participation étrangère majoritaire sont les plus efficaces et celles qui ont la propriété nationale sont les moins efficaces<sup>1</sup>., Williams & Nguyen ont trouvé qu'en termes de la propriété d'Etat contre la propriété privée, les banques publiques ont sous-performé<sup>2</sup>., aussi Berger et al, ont constaté que les banques étatiques ont une mauvaise performance à long terme par rapport aux banques privées et aux banques étrangères et qu'il y a une association statistiquement significative entre la propriété de l'Etat et une efficacité profit et ROE inférieur<sup>3</sup>. Et en se basant le ROA comme mesure de la performance financière de 8 banques publiques et privées en Ethiopie, Debela & Chawla, ont trouvé une relation négative entre ce dernier et la propriété étatique<sup>4</sup>.

Les résultats de Yildirim & Philippatos suggèrent que les banques étrangères opérant dans les pays en transition semblent être plus efficaces en terme de coûts mais moins efficaces en terme de profit comparativement aux banques privées et aux banques étatiques<sup>5</sup>., Aussi Omran, qui a analysé 12 banques égyptiennes, a trouvé que les banques privées sont jugées plus efficaces que leurs homologues-étatiques et que la réduction de la propriété de l'Etat dans les banques est associée à une meilleure performance<sup>6</sup>., Zulkafli & Samad, ont trouvé les mêmes résultats en analysant 107 banques et ils ont constaté que la propriété de l'Etat est négativement et significativement liée avec le Q de Tobin, mais les mesures fondées sur la comptabilité présentées par le ROA n'a pas réussi à identifier une relation significative entre les deux variables<sup>7</sup>., Berger et al, ont analysé l'efficacité profit et l'efficacité coût des banques commerciales en Chine et ils ont constaté des effets favorables des réformes qui réduisent la propriété étatique des banques en Chine et par conséquent une amélioration de l'efficacité des banques. Aussi, ils ont trouvé que la propriété de l'état a un impact négatif sur l'efficacité de la banque en analysant 38 banques chinoises au cours de la période de 1994-2003 et ils ont constaté que les banques étatiques sont les moins efficaces en terme de profit, par rapport aux banques privées et aux banques étrangères<sup>8</sup>., Xiaochi & Yi, également ont analysé 60 banques en Chine, et ont trouvé que la propriété de l'Etat est liée négativement à la performance de la banque et que les banques étatiques sont moins rentables, moins efficaces, et elles ont une mauvaise qualité d'actifs par rapport aux autres types de banques<sup>9</sup>. Ceci est confirmé par Cornett et al, qui ont constaté que les banques étatiques sont généralement moins rentables et moins efficaces par rapport aux banques privées et que la performance de la banque se détériore lorsque l'étendue de la propriété de l'Etat augmente<sup>10</sup>.

---

<sup>1</sup> Steven FRIES, Anita TACI, «Cost efficiency of banks in transition: evidence from 289 banks in 15 post-communist countries», *journal of banking & finance*, Vol 29, Issue 01, January 2005, pp. 55-81.

<sup>2</sup> Jonathan WILLIAMS, Nghia NGUYEN, «Financial liberalisation, crisis, and restructuring: a comparative study of bank performance and bank governance in South East Asia», *journal of banking & finance*, Vol 29, 2005, pp. 2119-2154.

<sup>3</sup> Allen N. BERGER et al, «Corporate governance and bank performance: a joint analysis of the static, selection, and dynamic effects of domestic, foreign, and state ownership», *World Bank policy research, working paper n° 3632*, June 2005, pp. 1-42.

<sup>4</sup> Kenenisa Lemie DEBELA, A.S. CHAWLA, op. Cit, pp. 57-68.

<sup>5</sup> Semih H. YILDIRIM, George C. PHILIPPATOS, «Efficiency of banks: recent evidence from the transition economies of Europe, 1993–2000», *The European journal of finance*, Vol 13, Issue 02, February 2007, pp. 123-143.

<sup>6</sup> Mohammed OMRAN, op. Cit, pp. 714-733.

<sup>7</sup> Abdul Hadi ZULKAFI, Fazilah Abdul SAMAD, «Corporate governance and performance of banking firms: evidence from Asian emerging markets», op. Cit, pp. 49-74.

<sup>8</sup> Allen N. BERGER et al, «Bank ownership and efficiency in China: what will happen in the world's largest nation?», *journal of banking & finance*, Vol 33, Issue 01, January 2009, pp. 113-130.

<sup>9</sup> Lin XIAOCHI, Zhang YI, op. Cit, pp. 20-29.

<sup>10</sup> Marcia Millon CORNETT et al, «The impact of state ownership on performance differences in privately-owned versus state-owned banks: an international comparison», *journal of financial intermediation*, Vol 19, Issue 01, January 2010, pp. 74-94.

Par contre certaines recherches trouvent que les banques publiques ont une performance supérieure par rapport aux autres types de banques comme les études de: Bhattacharyya et al, qui ont trouvé que les banques étatiques indiennes ont été les plus efficaces suivies par les banques étrangères et les banques privées<sup>1</sup>., Sathye, qui a analysé 94 banques indiennes, a trouvé que les banques publiques sont les plus efficaces par rapport aux banques privées<sup>2</sup>., aussi, Das & Ghosh, voient que la propriété de l'Etat a facilité la recapitalisation des banques publiques au début de réformes, en offrant aux déposants la garantie implicite, ce qui explique la raison pour laquelle les banques publiques, en général, étaient plus efficaces que leurs homologues du secteur privé<sup>3</sup>., aussi Staub et al, ont trouvé que les banques étatiques sont beaucoup plus efficaces en termes de coût que les banques étrangères, privées et les banques privées avec une participation étrangère<sup>4</sup>. Autres recherches empiriques ne trouvent aucune relation significative entre la propriété de l'Etat et la performance de la banque comme: Boubakri et al, qui ont constaté que les changements de la performance sont généralement indépendants de l'identité du propriétaire<sup>5</sup>., Love & Rachinsky après l'analyse de 50 banques en Ukraine et 107 banques en Russie n'ont trouvé aucune relation significative entre la propriété de l'Etat et les différentes mesures de la performance<sup>6</sup>., Lukas & Basuki, ont analysé 31 banques en Indonésie et ils n'ont trouvé aucune relation significative entre la propriété de l'Etat et la performance de la banque<sup>7</sup>., Debela & Chawla aussi, ont analysé 8 banques publiques et privées en Ethiopie et ils ont trouvé que la propriété n'a pas un impact sur la performance de la banque mesurée par le rendement des fonds propres (le ROE) et la marge nette d'intérêts (NIM)<sup>8</sup>.

### **3. La relation entre les règles prudentielles représentées par le ratio d'adéquation des fonds propres et la performance.**

Selon Lukas & Basuki, la réglementation de la banque est devenue un des moyens pour surveiller la performance des banques et ce par l'obligation de la divulgation de divers ratios financiers dans leurs rapports annuels. Et parmi ces ratios nous trouvons le ratio d'adéquation des fonds propres qui indique si une banque peut absorber une quantité raisonnable de perte et si elle est conforme aux exigences de fonds propres réglementaires<sup>9</sup>.

Aussi pour James & Joseph, la régulation en matière d'adéquation des fonds propres est exclusivement établie et appliquée aux banques où l'accord de Basel a établi des ratios de fonds propres minimaux, qui sont mesurés par le montant du capital d'une banque exprimé en pourcentage des crédits pondérés en fonction d'exposition aux risques, d'au moins 8% afin de s'assurer que les banques peuvent absorber un niveau raisonnable de pertes avant de devenir

---

<sup>1</sup> Arunava BHATTACHARYYA et al, « The impact of liberalization on the productive efficiency of Indian commercial banks », *European journal of operational research*, Vol 98, Issue 02, 16 April 1997, pp. 332-345.

<sup>2</sup> Milind SATHYE, «Efficiency of banks in a developing economy: the case of India», *European journal of operational research*, Vol 148, Issue 03, 1 August 2003, pp. 662-671.

<sup>3</sup> Abhiman DAS, Saibal GHOSH, «Financial deregulation and efficiency: an empirical analysis of Indian banks during the post reform period», *review of financial economics*, Vol 15, Issue 03, 2006, pp. 193-221.

<sup>4</sup> Roberta B. STAUBA et al, «Evolution of bank efficiency in Brazil: a DEA approach», *European journal of operational research*, Vol 202, Issue 01, 1 April 2010, pp. 204-213.

<sup>5</sup> Narjess BOUBAKRI and others, «Privatization and bank performance in developing countries», *journal of banking & finance*, Vol 29, Issues 8-9, August-September 2005, pp. 2015-2041.

<sup>6</sup> Inessa LOVE, Andrei RACHINSKY, « Corporate governance, ownership and bank performance in emerging markets: evidence from Russia and Ukraine », *emerging markets finance and trade*, Vol 51, Issue sup2, 2015, pp. s101-s121.

<sup>7</sup> Stephanie LUKAS, B. BASUKI, op. Cit, p-p 47- 72.

<sup>8</sup> Kenenisa Lemie DEBELA, A.S. CHAWLA, op. Cit, pp. 57-68.

<sup>9</sup> Stephanie LUKAS, B. BASUKI, op. Cit, p 59.

## QUATRIEME CHAPITRE : Mécanismes de gouvernance bancaire et performance financière-validation empirique sur les banques algériennes

---

insolvables et avant que les fonds des déposants soient perdus<sup>1</sup>. Ce ratio pour Sabina & Bhuiyah, détermine la solidité des institutions financières aux chocs, protège les déposants et permet de promouvoir la stabilité et l'efficacité du système financier et donc une tendance à la baisse de ce ratio peut indiquer une exposition accrue des risques et éventuels problèmes de suffisance du capital<sup>2</sup>. Ceci est confirmé par Zulkafli & Samad qui voient que la surveillance réglementaire par les exigences d'adéquation des fonds propres sert comme un mécanisme de gouvernance qui permet de veiller à ce que les banques sont bien capitalisées<sup>3</sup>.

Selon Santos, la littérature pose beaucoup de questions quant à savoir, si des exigences de fonds propres plus strictes pourraient conduire à une augmentation du risque de défaillance de la banque, occupe une grande attention<sup>4</sup>. Par exemple : Kim & Santomero<sup>5</sup>, Besanko & Kanatas<sup>6</sup>; et Blum<sup>7</sup>, voient que les exigences en fonds propres peuvent en fait augmenter les risques par l'augmentation du comportement de la prise de risque., Gersbach & Wenzelburger aussi voient que l'adéquation des fonds propres est une exigence que le système bancaire doit remplir et qu'il sert comme un indicateur pour la nécessité des interventions des crises mais l'application stricte des règles d'adéquation des fonds propres peut fonctionner dans un système bancaire dont les niveaux de réserves sont proches de capital réglementaire. Mais si ce n'est pas le cas, ces règles ne peuvent pas être remplies et donc elles ne peuvent pas empêcher une crise bancaire. Aussi, une politique d'application stricte de ces règles conduirait à une réduction globale des crédits bancaires qui peuvent être socialement nuisibles et qui peut causer des faillites des banques à grande échelle et donc à des pertes importantes dans le PIB<sup>8</sup>. Ceci est confirmé par Das & Ghosh, qui voient que lorsque les règles de l'adéquation des fonds propres ont tendance à être strictes, ceci va conduire à un comportement plus risqué par une banque, ce qui va accroître le niveau d'exposition des banques au risque, qui à son tour rend la banque plus sensibles à l'échec<sup>9</sup>. Par contre, Rime voit que l'adéquation des fonds propres joue un rôle crucial dans l'amélioration de la stabilité du système financier en diminuant les incitations d'aléa moral et donc cela peut conduire à plus de capital et moins prise de risque ce qui va diminuer la probabilité de défaut de la banque<sup>10</sup>., Konishi & Yasuda, trouvent que la mise en œuvre des exigences en matière de l'adéquation des fonds propres réduit la prise de risque dans les banques commerciales<sup>11</sup>. Aussi, selon Grigorian & Manole,

---

<sup>1</sup> Bernadette Josephine JAMES, Corina JOSEPH, «Corporate governance mechanisms and bank performance: resource-based view», *procedia economics and finance*, Vol 31, 2015, pp. 117-123.

<sup>2</sup> Yesmine SABINA, Mohammad Saif Uddin BHUIYAH, *op. Cit*, pp. 33-39.

<sup>3</sup> Abdul Hadi ZULKAFI, Fazilah Abdul SAMAD, «Corporate governance and performance of banking firms: evidence from Asian emerging markets», *op. Cit*, p 58.

<sup>4</sup> João A. C. SANTOS, «Bank capital regulation in contemporary banking theory: a review of the literature», *financial markets, institutions & instruments*, Vol 10, Issue 2, May 2001, pp. 41-84.

<sup>5</sup> Daesik KIM, Anthony M. SANTOMERO, «Risk in banking and capital regulation», *the journal of finance*, Vol 43, n° 05, December 1988, pp. 1219-1233.

<sup>6</sup> David BESANKO, George KANATAS, «The regulation of bank capital: do capital standards promote bank safety?», *journal of financial intermediation*, Vol 05, Issue 02, April 1996, pp. 160-183.

<sup>7</sup> Jurg BLUM, «Do capital adequacy requirements reduce risks in banking?», *journal of banking & finance*, Vol 23, Issue 5, May 1999, pp. 755-771.

<sup>8</sup> Hans GERSBACH, Jan WENZELBURGER, « The workout of banking crises: a macroeconomic perspective », *CESifo Economic Studies*, Vol49, Issue 02, 2003, p-p. 250-251.

<sup>9</sup> Abhiman DAS, Saibal GHOSH, *op. Cit*, pp. 193-221.

<sup>10</sup> Bertrand RIME, «Capital requirements and bank behaviour: empirical evidence for Switzerland», *journal of banking & finance*, Vol 25, Issue 04, April 2001, pp. 789-805.

<sup>11</sup> Masaru KONISHI, Yukihiro YASUDA, «Factors affecting bank risk taking: evidence from Japan», *journal of banking & finance*, Vol 28, Issue 01, January 2004, p 217.

## QUATRIEME CHAPITRE : Mécanismes de gouvernance bancaire et performance financière-validation empirique sur les banques algériennes

---

des ratios de suffisance du capital minimum plus stricts sont associés à une plus forte capacité de génération de revenus<sup>1</sup>.

Selon Brigham & Ehrhardt, le Comité de Bâle implique que la surveillance réglementaire, à travers le ratio d'adéquation des fonds propres, affecte la performance en générale et en particulier la rentabilité des banques<sup>2</sup>. Ceci est confirmé par certaines recherches qui ont trouvé une relation positive entre le ratio d'adéquation des fonds propres et la performance des banques comme les résultats de Lin et al, qui indiquent qu'il existe une relation positive et significative entre le ratio d'adéquation des fonds propres et diverses mesures de performance financière, à savoir le ROA, le ROE, la marge bénéficiaire, et le bénéfice avant impôt sur le revenu<sup>3</sup>, aussi, selon Das & Ghosh, le ratio d'adéquation des fonds propres (Capital Adequacy Ratio CAR) est positivement associé à l'efficacité technique. Cet effet positif pourrait être expliqué par le fait que les banques bien capitalisées sont considérées comme relativement sûres, ce qui abaisse leur coût d'emprunt et va accroître leur efficacité<sup>4</sup>. Zulkafli & Samad, ont trouvé une relation positive et significative entre le ratio d'adéquation des fonds propres et la performance de 107 banques, cotées dans les marchés de neuf pays émergents d'Asie, mesurée par ROA et le Q de Tobin<sup>5</sup>.

Aussi, selon Alexandre & Bouaïss, les exigences du Comité de Bâle concernant le ratio Cooke ont une influence positive sur le rendement des capitaux propres ROE des banques françaises<sup>6</sup>. Praptiningsih a trouvé après l'analyse de 52 banques de l'Indonésie, la Thaïlande, les Philippines et la Malaisie, qu'il y a une relation positive et statistiquement significative entre le ratio d'adéquation des fonds propres et la performance de la banque mesurée par le ROA<sup>7</sup>. Ceci est confirmé par Zulkafli et al, qui ont trouvé les mêmes résultats en termes de Q de Tobin<sup>8</sup>. Par contre, certaines recherches trouvent qu'il y a une relation négative entre le ratio d'adéquation des fonds propres et la performance de la banque comme: Al-Saidi & Al-Shammari, qui ont trouvé après l'analyse de neuf banques commerciales koweïtiennes qu'il y a une relation négative entre le ratio d'adéquation des fonds propres et la performance de la banque mesurée par le Q de Tobin<sup>9</sup>.

Tandelilin et al, ont trouvé après l'analyse de 51 banques indonésiennes qu'il y a une relation non linéaire entre le ratio d'adéquation des fonds propres et le ROE, ou ils ont montré que le CAR<sup>2</sup> affecte positivement le ROE des banques publiques parce que après qu'il était négative il va être positive au-delà d'un certain niveau car les déposants vont croire que la

---

<sup>1</sup> David A. GRIGORIAN, Vlad MANOLE, «Determinants of commercial bank performance in transition: an application of Data Envelopment Analysis», International Monetary Fund, IMF working paper n° 02/ 146, September 2002, pp. 1-28.

<sup>2</sup> Maria PRAPTININGSIH, «Corporate governance and performance of banking firms: evidence from Indonesia, Thailand, Philippines, and Malaysia», op. Cit, p 96.

<sup>3</sup> Shu Ling LIN et al, «Risk-based capital adequacy in assessing on insolvency-risk and financial performances in Taiwan's banking industry», research in international business and finance, Vol 19, Issue 01, March 2005, pp. 111-153.

<sup>4</sup> Abhiman DAS, Saibal GHOSH, op. Cit, pp. 193-221.

<sup>5</sup> Abdul Hadi ZULKAFI, Fazilah Abdul SAMAD, «Corporate governance and performance of banking firms: evidence from Asian emerging markets», op. Cit, pp. 49-74.

<sup>6</sup> Hervé ALEXANDRE, Karima BOUAISS, op. Cit, pp. 1-22.

<sup>7</sup> Maria PRAPTININGSIH, «Corporate governance and performance of banking firms: evidence from Indonesia, Thailand, Philippines, and Malaysia», op. Cit, pp. 94-108.

<sup>8</sup> Abdul Hadi Zulkafli et al, «Board structure and firm value: a study on listed banking firms in the Asian emerging markets», op. Cit, pp.157-177.

<sup>9</sup> Mejbel AL-SAIDI, Bader AL-SHAMMARI, «Board composition and bank performance in Kuwait: an empirical study», op. Cit, pp.472-494.

banque a mis en œuvre une meilleure gouvernance mais cet effet reste non significative, En outre, ils ont trouvé que ce ratio a un effet négatif sur la performance des banques privées<sup>1</sup>.

Aussi, Fanta et al ont trouvé qu'il y a une relation non linéaire entre le ratio d'adéquation des fonds propres et la performance de la banque mesurée par le ROE et ont montré que ce ratio d'adéquation des fonds propres en tant qu'un proxy de gouvernance d'entreprise externe affecte négativement le ROE mais cet effet négative devrait se transformer en positif lorsque le ratio d'adéquation des fonds propres augmente à un certain niveau où la santé financière de la banque s'améliore, c'est pour ça le CAR<sup>2</sup> (l'effet de CAR à long terme) a été introduit pour résoudre ce problème, et il a été découvert que le CAR<sup>2</sup> a un effet positif sur le ROE<sup>2</sup>. Par contre Lukas & Basuki ont trouvé qu'il n'y a pas une relation significative entre le ratio d'adéquation des fonds propres et la performance de 31 banques indonésiennes<sup>3</sup>.

## **Sous-section 2: Revue des recherches empiriques récentes sur la relation entre les mécanismes de gouvernance et la performance des banques.**

Dans cette sous-section nous allons faire une revue des recherches empiriques récentes existantes sur la relation entre les mécanismes de la gouvernance bancaire et la performance des banques dans les différents pays de monde.

### **1. La relation entre la taille de conseil d'administration et la performance des banques durant la période 2010-2016.**

Les études de Taktak<sup>4</sup> et Taktak & Triki<sup>5</sup>, ont trouvé que la taille de conseil d'administration de 10 banques tunisiennes est liée négativement et significativement avec l'efficacité mesurée par l'approche de la frontière stochastique. Aussi, l'étude de Trabelsi<sup>6</sup>, a trouvé cette relation négative et significative entre la taille de conseil d'administration et la performance de 10 banques tunisiennes mesurée par le Q de Tobin. Ceci est confirmé par Sakawa & Watanabel<sup>7</sup>, qui ont trouvé le même résultat en testant cette relation et ceci en se basant sur un échantillon de 84 banques japonaises. Al-Saidi & Al-Shammari<sup>8</sup>, ont testé cette relation en ajoutant au Q de Tobin une autre mesure de performance qui est le ROA et ils ont trouvé le même résultat sur la base d'un échantillon de 9 banques commerciales koweïtiennes.

L'étude de Naushad & Abdul Malik<sup>9</sup>, également a trouvé ce même résultat en utilisant ces mêmes variables sur la base d'un échantillon de 24 banques dans les pays du Golfe. Aussi, l'étude d'Ihemeje et al<sup>10</sup>, a trouvé qu'il y a une relation négative et significative entre la taille

---

<sup>1</sup> Eduardus TANDELILIN et al, «Corporate governance, risk management, and bank performance: does type of ownership matter?», op. Cit, pp. 1-81.

<sup>2</sup> Ashenafi Beyene FANTA et al, op. Cit, pp. 19-26.

<sup>3</sup> Stephanie LUKAS, B. BASUKI, op. Cit, p-p 47-72.

<sup>4</sup> Salima TAKTAK, op. Cit, pp. 1-36.

<sup>5</sup> Salima TAKTAK, Mohamed TRIKI, «The effect of board and ownership structure on the efficiency of banks in Tunisia: the stochastic frontier approach», international journal of business and management; Vol 07, n° 16, 2012, pp. 139-150.

<sup>6</sup> Mohamed Ali TRABELSI, «Governance and performance of Tunisian banks », international journal of economics and finance, Vol 02, n° 03, August 2010, pp. 189-198.

<sup>7</sup> Hideaki SAKAWA, Naoki WATANABEL, «Corporate board structures and performance in the banking industry: evidence from Japan», Social Science Research Network SSRN electronic journal, 15 March 2011, pp. 01-40. Disponible sur: <http://ssrn.com/abstract=1786200>, consulté le 06/08/2016 à 01:05.

<sup>8</sup> Mejbel AL-SAIDI, Bader AL-SHAMMARI, op. Cit, pp. 472-494.

<sup>9</sup> Mohammad NAUSHAD, Syed ABDUL MALIK, «Corporate governance and bank performance: a study of selected banks in GCC region», Asian social science, Vol 11, n° 09, 2015, pp. 226-234.

<sup>10</sup> J.C. IHEMEJE et al, «Internal corporate governance and the performance of commercial banks in Nigeria», international journal of management science and business administration, Vol 01, Issue 12, November 2015, pp. 17-25.

## QUATRIEME CHAPITRE : Mécanismes de gouvernance bancaire et performance financière-validation empirique sur les banques algériennes

---

de conseil d'administration et la performance des banques nigériennes mesurée par le ROA. Uwuigbe & Fakile<sup>1</sup>, ainsi, ont conclu que la taille de conseil d'administration a un impact négatif et significatif sur la performance financière de 21 banques nigériennes mesurée par le ROE. Ceci est confirmé par Mkadmi & Halioui<sup>2</sup>, qui ont trouvé ce même résultat sur la base d'un échantillon de 17 banques malaisiennes. Et l'étude de Shungu et al<sup>3</sup>, qui ont aussi trouvé ce même résultat en se basant sur un échantillon de cinq banques au Zimbabwe.

Ainsi, la recherche d'Odili et al<sup>4</sup>, a trouvé qu'il y a une relation négative et significative entre la taille de conseil d'administration de 21 banques nigériennes et le ROE. Aussi, Adusei<sup>5</sup> a trouvé cette même relation entre la taille de conseil d'administration et la performance de 17 banques au Ghana en ajoutant à cette mesure de performance financière qui est le ROE une autre mesure qui s'agit de l'efficacité représenté par le ratio coût-revenu. Al Manaseer et al<sup>6</sup>, ont trouvé ce même résultat entre la taille de conseil d'administration et la performance de 15 banques jordaniennes mesurée par le ROE et le bénéfice par action. L'étude de Robin & Shailesh<sup>7</sup>, a conclu qu'il y a une relation négative et significative entre la taille de conseil d'administration et la performance de 10 banques indiennes mesurée par le ROA et le ratio charges d'exploitation sur le revenu total. Et en se basant sur les mesures de la performance financière qui sont le ROA et le ROE, Rachdi & Ben Ameer<sup>8</sup> ont trouvé une relation négative et significative entre ces mesures de performance financière et la taille de conseil de 11 banques tunisiennes. Ceci est confirmé par l'étude d'Ayorinde et al<sup>9</sup>, qui ont trouvé ce même résultat sur la base d'un échantillon de 24 banques au Nigeria. Fanta et al<sup>10</sup>, aussi ont trouvé cette même relation sur la base d'un échantillon de 63 banques éthiopiennes. Nyamongo & Temesgen<sup>11</sup> également ont trouvé ce même résultat sur la base d'un échantillon de 37 banques en Kenya. Ceci est confirmé par Liang et al<sup>12</sup>, qui ont constaté que la taille de conseil d'administration a un impact négatif et significatif sur la performance financière de 50 banques chinoises mesurée par le ROA et le ROE. Aussi, l'étude de Boussaada & Karmani<sup>13</sup>, a conclu qu'il y a cette même relation entre la taille de conseil d'administration et les mesures de la performance financière de 38 banques dans dix pays de MENA. Et en se basant sur un échantillon de cinq banques nigériennes, Bebeji et al<sup>14</sup>, ont trouvé aussi une relation négative

---

<sup>1</sup> Olubukunola Ranti UWUIGBE, Adeniran Samuel FAKILE, op. Cit, pp. 260-267.

<sup>2</sup> Jamel eddine MKADMI, Khamoussi HALIOUI, «Analyse de l'impact du conseil d'administration sur la performance des banques conventionnelles Malaisiennes», la revue gestion et organisation, Vol 05, Issue 01, Novembre 2013, pp. 16-26.

<sup>3</sup> Progress SHUNGU et al, « Impact of corporate governance on the performance of commercial banks in Zimbabwe», Mediterranean journal of social sciences, Vol 05, n° 15, July 2014, pp. 93-105.

<sup>4</sup> Okwuchukwu ODILI, «Does corporate governance influence banking sector performance in Nigeria?», Vol 03, Issue 10, October 2015, pp. 345-365.

<sup>5</sup> Michael ADUSEI, « Board structure and bank performance in Ghana», journal of money, investment and banking, Issue 19, 2011, pp. 72-84.

<sup>6</sup> Mousa F. AL MANASEER et al, op. Cit, pp. 349-359.

<sup>7</sup> Thomas ROBIN, Singh Thakur SHAILESH, «Analysis of corporate governance and performance of Indian banks», acropolis, Vol 04, n° 01, January-December 2014, pp. 5-12.

<sup>8</sup> Houssein RACHDI, Ines Ghazouani BEN AMEUR, op.Cit, pp. 88-97.

<sup>9</sup> AJALA Oladayo AYORINDE et al, op. Cit, pp. 32-42.

<sup>10</sup> Beyene Fanta ASHENAFI et al op. Cit, pp. 19-26.

<sup>11</sup> Esman Morekwa NYAMONGO, Kebede TEMESGEN, « The effect of governance on performance of commercial banks in Kenya: a panel study», corporate governance: the international journal of business in society, Vol 13, Issue 03, pp.236 – 248.

<sup>12</sup> Qi LIANG et al, «Board characteristics and Chinese bank performance »,journal of banking & finance, Vol 37, Issue 08, August 2013, pp. 2953-2968.

<sup>13</sup> Rim BOUSSAADA, Majdi KARMANI, «Did board of directors have an impact on MENA bank performance? », international journal of economics and finance, Vol 07, n° 04, 2015, pp. 46-56.

<sup>14</sup> Aminu BEBEJI et al, « The effect of board size and composition on the financial performance of banks in Nigeria», African journal of business management, Vol 09, Issue 16, 28 August 2015, pp. 590-598.

## QUATRIEME CHAPITRE : Mécanismes de gouvernance bancaire et performance financière-validation empirique sur les banques algériennes

---

et significative entre ces variables. Aussi, El-Chaarani<sup>1</sup>, a trouvé ce même résultat en se basant sur un échantillon de 40 banques libanaises. Pathan & Faff<sup>2</sup>, ajoutent à ces mesures de performance financière d'autres mesures qui sont NIM, le Q de Tobin, le résultat opérationnel avant impôt et les rendements boursiers et ils ont trouvé ce même résultat sur la base d'un échantillon de 300 banques américaines.

Par contre certaines recherches ont trouvé qu'il y a une relation positive entre la taille de conseil d'administration et la performance des banques comme l'étude de: Adnan et al<sup>3</sup>, qui ont trouvé une relation positive et significative entre la taille de conseil d'administration et l'efficacité de 12 banques malaisiennes mesurée par le ratio des prêts non productifs au total des prêts et le ratio des charges opérationnelles au total des actifs. Adams & Mehran<sup>4</sup>, aussi ont trouvé cette même relation en utilisant le Q de Tobin comme mesure de la performance de 35 banques américaines. Ceci est confirmé par Basuony et al<sup>5</sup>, qui ont trouvé ce même résultat sur la base d'un échantillon de 50 banques au Yémen et six pays du CCG. Ainsi, l'étude d'Ayadi & Boujèlbène<sup>6</sup>, a trouvé ce même résultat lorsqu'ils ont testé la relation entre la taille de conseil d'administration et la performance de 30 banques européennes mesuré par le ROA. Et l'étude de Chahine & Safieddine<sup>7</sup>, qui ont trouvé qu'il existe une relation positive et significative entre la performance financière des banques mesurée par le ROA et le ROE et la taille du conseil basé sur 749 observations dans les banques libanaises. Ceci est confirmé par Aebi et al<sup>8</sup>, qui ont trouvé ce même résultat en ajoutant à ces mesures de performance financière une autre mesure qui est les rendements boursiers et ceci sur la base d'un échantillon de 372 observations bancaires. Aussi, Huang<sup>9</sup>, a constaté que la taille de conseil d'administration a un impact positif et significatif sur la performance de 41 banques taïwanaises mesurée par le ROA, le ROE et le ratio des prêts non productifs. Ainsi, il y a d'autres études qui ont trouvé une relation concave ou de forme U inversé entre la taille de conseil d'administration et la performance des banques comme l'étude de Grove et al<sup>10</sup>, qui ont trouvé une relation concave entre la taille de conseil d'administration de 236 banques des États Unies et la performance mesurée par le ROA.

Mais certaines recherches ont trouvé qu'il n'y a pas une relation entre la taille de conseil d'administration et la performance des banques comme l'étude de Chang & Heang<sup>11</sup>, qui ont trouvé que la taille de conseil d'administration n'a pas un impact sur l'efficacité coût/ profit mesuré par l'analyse d'enveloppement des données (DEA) de 19 banques malaisiennes.

---

<sup>1</sup> Hani EL-CHAARANI, op. Cit, pp. 35-46.

<sup>2</sup> Shams PATHAN, Robert FAFF, «Does board structure in banks really affect their performance?», journal of banking & finance, Vol 37, Issue 05, May 2013, pp.1573–1589.

<sup>3</sup> Muhammad Akhyar ADNAN and others, op. Cit, pp. 1-15.

<sup>4</sup> Renee B. ADAMS, Hamid MEHRAN, «Bank board structure and performance: evidence for large bank holding companies», journal of financial intermediation, Vol 21, Issue 02, April 2012, pp. 243-267.

<sup>5</sup> Mohamed A. BASUONY et al, « The effect of corporate governance on bank financial performance: evidence from the Arabian Peninsula», corporate ownership & control, Vol 11, Issue 02, 2014, pp. 178- 191.

<sup>6</sup> Nesrine AYADI, Younès BOUJÈLBÈNE, op. Cit, pp. 1-18.

<sup>7</sup> Salim CHAHINE, Assem SAFIEDDINE, « Is corporate governance different for the Lebanese banking system?», op. Cit, pp. 207-226.

<sup>8</sup> Vincent AEBI et al, «Risk management, corporate governance, and bank performance in the financial crisis», journal of banking & finance, Vol 36, 2012, pp. 3213-3226.

<sup>9</sup> Chi-Jui HUANG, op. Cit, pp. 219-234.

<sup>10</sup> Hugh GROVE et al, «Corporate governance and performance in the wake of the financial crisis: evidence from US commercial banks», op. Cit, pp. 418-436.

<sup>11</sup> Sok-Gee CHAN, Lee Teck HEANG, «Corporate governance, board diversity and bank efficiency: the case of commercial banks in Malaysia», the Asian business & management conference, Osaka, Japan, 2010, pp. 576-595.

Aussi, Zulkafli et al<sup>1</sup>, ont trouvé une relation non significative entre la taille de conseil d'administration de 107 banques cotées dans neuf pays des marchés émergents d'Asie et la performance mesuré par le Q de Tobin. Ainsi, Battaglia et al<sup>2</sup>, qui ont ajouté au Q de Tobin, le ratio cours sur bénéfice comme mesure de la performance, ont trouvé cette relation non significative entre la taille de conseil et la performance de 36 banques chinoises et indiennes. Ce résultat est confirmé par Arrouri et al<sup>3</sup>, qui ont trouvé que la taille de conseil n'a pas un impact significatif sur la performance de 27 banques des pays du CCG mesuré par le ROA. L'étude d' Ayadi & Boujèlbène, a trouvé également ce même résultat lorsqu'ils ont testé la relation entre la taille de conseil et la performance de 30 banques européennes mesuré par le ROE. Romano et al<sup>4</sup>, ont utilisé les mesures de la performance financière représentée par le ROA et le ROE, et ils ont trouvé cette même relation sur la base d'un échantillon de 25 banques italiennes. Ceci est confirmé par Chenini & Jarboui, qui ont trouvé ce même résultat sur la base d'un échantillon de huit banques tunisiennes. Tomar & Bino, aussi, ont constaté cette même relation en ajoutant au ROA une autre mesure de la performance qui est le Q de Tobin et ceci en se basant sur un échantillon de 14 banques au Jordan. La recherche d' Abdul-Qadir & Kwanbo<sup>5</sup>, a conclu aussi qu'il y a une relation positive mais non significative entre la taille de conseil d'administration et la performance de 12 banques nigériennes mesurée par le bénéfice par action, dividende par action, la marge bénéficiaire avant impôt et la marge bénéficiaire après impôt. Ceci est confirmé par Al-Amarneh<sup>6</sup>, qui a trouvé cette même relation entre la taille de conseil et la performance de 13 banques jordaniennes mesurée par le ROA.

## **2. La relation entre le pourcentage d'administrateurs indépendants et la performance des banques durant la période 2010-2016.**

Plusieurs études ont trouvé une relation négative et significative entre le pourcentage d'administrateurs indépendants et la performance des banques comme : l'étude de Pathan & Faff, qui ont trouvé que le pourcentage d'administrateurs indépendants a un impact négatif et significatif sur la performance de 300 banques américaines mesurée par le ROA, le ROE, NIM, le Q de Tobin, le résultat opérationnel avant impôt et les rendements boursiers.

Al-Baidhani<sup>7</sup>, a trouvé cette même relation en se basant sur le ROA comme mesure de la performance de 50 banques dans la péninsule. Aussi, l'étude de Basuony et al, qui ont conclu qu'il existe une relation négative et significative entre ces deux variables en se basant sur un échantillon de 50 banques au Yémen et six pays du CCG mesurée par le Q de Tobin. Par contre certaines études ont trouvé une relation positive et significative entre le pourcentage d'administrateurs indépendants et la performance des banques comme : l'étude de Chan & Heang, qui ont trouvé cette même relation avec l'efficacité coût en utilisant l'efficacité coût / profit mesurée par l'analyse d'enveloppement des données comme mesure de la performance de 19 banques malaisiennes. Aussi, Adusei a trouvé qu'il y'a une relation positive et

---

<sup>1</sup> Abdul Hadi ZULKAFI et al, «Board structure and firm value: a study on listed banking firms in the Asian emerging markets», op. Cit, pp.157-177.

<sup>2</sup> Francesca BATTAGLIA et al, «Strong boards, risk committee and bank performance: evidence from India and China», in Boubaker S., Nguyen D, "Corporate Governance in Emerging Markets-theories, practices and cases". CSR, sustainability, Ethics and governance, Springer Berlin Heidelberg, 2014, pp 79-105.

<sup>3</sup> Houda ARROURI et al, op. Cit, pp. 365-372.

<sup>4</sup> Giulia ROMANO et al, «Corporate governance and performance in Italian banking groups», op. Cit, pp. 1-35.

<sup>5</sup> Ahmad Bawa ABDUL-QADIR, Mansur Lubabah KWANBO, «Corporate governance and financial performance of banks in the post-consolidation era in Nigeria», international journal of social sciences and humanity studies, Vol 04, n° 02, 2012, pp. 27-36.

<sup>6</sup> Asma'a AL-AMARNEH, op. Cit, pp. 192-202.

<sup>7</sup> Ahmed Mohsen AL-BAIDHANI, «The effects of corporate governance on bank performance: evidence from the Arabian Peninsula», , Social Science Research Network SSRN electronic journal, 22 May 2013, pp. 1-31. Disponible sur le site:<http://ssrn.com/abstract=2284814>, consulté le 11/08/2016 à 18 :45.

significative en utilisant l'efficacité mesurée par le coefficient d'exploitation qui est le ratio coût-revenu comme mesure de la performance de 17 banques au Ghana. Et l'étude de Trabelsi, qui a conclu qu'il y a une relation positive et significative entre le pourcentage d'administrateurs indépendants et la performance de 10 banques tunisiennes mesurée par le Q de Tobin. Ceci est confirmé par Hoque et al<sup>1</sup>, qui ont trouvé ce même résultat sur la base d'un échantillon de 25 banques cotées au Bangladesh. Shungu et al, ont conclu également qu'il y a une relation positive et significative entre le pourcentage d'administrateurs indépendants et la performance de cinq banques au Zimbabwe mesurée par le ROE. Et en se basant sur cette mesure de performance financière, Odili et al, ont trouvé aussi ce même résultat sur la base d'un échantillon de 21 banques nigériennes. Ainsi, l'étude de Huang, a trouvé cette même relation en utilisant le ROA, le ROE et le ratio des prêts non productifs comme mesures de la performance de 41 banques taïwanaises. Al Manaseer et al, ont trouvé qu'il y a une relation positive et significative entre la présence d'administrateurs indépendants dans le conseil et la performance de 15 banques jordaniennes mesurée par le ROE et la marge bénéficiaire. Ayadi & Boujèlbène, également, ont conclu qu'il y a une relation positive et significative entre le pourcentage d'administrateurs indépendants et la performance de 30 banques européennes mesurée par le ROA. Robin & Shailesh, ont trouvé ce même résultat en ajoutant au ROA une autre mesure de la performance qui est le ratio charges d'exploitation sur le revenu total et ceci sur la base d'un échantillon de 10 banques indiennes.

Et en se basant sur les mesures de la performance financière à savoir le ROA et le ROE, Fanta et al, ont trouvé cette même relation sur la base d'un échantillon de 63 banques éthiopiennes. Ceci est confirmé par Nyamongo & Temesgen, qui ont trouvé ce même résultat en se basant sur un échantillon de 37 banques en Kenya. Aussi, Liang et al, ont trouvé ce même résultat en se basant sur un échantillon de 50 banques chinoises. Et El-Chaarani, qui a conclu qu'il y a une relation positive et significative entre le pourcentage d'administrateurs indépendants et ces mesures de la performance financière dans 40 banques libanaises. Aussi, l'étude de Bebeji et al, a trouvé ce même résultat sur la base d'un échantillon de cinq banques nigériennes. Ainsi, il y a d'autres études qui ont trouvé une relation quadratique comme l'étude de Chahine & Safieddine, qui ont conclu qu'il y a une relation quadratique entre le pourcentage d'administrateurs indépendants et la performance financière, c'est-à-dire, la performance diminue puis augmente avec l'augmentation de ces administrateurs, et ceci sur la base d'un échantillon de 749 observations dans les banques libanaises.

Mais certaines recherches ont trouvé qu'il n'y a pas une relation entre le pourcentage d'administrateurs indépendants et la performance des banques comme les études de Taktak et Taktak & Triki, qui ont trouvé qu'il y a une relation non significative entre le pourcentage d'administrateurs indépendants et l'efficacité de dix banques tunisiennes mesurée par l'approche de la frontière stochastique. Et l'étude de Chan & Heang, qui ont trouvé cette même relation avec l'efficacité profit et ceci en utilisant l'efficacité coût / profit mesurée par l'analyse d'enveloppement des données (DEA) comme mesure de la performance de 19 banques malaisiennes. L'étude d'Adnan et al, a conclu également qu'il y a cette relation en utilisant l'efficacité mesurée par le ratio des prêts non productifs au total des prêts et le ratio des charges opérationnelles au total des actifs comme mesures de performance de 12 banques malaisiennes. Aussi, l'étude de Zulkafli et al, a trouvé qu'il y a une relation non significative entre le pourcentage d'administrateurs indépendants et la performance de 107 banques cotées dans neuf pays des marchés émergents d'Asie mesurée par le Q de Tobin. Ceci est confirmé par Sakawa & Watanabel, qui ont trouvé ce même résultat et en utilisant le Q de Tobin sur la

---

<sup>1</sup> Mohammad Ziaul HOQUE et al, «Corporate governance and bank performance: the case of Bangladesh», Social Science Research Network SSRN electronic journal, 2013, pp. 01-37, disponible sur le site: <http://ssrn.com/abstract=2208903>, consulté le 10/08/2016 à 01:11.

base d'un échantillon de 84 banques japonaises. Et par l'étude d'Adams & Mehran, qui ont trouvé aussi ce même résultat en se basant sur un échantillon de 35 banques américaines.

L'étude d'Adusei, aussi, a conclu qu'il y a une relation négative mais non significative avec le ROE sur la base d'un échantillon de 17 banques au Ghana. Aussi, l'étude de Battaglia et al, a trouvé ce même résultat en se basant sur le Q de Tobin et le ratio cours sur bénéfice comme mesures de la performance de 36 banques chinoises et indiennes. Ceci est confirmé par Ayadi & Boujèlbène, qui ont conclu qu'il existe une relation non significative entre le pourcentage d'administrateurs indépendants et la performance de 30 banques européennes mesurée par le ROE. Pandya<sup>1</sup>, aussi, a trouvé ce même résultat en ajoutant à cette mesure de performance ROE une autre mesure de la performance financière qui est le ROA et ceci sur la base d'un échantillon de 12 banques indiennes. Ainsi, Romano et al, ont constaté ce même résultat en utilisant ces deux mesures de performance sur la base d'un échantillon de 25 banques italiennes. Ceci est confirmé par Boussaada & Karmani, qui ont trouvé ce même résultat en se basant sur un échantillon de 38 banques dans dix pays de MENA. En se basant sur ces mesures de performance financière, Rachdi & Ben Ameer, ont trouvé qu'il y a une relation négative non significative sur la base d'un échantillon de 11 banques tunisiennes. Aebi et al, ont trouvé également qu'il y a une relation non significative lorsqu'ils ont ajouté à ces mesures les rendements boursiers comme une autre mesure de la performance et ceci sur la base de 372 observations bancaires. Aussi, Mkadmi & Halioui, ont conclu qu'il n'y a pas une relation significative entre le pourcentage d'administrateurs indépendants dans le conseil et la performance de 17 banques malaisiennes mesurée par le ROA, le ROE et le coefficient d'exploitation qui est le ratio coût-revenu. Et en se basant sur le ROA comme mesure de la performance financière de 54 banques libanaises, Salloum et al<sup>2</sup>, ont conclu qu'il existe une relation positive mais non significative. Al-Saidi & Al-Shammari, ont trouvé cette même relation lorsqu'ils ont ajouté au ROA une autre mesure de performance qui est le Q de Tobin et ceci en se basant sur un échantillon de neuf banques commerciales koweïtiennes.

### **3. La relation entre la dualité du directeur général et la performance des banques durant la période 2010-2016.**

Plusieurs études ont trouvé une relation négative et significative entre la dualité du directeur général et la performance des banques comme l'étude de Trabelsi, qui a conclu que la dualité a un impact négatif et significatif sur la performance de dix banques tunisiennes mesurée par le Q de Tobin. Et l'étude de Grove et al, qui ont trouvé cette même relation en utilisant le ROA comme mesure de la performance, et ceci, sur la base d'un échantillon de 236 banques des États Unies. Aussi, Mburu et al, ont trouvé ce même résultat sur la base d'un échantillon de 29 banques de Nairobi. Et en se basant sur les mesures de la performance financière ROA et ROE, Pandya, a trouvé cette même relation sur la base d'un échantillon de 12 banques indiennes. Aussi, Liang et al, ont trouvé ce même résultat en se basant sur un échantillon de 50 banques chinoises. Ceci est confirmé par El-Chaarani, qui a trouvé aussi cette relation négative et significative entre la dualité et la performance de 40 banques libanaises mesurée par le ROA et le ROE.

Par contre certaines recherches ont trouvé qu'il y a une relation positive entre la dualité du directeur général et la performance des banques comme les études de Taktak et Taktak & Triki, qui ont trouvé que la dualité a un impact positif et significatif sur l'efficacité de 10 banques tunisiennes mesurée par l'approche de la frontière stochastique. Et l'étude Zulkafli et al, qui ont trouvé ce même résultat en utilisant le Q de Tobin comme mesure de performance de 107 banques cotées dans neuf pays des marchés émergents d'Asie. Ceci est confirmé par

---

<sup>1</sup>Hemal PANDYA, op. Cit, pp. 4-21.

<sup>2</sup> Charbel SALLOUM et al, op. Cit, pp. 265-288.

Al-Saidi & Al-Shammari, qui ont trouvé ce même résultat en utilisant le Q de Tobin comme mesure de la performance de 9 banques commerciales koweïtiennes. En ajoutant à cette mesure qui est le Q de Tobin une autre mesure de performance qui est le ROA, Naushad & Abdul Malik, ont trouvé cette même relation. Aussi, l'étude d'Al Manaseer et al, a conclu qu'il y a une relation positive et significative entre la dualité et la performance de 15 banques jordaniennes mesurée par la marge bénéficiaire. Ainsi, l'étude d' Ayadi & Boujèlbène, qui ont trouvé cette même relation en utilisant le ROE comme mesure de performance de 30 banques européennes. En se basant sur les mesures de la performance financière à savoir le ROA et le ROE, Fanta et al, ont conclu qu'il y a une relation positive et significative, et ceci sur la base d'un échantillon de 63 banques éthiopiennes. Aussi, Chenini & Jarboui, ont trouvé ce même résultat en se basant sur un échantillon de 8 banques tunisiennes.

Mais certaines recherches ont trouvé qu'il n'y a pas une relation entre la dualité et la performance des banques comme les études d'Adnan et al, qui ont trouvé que la dualité n'a pas un impact significatif sur l'efficacité de 12 banques malaisiennes mesurée par le ratio des prêts non productifs au total des prêts et le ratio des charges opérationnelles sur le total des actifs. Et celle d'Arrouri et al, qui ont conclu qu'il y a une relation non significative entre la dualité et la performance de 27 banques des pays du CCG mesurée par ROA. Aussi, Salloum et al, ont trouvé cette même relation en utilisant aussi le ROA comme mesure de performance de 54 banques libanaises. Ceci est confirmé par Ayadi & Boujèlbène, qui ont trouvé ce même résultat en se basant sur un échantillon de 30 banques européennes. En utilisant le ROE comme mesure de la performance de 15 banques jordaniennes. Al Manaseer et al, ont trouvé aussi cette même relation. En ajoutant au ROE une autre mesure de la performance qui est le ROA, Nyamongo & Temesgen, ont conclu qu'il y a une relation non significative sur la base d'un échantillon de 37 banques en Kenya. Ceci est confirmé par Boussaada & Karmani, qui ont trouvé ce même résultat en se basant sur un échantillon de 38 banques dans 10 pays de MENA. Ainsi, Mkadmi & Halioui, ont conclu qu'il y a une relation non significative entre la dualité et la performance de 17 banques malaisiennes mesurée par le ROA, le ROE et le coefficient d'exploitation qui est le ratio coût-revenu. En se basant sur le ROA, Al-Amarneh, a trouvé une relation positive mais non significative entre la dualité et la performance de 13 banques jordaniennes.

#### **4. La relation entre la propriété de l'Etat et la performance des banques durant la période 2010-2016.**

Plusieurs études ont trouvé une relation négative et significative entre la propriété de l'Etat et la performance des banques comme les études de Taktak et Taktak & Triki, qui ont trouvé que la propriété de l'Etat a un impact négatif et significatif sur l'efficacité de 10 banques tunisiennes mesurée par l'approche de la frontière stochastique. Et l'étude de Cornett et al<sup>1</sup>, qui ont trouvé qu'il y a une relation négative et significative entre la propriété de l'Etat et la performance de 807 banques de 16 pays de l'est asiatique mesurée par le flux de trésorerie opérationnel avant impôt/ actifs et le ROA. Aussi, l'étude de Malik et al, a conclu que la propriété étatique influe négativement sur la performance financière de 23 banques vietnamiennes mesurée par le ROA<sup>2</sup>. Et en utilisant le ROE comme mesure de la performance

---

<sup>1</sup> Marcia Millon CORNETT et al, «The impact of state ownership on performance differences in privately-owned versus state-owned banks: an international comparison», op. Cit, pp. 74-94.

<sup>2</sup> Ali MALIK et al, «Effects of ownership structure on bank performance: Evidence from vietnamese banking sector», international journal of business performance management, Vol 17, n° 02, 2016, pp. 01-15.

financière de 43 banques en Kenya, l'étude de Kiruri<sup>1</sup> a trouvé cette même relation négative et significative.

En se basant sur les mesures de la performance financière à savoir le ROA et le ROE, Kobeissi & Sun<sup>2</sup>, ont trouvé cette même relation entre la propriété de l'Etat et la performance financière de 221 banques dans 17 pays MENA. Ceci est confirmé par Liang et al, qui ont conclu qu'il y a une relation négative et significative et ceci sur la base d'un échantillon de 50 banques chinoises. Aussi, Boussaada & Karmani<sup>3</sup>, ont trouvé ce même résultat en se basant sur un échantillon de 38 banques dans la région MENA. Ceci est confirmé par Abdul Rahman & Reja, qui ont trouvé aussi cette même relation entre la propriété de l'Etat et la performance financière de 21 banques malaisiennes mesurée par le ROA et le ROE.

Et en ajoutant à ces mesures de performance financière une autre mesure qui est la marge nette d'intérêts, Farazi et al<sup>4</sup>, ont trouvé ainsi ce même résultat et ceci sur la base d'un échantillon de 120 banques dans 9 pays de MENA. En utilisant le ROA comme une mesure de la performance financière, Okpara & Iheanacho<sup>5</sup>, ont trouvé une relation négative et significative entre la propriété de l'Etat et la performance de 21 banques nigériennes. En se basant sur cette mesure de performance qui est le ROA, Swai & Mbogela<sup>6</sup>, ont trouvé aussi ce même résultat sur la base d'un échantillon de 9 banques tanzaniennes. Mais certaines recherches ont trouvé qu'il n'y a pas une relation entre la propriété de l'Etat et la performance des banques comme l'étude de Fanta et al, qui ont conclu que la propriété de l'Etat n'a pas un impact significatif sur la performance mesurée par le ROA et le ROE de 63 banques éthiopiennes.

## **5. La relation entre le ratio d'adéquation des fonds propres et la performance des banques durant la période 2010-2016.**

Plusieurs études empiriques ont trouvé une relation négative et significative entre le ratio d'adéquation des fonds propres CAR et la performance des banques comme l'étude d'Al-Saidi & Al-Shammari, qui ont trouvé que le ratio d'adéquation des fonds propres a un impact négatif et significatif sur la performance de 9 banques commerciales koweïtiennes mesurée par le Q de Tobin. Aussi, et en utilisant le ROE comme mesure de la performance, Binh & Giang<sup>7</sup>, ont trouvé cette même relation entre le ratio d'adéquation des fonds propres et la performance de 11 banques vietnamiennes. Et l'étude de James & Joseph<sup>8</sup>, qui ont conclu qu'il y a une relation négative et significative entre le ratio d'adéquation des fonds propres et la performance de 18 banques malaisiennes.

---

<sup>1</sup> Rokwaro Massimiliano KIRURI, «The effects of ownership structure on bank profitability in Kenya», *European journal of management sciences and economics*, Vol 01, Issue 02, March 2013, pp. 116-127.

<sup>2</sup> Nada KOBEISSI, Xian SUN, «Ownership structure and bank performance: evidence from the Middle East and North Africa region», *comparative economic studies*, September 2010, Vol 52, Issue 03, pp. 287-323.

<sup>3</sup> Rim BOUSSAADA, Majdi KARMANI, «Ownership concentration and bank performance: evidence from MENA banks», *international journal of business and management*, Vol 10, n° 03, 2015, pp. 189-202.

<sup>4</sup>Subika FARAZI et al, «Bank ownership and performance in the Middle East and North Africa region», *op. Cit.*, pp. 1-46.

<sup>5</sup> Godwin Chigozie OKPARA, Eugene IHEANACHO, « Banking sector performance and corporate governance in Nigeria: a discriminant analytical approach», *expert journal of finance*, Vol 02, Issue 01, 2014, pp. 10-17.

<sup>6</sup> Janeth P. SWAI, Cosmas S. MBOGELA, «Do ownership structures affect banks' performance? an empirical inquiry onto Tanzanian bank industry», *journal of finance and risk perspectives*, Vol 03, Issue 02, June 2014, pp. 47-66.

<sup>7</sup>Dao Thi Thanh BINH, Hoang Thi Huong GIANG, *op. Cit.*, pp. 72-95.

<sup>8</sup> Bernadette Josephine JAMES, Corina JOSEPH, «Corporate governance mechanisms and bank performance: resource-based view», *op. Cit.*, pp. 117-123.

## QUATRIEME CHAPITRE : Mécanismes de gouvernance bancaire et performance financière-validation empirique sur les banques algériennes

Par contre, certaines recherches ont trouvé qu'il y a une relation positive et significative entre le ratio d'adéquation des fonds propres CAR et la performance des banques comme l'étude de Zulkafli et al, qui ont trouvé que le ratio d'adéquation des fonds propres a un impact positif et significatif sur la performance de 107 banques cotées dans neuf pays des marchés émergents d'Asie mesurée par le Q de Tobin. Et l'étude de Berger & Bouwman<sup>1</sup>, qui ont trouvé cette même relation lorsqu'ils ont utilisé le ROE comme mesure de la performance et ceci sur la base d'un échantillon de 60589 observations bancaires aux États-Unis.

Aussi, l'étude d'Osisioma et al<sup>2</sup>, a conclu qu'il y a une relation positive et significative entre le ratio d'adéquation des fonds propres CAR et la performance de 24 banques en Nigéria mesurée par le ROA. Ceci est confirmé par Fanta et al, qui ont constaté cette même relation entre le ratio d'adéquation des fonds propres et la performance de 63 banques éthiopiennes mesurée par le ROA. Et en se basant sur les mesures de la performance financière à savoir le ROA et le ROE, Nyamongo & Temesgen, ont trouvé aussi cette même relation positive et significative entre le ratio d'adéquation des fonds propres CAR et la performance financière de 37 banques en Kenya.

D'après ce qui précède et selon les auteurs cités précédemment concernant la relation entre les mécanismes de la gouvernance et la performance dans le secteur bancaire, nous pouvons résumer la relation entre les mécanismes de la gouvernance et la performance de la banque mesurée par le ROA (ce dernier est la mesure de performance qui va être utilisée dans notre recherche) dans le tableau suivant.

**Tableau n°31: Résumé des recherches empiriques sur la relation entre les mécanismes de la gouvernance et la performance de la banque mesurée par le ROA.**

Mécanisme de la gouvernance	Relation négative	Relation positive	Aucune relation
<b>La taille de conseil d'administration</b>	Busta, Rachdi & Ben Amour, Fanta et al, Ayorinde et al, Al Saidi & Al Shammari, Pathan & Faff, Nyamongo & Temesgen, El chaarani, Robin & Shailesh, Boussaada & Karmani, Naushad & Abdul Malik, Liang et al, Ihemeje et al, Bebeji et al.	Coleman & Biekpe, Belkhir, Huang, Chahine & Safieddine, Aebi et al, Ayadi & Boujèlbène.	Praptiningsih, Arrouri et al, Tomar & Bino, Romano et al, Salloum et al, Chenini & Jarboui, Mkadmi & Halioui,
<b>La composition de conseil d'administration représentée par le pourcentage des administrateurs indépendants</b>	Coleman & Biekpe, Kaymak & Bektas, Pathan & Faff, Al-Baidhani.	Sierra et al, Busta, Pathan et al, Huang, Chahine & Safieddine, Ayadi & Boujèlbène, Fanta et al, Nyamongo & Temesgen, El chaarani, Robin & Shailesh, Liang et al, Bebeji et al.	Praptiningsih, Pandya, Rachdi & Ben Ameer, Aebi et al, Romano et al, Al Saidi & Al Shammari, Mkadmi & Halioui, Boussaada & Karmani.

<sup>1</sup> Allen N. BERGER, Christa H.S. BOUWMAN, op. Cit, pp. 146-176.

<sup>2</sup> Chuka Ben OSISIOMA et al, «Investigating the impact of corporate governance on banks' performance in Nigeria: a field Experiment», international journal of economics and business administration, Vol 01, n° 02, 2015, pp. 98-112.

**QUATRIEME CHAPITRE : Mécanismes de gouvernance bancaire et performance financière-validation empirique sur les banques algériennes**

Mécanisme de la gouvernance	Relation négative	Relation positive	Aucune relation
<b>La dualité du directeur général</b>	Pi & Timme, Mishra & Nielsen, Coleman & Biekpe, Kaymak & Bektas, Praptiningsih, Grove et al, El-Chaarani, Liang et al, Mburu et al, Pandya.	Belkhir, Fanta et al, Naushad & Abdul Malik, Chenini & Jarboui,	Arrouri et al Ayadi & Boujèlbène, Mkadmi & Halioui, Nyamongo & Temesgen, Boussaada & Karmani
<b>La propriété de l'Etat</b>	Panizza et al, Xiaochi & Yi, Kobeissi & Sun, Cornett et al, Farazi et al, Liang et al, Okpara & Iheanacho, Swai & Mbogela, Boussaada & Karmani, Debela & Chawla, Abdul Rahman & Reja, Malik et al.	-----	Love & Rachinsky, Fanta et al.
<b>Le ratio d'adéquation des fonds propres (CAR)</b>	James & Joseph.	Praptiningsih, Lin et al, Osisoma et al, Zulkafli & Samad, Fanta et al, Nyamongo & Temesgen	Al Saidi & Al-Shammari.

Source : Réalisé par nos soins.

D'après ce tableau, nous pouvons conclure qu'il y a :

- Une relation négative entre la taille de conseil d'administration et la performance de la banque mesurée par le ROA. Ce qui confirme les hypothèses de la théorie d'agence qui recommande un nombre réduit des membres dans le conseil d'administration (Lipton & Lorsch, Jensen, Ogege & Boloupremo<sup>1</sup>, Mamatzakis & Bermpei<sup>2</sup>), puisque selon la théorie de l'agence les conseils d'administration avec un nombre réduit des membres sont plus efficaces dans la surveillance de la direction et ils facilitent également la prise de décision, la coordination et la communication entre les membres, aussi ils aident à aligner les différents intérêts et donc ils permettent à diminuer les coûts d'agence, ce qui peut réduire le risque et améliorer la performance alors que les conseils d'administration sont moins efficaces quand ils grandissent en taille.
- Une relation positive entre le pourcentage des administrateurs indépendants au sein du conseil d'administration et la performance de la banque mesurée par le ROA. Ceci est compatible avec les recommandations de la théorie de l'agence qui propose que les conseils d'administration doit inclure une majorité des administrateurs indépendants (Clifford & Evans, Jensen & Meckling<sup>3</sup>, Fama, Fama & Jensen, Johnson et al<sup>4</sup>, Dalton et

<sup>1</sup> Samson OGEGE, Tarila BOLOUPREMO, «Corporate governance and financial performance of banks: evidence from Nigeria», Acta Universitatis Danubius, (Economica, Vol 10, n° 02, 2014, p 219.

<sup>2</sup> Emmanuel MAMATZAKIS, Theodora BERMPEI, «The effect of corporate governance on the performance of US investment banks», financial markets, institutions & instruments, Vol 24, Issue 02-03, , May-August 2015, pp. 191-239, p 198.

<sup>3</sup> Emmanuel MAMATZAKIS, Theodora BERMPEI, «The effect of corporate governance on the performance of US investment banks», op. Cit, p 198.

<sup>4</sup> Jonathan L. JOHNSON, «Boards of directors: a review and research agenda», journal of management, Vol 22, n° 03, June 1996, pp. 409-438.

## QUATRIEME CHAPITRE : Mécanismes de gouvernance bancaire et performance financière-validation empirique sur les banques algériennes

---

al<sup>1</sup>, Bektas & Kaymak, Kim<sup>2</sup>, Salloum et al, Ayadi & Boujèlbène, Ujunwa et al<sup>3</sup>, Hassan & Farouk<sup>4</sup>, Al Saidi & Al Shammari), puisque selon la théorie de l'agence, les administrateurs indépendants sont essentiels pour assurer l'indépendance de conseil, car un conseil avec plus d'administrateurs indépendants est plus susceptible à jouer un rôle efficace dans la surveillance des administrateurs exécutives et le dirigeant et en limitant le comportement opportuniste de ce dernier et parce qu'ils sont plus susceptibles d'agir dans l'intérêt des actionnaires, et donc, à réduire les conflits d'intérêts entre les parties prenantes ce qui va par conséquent réduire la probabilité de collusion et d'expropriation et ceci va conduire à l'amélioration de la performance.

- Une relation négative entre la dualité du directeur général et la performance de la banque mesurée par le ROA. Ceci est compatible aussi avec les recommandations de la théorie de l'agence qui propose que la position du président de conseil et du directeur général devrait être détenue par des personnes différentes (Cadbury Committee 1992<sup>5</sup>, Adams et al<sup>6</sup>, Dalton et al<sup>7</sup>, Kim<sup>8</sup>, Zulkafli et al<sup>9</sup>, Carty & Weiss<sup>10</sup>, Ayadi & Boujèlbène, Salloum et al, Desender et al<sup>11</sup>). Car selon la théorie de l'agence, la non dualité protège les intérêts des actionnaires par la séparation des deux rôles ce qui permet d'éviter la concentration du pouvoir en une seule personne, car si ce n'est pas le cas, cette dernière aura le contrôle sur les informations qui vont être utilisées, par la suite, par les membres du conseil d'administration dans la prise de décision ce qui va augmenter les coûts d'agence, réduire l'efficacité du conseil et par conséquent réduire la performance de la banque. Par contre, la non dualité va limiter l'enracinement du directeur général, et ceci va améliorer l'efficacité de surveillance du conseil d'administration, et par conséquent, elle va augmenter la performance de la banque.
- Une relation négative entre la propriété de l'Etat et la performance de la banque mesurée par le ROA. Et ceci est compatible également avec les affirmations de la théorie de l'agence qui voit que les banques appartenant à l'Etat sont moins efficaces et moins performantes par rapport aux banques privées en raison du manque de surveillance du marché financier ce qui mène leurs dirigeants à suivre leurs propres intérêts au dépend des intérêts de la banque contrairement aux dirigeants des banques privées qui auront une plus grande intensité de pression environnementale et de surveillance du marché

---

<sup>1</sup>Dan R. DALTON et al, «Meta-analytic reviews of board composition, leadership structure, and financial performance», *strategic management journal*, Vol 19, Issue 03, March 1998, pp. 269–290.

<sup>2</sup> Peong Kwee KIM, «A review of corporate governance: ownership structure of domestic-owned banks in term of government connected ownership and foreign ownership of commercial banks in Malaysia», *journal of organizational management studies*, Vol 2012, 2012, pp. 1-18.

<sup>3</sup> A. UJUNWA et al, «CEO duality and firm performance: an integration of institutional perceptives with agency theory», *international journal of social, behavioral, educational, economic, business and industrial engineering* Vol 07, n° 01, 2013, p 181.

<sup>4</sup>Shehu Usman HASSAN, Musa Adeiza FAROUK, «Board of director's characteristics and performance of listed deposit money banks in Nigeria», *journal of finance and bank management*, Vol 02, n° 01, March 2014, p 93.

<sup>5</sup> Cadbury Committee, «The financial aspects of corporate governance: the code of best practice», 01 December 1992, p 57.

<sup>6</sup> Adam B. RENÉE et al, op.Cit, p 73.

<sup>7</sup>Dan R. DALTON et al, «Meta-analytic reviews of board composition, leadership structure, and financial performance», op. Cit, pp. 269–290.

<sup>8</sup> Peong Kwee KIM, op. Cit, pp. 1-18.

<sup>9</sup>Abdul Hadi ZULKAFALI et al, op. Cit, pp.157–177.

<sup>10</sup> Robert CARTY, Gail WEISS, « Does CEO duality affect corporate performance? evidence from the US banking crisis », *journal of financial regulation and compliance*, Vol 20, n° 01, 2012, pp. 26-40.

<sup>11</sup>Kurt A. DESENDER et al, «When does ownership matter? board characteristics and behavior », *strategic management journal*, Vol 34, 2013, p 824.

financier qui punit les inefficiences, ce qui rend les banques privées plus efficaces par rapport aux banques publiques (Kiruri<sup>1</sup>, Kobeissi<sup>2</sup>, Louizi<sup>3</sup>).

- Le ratio d'adéquation des fonds propres affecte d'une manière positive la performance de la banque mesurée par le ROA, et ceci est conforme à ce que nous avons trouvé dans la revue de littérature, qui a montré que la surveillance réglementaire par les exigences d'adéquation des fonds propres sert comme un outil de mécanisme de gouvernance qui permet de réduire les incitations d'aléa moral vu que les banques seront obligées de publier leurs ratios dans leurs rapports annuels, et de veiller à ce que les banques sont bien capitalisées, puisque si elles sont bien capitalisées elles vont assurer la protection des déposants, et donc, elles vont être perçues comme étant relativement sûres, ce qui abaisse leur coût d'emprunt et, par conséquent, accroît leur performance tandis que la baisse de ce ratio indique des problèmes de suffisance du capital et donc, une exposition accrue des risques, mais selon les recherches empiriques, le ratio d'adéquation des fonds propres affecte négativement la performance de la banque sur le court terme, puisque pour maintenir un ratio d'adéquation des fonds propres modérée les banques doivent évaluer soigneusement tous les prêts demandés, ce qui va réduire l'ampleur du crédit, ce qui affecte négativement la performance de la banque, mais cet effet négatif devrait se transformer en positif sur le long terme lorsque ce ratio augmente à un certain niveau où la santé financière de la banque améliore et quand les déposants commencent à croire que la banque a mis en œuvre une bonne gouvernance (Tandelilin et al<sup>4</sup>, Binh & Giang<sup>5</sup>, Fanta et al<sup>6</sup>).

D'après cette revue de littérature, nous avons pu formuler des hypothèses théoriques qui vont nous aider à répondre à notre problématique centrale à travers des tests empiriques. Ces hypothèses sont présentées dans la sous-section suivante.

### **Sous-section 3 : Développement des hypothèses de recherche.**

La revue de la littérature et les études empiriques qui ont fait l'objet de la sous-section précédente avaient pour but l'examen de la relation entre les différents mécanismes de la gouvernance et la performance des banques, et ceci, est primordial afin de mieux cerner le sujet à travers des lectures théoriques dans ce sujet, et par conséquent, de mieux affiner notre problématique et de faire émerger nos hypothèses de recherche.

Dans ce contexte, nous avons formulé six hypothèses, les trois premières concernent les caractéristiques du conseil d'administration<sup>7</sup> qui sont considérées comme des mécanismes de gouvernance puissants vu que l'efficacité du conseil d'administration dépend largement de ces caractéristiques. La quatrième hypothèse concerne la structure de propriété de la banque en matière de l'existence ou l'absence de la propriétaire étatique. La cinquième hypothèse représente la réglementation prudentielle en termes du ratio d'adéquation des fonds propres et la dernière hypothèse est liée aux caractéristiques de la banque.

---

<sup>1</sup> Rokwaro Massimiliano KIRURI et al, op. Cit, p 122.

<sup>2</sup> Nada KOBEISSI, « Ownership structure and bank performance: evidence from the Middle East and North Africa », Working Paper n° 0413, 2017, pp. 01-26. Extrait du site: <http://www.mafhoum.com/press7/217E15.pdf>, consulté le 04/11/2016 à 11:37.

<sup>3</sup> Ghazi LOUIZI, op. Cit, p 16.

<sup>4</sup> Eduardus TANDELILIN et al, op. Cit, pp. 1-81.

<sup>5</sup> Dao Thi Thanh BINH, Hoang Thi Huong GIANG, op. Cit, pp. 72-95.

<sup>6</sup> Beyene Fanta ASHENAFI et al, op. Cit, pp. 19-26.

<sup>7</sup> Nous avons utilisé les lettres a,b,c....., pour se référer aux sous hypothèses découlant des hypothèses H1 et H4 citées au niveau de l'introduction.

## **1. Les caractéristiques du conseil d'administration.**

D'après la littérature, les principales caractéristiques du conseil d'administration qui ont été identifiées comme pouvant avoir un impact sur la performance de banque sont: la taille de conseil d'administration, l'indépendance du conseil d'administration et la dualité de direction

### **1.1. La taille du conseil d'administration.**

En se référant à la revue de la littérature et compte tenu des résultats des différentes études empiriques sur la relation entre les mécanismes de la gouvernance et la performance des banques, nous pouvons affirmer que la relation entre la taille du conseil d'administration et la performance des banques n'est pas évidente, mais en se basant sur la théorie, les conseils d'administration de grande taille sont moins efficaces dans la surveillance et souffrent des problèmes de coordination, de communication entre les membres et d'une complexité dans la prise de décision et ceci va conduire, par conséquent, à une performance inférieure de la banque. D'où l'hypothèse suivante:

**Hypothèse H1.a:** *Il existe une relation négative et significative entre la taille du conseil d'administration et la performance financière des banques.*

### **1.2. L'indépendance du conseil d'administration.**

D'après la revue de la littérature, et en particulier la théorie de l'agence, la présence des administrateurs externes au sein des conseils permet l'assurance de leur indépendance vu que ces administrateurs externes sont plus susceptibles à jouer un rôle efficace dans le contrôle et la surveillance des administrateurs exécutifs et sont plus efficaces dans la dissuasion du comportement opportuniste des dirigeants, ce qui va réduire la probabilité d'une collusion et d'expropriation, et par conséquent, ceci va conduire à l'amélioration de la performance de la banque. D'où l'hypothèse suivante :

**Hypothèse H1.b:** *Il existe une relation positive et significative entre le pourcentage des administrateurs indépendants et la performance financière des banques.*

### **1.3. La dualité de la direction.**

Pour la caractéristique de la dualité de direction (en d'autres termes : cumul des fonctions de directeur général et de président du conseil d'administration), nous avons conclu d'après la revue de la littérature que l'effet de cette dernière sur la performance financière des banques montre des résultats mixtes dans la mesure où certaines études ont constaté une relation positive, et d'autres études ont trouvé une relation négative, cependant certaines études n'ont constaté aucune relation entre ces deux variables. Mais, en se référant à la théorie d'agence, la dualité du directeur général permet la concentration du pouvoir en une seule personne qui est le dirigeant et ceci va conduire à un comportement opportuniste et inefficace de la part de ce dernier, de plus, il aura le contrôle sur des informations qui vont être utilisées par les membres du conseil d'administration dans la prise de décision ce qui va augmenter les coûts d'agence, réduire l'efficacité du conseil, et par conséquent, réduire la performance de la banque. D'où l'hypothèse suivante :

**Hypothèse H1.c:** *Il existe une relation négative et significative entre la dualité du directeur général et la performance financière des banques.*

## **2. La structure de propriété.**

La structure de propriété est considérée comme étant une composante importante pour la gouvernance bancaire et l'une des variables qui affectent la performance des banques. D'après la revue de la littérature, cette structure en termes de l'identité de propriétaire qui est considérée comme étant un des facteurs expliquant la performance des banques en plus des caractéristiques du conseil, et plus particulièrement, la propriété de l'Etat peut avoir des effets divergents sur la performance des banques, mais en se référant à la revue de la littérature, les banques appartenant à l'Etat sont considérées comme étant moins efficaces et moins performantes par rapport aux banques privées en raison du manque de surveillance du marché financier ce qui mène leurs dirigeants à suivre leurs propres intérêts au dépens des intérêts de la banque contrairement aux dirigeants des banques privées qui ont une plus grande intensité de pression environnementale et de surveillance du marché financier qui punit les inefficiences, ce qui conduit les banques privées à être plus performantes par rapport aux banques publiques, aussi, ces dernières sous performant les autres types de banque dans la mise en œuvre d'une bonne gouvernance vu que l'Etat va être à la fois le propriétaire et le régulateur, et par conséquent, l'Etat ne peut être considéré comme un moniteur efficace en raison de la survenance d'un conflit d'intérêts entre ces deux rôles, de plus, les banques publiques comparativement aux autres banques seront inévitablement plus sensibles aux souhaits du gouvernement et plus vulnérables aux pressions administratives et au lobbying politique, ce qui va conduire à une performance inférieure. D'où l'hypothèse suivante :

**Hypothèse H2:** *Il existe une relation négative et significative entre la propriété de l'Etat et la performance financière des banques.*

## **3. La réglementation prudentielle représentée par le ratio d'adéquation des fonds propres.**

D'après la revue de la littérature et les études empiriques, la relation entre la réglementation prudentielle représentée par le ratio d'adéquation des fonds propres et la performance des banques n'est pas évidente dans la mesure où elle représente l'une des facteurs expliquant la performance dans les banques, cependant, le niveau et la direction de son effet sont restés controversés, mais d'après la revue de la littérature, le ratio d'adéquation des fonds propres affecte négativement la performance de la banque sur le court terme, puisque pour maintenir un ratio d'adéquation des fonds propres modérée les banques doivent évaluer soigneusement la totalité des prêts demandés, ce qui va réduire l'ampleur du crédit et va, donc, affecter négativement la performance de la banque, mais cet effet négatif devrait se transformer en positif sur le long terme lorsque ce ratio augmente à un certain niveau où la santé financière de la banque améliore et quand les déposants commencent à croire que la banque a mis en œuvre une meilleure gouvernance. D'où l'hypothèse suivante :

**Hypothèse H3:** *Il existe une relation négative et significative entre le ratio d'adéquation des fonds propres et la performance financière des banques.*

## **4. Les caractéristiques de la banque.**

Comme nous avons vu dans la troisième section du troisième chapitre, la revue de la littérature empirique concernant les déterminants de la performance financière des banques montre que certaines caractéristiques propres à la banque sont susceptibles d'avoir un impact

sur la performance financière de cette dernière. Parmi ces déterminants, nous allons retenir les caractéristiques suivantes: la taille de la banque, l'effet de levier, et la liquidité.

#### **4.1. La taille de la banque.**

D'après la revue de la littérature, les chercheurs en gestion ont longtemps été intéressés par la taille des entreprises comme l'une des déterminants de la performance. Cependant, la revue de la littérature et les études empiriques n'ont pas montré avec précision la nature de la relation entre la taille de la banque et sa performance financière dans la mesure où son impact sur cette dernière n'est pas évident, mais en général, les grandes entreprises sont supposées avoir un rythme de production plus élevé que celui de leurs coûts d'exploitation, ce qui leur permet de réaliser des économies d'échelle, aussi, elles sont caractérisées par les meilleures pratiques de gestion ainsi qu'une meilleure capacité d'adaptation ou de résistance aux changements de l'environnement, et enfin, elles tendent à poursuivre plus de stratégies de croissance, et par conséquent, elles réalisent des meilleures performances par rapport aux petites entreprises. D'où l'hypothèse suivante :

**Hypothèse H4.a:** *Il existe une relation positive et significative entre la taille et la performance financière des banques.*

#### **4.2. L'effet de levier.**

L'effet de levier s'est avéré important pour expliquer la performance des banques, mais la relation entre le ratio total dettes sur le total des fonds propres et la performance de la banque montre des résultats contradictoires dans les différentes études. Mais en se référant à la théorie d'agence, l'effet de levier est considéré comme un mécanisme de gouvernance de l'entreprise vu qu'il constitue un moyen de contrôle des dirigeants, et ceci dans la mesure où il augmente les risques incitant ainsi le dirigeant qui se voit menacé par la perte de sa rémunération et ses avantages en nature, à adopter une gestion plus efficace et plus conforme aux intérêts de l'entreprise et des actionnaires, atténuant donc les conflits d'intérêts entre ces derniers et les dirigeants et réduisant, par conséquent, les coûts d'agence qui peuvent être engendrés, ce qui affecte ainsi la performance de la banque d'une manière favorable. Mais, l'étude de Grove et al<sup>1</sup> souligne que dans la recherche sur la gouvernance d'entreprise et dans l'industrie bancaire, la théorie de l'agence doit être appliquée avec précaution en prenant en compte des aspects de l'environnement réglementaire qui peuvent modifier le pouvoir de surveillance de différents mécanismes, et ceci dans la mesure où les créanciers jouent un rôle différent dans le secteur bancaire en raison de la réglementation et de la présence d'un système d'assurance dépôts vu que les banques partagent le risque lorsqu'elles prêtent les fonds des déposants qui sont protégés par l'assurance dépôts. Et compte tenu de ce partage de risque, les créanciers seront moins incités à surveiller les dirigeants et ils deviennent plus tolérants aux risques. Donc, d'après ce qui précède, et en se basant sur la littérature bancaire qui trouve qu'un ratio d'effet de levier important est associé à un risque plus grand, nous nous attendons à ce que les créanciers ne soient pas incités à surveiller activement les dirigeants, et vu qu'ils deviennent plus tolérants au risque, les problèmes d'agence peuvent être aggravés, et ceci va affecter la performance de la banque négativement. D'où l'hypothèse suivante:

**Hypothèse H4.b:** *Il existe une relation négative et significative entre l'effet de levier et la performance financière des banques.*

---

<sup>1</sup> Hugh GROVE et al, «Corporate governance and performance in the wake of the financial crisis: evidence from US commercial banks», op.Cit, p 420.

D'après la revue de la littérature et les différentes études empiriques, nous avons pu formuler nos hypothèses de recherche que nous avons classé en quatre types de facteurs. Le premier type de facteur est relatif aux caractéristiques de conseil d'administration, tels que la taille, l'indépendance et la dualité de direction.

Le deuxième type de facteur est lié à la structure de propriété de la banque en termes d'identité de propriétaire. Le troisième type de facteurs est relatif à l'application de la réglementation prudentielle algérienne en termes de ratio d'adéquation des fonds propres inspiré des accords de Bale, et le dernier type concerne les caractéristiques spécifiques de la banque à savoir : la taille, et l'effet de levier. La validité de ces différentes hypothèses va être examinée après la présentation de notre méthodologie de la recherche qui sera l'objet de la section suivante.

## **Section 2 : Méthodologie de la recherche.**

Les premiers chapitres de notre travail de recherche nous ont permis d'analyser les fondements théoriques de gouvernance d'entreprise en général et de la gouvernance bancaire en particulier, ainsi que la notion de la performance financière. Dans ce dernier chapitre nous avons abordé la revue de la littérature et quelques études empiriques sur le lien existant entre les mécanismes de la gouvernance dans les banques et la performance financière de ces dernières et nous avons pu formuler nos hypothèses de recherche sur la base des conclusions que nous avons eu après la synthèse de différentes recherches empiriques sur l'impact des mécanismes de gouvernance sur la performance financières des banques. Dans cette deuxième section et dans le cadre du cheminement de notre travail de recherche, l'exécution de la partie empirique requiert qu'au préalable des régularités et des précisions soient apportées quant à la démarche méthodologique déployée pour répondre à la question centrale de notre recherche.

Cette section est consacrée à la méthodologie de la recherche qui a été mise en œuvre au cours de notre recherche. Dans un premier temps, nous justifions notre positionnement épistémologique et nous présentons notre design de la recherche. Puis, dans un second temps, nous détaillons notre démarche empirique, plus précisément la présentation de l'échantillon et la procédure de la collecte des données nécessaires à notre étude. Et dans un troisième temps, nous allons définir les variables de notre recherche qui vont être utilisées dans la formulation de nos modèles de recherche.

### **Sous-section 01: Positionnement épistémologique et design de la recherche.**

Dans cette sous-section nous allons présenter notre positionnement épistémologique ainsi que notre design de recherche.

#### **1. L'épistémologie de la recherche.**

L'épistémologie est définie comme étant: «l'étude de la constitution des connaissances valables»<sup>1</sup> ou comme «la discipline philosophique qui vise à établir les fondements de la science». Cette définition normative tend à s'effacer aujourd'hui au profit d'une conception plus ouverte qui considère l'épistémologie comme une activité réflexive qui porte sur la manière dont les connaissances sont produites et justifiées<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Marie-José AVENIER, Marie-Laure GAVARD-PERRET, «Chapitre 1 : Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique», in Marie-Laure GAVARD-PERRET et al, «Méthodologie de la recherche en sciences de gestion», Pearson, France, 2012, p 13.

<sup>2</sup> Florence ALLARD-POESI, Véronique PERRET, «Chapitre 1 : fondements épistémologiques de la recherche», in Raymond-Alain THIETART et al, «Méthodes de recherche en management», 4 édition, DUNOD, Paris, 2014, p 15.

Et nous savons que la recherche scientifique, à des fins de constitution de connaissances valables, suppose la référence à des visions du monde partagées par une communauté scientifique qualifiée de «paradigmes épistémologiques». Donc, tout chercheur doit ainsi être conscient que le paradigme épistémologique dans lequel il inscrit sa recherche conditionne les pratiques de recherche admissibles et les modes de justification des connaissances élaborées<sup>1</sup>. En fin, et en matière de la posture épistémologique, notre recherche se situe dans le paradigme positiviste ou en ayant suivi une démarche hypothético-déductive<sup>2</sup> qui consiste à tester les hypothèses élaborées en s'appuyant sur des théories existantes.

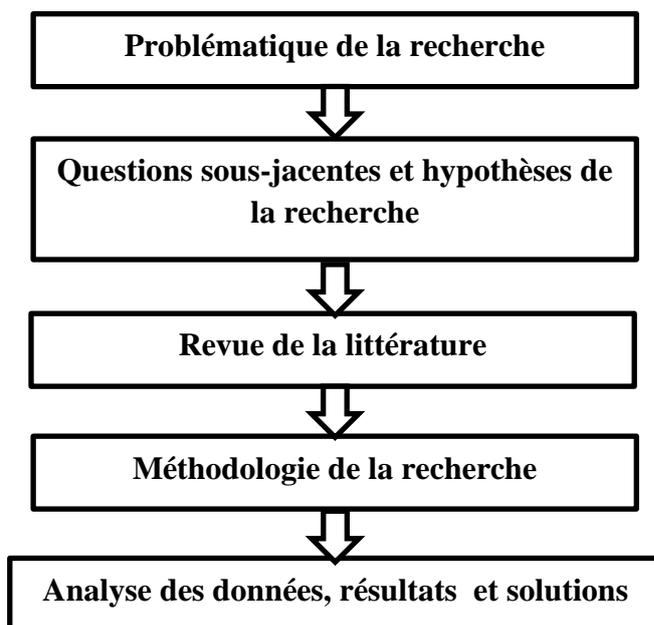
La première étape de notre travail consiste à formuler des hypothèses de recherche liées à nos questions de recherche. L'analyse de la revue de la littérature et des différentes recherches empiriques récentes, nous a permis de définir les différentes variables retenues pour tester nos hypothèses.

La deuxième phase consiste à collecter des données opérationnalisant nos variables, puis à les traiter dans une démarche hypothético-déductive. Cette démarche s'achève alors sur la validation ou non des hypothèses déjà formulées.

## **2. Le design de la recherche.**

Le design de la recherche, appelé également l'architecture de la recherche, «est la trame qui permet d'articuler les différents éléments d'une recherche: problématique, littérature, données, analyse et résultat»<sup>3</sup>. Donc, notre schéma de recherche est le suivant :

**Figure n°22 : Le design de la recherche.**



**Source :** Réalisé par nos soins.

---

<sup>1</sup> Marie-José AVENIER, Marie-Laure GAVARD-PERRET, «Chapitre 1 : Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique, op. Cit, p 13.

<sup>2</sup> La déduction est donc un raisonnement qui fonde la démarche hypothético-déductive. Cette démarche consiste à élaborer une ou plusieurs hypothèses et à les confronter ensuite à la réalité (les données). Le but est alors de porter un jugement sur la pertinence de l'hypothèse initialement formulée.

<sup>3</sup>Royer I. et Zarlowski P, «Le design de la recherche », in Raymond-Alain Thiétart et al, «Méthodes de Recherche en Management», Dunod, 1999, p 139.

## **Sous-section 02: La présentation de l'échantillon et collecte des données, la définition des variables et la présentation des modèles de la recherche.**

Dans cette sous-section, nous allons, tout d'abord, présenter brièvement la procédure de la sélection de l'échantillon ainsi les sources des données collectées, ensuite, nous définissons les variables retenues dans le cadre de cette étude ainsi que leurs mesures. Et enfin, nous présentons les modèles de recherche choisis permettant de tester les hypothèses de recherche formulées dans la section précédente.

### **1. Présentation de l'échantillon et collecte des données**

Dans ce point, nous allons présenter l'échantillon et la méthode de collecte des données.

#### **1.1. Présentation de l'échantillon de l'étude.**

L'échantillon de notre étude est constitué de 11 banques parmi 20 banques opérant sur le marché algérien dont cinq banques privées et six banques publiques. Les banques concernées par cette étude sont présentées dans le tableau ci-dessous.

**Tableau N°32 : Les banques publiques et privées de l'échantillon**

<b>Banques publiques</b>	BADR, BNA, BEA, BDL, CPA, CNEP
<b>Banques privées</b>	Housing Bank, ABC Bank, AGB Bank, Al Baraka, Al Salam

Les banques: Natixis, Trust, Société Générale, BNP Paribas, Fransabank El-Djazair, Credit Agricole Corporate et Investissement Bank, ne sont pas incluses dans notre recherche en raison de l'indisponibilité des données, et ceci, dans le but d'utiliser la méthode de panel équilibré «Balanced panel» appelé aussi panel cylindré, et ceci, dans le cas où nous avons le même nombre d'observations par individus, contrairement à la méthode de panel non cylindré appelé aussi le panel non équilibré «unbalanced panel» dans le cas où il y'a des données manquantes. Les succursales (Citibank, ARAB Bank PLC et HSBC) ont été exclues car elles manquent de certaines caractéristiques relatives à quelques variables retenues, pour cela elles ont été écarté de notre étude, aussi, nous avons retenu dans notre échantillon que les banques qui ont été installé en Algérie et qui étaient opérationnelles durant la période de l'étude 2009-2016.

Le choix de cette période d'étude est justifié au regard du nombre important de données manquantes pour les années antérieures à 2009, et en particulier, pour les banques privées qui ont été ouvertes récemment, et aussi, nous avons assisté durant cette période à la publication d'un grand nombre d'articles récents sur la gouvernance bancaire en général et sur la relation entre la gouvernance des banques et leur performance financière en particulier.

Enfin, nous avons commencé par l'année 2009 en raison de l'application de nouveau plan comptable en Algérie pendant cette année, pour cela, nous avons éliminé les années antérieurs afin d'éviter les problèmes liées au passage PCN-SCF.

#### **1.2. Collecte et sources des données.**

Pour mesurer les variables relatives à la performance financière et les variables relatifs aux caractéristiques spécifiques à la banque nous avons besoin des données bilancielle de la période (2009 - 2016) et qui correspondent à la période postérieure à l'entrée en vigueur du nouveau système comptable et financier en Algérie. Donc, nous avons utilisé pour la mesure de nos variables ces données retraitées de l'année 2009 selon le nouveau système comptable et financier afin que toutes les données soient homogènes.

## **QUATRIEME CHAPITRE : Mécanismes de gouvernance bancaire et performance financière-validation empirique sur les banques algériennes**

---

Ces données bilancielles ont été recueillies manuellement à partir de différentes sources secondaires d'information tels que les documents de référence publiés sur le site internet de chacune des banques de l'échantillon, les états financiers, les rapports annuels, et enfin, les procès verbaux de l'assemblée générale ordinaire, aussi, les Bulletins Officiels des Annonces Légales (BOAL) qui sont extraits du Centre National du Registre du Commerce (CNRC). Ces données ont été, ainsi, complétées et vérifiées en se référant aux informations fournies par certaines banques.

La majorité des données relatives aux caractéristiques du conseil d'administration, à la structure de propriété de la banque et à la réglementation prudentielle algérienne en termes du ratio d'adéquation des fonds propres inspiré des accords de Bale durant la période (2009 - 2016) ont été communiquées par les banques. Ces données ont été complétées en utilisant les rapports annuels, les documents de référence des banques et les sites internet des banques.

Dans cette étape de collecte de données nous avons rencontré quelques difficultés, tels que, la réticence et parfois le refus de certaines banques à nous communiquer les informations nécessaires à notre étude de la première fois mais après plusieurs essais quelques banques ont accepté de nous fournir ces informations, et ceci, après une longue période d'attente et à condition que ces informations restent confidentielles. De plus, cette étape de collecte des données auprès des banques aussi bien publiques que privées a pris beaucoup de temps ce qui nous a empêché à avancer dans notre recherche. Aussi, les données anciennes relatives aux années 2009 et 2010, nous ont constitué un autre problème vu que certaines banques ont pris beaucoup de temps pour trouver les informations relatives à ces deux années et ceci à cause de la non performance des systèmes d'information et à la difficulté d'accès et de recherche dans les archives.

### **2. Définition des variables et spécification des modèles de la recherche.**

Dans ce point, nous allons tout d'abord définir toutes les variables retenues dans notre étude ainsi que leurs mesures. Ensuite, nous présenterons les modèles de recherche choisis permettant de tester les hypothèses de recherche formulées dans la section précédente.

#### **2.1. Définition des variables de la recherche.**

Dans ce qui suit, nous allons présenter les variables dépendantes et indépendantes retenues dans notre étude ainsi que leurs mesures sur la base des différentes études empiriques examinant la relation entre les mécanismes de gouvernance et la performance financière des banques. Ces variables peuvent être divisées en variables dépendantes qui sont relatives à la performance financière de la banque, les variables de la gouvernance bancaire, et enfin, les variables de contrôle.

##### **2.1.1. La variable dépendante relative à la performance financière.**

La performance financière de la banque est la variable dépendante dans notre étude, en d'autres termes c'est la variable que nous cherchons à expliquer. En effet, nous pouvons mesurer la performance de l'entreprise à travers des indicateurs comptables.

Et dans notre recherche, nous avons retenu une seule variable relative à la performance financière à savoir: la rentabilité des actifs (ROA) calculée par le ratio : Bénéfice net/ total des actifs. Donc, dans la mesure de la variable dépendante nous avons retenu cette mesure de performance financière qui est utilisée extensivement dans la littérature vu qu'elle représente une mesure de base de la rentabilité bancaire qui corrige la taille de la banque, donc, elle est considérée comme un des indicateurs clés de la performance financière dans les banques vu qu'elle offre des informations sur la façon dont les banques utilisent leurs ressources totales pour gagner des rendements.

En outre, la plupart des études sur la relation entre les mécanismes de gouvernance des banques et leur performance financière ont porté sur un seul indicateur qui est le rendement des actifs (ROA) et qui est selon Reger et al, «l'indicateur le plus significatif dans l'industrie financière bancaire<sup>1</sup>». ((Rechner & Dalton (1991), Pi & Timme (1993), Kiel & Nicholson (2003), Berger et al (2003), Kyereboah-Coleman & Biekpe (2006), Sierra et al (2006), Zulkafli & Samad (2007), Panizza et al (2007), Busta (2008), Belkhir (2009), Grove et al (2009), Bektas & Kaymak (2009), Praptiningsih (2009), Cooper (2009), Cornett et al (2010), Grove et al (2011), Arrouri et al (2011), Tomar & Bino (2012), Salloum et al (2013), Al-Saidi & Al-Shammari (2013), Al-Baidhani (2013), Al-Amarneh (2014), Robin & Shailesh (2014), Okpara & Iheanacho (2014), Swai & Mbogela (2014), Sreesha (2014)<sup>2</sup>, Naushad & Abdul Malik (2015), James & Joseph (2015), Ihemeje et al (2015), Mburu et al(2015)).

### **2.1.2. Les variables indépendantes relatives à la gouvernance bancaire.**

Les variables relatives à la gouvernance bancaire ont été définies et opérationnalisées au regard de la revue de la littérature sur notre thème.

Concernant les caractéristiques du conseil d'administration, nous avons sélectionné trois variables. Une première variable, la taille de conseil d'administration, (TCA) qui représente le nombre d'administrateur dans le conseil d'administration (Jiatao (1994), Adams & Mehran (2005), Alexandre & Bouaiss (2009), Bektas & Kaymak (2009), Belkhir (2009), Zulkafli et al (2010), Huang (2010), Adnan et al (2011), Adusei (2011), Arrouri et al (2011), Abdul-Qadir & Kwanbo (2012), Ayorinde et al (2012), Al-Saidi & Al-Shammari (2013), Fanta et al (2013), Ayadi & Boujèlbène (2013), Mkadmi & Halioui (2013), Allemand & Grove (2013), Robin & Shailesh (2014), Bebeji et al(2015)). Une autre variable (AEXR) permet de mesurer le pourcentage des administrateurs externes dans le conseil (Jiatao (1994), Abdullah (2004), Adams & Mehran (2005), Alexandre & Bouaiss (2009), Bektas & Kaymak (2009), Belkhir (2009), Huang (2010), Zulkafli et al (2010), Adnan et al (2011), Adusei (2011), Ayadi & Boujèlbène (2013), Al-Saidi & Al-Shammari (2013), Mkadmi & Halioui (2013), Allemand & Grove (2013), Robin & Shailesh (2014), Bebeji et al (2015)). Enfin pour la dernière variable relative à la structure de conseil d'administration nous avons considéré une seule variable binaire, la dualité (DUAL) qui prend la valeur 1 si le directeur général occupe le même poste du président du conseil et sinon elle prend la valeur 0 (Jiatao (1994), Abdullah (2004), Bektas & Kaymak (2009), Belkhir (2009), Zulkafli et al (2010), Adnan et al (2011), Arrouri et al (2011), Ayadi & Boujèlbène (2013), Al-Saidi & Al-Shammari (2013), Mkadmi & Halioui (2013), Allemand & Grove (2013), Robin & Shailesh (2014)).

Pour la structure de propriété, nous avons utilisé une variable binaire (PETAT) prenant 1 si la banque est détenue par l'Etat (la propriété de l'Etat) et la valeur 0 autrement. (Jiatao (1994), Bektas & Kaymak (2009), Kobeissi & Sun (2010), Farazi et al(2011), Kiruri(2013), Fanta et al (2013), Swai & Mbogela (2014), Okpara & Iheanacho (2014), Abdul Rahman & Reja (2015)).

Concernant la variable représentant le mécanisme externe de la gouvernance bancaire qui est le ratio d'adéquation des fonds propres (CAR) exigé par la réglementation prudentielle algérienne inspirée des règles de Bale, et qui est mesuré par le rapport entre les fonds propres réglementaires divisé par la totalité des actifs pondérés par le risque de la banque. (Alexandre & Bouaiss (2009), Zulkafli et al (2010), Fanta et al (2013), Al-Saidi & Al-Shammari (2013)).

---

<sup>1</sup> Rhonda K. REGER et al, «Deregulation, strategic choice, risk and financial performance», strategic management journal, Vol 13, Issue 03, March 1992, p 195.

<sup>2</sup>CHSREESHA, «A study on the effect of bank size and operational efficiency on performance of banks», International Journal of Research (IJR), Vol 01, Issue 06, July 2014, pp.274-286.

### **2.1.3. Les variables de contrôle.**

Vu que, dans la littérature, les grandes entreprises bénéficient d'économies d'échelle<sup>1</sup>, qui se réalisent lorsque leurs coûts d'exploitation augmentent à un rythme inférieur à celui de leur production, et donc, ces entreprises élargissent leurs activités, en raison de leur conviction que sont les seules qui auront les avantages de coût nécessaires pour rester compétitives et donc, elles vont réaliser des économies d'échelle et par conséquent elles vont avoir des niveaux de performance plus élevés<sup>2</sup>. De plus, les grandes entreprises tendent à poursuivre plus de stratégies de croissance et à obtenir des meilleures performances comparativement aux petites entreprises<sup>3</sup>.

Pour cela, notre recherche a d'abord contrôlé la taille de la banque puisque les chercheurs en gestion ont été depuis longtemps intéressés par la taille de l'entreprise comme l'une des déterminants de la performance. Aussi, l'effet de levier de la banque a été inclus dans notre étude afin de contrôler d'autres influences potentielles sur la performance de banques. Donc, notre modèle inclut deux variables de contrôle pour mieux contrôler les variables qui peuvent influencer la performance de la banque. Ces variables qui sont souvent utilisées dans les études empiriques sont: d'une part, la taille de la banque (SIZE) mesurée par le logarithme népérien du total des actifs. Cette transformation au logarithme népérien permet d'éviter le problème d'échelle pouvant résulter de l'énorme écart avec les mesures des autres variables de modèle. Cette variable est souvent utilisée comme une variable de contrôle dans les études de (Adams & Mehran (2005), Kyereboah-Coleman & Biekpe (2006), Adams & Mehran (2008), Bektas & Kaymak (2009), Xiaochi & Yi (2009), Belkhir (2009), Zulkafla et al (2010), Huang (2010), Adusei (2011), Adnan et al (2011), Arrouri et al (2011), Adams & Mehran (2012), Aebi et al (2012), Al Manaseer et al (2012), Al-Saidi & Al-Shammari (2013), Mkadmi & Halioui (2013), Ayadi & Boujèlbène (2013), Allemand & Grove (2013), Fanta et al (2013), Al-Najjar (2015), Sohail et al (2017)<sup>4</sup>). D'autre part, une deuxième variable qui représente l'effet de levier de la banque (LEV) et qui est souvent utilisée en tant qu'une variable de contrôle dans les études de Kyereboah-Coleman & Biekpe (2006), Pathan & Skully (2007), Louizi (2009), Mkadmi & Halioui (2013), Al-Saidi & Al-Shammari (2013), Ayadi & Boujèlbène (2013), Al-Najjar (2015), Nadeem & Sitara (2015)<sup>5</sup>, Sohail et al (2017), est mesurée par le ratio dette totale sur le total de fonds propres dans notre recherche (Adnan et al (2011), Ahmed & Gábor (2012)<sup>6</sup>, Ogege & Boloupremo (2014)<sup>7</sup>, Stephen et al (2015)<sup>8</sup>, Rao & Desta (2016)<sup>9</sup>).

---

<sup>1</sup> La théorie des économies d'échelle est la théorie de la relation entre l'échelle de l'utilisation d'une combinaison correctement choisie de tous les services productifs et le taux de rendement de l'entreprise. (In George J. STIGLER, «The economies of scale», the journal of law and economics, Vol 01, October 1958, p 54).

<sup>2</sup> Frances A. KATRISHEN, Nicos A. SCORDIS, «Economies of scale in services: A study of multinational insurers», journal of international business studies, Vol 29, n° 02, 2nd Qtr, 1998, pp. 305-323.

<sup>3</sup> Ken G. SMITH et al, «Strategy, size and performance», organization studies, Vol 10, Issue01, 1 January 1989, pp. 63-81.

<sup>4</sup> Sundas SOHAIL et al, «Is internal and external mechanism of governance enriching the performance of the banking sector of Pakistan? », Corporate Governance: The International Journal of Business in Society, Vol 17 Issue 04, pp.629-642.

<sup>5</sup> Ahmed Sheikh NADEEM, Karim SITARA, « Effects of internal governance indicators on performance of commercial banks in Pakistan », Pakistan Journal of Social Sciences (PJSS), Vol 35, n° 01, 2015, pp. 77-90.

<sup>6</sup>Hasnan AHMED, András GÁBOR, «An examination of the relationship of governance structure and performance: evidence from banking companies in Bangladesh», Society and Economy, Vol 34, Issue 04, 2012, pp. 643-666.

<sup>7</sup> Samson OGEGERE, Tarila BOLOUPREMO, op. Cit, pp. 213-228.

<sup>8</sup> Frimpong STEPHEN et al, «Impact of corporate governance mechanisms and banks performance: Ghana's position», international journal of empirical finance, Vol 04, n° 05, 2015, pp. 324-335.

<sup>9</sup> K.S RAO, Kidane Kerebih DESTA, op. Cit, pp. 551-557.

**QUATRIEME CHAPITRE : Mécanismes de gouvernance bancaire et performance financière-validation empirique sur les banques algériennes**

La définition des variables dépendantes et indépendantes ainsi que leurs mesures sont présentées dans le tableau ci-dessous.

**Tableau n° 33 : Tableau récapitulatif des variables dépendantes et indépendantes de la recherche et de leurs mesures.**

Variables		Définition	Mesure	Source	
Dépendantes	Performance Financière	ROA	Rendement des Actifs	ROA= résultat net /total actif	Kiel & Nicholson (2003), Berger et al (2003),Sierra et al (2006), Kyereboah-Coleman & Biekpe (2006), Panizza et al (2007), Zulkafli & Samad (2007),Busta (2008), Belkhir (2009), Praptiningsih (2009), Grove et al (2009), Bektas & Kaymak (2009), Cooper (2009), Cornett et al (2010), Grove et al (2011), Arrouri et al (2011),Tomar & Bino (2012),Al-Saidi & Al-Shammari (2013), Salloum et al (2013), Al-Baidhani (2013), Robin & Shailesh (2014), Okpara & Iheanacho (2014),Sreesha (2014), Swai & Mbogela (2014),Al-Amarneh (2014), James & Joseph (2015), Naushad & Abdul Malik (2015),Mburu et al (2015), Ihemeje et al (2015).
AEXR	La fraction des administrateurs externes dans le conseil	Le rapport entre le nombre des administrateurs externes et le nombre total des administrateurs	Bektas & Kaymak (2009), Alexandre & Bouaiss (2009), Belkhir (2009), Huang (2010), Zulkafli et al (2010), Adnan et al (2011), Adusei (2011), Al-Saidi & Al-Shammari (2013), Ayadi & Boujèlbène (2013), Allemand & Grove (2013), Robin & Shailesh (2014), Mkadmi & Halioui (2013), Bebeji et al (2015)		
Variables de gouvernance bancaire	DUAL	Dualité de la direction	Prend la valeur 1 si le directeur général occupe le même poste du président du conseil et la valeur 0 sinon	Belkhir (2009), Bektas & Kaymak (2009), Zulkafli et al (2010), Adnan et al (2011), Arrouri et al(2011), Allemand & Grove (2013), Mkadmi & Halioui (2013), Ayadi & Boujèlbène (2013), Al-Saidi & Al-Shammari (2013), Robin & Shailesh (2014)	
	PETAT	La propriété de l'Etat	Prend la valeur 1 si la banque est détenue par l'Etat (la propriété de l'Etat) et la valeur 0 autrement	Bektas & Kaymak (2009), Kobeissi & Sun (2010), Liang et al (2013), Okpara & Iheanacho (2014), Farazi et al (2011), Fanta et al (2013), Kiruri (2013), Swai & Mbogela (2014), Abdul Rahman & Reja (2015)	

**QUATRIEME CHAPITRE : Mécanismes de gouvernance bancaire et performance financière- validation empirique sur les banques algériennes**

Variables		Définition	Mesure	Source
Variables de gouvernance bancaire	<b>CAR</b>	Le ratio d'adéquation des fonds	le rapport entre les fonds propres règlementaires et la totalité des actifs pondérés par le risque de la banque	Alexandre & Bouaïss (2009), Zulkafli et al (2010), Fanta et al (2013), Nyamongo & Temesgen (2013), Al-Saidi & Al-Shammari (2013)
Indépendantes Les variables de contrôle	<b>SIZE</b>	La taille de la banque	le logarithme népérien du total des actifs	Bektas & Kaymak (2009), Xiaochi & Yi (2009), Belkhir (2009), Huang (2010), Zulkafli et al (2010), Arrouri et al (2011), Adusei (2011), Al Manaseer et al (2012), Aebi et al (2012), Mkadmi & Halioui (2013), Fanta et al (2013), Al-Saidi & Al-Shammari (2013), Allemand & Grove (2013), Ayadi & Boujèlbène (2013), Al-Najjar (2015), Sohail et al (2017)
	<b>LEV</b>	l'effet de levier de la banque	Le rapport entre le total des dettes et le total des fonds propres	Adnan et al (2011), Ahmed & Gábor (2012), Ogege & Boloupremo (2014), Rao & Desta (2016), Stephen et al (2015)

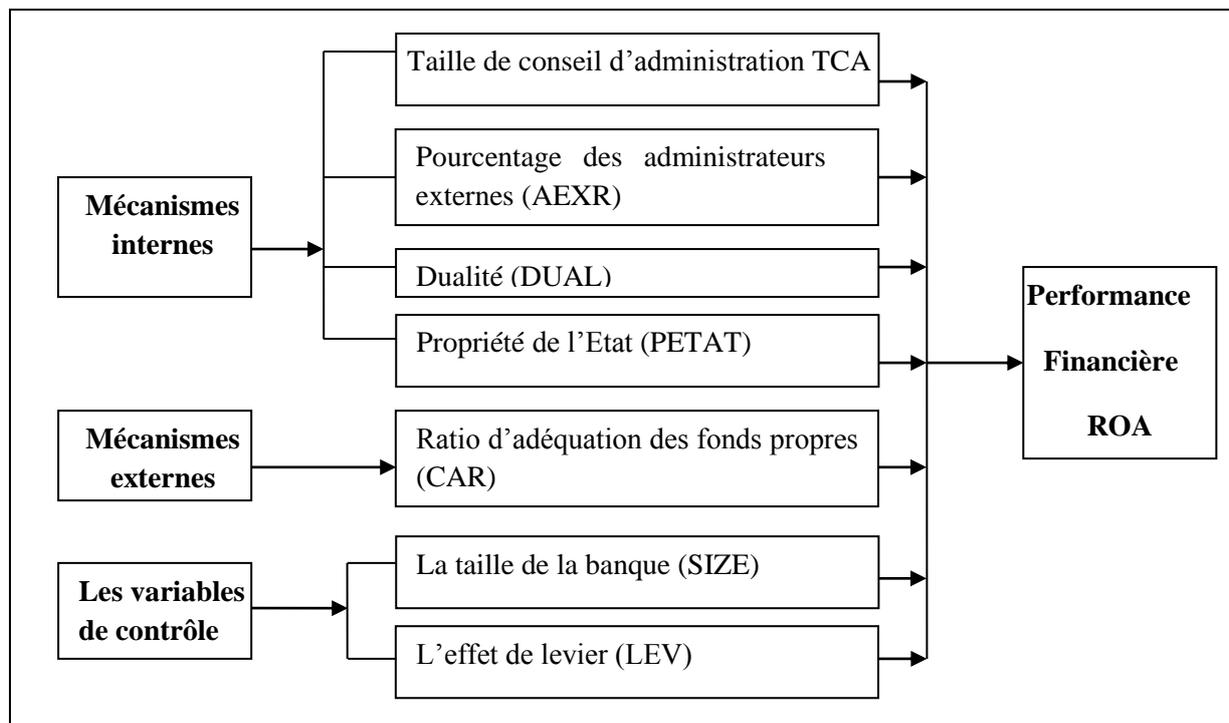
Source: Réalisé par nos soins.

Après avoir présenté nos variables de recherche nous allons spécifier dans ce qui suit les modèles de recherche adoptés.

**2.2. Spécification des modèles de la recherche.**

Avant de spécifier nos modèles de recherche, nous allons présenter dans la figure suivante le modèle principale adopté par cette étude et qui a été inspiré par les études antérieures et plus particulièrement les études de Fanta et al, Chenini & Jarboui, Al- Saidi & Al- Shammari, Binh & Giang, Nyamongo & Temesgen et Ahmed & Gábor.

**Figure n° 23 : Le modèle de la recherche.**



Source: Réalisé par nos soins.

## QUATRIEME CHAPITRE : Mécanismes de gouvernance bancaire et performance financière-validation empirique sur les banques algériennes

A travers notre modèle principale de recherche qui s'écrit comme suit :  $y_{it} = \alpha + \beta X_{it} + \varepsilon_{it}$ , dont (i, t) indiquant respectivement la banque et le temps, y: la variable dépendante, X est le vecteur des variables explicatives,  $\varepsilon$ : est le terme d'erreur, émerge deux modèles principales qui sont présentés comme suit :

### Modèle 01:

$$ROA = \alpha_0 + \beta_1 TCA_{it} + \beta_2 AEXR_{it} + \beta_3 DUAL_{it} + \beta_4 PETAT_{it} + \beta_5 CAR_{it} + \varepsilon_{it}$$

### Modèle 02:

$$ROA = \alpha_0 + \beta_1 TCA_{it} + \beta_2 AEXR_{it} + \beta_3 DUAL_{it} + \beta_4 PETAT_{it} + \beta_5 CAR_{it} + \beta_6 SIZE_{it} + \beta_7 LEV_{it} + \varepsilon_{it}$$

Dont: ROA= Rendement des actifs, TCA= Taille de conseil, AEXR= Pourcentage des administrateurs externes, DUAL=Dualité de la direction, PETAT= Propriété de l'Etat, CAR= Ratio d'adéquation des fonds propres, SIZE : Taille de la banque, LEV= Effet de levier.

Donc, notre modélisation repose sur deux modèles économétriques. Dans le premier modèle nous allons examiner la relation entre la performance financière de la banque mesurée par ROA et les variables de gouvernance seulement, en d'autres termes, la performance des banques représentée par le ROA va être expliquée respectivement par les caractéristiques de conseil d'administration à savoir la taille, le pourcentage des administrateurs externes dans le conseil et la dualité, ainsi que la structure en termes de le type de propriété des banques, et le ratio d'adéquation des fonds propres seulement. Et dans le deuxième modèle économétrique, nous allons introduire les variables de contrôle en plus des variables de gouvernance.

### Sous- section 03: La méthode et les outils d'analyse.

Dans cette sous-section, nous allons présenter la méthode et les outils statistiques que nous allons les utiliser dans l'étude quantitative menée. Premièrement, nous justifions le choix de la méthode utilisée dans notre étude. Deuxièmement, nous allons faire une présentation de cette méthode et enfin nous allons exposer quelques tests statistiques utilisés lors de l'analyse.

#### 1. Justification du choix de la méthode.

D'après les études antérieures et les différentes études empiriques examinant la relation entre les mécanismes de gouvernance et la performance financière des banques, nous allons utiliser la régression multiple (Rachdi & El Gaied (2009), Farazi et al (2011), Binh & Giang (2012), Al-Saidi & Al-Shammari (2013), Bebeji et al (2015), Wepukhulu (2016)) vu que nous chercherons à expliquer l'effet de quelques variables indépendantes (variables explicatives) sur la variable dépendante (la variable à expliquer) qui est «la performance financière de la banque» dans notre recherche. Cette dernière dépend de plusieurs facteurs soit en termes des facteurs liés à la gouvernance ou en termes des facteurs spécifiques à la banque, et donc, il existe une relation entre ces variables. Pour cela, nous allons utiliser la méthode de régression multiple afin de mesurer le pouvoir explicatif des variables indépendantes et pour d'examiner l'impact de ces dernières sur la performance financière des banques.

Aussi, dans le cadre d'un travail de recherche, deux choix sont possibles: travailler sur une seule année ou l'étude longitudinale sur plusieurs années. Dans notre étude nous avons opté pour la deuxième option, vu le nombre très réduit des banques exerçant sur le marché algérien. Cette étude longitudinale permet de cerner l'évolution des variables de gouvernance et de la performance financière de notre échantillon pendant la période de notre étude et de tester les hypothèses relatives à la relation entre les mécanismes de la gouvernance dans les banques et la performance financière des banques algériennes. Donc, notre recherche porte sur un échantillon de onze banques observées sur une période de huit années, ce qui, par

définition, conduit à estimer des modèles de régression sur ces données de panel de 88 observations banque-année.

Selon Gujarati, dans ces données de panel, la même unité transversale (par exemple une banque) est étudiée au fil du temps, donc son avantage, réside dans la prise en compte des dimensions d'individus et de temps. Pour cela, cette combinaison de la série chronologique (dimension de temps) avec des sections transversales (la dimension d'individus) donne plus de données informatives, plus de variabilité, moins de colinéarité entre les variables, plus de degrés de liberté et plus d'efficience<sup>1</sup>.

## **2. Présentation de la méthode des données de panel.**

Dans ce point nous allons aborder la notion de donnée de panel, ensuite, nous allons présenter les différentes méthodes d'estimation et nous concluons par la présentation des différents tests de spécification effectués lors de l'utilisation de la méthode des données de panel.

### **2.1. La notion des données de panel.**

Trois types de données peuvent être utilisés dans l'analyse quantitative des problèmes financiers, soit les données collectées sur une période donnée sur une ou plusieurs variables et qui est appelé les données des séries temporelles, soit les données collectées à un moment donné sur une ou plusieurs variables dites les données transversales, et enfin, les données de panel, appelées aussi les données croisées, et qui combinent les deux dimensions des séries chronologiques et celles des coupes transversales<sup>2</sup>. C'est-à-dire elles constituent des données collectées pour un ensemble d'individus sur une période donnée, et donc, elles représentent un ensemble d'observations sur les mêmes unités ou individus (entreprises, banques) à plusieurs moments différents<sup>3</sup>.

L'utilisation de ces données de panel pour la recherche économique selon Hsiao, présente plusieurs avantages majeurs par rapport aux séries temporelles et aux coupes transversales comme l'augmentation des données par l'augmentation de nombre d'observations, ce qui va accroître le degré de liberté et va donc réduire la colinéarité entre les variables explicatives et améliorer par conséquent l'efficacité des estimations économétriques, aussi, elles permettent au chercheur d'analyser un grand nombre des questions économiques qui ne peuvent pas être adressés par l'utilisation des séries temporelles ou données en coupes transversales, ainsi, elles permettent de construire et tester des modèles comportementaux plus compliqués comme elles peuvent également résoudre ou réduire l'ampleur d'un problème économétrique clé qui se pose dans les études empiriques, à savoir la présence des variables omises corrélées à des variables explicatives, puisque en utilisant les informations sur la dynamique inter-temporelle et l'individualité des entités étudiées à la fois, il est plus facile de contrôler les effets des variables manquantes ou non observées<sup>4</sup>.

Gujarati, ajoute que l'utilisation des données de panel est meilleure pour étudier la dynamique du changement, et il montre que ces données peuvent détecter et mesurer plus facilement les effets qui ne peuvent être facilement observés dans les données des séries temporelles ou celles en coupes transversales. Et en combinant les deux dimensions des

---

<sup>1</sup> Damodar N. GUJARATI, «Basic econometrics», McGraw-Hill Higher Education, fourth edition, United States, 2003, p-p 636-637.

<sup>2</sup> Chris BROOKS, «Introductory econometrics for finance», Cambridge university press, United Kingdom, 2002, p-p 4-5.

<sup>3</sup> Hun Myoung PARK, «Practical guides to panel data modeling: a step by step analysis using stata», International university of Japan, Public Management & Policy Analysis Program working paper, 2011, p 02.

<sup>4</sup> Cheng HSIAO, «Analysis of panel data», Cambridge university press, second edition, 2003, p 05.

données (individuelle et temporelle), et en tenant compte des variables spécifiques à chaque individu, les données de panel peuvent prendre en compte explicitement la dynamique des comportements et de leur éventuelle hétérogénéité. Enfin, elles peuvent minimiser les biais qui pourraient résulter de l'agrégation d'individus ou d'entreprises en grands agrégats<sup>1</sup>.

Dans les données de panel, nous avons le même nombre d'observations sur chaque unité (individu), de sorte que le nombre total d'observations est  $n \cdot T$ , dont  $n$  est le nombre d'unités ou d'individus et  $T$  est le nombre des années. Donc, nous avons la dimension individuelle  $i$  qui représente le nombre d'individus ou  $i = 1, 2, \dots, n$  et la dimension temporelle  $t = 1, 2, \dots, T$ . Mais dans le cas où  $n = 1$  et  $T$  est grand c'est-à-dire lorsque nous fixons l'individu pour une période de temps nous avons le cas des données des séries temporelles. Mais, si  $t = 1$  et  $n$  est grand, nous fixons la période de temps pour un ensemble d'individus nous avons le cas des données en coupes transversales<sup>2</sup>. Pour cela, nous allons avoir deux indices sur les variables dans le modèle de régression de données de panel. Ce dernier s'écrit comme suit<sup>3</sup>:

$y_{it} = \alpha + X'_{it} \beta + \mu_{it}$ , dont  $i = 1, \dots, N$  et représente la dimension des données en coupes transversales, en d'autres termes, les individus;  $t = 1, \dots, T$ , représente la dimension des séries temporelles;  $\alpha$  et  $\beta$  sont les paramètres du modèle;  $X_{it}$ , représente l'observation de la variable indépendante (variable explicative) de l'individu ( $i$ ) au temps  $t$ ; et  $y_{it}$ , représente l'observation de la variable dépendante (variable à expliquer) de l'individu ( $i$ ) au temps  $t$ ; et enfin,  $\mu_{it}$  est le terme d'erreur.

Il existe plusieurs types de modèles analytiques de données de panel : les modèles à coefficients constants, modèles à effets fixes et modèles à effets aléatoires. Dans le modèle de régression groupé ou à des coefficients constants comme son nom indique le modèle de panel a des coefficients constants, se référant à la fois aux intersections et aux pentes, dans ce cas, il n'y a ni un effet individuel significatif ni effet temporel significatif, et donc, il y a aucun de ces facteurs n'est statistiquement significatif et nous pouvons regrouper toutes les données et utiliser un modèle de régression des moindres carrés ordinaire. Par contre, dans le modèle à effet fixes les pentes vont être constantes et les interceptions vont être différentes selon l'unité transversale (les individus) vu qu'il existe des différences significatives entre les individus, c'est-à-dire dans ce modèle, il existe des effets individuels mais il n'y a pas d'effets temporels significatifs.

Le modèle à effets aléatoires comprend un terme constant aléatoire. Le terme d'erreur spécifique transversal, qui indique l'écart par rapport à la constante de l'unité transversale (les individus), aussi, il ne doit pas être corrélé avec les erreurs des variables si nous voulons modéliser ce paramètre. Ce modèle suppose les hypothèses suivantes: l'effet non observé n'est pas corrélé avec toutes les variables explicatives et l'hétérogénéité individuelle non observée étant distribuée indépendamment des régresseurs<sup>4</sup>.

## **2.2. Les méthodes d'estimation des données de panel.**

Les données de panel peuvent être estimées par trois méthodes qui sont liées avec les trois modèles que nous avons abordé précédemment à savoir : la méthode d'estimation par les moindres carrés ordinaires (MCO) ou la régression groupée (Pooled OLS); l'estimation avec les effets fixes (Fixed effect model); et enfin, la méthode d'estimation avec effets aléatoires (Random effect model).

---

<sup>1</sup> Damodar N. GUJARATI, op. Cit, p-p 637-638.

<sup>2</sup> Jack JOHNSTON, Jhon DINARDO, «Econometric methods», fourth edition, 1997, p 388.

<sup>3</sup> Badi H. BALTAGI, «Econometric Analysis of Panel Data», Third edition, John Wiley & Sons Ltd, 2005, p 11.

<sup>4</sup> Maria PRAPTININGSIH, op. Cit, p 99.

### **2.2.1. La méthode des moindres carrés ordinaires ou la régression groupée (Pooled OLS).**

Elle est considérée comme la méthode d'estimation la plus simple et la plus facile vu qu'elle ignore la structure de panel des données et qu'elle suppose la non corrélation en série des observations pour un individu donné; et qu'à travers les individus et le temps, les erreurs soient homoscedastiques<sup>1</sup>. Cette méthode est utilisée lorsqu'il n'y a pas d'effet individuel ou temporel significatif c'est-à-dire elle suppose l'absence de tout effet individuel ou temporel, aussi, elle suppose que les coefficients sont constants ce qui signifie que les paramètres sont identiques pour tous les individus, et donc, l'absence d'aucune caractéristique spécifique entre les individus, en d'autres termes, elle suppose l'homogénéité dans les données utilisées. Dans ce cas, nous pourrions regrouper toutes les données et exécuter un modèle de régression des moindres carrés ordinaire<sup>2</sup>. Mais malgré la simplicité de cette méthode peut ne pas fournir une image réelle de la relation entre Y et les X à travers les différents individus vu qu'elle suppose l'homogénéité. Pour cela, la nature spécifique de chaque individu est prise en compte par la méthode suivante qui tient en compte l'hétérogénéité entre ces individus.

### **2.2.2. La méthode des effets fixes.**

Cette méthode prend  $\alpha_i$  pour être un terme constant spécifique au groupe dans le modèle de régression qui s'écrit comme suit:  $y_{it} = \alpha_i + X'_{it}\beta + \mu_{it}$ , et ce terme «fixe» est utilisé ici pour indiquer que ce terme ne varie pas avec le temps<sup>3</sup>.

Donc, cette méthode tient en compte de «l'individualité» de chaque unité transversale (individu, entreprise) puisqu'elle laisse la constante varier pour chaque entreprise vu que la constante  $\alpha$  est suivie par l'indice (i) qui signifie que les constantes des individus peuvent être différentes en raison des particularités de chaque individu, c'est-à-dire, cette méthode suppose et tient en compte de l'hétérogénéité existante entre les individus.

Aussi, le terme «effets fixes» est dû au fait que, la constante puisse différer d'un individu à l'autre (entre les entreprises), mais la constante de chaque individu ne varie pas avec le temps, c'est-à-dire qu'elle est invariante dans le temps<sup>4</sup>. Nous permettons à cette constante de varier entre les individus pour identifier tous les groupes hétérogènes par l'introduction des variables muettes (dummy variables).

Pour cela, dans la littérature cette méthode est connue aussi sous le nom de l'estimateur à variables muettes indicatrices (Least Square Dummy Variables LSDV). De plus, la méthode à effets fixes présente une structure des résidus qui vérifient les hypothèses standards des MCO et donc elle représente un modèle classique avec des variables indicatrices individuelles<sup>5</sup>.

### **2.2.3. La méthode à effets aléatoires.**

Cette méthode suppose que l'hétérogénéité non observée, résultante de la présence des effets individuels, ne soit pas corrélée avec les variables explicatives incluses, et pour cela le modèle s'écrit comme:  $y_{it} = \alpha + X'_{it}\beta + u_i + v_{it}$ . L'estimation de paramètre de la variable muette qui contrôle les variations individuelles entre les individus est un composant d'erreur

---

<sup>1</sup> Jack JOHNSTON, Jhon DINARDO, op. Cit, p 390.

<sup>2</sup> Robert A. YAFFEE, «A primer for panel data analysis», New York university, September 2003, p 03. Disponible sur le site: [http://web.pdx.edu/~crkl/ec510/pda\\_yaffee.pdf](http://web.pdx.edu/~crkl/ec510/pda_yaffee.pdf), consulté le 26/09/2018 à 19 :15.

<sup>3</sup> William H. GREENE, «Econometric analysis», fifth edition, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 2003, p285.

<sup>4</sup> Damodar N. GUJARATI, op. Cit, p 642.

<sup>5</sup> Mohamed GOAIED, Seifallah SASSI, «Econométrie des données de panel sous STATA», Institut des Hautes Etudes Commerciales de Carthage, Laboratoire d'Economie et De Finance Appliquées, Tunis, Mai 2012, p 19.

## QUATRIEME CHAPITRE : Mécanismes de gouvernance bancaire et performance financière-validation empirique sur les banques algériennes

dans cette méthode :  $y_{it} = \alpha + X'_{it} \beta + (u_i + v_{it})$  contrairement à la méthode à effets fixes ou ce paramètre fait partie de la constante comme suit :  $y_{it} = (\alpha + u_i) + X'_{it} \beta + v_{it}$ .

Donc cette méthode se caractérise par l'existence des constants aléatoires. Et la différence entre les unités en coupe transversale (individus ou périodes de temps) est au niveau du terme d'erreur contrairement à la méthode à effets fixes où cette différence est au niveau de la constante. Dans ce modèle,  $u_i$  est considéré comme un élément aléatoire spécifique aux individus, ou une composante du terme d'erreur composé, donc, il reflète le composant d'erreur de coupe transversale ou individuel, en d'autres termes, il s'agit d'un constant spécifique à l'individu (i) et il est aléatoire. C'est pourquoi ce modèle à effets aléatoires est également appelé le modèle à erreurs composés.

Une comparaison entre les points de différences et de similitudes des deux modèles à effets fixe et à effets aléatoires est présentée dans le tableau ci-dessous<sup>1</sup>.

**Tableau n° 34: Comparaison entre le modèle à effet fixe et le modèle à effet aléatoire.**

Les critères	Le modèle à effet fixe	Le modèle à effet aléatoire
<b>La forme fonctionnelle</b>	$y_{it} = (\alpha + u_i) + X'_{it} \beta + v_{it}$	$y_{it} = \alpha + X'_{it} \beta + (u_i + v_{it})$
<b>Les hypothèses</b>	---	Les effets individuels ne sont pas corrélés avec les régresseurs
<b>Les constantes</b>	Varier entre les groupes et / ou le temps	Constantes
<b>La variance des erreurs</b>	Constante	Distribution aléatoire dans le groupe et / ou le temps
<b>Les pentes</b>	Constantes	Constantes
<b>Estimation</b>	LSDV, within effect method	moindres carrés généralisés (Generalized Least Squares GLS), moindres carrés généralisés réalisables (Feasible Generalized Least Squares FGLS)
<b>Le test des hypothèses</b>	Le test de Fischer F	test du Multiplicateur de Lagrange Breusch-Pagan LM

**Source:** Hun Myoung PARK, «Practical guides to panel data modeling: a step by step analysis using stata», International university of Japan, Public Management & Policy Analysis Program working paper, 2011, p 08.

D'après ce qui précède, nous avons remarqué que l'utilisation des données de panel dans l'estimation présente des particularités, vu que, la phase d'identification de l'existence ou l'inexistence de l'hétérogénéité ainsi que l'identification de sa source est considéré comme la première et la plus importante étape à établir pour un échantillon de données de panel pour bien spécifier le modèle à utiliser<sup>2</sup>, et ceci est effectué par le test de spécification du processus générateur des données de panel que nous allons l'aborder dans le point suivant.

### 2.3. Test de spécification du processus générateur des données de panel.

Lors de cette première étape, le chercheur doit vérifier la spécification homogène ou hétérogène du processus générateur de données en testant l'égalité des coefficients du modèle étudié dans la dimension individuelle et ceci pour voir s'il peut considérer le modèle et la fonction de régression comme homogène c'est à dire identiques pour tous les individus et dans ce cas le processus générateur des données est considéré comme étant homogène, en

<sup>1</sup>Hun Myoung PARK, op. Cit, p 08.

<sup>2</sup> Montassar ZAYATI, «Économétrie des données de panel», Université de Gafsa Institut Supérieur d'Administration des Affaires de Gafsa, Tunis, 2014/2015, p 04.

d'autres termes, il est identique pour tous les individus (absence des spécificités propre à chaque individu), ou s'il apparaît hétérogène en raison de l'existence des caractéristiques spécifiques à chaque individu (Hurlin<sup>1</sup>, Zayati<sup>2</sup>). Donc, ce test d'égalité des coefficients permet d'identifier l'existence ou l'inexistence des effets spécifiques résultants de la présence ou l'absence des caractéristiques spécifiques propres à chaque individu.

Lorsque nous pratiquons sur les données de panel, il existe deux types principaux de test de spécification à savoir: le test de Fischer qui permet de vérifier l'homogénéité des constants  $\alpha_i$  et le test de Hausman.

### **2.3.1. Test d'homogénéité des constantes $\alpha_i$ .**

Ce test qui a pour but de tester l'homogénéité des constantes suppose l'hypothèse nulle qui consiste à égaliser les constantes  $\alpha_i$  comme suit:  $H_0: \alpha_1 = \alpha_2 = \dots = \alpha_n$ . Pour accepter ou refuser cette hypothèse une statistique de Fischer avec  $N - 1$  et  $N(T - 1) - K$  degrés de liberté, et sous l'hypothèse d'indépendance et de normalité des résidus, est utilisée pour tester ces  $N-1$  restrictions linéaires. Cette statistique s'écrit sous la forme suivante :

$$F = \frac{(SCR_{1,c} - SCR_{1,c'}) / (N-1)}{SCR_{1,c'} / (NT - N - K)}, \text{ Où } SCR_{1,c'} \text{ désigne la somme des carrés des résidus du modèle à}$$

effets individuels et  $SCR_{1,c}$  la somme des carrés des résidus du modèle contraint (modèle Pooled)<sup>3</sup>.  $K$  représente le nombre des variables explicatives et  $T$  représente le nombre des années. Donc, le test de cette hypothèse se fait par la statistique de Fischer, soit nous allons accepter  $H_0$  dans le cas où la statistique de Fischer calculée est inférieure à la valeur critique lue sur la table de Fischer, en d'autres termes, dans le cas où la probabilité d'acceptation de l'hypothèse nulle  $H_0$ , est supérieure à 5% et donc nous concluons que les coefficients soient identiques pour tous les individus et nous procédons, par conséquent, à l'estimation par la méthode des Moindres Carrés Ordinaires MCO, soit nous allons rejeter  $H_0$  dans le cas où la statistique de Fischer calculée est supérieure à celle du tableau de Fischer  $F(N - 1, N(T - 1) - K)$ , en d'autres termes, dans le cas où la probabilité d'acceptation de l'hypothèse nulle  $H_0$  est inférieure à 5% et dans ce cas, nous confirmons l'existence d'effet spécifique propre à chaque individu, et par conséquent, nous procédons à l'estimation par le modèle à effets individuels mais pour choisir le type d'effets qui peut être fixe ou aléatoire nous devons effectuer le test d'Hausman.

### **2.3.2. Test de spécification des effets individuels – Test de Hausman.**

Le test de spécification de Hausman est un test classique permettant de déterminer si le modèle à effets fixes ou à effets aléatoires doit être utilisé, et ceci par le test de l'existence ou l'inexistence d'une corrélation significative entre les régresseurs (les variables explicatives du modèle) et les effets aléatoires spécifiques non observés (unité d'observation). Dans le cas de l'inexistence de cette corrélation, alors le modèle à effets aléatoires peut être plus puissant et plus parcimonieux. S'il existe une telle corrélation, le modèle à effets aléatoires serait estimé de manière incohérente et le modèle à effets fixes serait le modèle de choix<sup>4</sup>.

Ce test qui repose sur l'hypothèse nulle qui considère que les estimateurs du modèle à effets aléatoires sont efficaces se fait par la statistique de Hausman qui s'écrit comme:

$$H = (\hat{\beta}_{MEF} - \hat{\beta}_{MEA}) [V(\hat{\beta}_{MEF}) - V(\hat{\beta}_{MEA})]^{-1} (\hat{\beta}_{MEF} - \hat{\beta}_{MEA}) \text{ où } \hat{\beta}_{MEF} = \text{Paramètre du modèle}$$

<sup>1</sup> Christophe HURLIN, «L'économétrie des données de panel: Modèles linéaires simples», école doctorale Edocif, séminaire méthodologique, 2012, p 08.

<sup>2</sup> Montassar ZAYATI, op.Cit, p 04.

<sup>3</sup> Christophe HURLIN, op. Cit, p16.

<sup>4</sup> Robert A. YAFFEE, op. Cit, p 10.

à effets fixes et  $\hat{\beta}_{MEA=}$  sont les paramètres du modèle à effets aléatoires. Cette statistique qui suit une loi de Khi-Deux à k degrés de liberté va nous permettre à accepter ou rejeter  $H_0$ . Et ceci en la comparant avec la valeur sur la table de Khi-Deux. Donc, si elle est inférieure à la valeur critique lue sur la table de Khi-Deux nous allons accepter l'hypothèse nulle et c'est le même cas si sa probabilité est supérieure à 5%, et donc ce cas nous retenons le modèle à effets aléatoires, mais si la probabilité de cette statistique est inférieure à 5% nous allons rejeter  $H_0$  et donc; nous allons opter pour le modèle à effets fixes.

### **3. Les tests économétriques utilisés lors de l'analyse.**

Dans ce point, nous allons présenter brièvement les différents tests économétriques utilisés pour analyser l'impact des mécanismes de gouvernance sur la performance financière des banques algériennes.

#### **3.1. Le test de comparaison des deux échantillons.**

Lors de la comparaison entre deux échantillons indépendants deux tests peuvent être utilisés, l'un est paramétrique et représente le test t de student, l'autre est non paramétrique mais il est l'équivalent de ce premier test et il connu sous le nom: Le test U de Mann-Whitney ou le test de Wilcoxon. Le premier test impose des contraintes d'application dans la mesure où il est valide lorsque, pour chaque échantillon, la variable continue suit une distribution normale, ou dans tous les cas quand l'effectif est suffisamment grand (un effectif de 30 est souvent retenu comme valeur limite). Le deuxième test contrairement au t test n'impose pas des contraintes d'application sur la distribution des échantillons même s'ils ne suivent pas une loi normale, et donc, ce test est adapté aux variables quantitatives discrètes ou aux variables continues lorsque les conditions d'utilisation du test t de Student ne sont pas remplies<sup>1</sup>. Le test de comparaison des deux groupes repose sur l'hypothèse nulle qui suppose l'absence des différences significatives entre ces deux échantillons  $H_0 : \mu_1 = \mu_2$ . Et à partir de cette hypothèse nous allons confirmer ou infirmer l'existence ou l'inexistence des différences significatives entre les deux groupes comparés à travers la probabilité de ce test. Donc, si cette probabilité est supérieure à 5% nous allons accepter  $H_0$  et donc nous confirmons l'absence des différences significatives entre les deux groupes mais si cette probabilité est inférieure à 5% nous allons rejeter  $H_0$  et donc nous confirmons l'existence des différences significatives entre les deux groupes.

#### **3.2. Le test d'effets individuels aléatoires.**

Ce test se fait par le test de Breusch-Pagan ou test du multiplicateur de Lagrange qui repose sur l'hypothèse nulle  $H_0: \sigma_\mu^2 = 0$  ou  $\sigma_\mu^2$  désigne la variance de l'erreur spécifique à l'individu, et donc, selon cette hypothèse la variance entre les individus est égale à zéro, et par conséquent, les effets aléatoires sont absents. L'acceptation ou le rejet de cette hypothèse est basé sur la statistique de ce test qui s'écrit sous la forme suivante:

$$LM = \frac{NT}{2(T-1)} \left[ \frac{\sum_{i=1}^N [\sum_{t=1}^{T_i} \hat{\epsilon}_{it}^2]^2}{\sum_{i=1}^N \sum_{t=1}^{T_i} \hat{\epsilon}_{it}^2} - 1 \right]^2$$

La valeur de cette statistique qui est basée sur les résidus estimés par les MCO et qui suit la loi de  $\chi^2$ , va nous permettre de valider empiriquement le choix d'un modèle à effet aléatoire, et ceci par la valeur de la probabilité, c'est-à-dire, si la probabilité du test est

---

<sup>1</sup> Julien LABREUCHE, «Les principaux tests statistiques de l'analyse univariée: quand et comment les utiliser ?», STV notes méthodologiques; Vol 22, n° 10; p 546.

<sup>2</sup> José LABARERE, «Tests paramétriques de comparaison de 2 moyennes», Université Joseph Fourier de Grenoble, 2011/2012, p 40.

supérieure à 5% nous allons accepter  $H_0$ <sup>1</sup> et donc nous confirmons l'absence des effets aléatoires individuels et par conséquent, nous allons opter pour le modèle de régression groupé et nous procédons à l'estimation par la méthode MCO, mais dans le cas contraire ou la probabilité est inférieure à 5% nous confirmons l'existence des effets aléatoires, et donc, le modèle à effets aléatoires va être le modèle le plus approprié pour l'analyse<sup>2</sup>.

### **3.3. Le Test de Multi-colinéarité.**

La multicolinéarité, qui signifie l'existence d'une relation linéaire entre certaines ou toute les variables explicatives d'un modèle de régression, est considéré comme un fait commun vu que plusieurs de nos variables explicatives soient hautement colinéaire dans la vie réelle et ceci est du au fait que les régresseurs (variables explicatives) inclus dans le modèle, et en cas des séries chronologiques en particulier, peuvent partager une tendance commune. Cette multi colinéarité entre les variables peut biaiser l'estimation des coefficients de régression et donc elle peut rendre difficile une estimation précise. Aussi, le ratio t d'un ou plusieurs coefficients tend à être statistiquement non significatif ce qui augmente largement la mesure globale de la qualité de l'ajustement. Cette multi-colinéarité peut être vérifiée par la corrélation statistique qui est une technique statistique qui s'utilise pour voir si deux variables indépendantes sont liées et ceci à travers la valeur de la corrélation entre ces variables. Si cette valeur dépasse la valeur limite de 0.8, selon Kennedy, nous pouvons confirmer l'existence d'un problème de multi-colinéarité entre les variables explicatives<sup>3</sup>. Il existe une autre méthode pour détecter la multicolinéarité par le calcul des VIFs (Variance Inflation Factors). Cette dernière consiste à régresser chacune des variables explicatives sur les autres. Et en effectuant le calcul  $(1-R^2)$  à partir de chacune de régressions faites nous pouvons savoir quelle part de la variance d'une variable explicative est indépendante des autres variables explicatives et le calcul  $(1/(1-R^2))$  nous permet d'obtenir une statistique VIF pour chaque variable. A travers de cette dernière nous pouvons savoir s'il existe un problème de multicolinéarité ou non dans la mesure ou un VIF d'une valeur supérieure ou égale à 10 indique l'existence de la multicolinéarité entre les variables indépendantes<sup>4</sup>. Il existe une autre méthode pour détecter la présence de problème de multicolinéarité à savoir le calcul de la tolérance qui est égal à  $(1- R_i^2)$ . Ce dernier ne doit pas dépasser 0,2 pour indiquer l'absence d'un problème de multicolinéarité<sup>5</sup>.

### **3.4. Test d'auto-corrélation des erreurs.**

Le problème d'auto-corrélation se produit, dans les modèles de panel, lorsque les termes d'erreur de différentes périodes (ou de différentes observations de section transversale) sont corrélés ou lorsque les erreurs associés à une période donnée se répercutent sur des périodes futures<sup>6</sup>. Pour cela, le chercheur doit voir s'il y'a un problème d'auto-corrélation des erreurs vu que ce problème peut conduire à biaiser la valeur de l'écart-type, et donc, à réduire l'efficacité

---

<sup>1</sup> Mohamed GOAIED, Seifallah SASSI, op, Cit, p-p 37-38.

<sup>2</sup> Hun Myoung PARK, op. Cit, p 39:

<sup>3</sup> Sirine TOUMI, «L'impact des mécanismes de gouvernance dans la gestion des risques bancaires et la performance des banques-cas de la France, l'Allemagne et le Japon», Thèse de doctorat en sciences économiques, Université Nice Sophia Antipolis, Université ISG de Tunis, 12 Décembre 2016, p 128.

<sup>4</sup> Marc DE BOURMONT, «La résolution d'un problème de multicolinéarité au sein des études portant sur les déterminants d'une publication volontaire d'informations : proposition d'un algorithme de décision simplifié basé sur les indicateurs de Belsley, Kuh et Welsch (1980)», communication dans un congrès : Comptabilités et innovations, May 2012, Grenoble, France, p 06.

<sup>5</sup> Joshua Matanda WEPUKHULU, «Relationship between corporate governance and performance of commercial banks in Kenya», Doctor of Philosophy in Business Administration, Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology, 2016, p 92.

<sup>6</sup> Richard WILLIAMS, «Serial Correlation», University of Notre Dame, 22 January 2015, p 01. Disponible sur le site: <https://www3.nd.edu/~rwilliam/stats2/l26.pdf>, consulté le 30/09/2018 à 20:30.

des résultats de l'estimation<sup>1</sup>. Un test populaire qui permet d'identifier l'existence d'une autocorrélation est le test qui se fait par la statistique du Durbin- Watson suivante :

$$DW = \frac{\sum_{t=2}^T (\hat{\varepsilon}_t - \hat{\varepsilon}_{t-1})^2}{\sum_{t=1}^T \hat{\varepsilon}_t^2}$$

Lorsque les valeurs successives de  $\hat{\varepsilon}_t$  sont proches les unes des autres, la statistique de DW sera faible, indiquant ainsi la présence d'une autocorrélation positive. Mais une valeur de cette statistique proche à deux indique l'absence d'une autocorrélation de premier ordre. Par contre, une valeur inférieure ou supérieure à 2 indique la présence d'une autocorrélation des erreurs<sup>2</sup>. Selon Velnamy, la statistique de Durbin-Watson devrait être comprise entre 1.5 et 2.5, pour qu'il n'existe pas un problème d'autocorrélation<sup>3</sup>. Mais vu que l'interprétation exacte de cette statistique peut être difficile, un autre test qui peut être envisagé est le test de Wooldridge. Ce test permet d'examiner si les erreurs sont associés les uns avec les autres, à savoir:  $E(\varepsilon_{it}\varepsilon_{is}) \neq 0$  pour  $t \neq s$ , c'est-à-dire il n'existe pas une autocorrélation des erreurs qui peut rendre les estimations moins efficaces. Cette méthode qui utilise les résidus d'une régression dans les premières différences en se basant sur le modèle suivant :

$y_{it} = \alpha + X_{it}\beta_1 + Z_i\beta_2 + \mu_i + \varepsilon_{it}$ , en supprimant l'effet de niveau individuel permet de tester le degré de corrélation des résidus au cours de la première période<sup>4</sup>, à travers la valeur de la probabilité (P value) de cette statistique, donc, soit nous acceptons l'hypothèse nulle  $H_0$  qui repose sur l'absence d'autocorrélation de premier ordre des résidus et ceci lorsque la p value est supérieure à 5%, soit nous rejetons  $H_0$  et nous acceptons l'hypothèse alternative  $H_1$  si la p value est inférieure à 5%, et donc, nous confirmons la présence de problème d'autocorrélation des erreurs de premier ordre.

### **3.5. Test d'hétéroscédasticité.**

Lors de ce test qui se base sur l'hypothèse nulle supposant l'homoscédasticité des variances de l'erreur des variables (notion contraire à la notion d'hétéroscédasticité ou la variance de l'erreur diffère d'un individu à un autre), nous allons vérifier si la variance des erreurs de chaque individu est constante : pour tout individu  $i$ , en d'autre terme, nous allons examiner si  $\sigma^2 = \sigma^2$  pour tout (t) et pour tous les individus (i):  $\sigma^2 = \sigma^2$  pour tout  $i$ <sup>5</sup>. En stata, ce test s'effectue après la commande *reg* c'est-à-dire après l'estimation par la méthode des moindres carrés ordinaires MCO et ceci en écrivant la commande *estat hettest*. Ce test est disponible pour le modèle à effets fixes à l'aide de la commande *xttest3*. Donc, ici nous allons confirmer l'hypothèse nulle qui suppose l'homoscédasticité (ou la variance constante) si la valeur de P de ce test est supérieure à 5%. Mais, dans le cas contraire, ou la valeur de p est inférieure à 5%, nous rejetons  $H_0$  et nous concluons la présence d'un problème d'hétéroscédasticité<sup>6</sup>.

## **Section 3 : Etude économétrique.**

Au niveau de cette section nous allons examiner l'impact des mécanismes de gouvernance internes et externes à savoir les caractéristiques du conseil, la structure de propriété en termes de l'identité de propriétaire et l'application de la réglementation prudentielle représentée par

---

<sup>1</sup> David M. DRUKKER, «Testing for serial correlation in linear panel-data models», The Stata Journal, Vol 03, n° 02, 2003, p 168.

<sup>2</sup> Richard WILLIAMS, op. Cit, p 02.

<sup>3</sup> Joshua Matanda WEPUKHULU, op. Cit, p 67.

<sup>4</sup> David M. DRUKKER, op. Cit, p 169.

<sup>5</sup> Estelle OUELLET, «Guide d'économétrie appliquée pour Stata», Université de Montréal, août 2005, p 51.

<sup>6</sup> Oscar TORRES-REYNA, «Panel Data Analysis: Fixed & random effects (using Stata 10.x) », Princeton university, December 2007, p 35.

## QUATRIEME CHAPITRE : Mécanismes de gouvernance bancaire et performance financière-validation empirique sur les banques algériennes

le ratio de solvabilité (d'adéquation des fonds propres) sur la performance financière de onze banques algériennes, dont six banques publiques et cinq banques privées sur la période 2009-2016 mais avant d'entamer cette partie, il convient d'abord de présenter quelques statistiques descriptives relatives aux variables utilisées pour mesurer la performance financière et les variables de gouvernance dans les banques publiques et privées durant la période 2009-2016.

### Sous-section 01 : Analyse descriptive des variables de la recherche.

L'analyse descriptive des variables constitue la base de toute analyse quantitative des données et une étape préliminaire nécessaire avant d'entamer la phase de test des hypothèses. Cette analyse nous fournit des statistiques descriptives concernant: la moyenne, le maximum, le minimum et l'écart type des variables quantitatives de notre étude, ainsi que les effectifs et les pourcentages dans le cas des variables qualitatives.

#### 1. Analyse descriptive de la variable dépendante.

Dans ce point, nous allons présenter quelques statistiques descriptives relatives à la variable dépendante qui est représentée dans notre étude par le rendement des actifs ROA.

##### 1.1. Analyse descriptive de la variable dépendante selon le type de banque.

Dans le tableau suivant, nous allons exposer les statistiques descriptives de la variable dépendante mesurée par le ROA tels que la moyenne, la valeur minimale, valeur maximale et l'écart type, pour les deux types de banques, en d'autres termes, selon cette analyse nous allons séparer les statistiques descriptives de la variable dépendante des banques constituant notre échantillon en fonction de type de banques (banques publiques et banques privées).

**Tableau n° 35 : Statistiques descriptives de la variable dépendante ROA des banques de notre échantillon selon le type de banque.**

ROA	Observations	Min	Max	Ecart type	Moyenne
Banques publiques	48	0.000219	0.02293	0.00585	0.0095675
Banques privées	40	-0.019371	0.038098	0.0117044	0.024298

**Source:** Réalisé par nos soins à partir des traitements statistiques par le logiciel STATA 14.2.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que les banques privées enregistrent un rendement des actifs moyen supérieur par rapport aux banques publiques sur la période 2009-2016 (2,43% contre 0,96%), et ceci est dû à la valeur élevée des actifs des banques publiques par rapport à celle des banques privées. La valeur minimale de ROA enregistrée par les banques publiques était de 0,02% et représente le plus faible rendement des actifs réalisée par la banque CNEP en 2013 par rapport aux autres banques publiques. Contre une valeur de ROA maximale qui est égale à 2,29% enregistrée par la banque BNA en 2010. Tandis que les banques privées enregistrent une valeur de ROA maximale égale à 3,81% réalisée par la banque Al-Salam en 2014 contre une valeur minimale de ROA de -1,94% enregistrée par cette même banque. Cette valeur est inférieure par rapport à la valeur minimale enregistrée par les banques publiques qui est égale à 0,02% qui a été réalisée par la banque CNEP en 2013. L'écart type des banques privées est plus important par rapport aux banques publiques ce qui indique une grande disparité dans les banques privées en termes de ROA.

D'après ce qui précède nous concluons que les banques privées se caractérisent par un niveau de rendement des actifs largement supérieur à celui des banques publiques.

Après avoir abordé les statistiques descriptives de la variable dépendante mesurée par le ROA pour chaque type de banque, nous allons exposer les statistiques descriptives de cette variable dépendante pour toutes les banques en Algérie dans ce qui suit.

## **1.2. Analyse descriptive de la variable dépendante de toutes les banques de notre échantillon.**

Dans ce point, nous allons exposer les statistiques descriptives telles que la moyenne, la valeur minimale, la valeur maximale et l'écart type, de la variable dépendante mesurée par le ROA pour toutes les banques de notre échantillon.

**Tableau n° 36: Statistiques descriptives de la variable dépendante ROA pour toutes les banques de notre échantillon.**

Les variables	Observations	Moyenne	Min	Max	Ecart type
ROA	88	0.0162632	-0.019371	0.038098	0.0115894

Source: Réalisé par nos soins à partir des traitements statistiques par le logiciel STATA 14.2

D'après le tableau ci-dessus, qui expose les statistiques descriptives de la variable dépendante mesurée par ROA sur la base des données de toutes les banques constituant notre échantillon d'étude, nous remarquons que le rendement des actifs (ROA) moyen de toutes les banques publiques et privées est de 1.6% sur la période d'étude 2009-2016 et ceci est dû à l'enregistrement des rendements des actifs négatifs par quelques banques au début de la période d'étude. Ce rendement des actifs moyen enregistré par les banques en Algérie est faible par rapport aux banques commerciales au Kenya qui affichent un rendement des actifs moyen de 2.57%<sup>1</sup> sur la période 2001-2013 en se basant sur les données de 33 banques au Kenya, par contre, ce taux de rendement des actifs ROA moyen enregistré par les banques en Algérie est supérieur à celui des banques tunisiennes qui est égal à 1,46%, calculé sur les données de 19 banques sur la période 2000-2010. De plus, il est largement supérieur à celui de six banques marocaines dans la mesure où ces dernières affichent un rendement des actifs moyen de 0.85% calculé sur la période 2009-2015<sup>2</sup>. Aussi, il est largement supérieur à ceux enregistrés par les banques françaises, les banques allemandes et japonaises qui ont réalisé les taux de ROA moyens suivant: 0,34%, 0,53% et 0,31% respectivement, calculés sur la base des données collectées de 13 banques françaises, 13 banques allemandes, et enfin, 20 banques japonaises sur la période 2005-2012<sup>3</sup>. Ce niveau faible des rendements des actifs enregistré par les banques algériennes est dû à la valeur minimale résultante des rendements des actifs négatifs. Cette valeur minimale de ROA est enregistrée par la banque Al –Salam en 2009 et elle représente la valeur la plus faible par rapport à celles des autres banques publiques et privées pendant toute la période d'étude. Aussi, la valeur maximale des rendements des actifs a été enregistrée par cette même banque en 2014 sur les quatre vingt huit observations. Pour la valeur de l'écart-type qui est égal à 1.16%, était élevée indiquant qu'il existe une variation dans le ROA entre les banques constituant notre échantillon.

## **2. Analyse descriptive des variables indépendantes.**

Dans ce point, nous allons présenter les statistiques descriptives des variables explicatives de notre étude et qui sont divisées en variables quantitatives et qualitatives, pour cela, nous allons présenter d'abord les statistiques descriptives des variables quantitatives (Min, Max,

<sup>1</sup> Joshua Matanda WEPUKHULU, op. Cit, p 76.

<sup>2</sup> Hicham SBAI, Hicham MEGHOUAR, «L'impact des mécanismes de gouvernance sur la performance des banques marocaines», Question(s) de management, n°18, Mars 2017, p 180.

<sup>3</sup> Sirine TOUMI, op. Cit, p-p 170-178.

## QUATRIEME CHAPITRE : Mécanismes de gouvernance bancaire et performance financière-validation empirique sur les banques algériennes

Moyenne, et enfin, l'écart type), puis nous allons exposer les statistiques descriptives de nos variables qualitatives en termes des effectifs et de pourcentage pour chaque modalité.

### 2.1. Statistiques descriptives des variables explicatives des banques de notre échantillon selon la propriété de la banque.

Dans ce point nous allons exposer les statistiques descriptives des variables explicatives selon la propriété de la banque où nous commençons par les variables quantitatives et ensuite nous présentons les variables dichotomiques de notre recherche et nous concluons par les statistiques descriptives des variables de contrôle représentées par la taille et l'endettement de la banque et qui seront introduites dans le deuxième modèle.

#### 2.1.1. Statistiques descriptives des variables explicatives quantitatives.

Les variables explicatives quantitatives de notre étude vont être analysées en termes de la valeur moyenne, la valeur minimale, la valeur maximale et l'écart type, pour chaque type de banque dans le tableau ci-dessous.

**Tableau n° 37: Statistiques descriptives des variables indépendantes quantitatives selon la propriété de la banque.**

Variable	Banques	Obs	Min	Max	Moyenne	Ecart type
TCA	Publiques	48	6	9	7.25	0.8379306
	Privées	40	4	10	6.1	1.878352
AEXR	Publiques	48	0.57	0.83	0.6433333	0.0882051
	Privées	40	0.14	1	0.80125	0.3266158
CAR	Publiques	48	0.0813	0.4401	0.1927312	0.083234
	Privées	40	0.1477	2.93	0.561935	0.5434243

Source: Réalisé par nos soins à partir des traitements statistiques par le logiciel STATA 14.2

D'après le tableau ci-dessous, nous concluons qu'il n'y a pas une grande différence entre la taille de conseil d'administration des banques publiques et des banques privées dans la mesure où la valeur moyenne des membres de conseil d'administration dans les banques privées est égale à 6.1 soit six membres dans le conseil, contre celle des banques publiques qui est égale à 7.25 soit sept membres dans le conseil de ces banques. Aussi, le nombre le plus petit des membres est enregistré par les banques privées dans la mesure où elles affichent une valeur minimale de TCA égale à quatre membres et ceci est au niveau de la banque AGB contre une valeur maximale de dix membres enregistré par la banque Al-Salam. Tandis que les banques publiques affichent une valeur minimale de six membres et une valeur maximale de neuf membres enregistré par la banque CNEP.

Pour la variable AEXR, nous remarquons que les banques privées ayant une moyenne des membres externes, dans leurs conseils d'administration, supérieure à celle des banques publiques dans la mesure où les banques privées affichent une moyenne de 80,13% contre les banques publiques qui enregistrent une moyenne de présence des membres externes égale à 64,33%. Ces administrateurs externes dans les banques publiques représentent en général les membres du ministère de finance qui ne sont pas des employés dans les banques sauf dans le cas de la banque CPA qui a été composée pendant deux années par ces membres ainsi que deux membres de l'externe qui ne sont pas issus du ministère de finance. Donc, en général, le conseil d'administration des banques publiques est constitué principalement par des membres

## QUATRIEME CHAPITRE : Mécanismes de gouvernance bancaire et performance financière-validation empirique sur les banques algériennes

issus du ministère de finance vu que la valeur maximale était égale à 0.83. Cette valeur est enregistrée par la banque BADR contre une valeur minimale de 0,57. En outre, le nombre des membres dans le conseil des banques privées varie entre une valeur minimale de 0.14 soit un seul membre externe au sein de conseil et une valeur maximale de 100% qui signifie que la totalité des membres de conseil soient des membres externes non employés dans la banque et ceci dans les banques Housing, Al-Salam et quelques années pour la banque AGB. Pour la variable CAR, les banques privées enregistrent une moyenne de 56.19 % qui est largement supérieure à celle des banques publiques qui est égale à 19.27% et ceci est du à la valeur maximale enregistrée par les banques privées qui est de 293%. Cette dernière est réalisée par la banque Al-Salam en 2009, contre une valeur minimale de 14.77% réalisée par la banque Al-Baraka en 2016. Cette valeur est largement supérieure à la valeur minimale des banques publiques qui est égale à 8.13% enregistrée par la banque CNEP en 2013 contre une valeur maximale de 44.01% enregistrée par la BEA en 2012.

Après avoir abordé les statistiques descriptives des variables explicatives quantitatives, nous allons décrire les variables explicatives dichotomiques de notre recherche dans ce qui suit.

### 2.1.2. Statistiques descriptives des variables explicatives dichotomiques.

Dans le tableau ci-dessous, nous allons décrire les variables dichotomiques en termes de l'effectif et le pourcentage de chaque variable.

**Tableau n° 38: Statistiques descriptives des variables indépendantes dichotomiques selon la propriété de la banque.**

Variable	Banques	Observations	Modalités	Effectifs	Pourcentage
<b>Dual</b>	<b>Publiques</b>	<b>48</b>	<b>1</b>	<b>46</b>	<b>96%</b>
			<b>0</b>	<b>2</b>	<b>4%</b>
	<b>Privées</b>	<b>40</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
			<b>0</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>
<b>PETAT</b>	<b>Publiques</b>	<b>48</b>	<b>1</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>
			<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
	<b>Privées</b>	<b>40</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
			<b>0</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Source:** Réalisé par nos soins à partir des traitements statistiques par le logiciel STATA 14.2

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la variable dichotomique binaire DUAL qui représente la présence d'un cumul des fonctions de président de conseil et du directeur général dans la banque, est plus important dans les banques publiques que dans les banques privées de notre échantillon, et ceci dans la mesure où la majorité des banques publiques adopte la dualité de direction avec un pourcentage de 96% contre un pourcentage de 4% ou il y a une non dualité, en d'autres termes, une séparation des fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général. Tandis que toutes les banques privées ne confondent pas les fonctions de directeur général et de président du conseil d'administration et donc elles adoptent la séparation entre les deux fonctions.

## QUATRIEME CHAPITRE : Mécanismes de gouvernance bancaire et performance financière-validation empirique sur les banques algériennes

Pour la variable PETAT, toutes les banques publiques prennent la modalité 1, et donc, elles sont à 100% la propriété de l'Etat, par contre les banques privées prennent la modalité 0, et donc, elles ne sont pas détenues par l'Etat.

### 2.1.3. Statistiques descriptives des variables de contrôle.

Après avoir abordé les statistiques descriptives des variables explicatives quantitatives ainsi que les variables dichotomiques, nous allons exposer dans le tableau ci-dessous les statistiques descriptives des variables de contrôle selon la propriété de la banque.

**Tableau n° 39: Statistiques descriptives des variables de contrôle selon la propriété de la banque.**

Variable	Banques	Obs	Min	Max	Moyenne
SIZE	Publiques	48	3.50e+11	2.84e+12	1.42e+12
	Privées	40	1.34e+10	2.10e+11	8.10e+10
LEV	Publiques	48	0.0565674	0.2735806	0.1172551
	Privées	40	0.0049612	0.097527	0.0383938

Source: Réalisé par nos soins à partir des traitements statistiques par le logiciel STATA 14.2

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que les banques publiques ont une taille moyenne supérieure à celle des banques privées dans la mesure où ces dernières affichent une moyenne de 8.10e+10 contre 1.42e+12 pour les banques publiques. Ces dernières enregistrent une valeur maximale de 2.84e+12, soit 2.843.371 millions DA réalisée par la banque BNA en 2016 contre une valeur minimale de 3.50e+11 soit 349.731 millions de DA enregistré par la banque BDL en 2009. Cette valeur minimale est largement supérieure à celle des banques privées qui est égale à 1.34e+10, soit 13,350 millions DA enregistrée par la banque Al-Salam en 2009 contre une valeur maximale 2.10e+11, soit 210.069 millions DA enregistrée par Al-Baraka en 2016. En termes d'endettement, les banques publiques sont plus endettées que les banques privées dans la mesure où ces dernières enregistrent un taux d'endettement moyen de 3.84% contre celui des banques publiques qui est égal à 11.73. Ces dernières affichent une valeur minimale de 5.66% enregistrée par la banque BNA en 2010, et qui est largement supérieure à celle des banques privées qui est égale à 0.50% enregistrée par la banque Al-Salam en 2009, contre une valeur maximale de 9,75% réalisée par la banque Al-Baraka en 2016. Cette valeur est largement inférieure par rapport à celle des banques publiques qui affichent une valeur maximale de 27,36% enregistrée par la banque CNEP en 2014.

Après avoir abordé les statistiques descriptives des variables explicatives quantitatives, dichotomiques et des variables de contrôle selon la propriété de la banque, nous allons dans ce qui suit exposer les statistiques descriptives de ces variables pour la totalité des banques de notre échantillon, en d'autres termes, en combinant les deux types de banque.

## 2.2. Statistiques descriptives des variables explicatives pour l'ensemble des banques de notre échantillon.

Dans ce qui suit nous allons exposer les statistiques descriptives des variables explicatives quantitatives, dichotomiques et des variables de contrôle de notre étude.

### 2.2.1. Statistiques descriptives des variables explicatives quantitatives.

Les variables explicatives quantitatives de notre étude vont être analysées en termes de la valeur moyenne, la valeur minimale, la valeur maximale et l'écart type, pour l'ensemble des banques de notre échantillon dans le tableau suivant.

**Tableau n° 40 : Statistiques descriptives des variables indépendantes quantitatives pour toutes les banques de notre échantillon.**

<b>Variable</b>	<b>Observations</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Ecart type</b>
<b>TCA</b>	<b>88</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>6.727273</b>	<b>1.514127</b>
<b>AEXR</b>	<b>88</b>	<b>0.14</b>	<b>1</b>	<b>0.7151136</b>	<b>0.2414087</b>
<b>CAR</b>	<b>88</b>	<b>0.0813</b>	<b>2.93</b>	<b>0.3605511</b>	<b>0.4126835</b>

Source: Réalisé par nos soins à partir des traitements statistiques par le logiciel STATA 14.2

D'après les statistiques descriptives présentées dans le tableau ci-dessus, nous concluons que les conseils d'administration des banques constituant notre échantillon sont composés en moyenne de 7 membres avec un maximum de 10 membres et un minimum de 4 membres. Cette taille est inférieure à la taille moyenne enregistrée par les banques au Kenya qui ont une taille de conseil d'administration moyenne de 8 membres avec une valeur minimale de 8 et une valeur maximale de 16<sup>1</sup>, et par rapport aux banques marocaines qui affichent une taille moyenne égale à 11 membres avec un maximum de 14 membres et un minimum de 7 membres<sup>2</sup>. Aussi elle est inférieure par rapport aux banques tunisiennes qui enregistrent une taille de conseil d'administration moyenne de 11 avec un minimum de 7 et un maximum de 12 membres<sup>3</sup>. En outre, les banques japonaises, françaises et allemandes ont une taille de conseil plus grande que les banques algériennes, et ceci, vu qu'elles enregistrent une taille moyenne égale à 19.29, 17.12 et 17.4 respectivement<sup>4</sup>. Donc, d'après cette comparaison nous pouvons dire que les banques algériennes ayant la taille de conseil d'administration la plus petite par rapport aux autres banques dans les autres pays, et ceci est souhaitable selon la théorie d'agence qui suppose qu'un conseil d'administration plus grand peut engendrer des conflits d'intérêts entre les membres vu qu'ils trouvent des difficultés à trouver un consensus lors de la prise des décisions, des coalitions entre quelques groupes, et favorise la domination par le dirigeant, ce qui affaiblit l'efficacité de la surveillance par le conseil d'administration.

Pour la variable AEXR, nous remarquons que le pourcentage des administrateurs externes dans les conseils d'administration des banques algériennes de notre échantillon varient d'un minimum de 0.14 à un maximum de 1 qui signifie que la totalité des membres de conseil soient des administrateurs qui n'occupent pas un poste dans la banque et ceci est dans les banques privées qui se caractérisent par leur conformité aux règles de bonne gouvernance, par contre, les administrateurs externes dans le cas des banques publiques sont généralement des membres issus du ministère de finance.

Mais malgré la présence des administrateurs externes, les règles de bonne gouvernance recommandent que la majorité des membres du conseil soient non seulement des membres non-exécutifs (externes) mais des administrateurs indépendants qui n'ont aucune relation avec la banque. Pour l'application de la réglementation prudentielle algérienne en termes de ratio d'adéquation des fonds propres par les banques algériennes, nous concluons que toutes les banques constituant notre échantillon respectent le ratio d'adéquation des fonds propres imposé par la réglementation prudentielle en vigueur, et ceci, dans la mesure où la valeur minimale enregistrée par les banques est égale à 8,13%. Cette valeur minimale est supérieur

<sup>1</sup> Joshua Matanda WEPUKHULU, op. Cit, p 76.

<sup>2</sup> Hicham SBAI, Hicham MEGHOUAR, op. Cit, p 180.

<sup>3</sup> Hajer CHENINI, Anis JARBOUI, op. Cit, p 887.

<sup>4</sup> Sirine TOUMI, op. Cit, p-p 117-118.

## QUATRIEME CHAPITRE : Mécanismes de gouvernance bancaire et performance financière-validation empirique sur les banques algériennes

au taux fixé à 8% et donc nous pouvons dire qu'en plus qu'elles respectent le taux imposé elles dépassent largement ce taux vu que la valeur maximale enregistrée par ces banques est égale à 293%, et ceci dans les banques privées et vu que le ratio de solvabilité moyen réalisé par les banques de notre échantillon est égal à 36,06%, soit un taux largement supérieur au ratio exigé.

### 2.2.2. Statistiques descriptives des variables explicatives dichotomiques.

Dans le tableau ci-dessous, nous allons décrire les variables dichotomiques en termes de l'effectif et le pourcentage de chaque variable.

**Tableau n° 41: Statistiques descriptives des variables indépendantes dichotomiques pour toutes les banques de notre échantillon.**

Variable	Observations	Modalités	Effectifs	Pourcentage
Dual	88	1	46	52.27%
		0	42	47.73%
PETAT	88	1	48	54.55%
		0	40	45.45%

Source: Réalisé par nos soins à partir des traitements statistiques par le logiciel STATA 14.2

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la majorité des banques constituant notre échantillon adoptent la structure de dualité moniste qui combine les deux fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général avec un pourcentage de 52,27% contre un pourcentage 47,73% des banques qui séparent entre les deux fonctions. Le cumul des fonctions dans les banques algériennes est moins important par rapport à celui dans les banques marocaines dans la mesure où 66,7% de ces banques cumulent les deux fonctions de président de conseil et du directeur général<sup>1</sup>. Aussi, il est moins important par rapport à celui des banques allemandes qui affichent un pourcentage de 54,32% de cumul des deux fonctions, mais il reste élevé par rapport à d'autres banques comme les banques françaises avec un pourcentage de 52.12% et par rapport aux banques japonaises qui enregistrent un pourcentage de 48.40%<sup>2</sup>, de plus il est plus important par rapport à celui de 38 banques dans 10 pays de la région MENA et qui enregistrent un pourcentage de cumul 3,22%<sup>3</sup>, ce qui indique que les banques de notre échantillon pratiquent une politique de séparation des fonctions moins que les autres pays, et ceci est en contradiction avec les pratiques de la bonne gouvernance qui recommandent la séparation entre les deux fonctions.

Pour la variable PETAT, nous remarquons que la majorité des banques sont détenues par l'Etat avec un pourcentage de 54,55% contre un pourcentage de 45.45% des banques privées. Ce pourcentage de la propriété étatique est plus important en Algérie qu'en Tunisie ou Ben moussa a trouvé que le pourcentage de la propriété publique de 19 banques tunisiennes sur la période 2000-2010 est égal à 23,93%<sup>4</sup>, et par rapport à celui de 38 banques dans la région MENA qui enregistrent un pourcentage de 13,15%<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Hicham SBAI, Hicham MEGHOUAR, op. Cit, p 180.

<sup>2</sup> Sirine TOUMI, op. Cit, p 123.

<sup>3</sup> Rim BOUSSAADA, Majdi KARMANI, «Did board of directors have an impact on MENA bank performance?», op. Cit, p 51.

<sup>4</sup> Mohamed Aymen BEN MOUSSA, op. Cit, p 172.

<sup>5</sup> Rim BOUSSAADA, Majdi KARMANI, «Ownership concentration and bank performance: Evidence from MENA banks», op. Cit, p 194.

### **2.2.3. Statistiques descriptives des variables de contrôle.**

Dans ce point nous allons exposer les statistiques descriptives des variables contrôle de notre étude en termes de la moyenne, la valeur minimale, et la valeur maximale pour toutes les banques de notre échantillon.

**Tableau n° 42: Statistiques descriptives des variables de contrôle pour l'ensemble des banques de notre échantillon.**

<b>Variable</b>	<b>Observations</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>	<b>Moyenne</b>
<b>SIZE</b>	<b>88</b>	<b>1.34e+10</b>	<b>2.84e+12</b>	<b>8.12e+11</b>
<b>LEV</b>	<b>88</b>	<b>0.0049612</b>	<b>0.2735806</b>	<b>0.081409</b>

**Source:** Réalisé par nos soins à partir des traitements statistiques par le logiciel STATA 14.2

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la taille des banques constituant notre échantillon varie d'une valeur minimale de 1.34e+10 à une valeur maximale de 2.84e+12, toute en enregistrant une taille moyenne de 8.12e+11. Pour la variable LEV, nous pouvons dire que les banques constituant notre échantillon sont moins endettées vu qu'elles réalisent un ratio d'endettement moyen de 8,14% et ceci est dû aux faibles valeurs d'endettement enregistrées par les banques privées vu que la valeur minimale enregistrée par ces dernières est égale à 0.50% et cette dernière est réalisée par la banque Al-Salam en 2009, contre une valeur maximale réalisée 27,36% enregistrée par la banque CNEP en 2014.

Après avoir analysé les statistiques descriptives de nos variables de recherche, nous avons remarqué quelques différences entre ces variables en fonction de la propriété de la banque. Donc, pour vérifier s'il existe des différences significatives concernant les variables de notre étude en fonction de la propriété de la banque, nous allons effectuer un test paramétrique de comparaison des moyennes (le test de Student) dans le point suivant.

### **3. Test de comparaison des moyennes et test de multicolinéarité.**

Avant d'aborder l'estimation de nos modèles de régression, nous allons d'abord vérifier s'il existe des différences significatives entre les variables de notre étude en fonction de la propriété de la banque et ceci par le test de Student, ensuite, nous allons examiner l'existence du problème de multicolinéarité entre les variables explicatives de notre étude.

#### **3.1. Test de comparaison des moyennes (Student) en fonction de propriété de la banque.**

A travers ce test, nous allons confirmer ou infirmer l'existence des différences significatives entre les deux groupes comparés à travers la probabilité de ce test. Donc, si cette probabilité est supérieure à 5% nous allons accepter  $H_0$  et donc nous confirmons l'absence des différences significatives entre les deux groupes mais si cette probabilité est inférieure à 5% nous allons rejeter  $H_0$  et donc nous confirmons l'existence des différences significatives entre les deux groupes.

Et pour ce faire, nous avons procédé à la constitution des deux sous échantillons de banques, le premier groupe G1 comprend les banques publiques (54.55% des observations) et le deuxième groupe comprend les banques privées (45,45 % des observations). Le résultat de ce test est présenté dans le tableau suivant.

**Tableau n°43: Test de comparaison des moyennes des variables de la recherche des banques de notre échantillon en fonction de la propriété de la banque.**

Les variables		Moyenne	T	Probabilité de test P value
ROA	G1	0,96%	7.6533	0.0000
	G2	2,43%		
TCA	G1	7.25	-3.8139	0.0001
	G2	6.1		
AEXR	G1	64,33%	3.2153	0.0009
	G2	80,13%		
DUAL	G1	95,83%	-29.9848	0.0000
	G2	0		
CAR	G1	19,27%	4.6473	0.0000
	G2	56,19%		
SIZE	G1	27.85	-21.8896	0.0000
	G2	24.87		
LEV	G1	11,73%	-10.1104	0.0000
	G2	3,84%		

**Source:** Réalisé par nos soins à partir des traitements statistiques par le logiciel STATA 14.2. (Voir annexe n°23).

D'après le tableau ci-dessus, et en se basant sur les résultats de test t Student, nous remarquons que toutes les variables de notre étude ont une probabilité inférieure à 0.05, ce qui signifie l'existence des différences significatives concernant ces variables en fonction de la propriété de la banque. En effet, les banques appartenant au G2, c'est à dire les banques privées se distinguent des banques publiques par leur niveau élevé de rendement des actifs dans la mesure où les banques privées enregistrent un rendement des actifs moyen de 2,43% contre 0.96% pour les banques publiques. Ce constat est expliqué par le fait que les banques publiques ont un niveau de total d'actifs supérieur à celui des banques privées. Aussi, il est à remarquer qu'il existe des différences significatives concernant les caractéristiques de leurs conseils d'administration tels que la taille de conseil d'administration, le pourcentage des administrateurs externes dans le conseil et la dualité de direction ainsi qu'en termes de ratio de solvabilité CAR. Donc nous concluons que les banques privées appliquent les bonnes pratiques de bonne gouvernance par rapport aux banques publiques et ceci dans la mesure où elles ont une petite taille de conseil d'administration par rapport aux banques publiques (6.1 contre 7.25), un pourcentage des administrateurs externes supérieur à celui des banques publiques et ceci vu que leurs conseils enregistrent un taux de présence des administrateurs qui ne sont pas des employés dans la banque égal à 80,13% contre 64,33% pour les banques publiques et qui sont composé principalement par les seules membres issus du ministère de finance, aussi, elles se caractérisent par la séparation entre la fonction de président de conseil et du directeur général avec un pourcentage de 0% dans la majorité des banques privées contrairement aux banques publiques qui cumulent les deux fonctions avec un pourcentage de 95,83%, de plus, elles réalisent des taux de solvabilité largement supérieurs à ceux des banques publiques et ceci dans la mesure où elles enregistrent un taux de solvabilité moyen de 56,19% contre 19.27% pour les banques publiques, et ceci est expliqué par le fait que ces

## QUATRIEME CHAPITRE : Mécanismes de gouvernance bancaire et performance financière-validation empirique sur les banques algériennes

banques ont adopté l'expérience de leurs banques mères qui ont commencé l'application de la réglementation prudentielle avant les banques en Algérie. Enfin, les résultats montrent qu'il existe également des différences significatives quant à la taille de la banque et de la politique d'endettement (à travers le ratio de l'endettement) entre les banques publiques et les banques privées dans la mesure où les banques publiques se caractérisent par une taille moyenne supérieure à celle des banques privées et par un niveau d'endettement supérieur à ceux des banques privées dans la mesure où ces dernières affichent un taux d'endettement de 11,73% qui est largement inférieur à celui des banques publiques qui est égal à 3.84%.

Après avoir vérifié l'existence des différences significatives entre la majorité de nos variables en fonction de la propriété de la banque (publiques ou privées) et avant d'aborder l'estimation de nos modèles de régression, nous allons d'abord examiner la corrélation entre les variables explicatives. Cette technique statistique qui s'utilise pour voir si deux variables ou plus sont liées, va nous permettre de vérifier l'existence ou non d'une multicolinéarité entre les variables explicatives de nos modèles. Donc, avant d'entamer l'étape d'estimation il convient d'abord de s'assurer de l'absence d'une multicolinéarité entre ces variables et ceci dans le point suivant.

### 3.2. Test de multicolinéarité.

Avant d'entamer l'analyse multivariée et l'estimation de nos modèles de recherche, nous devons d'abord vérifier la multicolinéarité possible entre les variables indépendantes de notre recherche afin de garantir la précision de l'estimation des coefficients de régression et donc aboutir à des estimations robustes. Et pour ce faire nous allons d'abord élaborer la matrice de corrélation, et ensuite, nous allons effectuer le test de VIF. Donc, l'analyse de la corrélation qui est une technique statistique utilisée pour mesurer la relation entre deux variables ou plus et qui se fait par la matrice de corrélation va nous permettre de détecter s'il y'a un problème de multicolinéarité entre les variables explicatives de notre étude, et ceci, à travers l'analyse de la matrice de corrélation de Pearson des deux modèles présentée dans les deux tableaux suivants.

**Tableau n°44: Matrice de corrélation des variables de la recherche du premier modèle**

	ROA	TCA	AEXR	DUAL	PETAT	CAR
ROA	1.0000					
TCA	-0.1802*	1.0000				
AEXR	0.2068*	-0.2367**	1.0000			
DUAL	-0.6136***	0.3709***	-0.2991***	1.0000		
PETAT	-0.6365***	0.3804***	-0.3276***	0.9554***	1.0000	
CAR	-0.0897	-0.4207***	0.1165	-0.4328***	-0.4480***	1.0000

\* significatif au seuil de 10% ; \*\* significatif au seuil de 5% ; \*\*\* significatif au seuil de 1%.

**Source:** Réalisé par nos soins à partir des traitements statistiques par le logiciel STATA 14.2

L'analyse de la matrice de corrélation de Pearson des variables de notre recherche du premier modèle présentée ci-dessus et qui a pour objet principal la vérification que tous les coefficients de corrélations sont inférieurs à 0,8 (la limite à partir de laquelle nous présumons la présence de la multicolinéarité entre les variables indépendantes), montre la présence d'un problème sérieux de multicolinéarité et le coefficient de corrélation posant ce problème est celui qui relie les variables explicatives DUAL et PETAT dans la mesure où leur coefficient de corrélation est de 0.9554 dépassant ainsi largement le seuil de 0,8. Après avoir détecté la

## QUATRIEME CHAPITRE : Mécanismes de gouvernance bancaire et performance financière-validation empirique sur les banques algériennes

présence d'un problème de multicolinéarité dans le premier modèle de notre recherche, nous allons examiner la matrice de corrélation des variables indépendantes du deuxième modèle dans le tableau ci-dessous.

**Tableau n°45: Matrice de corrélation des variables de la recherche du deuxième modèle**

	ROA	TCA	AEXR	DUAL	PETAT	CAR	SIZE	LEV
ROA	1.0000							
TCA	-0.1802*	1.0000						
AEXR	0.2068*	-0.2367**	1.0000					
DUAL	-0.6136***	0.3709***	-0.2991***	1.0000				
PETAT	-0.6365***	0.3804***	-0.3276***	0.9554***	1.0000			
CAR	-0.0897	-0.4207***	0.1165	-0.4328***	-0.4480***	1.0000		
SIZE	-0.4071***	0.2786***	-0.3283***	0.6782***	0.7861***	-0.3231***	1.0000	
LEV	-0.5985***	0.3640***	-0.1589	0.7430***	0.7369***	-0.5445***	0.4447***	1.0000

\* significatif au seuil de 10% ; \*\* significatif au seuil de 5% ; \*\*\* significatif au seuil de 1%.

Source: Réalisé par nos soins à partir des traitements statistiques par le logiciel STATA 14.2

D'après ce tableau, nous présumons la présence d'un problème de multicolinéarité dans notre deuxième modèle d'étude dans la mesure où il existe une corrélation significativement problématique dépassant largement le seuil de 0,8 et ce problème réside dans le coefficient de corrélation reliant les variables explicatives DUAL et PETAT (0.9554). Donc, nous concluons l'existence d'un problème de multicolinéarité dans nos deux modèles à travers l'analyse de la matrice de corrélation de Pearson, mais afin de vérifier la présence d'un problème réel de multicolinéarité dans les deux modèles de notre recherche nous allons effectuer un examen complémentaire de l'analyse à travers la matrice de corrélation par la réalisation d'un test de VIF (Variance Inflation Factor) et de la tolérance des variables explicatives des deux modèles dans le tableau ci-dessous.

**Tableau n°46: Test de VIF et de la tolérance des variables explicatives des deux modèles**

Variables	Le premier modèle		Le deuxième modèle	
	VIF	1/VIF	VIF	1/VIF
TCA	1.32	0.759614	1.32	0.757911
AEXR	1.15	0.870040	1.17	0.851156
DUAL	11.50	0.086979	13.72	0.072872
PETAT	11.94	0.083752	21.04	0.047538
CAR	1.39	0.721441	1.56	0.640794
SIZE	---	----	3.39	0.294592
LEV	---	----	2.85	0.351258
Mean VIF	5.46		6.44	

Source: Réalisé par nos soins à partir des traitements statistiques par le logiciel STATA 14.2

D'après le tableau ci-dessus, l'analyse de la tolérance et du test de VIF des variables explicatives des deux modèles qui sont effectués afin de s'assurer de l'absence d'un problème de multicolinéarité entre ces variables montrent que nos deux modèles de recherche souffrent d'un problème de multicolinéarité dans la mesure où les valeurs de VIF et celles de tolérance relatives à quelques variables sont supérieures à 10 et inférieures à 0.1 respectivement malgré

## QUATRIEME CHAPITRE : Mécanismes de gouvernance bancaire et performance financière-validation empirique sur les banques algériennes

que la majorité des variables tels que TCA, AEXR, CAR, SIZE, et enfin, LEV ont des valeurs de VIF inférieures à 10 et des valeurs de tolérance supérieures à 0,1 ce qui indique l'absence de colinéarité entre ces variables dans les deux modèles. Donc, les résultats de ces deux tests confirment l'existence significative d'un problème de multicollinéarité entre les deux variables ayant des valeurs de VIF et de tolérance supérieures et inférieures à la limite à savoir les variables DUAL et PETAT. Pour cela, ces variables seront introduites dans ces deux modèles d'une façon séparée afin d'éviter le problème de multicollinéarité entre ces deux variables puisque nous ne pouvons pas supprimer les variables responsables de cette multicollinéarité en raison de leur importance dans notre recherche.

Donc, vu que cette multicollinéarité peut susciter des inquiétudes dans l'interprétation des coefficients de régression des variables indépendantes dans les deux modèles, et vu que la régression sur des données de panel est sensible aux problèmes de multicollinéarité entre les variables explicatives, nous allons introduire la variable DUAL et la variable PETAT dans des modèles séparés comme suit :

**Modèle 1.a:**  $ROA = TCA + AEXR + DUAL + CAR$

**Modèle 1.b:**  $ROA = TCA + AEXR + PETAT + CAR$

**Modèle 2.a:**  $ROA = TCA + AEXR + DUAL + CAR + SIZE + LEV$

**Modèle 2.b:**  $ROA = TCA + AEXR + PETAT + CAR + SIZE + LEV$

Après avoir séparé les deux variables DUAL et PETAT responsables de la présence de problème de multicollinéarité dans les deux modèles nous allons vérifier si ce problème a été corrigé ou non à travers l'analyse de la matrice de corrélation de Pearson et à travers l'examen du test de VIF et de la tolérance des variables des quatre modèles dans les tableaux suivants.

**Tableau n°47: Matrice de corrélation des variables des deux premiers modèles**

Premier modèle 1.a					Premier modèle 1.b				
	TCA	AEXR	DUAL	CAR		TCA	AEXR	PETAT	CAR
TCA	1.0000				TCA	1.0000			
AEXR	-0.2367*	1.0000			AEXR	-0.2367*	1.0000		
DUAL	0.3709***	-0.2991***	1.0000		PETAT	0.3804***	-0.3276***	1.0000	
CAR	-0.4207***	0.1165	-0.4328***	1.0000	CAR	-0.4207***	0.1165	-0.4480***	1.0000

\* significatif au seuil de 10% ; \*\* significatif au seuil de 5% ; \*\*\* significatif au seuil de 1%.

**Source:** Réalisé par nos soins à partir des traitements statistiques par le logiciel STATA 14.2

D'après l'analyse de la matrice de corrélation de Pearson des variables explicatives des deux premiers modèles, nous remarquons que tous les coefficients de corrélation de toutes les variables sont inférieurs au seuil de 0.8 ce qui nous indique l'absence d'un problème réel de multicollinéarité entre les variables explicatives de ces deux modèles.

Ensuite, nous allons voir s'il y a un problème de multicollinéarité dans les deux derniers modèles à travers l'analyse de leurs matrices de corrélation qui sont présentées dans les tableaux suivants.

**QUATRIEME CHAPITRE : Mécanismes de gouvernance bancaire et performance financière-validation empirique sur les banques algériennes**

**Tableau n°48: Matrice de corrélation des variables explicatives du modèle 2.a**

	ROA	TCA	AEXR	DUAL	CAR	SIZE	LEV
ROA	1.0000						
TCA	-0.1802*	1.0000					
AEXR	0.2068*	-0.2367**	1.0000				
DUAL	-0.6136***	0.3709***	-0.2991***	1.0000			
CAR	-0.0897	-0.4207***	0.1165	-0.4328***	1.0000		
SIZE	-0.4071***	0.2786***	-0.3283***	0.6782***	-0.3231***	1.0000	
LEV	-0.5985***	0.3640***	-0.1589	0.7430***	-0.5445***	0.4447****	1.0000

\* significatif au seuil de 10%; \*\* significatif au seuil de 5% ; \*\*\* significatif au seuil de 1%.

**Source:** Réalisé par nos soins à partir des traitements statistiques par le logiciel STATA 14.2

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que toutes les variables explicatives de ce modèle ont des coefficients de corrélation en dessous du seuil de 0.8 et donc nous confirmons l'absence d'un problème de multicollinéarité entre les variables explicatives introduites dans ce modèle, pour cela, nous passons à l'analyse de la matrice de corrélation de modèle 2.b qui est présentée dans le tableau ci-dessous.

**Tableau n°49: Matrice de corrélation des variables explicatives du modèle 2.b**

	ROA	TCA	AEXR	PETAT	CAR	SIZE	LEV
ROA	1.0000						
TCA	-0.1802*	1.0000					
AEXR	0.2068*	-0.2367**	1.0000				
PETAT	-0.6365***	0.3804***	-0.3276***	1.0000			
CAR	-0.0897	-0.4207***	0.1165	-0.4480***	1.0000		
SIZE	-0.4071***	0.2786***	-0.3283***	0.7861***	-0.3231***	1.0000	
LEV	-0.5985***	0.3640***	-0.1589	0.7369***	-0.5445***	0.4447****	1.0000

\* significatif au seuil de 10%; \*\* significatif au seuil de 5% ; \*\*\* significatif au seuil de 1%.

**Source:** Réalisé par nos soins à partir des traitements statistiques par le logiciel STATA 14.2

Les résultats de l'analyse de la matrice de corrélation des variables explicatives de ce modèle montrent l'absence d'un problème significatif de multicollinéarité entre les variables explicatives de ce modèle dans la mesure où tous les coefficients de corrélation sont inférieurs à la limite de 0.8, mais afin de s'assurer de l'absence de ce problème de multicollinéarité un examen complémentaire à travers le test de VIF et l'analyse de tolérance de ces variables est réalisé comme il est montré dans le tableau suivant.

Tableau n°50: Test de VIF et de tolérance des variables explicatives des deux modèles

Variable	Modèle 1.a		Modèle 1.b		Modèle 2.a		Modèle 2.b	
	VIF	1/VIF	VIF	1/VIF	VIF	1/VIF	VIF	1/VIF
TCA	1.31	0.760552	1.32	0.760336	1.32	0.758818	1.32	0.758052
AEXR	1.13	0.888689	1.15	0.872506	1.17	0.854717	1.17	0.851168
DUAL	1.38	0.724571	---	----	3.45	0.289502	---	----
PETAT	---	----	1.43	0.697685	---	----	5.30	0.188857
CAR	1.37	0.731268	1.39	0.721466	1.56	0.641002	1.56	0.641599
SIZE	---	----	---	----	1.95	0.512460	2.96	0.338044
LEV	---	----	---	----	2.66	0.375274	2.83	0.353701

Source: Réalisé par nos soins à partir des traitements statistiques par le logiciel STATA 14.2

L'analyse de VIF et de tolérance des variables explicatives de nos quatre modèles montre l'absence d'un problème réel de multicollinéarité dans ces modèles et ceci dans la mesure où la valeur de VIF de toutes les variables est en dessous de 10 et la valeur de tolérance de ces variables est en dessus de 0.1 ce qui nous indique que nous avons corrigé le problème de la présence de multicollinéarité entre les variables explicatives qui seront introduites dans ces modèles, et donc, nous pouvons procéder à l'estimation de nos modèles de régression mais avant d'entamer ce point nous allons effectuer d'abord un examen de la relation entre la variable dépendante le ROA et les variables explicatives de nos modèles de recherche et ceci à travers l'analyse de la corrélation présentée dans le tableau ci-dessous.

Tableau n°51: Les résultats de l'analyse de corrélation de nos modèles de recherche.

Modèle	Variables	TCA	AEXR	DUAL	PETAT	CAR	SIZE	LEV
1.a	ROA	-0.1802*	0.2068*	-0.6136***	----	-0.0897	----	----
1.b	ROA	-0.1802*	0.2068*	----	-0.6365***	-0.0897	----	----
2.a	ROA	-0.1802*	0.2068*	-0.6136***	----	-0.0897	-0.4071***	-0.5985***
2.b	ROA	-0.1802*	0.2068*	----	-0.6365***	-0.0897	-0.4071***	-0.5985***

\* significatif au seuil de 10%; \*\* significatif au seuil de 5% ; \*\*\* significatif au seuil de 1%.

Source: Réalisé par nos soins à partir des traitements statistiques par le logiciel STATA 14.2

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la performance financière des banques algériennes mesurée par le ROA est corrélée négativement et significativement avec TCA, qui représente la taille de conseil d'administration dans la mesure où le coefficient de corrélation entre ces deux variables est de -0.18 avec un seuil de significativité de 10% dans les quatre modèles ce qui confirme notre hypothèse qui suppose qu'un conseil d'administration de petite taille est plus efficace dans la surveillance du dirigeant, aussi, il facilite la prise de décision, la

## **QUATRIEME CHAPITRE : Mécanismes de gouvernance bancaire et performance financière-validation empirique sur les banques algériennes**

---

coordination et la communication entre les membres de conseil, enfin, il permet l'alignement des intérêts des dirigeants avec ceux des actionnaires, ce qui va réduire les couts d'agence et va conduire, par conséquent, à une performance supérieure. Et comme il est montré dans le tableau ci-dessus, la performance financière des banques algériennes mesurée par le ROA est corrélée positivement et significativement avec AEXR qui représente le pourcentage des administrateurs externes dans le conseil d'administration dans la mesure ou le coefficient de corrélation de ces deux variables est de 0.21 avec un seuil de significativité de 10%, ce qui confirme notre hypothèse qui suppose que la présence des administrateurs externes est crucial afin d'assurer l'indépendance de conseil d'administration vu que ces administrateurs sont plus susceptibles à jouer un rôle plus efficace dans la surveillance des administrateurs exécutifs et en limitant le comportement opportuniste du PDG, aussi, ils sont plus susceptibles à agir dans les intérêts des actionnaires et à réduire les conflits d'intérêts entre les parties prenantes ce qui va donc réduire la probabilité de collusion et d'expropriation et va conduire , par conséquent, à l'amélioration de la performance de la banque.

L'analyse de la corrélation entre la performance financière des banques algériennes et les caractéristiques de leurs conseils montre que leur performance financière mesurée par le ROA est corrélée fortement et significativement avec la variable DUAL mais inversement vu que le coefficient de corrélation entre ces deux variables est négatif ce qui indique la présence d'une relation forte négative et significative entre le ROA et la variable DUAL, ceci dans la mesure ou leur coefficient de corrélation est de -0.61 avec un seuil de significativité de 1%, et ceci, confirme notre hypothèse qui suppose que la dualité du directeur général en cumulant les deux fonctions permet la concentration du pouvoir en une seule personne qui est le dirigeant et ceci va conduire à un comportement opportuniste et inefficace de la part de ce dernier, vu qu'il aura le contrôle sur les informations qui vont être utilisées par les membres du conseil dans la prise de décision ce qui va réduire l'efficacité du conseil et va conduire à un niveau de performance inférieur. Par contre, la non dualité du directeur général va limiter l'enracinement de ce dernier, ce qui va donc améliorer l'efficacité de surveillance du conseil d'administration et va augmenter, par conséquent, la performance de la banque.

Comme indiqué dans le tableau ci-dessus, la variable PETAT, qui représente la propriété de l'Etat, est corrélée fortement et significativement mais inversement avec le rendement des actifs ROA des banques algériennes vu que le coefficient de corrélation de ces deux variables est de -0.64, ce qui indique qu'il existe une relation forte négative et significative (significatif au seuil de 1%) entre ces deux variables, et ceci est conforme à notre hypothèse qui suppose que les banques détenues par l'Etat sous performant les autres types de banque dans la mise en œuvre d'une bonne gouvernance vu que l'Etat va être à la fois propriétaire et régulateur, et par conséquent, l'Etat ne peut être considéré comme étant un moniteur efficace en raison de la survenance d'un conflit d'intérêts entre ces deux rôles, aussi, elles sont moins efficaces en raison du manque de surveillance du marché financier ce qui mènent leurs dirigeants à suivre leurs propres intérêts au dépens des intérêts de la banque contrairement aux dirigeants des banques privées qui auront une plus grande intensité de pression environnementale et de la surveillance du marché financier qui punit les inefficiences, de plus, les banques appartenant à l'Etat seront inévitablement plus sensibles aux souhaits du gouvernement (l'Etat) et plus vulnérables aux pressions administratives et au lobbying politique par rapport aux banques privées, ce qui réduit par conséquent, leurs performances financières. Et malgré que la relation entre la performance financière des banques et la variable CAR n'est pas significative mais elle reste négative ce qui corrobore avec notre hypothèse qui suppose l'existence d'une relation négative entre ces deux variables vu que ce ratio affecte négativement la performance financière de la banque sur le court terme, puisque pour maintenir un ratio d'adéquation des fonds propres modéré par les banques, ces dernières doivent évaluer soigneusement la totalité

des prêts demandés, ce qui va réduire l'ampleur du crédit et va affecter, par conséquent, la performance de la banque d'une manière négative.

Nous remarquons également que les deux caractéristiques de la banque à savoir la taille et l'effet de levier affectent négativement et significativement la performance financière ROA vu que le coefficient reliant la taille de la banque SIZE et la performance financière ROA est de -0.41 avec un seuil de significativité de 1%, ce qui contredit notre hypothèse qui suppose que les grandes banques sont supposées avoir un rythme de production plus élevé que celui de leurs coûts d'exploitation, ce qui leur permet de réaliser des économies d'échelle, aussi, elles sont caractérisées par les meilleures pratiques de gestion ainsi qu'une meilleure capacité d'adaptation et de résistance aux changements de l'environnement, et enfin, elles tendent à poursuivre plus de stratégies de croissance, ce qui va les amener, par conséquent, à réaliser des niveaux de performance supérieurs.

Aussi, la variable LEV, qui représente l'effet de levier, est corrélée négativement et significativement avec la performance financière ROA dans la mesure où le coefficient de corrélation entre ces deux variables est de - 0.60 avec un seuil de significativité de 1%, ce qui est conforme avec notre hypothèse qui suppose qu'il y'a une relation négative et significative entre la performance ROA et l'effet de levier puisque l'augmentation de ce dernier peut entraîner des difficultés financières plus importantes pour les banques vu que les créanciers en présence d'un système d'assurance de dépôts vont être moins incités à surveiller les dirigeants et puisqu'ils deviennent plus tolérants au risque, ce qui va augmenter la prise de risque dans la banque et ceci va, par conséquent, affecter sa performance d'une manière défavorable.

Après avoir abordé l'analyse de la corrélation qui a pour objet principal l'analyse de la relation entre la variable dépendante représentée par la performance financière des banques mesurée par ROA et les variables explicatives représentées par les caractéristiques du conseil à savoir: la taille, le pourcentage des administrateurs externes et la dualité, ainsi par la variable PETAT qui représente la propriété de l'Etat, la variable CAR qui est le ratio d'adéquation des fonds propres, et enfin, les caractéristiques spécifiques à la banque à savoir la taille et l'effet de levier, nous allons procéder, dans ce qui suit, à l'analyse multivariée de cette relation. Mais avant d'entamer cette étape nous devons d'abord choisir la méthode d'estimation appropriée pour nos modèles de recherche, et ceci, va être l'objet de la sous-section suivante.

### **Sous-section 02: Choix de la méthode d'estimation appropriée.**

La sous-section précédente avait pour objet l'analyse descriptive des variables de notre recherche. Cette analyse descriptive va être suivie par l'estimation des modèles de recherche et par le test d'hypothèses mais avant l'estimation de ces modèles nous devons premièrement choisir la méthode d'estimation la plus appropriée de nos modèles de recherche.

Comme nous avons vu dans la partie théorique des modèles des données de panel et afin d'identifier la méthode la plus appropriée pour l'estimation de nos modèles de recherche, nous allons faire la régression de nos modèles pour les trois modèles d'estimation des données de panel et ceci avec l'utilisation des différents tests statistiques qui vont nous permettre de s'assurer de la robustesse des résultats obtenus.

Pour cela, nous allons d'abord estimer nos modèles de recherche par la méthode des moindres carrés ordinaires MCO (Pooled model) puis nous procédons à l'estimation de nos modèles par la méthode à effets fixes (the fixed effects model) et nous concluons cette sous-section par l'estimation de nos modèles de recherche par la méthode à effets aléatoires (the random effects model). Et après l'identification de la méthode d'estimation la plus appropriée une série de tests statistiques ont été également réalisés pour s'assurer de la robustesse des résultats obtenus.

## 1. La méthode des Moindres Carrées Ordinaires MCO (Pooled model OLS).

Ce modèle est considéré comme le modèle le plus simple des modèles des données de panel car il regroupe les 88 observations en ignorant la présence des effets individuels. Les résultats de l'estimation par le modèle Pooled sont présentés dans le tableau ci-dessous.

**Tableau n°52:Les résultats de l'estimation des modèles de recherche par la méthode des moindres carrés ordinaires (Pooled OLS).**

Variables indépendantes	Modèle 1.a	Modèle 1.b	Modèle 2.a	Modèle 2.b
	Coefficient (P value)	Coefficient (P value)	Coefficient (P value)	Coefficient (P value)
TCA	- 0.0006429 (0.329)	- 0.0005812 (0.351)	- 0.0004095 (0.450)	- 0.0004415 (0.399)
AEXR	0.0003532* (0.09)	-0.001356 (0.710)	0.0016954 (0.594)	0.0011707 (0.704)
DUAL	- 0.0180184*** (0.000)	-----	- 0.0054145* (0.081)	-----
PETAT	-----	- 0.0193973*** (0.000)	-----	- 0.0121519 *** (0.003)
CAR	- 0.0130292*** (0.000)	- 0.0138705 *** (0.000)	- 0.0191902 *** (0.000)	- 0.0175475 *** (0.000)
SIZE	-----	-----	- 0.0015869 (0.114)	0.000494 (0.703)
LEV	-----	-----	- 0.1322393 *** (0.000)	- 0.124704 *** (0.000)
_cons	0.0344522*** (0.000)	0.036724 *** (0.000)	0.080365*** (0.003)	0.0284159 (0.392)
Statistique de Fischer	24.12	29.33	31.01	34.22
Prob > F	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
R-squared	0.5375	0.5857	0.6967	0.7171
Adjusted R-squared	0.5152	0.5657	0.6742	0.6962

\* significatif au seuil de 10% ; \*\* significatif au seuil de 5% ; \*\*\* significatif au seuil de 1%.

**Source:**Réalisé par nos soins à partir des traitements statistiques par le logiciel STATA 14.2. (Annexe n°25).

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la statistique de Fischer calculée et qui sert à tester la significativité globale des coefficients des variables (ce test est appelé le test de significativité conjointe des variables explicatives) pour les quatre modèles de notre étude est significative au seuil de 1%, vu que sa probabilité est inférieure à 0.05 (Prob> F= 0.0000) pour les quatre modèles de notre étude, et par conséquent, nous rejetons l'hypothèse nulle qui suppose que tous les coefficients de modèle sont nuls, et donc, il existe au moins un coefficient qui est différent de zéro, ce qui signifie que les modèles dans l'ensemble sont appropriés pour étudier la relation entre la variable dépendante et les variables explicatives et que le pouvoir explicatif de nos modèles est ainsi satisfaisant.

Donc, la taille de conseil TCA, le pourcentage des administrateurs externes, la dualité, la propriété de l'Etat PETAT, le ratio d'adéquation des fonds propres CAR, la taille de la banque SIZE et l'effet de levier LEV étaient conjointement significatifs pour expliquer la variation de

performance financière des banques en termes de ROA, vu que ce test est considéré comme la preuve de l'existence d'une relation significative entre la performance financière mesurée par ROA et les mécanismes de gouvernance en général. Aussi, nous remarquons que le pouvoir explicatif de nos modèles de recherche est élevé pour la majorité des modèles et ceci dans la mesure où le coefficient de détermination de **modèle 1.a** est égal à 54% ce qui signifie que les variables explicatives introduites dans ce modèle expliquent 54% de la variation du ROA, de plus, ce coefficient de détermination a augmenté pour atteindre 59% dans le **modèle 1.b**, où nous avons remplacé la variable DUAL par la propriété de l'Etat PETAT et donc les variables explicatives de ce modèle expliquent 59% de la variation de la performance financière des banques algériennes mesurée par le ROA. Aussi, nous remarquons que le coefficient de détermination a augmenté de 54% dans le **modèle 1.a** à 70% dans le **modèle 2.a**, soit une amélioration de coefficient de détermination de 16% ce qui signifie que les variables relatives aux caractéristiques spécifiques à la banque jouent un rôle important dans l'explication de la variation de la performance financière mesurée par le ROA des banques algériennes et ceci dans la mesure où ces variables en plus des variables de la gouvernance bancaire permettent d'expliquer 70% de la variation du ROA. Ceci est le même cas pour le **modèle 1.b** où le coefficient de détermination a passé de 59% à 72% dans le **modèle 2.b** et ceci après l'ajout des variables de contrôle dans ce modèle, ce qui reflète la forte capacité explicative de ce modèle vu que les mécanismes de la gouvernance bancaire et les caractéristiques spécifiques de la banque dans ce modèle permettent l'explication de 72% de la variation de ROA.

Les résultats de l'estimation de nos modèles de recherche par la méthode des moindres carrés ordinaires MCO (Pooled model) indiquent que la taille de conseil d'administration n'a aucun effet significatif sur la performance financière mesurée par le ROA, ce qui ne confirme pas les prédictions de la théorie d'agence mais malgré ça il corrobore cette dernière ainsi que notre hypothèse dans la mesure où il y'a une relation négative entre la taille de conseil et le ROA des banques.

Par contre, le pourcentage des administrateurs externes dans le conseil a un effet positif et significatif sur le ROA des banques algériennes dans le **modèle 1.a** tandis qu'il devient non significatif dans les autres modèles mais il garde son signe positif au niveau des coefficients ce qui indique la présence d'une relation positive entre le ROA des banques et le pourcentage de ces administrateurs et ceci corrobore notre hypothèse de recherche. Aussi, la dualité DUAL et la propriété de l'Etat PETAT ont un impact négatif et significatif à un seuil de 1% et 10% pour la dualité et à 1% pour la PETAT, ce qui est conforme aux prédictions de la théorie d'agence et à notre supposition. De plus, la variable CAR a un effet négatif et significatif sur la performance financière des banques mesurée par le ROA (avec un seuil de significativité de 1%), ceci est conforme avec notre hypothèse qui suppose qu'il existe une relation négative et significative entre ces deux variables.

Mais concernant les variables relatives aux caractéristiques spécifiques à la banque, nous remarquons que la taille de la banque n'a aucun effet sur la performance financière des banques algériennes mesurée par le ROA dans les quatre modèles de notre recherche ce qui est contraire à notre hypothèse qui suppose l'existence d'une relation positive et significative entre la taille de la banque et ROA. Enfin, la variable LEV qui représente l'effet de levier de la banque affecte négativement et significativement (avec un seuil de 1%) la performance financière mesurée par le ROA dans tous les modèles de notre recherche qui comprennent cette variable, et ceci est compatible avec notre hypothèse qui suppose que l'augmentation de ratio d'effet de levier de la banque conduit à un niveau de performance inférieur.

Après avoir abordé les résultats de l'estimation de modèle Pooled, nous allons ensuite estimer nos modèles de recherche par la méthode à effet fixes.

## 2. La méthode à effets fixes (fixed effects model).

Lors de cette étape, nous devons vérifier l'existence ou l'absence des effets individuels c'est-à-dire nous allons discriminer entre l'effet commun et l'effet spécifique (effets fixes ou effets aléatoires) et ceci par les tests suivants: le test d'homogénéité des constantes  $\alpha_i$  appelé aussi test de présence d'effet individuels, le test d'effets individuels aléatoires, et enfin, le test de Hausman. Pour ce faire, nous allons d'abord estimer nos modèles par la méthode à effets fixes. Les résultats d'estimation de nos modèles d'étude par cette méthode sont présentés dans le tableau ci-dessous.

**Tableau n°53: Les résultats de l'estimation de nos modèles de recherche par la méthode à effets fixes.**

Variables indépendantes	Modèle 1.a	Modèle 1.b	Modèle 2.a	Modèle 2.b
	Coefficient (P value)	Coefficient (P value)	Coefficient (P value)	Coefficient (P value)
TCA	0.0000487 (0.964)	0.0001871 (0.857)	- 0.0009143 (0.364)	- 0.0008349 (0.397)
AEXR	0.0210295 (0.193)	0.0227355 (0.154)	0.0037215 (0.824)	0.0040808 (0.806)
DUAL	0.0038405 (0.494)	-----	0.002482 (0.636)	-----
PETAT	-----	Omitted	-----	Omitted
CAR	- 0.01576*** (0.000)	- 0.015659 *** (0.000)	- 0.0225752*** (0.000)	- 0.022658*** (0.000)
SIZE	-----	-----	- 0.0080229** (0.011)	- 0.0082853*** (0.007)
LEV	-----	-----	- 0.0809355** (0.026)	- 0.0790196** (0.028)
_cons	0.0045721 (0.740)	0.0043917 (0.749)	0.2457464*** (0.007)	0.2530779*** (0.005)
Statistique de Fischer	12.30	16.36	12.45	15.06
Prob > F	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
R-squared	0.4027	0.3988	0.5127	0.5112

\* significatif au seuil de 10%; \*\* significatif au seuil de 5% ; \*\*\* significatif au seuil de 1%.

Source: Réalisé par nos soins à partir des traitements statistiques par le logiciel STATA 14.2. (Annexe n°25).

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la statistique de Fischer, qui se trouve en haut de tableau exposant les résultats d'estimation de nos modèles de recherche par la méthode à effets fixes (fixed effects model) et qui sert à tester la significativité globale des coefficients des variables explicatives, est significative avec un seuil de 1% pour les quatre modèles vu que la probabilité de ce test est égale à 0.0000 dans les quatre modèles, pour cela, nous pouvons dire que l'ensemble des modèles de notre étude est approprié pour étudier la relation entre la variable dépendante représentée par la performance financière des banques mesurée par le ROA et l'ensemble des variables explicatives.

Aussi, nous remarquons que le coefficient de détermination pour les deux modèles **1.a** et **1.b** est faible mais il est élevé pour les modèles **2.a** et **2.b**, et ceci dans la mesure où, les variables explicatives des deux premiers modèles ne peuvent expliquer que 40,27% et 39,88% respectivement de la variation de la performance financière des banques de notre échantillon mesurée par ROA, ce qui signifie qu'il y a d'autres facteurs non inclus dans ces deux modèles et qui influent sur le ROA des banques algériennes. Ainsi, nous remarquons que le coefficient de détermination a diminué pour les deux modèles, et ceci dans la mesure où il a passé de 40,27% dans le modèle **1.a**, à 39,88% dans le modèle **1.b**, ainsi pour le deuxième modèle où il a passé de 51,27% dans le modèle **2.a**, à 51,12% dans le modèle **2.b**. Cette diminution de

## QUATRIEME CHAPITRE : Mécanismes de gouvernance bancaire et performance financière-validation empirique sur les banques algériennes

coefficient de détermination est due à la non introduction de la variable DUAL dans ces deux modèles **1.b** et **2.b** en plus de l'absence de la variable PETAT dans ces deux modèles dans le cas de l'estimation par la méthode à effets fixes puisque cette dernière supprime les variables dichotomiques constantes dans le temps, pour cela, l'absence des ces deux variables a réduit le nombre des variables qui contribuent à l'explication de la variation de la performance financière mesurée par le ROA, et par conséquent, nous avons obtenu des coefficients de déterminations inférieurs à ceux des modèles introduisant la variable DUAL comme variable explicative. Mais après l'introduction des variables relatives aux caractéristiques spécifiques de la banque représentées par l'effet de levier et la taille, le coefficient de détermination a augmenté pour les modèles **2.a** et **2.b**, et ceci dans la mesure où ce coefficient a augmenté de 40,27% dans le modèle **1.a** jusqu'à atteindre 51,27% dans le modèle **2.a**, et de 39,88% dans le modèle **1.b** à 51,12% dans le modèle **2.b**, ce qui signifie que ces variables jouent un rôle important dans l'explication de la variation de performance financière des banques en Algérie mesurée par le ROA.

Comme dans le modèle Pooled, la taille de conseil d'administration n'a aucun effet sur la performance financière des banques algériennes mesurée par le rendement des actifs ROA, et en plus de cette variable, les deux variables AEXR et DUAL également n'ont aucun effet sur le ROA dans les modèles estimés par la méthode à effets fixes, aussi, la variable PETAT a été supprimée par cette méthode d'estimation. Donc, les seules variables qui étaient significatives sont les variables CAR et LEV qui sont significatives et qui ont gardé leurs signes négatifs comme les résultats trouvés lors de l'estimation de nos modèles par la méthode des moindres carrés ordinaires MCO (Pooled OLS). Cependant la variable SIZE devient significative au seuil de 1% mais elle est négativement corrélée avec la performance financière mesurée par le ROA et ceci contredit notre hypothèse qui suppose l'existence d'une relation positive entre ces deux variables.

Après avoir testé la significativité globale des coefficients de nos modèles de recherche et après avoir analysé le pouvoir explicatif de nos modèles d'étude, nous allons, dans ce qui suit, effectuer le test d'homogénéité des constantes  $\alpha_i$  appelé aussi le test de présence d'effet individuels. Les résultats de ce test sont présentés dans le tableau suivant.

**Tableau n°54: Test de Fischer pour les quatre modèles.**

<b>Le modèle 1.a</b>	Fixed-effects (within) regression		Number of obs = 88
	Group variable: banques		Number of groups = 11
	<b>F test that all u<sub>i</sub> = 0:</b>	<b>F(10, 73) = 4.93</b>	<b>Prob &gt; F = 0.0000</b>
<b>Le modèle 1.b</b>	Fixed-effects (within) regression		Number of obs = 88
	Group variable: banques		Number of groups = 11
	<b>F test that all u<sub>i</sub> = 0:</b>	<b>F(10, 74) = 16.69</b>	<b>Prob &gt; F = 0.0000</b>
<b>Le modèle 2.a</b>	Fixed-effects (within) regression		Number of obs = 88
	Group variable: banques		Number of groups = 11
	<b>F test that all u<sub>i</sub> = 0:</b>	<b>F(10, 71) = 2.46</b>	<b>Prob &gt; F = 0.0137</b>
<b>Le modèle 2.b</b>	Fixed-effects (within) regression		Number of obs = 88
	Group variable: banques		Number of groups = 11
	<b>F test that all u<sub>i</sub> = 0:</b>	<b>F(10, 72) = 2.84</b>	<b>Prob &gt; F = 0.0050</b>

Source: Réalisé par nos soins à partir des traitements statistiques par le logiciel STATA 14.2. (Annexe n°25).

Comme nous avons vu dans le côté théorique, ce test repose sur une hypothèse nulle qui suppose qu'il existe un intercepte commun, et donc, le modèle est totalement homogène en raison de l'absence des effets spécifiques individuels, par contre le rejet de cette hypothèse  $H_0$

## QUATRIEME CHAPITRE : Mécanismes de gouvernance bancaire et performance financière-validation empirique sur les banques algériennes

signifie que le modèle est hétérogène en raison de l'existence des effets spécifiques propres à chaque individu. Et d'après le tableau précédent nous constatons que la probabilité de ce test est inférieure à 1% pour le modèle 1.a, le modèle 1.b et enfin, le modèle 2.b, aussi, le modèle 2.a qui malgré qu'il a une probabilité de test de 0.0137 (Prob > F = 0.0137) sa probabilité reste inférieure à 5%, et donc,  $H_0$  sera rejetée et  $H_1$  sera acceptée, et donc nous confirmons l'existence d'une structure de panel pour les quatre modèles de notre recherche vu que le modèle à effets spécifiques (fixes ou aléatoires) est plus approprié pour ces quatre modèles.

Après avoir trouvé que la structure de panel est la plus appropriée pour nos données, nous devons choisir entre la méthode à effets fixes ou la méthode à effets aléatoires, et pour cela, nous allons d'abord estimer nos modèles de recherche par la méthode à effets aléatoires dans le point suivant.

### 3. La méthode à effets aléatoires (Random effects model).

Dans ce point, nous allons estimer nos modèles de recherche par la méthode à effets aléatoires afin de pouvoir discriminer entre l'effet commun et l'effet spécifique. Pour cela, les résultats de l'estimation de nos modèles de recherche par la méthode à effets aléatoires sont présentés dans le tableau suivant.

**Tableau n°55: Les résultats de l'estimation de nos modèles de recherche par la méthode à effets aléatoires.**

Variables indépendantes	Modèle 1.a	Modèle 1.b	Modèle 2.a	Modèle 2.b
	Coefficient (P value)	Coefficient (P value)	Coefficient (P value)	Coefficient (P value)
TCA	- 0.0002567 (0.769)	- 0.0001819 (0.827)	- 0.0004084 (0.486)	- 0.0004415 (0.397)
AEXR	0.0055474 (0.372)	0.0020066 (0.757)	0.001867 (0.603)	0.0011707 (0.703)
DUAL	- 0.014423*** (0.000)	-----	- 0.0040839 (0.204)	-----
PETAT	-----	- 0.0198321*** (0.000)	-----	- 0.0121519*** (0.002)
CAR	- 0.014078*** (0.000)	- 0.0152427 *** (0.000)	- 0.0193944*** (0.000)	- 0.0175475*** (0.000)
SIZE	-----	-----	- 0.0020718* (0.052)	0.000494 (0.702)
LEV	-----	-----	- 0.1300091*** (0.000)	- 0.124704*** (0.000)
_cons	0.026638*** (0.001)	0.032365*** (0.000)	0.0922773*** (0.001)	0.0284159 (0.389)
Statistique de Wald chi2	50.58	68.41	157.97	205.33
Prob > chi2	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
R-squared	0.5026	0.5779	0.6956	0.7171
<b>Test d'effets individuels aléatoires Breusch-Pagan Lagrangian Multiplier Test</b>				
Statistique de test	3.18	11.43	0.02	0.00
P value	0.0373	0.0004	0.4465	1.0000

\* significatif au seuil de 10%; \*\* significatif au seuil de 5% ; \*\*\* significatif au seuil de 1%.

Source: Réalisé par nos soins à partir des traitements statistiques par le logiciel STATA 14.2. (Annexe n°26).

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la statistique de Wald chi2 calculée, qui se trouve en haut de tableau qui expose les résultats d'estimation de nos modèles de recherche par la méthode à effets aléatoires (Random effects model) et qui sert à tester la significativité globale des coefficients des variables explicatives, est significative au seuil de

## QUATRIEME CHAPITRE : Mécanismes de gouvernance bancaire et performance financière-validation empirique sur les banques algériennes

---

1% pour les quatre modèles vu que la probabilité de ce test est égale à 0.0000 dans les quatre modèles pour cela nous pouvons dire que l'ensemble des modèles de notre étude est approprié pour étudier la relation entre la variable dépendante représentée par la performance financière des banques mesurée par le ROA et l'ensemble des variables explicatives.

Aussi, nous remarquons que le coefficient de détermination pour les deux modèles **1.a** et **1.b** malgré qu'il est inférieur à celui des deux autres modèles **2.a** et **2.b** mais il est considéré comme bon, et ceci dans la mesure où, les variables indépendantes de ces modèles expliquent 50% et 58% respectivement de la variation de la performance financière des banques de notre échantillon mesurée par ROA, ce qui signifie qu'il reste d'autres facteurs non inclus dans ces deux modèles et qui influent sur le ROA des banques algériennes. Aussi, nous remarquons que le coefficient de détermination a augmenté pour les deux modèles, et ceci dans la mesure où il a passé de 50% dans le modèle **1.a**, à 58% dans le modèle **1.b**, ainsi pour le deuxième modèle ou il a passé de 70% (modèle **2.a**) à 72% dans le modèle **2.b**. Cette augmentation de coefficient de détermination est due au remplacement de la variable DUAL par la variable PETAT dans ces deux modèles, et donc, la présence de la variable PETAT dans ces deux modèles et ceci dans le cas de l'estimation par la méthode à effets aléatoires (contrairement à la méthode à effets fixes qui supprime cette variable) a conduit à l'augmentation de leurs coefficient de détermination ce qui signifie que cette variable PETAT joue un rôle important dans l'explication de la variation de la performance financière ROA. Aussi, ce coefficient a augmenté après l'ajout des variables relatives aux caractéristiques de la banque représentées par l'effet de levier et la taille. Ceci dans la mesure où il a augmenté de 50% dans le modèle **1.a** jusqu'à atteindre 70% dans le modèle **2.a**, et de 58% dans le modèle **1.b** à 72% dans le modèle **2.b**, ce qui montre la forte capacité explicative de ces deux variables de la variation de la performance financière des banques en Algérie.

A travers les résultats de l'estimation de nos modèles de recherche par la méthode à effets aléatoires, nous remarquons que la taille de conseil d'administration reste non significative et garde son signe négatif, dans les quatre modèles de notre étude, comme il est trouvé dans les résultats de l'estimation par la méthode des moindres carrés ordinaires et la méthode à effets fixes. Ceci est le même cas de la variable AEXR qui reste positive et non significative dans les quatre modèles, par contre, la variable DUAL devient négative et significative avec un seuil de 1% dans le modèle **1.a**, ce qui confirme notre hypothèse qui suppose qu'il y'a une relation négative et significative entre la dualité de directeur général et le ROA des banques en Algérie. Cependant, la variable PETAT qui était exclue de l'analyse de l'estimation par la méthode à effets fixes vu que cette dernière supprime les variables qui ne varient pas dans le temps, elle devient significative au seuil de 1% et négativement corrélée avec la performance financière ROA, et ceci est conforme à notre hypothèse qui suppose l'existence d'une relation négative et significative entre ces deux variables. Et la variable CAR reste significative au seuil de 1% et négative pour tous les modèles de notre recherche, comme il est trouvé dans les résultats de l'estimation par la méthode Pooled OLS et par la méthode à effets fixes, ce qui confirme le rôle important joué par la réglementation prudentielle représentée par CAR dans l'explication de la variation de la performance financière des banques algériennes mesurée par le ROA. Enfin, la variable relative aux caractéristiques spécifiques à la banque, qui est l'effet de levier LEV reste significative et négative pour tous les modèles, comme pour les méthodes d'estimation précédentes, ce qui indique l'importance de cette variable dans l'explication de la performance des banques mesurée par le ROA, par contre, la variable SIZE est devenue significative au seuil de 10% dans le modèle **2.a** lors de l'estimation avec cette méthode.

Après l'analyse des résultats de l'estimation des trois méthodes et après l'effectuation des tests économétriques permettant le choix de la méthode d'estimation la plus appropriée pour

## QUATRIEME CHAPITRE : Mécanismes de gouvernance bancaire et performance financière-validation empirique sur les banques algériennes

nos modèles de recherche à savoir : le test de présence d'effet individuels et le test d'effets individuels aléatoires, nous concluons ce qui suit :

Pour le modèle **1.a**, nous avons trouvé que la probabilité de Test de Fischer (le test de présence d'effet individuels) est inférieure à 1% (Prob > F =0.0000) et donc elle est inférieure à 5% pour cela nous rejetons  $H_0$  et nous acceptons  $H_1$  qui confirme l'existence d'une structure de panel pour ce modèle, et dans ce cas la méthode à effets fixes est la plus appropriée par rapport à la méthode des moindres carrés ordinaires. Mais avant d'estimer ce modèle par cette méthode il faut d'abord vérifier s'il y a des effets aléatoires dans ce modèle, pour cela, nous avons effectué le test de présence d'effets individuels aléatoires pour ce modèle comme il est montré dans le tableau précédent et nous avons trouvé que la probabilité de ce test est de 0.03, c'est-à-dire, elle est inférieure à 5% ce qui indique l'existence des effets aléatoires, et par conséquent, selon ce test, le modèle a effets aléatoires va être le modèle le plus approprié pour l'analyse. Donc en résumé, selon le test de présence d'effets individuels la méthode à effets fixes est la plus appropriée et sur la base du test de présence d'effets individuels aléatoires, la méthode à effets aléatoires est la plus approprié. Et pour choisir entre ces deux méthodes nous devons effectuer le test d'Hausman qui est résumé dans le tableau ci-dessous.

**Tableau n°56: Les résultats de test d'Hausman pour le modèle 1.a**

	---- Coefficients ----			
	(b) fe	(B) re	(b-B) Difference	sqrt (diag(V_b-V_B)) S.E.
TCA	0.0000487	-0.0002567	0.0003053	0.0007641
AEXR	0.0210295	0.0055474	0.0154821	0.0164012
DUAL	0.0038405	-0.014423	0.0182636	0.005336
CAR	-0.01576	-0.014078	-0.001682	0.0011081
Test: $H_0$ : difference in coefficients not systematic				
Chi 2 (4) = (b-B)'[(V_b-V_B)^(-1)](b-B)				
= <b>17.08</b>				
<b>Prob &gt; chi2 = 0.0019</b>				

Source: Réalisé par nos soins à partir des traitements statistiques par le logiciel STATA 14.2. (Annexe n°26).

D'après le test d'Hausman, nous remarquons que la probabilité de ce test est de 0.0019 et qui est inférieure à 5%, donc nous rejetons  $H_0$  qui suppose que la méthode à effets aléatoires est la méthode la plus appropriée et nous acceptons l'hypothèse alternative qui suppose que la méthode à effets fixes est la méthode la plus appropriée pour l'estimation de ce modèle de recherche. Donc, nous allons estimer ce modèle par la méthode à effets fixes.

Pour le deuxième modèle **1.b**, nous avons trouvé que la probabilité de Test de Fischer (le test de présence d'effet individuels) est inférieure à 1% (Prob > F =0.0000) et donc elle est inférieure à 5% pour cela nous rejetons  $H_0$  et nous acceptons  $H_1$  qui confirme l'existence d'une structure de panel pour ce modèle, et dans ce cas la méthode à effets fixes est la plus appropriée par rapport à la méthode des moindres carrés ordinaires. Mais avant d'estimer ce modèle par cette méthode il faut d'abord vérifier s'il y a des effets aléatoires dans ce modèle, pour cela, nous avons effectué le test de présence des effets individuels aléatoires pour ce modèle comme il est montré dans le tableau qui expose les résultats de l'estimation de nos modèles par la méthode à effets aléatoires et nous avons trouvé que la probabilité de ce test est de 0.0004, c'est-à-dire, elle est inférieure à 0.05 ce qui indique l'existence des effets aléatoires, et par conséquent, le modèle a effets aléatoires va être le modèle le plus approprié pour l'analyse de ce modèle selon ce test.

**QUATRIEME CHAPITRE : Mécanismes de gouvernance bancaire et performance financière-validation empirique sur les banques algériennes**

Donc en résumé, selon le test de présence d'effets individuels la méthode à effets fixes est la plus appropriée et selon le test de présence d'effets individuels aléatoires la méthode à effets aléatoires est la plus appropriée. Et pour choisir entre ces deux méthodes nous devons effectuer le test d'Hausman qui est résumé dans le tableau ci-dessous.

**Tableau n°57: Les résultats de test d'Hausman pour le modèle 1.b**

Le modèle 1.b	---- Coefficients ----			
	(b) fe	(B) re	(b-B) Difference	sqrt (diag(V_b-V_B)) S.E.
TCA	0.0001871	-0.0001819	0.000369	0.0006157
AEXR	0.0227355	0.0020066	0.0207289	0.0143749
CAR	-0.015659	-0.0152427	-0.0004163	0.0008469
Test: H <sub>0</sub> :	difference in coefficients not systematic			
	Chi 2 (3) = (b-B)'[(V_b-V_B)^(-1)](b-B)			
	= <b>3.46</b>			
	<b>Prob &gt; chi2 = 0.3258</b>			

**Source:** Réalisé par nos soins à partir des traitements statistiques par le logiciel STATA 14.2. (Annexe n°26).

Les résultats du test de Hausman nous indique que le modèle à effets aléatoires est le modèle le plus approprié pour estimer ce modèle de recherche, et ceci, dans la mesure où la probabilité de ce test est supérieur à 0.05, et donc acceptons H<sub>0</sub> qui suppose que la méthode à effets aléatoires est la méthode la plus appropriée pour l'estimation, et par conséquent, nous allons estimer ce modèle par la méthode à effets aléatoires.

Pour le modèle **2.a**, nous avons trouvé que la probabilité de Test de Fischer (le test de présence d'effet individuels) est de 0.0137 ((Prob > F = 0.0137)) et donc elle est inférieure à 5% pour cela nous rejetons H<sub>0</sub> et nous acceptons H<sub>1</sub> qui confirme l'existence d'une structure de panel pour ce modèle, et dans ce cas la méthode à effets fixes est la plus appropriée par rapport à la méthode des moindres carrés ordinaires. Mais avant d'estimer ce modèle par cette méthode il faut d'abord vérifier s'il y a des effets aléatoires dans ce modèle, pour cela, nous avons effectué le test de présence d'effets individuels aléatoires pour ce modèle comme il est montré dans le tableau exposant les résultats de l'estimation de nos modèles d'étude par la méthode à effets aléatoires, et nous avons trouvé que la probabilité de ce test est de 0.4465, ce qui indique l'absence des effets individuels aléatoires dans ce modèle et donc le modèle Pooled est le modèle le plus approprié pour l'estimation. En résumé, les résultats de test de présence des effets individuels aléatoires indique que la méthode des moindres carrés ordinaires est la plus appropriée; et selon le test de Fischer la méthode à effets fixes est la plus appropriée, et donc, nous allons estimer ce modèle par la méthode à effets fixes.

Pour le modèle **2.b**, nous avons trouvé que la probabilité de Test de Fischer (le test de présence d'effet individuels) est de 0.0050 (Prob > F = 0.0050), et donc elle est inférieure à 5% pour cela nous rejetons H<sub>0</sub> et nous acceptons H<sub>1</sub> qui confirme l'existence d'une structure de panel pour ce modèle, et dans ce cas la méthode à effets fixes est la plus appropriée par rapport à la méthode des moindres carrés ordinaires. Mais avant d'estimer ce modèle par cette méthode il faut d'abord vérifier s'il y a des effets aléatoires dans ce modèle, pour cela, nous avons effectué le test de présence des effets individuels aléatoires pour ce modèle comme il est montré dans le tableau qui expose les résultats de l'estimation de nos modèles de recherche par la méthode à effets aléatoires, et nous avons trouvé que la probabilité de ce test est de 1.0000, ce qui indique l'absence d'effets individuels aléatoires dans ce modèle et donc la méthode MCO est la méthode la plus appropriée pour l'estimation. En résumé, le résultat

## QUATRIEME CHAPITRE : Mécanismes de gouvernance bancaire et performance financière-validation empirique sur les banques algériennes

du test de présence des effets individuels aléatoires indique que la méthode des moindres carrés ordinaires est la plus appropriée; et le test de Fischer indique que la méthode à effets fixes est la plus appropriée, et donc, la méthode à effets fixes est la plus appropriée, pour cela, nous allons estimer ce modèle par la méthode à effets fixes.

### Sous-section3:Estimation des modèles de recherche et tests économétriques.

Après avoir choisi les méthodes d'estimation appropriées pour tous les modèles de notre recherche, nous allons ré-estimer chaque modèle par la méthode d'estimation appropriée puis nous allons effectuer les différents tests économétriques afin de s'assurer de la robustesse des résultats obtenus.

#### 1. Estimation des modèles de recherche.

A travers l'étape de choix de la méthode d'estimation appropriée pour nos modèles de recherche, nous avons conclu grâce à l'aide des différents tests à savoir le test de présence des effets individuels, le test de présence des effets individuels aléatoires et dans quelques cas le test d'Hausman, que la méthode à effets fixes est la méthode d'estimation la plus appropriée pour les modèles **1.a**, **2.a** et enfin, le modèle **2.b**. Par contre, le modèle **1.b** va être estimé par la méthode à effets aléatoires. Les résultats de l'estimation de ces modèles par leurs méthodes d'estimations les plus appropriées sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau n°58: Les résultats de l'estimation de nos modèles de recherche.

Variables indépendantes	Modèle 1.a	Modèle 1.b	Modèle 2.a	Modèle 2.b
	Coefficient (P value)	Coefficient (P value)	Coefficient (P value)	Coefficient (P value)
TCA	0.0000487 (0.964)	- 0.0001819 (0.827)	- 0.0009143 (0.364)	- 0.0008349 (0.397)
AEXR	0.0210295 (0.193)	0.0020066 (0.757)	0.0037215 (0.824)	0.0040808 (0.806)
DUAL	0.0038405 (0.494)	-----	0.002482 (0.636)	-----
PETAT	-----	- 0.0198321*** (0.000)	-----	Omitted
CAR	- 0.01576 *** (0.000)	- 0.0152427*** (0.000)	- 0.0225752*** (0.000)	- 0.022658*** (0.000)
SIZE	-----	-----	- 0.0080229** (0.011)	- 0.0082853*** (0.007)
LEV	-----	----	- 0.0809355** (0.026)	- 0.0790196** (0.028)
_cons	0.0045721 (0.740)	0.032365*** (0.000)	0.2457464*** (0.007)	0.2530779*** (0.005)
Statistique de Fischer	12.30		12.45	15.06
Prob > F	0.0000		0.0000	0.0000
Statistique de Wald chi2		68.41		
Prob > chi2		0.0000		
R-squared	<b>0.4027</b>	<b>0.5779</b>	<b>0.5127</b>	<b>0.5112</b>

\* significatif au seuil de 10%; \*\* significatif au seuil de 5% ; \*\*\* significatif au seuil de 1%.

Source: Réalisé par nos soins sur la base des estimations précédentes.

D'après ce tableau qui représente les résultats de l'estimation finale de nos modèles de recherche ou chaque modèle a été estimé par la méthode d'estimation appropriée (l'estimation des modèles **1.a**, **1.b** et **2.b** par la méthode à effets fixes et le modèle **2.a** par la méthode à effets aléatoires), nous remarquons que la statistique de Fischer pour les modèles **1.a**, **1.b** et **2.b** estimés par la méthode à effets fixes et qui sert à tester la significativité globale des coefficients des variables explicatives, est significative au seuil de 1% pour ces modèles vu

que sa probabilité est égale à 0.0000, pour cela, nous pouvons dire que ces modèles sont appropriés pour étudier la relation entre la variable dépendante représentée par la performance financière des banques mesurée par le ROA et l'ensemble des variables explicatives de ces modèles. Aussi, nous remarquons que la statistique de Wald  $\chi^2$  pour le modèle **2.a** estimé par la méthode à effets aléatoires et qui sert à tester la significativité globale des coefficients des variables explicatives, est significative au seuil de 1% vu que sa probabilité est égale à 0.0000 dans ce modèle, pour cela, nous pouvons dire que ce modèle est approprié pour étudier la relation entre la variable dépendante représentée par la performance financière des banques mesurée par le ROA et l'ensemble des variables explicatives.

De plus, nous remarquons que le pouvoir explicatif de nos modèles de recherche est bon malgré la faible valeur de coefficient de détermination de modèle **1.a** qui est égale à 40,27%, ce qui signifie que les variables explicatives ne peuvent expliquer que 40,27% de la variation de la performance financière des banques de notre échantillon mesurée par ROA, et donc, nous concluons qu'il existe d'autres facteurs non inclus dans ce modèle et qui influent sur le ROA des banques algériennes. Mais, le coefficient de détermination pour le modèle **1.b** qui est de 57,79% est le coefficient de détermination le plus élevé par rapport aux autres modèles. Cette valeur élevée de coefficient de détermination est due au remplacement de la variable DUAL dans le modèle **1.a** par la variable PETAT dans ce modèle, ainsi qu'en raison de l'estimation de modèle **1.b** par la méthode à effets aléatoires (Random effects) qui garde cette variable contrairement aux autres modèles **1.a**, **2.a** et **2.b** qui sont estimés par la méthode à effets fixes (Fixed effects) qui fait ressortir arbitrairement cette variable de l'analyse, et ceci, a conduit à l'augmentation de la valeur de coefficient de détermination dans ce modèle et ceci indique que la variable PETAT joue un rôle important dans l'explication de la variation de la performance financière ROA. Aussi, le coefficient du modèle **1.a** a augmenté après l'ajout des variables relatives aux caractéristiques spécifiques à la banque d'un taux de 40,27% à 51,27% ce qui signifie que les caractéristiques de banque représentées par la taille et l'effet de levier contribuent dans l'explication de la variation de la performance financière ROA des banques en Algérie, par contre le coefficient de détermination de modèle **1.b** qui est égale à 57,79% a diminué pour atteindre 51,12% en raison de l'estimation par la méthode à effets fixes qui supprime la variable PETAT en plus de l'absence de la variable DUAL dans ce modèle, et donc, l'absence de ces deux variables a réduit le nombre des variables qui peuvent expliquer la variation de la performance financière mesurée par le ROA. Mais en général, le pouvoir explicatif de nos modèles de recherche est bon.

D'après le tableau exposant les résultats de l'estimation de chaque modèle de recherche par sa méthode d'estimation appropriée, nous remarquons que la taille de conseil n'est pas significative dans les quatre modèles de notre recherche ce qui signifie que cette variable n'a aucun effet sur la performance des banques algériennes mesurée par le ROA, aussi, la variable AEXR n'est pas significative dans les quatre modèles et donc, elle n'a aucun effet sur le ROA des banques en Algérie également. Une autre caractéristique du conseil d'administration qui est la dualité du dirigeant n'a aucun effet sur la performance financière mesurée par le ROA. Ceci est en contradiction avec nos hypothèses qui supposent qu'il y'a une relation négative et significative entre la taille de conseil et la dualité de direction d'une part et la performance des banques algériennes mesurée par le ROA d'autre part, ainsi qu'en termes de l'existence d'une relation positive et significative entre le pourcentage des administrateurs externes et le ROA.

Tandis que la structure de propriété des banques algériennes en termes de l'existence de la propriété étatique est négativement et significativement corrélée avec le ROA au seuil de significativité de 1% ce qui corrobore notre hypothèse qui suppose que la propriété de l'Etat affaiblit la performance des banques algériennes. De plus, la réglementation prudentielle représentée par le ratio d'adéquation des fonds propres affecte négativement et d'une façon

significative (au seuil de 1%) le ROA des banques algériennes ce qui est conforme avec notre hypothèse qui suppose qu'il y'a une relation négative et significative entre ces deux variables. Ainsi, nous concluons que les deux variables relatives aux caractéristiques spécifiques à la banque influent négativement et significativement le ROA des banques algériennes et ceci est contraire à notre hypothèse qui suppose qu'il y'a une relation positive et significative entre la taille et la performance des banques algériennes mesurée par le ROA, tandis que l'effet de levier de la banque affecte négativement et significativement la performance financière des banques algériennes mesurée par le ROA et ceci est compatible avec notre hypothèse.

Après avoir estimé nos modèles de recherche par les méthodes d'estimation appropriées et après avoir analysé le pouvoir explicatif de ces modèles de recherche ainsi que l'analyse de la significativité globale des coefficients à travers la statistique de Fischer et la statistique de Wald chi2 ainsi que la significativité individuelle des coefficients à travers le test de Student, nous allons dans ce qui suit vérifier l'existence ou l'absence des problèmes d'autocorrélation des erreurs et d'hétéroscédasticité dans les quatre modèles de notre recherche.

## 2. Test d'autocorrélation des erreurs dans les modèles de recherche.

Dans le cas des données de panel, plusieurs problèmes peuvent se survenir, et parmi lesquels nous trouvons le problème d'autocorrélation des erreurs qui se produit lorsque les termes d'erreur des différentes périodes sont corrélés ou lorsque les erreurs associées à une période donnée se répercutent sur des périodes futures, et vu que ce problème peut réduire l'efficacité des résultats de l'estimation nous allons utiliser le test de Wooldridge, qui est basé sur l'hypothèse nulle  $H_0$  qui suppose l'absence d'autocorrélation des erreurs, afin de détecter la présence de ce problème. Et selon la probabilité de ce test qui est présenté dans le tableau ci-dessous, nous allons confirmer ou infirmer l'existence de problème d'autocorrélation des erreurs.

**Tableau n°59: Les résultats de test d'autocorrélation pour le modèle 1.a.**

<b>Modèle 1.a</b>	xtserial ROA TCA AEXR DUAL CAR Wooldridge test for autocorrelation in panel data H0: no first-order autocorrelation $F(1, 10) = 2.160$ <b>Prob &gt; F = 0.1724</b>
-------------------	--

**Source:** Réalisé par nos soins à partir des traitements statistiques par le logiciel STATA 14.2. (Annexe n°27).

D'après ce test nous remarquons que la probabilité est supérieure à 5% (**Prob > F = 0.1724**). Donc, nous acceptons  $H_0$  et nous rejetons l'hypothèse alternative, et par conséquent, nous confirmons l'absence de problème d'autocorrélation des erreurs dans le modèle **1.a**. Ensuite, nous allons vérifier s'il y a un problème d'autocorrélation des erreurs pour le modèle **1.b**. Les résultats de test d'autocorrélation des erreurs pour le modèle **1.b** sont présentés dans le tableau ci-dessous.

**Tableau n°60: Les résultats de test d'autocorrélation pour le modèle 1.b.**

<b>Modèle 1.b</b>	xtserial ROA TCA AEXR PETAT CAR Wooldridge test for autocorrelation in panel data H0: no first-order autocorrelation $F(1, 10) = 2.162$ <b>Prob &gt; F = 0.1722</b>
-------------------	---

**Source:** Réalisé par nos soins à partir des traitements statistiques par le logiciel STATA 14.2. (Annexe n°27).

## QUATRIEME CHAPITRE : Mécanismes de gouvernance bancaire et performance financière-validation empirique sur les banques algériennes

D'après ce test nous remarquons que la probabilité est supérieure à 5% (**Prob > F = 0.1722**). Donc, nous acceptons  $H_0$  et nous rejetons l'hypothèse alternative, et par conséquent, nous confirmons l'absence de problème d'autocorrélation des erreurs dans le modèle **1.b**. Ensuite, nous allons vérifier s'il y a un problème d'autocorrélation des erreurs pour le modèle **2.a**. Les résultats de test d'autocorrélation des erreurs pour le modèle **2.a** sont présentés dans le tableau ci-dessous.

**Tableau n°61: Les résultats de test d'autocorrélation pour le modèle 2.a.**

<b>Modèle 2.a</b>	xtserial ROA TCA AEXR DUAL CAR SIZELEV Wooldridge test for autocorrelation in panel data H0: no first-order autocorrelation F ( 1, 10) = 1.462 <b>Prob &gt; F = 0.2544</b>
-------------------	--

**Source:** Réalisé par nos soins à partir des traitements statistiques par le logiciel STATA 14.2. (Annexe n°27).

D'après ce test nous remarquons que la probabilité est supérieure à 5% (**Prob > F = 0.2544**). Donc, nous acceptons  $H_0$  et nous rejetons l'hypothèse alternative, et par conséquent, nous confirmons l'absence de problème d'autocorrélation des erreurs dans le modèle **2.a**. Ensuite, nous allons vérifier s'il y a un problème d'autocorrélation des erreurs pour le modèle **2.b**. Les résultats de test d'autocorrélation des erreurs pour le modèle **2.b** sont présentés dans le tableau ci-dessous.

**Tableau n°62: Les résultats de test d'autocorrélation pour le modèle 2.b.**

<b>Le modèle 2.b</b>	xtserial ROA TCA AEXR PETAT CAR SIZELEV Wooldridge test for autocorrelation in panel data H0: no first-order autocorrelation F ( 1, 10) = 1.465 <b>Prob &gt; F = 0.2540</b>
----------------------	---

**Source:** Réalisé par nos soins à partir des traitements statistiques par le logiciel STATA 14.2. (Annexe n°27).

D'après ce test nous remarquons que la probabilité est supérieure à 5% (**Prob > F = 0.2540**). Donc, nous acceptons  $H_0$  et nous rejetons l'hypothèse alternative, et par conséquent, nous confirmons l'absence de problème d'autocorrélation des erreurs dans le modèle **2.b**. Les résultats de test d'autocorrélation des erreurs effectué pour les quatre modèles de notre étude nous confirment l'absence d'un problème d'autocorrélation des erreurs pour tous les modèles de notre recherche. Pour cela, nous allons vérifier dans le point suivant s'il existe un problème d'hétéroscédasticité dans les quatre modèles de notre recherche.

### 3. Test d'hétéroscédasticité dans les modèles de recherche.

Dans ce point nous allons vérifier si la variance des erreurs de chaque individu dans les quatre modèles de notre recherche est constante, et ceci à travers le test d'hétéroscédasticité qui se base sur l'hypothèse nulle supposant l'homoscédasticité des variances de l'erreur des variables. Donc, ici nous allons confirmer ou infirmer cette hypothèse nulle et ceci à travers la probabilité de test d'hétéroscédasticité qui se fait par la commande *xttest3* pour les modèles qui sont estimés par la méthode à effets fixes et par la commande *estat hettest* pour le modèle estimé par la méthode à effets aléatoires. Les résultats de ce test pour les quatre modèles sont présentés dans les tableaux suivants.

**Tableau n°63: Les résultats de test d'hétéroscédasticité des modèles de recherche.**

<b>Modèle 1.a</b>	Modified Wald test for groupwise Heteroskedasticity in fixed effect regression model H0: $\sigma(i)^2 = \sigma^2$ for all i  chi2 (11) = 1192.04 <b>Prob&gt;chi2 = 0.0000</b>
<b>Modèle 1.b</b>	Breusch-Pagan / Cook-Weisberg test for Heteroskedasticity Ho: Constant variance Variables: fitted values of ROA chi2(1) = 0.89 <b>Prob &gt; chi2 = 0.3446</b>
<b>Modèle 2.a</b>	Modified Wald test for groupwise Heteroskedasticity in fixed effect regression model H0: $\sigma(i)^2 = \sigma^2$ for all i  chi2 (11) = 529.77 <b>Prob&gt;chi2 = 0.0000</b>
<b>Modèle 2.b</b>	Modified Wald test for groupwise Heteroskedasticity in fixed effect regression model H0: $\sigma(i)^2 = \sigma^2$ for all i  chi2(11) = 525.69 <b>Prob&gt; chi2 = 0.0000</b>

**Source:**Réalisé par nos soins à partir des traitements statistiques par le logiciel STATA 14.2. (Annexe n°27).

D'après ce tableau nous remarquons que la probabilité de ce test pour les modèles estimés par la méthode à effets fixes, à savoir le modèle **1.a**, **2.a** et le modèle de **2.b**, est inférieure à 0.05 (**Prob> chi2 =0.0000**). Pour cela, nous rejetons  $H_0$  qui suppose l'homoscédasticité (ou la variance constante), et nous acceptons  $H_1$ , et donc, nous concluons la présence d'un problème d'hétéroscédasticité dans ces trois modèles. Par contre, la probabilité de test du modèle **1.b** estimé par la méthode à effets aléatoires, est supérieure à 5%, donc, nous acceptons  $H_0$  et nous rejetons l'hypothèse alternative, et par conséquent, nous confirmons l'absence de problème d'hétéroscédasticité dans ce modèle.

Donc, les résultats de test d'hétéroscédasticité effectué pour les quatre modèles de notre recherche nous concluons l'absence d'un problème d'hétéroscédasticité dans le modèle **1.b**, et donc, les résultats de l'estimation pour ce modèle sont robustes. Par contre, nous confirmons l'existence d'un problème d'hétéroscédasticité pour les modèles **1.a**, **2.a** et le modèle de **2.b**, et vu que ce problème peut réduire l'efficacité des résultats de l'estimation dans ces modèles, nous devons corriger ce problème par la ré-estimation de ces modèles en ajoutant l'option robuste qui contrôle l'hétéroscédasticité et corrige l'effet de ce problème statistique dans ces modèles. Les résultats de la ré-estimation de ces trois modèles après le contrôle du problème d'hétéroscédasticité sont présentés dans la section suivante.

#### **Section 4: Interprétation des résultats empiriques, limites de la recherche et perspectives de recherche future.**

Dans cette section, nous allons analyser et interpréter les résultats des estimations de nos modèles de recherche, ensuite, nous allons exposer les apportes et limites de notre recherche et nous concluons par la présentation des perspectives de recherche futures.

**Sous-section 1: Présentation et interprétation des résultats des estimations.**

Vu que l'objectif de nos hypothèses de recherche est d'examiner l'impact des mécanismes internes et externes de la gouvernance bancaire sur la performance financière des banques en Algérie, nous allons exposer les résultats empiriques de l'estimation de nos modèles d'étude par la méthode à effets aléatoires pour le modèle **1.b** et par la méthode à effets fixes avec l'option robuste qui tient compte de l'existence du problème d'hétéroscédasticité et permet la correction de ce dernier dans les trois modèles **1.a**, **2.a** et **2.b** de notre recherche, ensuite, nous allons analyser et interpréter les résultats obtenus de l'estimation des différents modèles de régression testant l'effet des variables liées aux caractéristiques du conseil d'administration, à la structure de propriété, la réglementation prudentielle et aux caractéristiques de la banque sur la performance financière des banques algériennes mesurée par le rendement des actifs, et ceci en discutant les signes obtenus pour les coefficients des variables indépendantes de nos quatre modèles tout en vérifiant si les signes obtenus sont conformes à nos hypothèses de recherche. Mais d'abord les résultats de l'estimation des modèles de recherche sont présentés dans le tableau ci-dessous.

**Tableau n°64: Les résultats de l'estimation des modèles de recherche en comparaison avec les signes attendus.**

Variables indépendantes	Signes attendus	Modèle 1.a	Modèle 1.b	Modèle 2.a	Modèle 2.b
		Coefficient (P value)	Coefficient (P value)	Coefficient (P value)	Coefficient (P value)
TCA	-	0.0000487 (0.963)	- 0.0001819 (0.827)	- 0.0009143 (0.442)	- 0.0008349 (0.465)
AEXR	+	0.0210295 (0.484)	0.0020066 (0.757)	0.0037215 (0.867)	0.0040808 (0.853)
DUAL	-	0.0038405** (0.022)	-----	0.002482 (0.295)	-----
PETAT	-	-----	- 0.0198321*** (0.000)	-----	Omitted
CAR	-	- 0.01576 *** (0.003)	- 0.0152427*** (0.000)	- 0.0225752*** (0.001)	- 0.022658*** (0.000)
SIZE	+	-----	-----	- 0.0080229* (0.054)	- 0.0082853** (0.041)
LEV	-	-----	----	- 0.0809355* (0.064)	- 0.0790196* (0.062)
_cons		0.0045721 (0.819)	0.032365*** (0.000)	0.2457464** (0.033)	0.2530779** (0.025)
R-squared		0.4027	0.5779	0.5127	0.5112

**Source:** Réalisé par nos soins à partir des traitements statistiques par le logiciel STATA 14.2. (Annexe n°28).

D'après le tableau ci-dessus qui présente les résultats de l'estimation de nos modèles de recherche ayant pour but l'examen de l'effet des caractéristiques du conseil d'administration, de la structure de propriété, de la réglementation prudentielle et de quelques caractéristiques spécifiques à la banque sur la performance financière des banques algériennes mesurée par le ROA et ceci après la correction du problème d'hétéroscédasticité dans les modèles estimés par la méthode à effets fixes, nous remarquons que quelques mécanismes de gouvernance bancaire ont un impact significatif sur la performance financière des banques algériennes, en termes de rendement des actifs, à savoir la structure de propriété, en particulier, la propriété de l'Etat comme mécanismes interne, et le ratio d'adéquation des fonds propres, en plus, les

## QUATRIEME CHAPITRE : Mécanismes de gouvernance bancaire et performance financière-validation empirique sur les banques algériennes

---

variables relatives aux caractéristiques spécifiques à la banque étaient aussi significatives. Par contre, nous concluons que les caractéristiques du conseil d'administration n'ont aucun effet sur la performance financière des banques algériennes mesurée par le ROA sauf la variable DUAL qui était significativement et positivement corrélée avec la performance financière des banques algériennes mesurée par le ROA dans le modèle **1.a** seulement.

En détail, nous remarquons que la taille de conseil d'administration n'a aucun effet sur la performance des banques algériennes, que ce soit dans le modèle **1.a** ou elle avait un signe positif et ceci est conforme à la théorie des dépendances des ressources qui voit qu'un nombre important des membres dans le conseil, ou en d'autres termes, le conseil avec une taille plus large peut agir comme un réservoir d'expertise vu que les membres qui constituent ce conseil sont susceptibles d'avoir des expériences professionnelles précieuses, expertise, compétences ce qui leur permet d'avoir une meilleure capacité à former un jugement raisonnable et d'avoir un réseau professionnel et social, et ceci peut ajouter des ressources substantielles à la banque (Ayadi & Boujèlbène (2013), Aebi et al (2012)), soit dans les modèles **1.b**, **2.a** et **2.b** ou elle avait un signe négatif et ceci corrobore avec la théorie d'agence qui voit qu'un grand conseil (avec un nombre élevé d'administrateurs dans le conseil) multiplie les expertises ce qui peut conduire à un plus grand potentiel de désaccord entre les membres du conseil et à un manque de coordination dans les décisions de gestion, et ceci va donc accroître les conflits potentiels et réduire l'efficacité du conseil dans la surveillance en raison des difficultés de coordination, de communication et de prise des décisions, et donc les coûts d'agence vont augmenter ce qui réduit la performance de la banque (Staikouras et al (2007), Busta (2007), Uwuigbe & Fakile (2012), Rachdi & Ben Ameer (2011), Ayorinde et al (2012), Fanta et al (2013), Boussaada & Karmani (2015)).

Mais dans notre étude, cette variable reste non significative, c'est-à-dire, statiquement elle n'a aucun impact significatif sur la performance des banques algériennes et ceci infirme notre hypothèse **H1.a**. Ce résultat qui est trouvé par les études de (Bektas & Kaymak (2009), Praptiningsih (2009), Grove et al (2011), Arrouri et al (2011), Tomar & Bino (2012), Romano et al (2012), Mkadmi & Halioui (2013), Battaglia et al (2014), Chenini & Jarboui (2016)), peut être expliqué par le fait qu'il n'y a pas une variété significative dans le nombre des membres constituant les conseils d'administration des banques algériennes vu que le nombre des membres constituant le conseil des banques installées en Algérie est fixé par le législateur algérien, aussi nous remarquons que ce mécanisme de gouvernance n'exerce qu'un effet faible sur l'augmentation et l'amélioration de la performance des banques algériennes et ceci est du en grande partie à l'intervention de l'Etat dans la gestion des banques publiques qui occupent la plus grande part de marché par rapport aux banques privées. Enfin, le rôle et les missions du conseil d'administration dans les banques algériennes, et particulièrement les banques publiques, ne sont pas activés en termes de développement de stratégies, de plans et de surveillance de la direction, vu que ces conseils en Algérie n'ont qu'une mission principale qui est la certification des décisions de la direction de la banque.

Concernant le pourcentage des administrateurs externes dans le conseil d'administration AEXR, nous remarquons l'absence d'un effet significatif de cette variable sur la performance financière des banques algériennes dans nos quatre modèles de recherche malgré l'existence d'un signe positif dans les coefficients des quatre modèles ce qui confirme les arguments qui indiquent que la présence des administrateurs externes dans le conseil améliore le contrôle de la direction et réduit les conflits d'intérêts entre les différentes parties prenantes et que ce type d'administrateurs font bénéficier l'entreprise d'une expertise technique et d'une information privilégiée de l'environnement pour améliorer sa performance, pour cela, il paraît qu'ils sont recrutés pour leurs compétences. Ceci corrobore aussi les suppositions de la théorie d'agence qui voit que ces administrateurs sont en meilleures positions pour exercer plus de supervision

sur l'opportunisme et l'intérêt personnel du dirigeant. Ce résultat est confirmé par plusieurs auteurs qui ont trouvé une relation positive entre le pourcentage des administrateurs externes et la performance de la banque mesurée par ROA (Sierra et al (2006), Busta (2007), Alexandre & Bouaïss (2009), Huang (2009), Robin & Shailesh (2014), Ayadi & Boujèlbène (2013), Fanta et al (2013), Bebeji and others (2015)). Mais dans notre cas nous avons trouvé cet effet positif mais il n'était pas significatif dans les quatre modèles de notre recherche ce qui infirme notre hypothèse **H1.b**.

Cet effet non significatif peut être expliqué par le fait que la majorité des banques, c'est-à-dire les banques publiques en Algérie, ont des conseils constitués principalement par des membres représentant l'Etat ce qui réduit l'efficacité du conseil dans la surveillance puisque malgré que ces derniers sont supposés d'avoir une bonne connaissance dans le domaine bancaire et financier mais ils sont souvent en situation de conflit d'intérêt en raison de leur rôle doublé du à leurs double fonctions dans la banque et dans le ministère de finance. Donc ils ont un profil de «double casquette», qui est contraire aux principes de bonne gouvernance. Ceci est confirmé par Mandzila qui indique que ces administrateurs représentent le reflet de la volonté de l'Etat propriétaire, et par conséquent, ils sont considérés comme une cause patente du manque d'efficacité bancaire. Plusieurs études ont trouvé cet effet non significatif comme les études de (Louizi (2006), Staikouras et al (2007), Praptiningsih (2009), Pandya (2011), Chahine & Safieddine (2011), Romano et al (2012), Aebi et al (2012), Salloum et al (2013), Al-Saidi & Al-Shammari (2013), Mkadmi & Halioui (2013), Boussaada & Karmani (2015)), qui voient que l'absence d'un effet significatif de ces administrateurs est due au fait qu'ils ne sont pas en mesure de comprendre la complexité des activités de la banque, de résoudre les conflits d'agence et d'accomplir leur rôle principal à savoir la discipline des dirigeants, donc, on argumente cette association neutre en se basant sur l'incompétence des administrateurs externes en termes de leur incapacité à déchiffrer la complexité des opérations et politiques de la banque. Aussi, ils ajoutent que cette catégorie d'administrateurs se heurte à des difficultés énormes dans la surveillance des dirigeants.

Pour la dernière caractéristique du conseil d'administration qui est la dualité du directeur général DUAL, nous remarquons que cette variable affecte positivement le ROA des banques en Algérie contrairement à notre hypothèse **H1.c** qui se base sur les suppositions de la théorie de l'agence qui indiquent que cette dualité permet la concentration du pouvoir en une seule personne qui est le dirigeant et ceci va conduire à un comportement opportuniste et inefficace de la part de ce dernier, vu qu'il aura le contrôle sur les informations qui vont être utilisées par les membres du conseil dans la prise de décision ce qui va réduire l'efficacité du conseil et va conduire, par conséquent, à un niveau de performance inférieur. Ceci est trouvé par plusieurs auteurs (Kyereboah-Coleman & Biekpe (2006), Kaymak & Bektas (2009), Praptiningsih (2009), Grove et al (2009), Pandya (2011), Liang et al (2013)).

Par contre, dans notre recherche nous avons trouvé une relation positive et significative au seuil de 5% dans le modèle **1.a**. Ceci corrobore avec les études de (Louizi (2006), Staikouras et al (2007), Belkhir (2009), Fanta et al (2013), Chenini & Jarboui (2016)) qui ont indiqué que le cumul des deux fonctions de président du conseil et du directeur général va fournir une orientation claire pour les objectifs, aussi, la prise de décision va être plus rapide, et quand le directeur général est le président du conseil également, il sera au courant des décisions nécessaires pour améliorer la performance. De plus, ce cumul améliore aussi la compétence et l'engagement des dirigeants pour faire progresser la performance de leurs banques, et donc, ils deviennent motivés à développer une bonne réputation sur le marché de travail.

Cependant, nous avons trouvé qu'il n'y a pas une relation significative entre la dualité DUAL et la performance financière des banques en Algérie mesurée par le ROA dans le modèle **2.a** mais cette variable a gardé son signe positif ce qui peut être expliqué par le fait

que la dualité dans les banques algériennes contrairement à la séparation des fonctions, qui dilue le pouvoir du dirigeant et augmente la probabilité que les actions et les attentes du dirigeant et ceux du président de conseil d'administration soient en contradiction, permet d'apporter des connaissances spécifiques à l'entreprise et de son environnement vu que le dirigeant dispose, suite à son expérience au sein de la banque, d'une connaissance très spécifique de celle-ci, ce qui peut être utile dans la prise de décision et va augmenter par la suite sa performance. Mais la non significativité de cette relation qui est trouvée également dans les études de (Cooper (2009), Arrouri et al (2011), Salloum et al (2013), Al-Saidi & Al-Shammari (2013), Mkadmi & Halioui (2013), Nyamongo & Temesgen (2013), Al-Amarneh (2014), et enfin, Boussaada & Karmani (2015)) peut être expliquée par le fait que les missions du conseil d'administration dans les banques algériennes restent non activées ce qui réduit l'efficacité de ces mécanismes dans l'amélioration de la performance de ces banques.

Aussi, d'après le tableau, nous remarquons que la propriété étatique dans les banques en Algérie affecte négativement et significativement au seuil de 1% la performance financière de ces banques mesurée par le ROA, ce qui confirme notre hypothèse **H2** qui voit que cette propriété réduit la performance et que les banques appartenant à l'Etat sont moins efficaces et moins performantes par rapport aux banques privées en raison du manque de surveillance du marché financier ce qui mène leurs dirigeants à suivre leurs propres intérêts au détriment des intérêts de la banque contrairement aux dirigeants des banques privées qui auront une plus grande intensité de pression environnementale et de surveillance du marché financier qui punit les inefficiences.

Ainsi, les banques publiques sous-performent les autres types de banque dans la mise en œuvre d'une bonne gouvernance, vu que l'Etat va être à la fois le propriétaire et le régulateur, et par conséquent, l'Etat ne peut être considéré comme un moniteur efficace en raison de la possibilité de la survenance d'un conflit d'intérêts entre ces deux rôles. De plus, les banques publiques comparativement aux autres types de banque sont inévitablement plus sensibles aux souhaits du gouvernement et plus vulnérables aux pressions administratives et au lobbying politique, ce qui va conduire à une performance inférieure. Ceci est confirmé par les études de (Kobeissi & Sun (2010), Cornett et al (2010), Farazi et al (2011), Kiruri (2013), Liang et al (2013), Swai & Mbogela (2014), Boussaada & Karmani (2015), Abdul Rahman & Reja)).

Donc, nous pouvons dire que cette forme de gouvernance bancaire qui est caractérisée par la dominance de l'Etat dans l'actionnariat des banques algériennes qui vise à augmenter les capacités de l'Etat actionnaire à orienter les actions stratégiques de ces banques par un contrôle et une évaluation permanents, est très défavorisée puisque la propriété de l'Etat est considérée comme un moyen largement inefficace pour régler le problème de la gouvernance au niveau des banques publiques vu que l'Etat ne peut pas contrôler efficacement les banques lui appartenant.

Pour cela nous concluons que la propriété étatique des banques réduit l'autonomie de ces dernières en termes de la gouvernance du fait que l'Etat s'occupe de leurs orientations stratégiques et de leur gestion. Et cette intervention de l'Etat dans la gestion et dans le soutien des banques publiques peut engendrer des incidences négatives sur la concurrence au sein du secteur bancaire algérien vu que les banques privées et malgré leurs niveaux de performance élevés restent menacées par la protection attribuée aux banques publiques qui sont satisfaites par le soutien de l'Etat et ne se soucient pas de faire face aux forces du marché ou de chercher des mécanismes qui leur permettent d'augmenter leurs performances et leur compétitivité.

Concernant la réglementation prudentielle qui se manifeste par l'application du ratio de solvabilité (ratio d'adéquation de fonds propres) par les banques en Algérie, nous remarquons que cette variable affecte négativement et significativement au seuil de 1% la performance des

banques algériennes ce qui est compatible avec notre hypothèse **H3** qui suppose l'existence d'une relation négative et significative entre ces deux variables puisque malgré que la surveillance réglementaire à travers les exigences en fonds propres sert comme un outil et un mécanisme de gouvernance qui permet de réduire les incitations d'aléa moral par l'obligation de la publication d'un ensemble de ratios dans les rapports annuels des banques et par la surveillance de leur bonne capitalisation, la maintenance d'un ratio d'adéquation des fonds propres par les banques algériennes peut affecter défavorablement leur performance à court terme puisque pour ce faire elles doivent évaluer soigneusement tous les prêts demandés, ce qui va réduire l'ampleur de leurs crédits, et ceci va affecter négativement la performance de la banque, mais cet effet négative devrait se transformer en positif sur le long terme lorsque ce ratio atteint un certain niveau ou la santé financière de la banque commence à s'améliorer et les déposants commencent à croire que la banque a mis en œuvre une meilleure gouvernance. Ce résultat est confirmé par plusieurs études qui ont trouvé cette même relation négative et significative entre le ratio d'adéquation des fonds propres et la performance des banques (Binh & Giang (2012), Fanta et al (2013), James & Joseph (2015)).

Pour les variables relatives aux caractéristiques spécifiques de la banque à savoir la taille, et l'effet de levier, nous remarquons qu'ils affectent d'une manière négative et significative la performance des banques en Algérie, ce qui contredit notre hypothèse qui suppose qu'il y'a une relation positive et significative entre la taille de la banque et sa performance financière et confirme notre hypothèse qui suppose l'existence d'une relation négative et significative entre l'effet de levier de la banque d'une part et la performance financière d'autre part.

Donc, nous avons trouvé que l'augmentation de la taille des banques algériennes réduit leur performance financière en termes de ROA, ceci suppose que la croissance d'une banque ne soit pas synonyme de sa performance financière vu qu'une banque peut se développer sans être nécessairement performante, mais dans ce cas l'augmentation de leur taille réduit leur performance. Pour cela, nous concluons que les grandes banques vont avoir une performance moins élevée par rapport aux petites banques ce qui contredit à notre hypothèse **H4.a**, et ceci est expliqué par le fait que les grandes banques souffrent des problèmes bureaucratiques, ainsi qu'une mauvaise gestion des dépenses, et en raison de l'accentuation des problèmes d'agence, coordination et de dysfonctionnement dans ces grandes banques et l'existence de problèmes graves d'inefficacité liés à leur échelle, il devient difficile pour ces banques de générer des bénéfices, ce qui affecte d'une manière négative leur performance.

En plus, cette supposition que plus la taille de la banque était petite, plus sa performance était élevée, peut être justifiée par d'autres raisons tels que la difficulté des grandes banques à investir leurs liquidités élevées par rapport aux petites banques et les coûts énormes subis par ces banques comme les coûts de la technologie, coûts de la recherche et de développement, et enfin, les coûts politiques élevés. Ceci est confirmé par plusieurs études qui ont trouvé que les petites banques affichent une performance supérieure à celle des grandes banques (Louizi (2006), Kosmidou et al (2007), Chahine & Safieddine (2011), Romano et al (2012), Salloum et al (2013), Aladwan (2015), Tangakou et al (2015), Chenini & Jarboui (2016)).

Enfin, la deuxième variable relative aux caractéristiques spécifiques à la banque qui est représentée par l'effet de levier LEV affecte négativement et significativement au seuil de 10% la performance financière des banques algériennes mesurée par le ROA et ceci corrobore notre hypothèse **H4.b** qui suppose que l'augmentation de l'effet de levier conduit à la baisse de la performance financière des banques en Algérie et ceci dans la mesure où les créanciers sont supposés de jouer un rôle différent dans le secteur bancaire en raison de la présence d'un système d'assurance dépôts puisque dans ce cas les banques partagent le risque lorsqu'elles prêtent les fonds de déposants qui sont protégés par l'assurance dépôts.

Et compte tenu de ce partage de risque, les créanciers vont être moins incités à surveiller les dirigeants et ils deviennent plus tolérants aux risques, ce qui va augmenter la prise de risque et aggrave les problèmes d'agence au sein des banques algériennes, et ceci va affecter leurs performances d'une manière négative. Ceci est confirmé par les études de (Grove et al (2011), Goyal (2013)<sup>1</sup>, Meero (2015), Mouneswari et al (2016)<sup>2</sup>, Rosli (2017), Pradhan & Khadka (2017), Milhem (2017)) qui ont trouvé une relation négative et significative entre la performance financière et l'effet de levier de la banque.

Après avoir analysé et interprété nos principaux résultats empiriques issus de l'estimation de nos modèles de recherche, nous allons dans ce qui suit présenter les différents apports de notre recherche ainsi que les limites de cette dernière.

### **Sous-section 02: Apports et limites de la recherche.**

Après la présentation des différentes études antérieures qui ont essayé d'analyser la relation entre les différents mécanismes de la gouvernance des banques et leur performance financière, nous pouvons dire que notre étude se distingue des autres études dans plusieurs points, d'un côté, notre étude a combiné les deux types de mécanismes de gouvernance dans les banques : les mécanismes internes de gouvernance qui se manifestent soit en termes des mécanismes relatifs aux caractéristiques (la structure) du conseil d'administration (la taille, le pourcentage d'administrateurs externes et la dualité du dirigeant) soit en termes de la structure de propriété représentée par la propriété de l'Etat contre la propriété privée, ainsi que, les mécanismes externes représentés par l'application de la réglementation prudentielle en termes du ratio d'adéquation des fonds propres, aussi, cette étude s'intéresse à l'analyse de la relation entre les mécanismes internes et externes de la gouvernance des banques et leur performance financière dans le contexte algérien, et ceci pour une période d'étude récente par rapport à celle des autres études et qui s'étale de l'année 2009 jusqu'à l'année 2016.

En plus, cette étude contribue sur le plan théorique à l'amélioration de la compréhension des mécanismes internes et externes de la gouvernance dans les entreprises en général et dans les banques en particulier, ainsi, cette étude apporte un éclairage théorique sur la relation entre les différents mécanismes de la gouvernance et la performance dans les entreprises en général et dans les banques en particulier à travers la présentation d'une revue de la littérature sur cette relation ainsi que les différentes études empiriques récentes faites sur ce sujet et qui constituent l'apport majeur de cette étude sur le plan théorique.

Sur le plan méthodologique, cette recherche utilise une étude économétrique qui est basée sur l'effectuation des régressions économétriques sur les données de panel, qui combinent les deux dimensions des séries chronologiques et celles des coupes transversales et qui présente plusieurs avantages par rapport à ces deux dernières, pour tester nos hypothèses de recherche, et ceci à travers l'estimation de nos modèles de recherche sur la base des données de onze banques pour une période de huit années par la méthode à effets fixes et la méthode à effets aléatoires à l'aide de logiciel STATA 14.2.

Aussi, cette étude se caractérise également par sa tentative d'apporter des recommandations qui vont permettre aux autorités de contrôle et de surveillance, en particulier la banque d'Algérie, de prendre les actions nécessaires pour améliorer l'efficacité des mécanismes de la gouvernance au sein des banques, et par conséquent, accroître la performance financière de ces dernières. Et vu que les différentes recherches soulignent que la présence des lacunes dans

---

<sup>1</sup>A.M. GOYAL, «Impact of capital structure on performance of listed public sector banks in India», International Journal of Business and Management Invention IJBMI, Vol02, Issue10, 2013, pp. 35-43.

<sup>2</sup> V. MOUNESWARI, «Performance analysis of indian banking sector using camel approach», International Journal of Applied Business and Economic Research IJABER, Vol 14, n° 10, 2016, pp. 6835-6844.

## **QUATRIEME CHAPITRE : Mécanismes de gouvernance bancaire et performance financière-validation empirique sur les banques algériennes**

---

ces mécanismes dans les banques peut conduire à une mauvaise performance de ces dernières, notre étude peut être utile aux banques algériennes car elle leur permet également d'y puiser les mesures nécessaires d'amélioration en termes de leurs structures de gouvernance et de leur performance pour pouvoir promouvoir, par conséquent, la stabilité de système financier, et ceci dans la mesure où elle peut mettre la lumière sur les points faibles de leurs structures de gouvernance afin qu'elles puissent renforcer l'efficacité des mécanismes de contrôle et de surveillance, aussi, elles les aide à explorer les facteurs influençant le plus leur performance financière.

Pour cela, une meilleure connaissance de leurs lacunes en matière de leurs structures et pratiques de gouvernance ainsi que les facteurs qui influencent le plus leur performance financière, va leur permettre de prendre les actions correctives les plus adéquates afin de renforcer leurs mécanismes de gouvernance et d'améliorer leur performance financière, et par conséquent, d'assurer de la stabilité du système financier dans son ensemble.

Enfin, notre étude peut être utile également pour les chercheurs qui veulent approfondir leurs recherches en matière de la relation entre les mécanismes internes et externes de la gouvernance des banques et leur performance financière dans le contexte algérien.

Mais malgré les apports mentionnés ci-dessus et au terme de notre travail, il convient d'en souligner certaines limites. Notre recherche constitue une tentative d'analyse de l'impact des caractéristiques du conseil d'administration, de la propriété de l'Etat, de la réglementation prudentielle en termes du ratio d'adéquation des fonds propres et de quelques caractéristiques spécifiques à la banque sur la performance financière en termes de rendement des actifs des banques dans le contexte algérien. Toutefois, l'une des limites de notre recherche réside dans la taille de notre échantillon qui est composé de onze banques seulement vu l'indisponibilité des données pour les autres banques mais il pourrait être plus important.

Aussi, le manque des informations sur les banques de notre échantillon d'étude nous a empêché d'examiner l'impact d'autres mécanismes de la gouvernance dans les banques algériennes comme la diligence du conseil, ou en d'autres termes, le nombre de réunions de ce dernier et la présence des comités qui aident le conseil dans l'exercice de ses missions ainsi que d'autres mécanismes relatifs à la structure de propriété comme la concentration de la propriété, vu que l'intégration de ces mécanismes aurait pu enrichir notre travail. Aussi, par rapport aux facteurs qui influencent la performance financière des banques cités dans le coté théorique, plusieurs variables ont été négligées également dans notre recherche à cause de l'indisponibilité de l'information. Par conséquent, cette étude s'est concentrée sur l'analyse de certains mécanismes internes et externes de gouvernance pour lesquels des informations sont disponibles.

En plus de ça, notre étude s'appuie sur le ratio du rendement des actifs seulement comme variable dépendante, cependant, il serait intéressant d'explorer notre sujet de recherche en utilisant d'autres ratios comme mesure de la performance financière dans la banque comme le ratio de rendement des fonds propres ROE et la revue de littérature sur les mesures de la performance de la banques, qui a été citée précédemment, a présenté une diversité de mesures comptables et boursières qui peuvent être utilisées d'une façon séparée ou la combinaison de ces deux types pour mesurer la performance des banques algériennes.

Une autre limite de cette étude réside dans le choix de notre période d'étude qui a été limitée aux années 2009 jusqu'à l'année 2016 et ceci en raison de l'indisponibilité de données après l'année 2016, aussi, nous avons commencé par l'année 2009 vu que les états financiers des années précédentes à cette année ont été régis par l'ancien plan comptable national, et vu que ces données ne peuvent pas être mélangées avec les données de la période suivante, nous

## **QUATRIEME CHAPITRE : Mécanismes de gouvernance bancaire et performance financière-validation empirique sur les banques algériennes**

---

avons retenu que les années postérieures à l'année 2009 afin d'éviter les problèmes liées au passage PCN-SCF.

Enfin, la dernière limite de cette étude reside dans le fait qu'elle est basée sur une étude quantitative seulement, cependant, nous avons voulu integrer une étude qualitative qui se base sur l'effectuation des entretiens auprès des divers acteurs concernés par la gouvernance dans les banques afin de bien connaitre la réalité de l'application des mécanismes de gouvernance dans les banques en Algérie, mais en raison de l'insuffisance de temps, nous avons appuyé sur une étude quantitative à la place de l'adoption d'une méthodologie mixte.

Après avoir cité les différents apports de cette recherche ainsi que ses limites, nous allons présenter dans ce qui suit les nouvelles vois de recherche.

### **Sous-section 03 : Les perspectives de recherche futures.**

Après avoir abordé les limites de notre recherche, nous proposons les nouvelles voies de recherche suivante: les recherches futures peuvent integrer d'autres caractéristiques du conseil d'administration comme la diligence du conseil, et la présence des comités au sein du conseil tels que le comité d'audit, le comité de gouvernance, le comité de rémunération et le comité des risques, ainsi que l'ajout d'autres mécanismes internes de la structure de propriété tels que la concentration de propriété.

Aussi, d'autres mesures de performance financière peuvent etre utilisées dans l'examen de la relation entre les différents mécanismes de gouvernance et la performance des banques. Notre étude pourrait être enrichie par l'utilisation d'une méthode qualitative à travers l'aide des entretiens et des questionnaires, comme elle pourrait également prolongée par des études de cas qui vont permettre de mettre en évidence d'autres facteurs qui peuvent influencer la performance des banques en Algérie, ou de garder les memes mécanismes retenus dans cette étude et faire une comparaison entre l'application des mécanismes de gouvernance en Algérie et dans d'autres pays ainsi que l'analyse de la relation entre ces mécanismes et la performance des banques dans ces pays.

Ainsi, autres études pourraient être menées sur l'ensemble des banques opérant dans le secteur bancaire algérien. Enfin, d'autres voies de recherches sont également intéressantes tels que l'analyse du role de la banque d'Algérie dans l'application des principes de gouvernance par les banques algériennes, ainsi que l'examen du role de la gouvernance bancaire face aux crises financières. Et enfin, l'étude de l'impact de la gouvernance bancaire sur la gestion des risques bancaires sera d'une grande importance.

### ***Conclusion du quatrième chapitre***

Dans ce chapitre, nous avons d'abord présenté une revue de la littérature et des différentes études empiriques récentes sur la relation entre les mécanismes internes et externes de la gouvernance des banques et la performance financière de ces dernières et qui nous ont permis de formuler des hypothèses théoriques qui vont être testées empiriquement sur la base d'un échantillon des banques algériennes.

Ensuite, nous avons présenté la démarche méthodologique déployée ainsi que la méthode et les outils d'analyse utilisés pour répondre à notre problématique centrale. Puis, nous avons procédé à l'étude économétrique qui a débuté par une analyse descriptive des variables de la recherche.

Cette analyse descriptive nous a permis de conclure que les banques privées ont un niveau de performance en termes de rendement d'actifs plus élevé par rapport aux banques publiques et ceci dans la mesure ou ces dernières enregistrent un rendement des actifs moyen de 0,96% sur la période 2009-2016 contre 2,43% pour les banques privées, ainsi que l'existence des

## **QUATRIEME CHAPITRE : Mécanismes de gouvernance bancaire et performance financière-validation empirique sur les banques algériennes**

---

différences significatives soit en termes des caractéristiques de conseil d'administration, soit dans l'application de la réglementation prudentielle représentée par le ratio d'adéquation des fonds propres, ou en termes des caractéristiques spécifiques de la banque en fonction de l'identité de propriétaire (banques publiques ou privées).

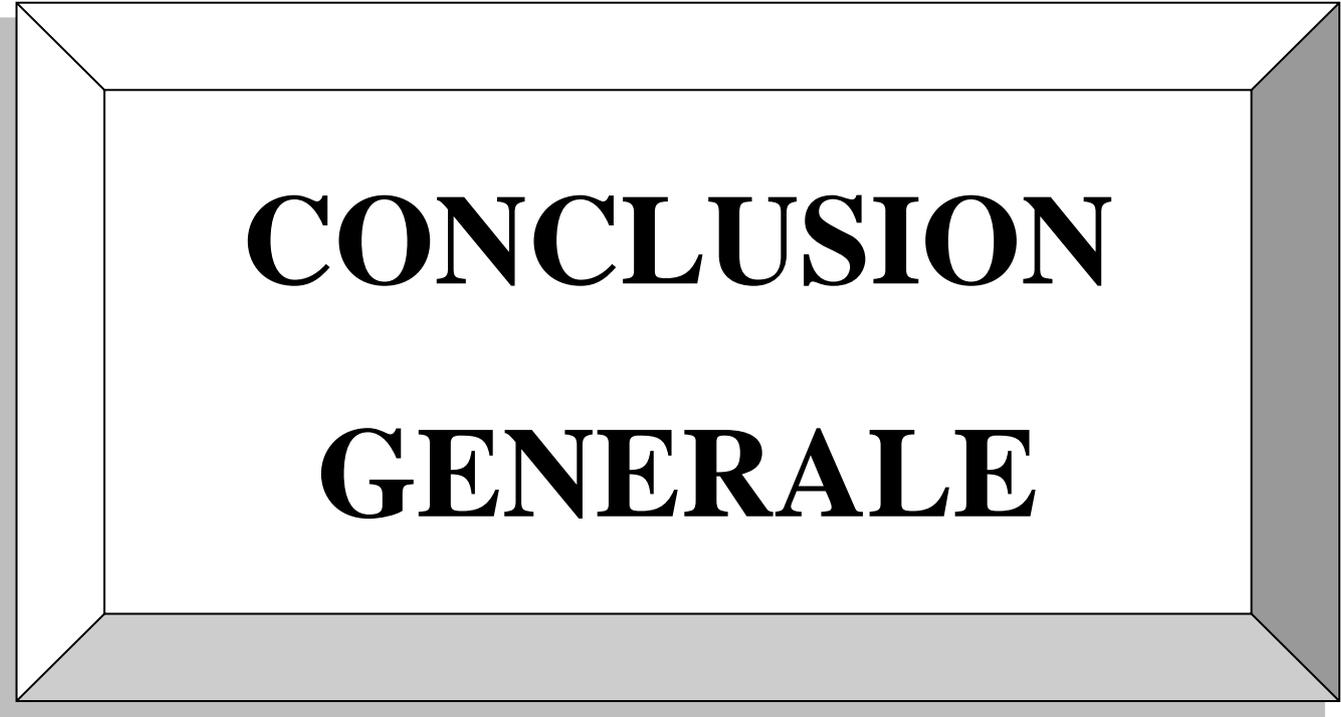
Et enfin, nous avons réalisé des régressions multiples sur des données de panel afin de tester nos hypothèses de recherche. Et d'après notre étude empirique qui cherche d'examiner l'impact des différents mécanismes de la gouvernance des banques sur leur performance financière mesurée par le rendement des actifs, il ressort que les caractéristiques de conseil d'administration n'ont pas un impact significatif sur la performance financière des banques algériennes.

En d'autres termes, à partir des trois caractéristiques du conseil d'administration étudiées: la taille, pourcentage des administrateurs externes au sein de conseil et la dualité de direction, seule cette dernière caractéristique a un impact significatif sur la performance financière des banques en Algérie mais elle a perdu sa significativité après l'ajout des variables relatives aux caractéristiques spécifiques à la banque et ceci nous conduit à être prudents quant à l'effet de cette variable sur le rendement des actifs des banques algériennes.

Et donc, nous remarquons le faible rôle joué par ces caractéristiques dans l'exercice de leur mission de surveillance et de gouvernance dans les banques en Algérie, et donc, nous confirmons l'absence de l'impact de ces mécanismes sur l'amélioration de la performance financière des banques algériennes, malgré l'importance de ces caractéristiques en tant que mécanismes de gouvernance efficaces pour les banques dans d'autres pays, et cela peut être dû à la non activation du rôle de conseil dans les banques algériennes, pour cela, la formation d'un conseil d'administration doit avoir l'intérêt nécessaire pour permettre à cet organe de jouer son rôle essentiel dans la surveillance de direction et par conséquent l'amélioration de la performance financière des banques en Algérie.

Cependant, la structure de propriété en termes de la propriété de l'Etat dans les banques affecte négativement et significativement la performance financière des banques en Algérie, aussi, l'augmentation du ratio d'adéquation des fonds propres a une influence défavorable sur la performance, et enfin, les caractéristiques spécifiques de la banque exercent également un impact significatif sur la performance financière des banques algériennes dans la mesure où la taille et l'effet de levier de la banque affectent négativement sa performance financière mesurée par le rendement des actifs, et la présence d'un impact significatif de ces variables confirme la force du rôle joué par ces mécanismes de gouvernance internes et externes ainsi que ces deux caractéristiques spécifiques de la banque dans l'explication de la variation de la performance financière des banques algériennes.

Et nous avons conclu ce chapitre par la présentation des différentes contributions de cette recherche sur le plan théorique, méthodologique et sur le plan pratique ainsi que ses limites et enfin la proposition des voies de recherche futures.



**CONCLUSION**

**GENERALE**

## CONCLUSION GENERALE

---

### *Conclusion générale*

Les crises vécues par les pays développés et en voie de développement et récemment la crise qui a commencé en 2007 et les turbulences financières qui ont conduit à la faillite de nombreuses institutions financières ont souligné de nouveau l'importance de bonnes pratiques de la gouvernance dans les banques, aussi, l'adaptation de ces dernières à l'ouverture des marchés résultante de la libéralisation financière et qui s'est traduite par une accentuation de la concurrence et par l'augmentation des risques courus par les banques a rendu ces dernières le maillon le plus faible des systèmes financiers et par conséquent elle a fortement contribué à des dysfonctionnements bancaires très importants, pour cela, l'instauration des mécanismes de gouvernance permettant un contrôle efficace sur les dirigeants, la réduction de l'asymétrie d'information entre les parties prenantes et la production des informations fiables au sein des banques est devenue primordiale.

Et vu que l'amélioration des pratiques de gouvernance dans les banques est largement reconnue comme l'un des éléments essentiels pour améliorer leur performance financière, notre recherche avait pour objet principal l'analyse de l'impact des mécanismes internes et externes de la gouvernance sur la performance financière des banques algériennes, et pour ce faire, notre problématique de recherche a été donc formulée de la manière suivante: **Comment les mécanismes de la gouvernance bancaire influent-ils la performance financière des banques algériennes?** Et afin de répondre à cette question centrale nous avons divisé notre travail de recherche en quatre chapitres. Le premier chapitre a présenté les fondements théoriques de la gouvernance d'entreprise qui nous a permis de conclure que l'intérêt grandissant accordé à cette dernière est du à la naissance d'un besoin accru de transparence et de responsabilité suite à la survenance des crises et à la dévastation d'un grand nombre d'entreprises et de banques, pour cela, les pays développés et en voie de développement sont devenus intéressés par le concept de la gouvernance d'entreprise qui peut être définie comme un ensemble des règles et des lois qui donnent la structure à travers laquelle les tâches et les responsabilités sont répartis entre les différentes parties prenantes de l'entreprise tels que les dirigeants, conseil d'administration, les actionnaires, et les autres parties prenantes et à travers laquelle l'entreprise peut définir ses objectifs et de fournir les moyens nécessaires pour les atteindre tout en contrôlant les dirigeants par la mise en place des mécanismes qui permettent d'éviter les conflits d'intérêts, rétablir l'équilibre en faveur des différentes parties prenantes et aboutir à une répartition plus équitable de la richesse créée, et ceci va permettre l'amélioration de l'efficacité de l'entreprise, tout en garantissant la transparence et la divulgation, et par conséquent, l'amélioration de la performance de l'entreprise et l'assurance de la stabilité des économies face aux chocs économiques et aux crises. D'où l'importance des bonnes pratiques de gouvernance dans la création d'un environnement interne et externe sain pour l'entreprise pour qu'elle puisse atteindre ses objectifs ce qui permet la préservation de la stabilité des entreprises en générale et des banques en particulier, et par conséquent, la stabilité de l'économie dans son ensemble.

Et en raison de la prise en conscience de cette importance, de nombreux organismes publics et privés, au niveau national et international ont établi des normes et des standards concernant des aspects importants de gouvernance qui peuvent aider à surveiller les systèmes de gestion, renforcer la compétitivité des entreprises, conduire à la stabilité des marchés de capitaux, au dynamisme de l'investissement et à la croissance économiques. Mais, au-delà de la vision réduite de la gouvernance d'entreprise, qui a cherché de trouver un équilibre des

## CONCLUSION GENERALE

---

pouvoirs entre les deux parties: actionnaires - dirigeants par la mise en place des mécanismes de régulation, des nouvelles théories de la gouvernance fondées sur la recherche d'un modèle partenarial où toutes les parties prenantes seraient prises en considération et d'un modèle basé sur les connaissances et les comportements et qui constituent les prémisses d'une nouvelle relation entre l'entreprise et la société civile, ont été émergées.

Le deuxième chapitre aborde le sujet de la gouvernance bancaire avec une mixture entre la théorie et la pratique. La présentation du cadre théorique de ce sujet nous confirme l'existence de quelques particularités et spécificités de la gouvernance dans les banques vu que ces dernières se distinguent des autres entreprises par une forte opacité engendrée par l'asymétrie d'information accentuée résultante de la présence d'un nombre important des partenaires ayant un intérêt direct dans l'activité et la performance des banques tels que les investisseurs, les déposants et les régulateurs, de plus, elles sont caractérisées par un niveau important d'endettement vu que leurs passifs sont généralement sous la forme de dépôts et donc ils sont à la disposition de leurs déposants à la demande, tandis que leurs actifs prennent la forme de prêts de long termes ce qui peut devenir un problème dans la situation inhabituelle d'une banque, comme le cas d'une ruée bancaire. Enfin, le secteur bancaire est très réglementé compte tenu de la contagion et de l'importance d'autres risques systémiques découlant de l'opacité des actifs des banques.

Et en raison des spécificités des banques et de la fonction très spéciale de ces dernières dans l'économie, la notion de la gouvernance bancaire qui intègre à la fois des mécanismes internes applicables par les entreprises et des mécanismes externes propres à l'industrie bancaire à savoir la réglementation, occupe une importance particulière. C'est pour cela, le comité de Bâle a attiré l'attention sur la nécessité d'avoir une meilleure compréhension de la gouvernance bancaire ainsi que la nécessité de l'amélioration des pratiques de gouvernance au sein des banques vu qu'elles sont considérées en tant que moteur de la performance de ces dernières et en tant que pilier principal pour garantir un système financier solide et ceci à travers la publication d'un ensemble des principes qui fournissent aux banques et aux superviseurs un cadre qui devrait être utilisé pour parvenir à une gestion du risque et de prise de décision solide et transparente qui va renforcer la confiance du public, et par conséquent, assurer la sécurité et la solidité du système bancaire.

En Algérie, le système bancaire a connu de nombreuses réformes afin qu'il puisse faire face aux défis de la libéralisation financière et ceci dans le cadre des efforts de notre pays pour s'orienter vers une économie de marché. Dans le cadre de ces réformes, nous avons constaté une amélioration dans les activités des banques algériennes en termes de collecte de ressources et de distribution des crédits, mais dans un contexte de forte concurrence en raison de l'ouverture des marchés, le secteur bancaire algérien est exposé dans le cadre de leur métier d'intermédiation financière à divers risques ce qui augmente le risque d'instabilité des banques, donc, une réglementation efficace est nécessaire pour assurer le bon fonctionnement de ces dernières et le renforcement de leur solidité et maintenir la stabilité de l'économie dans son ensemble. Cette réglementation qui est spécifique aux banques algériennes et qui a repris les principales recommandations issues des travaux du comité de Bale, notamment les accords de Bale, a été mise en place par la banque d'Algérie. Enfin nous avons conclu ce deuxième chapitre par l'analyse de la réalité de l'application de gouvernance par les banques algériennes qui a fait ressortir que les banques algériennes souffrent d'un nombre important des lacunes en matière de l'application des pratiques de bonne gouvernance et des règles de Bale tels que la prédominance des banques appartenant à l'Etat, l'intégration des membres issus du ministère de finance comme administrateurs au sein des conseils d'administration et la non séparation entre les fonctions du directeur général et du président du conseil ainsi que l'application tardive des normes de Bâle I avec la formule initiale qui comprend les risques de

## CONCLUSION GENERALE

---

crédit seulement, aussi, la non intégration du risque de marché dans le calcul du ratio de solvabilité que jusqu'à l'année 2014, et l'application tardive par rapport au délai mondial de Bale II en termes de l'introduction des risques opérationnels qui n'ont été inclus que dans l'année 2014, aussi, la non augmentation du ratio de solvabilité à 10,5% et la non obligation de détenir un ratio de liquidité à long terme, ni de détenir un ratio de levier fixé à 3% comme il a été indiqué par Bale III. Enfin, des mesures correctives ont été proposées afin de permettre à ces banques d'exercer pleinement leurs activités bancaires.

Le troisième chapitre se concentre sur la performance financière de la banque, qui a reçu une attention croissante des chercheurs et praticiens dans le domaine de la gestion des entreprises vu qu'elle est devenue l'une des piliers nécessaires sur lesquels l'entreprise s'appuie pour connaître sa situation afin d'améliorer sa performance, et assurer sa survie et spécialement les banques qui sont considérées comme étant l'un des principaux piliers du développement économique en Algérie en raison de leur rôle crucial dans l'intermédiation financière, et vu que ce rôle de mobilisation de dépôts et d'octroi des prêts peut être influencé négativement par de nombreux facteurs, affectant ainsi leur rôle dans le financement de l'économie, la santé de ces banques à travers la solidité de leurs opérations est très critique à la santé de l'économie, ainsi, elle est un préalable essentiel à la stabilité de sa croissance et au développement de l'économie. Et en raison de l'importance de la performance pour les banques qui peut être mesurée par plusieurs indicateurs, l'exploration de ses déterminants devient un enjeu important voire décisif, pour cela, nous avons présenté une revue de la littérature sur les différents déterminants de la performance financière des banques. D'après cette littérature, nous avons conclu que les auteurs suggèrent plusieurs facteurs susceptibles d'influencer la performance des banques tels que les facteurs spécifiques de la banque comme la taille, liquidité, ..., les facteurs spécifiques de l'industrie bancaire, et les facteurs macro-économiques. Autres auteurs ajoutent la régulation ainsi que les facteurs liés à l'organisation interne des banques et à la manière pour laquelle elles sont gouvernées. Enfin, et d'après une analyse des indicateurs de solidité et de performance des banques en Algérie nous remarquons que la situation du secteur bancaire est en amélioration continue, que ce soit en termes des indicateurs de rentabilité ou de solidité des banques algériennes. Cette dernière a été renforcée vu que les banques algériennes ont réussi à améliorer leur gestion des risques au cours de ces dernières années.

Au cours de quatrième chapitre, nous avons tout d'abord présenté une revue de la littérature et une synthèse des différentes études empiriques récentes portant sur la relation entre les différents mécanismes de gouvernance et la performance financière des entreprises en général et dans les banques en particulier, qui nous a permis de développer nos hypothèses de recherche, ainsi, nous avons exposé la démarche méthodologique déployée et la méthode et les outils d'analyse utilisés pour répondre à notre problématique centrale. Et afin de tester nos hypothèses quatre modèles économétriques ont été élaborés afin d'examiner l'impact des mécanismes internes et externes de la gouvernance bancaire sur la performance financière des banques algériennes en se basant sur un échantillon de onze banques publiques et privées au cours de la période 2009-2016 à travers l'effectuation des régressions sur des données de panel dans lesquelles la variable à expliquer est la performance financière des banques algériennes mesurée par le rendement des actifs ROA et les variables indépendantes sont celles relatives aux caractéristiques du conseil d'administration (la taille, le pourcentage des administrateurs externes, et enfin, la dualité de direction), la propriété de l'Etat et le ratio d'adéquation des fonds propres, aussi, la taille et l'effet de levier de la banques ont été ajoutés en tant que variables de contrôle. Les principaux résultats de cette étude empirique sont les suivants :

## CONCLUSION GENERALE

---

D'abord les résultats de l'analyse descriptive nous a permis de conclure que les banques privées ont un niveau de performance en termes de rendement des actifs plus élevé par rapport aux banques publiques et ceci dans la mesure où ces dernières enregistrent un rendement des actifs moyen de 0,96% sur la période 2009-2016 contre 2,43% pour les banques privées, ainsi qu'en termes de l'existence des différences significatives soit en matière des caractéristiques du conseil d'administration, soit dans l'application de la réglementation prudentielle, ou en termes des caractéristiques spécifiques de la banque en fonction de l'identité de propriétaire (banques publiques ou privées).

Les résultats de l'analyse multivariée basée sur l'effectuation des régressions sur données de panel suggèrent que les caractéristiques de conseil d'administration n'ont pas un impact significatif sur la performance financière des banques algériennes. En d'autres termes, à partir des trois caractéristiques du conseil étudiées: la taille, le pourcentage des administrateurs externes au sein de conseil et la dualité de la direction, seule cette dernière caractéristique avait un impact significatif sur la performance financière des banques en Algérie mais elle a perdu sa significativité après l'ajout des variables relatives aux caractéristiques spécifiques à la banque et ceci nous conduit à être prudents quant à l'effet de la dualité sur la performance financière des banques algériennes en termes de rendement des actifs, ce qui ne nous permet pas de confirmer cette significativité. Cette relation non significative qui est en contradiction avec l'hypothèse **H1.c** peut être expliquée par le fait que les missions et le rôle du conseil d'administration dans les banques algériennes restent non activés ce qui réduit l'efficacité des mécanismes de la gouvernance dans l'amélioration de la performance de ces banques, et ceci dans la mesure où la séparation ou le cumul des fonctions du directeur général et du président du conseil n'a aucun impact sur le rendement des actifs des banques en Algérie. Par contre, dans d'autres pays ce mécanisme joue un rôle crucial dans l'augmentation de la performance des banques. Et en raison du faible rôle joué par le conseil d'administration dans l'exercice de ses missions de surveillance et de contrôle de la direction générale et dans la gouvernance des banques en Algérie, nous avons constaté aussi l'absence d'un impact significatif de la taille de conseil sur la performance financière des banques algériennes, ce qui contredit l'hypothèse **H1.a**, et ceci peut être expliqué par le fait qu'il n'y a pas une variété significative dans le nombre des membres constituant le conseil des banques algériennes vu que la taille du conseil de ces dernières est fixée par le législateur algérien et nous remarquons que ce mécanisme n'exerce qu'un effet faible sur l'amélioration de la performance des banques algériennes et ceci est dû en grande partie à l'intervention de l'Etat dans la gestion des banques publiques qui occupent la plus grande part de marché par rapport aux banques privées. Enfin, le rôle et les missions de conseil d'administration dans les banques algériennes, et en particulier, les banques publiques ne sont pas activés en termes de développement de stratégies, de plans et de surveillance de la direction, vu que ces conseils, dans le contexte algérien, n'ont qu'une mission principale qui est la certification des décisions de la direction de la banque.

Les résultats des régressions multiples ont également permis de souligner le caractère non significatif du pourcentage des administrateurs externes au sein du conseil sur la performance financière des banques algériennes malgré l'existence d'un signe positif dans les coefficients des quatre modèles ce qui ne nous permet pas de confirmer l'hypothèse **H1.b**. Ce signe positif confirme que la présence de ces administrateurs dans le conseil améliore le contrôle de la direction et réduit les conflits d'intérêts entre les différentes parties prenantes et que ce type d'administrateurs fait bénéficier l'entreprise d'une expertise technique et d'une information privilégiée de l'environnement pour améliorer sa performance. Aussi, il est compatible avec les suppositions de la théorie d'agence qui voient que ces administrateurs sont en meilleures positions pour exercer plus de supervision et un contrôle plus efficace sur l'opportunisme et l'intérêt personnel du dirigeant. Cette relation non significative peut être expliquée par le fait

## CONCLUSION GENERALE

---

que la majorité des banques, c'est-à-dire les banques publiques occupant une place importante en Algérie, se caractérisent par des conseils d'administration constitués principalement par des membres représentant l'Etat, ceci, peut réduire l'efficacité du conseil dans la surveillance puisque malgré que ces derniers sont supposés avoir une bonne connaissance dans le domaine bancaire et financier mais ils sont souvent en situation de conflit d'intérêt en raison de leurs rôle doublé vu qu'ils travaillent dans la banque et dans le ministère de finance. Donc ils ont un profil de «double casquette», qui est contraire aux principes de bonne gouvernance. Ceci est confirmé par Mandzila qui indique qu'ils représentent le reflet de la volonté de l'Etat propriétaire, et par conséquent, ils sont considérés comme une cause patente de manque d'efficacité bancaire. Aussi, nous pouvons argumenter cette association neutre par le fait que ces administrateurs ne sont pas en mesure de comprendre la complexité des activités et de déchiffrer la complexité des opérations et des politiques de la banque, de résoudre les conflits d'agence et d'accomplir leur rôle principal qui est la discipline des dirigeants vu qu'ils se heurtent à des difficultés énormes dans la surveillance des dirigeants.

D'après les résultats cités précédemment, nous avons rejeté toutes les hypothèses relatives aux caractéristiques du conseil d'administration, et donc, **nous rejetons l'hypothèse H1.**

Cependant, la structure de propriété en termes de la propriété de l'Etat dans les banques affecte négativement et significativement la performance financière des banques en Algérie, et donc, **nous confirmons l'hypothèse H2.** Cet effet négatif peut être expliqué par le fait que les banques publiques sous performant les autres types de banque dans la mise en œuvre d'une bonne gouvernance vu que l'Etat va être à la fois le propriétaire et le régulateur, et donc, l'Etat ne peut être considéré comme un moniteur efficace en raison de la possibilité de la survenance d'un conflit d'intérêts entre ces deux rôles. De plus, les banques publiques sont inévitablement plus sensibles aux souhaits du gouvernement et plus vulnérables aux pressions administratives et au lobbying politique par rapport aux autres banques, ce qui va conduire à une performance inférieure. Pour cela, ce type de propriété est très défavorisé puisque la propriété de l'Etat est considérée comme un moyen largement inefficace pour régler les problèmes de la gouvernance au niveau de ces banques vu que l'Etat ne peut pas contrôler efficacement les banques appartenant à lui.

Aussi, nous avons remarqué que l'augmentation du ratio d'adéquation des fonds propres a une influence défavorable sur la performance financière des banques algériennes, et donc, **nous confirmons l'hypothèse H3.** Ce résultat est expliqué par le fait qu'une réglementation excessive en termes de la maintenance d'un ratio d'adéquation des fonds propres élevé par ces banques augmente les coûts de l'intermédiation bancaire et entraîne un accroissement du coût des crédits bancaires ce qui rend les banques plus contraintes et les empêchent d'accorder des crédits et donc de contribuer au financement des investissements, moteurs de la croissance économique et ceci engendre un resserrement des crédits bancaires qui va réduire l'ampleur de ces derniers, et par conséquent, va affecter négativement la performance de la banque.

En termes des caractéristiques spécifiques de la banque, nous remarquons que la taille de la banque exerce également un impact négatif et significatif sur la performance financière des banques algériennes, et donc, nous rejetons l'hypothèse **H4.a.** Cette relation qui suppose que plus la taille de la banque était petite, plus sa performance était élevée, peut être justifiée par la difficulté des grandes banques à investir leurs liquidités élevées par rapport aux petites banques et en raison des coûts énormes subis par les grandes banques comme les coûts de la technologie, coûts de la recherche et de développement, et les coûts politiques élevés, aussi, elles souffrent d'une mauvaise gestion des dépenses et des problèmes bureaucratiques et de l'accentuation des problèmes d'agence, de coordination et de dysfonctionnement, et enfin, de l'existence de problèmes graves d'inefficacité liés à leur échelle, donc, il devient difficile pour ces banques de générer des bénéfices, ce qui affecte d'une manière négative leur performance.

## CONCLUSION GENERALE

Enfin, la deuxième variable relative aux caractéristiques spécifiques à la banque qui est représentée par l'effet de levier LEV affecte négativement et significativement la performance financière des banques algériennes, et donc, nous confirmons l'hypothèse **H4.b**. Cet effet négatif et significatif peut être expliqué par le fait que l'augmentation de l'effet de levier conduit à la baisse de la performance financière des banques en Algérie et ceci peut être expliqué par le fait que les créanciers sont supposés de jouer un rôle différent dans le secteur bancaire en raison de la présence d'un système d'assurance dépôts puisque dans ce cas les banques partagent le risque lorsqu'elles prêtent les fonds de déposants qui sont protégés par l'assurance dépôts. Et compte tenu de ce partage de risque, les créanciers vont être moins incités à surveiller les dirigeants, de plus, ils deviennent plus tolérants aux risques, ce qui va accroître la prise de risque et aggrave les problèmes d'agence au sein des banques algériennes, et ceci va affecter leurs performances d'une manière négative. Et d'après ces deux hypothèses relatives aux caractéristiques spécifiques à la banque, nous pouvons **confirmer partiellement l'hypothèse H4**.

En conclusion, nous présentons dans le tableau ci-dessous une synthèse de nos principaux résultats. Dans ce tableau figurent les variables, les sens prédits de la relation entre la variable dépendante et les variables indépendantes de notre recherche, les hypothèses formulées en reprenant la désignation et la numérotation des hypothèses adoptées au niveau de la première section du quatrième chapitre, le signe et la significativité des variables dans les modèles de la recherche, et enfin, les résultats de test multivarié pour les quatre modèles de notre recherche. Dans la dernière colonne, les mentions «validée» et «rejetée» indiquent respectivement si les hypothèses ont été totalement confirmées ou infirmées. Une hypothèse est considérée comme validée lorsque le sens prédit a été observé avec la significativité de la relation dans l'un des régressions multiples, si non elle est rejetée.

**Tableau n°65: Synthèse de résultats de test des hypothèses**

Variables	Sens prédits	Hypothèses	Signe et significativité des variables dans les modèles de recherche				Résultats
			1.a	1.b	2.a	2.b	
TCA	-	H1.a : Taille du conseil d'administration	+ NS	- NS	-NS	-NS	Rejetée
AEXR	+	H1.b: Le pourcentage des administrateurs externes dans le conseil d'administration	+ NS	+ NS	+ NS	+ NS	Rejetée
DUAL	-	H1.c:La dualité du dirigeant	+ S	---	+ NS	----	Rejetée
PETAT	-	H2: La propriété de l'Etat	---	-S	---	/	Validée
CAR	-	H3: Le ratio d'adéquation des fonds propres	-S	-S	-S	-S	Validée
SIZE	+	H4.a : La taille de la banque	---	---	-S	-S	Rejetée
LEV	-	H4.b :L'effet de levier de la banque	---	---	-S	-S	Validée

Source : Elaboré par nos soins sur la base des résultats du tableau n° 64.

D'après les principaux résultats trouvés précédemment, nous remarquons le faible rôle joué par les caractéristiques du conseil d'administration dans l'exercice de leurs missions de surveillance et de gouvernance dans les banques algériennes, donc, nous confirmons l'absence de l'impact de ces mécanismes sur l'amélioration de la performance financière des banques en

## CONCLUSION GENERALE

---

Algérie, malgré l'importance de ces caractéristiques en tant que mécanismes de gouvernance efficaces pour les banques dans d'autres pays. Pour cela, le renforcement de l'efficacité de ces mécanismes internes afin de permettre à cet organe d'exercer pleinement ses missions et de jouer son rôle dans la surveillance et le contrôle de la direction, et par conséquent, accroître la performance des banques algériennes est l'une des questions urgentes à laquelle l'Algérie doit faire face, afin de permettre à ces banques d'améliorer leur performance et de préserver leur pérennité, et par conséquent, relever les défis de la libéralisation et ceci puisque les banques sont considérées en tant que moteurs très importants pour la croissance économique, aussi, le développement du secteur bancaire et l'assurance de sa stabilité est un ingrédient très crucial pour atteindre le bien-être social. Pour cela, nous pouvons proposer des recommandations que les autorités et les banques algériennes puissent suivre afin d'améliorer leurs pratiques de la gouvernance et afin d'accroître leur performance pour qu'elles puissent mieux exercer leurs tâches. Ces recommandations sont les suivantes:

Premièrement, et du à la non activation du rôle de conseil dans les banques algériennes la formation d'un conseil d'administration, qui est appelé à contrôler la prise de risque par les dirigeants en fixant les orientations opérationnelles et en assurant la solidité de la banque, doit avoir l'intérêt nécessaire pour permettre à cet organe d'exercer sa mission principale à savoir la surveillance de la direction tout en insistant sur la nécessité de réglementer la composition du conseil d'administration par l'élimination des membres issus du ministère de finance des conseils des banques publiques pour mettre fin à cette nature actuelle qui renvoie au cordon ombilical entre l'Etat et ces banques, et donc, la mise en fin à cette structure obligatoire qui impose aux banques publiques d'intégrer des membres issus du ministère de finance, aussi, les conseils d'administration doivent avoir une représentation extérieure c'est-à-dire l'ajout des administrateurs externes qui sont souvent des dirigeants, des représentants d'organismes financiers ou des institutions, et qui sont supposés plus compétents car ils ne dépendent pas hiérarchiquement des personnes qu'ils doivent contrôler, et donc, ils disposent d'un pouvoir suffisant pour contester les choix des dirigeants, et donc, éviter leur retranchement en raison de leurs expériences et leur situation dans la mesure où il est facile pour eux de s'opposer à leurs responsables hiérarchiques directs sans compromettre leur carrière et leur avenir dans la banque, et ceci va donc, leur permettre d'exercer un contrôle plus efficace, ce qui augmente l'efficacité de ces conseils et si c'est possible l'ajout des administrateurs indépendants qui ne doivent avoir aucune relation avec la banque serait encore mieux pour assurer l'indépendance du conseil d'administration.

Cet aspect est très présent dans les rapports professionnels dans le monde, toutefois, il n'existe pas en Algérie une contrainte légale en termes de l'indépendance des administrateurs. A titre d'exemple, en Tunisie, la présence d'au moins deux membres indépendants qui n'était plus recommandée est désormais exigée<sup>1</sup>, pour cela, il faut mettre des dispositions en termes de l'ajout des administrateurs indépendants au sein des conseils des banques algériennes et de s'assurer de la bonne application de ces dispositifs, aussi, il faut sanctionner les banques en cas de manquement afin d'évoluer vers un système bancaire plus solide basé sur l'application d'une meilleure gouvernance bancaire. Il faut revoir également les dispositions réglementaires qui sont de nature à entraver l'efficacité du contrôle exercé par le conseil d'administration, comme la fixation du nombre d'administrateurs.

De plus, les fonctions de direction et de présidence de conseil doivent être dissociées car la séparation entre ces deux fonctions est considérée comme une exigence de la gouvernance bancaire afin de limiter l'abus du pouvoir par le dirigeant et l'augmentation de sa capacité à

---

<sup>1</sup> Banque Centrale de Tunisie, «Renforcement des règles de bonne gouvernance dans les établissements de crédit», circulaire aux établissements de crédit n°2011-06 du 20 mai 2011.

## CONCLUSION GENERALE

---

influencer les décisions au sein du conseil, et donc l'indépendance de conseil sera assurée, et ceci va lui permettre l'exercice de ses missions efficacement, et par conséquent, l'efficacité de conseil dans le suivi des dirigeants va être renforcée, ce qui va aboutir à un meilleur système de gouvernance et ce qui traduit par conséquence la mise en place d'une bonne gouvernance au sein des banques.

Aussi, les membres des conseils d'administration des banques doivent être professionnels vu qu'ils sont les plus responsables de mettre en place une bonne gouvernance au sein de la banque, et ceci, par l'imposition d'une mixité des profils afin d'accroître les compétences et afin de limiter le risque d'avoir des membres qui raisonnent de la même manière au sein de ces conseils, ensuite, ils devraient être testés pour vérifier leurs compétences et leurs capacités à remplir leurs missions avant d'être sélectionnés.

De plus, une formation obligatoire aux membres de ces conseils concernant leurs rôles et missions au sein du conseil, et concernant les activités bancaires, est souhaitable afin de les mieux sensibiliser de ce qui est attendu de leurs parts, et donc, promouvoir l'efficacité de ces conseils. Enfin, l'activation du rôle des conseils d'administration dans le suivi de la gestion des banques et dans le développement des stratégies qui amélioreront la performance des banques, est d'une grande importance.

Et afin de permettre à ces conseils d'administration d'exercer la plénitude de leurs pouvoirs, une amélioration du cadre réglementaire régissant les aspects relatifs à la structure de ces conseils au sein des banques algériennes est essentiel pour renforcer l'efficacité des mécanismes internes de gouvernance, aussi, l'adoption d'un code pour la gouvernance des banques en Algérie, en s'appuyant sur l'expérience des principaux pays en matière de la gouvernance bancaire tout en prenant en compte les caractéristiques distinctives du notre secteur bancaire, est d'un grand intérêt. Et pour ce faire, nous pouvons tirer parti de la longue expérience du comité de Bale dans le domaine de la surveillance et du contrôle des banques et en sollicitant l'aide des experts de ce comité.

Et vu que la propriété étatique des banques réduit l'autonomie de ces dernières en termes de gouvernance et en raison des incidences négatives engendrées par cette propriété sur la concurrence et en raison de la situation financière difficile de ces banques la délimitation du rôle de l'État par la privatisation de ces banques est devenue nécessaire afin de promouvoir la concurrence au sein du secteur bancaire algérien. Pour cela, il faut intensifier les efforts déployés dans le cadre de la privatisation des banques publiques pour améliorer leur efficacité ainsi que la qualité de leurs services, et par conséquent, améliorer leur performance grâce à la promotion de la concurrence, puisque un environnement concurrentiel permet au système bancaire de se développer et de préserver sa stabilité et sa solidité. De plus, des lois devraient également être mises en place pour renforcer l'indépendance des banques dans la prise de décision en matière d'octroi des prêts, notamment en ce qui concerne le financement des entreprises publiques en difficulté. Si non, une autre option pourrait obliger les banques publiques à adopter de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise au lieu de se concentrer sur l'élimination de la propriété de l'État, est la concurrence sur le marché des produits ou des services, qui va être intensifiée par l'entrée des banques étrangères, et donc, l'Etat algérien devrait permettre l'ouverture du secteur bancaire aux banques étrangères afin d'obliger les banques publiques à adopter des nouvelles techniques de gestion, des mécanismes et des technologies de l'information mis au point par des banques étrangères, et ceci pour être compétitives sur le marché.

D'après les résultats de cette recherche, l'application de la réglementation prudentielle en termes du ratio d'adéquation des fonds propres affecte négativement et significativement la performance financière des banques algériennes et ceci dans la mesure où l'augmentation de

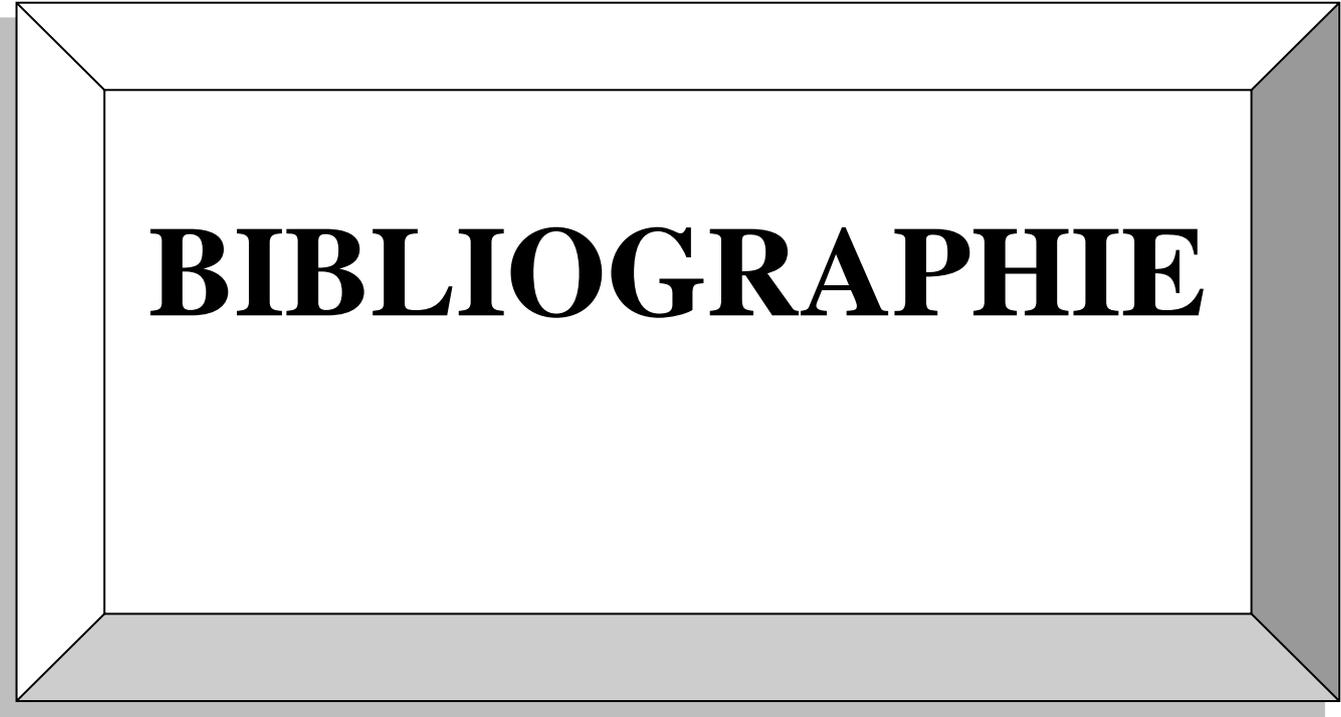
## CONCLUSION GENERALE

---

ce ratio réduit les bénéfices de ces banques et affecte donc leurs performances d'une manière défavorable. Et d'après notre analyse des indicateurs de solidité des banques algériennes nous avons trouvé que ces banques réalisent des taux de solvabilité largement supérieurs au ratio minimum exigé par la réglementation algérienne, et donc, des ressources moindres seraient affectées aux activités commerciales susceptibles d'améliorer les performances, ce qui conduit à un resserrement de crédits bancaires, et par conséquent, à une réduction de l'activité d'octroi des crédits. Donc, malgré l'importance de ce ratio face aux différents risques liés à l'activité des banques, l'excès de ce ratio est considéré comme nuisible à la rentabilité des actifs des banques en Algérie, puisque, en élevant ce ratio au dessus du seuil fixé par la réglementation algérienne les banques tendent à réaliser une fructification minimale des capitaux disponibles ce qui réduit la performance des banques. Pour cela, les banques algériennes lors de l'application de cette réglementation, elles doivent faire un équilibre entre la profitabilité et la réduction des risques.

Et d'après nos résultats, la taille et l'effet de levier de la banque affectent négativement et significativement sa performance financière mesurée par le rendement des actifs, et ceci va offrir aux banques algériennes de meilleurs leviers d'action, vu que ces deux facteurs agissent d'une manière négative sur leurs performances, et donc, elles seront convaincues d'une part que cette tendance à améliorer le niveau d'économies d'échelle est une source de charges, par conséquent, elle a tendance à diminuer leurs profits. Donc, notre résultat empirique suggère que les économies d'échelle ont des effets stimulants sur les profits des petites banques et un impact négatif sur la profitabilité des banques de grande taille comme celles des banques publiques constituant notre échantillon. Aussi, et en termes de l'impact de l'effet de levier sur la performance financière des banques algériennes mesurée par le rendement des actifs, nous avons trouvé qu'une structure de capital basée sur un niveau élevé des dettes est associée à une performance financière plus mauvaise, donc, les dirigeants de ces banques doivent utiliser les dettes de manière à ce que les coûts ne dépassent pas les avantages, en d'autres termes, notre étude recommande à ces dirigeants de réduire leur recours à la dette en tant que source de financement principale tout en augmentant et renforçant leurs fonds propres plutôt que de compter lourdement sur les dettes pour maintenir une composition appropriée dettes/ fonds propres qui va améliorer la performance financière de ces banques, et ceci va leur permettre de rester compétitives, et par conséquent, assurer leur pérennité. Et vu que le calibrage du niveau d'endettement des banques constitue un équilibre délicat entre la prise de risque et la rentabilité, d'une part, et la sécurité et la stabilité des banques en Algérie, d'autre part, les autorités de surveillance devraient concevoir des règles et politiques législatives de manière à aider ces banques à réduire leur recours excessif à la dette.

Et en raison des difficultés, que nous avons rencontrées lors de la collecte de données, nous recommandons de renforcer la transparence et la divulgation par les banques qui rendent difficile et souvent impossible l'accès du public à diverses données et informations bancaires qui sont selon ces banques confidentielles. Cependant, ce genre d'informations qui concerne les éléments du bilan, du hors bilan, les ratios de rendement, le ratio de solvabilité,...etc, sont des informations générales et ne peuvent en aucun cas affecter le secret professionnel qui doit être respecté, pour cela, nous demandons à ces banques de publier ces informations sur leurs sites internet ou dans des revues périodiques spécialisées afin de les mettre à la disposition du grand public, et par conséquent, rendre les opérations bancaires plus transparentes.



**BIBLIOGRAPHIE**

# BIBLIOGRAPHIE

### 1- Les livres

- AGLIETTA Michel, BERREBI Laurent, «Désordres dans le capitalisme mondiale», Ed Odile Jacob, Paris, Mars 2007.
- ALAZARD Claude, SEPARI Sabine, «Contrôle de gestion : manuel & applications», éd. Dunod, 6<sup>ième</sup> édition, Paris, 2004.
- ALLARD-POESI Florence, PERRET Véronique, «Chapitre 1 : fondements épistémologiques de la recherche», in Raymond-Alain THIETART et al, «Méthodes de recherche en management», 4 édition, DUNOD, Paris, 2014.
- AVENIER Marie-José, GAVARD-PERRET Marie-Laure, «Chapitre 1 : Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique», in Marie-Laure GAVARD-PERRET et al, «Méthodologie de la recherche en sciences de gestion», Pearson, France, 2012.
- BAILLY Jean-Luc, «Économie monétaire et financière», Editions Bréal, 2<sup>e</sup> édition, 2006.
- BARTH. R. James et al, «Research hand book on international banking and governance », Edward Elgar, 2012.
- BALTAGI H. Badi, «Econometric Analysis of Panel Data», Third edition, John Wiley & Sons Ltd, 2005.
- BARTH R. James et al, «Banking systems around the globe: do regulation and ownership affect performance and stability? », in: Frederic S. MISHKIN, «Prudential supervision: what works and what doesn't», university of Chicago press, January 2001.
- BARTOLI Annie, « le management dans les organisations publiques », éd. Dunod, Paris, 1997.
- BATTAGLIA Francesca et al, «Strong boards, risk committee and bank performance: evidence from India and China», in Boubaker S., Nguyen D, “Corporate Governance in Emerging Markets-theories, pactices and cases”.CSR, sustainability, Ethices and governance, Springer Berlin Heidelberg, 2014.
- BENHALIMA Ammour, « Le système bancaire Algérien : textes et réalité », éd. Dahlab, 2<sup>ième</sup> édition, 2001.
- BERK Jonathan, DEMARZO Peter, « Finance d’entreprise », éd. Person Education France, 2008.
- BERLAND Nicolas, DE RONGE Yves, «Contrôle de gestion: perspectives stratégiques et managériales», éd. Pearson, 2<sup>ième</sup> édition, 2013.
- BERLE A. Adolf, MEANS C. Gardiner, « The modern corporation and private property», the Macmillan company, New York, 1932.
- BROOKS Chris, «Introductory econometrics for finance», Cambridge university press, United Kingdom, 2002.
- CABY Jérôme, HIRIGOYEN Gérard, «Création de valeur et gouvernance de l’entreprise », éd. Economica, 3<sup>ième</sup> édition, 2005.
- CABY Jérôme, KOEHL Jacky, «Analyse financière», éd. Pearson & Dareios, 2<sup>ième</sup> édition, 2012.
- CAMPOS E. Carlos et al, «Corporate governance develops in emerging markets», McKinsey on Finance, 2002.
- CHATELIN Céline, «La gouvernance est à l’organisation ce que l’atome est à la matière. Vers de nouveaux paradigmes pour la recherche en gouvernance», in: Alain FINET, «Gouvernance d’entreprise: Nouveaux défis financiers et non financiers », De Boeck Supérieur, 2009.
- CHENNTOUF Tayeb, « L’Algérie face à la mondialisation», conseil pour le développement de la recherche en sciences sociales en Afrique(CODESRIA), 2008.
- COLOVIC Ana, « Les réseaux de PME dans les districts industriels au Japon », le HARMATTAN, Paris, 2010.
- DE COUSSERGUES Sylvie, BOURDEAUX Gautier, « Gestion de la banque : du diagnostic à la stratégie », éd. Dunod, 6<sup>ième</sup> édition, Paris, 2010.
- DEMEY Paul et al, «Introduction à la gestion actif-passif bancaire», éd. Economica, 2003.
- DEPRET Marc-Hubert, FINET Alain, « Le gouvernement d’entreprise : enjeux managériaux, comptables et financiers », éd. De Boeck université, 1<sup>ière</sup> édition, 2005.
- DESMICHT François, «Pratique de l’activité bancaire», éd. Dunod, 2<sup>ième</sup> édition, 2007.

## BIBLIOGRAPHIE

---

- DEUBLE Philippe et al, «Dictionnaire de sciences économiques et sociales», éd. Bréal, 2008.
- DORIATH Brigitte, GOUJET Christian, « «Gestion prévisionnelle et mesure de la performance», éd. Dunod, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 2007.
- ECOSIP, « Dialogues autour de la performance en entreprise : les enjeux », éd. Le Harmattan, 2000.
- FINET Alain, « Gouvernance d'entreprise » : nouveaux défis financiers et non financiers, éd. De Boeck, 1<sup>ère</sup> édition, Belgique, 2009.
- GAILLOT- DREVON Jean Pierre et al, « Les essentiels de la gestion de l'entreprise agricole», éd. Educagri, Dijon, 2015.
- GHERNAOUT Mohamed, « Crises financières et faillites des banques algériennes », Edition GAL, Alger, 2004.
- GIRAUD Françoise et al, « Les fondamentaux du contrôle de gestion : principes et outils», Pearson Education, Paris, France, 2011.
- GUJARATI N. Damodar, «Basic econometrics», McGraw-Hill Higher Education, fourth edition, United States, 2003.
- HATCH Mary Jo, «Théorie des organisations : de l'intérêt de perspectives multiples », de Boeck Université, Belgique, 2000.
- HOLLANDTS Xavier et al, «Représentation du travail au conseil d'administration et performance de l'entreprise : une étude empirique sur le SBF 250 (2000-2005)», paru dans : Aline CONCHON, Marie-Noëlle AUBERGER, «Les administrateurs salariés et la gouvernance d'entreprise», La Documentation Française, 2009.
- HORNGREN Charles et al, « Contrôle de gestion et gestion budgétaire », Pearson Education France, 3<sup>ème</sup> édition, 2006, p-p 39- 40.
- HSIAO Cheng, «Analysis of panel data», Cambridge university press, second edition, 2003.
- IGALENS Jacques, POINT Sébastien, «Vers une nouvelle gouvernance des entreprises : l'entreprise face à ses parties prenantes», éd. Dunod, Paris, 2009
- JOHNSTON Jack, DINARDO Jhon, «Econometric methods», fourth edition, 1997.
- Michel KALIKA, « Structures d'entreprises - réalités, déterminants, performances », éd. Economica, nouveau tirage, 1995.
- KUMBHAKAR C. Subal, LOVELL C.A. Knox, «Stochastic Frontier Analysis », Cambridge university press, 2000.
- LAMARQUE Eric, « Management de la banque », édition Pearson Education, France, 2005.
- LEHMANN Ortega et al, « Strategor », Dunod, 6<sup>ème</sup> édition, Paris, 2013.
- LORINO Philippe, «Méthodes et pratiques de la performance», les éditions d'organisations, deuxième tirage 1997.
- LORINO Philippe, «Méthodes et pratiques de la performance», éd. D'organisation, 3<sup>ème</sup> édition, 2003.
- MARION Alain et al, « diagnostic de la performance de l'entreprise : concepts et méthodes », éd. Dunod, Paris, 2012.
- MARR. Bernard, «Strategic performance management-leveraging and measuring your intangible value driver», éd. Butterworth Heinemann, 2006.
- MAYRHOFER Ulrike, « Management stratégique », Bréal édition, collection Lexifac gestion, 2007.
- MIKDASHI Zuhayr, « Les banques à l'ère de la mondialisation», éd. Economica, Paris, 1998.
- MISHIKIN Frédéric et al, «Monnaie, banques et marchés financiers », éd. Pearson Education, 9<sup>ème</sup> édition, France, 2010.
- MOLHO Denis, FERNANDEZ- POISSON Dominique, «Tableaux de bord, outils de performance», Eyrolles, 2009.
- MONNIER Philippe, MAHIER-LEFRANÇOIS Sandrine, « Les techniques bancaires : pratiques-applications corrigées », éd. Dunod, Paris, 2008.
- MONTOUSSE M et al, «100 fiches pour comprendre la mondialisation », Ed Bréal, 2006.

## BIBLIOGRAPHIE

---

- MOUJAHID Abdelfettah, « Regards croisés sur la gouvernance », gouvernance et territoires, éd. A. M, 1<sup>ière</sup> édition, Février 2011.
- MURTHY Prabhakar et al, «Warranty fraud management: Reducing fraud and other excess costs in warranty and service operations», Wiley and SAS business series, Wiley, 2016.
- NAAS Abdelkrim, « Le système bancaire Algérien : de la décolonisation à l'économie de marché», éd. INAS, Paris, 2003
- NACIRI Ahmed, «Traité de gouvernance corporative: théories et pratiques à travers le monde», Presses Université Laval, Canada, 2006.
- NACIRI Ahmed, «Traité de gouvernance d'entreprise», presse de l'université du Québec, 2011.
- NIVEN R. Paul, «Balanced Scorecard step-by-step: Maximizing performance and maintaining results», John Wiley & Sons, Inc, second edition, 2002.
- PARRAT Frédéric, « Le gouvernement d'entreprise : ce qui a déjà changé, ce qui va encore évoluer », éd Maxima, Paris, 1999.
- PEREZ Ronald, « La gouvernance de l'entreprise », éd. La Découverte, Paris, 2003.
- PERILLEUX Anaïs, «La gouvernance des coopératives d'épargne et de crédit en micro finance : un enjeu de taille», reflets et perspectives de la vie économique, Tome XLVIII, Mars 2009.
- PERKINS H. Dwight et al, «Economie du développement », Ed de Boeck Université, 3<sup>ème</sup> édition, 2008, p-p 660-662.
- PIERO CIGNA Gian et al, «Corporate governance of banks in transition countries », in Boubaker SABRI, Nguyen DUC KHUONG, « Corporate governance in emerging markets: theories, practices and cases », éd. Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 1<sup>ière</sup> édition, 2014.
- PIGE Benoit, « Gouvernance, contrôle et audit des organisations», éd. Economica, 2008.
- PIOT C, «Indicateurs de performance et information comptable: enjeux et conséquences», in : Alain FINET, «Gouvernance d'entreprise: Nouveaux défis financiers et non financiers », De Boeck Supérieur, 2009.
- PLOIX Hélène, «Gouvernance d'entreprise : pour tous, dirigeants, administrateurs et investisseurs», HEC Paris, Pearson Education, Paris, France, 2006.
- RICHARD Bertrand, MIELLET Dominique, «La dynamique du gouvernement d'entreprise», éd. D'organisation, Paris, 2003.
- Royer I, Zarlowski P, «Le design de la recherche », in Raymond-Alain Thiétart et al, «Méthodes de Recherche en Management», Dunod, 1999.
- RUBI Ahmad, BOLAJI Tunde Matemilola, «Chapitre 12: Determinants of Bank Profits and Net Interest Margins», in Hooy CW et al, «Emerging Markets and Financial Resilience», Palgrave Macmillan, London, 2013.
- SADEG Abdelkrim, «Réglementation de l'activité bancaire », Tome 1, Imprimerie A. Ben-Bordj El-kiffen, Alger, 2006.
- SAMSON Florence, « L'ombre de 1929 plane en cette année 2009 », éd Le Harmattan, Paris, 2009.
- SMITH Adam, « La richesse des nations », éd. Garnier Flammarion, 1991.
- SUBHASH C. Ray, « Data Envelopment Analysis: theory and techniques for economics and operations research », Cambridge university press, 2004.
- TOPSACLIAN Patrick, TEULIE Jacques, « Finance », éd. Vuibert, 5<sup>ème</sup> édition, avril 2011.
- VERBOOMEN Alain, DE BEL Louis, « Bale 2 et le risque de crédit, les règles actuelles et leur évolution sous Bale 3 », édition Larcier, Belgique, 2011.
- VOYER Pierre, «Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance », presses de l'université de Québec, 2<sup>ème</sup> édition, canada, 2009.
- ZUMITZAVAN Vissanu, MICHIE Jonathan, « Personal knowledge management, leadership styles, and organizational performance », Springer Briefs in Business, 2015.

## BIBLIOGRAPHIE

---

### 2- Les Articles de revue ou du journal.

ABBAS Faisal et al, « A Comparison of financial performance in the banking sector: some evidence from Pakistani commercial banks », *Journal of Business Administration and Education*, Vol 01, n° 01, 2012, pp. 1-14.

ABDALLAH M. Zuhura et al, « Impact of size and ownership structure on efficiency of commercial banks in Tanzania: Stochastic Frontier Analysis », *International Journal of Economic Perspectives*, Vol 08, Issue 04, 2014, pp. 66-76.

ABD EL SAMAD Omar Ali, YERKI Hussein, (en Arabe), « L'étendue de la disponibilité d'indicateurs de gouvernance dans un groupe d'entreprises économiques Algériennes », *Revue des réformes économiques et intégration en économie mondiale*, l'Ecole Supérieure de Commerce ESC, n° 13, 2012, pp. 43-56.

ABDULLAH Shamsul Nahar, "Board composition, CEO duality and performance among Malaysian listed companies", *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, Vol 04 Issue 04, 2004, pp. 47 - 61

ABDUL-QADIR Ahmad Bawa, KWANBO Mansur Lubabah, « Corporate governance and financial performance of banks in the post-consolidation era in Nigeria », *International Journal of Social Sciences and Humanity Studies*, Vol 04, n° 02, 2012, pp. 27-36.

ABDUL RAHMAN A. Nora Azureen, REJA B. Anis Farida Md, «Ownership structure and bank performance», *Journal of Economics, Business and Management*, Vol 03, n° 05, May 2015, pp. 483-488.

ABECASSIS Céline, «Les coûts de transaction : état de la théorie», *Réseaux*, vol 15, n°84, 1997, pp. 09-19.

ABRAHAM Abraham, «Foreign ownership and bank performance metrics in Saudi Arabia», *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, Vol 06, Issue 01, 2013, pp. 43-50.

ABU RUMMAN Ghaleb, KUTUM Imad, «Evaluating the Stability of the Financial Ratios of Jordanian Industrial Companies», *International Journal of Accounting and Financial Reporting*, Vol 05, n° 01, 2015, pp. 315-329.

ADAIR Philippe, BERGUIGA Imène, «Les facteurs déterminants de la performance sociale et de la performance financière des institutions de micro finance dans la région MENA: une analyse en coupe instantanée», *Région et Développement*, n° 32, 2010, pp. 91-120.

ADAMS B. Renée et al, «The role of boards of directors in corporate governance: a conceptual framework and survey», *Journal of Economic Literature*, Vol 48, Issue 01, 2010, pp. 58- 107.

ADAMS B. Renée, FERREIRA Daniel, «A Theory of Friendly Boards», *The Journal of Finance*, Vol 62, Issue 01, 11 January 2007, pp. 217-250.

ADAMS B. Renée, FERREIRA Daniel, «Women in the boardroom and their impact on governance and performance», *Journal of Financial Economics*, Vol 94, Issue 02, November 2009, pp. 291-309.

ADAMS B. Renée, MEHRAN Hamid, «Bank board structure and performance: evidence for large bank holding companies», *Journal of Financial Intermediation*, Vol 21, Issue 02, April 2012, pp. 243-267.

ADAMS Renée, MEHRAN Hamid, «Is Corporate Governance Different for Bank Holding Companies?», *Economic Policy Review*, Vol 09, n° 1, April 2003, pp. 123- 142.

ADEYINKA Oyadiran Phillip et al, « Performance measurement techniques and performance management in the public sector », *International Journal of Social Sciences and Humanities Reviews*, Vol 05, n° 01, February, 2015, pp. 126-145.

ADNAN Muhammad Akhyar et al, «A panel data analysis on the relationship between corporate governance and bank efficiency», *Journal of Accounting, Finance and Economics*, Vol 01, Issue 01, 2011, pp. 01-15.

ADUSEI Michael, «Board structure and bank performance in Ghana», *Journal of Money, Investment and Banking*, Issue 19, 2011, pp. 72-84.

AEBI Vincent et al, «Risk management, corporate governance, and bank performance in the financial crisis», *Journal of Banking & Finance*, Vol 36, 2012, pp. 3213-3226.

AGBODJO Serge, «Déterminants de la divulgation volontaire sur la création de valeur actionnariale : cas des sociétés du SBF 120 », *Comptabilité - Contrôle - Audit*, Tome 21, Janvier 2015, pp. 71-103.

AGLIETTA Michel, REBÉRIOUX Antoine, «Regulating finance-driven capitalism », *Issues in Regulation Theory*, n°51, January 2005, pp. 1-5.

## BIBLIOGRAPHIE

---

- AGORAKI K. Maria-Eleni et al, «The effect of board size and composition on bank efficiency», international journal of banking, accounting and finance, Vol 02, n° 04, 2010, pp. 357- 386.
- AGRAWAL Anup, KNOEBER R. Charles, «Firm performance and mechanisms to control agency problems between managers and shareholders», the journal of financial and quantitative analysis, Vol 31, n° 03, September 1996, pp.377-397.
- AGUILERA V. Ruth, JACKSON Gregory, « The cross-national diversity of corporate governance: dimensions and determinants », academy of management review, Vol. 28, n° 03, 2003, pp. 447-465.
- AHMED Hasnan, GÁBOR András, «An examination of the relationship of governance structure and performance: evidence from banking companies in Bangladesh», Society and Economy, Vol 34, Issue 04, 2012, pp. 643-666.
- AHMADA Kamilah, ZABRI Shafie Mohamed, «The Application of non-financial performance measurement in Malaysian manufacturing firms», Procedia Economics and Finance, Vol 35, 2016, pp. 476-484.
- AIB Mabrouk, BELMOKHTAR Oumhani, «Conception d'un tableau de bord stratégique Application à l'activité amont d'une compagnie pétrolière », La revue des sciences de gestion, n° 243-244, Mars 2010, pp. 121-131.
- AIGNER Dennis et al, « Formulation and estimation of stochastic frontier production function models », journal of econometrics, Vol 6, Issue 01, 1977, pp. 21-37.
- AJLOUNI M. Moh'd, OMARI O. Hamed, «Performance efficiency of the Jordanian islamic banks using data envelopment analysis and financial ratios analysis», European Scientific Journal ISJ, edition n°01, June 2013, pp. 271-281.
- AKPANS.Emmanuel, RIMANB.Hodo, « Does Corporate Governance affects Bank Profitability?Evidence from Nigeria», American international journal of contemporary research, Vol 02, n° 07, July 2012, pp. 135-145.
- ALADWAN Mohammad Suleiman, «The impact of bank size on profitability“an empirical study on listed Jordanian commercial banks”», European scientific journal, Vol 11, n° 34, December 2015, pp. 217-236.
- AL-AMARNEH Asma'a, « Corporate governance, ownership structure and bank performance in Jordan», international journal of economics and finance, Vol 06, n° 06, 2014, pp. 192-202.
- AL-BAIDHANI Ahmed Mohsen, «The effects of corporate governance on bank performance: evidence from the Arabian Peninsula», Social Science Research Network SSRN electronic journal, 22 May 2013, pp. 1-31.
- ALBOUYMichel, « Débat - autorité de gestion et avaries communes : une note de lecture », finance contrôle stratégie, Vol 14, n° 4, décembre 2011, pp. 07-19.
- ALCHIAN A. Armen, DEMSETZ Harold, «Production, information costs, and economic organization», the American economic review, Vol 62, n° 05, December 1972, pp. 777-795.
- AL ESSAWIMohammed Subhi, BREZEANUPetre, « The diversity of corporate governance models: overview at the countrylevel », annals of the university of Petroşani, economics, Vol 11, Issue 02, 2011, pp. 05-14.
- ALEXANDRE Hervé, BOUAISS Karima, «The complementarity of regulatory and internal governance mechanisms in banks», bankers, markets & investors, n° 98, January 2009, pp. 1-22.
- AL FAROOQUE Omar et al, « Corporate governance in Bangladesh: link between ownership and financial performance», corporate governance: an international review, Vol 15, Issue 06, November 2007, pp. 1453-1468.
- AL-JANADI et al, « Corporate governance mechanisms and voluntary disclosure in Saudi Arabia», research journal of finance and accounting, Vol 04, n° 04, 2013, pp. 25-35.
- AL KARIM Rashed, ALAM Tamima, «An evaluation of financial performance of private commercial banks in Bangladesh: ratio analysis », journal of business studies quarterly, Vol 05, n° 2, 2013, pp. 65-77.
- ALKHARUSI Sami, BAŞCI Eşref Savaş, «Financial institutions performance evaluation in a unique developing market using TOPSIS approach », Banks and Bank Systems, Vol 12, n° 01, pp. 54-59.
- ALKHATHLAN Khalid, SYED Abdul Malik, «Are Saudi banks efficient?evidence using Data Envelopment Analysis (DEA) », international journal of economics and finance, Vol 02, n° 02, May 2010, pp. 53-58.
- AL MANASEER F. Mousa et al, «The impact of corporate governance on the performance of Jordanian banks», European journal of scientific research, Vol 67, n° 03, 2012, pp. 349-359.

## BIBLIOGRAPHIE

---

- ALMAZARI Ahmed Arif, «Financial performance evaluation of some selected Jordanian commercial banks», international research journal of finance and economics, Issue 68, 2011, pp. 50-63.
- ALMEKHLAFI Ebrahim et al, «A study of credit risk and commercial banks' performance in Yemen: Panel evidence», journal of management policies and practices, June 2016, Vol 04, n° 01, pp. 57-69.
- AL-NAJJAR Jameel Hassan, «The effects of concentrated ownership on corporate performance: evidence from Palestine», "An empirical study of corporate companies listed at Palestine exchange", international journal of novel research in marketing management and economics, Vol 02, Issue 02, May - August 2015, pp. 135-148.
- AL OLEEMAT Nofan Hamed, AL-EITANN. Ghaith, «The link between principles of corporate governance and improving the performance and ensuring the quality of education outcomes: evidence from senior council governance at AL AL-BAY University », international journal of research in commerce & management, Vol 06, n°09, September 2015, pp.37-44.
- ALOTAIBMohamed Meteb,« The importance of corporate governance in Saudi Arabia economy », journal of West East Institute (WEI) business and economics, Vol 04, n° 01, April2015, pp. 14-27.
- AL-SAIDI Mejbel, AL-SHAMMARI Bader, «Board composition and bank performance in Kuwait: an empirical study», managerial auditing journal, Vol 28, n°06, 2013, pp. 472- 494.
- AL-SAYED Ola, EL MASSAH Suzanna, « Banking sector performance: Islamic and conventional banks in the UAE», international journal of information technology and business management, Vol 36, n° 01, 29th April 2015, pp. 69-81.
- ALSHATTI Ali Sulieman, «The effect of credit risk management on financial performance of the Jordanian commercial banks», investment management and financial innovations, Vol 12, Issue 01, 2015, pp. 338-345.
- AL-TAMIMI, « Factors influencing performance of the UAE islamic and conventional national banks», global journal of business research, Vol 04, n° 02, 2010, pp. 1-9.
- AL-TAMIMIHussein A. Hassan, «The effects of corporate governance on performance and financial distress: The experience of UAE national banks», journal of financial regulation and compliance, Vol 20, Issue 02, 2012, pp.169-181.
- AMMANN Manuel et al, «Corporate governance and firm value: international evidence », Journal of Empirical Finance, Volume 18, Issue 01, January 2011, pp. 36–55.
- ANBAR Adem, ALPER Deger, « Bank specific and macroeconomic determinants of commercial bank profitability: empirical evidence from Turkey », business and economics research journal, Vol 02, n° 02, 2011, pp. 139-152
- ANDRÉ Paul, SCHIEHLL Eduardo, «Systèmes de gouvernance, actionnaires dominants et performance future des entreprises», finance contrôle stratégie, Vol 07, n° 02, juin 2004, pp. 165-193.
- ANDREASSEN Wallin, LINDESTAD Bodil, «Customer loyalty and complex services: The impact of corporate image on quality, customer satisfaction and loyalty for customers with varying degrees of service expertise», International Journal of Service Industry Management, Vol 09, Issue 01, pp .07-23.
- ARIF Muhammad et al, «Impact of bank size on profitability: evidence from Pakistan», international journal of applied research, Vol 02, 2013, pp. 98- 109.
- ARMAND Pujal, «De Cooke à Bâle II», revue d'économie financière, n°73, 2003, pp. 69-70.
- AROUB Ratiba, MOKHEFI Amine, «Éléments de gouvernance du conseil d'administration dans les banques publiques Algériennes », revue des réformes économiques et intégration en économie mondiale, Ecole Supérieur de Commerce ESC, n° 11, 2011, pp. 33-45.
- ARROURI Houda et al, «Ownership structure, corporate governance and bank performance: evidence from GCC countries », corporate ownership & control, Vol 08, Issue 04, 2011, pp. 365-372.
- ARTUS Patrick, «Le ratio Cooke et le comportement des banques», revue française d'économie, Vol 05, n° 01, 1990, pp. 59-73.
- ARUN T.G, TURNER J. D, « Corporate governance of banks in developing economies: concepts and issues », corporate governance an international review, Vol 12, n° 03, July 2004, pp. 371-377.

## BIBLIOGRAPHIE

---

- ASSIST Cecilia et al, «performance measurement through financial indicators», annals of the university of Craiova, faculty of economics and business administration, Vol 01, 2012, pp. 92-97.
- ATHANASOGLU P. Panayiotis et al, «Bank-specific, industry-specific and macroeconomic determinants of bank profitability», journal of international financial markets, institutions and money, Vol 18, Issue 02, April 2008, pp. 121-136.
- ATTIEA Marie et al, «Effects of financial and non-financial performance measures on customers' perceptions of service quality at Islamic banks in UAE », international journal of economics and finance, Vol 06, n° 10, 2014, pp. 201-213.
- ATTOUCH Hicham, «La performance globale de l'entreprise revisitée », revue des économies nord Africaines, n° 5, Janvier 2008, pp. 49-70.
- AYADI Nesrine, BOUJÈLBÈNE Younès, «Internal governance mechanisms and banks' performance: an empirical investigation», Business and Economic Horizons BEH, Vol 09, Issue 01, March 2013, pp. 1-18.
- AYORINDE AJALA Oladayo et al, «Evaluating the effects of corporate governance on the performance of Nigerian banking sector», review of contemporary business research, Vol 01, n° 01, December 2012, pp. 32-42.
- AZOURY Nehme et al, «Ownership concentration, ownership identity, and bank performance», banks and bank systems, Vol 13, n° 01, 2018, pp. 60-71
- BAJPAI Aparna, MEHTA Mita, «Empirical Study of Board and Corporate Governance Practices in Indian Corporate Sector: Analysis of CG Practices of ITC and ONGC», Procedia economics and finance Vol 11, 2014, pp. 42-48.
- BAIChong-En et al, «Corporate governance and market valuation in China», journal of comparative economics, Vol 32, Issue 04, December 2004, pp. 599- 616.
- BAKER Kent, POWELLE Gary, «Management views on corporate governance and firm performance», advances in financial economics, Vol 13, 2009, pp. 83-118.
- BALIGA e B. Ram t al, «CEO duality and firm performance: what's the fuss?», strategic management journal, Vol 17, n° 01, January 1996, pp. 41-53.
- BANERJEE V. Abhijit, «A theory of misgovernance», the quarterly journal of economics, Vol 112, Issue 04, 1997, pp. 1289-1332.
- BANKER Rajiv et al, «An empirical investigation of an incentive plan that includes nonfinancial performance measures», the accounting review, Vol 75, n° 01, January 2000, pp.65-92.
- BANNOUR Boutheina, LABIDI Moez, «Efficience des banques commerciales Tunisiennes: étude par l'approche de frontière stochastique », Panoeconomicus, Vol 60, n° 1, 2013, pp. 103-132.
- BARMEYER Christoph, MAYRHOFER Ulrike, «Systèmes de gouvernance et dynamique organisationnelle : une analyse du groupe EADS », humanisme et entreprise, n° 287, Février 2008, pp. 01-18.
- BARTH R. James et al, «Bank regulation and supervision: what works best?», journal of financial intermediation, Vol 13, 2004, pp. 205-248.
- BARTUSEVICIENE Ilona, ŠAKALYTE Evelina, «Organizational assessment: effectiveness vs. efficiency», social transformations in contemporary society, n° 01, 2013, pp. 45-53.
- BARON Catherine, «La gouvernance : débats autour d'un concept polysémique », droit et société, n° 54, 2003, pp.329-349.
- BASTIAN Elvin, MUCHLISH Munawar, «Perceived environment uncertainty, business strategy, Performance measurement systems and organizational performance», Procedia - social and behavioral sciences, n° 65, 2012, pp. 787-792.
- BASUONY A. Mohamed et al, « The effect of corporate governance on bank financial performance: evidence from the Arabian Peninsula», corporate ownership & control, Vol 11, Issue 02, 2014, pp. 178- 191.
- BAYSINGER Barry, HOSKISSON E. Robert, «The composition of boards of directors and strategic control: effects on corporate strategy», the academy of management review, Vol 15, n° 01, January 1990, pp. 72-87.
- BEAVER H. William, «Financial Ratios As Predictors of Failure», Journal of Accounting Research, Vol 04, 1996, pp. 71-111.

## BIBLIOGRAPHIE

---

- BEBCHUK A. Lucian, WEISBACH S. Michael, «The state of corporate governance research », the review of financial studies, Vol. 23, n° 03, March 2010, pp. 940-961.
- BEBEJI Aminu et al, « The effect of board size and composition on the financial performance of banks in Nigeria», African journal of business management, Vol 09, Issue 16, 28 August 2015, pp. 590-598.
- BECHT Marcoet al, « Why bank governance is different », Oxford review of economic policy, Vol 27, n° 03, 2011, pp. 437-463.
- BECK Thorsten et al, «Finance and the sources of growth», journal of financial economics, Vol 58, Issues 01-02, 2000, pp. 261-300.
- BEDJ Toufik, «The role of the corporate governance in enhancing the efficiency of Islamic banks and accelerates their development», journal of Islam, law and judiciary, Vol 01, Issue 2, 2015, pp. 99- 113.
- BEHN D. Robert, «Why measure performance? Different purposes require different measures», Public Administration Review, Vol 63, n° 05, September/October 2003, pp. 586-606.
- BEKTAS Eralp, KAYMAK Turhan, « Governance mechanisms and ownership in an emerging market: the case of Turkish banks», emerging markets finance & trade, Vol 45, n° 06, November–December 2009, pp. 20-32.
- BELHAJ Salma, MATEUS Cesario, «Corporate governance impact on bank performance evidence from Europe», corporate ownership & control, Vol 13, Issue 04, Summer 2016, pp. 583-597.
- BELKHIR Mohamed, «Board of directors' size and performance in the banking industry», international journal of managerial finance, Vol 05, Issue 02, 2009, pp. 201 – 222.
- BELKHIR Mohamed, «Board structure, ownership structure and firm performance: evidence from Banking», applied financial economics, Vol 19, Issue 19, 2009, pp. 1581-1593.
- BELLAL Samir, «La régulation monétaire en Algérie (1990 - 2007) », revue du chercheur, Vol 08, n° 08, 2010, pp. 15-24.
- BENDIABDELLAH. A, «Gouvernance de l'entreprise, éthique des affaires et RSE », la revue de l'économie & de management, n° 08- "Gouvernance d'entreprise, éthique des affaires et responsabilité sociales de l'entreprise", université de Tlemcen, Avril 2008, pp.01-09.
- BEN EL CHIKH Sihem, BAHDI Aissa, (en arabe), «Défis pratiques pour le développement des banques algériennes selon les normes de Bâle », revue de la performance des entreprises Algériennes, n° 06, 2014, pp. 95- 112.
- BEN HASSEN Noura, HOFADHLLAOUI Mahrane, «L'employabilité des salariés : facteur de la performance des entreprises ?», recherches en sciences de gestion, n° 91, 4/2012, pp. 129-150.
- BEN MOUSSA Mohamed Aymen, «Impact of ownership structure on financial performance of banks: Case of Tunisia», journal of applied finance & banking, Vol 04, n° 02, 2014, pp. 163-182.
- BEN NACEUR Samy, «The determinants of the Tunisian banking industry profitability: panel evidence», October 2003, pp. 01-17.
- BENNACEUR Samy, GOAIED Mohamed, «The Determinants of Commercial Bank Interest Margin and Profitability: Evidence from Tunisia», Frontiers in Finance and Economics, Vol 05, n° 01, April 2008, pp. 106 – 130
- BENOIT Pigé, « Enracinement des dirigeants et richesse des actionnaires », revue : finance contrôle stratégie, vol 01, n° 03, septembre1998, pp. 131-158.
- BEN TALEB Dorsaf, LEGER JARNIOU Catherine, «Enracinement des dirigeants vers une intégration des clients dans la gouvernance des entreprises: Cas des entreprises Tunisiennes Cotées», recherches en sciences de gestion, n° 87, Juin 2011, pp. 117-141.
- BERGER N. Allen et al, «Bank ownership and efficiency in China: what will happen in the world's largest nation?», journal of banking & finance , Vol 33 , Issue 01, January 2009, pp. 113-130.
- BERGER N. Allen, BOUWMAN H.S. Christa, «How does capital affect bank performance during financial crises?», journal of financial economics, Vol 109, Issue 01, July 2013, pp. 146-176.
- BESANKO David, KANATAS George, «The regulation of bank capital: do capital standards promote bank safety?», journal of financial intermediation, Vol 05, Issue 02, April 1996, pp. 160-183.

## BIBLIOGRAPHIE

---

- BHATTACHARYYA Arunava et al, « The impact of liberalization on the productive efficiency of Indian commercial banks », *European journal of operational research*, Vol 98, Issue 02, 16 April 1997, pp. 332-345.
- BINH Dao Thi Thanh, GIANG Hoang Thi Huong, «Corporate governance and performance in Vietnamese commercial banks», *journal of economics and development*, Vol 14, n° 02, August 2012, pp. 72-95.
- BLACK S. Bernard, «Does corporate governance matter? Evidence from the Korean market», 08 May 2002, pp. 01- 31.
- BLACK S. Bernard et al, « Does corporate governance affect firm value? evidence from Korea », *journal of law economics and organization*, Vol 22, Issue 02, February 2006, pp. 366-413 .
- BLENKINSOP Shirley, DAVIS Lesley, «The road to continuous improvement: A preliminary insight into the difficulties of designing performance measurement systems», *Operational Research Society, OR Insight*, Vol 04, Issue 03, July 1991, pp. 23-26.
- BLUM Jurg, «Do capital adequacy requirements reduce risks in banking?», *journal of banking & finance*, Vol 23, Issue 5, May 1999, pp. 755-771.
- BOCCO BERTRAND Sogbossi, «Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique. », *la revue des sciences de gestion*, n°241, 1/2010, pp. 117-124.
- BOND T.C, «The role of performance measurement in continuous improvement», *International Journal of Operations & Production Management*, Vol 19, n° 12, 1999, pp. 1318-1334.
- BORDEN M. H. Victor, BOTTVILL V. Karen, «Performance indicators: History, definitions, and methods», *new directions for institutional research*, Vol 1994, Issue 82, Summer 1994, pp. 05-21.
- BOUAISS Karima, «Réglementation Bâle II et architecture organisationnelle : le cas du groupe banque populaire », *vie & sciences de l'entreprise*, n° 183-184, Janvier 2010, pp. 09-32.
- BOUAISS Karima, MARSAL Christine, «Les mécanismes internes de gouvernance dans les banques : un état de l'art», *finance contrôle stratégie*, vol 12, Issue 01, mars 2009, pp. 93- 126.
- BOUBAKRI Narjess et al, «Privatization and bank performance in developing countries», *journal of banking & finance*, Vol 29, Issues 8–9, August–September 2005, pp. 2015-2041.
- BOUDABBOUS Sami, ZOUARI Dorra, «Stratégies d'enracinement des dirigeants et performance des entreprises tunisiennes», *recherches en comptabilité et finance*, n° 8, 2012 pp. 19-34.
- BOUDJELLAL Meftah (en arabe), « les principes de la gouvernance d'entreprise dans le droit des affaires et l'étendue de son application en droit commercial », *revue des réformes économiques et intégration en économie mondiale*, l'Ecole Supérieure de Commerce ESC, Vol 07, n° 13, 2012, pp. 107-131.
- BOUHANNA Ali, BENDIABDELLAH. A, «L'Éthique de la gouvernance», », *la revue de l'économie & de management*, n° 08- "Gouvernance d'entreprise, éthique des affaires et responsabilité sociales de l'entreprise ", université de Tlemcen, Avril 2008, pp.124- 133.
- BOULERNE Sandrine, SAHUT Jean-Michel, «Les sources d'inefficacité des mécanismes de gouvernance d'entreprise», *management & avenir*, n° 33, Mars 2010, pp. 374-387.
- BOUMGHAR Mohamed Yazid et al, « La stabilité financière, une mission pour la banque centrale?», *les Cahiers du Centre de Recherche en Economie Appliquée pour le Développement*, n°87, 2009, pp. 69-89.
- BOUSSAADA Rim, KARMANI Majdi, «Did board of directors have an impact on MENA bank performance? », *international journal of economics and finance*, Vol 07, n° 04, 2015, pp. 46-56.
- BOUSSAADA Rim, KARMANI Majdi, «Ownership concentration and bank performance: evidence from MENA banks», *international journal of business and management*, Vol 10, n° 03, 2015, pp. 189-202.
- BOUVATIER Vincent et al, «Bank income smoothing, ownership concentration and the regulatory environment», *journal of banking and finance*, Elsevier, Vol 41, April 2014, pp.253-270.
- BOYD K.Brian, «Board control and CEO compensation», *strategic management journal*, Vol 15, n° 05, 1994, pp. 335-344.
- BOYD K. Brian, «CEO duality and firm performance: a contingency model», *strategic management journal*, Vol 16, Issue 04, 1995, pp. 301-312.
- BRICKLEY A. James et al, «Leadership structure: separating the CEO and chairman of the board», *journal of corporate finance*, Vol 03, Issue 3, June 1997, pp. 189–220

## BIBLIOGRAPHIE

---

- BROWN Michael, LAVERICK Stuart, «Measuring corporate performance», Long Range Planning, Vol 27, n° 04, pp. 89-98.
- BURGMAN Roland, CLIEAF Mark Van, «Total Shareholder Return (TSR) and management performance: A performance metric appropriately used, or mostly abused? », Rotman international journal of pension management, Vol 5, Issue 2, 2012, pp. 01-08.
- BURZ Răzvan Dorin, « The concept of performance », Share-Empower-Awareness (SEA), practical application of Science, Vol 01, Issue 01, n° 01, 2013, pp. 255-261.
- Ilduara BUSTA, «Corporate governance in banking : a European study», The PhD school in economics and business administration, Copenhagen Business School CBS, PhD series n° 15.2008, 2008, pp. 1-248.
- BUSTA Ilduara, «Corporate governance in banking: a survey of the literature», corporate ownership & control, Vol 07, Issue 03, Continued 3, Spring 2010, pp. 368-386.
- CADET Isabelle, « Gouvernance : nouveaux mythes, nouvelles réalités », vie & sciences de l'entreprise, Février 2014, n° 198, pp. 17-28.
- CAPRIO Gerard, «Governance and bank valuation», journal of financial intermediation, Vol 16, Issue 04, October 2007, pp. 584-617.
- CAPRON Michel, QUAIREL Françoise, « Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale », revue de l'organisation responsable, n° 1, Février 2006, pp. 05-17.
- CAPUSNEANU Sorinel et al, «New dimensions of performance measurement», academic annals, APULENSIS, Economic series, Vol 14, Issue 02, 2012, pp. 334-347.
- CARTY Robert, WEISS Gail, « Does CEO duality affect corporate performance? evidence from the US banking crisis », journal of financial regulation and compliance, Vol 20, n° 01, 2012, pp. 26-40.
- CAUVIN Éric et al, « Évaluation de la performance des managers : L'effet de l'ordre de présentation et de l'importance relative des indicateurs financiers et non financiers », revue comptabilité - contrôle - audit, Tome 16, Février 2010, pp. 31-47.
- CHAHINE Salim, SAFIEDDINE Assem, « Is corporate governance different for the Lebanese banking system? », journal of management & governance, Vol 15, Issue 2, May 2011, pp. 207-226.
- CHAN Vanessa et al, «Comment les entreprises mesurent l'innovation», L'Expansion Management Review, n° 132, Janvier 2009, pp. 76-81.
- CHANTAPONG Saovane, «Comparative study of domestic and foreign bank performance in Thailand: The regression analysis», economic change and restructuring, Vol 38, Issue 01, 2005, pp. 63-83.
- CHARREAUX Gérard, « Conseil d'administration et pouvoirs dans l'entreprise », revue d'économie financière, Vol 31, n° 04, 1994, pp. 49-79.
- CHARREAUX Gérard, « La théorie positive de l'agence: positionnement et apports », revue d'économie industrielle, n° 92, 2<sup>ème</sup> édition, 2000, pp.193-214.
- CHARREAUX Gérard, « Pour une gouvernance d'entreprise comportementale : une réflexion exploratoire », revue française de gestion, n° 157, 2005, pp. 215-238.
- CHARREAX Gérard, «Structure de propriété, relation d'agence et performance financière», revue économique, Vol 42, n° 03, 1991, pp. 521-552.
- CHARREAUX Gérard, « variation sur le thème : à la recherche de nouvelles fondations pour la finance et la gouvernance d'entreprise », finance contrôle stratégie, Vol 05, n° 3, septembre 2002, pp. 05-68.
- CHARREAUX Gerard, DESBRIÈRES Philippe, « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre-valeur actionnariale », Finance Contrôle Stratégie, Vol 01, n° 02, juin 1998, pp.57-88.
- CHATELIN-ERTUR Céline, ELINÉ Nicolas, « Gouvernance et décision : proposition d'une typologie des styles de gouvernance des organisations », revue des sciences de gestion, n° 251, 2011, pp. 131-144.
- CHATZI G. Iliana et al, «Performance of the Greek banking sector pre and throughout the financial crisis», Journal of Risk & Control, Vol 02, Issue 01, December 2015, pp. 45-69.

## BIBLIOGRAPHIE

---

- CHEN H. Kung, SHIMERDA A. Thomas, «An Empirical Analysis of Useful Financial Ratios», *Financial Management*, Vol 10, n° 01, Spring 1981, pp. 51-60.
- CHENHALL Robert, LANGFIELD-SMITH Kim, «Multiple perspectives of performance measures», *European Management Journal*, Vol 25, n° 04, 2007, pp. 266-282.
- CHENINI Hajer, JARBOUI Anis, «Analysis of the impact of governance on bank performance: Case of commercial Tunisian banks», *Journal of the knowledge economy*, Vol 09, Issue 03, 2018, pp. 871-895.
- CHHAOCHHARIA Vidhi, LAEVEN Luc, «Corporate governance norms and practices», *Journal of Financial Intermediation*, Vol 18, Issue 03, July 2009, pp. 405- 431.
- CHIRWA E. W, «Determinants of commercial banks' profitability in Malawi: a co integration approach», *applied financial economics*, Vol 13, n° 08, 2003, pp. 565–571
- CHITAN Gheorghe, «Corporate governance and bank performance in the Romanian banking sector », *Procedia economics and finance*, n° 3, 2012, pp. 549- 554.
- CHOFFEL Denis, MEYSSONNIER François, «Dix ans de débats autour du Balanced Scorecard», *Comptabilité - Contrôle - Audit*, Tome 11, Février 2005, pp. 61-81.
- CHOI Sungho, HASAN Iftekhhar, «Ownership, governance, and bank performance: Korean experience», *financial markets, institutions & instruments*, Vol 14, n°04, November 2005, pp. 215-241.
- CHOU Julia et al, «Product market competition and corporate governance», *Review of Development Finance*, Vol 01, Issue 02, 2011, pp. 114-130.
- CHSREESHA, «A study on the effect of bank size and operational efficiency on performance of banks», *International Journal of Research (IJR)*, Vol 01, Issue 06, July 2014, pp.274-286.
- CHUNGHUEY Huang, MAO-CHANG Wang, « The effects of economic value added and intellectual capital on the market value of firms: An empirical study », *international journal of management*, Vol 25, n° 04, December 2008, pp. 722- 731.
- CLAESSENSStijn, YURTOGLUB.Burcin, «Corporate governance in emerging markets: A survey», *emerging markets review*, Vol 15, June 2013, pp. 01-33.
- CLIFFORD Peter, EVANS Robert, «Non-executive directors: a question of independence», *corporate governance: an international review*, Vol 05, Issue 04, October 1997, pp. 224-231.
- COASE H. Ronald, «The nature of the firm », *Economica*, new series, Vol 04, n° 16, November 1937, pp. 386-405.
- COCRIȘVasile, CRISTINA UNGUREANUMaria, «Why are banks special? An approach from the Corporate governance perspective», *scientific annals of the university, university of «ALEXANDRU IOAN CUZADIN »*, Tome 54, sciences économiques, 2007, pp. 55-66.
- COHEN Jeffrey et al, « Corporate governance and the audit process », *contemporary accounting research*, Vol 19, Issue 04, winter 2002, pp. 573-594.
- CONSTANTIN Căruntu, MIHAELA LOREDANA Lăpăduși, «Profitability and financial stability», *annals of the university of Constantin Brâncuși din Târgu-Jiu, economic science*, Vol 25, Issue 03, 2011, pp. 195-204.
- COOPER Elizabeth Webb, «Monitoring and governance of private banks», *the quarterly review of economics and finance*, Vol 49, Issue 02, May 2009, pp. 253-264.
- CORINA Gavrea, ROXANA Stegorean, «Comparative study on corporate governance», *annals of the university of Oradea, economic science*, Vol 2011 , n° 02, 095, pp. 674-680.
- CORNETT Marcia Millon et al, «The impact of state ownership on performance differences in privately-owned versus state-owned banks: an international comparison», *journal of financial intermediation*, Vol 19, Issue 01, January 2010, pp. 74-94.
- COSMA Daniela, « The need to reform the banking system – a premise for the implementation of the Basel III accord », *the annals of the university of Oradea-faculty of economic sciences*, n° 01, 114, 2013, pp. 1078-1086.
- COSTE Andreea Ioana, TIRON-TUDOR Adriana, « Performance indicators in Romanian higher education», *Share. Empower. Awareness (SEA) - practical application of science*, Vol 03, Issue 07, 2015, pp. 177- 180.
- COURET Frédéric, « Les performances des coopératives vinicoles : un benchmark sans rentes d'appellations », *Annales des mines - gérer et comprendre*, n° 106, 2011, pp. 80-90.

## BIBLIOGRAPHIE

---

- DADDI-ADDOUN Nacer, « Gestion et relation d'agence dans l'entreprise publique Algérienne », revue des réformes économiques et intégration en économie mondiale, n° 02, 2007, pp. 45-71.
- DADDI-ADDOUN Nacer, OUDAIMoussa, « Réforme budgétaire en Algérie : vers une gouvernance axée sur la performance », partie I, revue des réformes économiques et intégration en économie mondiale, l'Ecole Supérieur de Commerce ESC, n°11, 2011, pp. 07-31.
- DAHYA Jay et al, «Dominant shareholders, corporate boards, and corporate value: a cross-country analysis», journal of financial economics, Vol 87, 2008, pp. 73 – 100.
- DAILY M. Catherine, DALTON R. Dan, «The relationship between governance structure and corporate performance in entrepreneurial firms», journal of business venturing, Vol 07, Issue 05, September 1992, pp. 375-386.
- DALTON M. Catherine, DALTON R. Dan, «Boards of directors: utilizing empirical evidence in developing practical prescriptions », British journal of management, Vol 16, 2005, pp. 91-97.
- DALTON R. Dan et al, «Meta-analytic reviews of board composition, leadership structure, and financial performance», strategic management journal, Vol 19, Issue 03, March 1998, pp. 269- 290.
- DALTON R. Dan, KESNER F. Idalene, «Composition and CEO duality in boards of directors: an international perspective», journal of international business studies, Vol 18, Issue 3, September 1987, pp. 33-42.
- DAMI Hayet, BOURI Abdelfatteh, «Les déterminants internes qui évaluent la performance des banques islamiques: cas de la zone de Moyen Orient et Afrique du Nord», la revue gestion et organisation, Vol 09, Issue 02, Septembre 2017, pp. 92-103.
- DARDOURAli, BOUSSAADARim, « Gouvernance d'entreprise et rémunération des dirigeants en France », la revue Française de gouvernance d'entreprise, n° 15, Juin 2015, pp. 93-110.
- DAS Abhiman, GHOSH Saibal, «Corporate governance in banking system: an empirical investigation», economic and political weekly, Vol 39, n° 12, money, banking and finance, 20-26 Mars 2004, pp. 1263-1266.
- DAS Abhiman, GHOSH Saibal, «Financial deregulation and efficiency: an empirical analysis of Indian banks during the post reform period», review of financial economics, Vol 15, Issue 03, 2006, pp. 193-221.
- DE ANDRES Pablo, VALLELADO Eleuterio, « Corporate governance in banking: the role of the board of directors », journal of banking & finance, Vol 32, 2008, pp. 2570-2580.
- DEBELA Kenenisa Lemie, CHAWLA. A.S, «The effect of bank size and ownership on financial performance of commercial banks in Ethiopia», Excel International Journal of Multidisciplinary Management Studies EIJMMS, Vol 05, Issue 08, August 2015, pp. 57-68.
- DEHAENE Alexander et al, « Corporate performance and board structure in Belgian companies», Long Range Planning LRP, Vol 34, Issue 03, June 2001, pp. 383-398.
- DE JONGHE Olivier et al, «Corporate governance, opaque bank activities, and risk/return efficiency: pre- and post-crisis: evidence from Turkey», journal of financial services research, Vol 41, n° 01-02, 2012, pp. 51-80.
- DELEN Dursun et al, «Measuring firm performance using financial ratios: A decision tree approach», expert systems with applications, Vol 40, Issue 10, 2013, pp. 3970-3983.
- DEMIRGÜÇ-KUNT Ash, HUIZINGA Harry, «Determinants of Commercial Bank Interest Margins and Profitability: Some International Evidence », the World Bank Economic Review, Vol 13, n° 02, May 1999), pp. 379-408.
- DEMIRGUC KUNT Asli, HUIZINGA Harry, «Market discipline and deposit insurance», journal of monetary economics, Vol 51, Issue 02, March 2004, pp. 375-399.
- DEMSETZ Harold, «The structure of ownership and the theory of the firm», the journal of law & economics, Vol 26, n°02, June 1983, pp. 375-390.
- DEMSETZ Harold, VILLALONGA Belen, «Ownership structure and corporate performance», journal of corporate finance, Vol 07, Issue 03, September 2001, pp. 209-233.
- DENGLOSGrégory, « Création de valeur et gouvernance de l'entreprise. Les exigences de l'actionnaire s'opposent-elles à l'intérêt « social » ? », la revue des sciences de gestion, n°224-225, Février 2007, pp. 103-112.
- DERUJINSKY-LAGUECIR Aziza et al, «Une approche instrumentale des indicateurs de performance», Management & Avenir, n° 42, Février 2011, pp. 111-132.

## BIBLIOGRAPHIE

---

- DESENDERA. Kurt et al, «When does ownership matter? board characteristics and behavior », *strategic management journal*, Vol 34, 2013, pp. 823-842.
- DE VAUPLANE Hubert, DE VAUPLANE Amicie, «La gouvernance des banques à l'issue de la crise du système financier », *revue Les questions de gouvernance au sein des institutions bancaires après la crise financière* », n° 205, Association Nationale des Sociétés par A Septembre 2012, pp. 01-17.
- DEYOUNG Robert et al, «Who's minding the store? motivating and monitoring hired managers at small, closely held commercial banks», *journal of banking & finance*, Vol 25, Issue 07, July 2001, pp. 1209–1243.
- DHOUBI Raoudha, «Board of director's characteristics and bank's insolvency risk: evidence from Tunisia», *developing country studies*, Vol 03, n° 04, 2013, pp. 133-143.
- DIONNE-PROULEX Jacqueline, LAROCHELLE Gilbert, « Ethique et gouvernance d'entreprise », *revue management & avenir*, n° 32, Février 2010, pp. 36-53.
- DOHOU-RENAUD Angèle, «Le rôle des outils de mesure de la performance environnementale : le cas des audits et indicateurs environnementaux dans dix entreprises françaises certifiées ISO 14001», *management & avenir*, n° 29, Septembre 2009, pp. 344-362.
- DONALDMorgan, «Rating banks: risk and uncertainty in an opaque industry», *American economic review*, Vol 92, n° 04, September 2002, pp. 874-888.
- DONGCHUHL OHFrederick, SUH PARKKyung, «Corporate governance structure and product market competition», *Applied Economics*, Vol 48, Issue 14, 2016, pp.1281-1292.
- DRAKOS Konstantinos, « The efficiency of the banking sector in central and eastern Europe», *Russian and East European finance and trade*, Vol 38, n° 02, March-April 2002, pp. 31-43.
- DRUKKER M. David, «Testing for serial correlation in linear panel-data models», *The Stata Journal*, Vol 03, n° 02, 2003, pp. 168-177.
- DUSPARA Lena, «Strengthening of competitiveness of small enterprises in metal industry in Hrodsko Posavska county», *interdisciplinary management research journal*, Vol 09, Issue 35, 2013, pp. 403-413.
- DYCK A, ZINGALES. L, « Private benefits of control: an international comparison », *the journal of finance*, Vol 59, Issue 2, April 2004, pp. 479–962
- ECHKOUNDIMhammed, « Le renouveau de la gouvernance d'entreprise : vers une prise en compte des parties prenantes », *la revue de l'économie & de management*, n° 08- "Gouvernance d'entreprise, éthique des affaires et responsabilité sociales de l'entreprise ", université de Tlemcen, Avril 2008, pp. 186- 200.
- ELBADRY Ahmed et al, «Governance quality and information asymmetry», *financial markets, institutions & instruments*, Vol 24, Issue 2-3, May/August 2015, pp. 127-157.
- EL-CHAARANI Hani, «The impact of corporate governance on the performance of Lebanese banks», *the international journal of business and finance research*, Vol 08, n° 05, 2014, pp. 35-46.
- EL CHAARANI Hani, ABIAD EL CHAARANI Zouhour, «Structure d'actionariat et performance des entreprises familiales françaises à contrôle minoritaire », *revue 2010, université Saint Joseph, faculté de gestion et de management*, Beyrouth, Liban, 2010, p 01.
- EL HASBI Abbes et al, «The territorial attractiveness, governance, infrastructures and logistics activities: case of Tangier city», *Asian journal of management research*, Vol 05, Issue 03, Morocco, 2015, pp. 438-450.
- EL-HASSAR Choïb, «Réformes et opportunités d'investissements dans le secteur bancaire algérien», *media Bank*, n° 48, Juin 2000, Banque d'Algérie, p 04.
- ELJELLY M.A. Abuzar, ELOBEED Ahmed abdelgadir, «Performance indicators of banks in a total islamic banking system: the case of Sudan», *international journal of islamic and middle eastern finance and management* Vol 06, n°02, 2013, pp. 142-155.
- ELSIEFY Elsayed, «Comparative Analysis of Qatari Islamic Banks Performance versus Conventional Banks Before, During and After the Financial Crisis», *International Journal of Business and Commerce* Vol 03, n°03: November 2013, pp. 11-41.
- ENYI Patrick Enyi, «How useful is the return on capital employed (ROCE) as a performance indicator», *Asian Journal of Multidisciplinary Studies AJMS*, Vol 01, 2005, pp. 01-16.

## BIBLIOGRAPHIE

---

- ERICKSON John et al, «Board composition and firm value under concentrated ownership: The Canadian evidence», *pacific-basin finance journal*, Vol 13, Issue 04, September 2005, pp. 387-410.
- EZZINE Hanene, OLIVERO Bernard, «Evolution of corporate governance during the recent financial crises», *the international journal of business and finance research*, Vol 07, n° 01, 2013, pp. 85-100.
- FADZLAN Sufian, «Determinants of bank profitability in a developing economy: Empirical evidence from the China banking sector», *Journal of Asia-Pacific Business*, Vol 10, n° 04, 2009, pp. 281-307.
- FADZLAN Sufian, «Determinants of bank profitability in developing economies: empirical evidence from the South Asian banking sectors», *Contemporary South Asia*, Vol 20, n° 03, 2012, pp. 375-399.
- FADZLAN Sufian, MUZAFAR Shah Habibullah, «Determinants of bank profitability in a developing economy: Empirical evidence from Bangladesh», *journal of business economics and management*, Vol 10, Issue 03, 2009, pp. 207-217
- FAMA F.Eugene, «Agency problems and the theory of the firm », *the journal of political economy*, Vol 88, n° 02, April, 1980, pp. 288-307.
- FAMA F. Eugene, JENSEN C. Michael, « Separation of ownership and control », *journal of law and economics*, Vol 26, n° 02, June, 1983, pp. 301-325.
- FANTA Ashenafi Beyene et al, «Corporate governance and impact on bank performance», *Journal of Finance and Accounting*, Vol 01, n° 01, 2013, pp. 19- 26.
- FATIMOH Mohammed, «Impact of corporate governance on banks performance in Nigeria», *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences (JETEMS)*, Vol 03, Issue 03, 2012, pp. 257-260.
- FAYED Mona Esam, «Comparative Performance Study of Conventional and Islamic Banking in Egypt», *Journal of Applied Finance & Banking*, Vol 03, n° 02, 2013, pp. 01-14.
- FEKIR Hamza, «Présentation du nouvel accord de Bale sur les fonds propres », *revue Management-Information-Finance (MIF)*, 2005, <hal-00384561>, pp. 01-22.
- FETHI Meryem Duygun, PASIOURAS Fotios, «Assessing bank efficiency and performance with operational research and artificial intelligence techniques: a survey», *European journal of operational research*, Vol 204, Issue 02, 16 July 2010, pp. 189-198.
- FIGUET Jean-Marc, LAHET Delphine, «Les Accords de Bâle II: quelles conséquences pour le financement bancaire extérieur des pays émergents ?», *revue d'économie du développement*, Vol 15, Janvier 2007, pp. 45- 66.
- FIGUIERE Catherine, ROCCA Michel, «Gouvernance : mode de coordination innovant ? Six propositions dans le champ du développement durable », *innovations*, n°39, Mars 2012, pp. 169-190.
- FLORIAN I. Gyula Laszlo, «Understanding the determinants of firms' performance», *Share. Empower. Awareness (SEA)- practical application of science*, Vol 01, Issue 02, n°2, 2013, pp. 84-90.
- FOGELBERG Lawrence, GRIFFITH M. John, « Control and bank performance», *journal of financial and strategic decisions*, Vol 13, n° 03, 2000, pp. 63-69.
- FOLAN Paul, BROWNE Jim, «A review of performance measurement: Towards performance management», *Computers in Industry*, Vol 56, Issue 07, September 2005, pp. 663-680.
- FRIEDLANDER Frank, PICKLE Hal, «Components of effectiveness in small organizations», *Administrative Science Quarterly*, Vol 13, n° 02, September 1968, pp. 289-304.
- FRIES Steven, TACI Anita, «Cost efficiency of banks in transition: evidence from 289 banks in 15 post-communist countries», *journal of banking & finance*, Vol 29, Issue 01, January 2005, pp. 55-81.
- FURUBOTNG Eirik, PEJOVICH Svetozar, «Property rights and economic theory: a survey of recent literature », *journal of economic literature*, Vol. 10, n°04, December 1972, pp. 1139-1153.
- GALBRAITH John Kenneth, « Politique étrangère », *revue Persée*, Vol 64, N° 03, 1990, p-p 741-742.
- GALLEGO-ÁLVAREZ Isabel, «The influence of gender diversity on corporate performance», *revista de contabilidad-Spanish accounting review*, Vol 13, n° 01, 2010, pp.53- 88.
- GARCIA-CESTONA Miguel, SURROCA Jordi, « Multiple goals and ownership structure: effects on the performance of Spanish savings banks », *European journal of operational research*, Vol 187, Issue 02, 1 June 2008, pp. 582-599.

## BIBLIOGRAPHIE

---

- GAUZENTE Claire, « Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs: quelle validité? Analyse de la pertinence de certains indicateurs », revue finance- contrôle -stratégie, Vol 03, n° 2, juin 2000, pp. 145-165.
- GERSBACH Hans, WENZELBURGER Jan, « The workout of banking crises: a macroeconomic perspective », CESifo Economic Studies, Vol 49, Issue 02, 2003, p-p. 250- 251.
- GERVASE IWU Chux, «Determinants of sustainability and organizational effectiveness in non-profit organizations», Sustainability, Vol 7, issue 07, 2015, pp. 9560- 9573.
- GLOBERSON Shlomo, «Issues in developing a performance criteria system for an organization», International Journal of Production Research, Vol 23, Issue 04, 1985, pp. 639-646.
- GOMEZ Pierre Yves, «Jalons pour une histoire des théories du gouvernement des entreprises », Finance Contrôle Stratégie, Vol 06, n° 04, décembre 2003, pp. 183-208.
- GOMPERS Paul et al, «Corporate governance and equity prices», quarterly journal of economics, Vol 118, Issue 01, February 2003, pp. 107-156.
- GÖNDÖR Mihaela, « Is Basel II accord to guard against financial shocks? », études universitaires “PETRU MAIOR”, séries économique, fichier n°01, année 02, 2008, pp. 87-104.
- GOYAL A.M, «Impact of capital structure on performance of listed public sector banks in India», International Journal of Business and Management Invention IJBMI, Vol 02, Issue 10, 2013, pp. 35-43.
- GARCÍA-MECA Emma et al, «Board diversity and its effects on bank performance: An international analysis», Journal of Banking & Finance, Vol 53, 2014, pp. 202-214.
- GRIFFITH M. John et al, «CEO ownership, corporate control, and bank performance», journal of economics and finance, Vol 26, n° 02, summer 2002, pp. 170-183.
- GROVE Hugh et al, «Corporate governance and performance: evidence from US commercial banks», ResearchGate, 12 August 2009, pp. 1-49.
- GROVE Hugh et al, «Corporate governance and performance in the wake of the financial crisis: evidence from US commercial banks», corporate governance: an international review, Vol 19, Issue 05, 2011, pp. 418-436.
- GWAHULA Raphael, WANG Man, «Integrating financial and non-financial measures to measure the performance of commercial banks: evidence from Tanzania», research journal of finance and accounting, Vol 04, n° 03, 2013, pp. 01-11.
- HAGENDORFF Jens et al, «Board monitoring, regulation, and performance in the banking industry: evidence from the market for corporate control », corporate governance: an international review , Vol 18, Issue 5, September 2010, pp. 381-395.
- HALÍŘ Zbyněk, «Different perspectives on business performance and impact on performance system design», European Financial and Accounting Journal, Vol 07, n° 02, 2012, pp. 56-81.
- HALÍŘ Zbyněk, «The role of accounting information in financial performance measurements from external user's viewpoint», European Financial and Accounting Journal, Vol 02, 2010, pp. 25-52.
- HAMDI Agustin et al, «Financial performance and ownership structure: A comparison study between community development banks, government banks and private banks in Indonesia», international journal of academic research in business and social sciences, Vol 03, n° 12, December 2013, pp. 38-49.
- HANIFFA Roszaini, HUDAIB Mohammad, « Corporate governance structure and performance of Malaysian listed companies», journal of business finance & accounting, Vol 33, Issue 7-8, September/October 2006, pp. 1034 -1062.
- HAQUE Samina, «The performance analysis of private conventional banks: a case study of Bangladesh», journal of business and management, Vol 12, Issue 1, (July -August 2013), pp. 19-25.
- HART Oliver, « Corporate governance: some theory and implications », the economic journal, Vol 105, n° 430, May 1995, p-p 678-689.
- HASSAN MOHAMMAD ADAM Mustafa, « Evaluating the financial performance of banks using financial ratios- a case study of Erbil bank for investment and finance », European journal of accounting Auditing and finance research, Vol 02, n° 06, August 2014, pp. 162- 177.

## BIBLIOGRAPHIE

---

- HASSAN Shehu Usman, FAROUK Musa Adeiza, «Board of director's characteristics and performance of listed deposit money banks in Nigeria», *Journal of Finance and Bank Management*, Vol 02, n° 01, March 2014, pp. 89-105.
- HASSANEIN Medhat, WAHSH Rehab, «CEO duality and bank performance: the consistent null », *Banks and Bank Systems*, Vol 7, Issue 01, 2012, pp. 14-23.
- HAW In-Mu, «Concentrated control, institutions, and banking sector: An international study», *Journal of Banking & Finance*, Vol 34, Issue 03, March 2010, pp. 485-497.
- HAWALDAR Iqbal Thonse et al, «An Empirical Analysis of Financial Performance of Retail and Wholesale Islamic Banks in Bahrain», *American Scientific Research Journal for Engineering, Technology, and Sciences (ASRJETS)*, Vol 20, n° 01, 2016, pp. 137-147.
- HEDFI-KHAYATI Lilia, ZOUAOUI Mahmoud, «L'impact du champ de l'entreprise sur sa performance : cas des entreprises industrielles opérant dans le contexte tunisien », *Revue Gestion 2000*, Janvier 2013, Vol 30, pp. 87-100.
- HENDRY Kiven, KIEL C. Geoffrey, «The role of the board in firm strategy: integrating agency and organizational control perspectives», *Corporate Governance: An International Review*, Vol 12, Issue 04, October 2004, pp. 500-520.
- HENRI Jean-François, «Performance measurement and organizational effectiveness: bridging the gap», *Managerial Finance*, Vol 30, Issue 06, 2004, pp. 93-123.
- HERMALIN E. Benjamin, WEISBACH S. Michael, «Boards of directors as an endogenously determined institution: a survey of the economic literature», *Economic Policy Review*, Vol 09, n° 01, April 2003, pp. 7-26.
- HERMALIN E. Benjamin, WEISBACH S. Michael, «The determinants of board composition», *The RAND Journal of Economics*, Vol 19, n° 04, Winter 1988, pp. 589-606.
- HERMALIN E. Benjamin, WEISBACH S. Michael, «The effects of board composition and direct incentives on firm performance », *Financial Management*, Vol 20, n° 04, Winter 1991, pp. 101-112.
- HERRERA MADUENO Jesús et al, «Relationship between corporate social responsibility and competitive performance in Spanish SMEs: Empirical evidence from a stakeholders' perspective», *Business Research Quarterly BRQ*, Vol 19, Issue 01, January-March 2016, pp. 55-72.
- HOFFMANN SAONA Paolo, «Determinants of the profitability of the US banking industry», *International Journal of Business and Social Science*, Vol 02, n° 22, December 2011, pp. 255-269.
- HOPTJ Klaus, «Corporate Governance of Banks and Other Financial Institutions after the Financial Crisis - Regulation in the Light of Empiric and Theory», *Journal of Corporate Law Studies*, Vol 13, Issue 2, 2013, pp. 219-253.
- HOQUE Mohammad Ziaul et al, «Corporate governance and bank performance: the case of Bangladesh», *Social Science Research Network SSRN electronic journal*, 2013, pp. 01-37.
- HSIEH Meng-Fen et al, «How does diversification impact bank stability? the role of globalization, regulations, and governance environments », *Asia-Pacific Journal of Financial Studies*, Vol 42, Issue 05, October 2013, p-p 813-844.
- HU Jin-Li, «Ownership and nonperforming loans: evidence from Taiwan's banks», *The Developing Economies*, n° 42-3, September 2004, pp. 405-420.
- HUANG Chi-Jui, «Board, ownership and performance of banks with a dual board system: Evidence from Taiwan», *Journal of Management & Organization*, Vol 16, Issue 02, May 2010, pp. 219-234.
- HUBRECHT Aude et al, «Mesure de la performance des agences bancaires par une approche DEA », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol 08, n° 02, juin 2005, pp. 131-171.
- HURDUZEU Raluca Elena, «The impact of leadership on organizational performance », *SEA -practical application of science*, Vol 03, Issue 07, 2015, pp. 289-294.
- IANNOTTA Giuliano et al, «Ownership structure, risk and performance in the European banking industry», *Journal of Banking & Finance*, Vol 31, Issue 07, July 2007, pp. 2127-2149.
- IHEMEJE J. C et al, «Internal corporate governance and the performance of commercial banks in Nigeria», *International Journal of Management Science and Business Administration*, Vol 01, Issue 12, November 2015, pp. 17-25.

## BIBLIOGRAPHIE

---

- ISSOR Zineb, «La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions », *Projectics - Proyéctica –Projectique*, n° 17, Février 2017, pp. 93-103.
- JAFFAR Muhammad, MANARVI Irfan, « Performance comparison of Islamic and conventional banks in Pakistan », *global journal of management and business research*, Vol 11, Issue 01, February 2011, pp. 61-66.
- JAMES Bernadette Josephine, JOSEPH Corina, «Corporate governance mechanisms and bank performance: resource-based view», *procedia economics and finance*, Vol 31, 2015, pp. 117-123.
- JAN Rizwan, SHAH Syed Qasim, «Analysis of financial performance of private banks in Pakistan», *Procedia - social and behavioral sciences*, Vol 109, 2014, pp. 1021-1025.
- JARDAT Rémi, BONED Olivier, «La gouvernance mutualiste face à la crise bancaire», *l'expansion management review*, Avril 2008, n° 131, pp. 44-49.
- JENATABADI Hashem Salarzadeh, «An overview of organizational performance index: definitions and measurements», *Social Science Research Network SSRN electronic journal*, May 2015, pp. 01-10.
- JENSEN C. Michael, «The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems», *the journal of finance*, Vol 48, n° 03, July 1993, pp. 831-880.
- JENSEN C. Michael, MECKLING H. William, « Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure », *journal of financial economics*, Vol 3, n°04, October 1976, pp. 305-360.
- JENSEN C. Michael, RUBACKS Richard, « The market for corporate control: the scientific evidence », *journal of financial economics*, Vol 11, 1983, pp. 05-50.
- JHA Suvita et al, « Commercial banking efficiency in Nepal: application of DEA and Tobit model », *information technology journal*, Vol 12, Issue 02, 2013, pp. 306-314.
- JHA Suvita, HUI Xiaofeng, «A comparison of financial performance of commercial banks: A case study of Nepal», *African Journal of Business Management*, Vol 06, Issue 25, 27 June, 2012, pp. 7601-7611.
- JIANG Chunxia et al, «Bank ownership, privatization, and performance: Evidence from a transition country», *journal of banking & finance*, Vol 37, Issue 09, 2013, pp. 3364-3372.
- JOHNSON L. Jonathan, «Boards of directors: a review and research agenda», *journal of management*, Vol 22, n° 03, June 1996, pp. 409-438.
- JOHNSON D. Lewis, NEAVE H. Edwin, «Governance and Competitive Advantage», *Managerial Finance*, Vol 20, Issue 08, pp. 54-68.
- JOHNSON H. Thomas, KAPLAN S. Robert, « Relevance lost: the rise and fall of management accounting », Harvard business school press, Boston, 1987, in: David Allen GRAYSON, « Book reviews », *the business history review*, Vol 62, n°01, Spring 1988, pp. 176-178.
- JOUYET Jean-Pierre, «Bâle II : quelles conditions pour réussir ?», *revue d'économie financière- Bâle II : Genève et enjeux*, n°73, 2003, pp. 111-120.
- KABIGTING C. Leila, «Corporate governance among banks listed in the Philippine Stock Exchange», *Journal of International Business Research*, 01 September 2011.
- KAMA Ukpaï, CHUKU Agbai Chuku, « The corporate governance of banks in Nigeria: how effective are the boards of directors? », *Social Science Research Network SSRN electronic journal*, 28 January 2009, pp. 1-24
- KAPLAN S. Robert, NORTON P. David, «The balanced scorecard—measures that derive performance», *Harvard Business Review*, January-February 1992 issue, pp. 71-79.
- KARRAY Sameh Charfeddine, CHICHTI Jamel eddine, «Bank size and efficiency in developing countries: intermediation approach versus value added approach and impact of non-traditional activities», *Asian economic and financial review*, Vol 03, n° 05, 2013, pp. 595-608.
- KAREN Moris, « Les enjeux de la gouvernance d'entreprise aujourd'hui », de meilleures théories pour de meilleures pratiques, *revue française de gestion*, Septembre- Octobre 2012, n° 228-229, pp. 147-166.
- KATRISHEN A. Frances, SCORDIS A. Nicos, «Economies of scale in services: A study of multinational insurers», *journal of international business studies*, Vol 29, n° 02, 2nd Qtr, 1998, pp. 305-323.
- KAYMAK Turhan, BEKTAS Eralp, « East meets west? board characteristics in an emerging market: evidence from Turkish banks », *corporate governance: an international review*, Vol 16, Issue 6, November 2008, pp. 550 - 561.

## BIBLIOGRAPHIE

---

KEFI Mohamed Karim, MARAGHNI Hichem, « Respect des normes prudentielles et solvabilité des banques commerciales : étude empirique des banques tunisiennes », *management & avenir*, n° 48, Aout 2011, pp. 382-403.

KENAWY Ezzat Molouk, ABD ELGANYF. K.Mohamed, «Corporate governance and its potential implementation in Egypt in light of international experiences», *journal of public administration and policy research*, Vol 01, Issue 5, September, 2009, pp. 84-100.

KHIZER Ali et al, «Bank-specific and macroeconomic indicators of profitability – Empirical evidence from the commercial banks of Pakistan», *international journal of business and social science*, Vol 02, n° 06, April 2011, pp. 235-242.

KIEL C. Geoffrey, NICHOLSON J. Gavin, «Board composition and corporate performance: how the Australian experience informs contrasting theories of corporate governance», *corporate governance: an international review*, Vol 11, Issue 03, July 2003, pp. 189–205.

KILIC Merve, «The effect of board diversity on the performance of banks: Evidence from Turkey», *international journal of business and management*; Vol 10, n°09, 2015, pp. 182-192.

KIM Daesik, SANTOMERO M. Anthony, «Risk in banking and capital regulation», *the journal of finance*, Vol 43, n° 05, December 1988, pp. 1219-1233.

KIM Peong Kwee, «A review of corporate governance: ownership structure of domestic-owned banks in term of government connected ownership and foreign ownership of commercial banks in Malaysia», *journal of organizational management studies*, Vol 2012, 2012, pp. 1-18.

KIRURI Rokwaro Massimiliano, «The effects of ownership structure on bank profitability in Kenya», *European journal of management sciences and economics*, Vol 01, Issue 02, March 2013, pp. 116-127.

KOBEISSI Nada, SUN Xian, «Ownership structure and bank performance: evidence from the Middle East and North Africa region», *comparative economic studies*, September 2010, Vol 52, Issue 03, pp. 287-323.

KOCI Ozlem, «A research on relationship between corporate governance ratings of banks listed in Istanbul stock exchange corporate governance index and some of their characteristics», *economy & business journal of international scientific publication*, Vol 08, Issue 01, 2014, pp. 183-199.

KOCMANOVÁ.A, DOČEKALOVÁ. M, «Construction of the economic indicators of performance in relation to environmental, social and corporate governance (ESCG) factors», *university of Acta of agriculture and forestry*, Vol 60, n° 04, 2012, pp. 195-205.

KOHLER Matthias, «Ownership structure, regulation and the market for corporate control in the EU banking sector », *European journal of law and economic*, Vol 34, Issue 01, 2012, pp. 173-196.

KONISHI Masaru, YASUDA Yukihiro, «Factors affecting bank risk taking: evidence from Japan», *journal of banking & finance*, Vol 28, Issue 01, January 2004, pp. 215-232.

KOR Y. Yasemin, MISANGYI F. Vilmos, «Outside directors' industry-specific experience and firms' liability of newness», *strategic management journal*, Vol 29, Issue 12, December 2008, pp. 1345-1355

KOSMIDOU Kyriaki, «The determinants of banks' profits in Greece during the period of EU financial integration», *Managerial Finance*, Vol 34, n° 03, 2008, pp. 146-159.

KOSMIDOU Kyriaki et al, «Domestic and multinational determinants of foreign bank profits: The case of Greek banks operating abroad», *journal of multinational financial management*, Vol 17, Issue 01, February 2007, pp. 01-15

KOTANE Inta, KUZMINA-MERLINO Irina, «Non-financial indicators for evaluation of business activity», *European integration studies*, n° 05, 2011, pp. 213-219.

KOUDRI Ahmed, « Rémunération du premier dirigeant et gouvernance des entreprises publiques en Algérie », *la revue de l'Économie & de Management*, N° 08- "Gouvernance d'entreprise, éthique des affaires et responsabilité sociales de l'entreprise ", université de Tlemcen, Avril 2008, pp. 207-215.

KRIVOGORSKY Victoria, «Ownership, board structure, and performance in continental Europe», *the international journal of accounting*, Vol 41, 2006, pp.176–197.

KYEREBOAH-COLEMAN Anthony, BIEKPE Nicholas, «Do boards and CEOs matter for bank performance? a comparative analysis of banks in Ghana», *corporate ownership and control*, Vol 04, Issue 01, January 2006, pp. 1-18.

## BIBLIOGRAPHIE

---

- LABADI Moufida, NEKHILI Mehdi, « Structure de propriété et partage de la valeur ajoutée : application aux entreprises françaises non financières du SBF120 », revue de la régulation, n° 12, Automne 2012, p 01.
- LABREUCHE Julien, « Les principaux tests statistiques de l'analyse uni-variée: quand et comment les utiliser ? », STV notes méthodologiques; Vol 22, n° 10, pp. 544-553.
- LABARONNE Daniel, BEN-ABDELKADER Fahmi, « Transition institutionnelle des pays méditerranéens et des pays d'Europe de l'Est. Analyse comparative de l'évolution de leurs systèmes », revue d'économie politique, Vol 118, Mai 2008, pp. 743-776.
- LADJOUZISoumiya, « La bonne gouvernance bancaire : une condition nécessaire pour le développement économique en Algérie », laboratoire de recherche : PERMANAN, Ecole des Hautes Etudes Commerciales (EHEC), revue université Ouargla, n° 5, 2014, pp. 25-36.
- LAGAYETTE Philippe, « Le ratio Cooke : un renforcement des fonds propres des banques », revue Française d'économie, Vol 05, n° 01, 1990, pp. 39-47.
- LAHLOUCHerif, « Gouvernance des entreprises, actionnariat et performances », la revue de l'économie & de management, n° 07- "Gouvernance d'entreprise, éthique des affaires et responsabilité sociales de l'entreprise ", université de Tlemcen, Avril 2008, pp. 01-23.
- LAIB Abderrahmane, BEGGA Chérif, « Les banques publiques algériennes à l'heure du gouvernement d'entreprise », euro-méditerranéen economics and finance review, Vol 02, n° 02, April 2007, pp. 156-178.
- LAL BHASIN Madan, « Economic value added and shareholders' wealth creation: evidence from a developing country », international journal of finance and accounting », Vol 02, Issue 04, 2013, pp. 185-198.
- LA PORTA Rafael et al, « Government ownership of commercial banks », journal of finance , Vol 57, Issue 01, February 2002, pp. 265-301.
- LA PORTA Rafael et al, « Legal determinants of external finance », the journal of finance, Vol 52, Issue 03, July 1997, pp. 1131-1150.
- LASSAAD Ben Mahjoub, KHAMOUSSI Halioui, « La participation budgétaire et la performance organisationnelle dans un contexte compétitif », revue Libanaise de gestion et d'économie, Vol 03, Issue 05, 2010, pp. 01-25.
- LA VILLARMOIS Olivier, « Evaluer la performance des réseaux bancaires : la méthode DEA », décisions marketing, n° 16, Janvier- Avril 1999, pp. 39-51.
- LEBAS J. Michel, « Performance measurement and performance management », international journal of production economics, Vol 41, 1995, pp. 23-35.
- LECY D. Jesse et al, « Non-governmental and not-for-profit organizational effectiveness: A modern synthesis », VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, Vol 23, Issue 02, June 2012, pp. 434-457.
- LEE Ping-Chang, KANG Hsin-Hong, « The Role of management ownership in bank governance: Evidence from Taiwan », accounting and finance research, Vol 06, n° 04; 2017, pp. 74-86.
- LEFORT Fernando, URZÚA Francisco, « Board independence, firm performance and ownership concentration: evidence from Chile », journal of business research, Vol 61, 2008, pp. 615-622
- LENSINKA Robert, NAABORG Ilko, « Does foreign ownership foster bank performance? », applied financial economics, Vol 17, Issue 11, 2007, pp. 881-885
- LEVINE Ross, « Finance and growth: theory and evidence », in: Philippe AGHION, Steven N. DURLAUF, « Handbook of Economic Growth », Vol 1A, Elsevier, 2005, pp. 865-934.
- LEVINE Ross et al, « Financial intermediation and growth: causality and causes », journal of monetary economics, Vol 46, August 2000, pp. 31-77.
- LEVINE Ross, ZERVOS Sara, « Stock markets, banks, and economic growth », the American economic review; Vol 88, Issue 03, June 1998, pp. 537-558.
- LIANG Qi et al, « Board characteristics and Chinese bank performance », journal of banking & finance, Vol 37, Issue 08, August 2013, pp. 2953-2968.
- Li Jiatao, « Ownership structure and board composition: a multi-country test of agency theory predictions », managerial and decision economics, Vol 15, Issue 04, 1994, pp. 359-368.

## BIBLIOGRAPHIE

---

- LIN Chen, «Corporate governance and firm efficiency: evidence from China's publicly listed firms», managerial and decision economics, Vol 30, Issue 03, April 2009, pp. 193-209.
- LIN Shu Ling et al, «Risk-based capital adequacy in assessing on insolvency-risk and financial performances in Taiwan's banking industry», research in international business and finance, Vol 19, Issue 01, March 2005, pp. 111-153.
- LIPTON Martin, LORSCH W. Jay, «A modest proposal for improved corporate governance », the business lawyer, Vol 48, n° 01, November 1992, pp. 59-77.
- LIPUNGA Andrew Munthopa, «Determinants of profitability of listed commercial banks in developing countries: Evidence from Malawi», research journal of finance and accounting, Vol 05, n° 06, 2014, pp. 41-49.
- LI Xiao et al, «A strategic performance measurement system for firms across supply and demand chains on the analogy of ecological succession », ecological economics, n° 68, 2009, pp. 2918-2929.
- LIU Hong, WILSON O. S. John, «The profitability of banks in Japan», applied financial economics, Vol 20, n° 24, 2010, pp. 1851-1866.
- LIU Yu et al, «Do women directors improve firm performance in China», journal of corporate finance, Vol 28, October 2014, pp. 169-184.
- LOBEZ Frédéric, «Too big to fail: gouvernance et régulation des banques », revue d'économie financière, n° 100, Décembre 2010, pp. 187-199.
- LOOY Amy Van, SHAFAGATOVA Aygun, «Business process performance measurement: a structured literature review of indicators, measures and metrics», Springer Plus, Vol 05, Issue 01, 2016, pp. 01-24.
- LOVE Inessa, RACHINSKY Andrei, « Corporate governance, ownership and bank performance in emerging markets: evidence from Russia and Ukraine », emerging markets finance and trade, Vol 51, Issue sup2, 2015, pp. s101-s121.
- LUKAS Stephanie, BASUKI B, «The implementation of good corporate governance and its impact on the financial performance of banking industry listed in IDX», international journal of accounting and business society, Vol 23, n° 01, 2015, p-p 47- 72.
- LUPU Dan, NICHITEAN Andra, «Corporate governance and bank performance in Romanian banking system», Annals of the "ȘTEFAN CEL Mare" university of Suceava., the faculty of economics and public administration, Vol 11, n° 01, 2011, pp. 219- 225.
- MACEY R. Jonathan, O'HARA Maureen, «The corporate governance of banks», the Federal Reserve Bank of New York (FRBNY), economic policy review, Vol 09, n° 01, April 2003, pp. 91-107.
- MACIT Fateh, «Bank specific and macroeconomic determinants of profitability: Evidence from participation banks in Turkey», Economic Bulletin, Vol 32, Issue 01, 2012, pp. 586-595.
- MADANI Wiem Elmanaa, KHLIF Wafa, « Effets de la structure de propriété sur la performance des entreprises tunisiennes », la revue des sciences de gestion, n° 243-244, Mars 2010, pp. 63-70.
- MAKANY Joanna N.S. Julie, GABSOUBO YIENEZOUNE Chantal, « L'évaluation du risque de crédit des entreprises: cas de la banque congolaise de l'habitat », revue Congolaise de gestion, n° 17, Janvier 2013, pp. 87-130.
- MALETIC Matjaž et al, «The impact of sustainability exploration and sustainability exploitation practices on the organizational performance: a cross-country comparison», journal of cleaner production, Vol 138, Part 02, 2016, pp. 158-169.
- MALIK Ali et al, «Effects of ownership structure on bank performance: Evidence from vietnamese banking sector», international journal of business performance management, Vol 17, n° 02, 2016, pp. 01-15.
- MAMATZAKIS Emmanuel, BERMPEI Theodora, «The effect of corporate governance on the performance of US investment banks», financial markets, institutions & instruments, Vol 24, Issue 02-03, , May-August 2015, pp. 191-239.
- MAMATZAKIS E. C, REMOUNDOS P. C, «Determinants of Greek commercial banks profitability, 1989 - 2000», «SPOUDAI», Vol 53, n° 01, 2003, pp. 85-94.
- MARD Yves et al, «Structure de l'actionariat et performance financière de l'entreprise : le cas français », revuefinance contrôle stratégie, Vol 17, Issue 04, Décembre 2014, pp. 01-24.

## BIBLIOGRAPHIE

---

- MAREDZA Andrew, «Internal determinants of bank profitability in south Africa: Does bank efficiency matter?», international business & economics research journal, Vol 13, n° 05, September/October 2014, pp. 1033-1046.
- MARIETA MIHAIU Diana et al, «Efficiency, effectiveness and performance of the public sector», romanian journal of economic forecasting, Issue 04, 2010, pp. 132-147.
- MARTE UADIALE Olayinka, «The impact of board structure on corporate financial performance in Nigeria», international journal of business and management, Vol 05, n° 10, October 2010, p-p 155-156.
- MAYER Colin, «Corporate governance, competition, and performance», journal of law and society, Vol 24, n°01, corporate governance, Mars 1997, pp. 152-176.
- MAYUR Manas, SARAVANAN Palanisamy, «Does the board size really matter ?an Empirical investigation on the Indian banking sector», Social Science Research Network SSRN electronic journal,December 2005, pp. 1-22.
- MEENA Amit Kumar, DHAR Joydip, «An Empirical Analysis and Comparative Study of Liquidity Ratios and Asset-Liability Management of Banks Operating in India», International Journal of Economics and Management Engineering Vol 08, n° 01, 2014, pp. 342-348.
- MEERO Abdelrhman Ahmad, «The relationship between capital structure and performance in Gulf countries banks: A comparative study between islamic banks and conventional banks», international journal of economics and finance, Vol 07, n° 12, 2015, pp. 140-154.
- MEIEROlivier, SCHIERGuillaume, « Quelles théories et principes d'actions en matière de gouvernance des associations ? », management & avenir, n° 20, Juin 2008, pp. 179-198.
- MENASRIA Nabil, «La gouvernance des entreprises à travers le cas de l'Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications (ARPT) », la revue de l'économie & de management, n° 07- "Gouvernance d'entreprise, éthique des affaires et responsabilité sociales de l'entreprise ", université de Tlemcen, Avril 2008, pp. 01-18.
- MENGISTU Muhabie Mekonnen, «Evaluation of Financial Performance of the Banking Sectors in Ethiopia: The Case of Zemen Bank», European Journal of Business and Management, Vol 07, n°25, 2015, pp 88-100.
- MIHANOVIC Zoran et al, «Analysis of organizational performance of non-profit institutions: the case of lifelong learning institutions in Croatia», economic review, journal of economics and business, Vol 12, Issue 1, May 2014, pp. 03-13.
- MILHEM Maysa'a Munir, «Banks performance and capital structure: Comparative study between islamic banks and conventional banks», international research journal of finance and economics, Issue 160, March 2017, pp. 50-62.
- MISHRA S. Chandra, NIELSEN F. James, «Board independence and compensation policies in large bank holding companies», financial management, Vol 29, n° 03, autumn 2000, pp. 51-69.
- MKADMI Jamel eddine, HALIOUI Khamoussi, «Analyse de l'impact du conseil d'administration sur la performance des banques conventionnelles Malaisiennes», la revue gestion et organisation, Vol 05, Issue 01, Novembre 2013, pp. 16-26.
- MOERLAND W. Pieter, «Alternative disciplinary mechanisms in different corporate systems»,journal of economic behavior and organization, Vol 26, Issue 01, January 1995,pp. 17-34.
- MOHAMMAD Morshedur Rahman et al, «Determinants of Bank Profitability: Empirical Evidence from Bangladesh», international journal of business and management, Vol 10, n° 08, 2015, pp. 135-150.
- MOOGHALI Alireza, BEHZADI Somaye, «Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management», journal of renewable natural resources Bhutan, Vol 03, Issue 07, 2015, p 426.
- MORGAN A. Neil et al, « Marketing productivity, marketing audits, and systems for marketing performance assessment Integrating multiple perspectives », Journal of Business Research, Vol 55, Issue 05, May 2002, pp. 363-375.
- MOSTEFAOUI Ramdane, PLUCHART Jean-Jacques, «La castration des dirigeants comme mécanisme de gouvernance. Cas de deux EPE en Algérie », management & Avenir, n° 47, Juillet 2011, pp. 35-54.
- MOUNESWARI V, «Performance analysis of indian banking sectorusing camel approach», International Journal of Applied Business and Economic Research IJABER, Vol 14, n° 10, 2016, pp. 6835-6844.

## BIBLIOGRAPHIE

---

- MOTTIS Nicolas, PONSSARD Jean-Pierre, «Création de valeur, 10 ans après... », revue française de gestion, n° 198-199, Aout 2009, pp. 209- 226.
- MOULAY KHATIR Rachid, BENBOUZIANE Mohamed, «La bonne gouvernance: un préalable à la modernisation et au développement du système bancaire », La revue de l'Économie & de Management, N° 07- "Gouvernance d'Entreprise, Éthique des Affaires et Responsabilité Sociales de l'entreprise ", Université de Tlemcen, Avril 2008, pp. 01-13.
- MOULLIN Max, «Performance measurement definitions: Linking performance measurement and organizational excellence», International Journal of Health Care Quality Assurance, Vol 20, Issue 03, 2007, pp.181-183.
- MUJAHID Mubeen et al, «Impact of capital structure on banking performance», research journal of finance and accounting, Vol 05, n°19, 2014, pp. 99-104.
- MUHAMMAD Bilal et al, «Influence of bank specific and macroeconomic factors on profitability of commercial banks: A case study of Pakistan », Research Journal of Finance and Accounting, Vol 04, n° 02, 2013, pp. 117-126.
- MULLINEUX Andy, «The corporate governance of banks», journal of financial regulation and compliance, Vol 14, n° 04, 2006, p-p 375- 382.
- MULLINEUX W. Andrew, «Avons-nous rendu les banques « bonnes » ? », revue française d'économie, Mars 2014, Vol 29, pp. 225-250.
- MUSHTAQ Maryam et al, «Determinants of Commercial Banks Performance: Empirical Evidence from Pakistan», Journal of Applied Environmental and Biological Sciences, Vol 04, n° 07, 2014, pp. 15-21.
- NADEEM Ahmed Sheikh, SITARA Karim, « Effects of internal governance indicators on performance of commercial banks in Pakistan», Pakistan Journal of Social Sciences (PJSS), Vol 35, n° 01, 2015, pp. 77-90.
- NAIFAR Nader, «The determinants of bank performance: an analysis of theory and practice in the case of an emerging market», international journal business environment, Vol 03, n° 04, 2010, pp. 460-470.
- NAJJAR J. Naser, «Can Financial Ratios Reliably Measure the Performance of Banks in Bahrain?», International Journal of Economics and Finance; Vol 05, n° 03; 2013, pp. 152-163.
- NANA KUINDJA Rodrigue, « Quality of banking governance and financial development in Africa: the case of Cameroon», Review of Economic and Business Studies (REBS), Vol 07, Issue 01, 2014, pp. 129-149.
- NANKA-BRUCE Douglas, «Corporate governance mechanisms and firm efficiency», international journal of business and management, Vol 06, n° 05, May 2011, pp. 28-40.
- NAUSHAD Mohammad, ABDUL MALIK Syed, «Corporate governance and bank performance: a study of selected banks in GCC region», Asian social science, Vol 11, n° 09, 2015, pp. 226-234.
- NAVARRO Marion, « Les accords de Bâle », regards croisés sur l'économie, n° 3, Janvier 2008, pp. 243- 245.
- NAZLIATUL ANIZA Abdul Aziz et al, «Exploring the perspectives of corporate governance and theories on sustainability risk management (SRM) », Asian economic and financial review, Vol 5, Issue 10, 2015, pp. 1148-1158.
- NEELY Andy, « The performance measurement revolution: why now and what next?», International Journal of Operations & Production Management, Vol 19, Issue 02, February 1999, pp. 205-228
- NEELY Andy et al, «Performance measurement system design: A literature review and research agenda», International Journal of Operations & Production Management, Vol 15 Issue 04, 1995, pp. 80-116.
- NERREKLIT Hanne, «The balance on the balanced scorecard a critical analysis of some of its assumptions», management accounting research, Vol 11, Issue 01, March 2000, pp. 65-88.
- NGUYEN Hong Son et al, «Impact of ownership structure and bank performance- an empirical test in Vietnamese banks», international journal of financial research, Vol 06, n° 04; 2015, pp. 123-133.
- NICHITEAN Andra Lavinia, ASANDULUI Mircea, «Corporate governance in banking activities», annales scientifiques de l'université "ALEXANDRU IOAN CUZA", DIN IAȘI, sciences économiques, 2010, pp. 135-148.
- NICU LOANA Elena et al, « Company performance measurement and reporting methods», annals of the university of Oradea, economic science, Vol 01, Issue 02, 2012, pp. 700-707.

## BIBLIOGRAPHIE

---

- NIETSCH, Michael «Corporate governance and company law reform: a German perspective », corporate governance: an international review, Vol 13, Issue 3, May 2005, pp. 369-376.
- NIRESH J. Aloy, M. Alfred, «The association between economic value added, market value added and leverage », international journal of business and management, Vol 09, n° 10, 2014, pp. 126-133.
- NISAR Shoab et al, «Determinants of bank's profitability in Pakistan: a latest panel data evidence», International Journal of Economics, Commerce and Management, Vol 03, Issue 04, April 2015, pp. 1-16.
- NOUAILI Makram et al, «The Determinants of Banking Performance in Front of Financial Changes: Case of Trade Banks in Tunisia», International Journal of Economics and Financial Issues, 2015, Vol 05, Issue 02, pp. 410-417.
- NOURAYI M. Mahmoud, Frank P. DAROCA, «Performance evaluation and measurement issues», Journal of Managerial Issues, Vol 8, n° 02, Summer 1996, pp. 206-217.
- NOUY Danièle, « La réévaluation du risque de solvabilité et de liquidité: le point de vue du superviseur », revue d'économie financière, n° 101, Janvier 2011, pp. 117-128.
- NYAMONGO Esman Morekwa, TEMESGEN Kebede, «The effect of governance on performance of commercial banks in Kenya: a panel study», corporate governance: the international journal of business in society, Vol 13, Issue 03, pp.236 – 248.
- OANA PINTEA Mirela, VIOLETA ACHIM Monica, «Performance-an evolving concept», university of Craiova, faculty of economics and business administration, annals of the university of Craiova, economic science series, Vol 02, Issue 38, n° 08, 2011, pp. 01-11.
- ODILI Okwuchukwu, «Does corporate governance influence banking sector performance in Nigeria?», Vol 03, Issue 10, October 2015, pp. 345-365.
- ODUDU Abu Seini et al, «Board characteristics and financial performance of deposit money banks in Nigeria», international journal of business and social science, Vol 07, n° 09; September 2016, pp. 159-173.
- OGEGE Samson, BOLOUPREMO Tarila, «Corporate governance and financial performance of banks: evidence from Nigeria», Acta Universitatis Danubius, (Economica, Vol 10, n° 02, 2014, pp. 213-228.
- OGUNNIYI L.T, ABRAHAM Ajao Olajide, «Technical and scale efficiency of commercial banks in Nigeria», the IUP journal of applied economics, Vol 09, n° 04, October 2010, pp. 59-68.
- OKPARA Godwin Chigozie, IHEANACHO Eugene, « Banking sector performance and corporate governance in Nigeria: a discriminant analytical approach », expert journal of finance, Vol 02, Issue 01, 2014, pp. 10-17.
- OMRAN Mohammed, «Privatization, state ownership, and bank performance in Egypt», world development, Vol 35, Issue 04, April 2007, pp. 714-733.
- OMRI Abdelwahed, «Systèmes de gouvernance et performance des entreprises tunisiennes», revue française de gestion, n° 142, Janvier 2003, pp. 85-100.
- ONGORE Vincent Okoth, «The relationship between ownership structure and firm performance: An empirical analysis of listed companies in Kenya», African journal of business management, Vol 05, Issue 06, 18 March 2011, pp. 2120-2128.
- ONGORE Vincent Okoth, KUSA Gemechu Berhanu, «Determinants of financial performance of commercial banks in Kenya», International Journal of Economics and Financial Issues, Vol 03, n° 01, 2013, pp. 237-252.
- OSISIOMA Chuka Ben et al, «Investigating the impact of corporate governance on banks' performance in Nigeria: a field Experiment», international journal of economics and business administration, Vol 01, n° 02, 2015, pp. 98-112.
- OTHMANI Hidayat, «Impact des administrateurs femmes et institutionnels sur la performance financière des banques tunisiennes», Gestion 2000, Vol 34, Janvier 2017, pp. 47-70.
- OTLEY David, «Performance management: a framework for management control systems research», management accounting research, Vol 10, Issue 04, December 1999, pp. 363-382
- OWOPUTI James Ayodele et al, «Bank specific, industry specific and macroeconomic determinants of bank profitability in Nigeria», European scientific journal, Vol 10, n° 25, September 2014, pp. 408-423.
- OXELHEIM Lars, RANDØY Trond, «The impact of foreign board membership on firm value», journal of banking & finance, Vol 27, Issue 12, December 2003, pp. 2369- 2392.

## BIBLIOGRAPHIE

---

- OZILI Peterson Kitakogelu, UADIALE Olayinka, «Ownership concentration and bank profitability», *future business journal*, Vol 03, Issue 02, December 2017, pp. 159-171
- PANDYA Hemal, «Corporate governance structures and financial performance of selected Indian banks», *journal of management & public policy*, Vol 02, n° 02, June 2011, pp. 4-21.
- PANIZZA Ugo et al, «Bank ownership and performance. Does politics matter?», *journal of banking & finance*, Vol 31, Issue 01, January 2007, pp. 219-241.
- PASCALLON P, «Le système monétaire et bancaire algérien », *revue banque*, n°289, Octobre 1970, p 876.
- PASIOURAS Fotios, KOSMIDOU Kyriaki, «Factors influencing the profitability of domestic and foreign commercial banks in the European Union», *research in international business and finance*, Vol 21, Issue 02, 2007, pp. 222-237.
- PASTRE Olivier, «Le gouvernement d'entreprise: questions de méthodes et enjeux théoriques», *revue d'économie financière*, n°31, 1994, pp.15-32.
- PATHAN Shams, «Strong boards, CEO power and bank risk-taking», *journal of banking & finance*, Vol 33, Issue 07, July 2009, pp. 1340-1350.
- PATHAN Shams et al, «Board size, independence and performance: an analysis of Thai banks», *Asia-pacific financial markets*, Vol 14, n° 03, September 2007, pp. 211-227.
- PATHAN Shams, FAFF Robert, «Does board structure in banks really affect their performance?», *journal of banking & finance*, Vol 37, Issue 05, May 2013, pp.1573–1589.
- PEARCE A. John, ZAHRA Shakear, «Board composition from a strategic contingency perspective», *journal of management studies*, Vol 29, Issue 4, July 1992, pp. 411-438.
- PEARCE A. John, ZAHRA Shakear, «Boards of directors and corporate financial performance: a review and integrative model», *journal of management*, Vol 15, n° 02, June 1989, pp. 291-334
- PEBEREAU Michel, «Impact de la réglementation financière sur le financement à long terme de l'économie par les banques», *revue de la stabilité financière*, n° 19- Financement de l'économie : de nouveaux canaux pour la croissance, Avril 2015, pp. 111-117.
- PEBEREAU Michel, «Les enjeux de la réforme du ratio de solvabilité», *revue d'économie financière- Bâle II : Genèse et enjeux*, n°73, 2003, pp. 129-144.
- PEKURI Aki et al, «Productivity and performance management – managerial practices in the construction industry», *international journal of performance measurement*, Vol 01, 2011, pp. 39-58.
- PENI Emilia, VÄHÄMAA Sami, «Did good corporate governance improve bank performance during the financial crisis?», *Journal of Financial Services Research*, Vol 41, n° 1-2, 2012, pp. 19-35.
- PETRIA Nicolae et al, «Determinants of banks' profitability: evidence from EU 27 banking systems», *procedia economics and finance*, Vol 20, 2015, pp. 518-524.
- PERVAN Maja, VIŠIĆ Josipa, «Influence of firm size on its business success», *Croatian Operational Research Review (CRORR)*, Vol 03, 2012, pp. 213-223.
- PFISTER Christian, «Politique monétaire et aspects prudents », *bulletin de la banque de France*, n° 43, juillet 1997, pp. 101-117.
- PI Lynn, TIMME G. Stephen, «Corporate control and bank efficiency», *journal of banking and finance*, Vol 17, Issues 2-3, 1993, PP. 515-530.
- POINCELOT Évelyne, WEGMANN Grégory, «Utilisation des critères non financiers pour évaluer ou piloter la performance: analyse théorique », *comptabilité - contrôle – audit*, Tome 11, Vol 02, Décembre 2005, pp. 109-125.
- POLOVINA Nereida, PEASNELL Ken, «The effect of foreign management and board membership on the performance of foreign acquired Turkish banks», *international journal of managerial finance*, Vol 11, Issue 03 pp. 359-387.
- POP Adrian, «La Politique de dette subordonnée comme alternative au 3<sup>ème</sup> pilier de Bâle II : est-elle faisable ?», *recherches économiques de Louvain*, Février 2005, Vol 71, pp. 193-222.
- POPA Dorina et al, «Contemporary approaches of company performance analysis based on relevant financial information», *annals of the university of Oradea, economic science*, Vol 01, Issue 02, 2012, pp. 708-715.

## BIBLIOGRAPHIE

---

- POULAIN-REHM Thierry, «Gouvernance d'entreprise et actionnariat des salariés: une approche conceptuelle», la revue du financier consacrée à la gouvernance d'entreprise, n° 133, pp. 01-13.
- PRADHAN Radhe Shyam, KHADKA Nitesh, «The effect of debt financing on profitability of Nepalese commercial banks», Social Science Research Network SSRN electronic journal, 28 September 2017, pp. 01-15.
- PRAPTININGSIH Maria, «Corporate governance and performance of banking firms: evidence from Indonesia, Thailand, Philippines, and Malaysia», journal of management and entrepreneurship, Vol 11, n° 01, 2009, pp. 94-108.
- PRAT DIT HAURET Christian, KOMAREV Iliya, «Légitimité et exigences réglementaires au sein de la gouvernance des sociétés cotées américaines et françaises. Les comités d'audit», la revue des sciences de gestion, n° 216, Juin 2005, pp. 33- 47.
- PROWSE Stephen, «Corporate control in commercial banks», the Journal of financial research, Vol 20, n° 04, winter 1997, pp. 509-527.
- PUCHETA-MARTINEZ Maria Consuelo, «Female institutional directors on boards and firm value», journal of business ethics, Vol 152, Issue 02, 2018, pp. 343-363.
- PUCHETA-MARTÍNEZ María Consuelo, GARCÍA-MECA Emma, «Institutional investors on boards and audit committees and their effects on financial reporting quality», Vol 22, Issue 04, July 2014, pp.347-351.
- QUEY-JEN Yeh, « The application of Data Envelopment Analysis in conjunction with financial ratios for bank performance evaluation», the journal of the operational research society, Vol 47, n° 08, 1996, pp. 980-988.
- RACHDI Housseem, BEN AMEUR Ines Ghazouani, «Board characteristics, performance and risk taking behavior in Tunisian banks», international journal of business and management, Vol 06, n° 06, June 2011, pp. 88- 97.
- RACHDI Housseem et al, « Banking governance and risk: the case of Tunisian conventional banks», review of economic perspectives, Vol 13, Issue 04, 2013, pp. 195-206.
- RAO K.S, DESTA Kidane Kerebih, «Corporate governance and financial performance: A study with reference to commercial banks in Ethiopia», international journal of applied research, Vol 02, Issue 08, 2016, pp. 551-557.
- RAO K. Rama Mohana, LAKEW Tekeste Berhanu, «Determinants of profitability of commercial banks in a developing country: evidence from Ethiopia», International Journal of Accounting and Financial Management Research (IJAFMR), Vol 02, Issue 03, September 2012, pp. 01-20.
- REBEIZ S. Karim, SALAMEH Zeina, «Relationship between governance structure and financial performance in construction», journal of management in engineering, Vol 22, Issue 01, January 2006, pp. 20-26.
- REBERIOUX Antoine, «Gouvernance d'entreprise et théorie de la firme. Quelle(s) alternative(s) à la valeur actionnariale?», revue d'économie industrielle, n° 104, 2003, pp. 85-110.
- RECHNER L. Paula, DALTON R. Dan, «CEO duality and organizational performance: a longitudinal analysis», strategic management journal, Vol 12, Issue 2, February 1991, pp. 155-160.
- REGER K. Rhonda et al, «Deregulation, strategic choice, risk and financial performance», strategic management journal, Vol 13, Issue 03, March 1992, pp. 189-204.
- REHMANS Ramiz ur, MANGLA Inayat Ullah, «Corporate governance and performance of financial institutions in Pakistan: a comparison between conventional and Islamic banks in Pakistan», The Pakistan Development Review, Vol 49, n° 4, 2010, pp. 461-475.
- RENÉE B. Adams, MEHRAN Hamid, «Bank board structure and performance: Evidence for large bank holding companies», journal of financial intermediation, Vol 21, 2012, pp. 243-267.
- RHODES Roderick, «The new governance: governing without government», political studies, Vol 44, Issue 04, September 1996, pp. 652-667.
- RIAZ Samina, MEHAR Ayub, «The impact of bank specific and macroeconomic Indicators on the profitability of commercial banks», the Romanian economic journal, n° 47, March 2013, pp. 91-110.
- RICHARD Bertrand, MASMOUDI Inès, «Crise financière et gouvernance des banques», Vie & sciences de l'entreprise, n° 185-186, Mars 2010, pp.172-186.
- RICHARD J. Pierre et al, «Measuring organizational performance as a dependent variable: towards methodological best practice», journal of management, Vol 35, n° 3, June 2009, pp. 718- 804.

## BIBLIOGRAPHIE

---

- RIME Bertrand, «Capital requirements and bank behaviour: empirical evidence for Switzerland», *Journal of banking & finance*, Vol 25, Issue 04, April 2001, pp. 789-805.
- ROBIN Thomas, SHAILESH Singh Thakur, «Analysis of corporate governance and performance of Indian banks», *Acropolis*, Vol 04, n° 01, January-December 2014, pp. 5-12.
- ROCHET Jean-Charles, «Réglementation prudentielle et discipline de marché», *Revue d'économie financière*, n°73, 2003, pp. 01-12.
- RODRIGUEZ-FERNANDEZ Mercedes, «Social responsibility and financial performance: The role of good corporate governance», *Business Research Quarterly BRQ*, Vol 19, Issue 2, April-June 2016, pp. 137-151.
- ROGHANIAN Parastoo et al, «Productivity through effectiveness and efficiency in the banking industry», *Procedia - social and behavioral sciences*, Vol 40, 2012, pp. 550-556.
- ROSTAMI Shoeyb et al, «The effect of corporate governance components on return on assets and stock return of companies listed in Tehran stock exchange», *Procedia economics and finance*, Vol 36, 2016, pp. 137-146.
- ROUSE Paul, PUTTERILL Martin, «An integral framework for performance measurement», *Management Decision*, Vol 41, Issue 08, pp.791-805.
- ROWE Wei et al, «Board governance and performance of Chinese banks», *Banks and bank systems*, n° 01, 2011, pp. 01-39.
- SAADAoui Zied, «Convergence internationale des normes de fonds propres. Quels effets sur les banques des pays émergents ? », *Revue économique*, Vol 62, Avril 2011, pp. 687-715.
- SABINA Yesmine, BHUIYAH Mohammad Saif Uddin, «Determinants of banks' financial performance: a comparative study between nationalized and local private commercial banks of Bangladesh», *International Journal of Business and Management Invention*, Vol 04, Issue 09, September 2015, pp. 33-39.
- SAEED Muhammad Muzaffar et al, «Impact of capital structure on banking performance (A case study of Pakistan)», *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol 04, n° 10, February 2013, pp. 393-403.
- SAID A. Amal et al, «An empirical investigation of the performance consequences of nonfinancial measures», *Journal of Management Accounting Research*, Vol 15, 2003, pp. 193-223.
- SAKAWA Hideaki, WATANABEL Naoki, «Corporate board structures and performance in the banking industry: evidence from Japan», *Social Science Research Network SSRN electronic journal*, 15 March 2011, pp. 01-40.
- SALLOUM Charbel et al, «Board of directors and bank performance: beyond agency theory», *International Journal of Business Governance and Ethics*, Vol 08, n° 03, 2013, pp. 265-288.
- SANTOS A. C. João, «Bank capital regulation in contemporary banking theory: a review of the literature», *Financial Markets, Institutions & Instruments*, Vol 10, Issue 2, May 2001, pp. 41-84.
- SAPIENZA Paola, «The effects of government ownership on bank lending», *Journal of Financial Economics*, Vol 72, Issue 02, May 2004, pp. 357-384.
- SATHYE Milind, «Efficiency of banks in a developing economy: the case of India», *European Journal of Operational Research*, Vol 148, Issue 03, 1 August 2003, pp. 662-671.
- SWAI P. Janeth, MBOGELA S. Cosmas, «Do ownership structures affect banks' performance? an empirical inquiry onto Tanzanian bank industry», *Journal of Finance and Risk Perspectives*, Vol 03, Issue 02, June 2014, pp. 47-66.
- SAYED Najmus Sahar, SAYED Gazia, «Indian banking sector: measurement and analysis of market value added an empirical study in the select Indian banks », *Journal of Management Research and Analysis*, Vol 02, Issue 1, January - March 2015, pp. 24-34.
- SAYED Najmus Sahar, SAYED Gazia, «Indian banking sector: Measurement and analysis of market value added an empirical study in the select Indian banks», *Great Lakes Herald*, Vol 09, n° 01, March 2015, pp. 19-34.
- SBAI Hicham, MEGHOUAR Hicham, «L'impact des mécanismes de gouvernance sur la performance des banques marocaines», *Question(s) de management*, n°18, Mars 2017, p 180.
- SCHMIDT Peter, SICKLES C. Robin, «Production frontiers and panel data», *Journal of Business & Economic Statistics*, Vol 02, n° 04, Octobre 1984, pp. 367-374.

## BIBLIOGRAPHIE

---

- SEGRESTIN Blanche, HATCHUEL Armand, «Autorité de gestion et avaries communes : pour un complément du droit de l'entreprise? », finance contrôle stratégie, Vol 14, n° 2, juin 2011, pp. 09-36.
- SENY KANKonan Anderson, «Evolution des systèmes de gouvernance d'entreprise: une approche par la relations inter organisationnelles», "comptabilité, contrôle, audit et institution(s)", Tunisie, May 2006, <halshs-00581072>, pp. 01-24.
- ȘERBAN Anca, DUMITRAȘCU Oana, «Total performance scorecard», Share. Empower. Awareness (SEA)-practical application of science, Vol 01, Issue 01, n°1, 2013, pp. 164-173.
- SHARMA K. Anil, KUMAR Satish, «Economic Value Added: literature review and relevant issues», international journal of economics and finance, Vol 02, n° 02, May 2010, pp. 200-220.
- SHELEIFER Andrey, W. VISHNY Robert, «A survey of corporate governance », the journal of finance, Vol 52, n° 02, June 1997, pp. 737-783.
- SHELEIFER Andrey, VISHNY W. Robert, «Politicians and firms», the quarterly journal of economics, Vol 109, Issue 04, 1994, pp. 995-1025.
- SHUNGU Progress et al, « Impact of corporate governance on the performance of commercial banks in Zimbabwe», Mediterranean journal of social sciences, Vol 05, n° 15, July 2014, pp. 93-105.
- SIDDIK Md. Nur Alam et al, «Impacts of capital structure on performance of banks in a developing economy: Evidence from Bangladesh», International journal of financial studies, Vol 05, Issue 13, pp. 01-18.
- SIERRA E. Gregory et al, «An examination of multiple governance forces within bank holding companies», journal of financial services research, April 2006, Vol 29, Issue 02, pp. 105-123.
- SIMON Yves, TEZENAS du MONTCEL Henri, « Théorie de la firme et réforme de l'entreprise », revue économique, Vol 28, n° 03, 1977, pp. 321-351.
- SIMPSON W. Gary, GLEASON E. Anne, « Board structure, ownership, and financial distress in banking firms», international review of economics and finance, Vol 08, 1999, p-p 284-285.
- SMITH G. Ken et al, «Strategy, size and performance», organization studies, Vol 10, Issue 01, 1 January 1989, pp. 63-81.
- SOHAIL Sundas et al, «Is internal and external mechanism of governance enriching the performance of the banking sector of Pakistan? », Corporate Governance: The International Journal of Business in Society, Vol 17 Issue 04, pp.629-642.
- STAIKOURAS K. Panagiotis et al, «The effect of board size and composition on European bank performance», European journal of law and economics, Vol 23, Issue 01, 2007, pp. 1-27.
- STANCIC Predrag et al, «Influence of board and ownership structure on bank profitability: evidence from South East Europe», economic research, Vol 27, n° 01, 2014, pp. 573-589.
- STĂNCULESCU Andrei, BREZEANU Petre, «Corporate governance models», annals of the university of Petroșani, Economics, 8(1), 2008, pp. 15-18.
- St-ARNAUDAPier-Olivier, LACROIXIsabelle, « La gouvernance : tenter une définition », cahiers de recherche en politique appliqué, Vol 04, n° 03, Automne 2012, pp. 19-37.
- STAUBA B. Roberta et al, «Evolution of bank efficiency in Brazil: a DEA approach», European journal of operational research, Vol 202, Issue 01, 1 April 2010, pp. 204-213.
- STEDE Wim A. Van der et al, «Strategy, choice of performance measures, and performance», behavioral research in accounting, Vol 18, 2006, pp. 185-205.
- STEPANOVA Anastasia, IVANTSOVA Olga, «Role of corporate governance in banking sector: evidence from all the world », journal of corporate finance research, Vol 24, n° 4, 2012, pp. 80-86.
- STEPHEN Frimpong et al, «Impact of corporate governance mechanisms and banks performance: Ghana's position», international journal of empirical finance, Vol 04, n° 05, 2015, pp. 324-335.
- STIGLER J. George, «The economies of scale», the journal of law and economics, Vol 01, October 1958, pp. 54-71.
- SUNDAY Otuya, GODWIN Ofeimun, «Effects of board globalizing on financial performance of banks in Nigeria», international journal of academic research in accounting, finance and management sciences, Vol 07, n°04, October 2017, pp. 1-10.

## BIBLIOGRAPHIE

---

- SUSANTO Anindya Pradipta, ROKHIM Rofikoh, «The increase of foreign ownership and its impact to the performance, competition & risk in Indonesian banking industry», *Asian journal of business and accounting* Vol 06, Issue 02, 2013, pp.137-153.
- SUTAN Emir Hidayat, ABDUH Muhamad, «Does financial crisis give impacts on Bahrain islamic banking performance?A panel regression analysis », *international journal of economics and finance*, Vol 04, n°07; July 2012, pp. 79-87.
- SUWINTO Johan et al, « Key financial performance independent versus integrated: empirical evidence from Indonesia financial service industry (2001-2011)», *international journal of economics and finance*, Vol. 5, n° 01, 2013, pp. 92-104.
- TAKTAK Salima, « Gouvernance et efficience des banques tunisiennes : étude par l'approche de frontière stochastique », *revue Libanaise de gestion et d'économie*, n° 05, 2010, pp. 01-36.
- TAKTAK Salima, TRIKI Mohamed, «The effect of board and ownership structure on the efficiency of banks in Tunisia: the stochastic frontier approach», *international journal of business and management*; Vol 07, n° 16, 2012, pp. 139-150.
- TAMUNOSIKI Kurotamunobaraomi et al, «Liquidity and performance of Nigerian banks», *journal of accounting and financial management*, Vol 03, n° 01, 2017, pp. 34- 46.
- TANA Sailesh et al, «The effect of board size and composition on the efficiency of UK banks», *international journal of the economics of business*, Vol 18, Issue 03, 2011, pp. 441- 462.
- TANGAKOU Soh Robert et al, « Gouvernance bancaire et rentabilité financière au Cameroun», *European scientific journal*, January 2015, Vol 11, n° 01, pp. 267-287.
- TARAWNEH Medhat, « A comparison of financial performance in the banking sector: some evidence from Omani commercial banks », *international research journal of finance and economics*, Issue 03, 2006, pp. 101-112.
- THORAVAL Pierre-Yves, « Le dispositif de Bâle II : rôle et mise en œuvre du pilier 2 », *Banque de France, revue de la stabilité financière*, n° 09, Décembre 2006, pp. 125-132.
- TIAN J. Jenny, LAU Chung-Ming, «Board composition, leadership structure and performance in Chinese shareholding companies», *Asia pacific journal of management*, Vol 18, 2001, pp. 245–263.
- TOMAR Shorouq, BINO Adel, «Corporate governance and bank performance: Evidence from Jordanian banking industry», *Jordan journal of business administration*, Vol 08, n° 02, 2012, pp. 353-372.
- TOUPANETino Raphaël, «La gouvernance : évolution, approches théoriques et critiques du concept», *Seminarul Geografic "d. Cantemir"*, n° 29, 2009, p 97.
- TRABELSI Mohamed Ali, «Governance and performance of Tunisian banks », *international journal of economics and finance*, Vol 02, n° 03, August 2010, pp. 189-198.
- TRANDAFIR Raluca Andreea, «The Performance Analysis», *"Ovidius" University Annals, Economic Sciences Series*, Vol 12, Issue 1, 2012, pp. 697- 700.
- TREBUCQ Stéphane, «De l'idéologie et de la philosophie en gouvernance d'entreprise», *revue française de gestion*, Mai 2005, n° 158, pp. 49- 67.
- TUNC André, « La direction et la gestion des sociétés anonymes : les recommandations de l'American Law Institute », *revue internationale de droit comparé*, Vol 39, n° 04, 1987, pp. 947-951.
- TUNC André, «Le gouvernement des sociétés anonymes : le mouvement de réforme aux États-Unis et au Royaume-Uni», *revue internationale de droit comparé*, Vol 46, n°01, 1994, pp. 59-72.
- UJUNWA A et al, «CEO duality and firm performance: an integration of institutional perceptive with agency theory», *international journal of social, behavioral, educational, economic, business and industrial engineering* Vol 07, n° 01, 2013, pp. 180-186.
- UR REHMANS Ramiz, MANGLA Inayat Ullah, « Corporate governance and performance of financial institutions in Pakistan: A comparison between conventional and Islamic banks in Pakistan», *the Pakistan development review*, Vol 49, n° 04, 2010, pp. 461-475.
- UWUIGBE Olubukunola Ranti, FAKILE Adeniran Samuel, «The effects of board size on financial performance of banks: a study of listed banks in Nigeria», *international journal of economics and finance*, Vol 04, n° 02, February 2012, pp. 260-267.

## BIBLIOGRAPHIE

---

- VAFEAS Nikos, THEODOROU Elena, « The relationship between board structure and firm performance in the UK », *British accounting review*, Vol 30, Issue 04, December 1998, pp. 383 – 407.
- VALENTI M. Alix et al, «The effects of firm performance on corporate governance», *management research review*, Vol 34, Issue 03, 2011, pp. 266-283.
- VAN DER POLL H.M et al, «An overview of the implementation of Economic Value Added (EVA™) performance measures in South Africa », *Southern African business review*, Vol 15, n° 03, 2011, pp. 122-141.
- VAN ROY Patrick, « Réglementation prudentielle des banques et notations bancaires non sollicitées », *reflets et perspectives de la vie économique*, Mars 2008, Tome 48, pp. 79- 86.
- VELNAMPY T, ANOJAN. V, « Financial performance of state and private sector commercial banks: a comparative study during war and post war scenarios of Sri Lanka », *European journal of business and innovation research*, Vol 02, n° 01, March 2014, pp. 93-105.
- VINCENT Matthieu, «Origines et principes du gouvernement d'entreprise», *journal des sociétés*, n°63, Mars 2009, pp.15-20.
- VOINEA Maria- Madalina, «Why is important to do the performance analysis? », *SEA -practical application of science*, Vol 03, Issue 07, 2015, pp. 593-596.
- WABWILE Edwin Sawa et al, «Financial leverage and performance variance among banks. Evidence of Tier 1 commercial banks listed on Nairobi security exchange Kenya», *international journal of business and management invention*, Vol 03, Issue 04, April 2014, pp. 01-13.
- WANG Mingzhu, «Which types of institutional investors constrain abnormal accruals?», *corporate governance: An international review*, Vol 22, Issue 01, 2014, pp. 43-67.
- WEIR Charlie et al, « Internal and external governance mechanisms: their impact on the performance of large UK public companies », *journal of business finance & accounting*, Vol 29, Issue 5 - 6, June/July 2002, pp. 579–611.
- WIERSMA Eelke, «An exploratory study of relative and incremental information content of two non-financial performance measures: Field study evidence on absence frequency and on-time delivery», *Accounting, Organizations and Society*, Vol 33, Issues 2-3, February- April 2008, pp. 249-265.
- WILLIAMS Jonathan, NGUYEN Nghia, «Financial liberalization, crisis, and restructuring: a comparative study of bank performance and bank governance in South East Asia», *journal of banking & finance*, Vol 29, 2005, pp. 2119-2154.
- WOOD J. Donna, «Corporate Social Performance Revisited », *academy of management review*, Vol 16, n° 4, 1991, pp. 691-718.
- WORRELL L. Dan et al, «One hat too many: key executive plurality and shareholder wealth», *strategic management journal*, Vol 18, Issue 06, 1997, pp. 499–507.
- XIAOCHI Lin, YI Zhang, « Bank ownership reform and bank performance in China », *journal of banking & finance*, Vol 33, Issue 01, January 2009, pp. 20-29.
- YONG-BAE Ji, CHOONJOO Lee, «Data envelopment analysis », *the stata journal*, Vol 10, n° 02, 2010, pp. 267-280.
- YERMACK David, « Higher market valuation of companies with a small board of directors », *journal of financial economics*, Vol 40, 1996, pp.185-211.
- YILDIRIM H. Semih, PHILIPPATOS C. George, « Efficiency of banks: recent evidence from the transition economies of Europe, 1993–2000 », *The European journal of finance*, Vol 13, Issue 02, February 2007, pp. 123-143.
- YOSHIMORI Masaru, «Whose company is it? The concept of the corporation in Japan and the west », *Long Range Planning*, Vol 28, Issue 04, August 1995, p-p 2-3, 33-44.
- ZABRI Shafie Mohamed et al, «Corporate governance practices and firm performance: evidence from top 100 public listed companies in Malaysia », *Procedia economics and finance*, Vol 35, 2016, pp. 287-296.
- ZEITUN Rami, BENJELLOUN Hicham, «The efficiency of banks and the financial crisis in a developing economy: the case of Jordan », *journal of finance, accounting and management*, Vol 04, Issue 01, January, 2013, pp. 1-20.

## BIBLIOGRAPHIE

---

ZENOU Emmanuel, « Le gouvernement d'entreprise : définition et remise en perspective », la revue Hist. Géo Géopolitique., analyse économique, n° 38, Octobre 2005, pp. 01-06.

ZHOU Zhongfei, LI Jingwei, «In search of approaches to improve corporate governance in China's state-owned commercial banks», the international lawyer, Vol 36, n° 01, 2002, pp. 215-235.

ZULKAFI Abdul Hadi et al, «Board structure and firm value: a study on listed banking firms in the Asian emerging markets», international journal of business governance and ethics, Vol 05, n° 03, 2010, pp.157-177.

ZULKAFI Abdul Hadi, Abdul SAMAD Fazilah, «Corporate governance and performance of banking firms: evidence from Asian emerging markets», issues in corporate governance and finance, advances in financial economics, Vol 12, 2007, pp. 49-74.

ZURIEKAT Majdy et al, «Participation in performance measurement systems and level of satisfaction», International Journal of Business and Social Science, Vol 02, n° 08, May 2011, pp. 159-169.

### 3- Documents de travail.

ABREU Margarida, MENDES Victor, «Commercial bank interest margins and profitability: evidence from E.U countries», Porto working paper series, 2002, pp. 01-11.

AGORAKI Maria- Eleni et al, «The effect of board size and composition on bank efficiency», MPRA Munich Personal RePEc Archive, MPRA paper n°18548, 08 October 2009, pp. 01-29.

ALEXANDER Kern, «Corporate governance and banking regulation», Cambridge endowment for research in finance, research programme in international financial regulation, working paper n° 17, June 2004, pp.01- 50.

AMBAPOUR Samuel, «Estimation des frontières de production et mesures de l'efficacité technique », bureau d'application des méthodes statistiques et informatiques, document du travail n° 02, 2001, pp. 01-26.

ANDRIANOVA Svetlana et al, «Is government ownership of banks really harmful to growth?», Brunel university west London, department of economics and finance, working paper n° 09-20, May 2009, pp. 01-17.

BAI Chong-En et al, «Corporate governance and market valuation in China», the William Davidson institute, the university of Michigan business school, working paper n° 564, May 2003, pp. 01-42.

BARTH R. James et al, « Comparative international characteristics of banking», economic and policy analysis working paper n° 2004-1, January 2004, pp. 01-77.

BECHT Marco et al, « Corporate governance and control », European Corporate Governance Institute ECGI, finance working paper, n° 02, August 2005, pp. 04-07.

BENNEDSEN Morten et al, «Board size effects in closely held corporations», Centre for Applied Micro-econometrics CAM, working paper n° 2004-25, December 2004, pp. 01-33.

BERGER N. Allen et al, «Corporate governance and bank performance: a joint analysis of the static, selection, and dynamic effects of domestic, foreign, and state ownership», World Bank policy research, working paper n° 3632, June 2005, pp. 01-42.

BERGER N. Allen et al, «Further evidence on the link between finance and growth: an international analysis of community banking and economic performance», the World Bank, development research group-finance, policy research working paper n° 3105, August 2003, pp. 01-43.

BHAGAT Sanjai, BLACK Bernard, «Board independence and long-term firm performance», working paper, 2000, pp. 01-44.

BONIN P. John et al, « Bank performance, efficiency and ownership in transition countries», Bank of Finland Institute for Economies in Transition-BOFIT, BOFIT discussion paper n° 07/2004, 4 June 2004, pp. 01-38.

BONIN P. John et al, « Privatization matters: bank efficiency in transition countries», the William Davidson institute, the university of Michigan business school, working paper n° 679, April 2004, pp. 01-31.

CAPRIO Gerard, PERIA Maria Soledad Martinez, «Avoiding disaster: policies to reduce the risk of banking crises», the Egyptian Center for Economic Studies, working paper n° 47, November 2000, pp. 01-33.

CHARREAUX Gérard, « De la nécessité d'une vision partenariale en gouvernance de l'entreprise : une note », Centre de Recherche en Gestion des Organisation (GREGO), cahier n° 1141002, Octobre 2014, pp. 01-10.

## BIBLIOGRAPHIE

---

- CHARREAUX Gérard, «La convergence des systèmes nationaux de gouvernance : une perspective contingente», université de Bourgogne, cahier du FARGO, centre de recherche en Finance, Architecture et Gouvernance des Organisations, n° 1090701, Juillet 2009, pp. 01-19.
- CHARREAUX Gérard, «La théorie positive de l'agence : lecture et relectures», Working paper CREGO 0980901, université de Bourgogne, 1998, pp. 01-55.
- CHARREAUX Gérard, «Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance», Working paper CREGO, CREGO EA7317, université de Bourgogne, Décembre 2000, pp. 01-56.
- CHARREAUX Gérard, « Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux », Centre de recherche en Finance, Architecture et Gouvernance des Organisations, Cahier du FARGO n° 1040101, Version révisée, Décembre 2004, pp. 01-57.
- CHARREAUX Gérard, «Modes de contrôle des dirigeants et performance des firmes», IAE DIJON - Faculté de Science Economique et de Gestion, Décembre 1992, pp. 01- 43.
- CHARREAUX Gérard, «Quelle théorie pour la gouvernance? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive et comportementale », centre de recherche en Finance, Architecture et Gouvernance des Organisations, cahier du FARGO n° 1110402, version 1, Avril 2011, pp. 01-26.
- CHARREAUX Gérard, «Vers une théorie du gouvernement des entreprises », working paper CREGO 0960501, Centre de Recherches en Gestion des Organisations, l'université de Bourgogne, Mai 1996, pp. 01-56.
- DINSON Syaza Laila, «CIMB bank performance: Relationship between GDP, leverage ratio and operating efficiency ratio to profitability», Munich Personal RePEc Archive MPRA, n° 78497, 13 April 2017, pp. 01-13.
- CHARREAUX Gérard, «Vers une théorie du gouvernement des entreprises», Centre de Recherches en Gestion des Organisations, working paper CREGO n° 0960501, l'université de Bourgogne, Mai 1996, p-p. 40-41.
- CREMERS Martijn, FERRELL Allen, «Thirty years of corporate governance: firms valuations & stock returns», Yale International Center of Finance ICF, working paper n° 09-09, November 2009, pp. 01-57.
- CRESPI Rafael et al, «Governance mechanisms in Spanish banks. Does ownership matter?», European Corporate Governance Institute ECGI, working paper n° 19, June 2003, pp.01-38.
- DE HAAN Jakob, VALHU Razvan, «Corporate governance of banks: a survey», De Nederlandsche Bank (DNB), working paper, n° 386, July 2013, pp. 01-53.
- DELFINO María Eugenia, «Ownership and efficiency in the banking industry: empirical evidence for Argentina», DIW Berlin (the German Institute for Economic Research), working paper, December 2003, pp. 01-45.
- DROBETZ Wolfgang et al, «Corporate governance and expected stock returns: evidence from Germany», European Corporate Governance Institute ECGI, finance working paper n° 11/2003, February 2003, pp. 01-36.
- FARAZI Subika et al, «Bank ownership and performance in the Middle East and North Africa region», the World Bank policy research working paper, n° 5620, April 2011, pp. 01-46.
- FARVAQUE Etienne, REFAIT-ALEXANDRE Catherine, «Les exigences de transparence des accords de Bâle: Aubaine ou fardeau pour les pays en développement? », centre de recherche sur les stratégies économiques (CRESE), working paper n° 2015-09, Septembre 2015, pp. 01-09.
- GALDEMA Virginie et al, «Performance, efficacité, efficience : les critères d'évaluation des politiques sociales sont-ils pertinents?», Centre de Recherche pour l'Etude et l'Observation des Conditions de vie (CREDOC), cahier de recherche n°299, Décembre 2012, pp. 01-80.
- HACHIMI SANNI Yaya, «La problématique de la performance organisationnelle, ses déterminants et les moyens de sa mesure : une perspective holistique et multicritérielle », document de travail n° 036, université Laval, faculté des sciences de l'administration, Québec, Canada, 2003, pp. 01-34.
- HALEP Maria, DRAGAN Gabriela, « L'impact de l'application des reformes bale iii sur l'industrie bancaire roumaine », Centre for European Studies (CES) working papers, Vol 04, Issue 4, 2012, pp. 707-725.
- HARDY C. Daniel, BONACCORSI DI PATTI Emilia, «Bank reform and bank efficiency in Pakistan», International Monetary Fund IMF, working paper n° 01/138, September 2001, pp. 01- 35.
- HASHI Iraj, «The Legal Framework for Effective Corporate Governance: Comparative Analysis of Provisions in Selected Transition Economies», centre for social and economic research CASE, studies and analyses n°268, December 2003, pp. 01-13.

## BIBLIOGRAPHIE

---

- HENNANI Rachida, «De Bâle I à Bâle III: les principales avancées des accords prudentiels pour un système financier plus résilient », études et synthèses, n° 2015-01, 27 mars 2015, pp. 01-97.
- HERMALIN E. Benjamin, WEISBACH S. Michael, «Boards of directors as an endogenously determined institution: a survey of the economic literature», National Bureau of Economic Research NBER, working paper n° 8161, March 2001, pp. 01-39.
- JASSAUD Nadège, «Reforming the corporate governance of Italian banks», International Monetary Fund working paper, n° 14/181, September 2014, pp. 01-31.
- KAPOPOULOS Panayotis, LAZARETOU Sophia, «Does corporate ownership structure matter for economic growth? a cross-country analysis », working paper n° 21, bank of Greece, March 2005, pp. 05-40.
- KHAN Md Habib-Uz-Zaman et al, «Non-financial performance measures-organizational performance relationship in the Bangladeshi firms: the moderator role of environmental uncertainty and corporate culture», Working paper, October-November 2011, pp. 01-30.
- KLAPPER F. Leora, LOVE Inessa, «Corporate governance, investor protection and performance in emerging markets», World Bank policy research, working paper n° 2818, March 2002, pp. 01-39.
- KOBEISSI Nada, «Ownership structure and bank performance: evidence from the Middle East and North Africa», Working Paper n° 0413, 2017, pp. 01-26.
- LEVINE Ross, «The corporate governance of banks: A concise discussion of concepts and evidence», World Bank policy research working paper n° 3404, September 2004, pp. 01-19.
- MAMATZAKIS Emmanuel et al, «Ownership structure and bank performance: An emerging market perspective», Munich Personal RePEc Archive MPRA, MPRA Paper n° 80653, 1 July 2017, pp. 01-55.
- MAMOUD ABDUL Jalloh, «Impact of capital adequacy on the performance of Nigerian banks using the Basel accord framework», East Africa Research Papers in Business, Entrepreneurship and Management EARP-BEM, n° 2017:07, pp. 01-24.
- MANSOURI Brahim, AFROUKH Saïd, «La Rentabilité des banques et ses déterminants: cas du Maroc», working paper n° 462, Février 2009, pp. 01-31.
- MERCIER Samuel, GOND Jean-Pascal, « La théorie des parties prenantes», centre de recherche en Finance, Architecture et Gouvernance des Organisations, cahier du FARGO n° 1050502, Mai 2005, pp. 01-14.
- MICCO Alejandro et al, «Bank ownership and performance», Inter-American Development Bank IADB, research department, working paper n° 518, November 2004, pp. 1- 48.
- MÜLBERT O. Peter, «Corporate governance of banks after the financial crisis - theory, evidence, reforms», European Corporate Governance Institute ECGI, working paper n° 151, April 2010, pp. 01-39.
- OLIVERO Bernard, EZZINE Hanene, «Evolution de la gouvernance des entreprises et impact sur la visibilité boursière en période de crise », 2011, <hal-00589236>, pp. 01-28.
- PARK Hun Myoung, «Practical guides to panel data modeling: a step by step analysis using stata», International university of Japan, Public Management & Policy Analysis Program working paper, 2011, pp. 01-52.
- POINCELOT Evelyne, WEGMANN Grégory, «Utilisation des critères non financiers pour évaluer ou piloter la performance : analyse théorique», cahiers du Fargo, n° 1040902, Septembre 2004, pp. 01-32.
- POLLIN Jean-Paul, «Essais sur la gouvernance », document de recherche du Laboratoire d'Economie d'Orleans LEO, n° 2003-25, 2006, pp. 01- 49.
- POLO Andrea, «Corporate governance of banks: the current state of the debate», Munich personal Archive, MPRA Paper n° 2325, 19 March 2007, pp. 01-16.
- ROSLI Aini Rafiqah, «The relationship between Hong Leong bank's performance with leverage and inflation», Munich Personal RePEc Archive, MPRA paper n° 78500, 30 March 2017, pp. 01-12.
- SALGADO Melchior, «La performance: une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations », 2013, <hal-00842219>, pp. 01-10.
- SANDA Ahmadu et al, «Corporate governance mechanisms and firm financial performance in Nigeria», African Economic Research Consortium AERC, research paper n° 149, Nairobi, March 2005, pp. 1-41.

## BIBLIOGRAPHIE

---

SARKAR Jayati, SARKAR Subrata, «Bank ownership, board characteristics and performance: Evidence from commercial banks in India», Indira Gandhi Institute of Development Research, Mumbai, working paper 016, May 2016, pp. 01-37.

SHARMA Parmendra, GOUNDER Neelesh, «Profitability determinants of deposit institutions in small, underdeveloped financial systems: the case of Fiji», Griffith business school, discussion paper-finance, n° 2012-06, 2012, pp. 01-19.

SIDIBE Tidiani, «The yards of implementation of Basel prudential and IFRS: some ideas for African banks», Munich Personal RePEc Archive MPRA, MPRA paper n° 66679, 29 July 2015, pp. 01-52.

STEIN Guido et al, «Corporate governance in Spanish banks: 2011», IESE business school, university of Navarra, working paper n° 946, January 2012, pp. 01-28.

STEPANOVA Anastasia, IVANTSOVA Olga, «Does corporate governance have an effect on performance in the European banking sector? Evidence from a crisis environment», working papers, basic research program, series: financial economics, 10 February 2012, pp. 01- 28.

SÜER Ömür, «Un modèle déterminant la performance des Banques : “Banque-OPERA”», papier de recherche GREGOR, n° 2002-06, pp. 01-22.

TACCOLA-LAPIERRE Sylvie, HUCHET Nicolas, «Les fondements de l'évaluation privée: Bâle II à l'épreuve des faits », université du Sud Toulon-Var, cahiers du Laboratoire d'Economie Appliqué au Développement (LEAD), n° 02, 2009, pp. 01-21.

TANDELILIN Eduardus et al, «Corporate governance, risk management, and bank performance: does type of ownership matter?», EADN working paper n° 34, May 2007, pp. 1-81.

THRAYA Mohamed Firas, «L'actionnariat et son influence sur les orientations financières et stratégiques d'une entreprise», cahier de recherche n° 2008-03 E2, 2008, pp. 01-21.

TINEL Bruno, « Que reste-t-il de la contribution d'Alchian et Demsetz à la théorie de l'entreprise », les cahiers d'économie politique, université Paris I, Panthéon-Sorbonne, septembre 2002, MATISSE-CNRS, UMR 8595, pp. 01-22.

UNGUREANU Mihaela, «Models and practices of corporate governance worldwide », Center for European Studies CES, working papers, the European social fund in Romania, the sectorial operational programme for human resources development, 2007-2013, pp. 625-635.

WIRTZ Peter, « Meilleures pratiques de gouvernance, théorie de la firme et modèles de création de valeur : Une appréciation critique des codes de bonne conduite », Centre de recherche en Finance, Architecture et Gouvernance des Organisations, cahier du FARGO n° 1040401, Juin 2005, pp. 01-24.

YVON Pesqueux, «De la gouvernance », 2015, <halshs-01247797>, pp. 01-51.

### 4- Thèses de doctorat

BOUCHELITRym, «Les perspectives d'e-Banking sans la stratégie e-Algérie2013», thèse de doctorat en sciences économiques, université Abou Bekr Belkaid, faculté des sciences économiques-commerciales et de gestion, Tlemcen, 2014-2015.

FILLIONSophie, «Etudes des enjeux pour l'évaluation de la performance en responsabilité sociétale des entreprises», maîtrise en environnement, université de Sherbrooke, Novembre 2014.

JUGLARETFrédéric, «Indicateurs et tableaux de bord pour la prévention des risques en santé-sécurité au travail », thèse de doctorat en sciences et génie des activités à risques, l'école nationale supérieure des mines de Paris, École doctorale n° 432 : Sciences et Métiers de l'Ingénieur, 17 décembre 2012.

KHENISSIMohamed, «Rémunération des dirigeants et gouvernance des entreprises », thèse de doctorat en sciences de gestion, université Lumière- Lyon 2, faculté des sciences économiques et de gestion, école doctorale : science économiques et gestion, 30/05/2013.

LEDENTUFlorent, «Système de gouvernance d'entreprise et présence d'actionnaires de contrôle: le cas suisse», université de Fribourg, faculté des sciences économiques et sociales, thèse de doctorat, Suisse, 2008.

MAHJOUR DHIAFMohamed, «Proposition d'un modèle de mesure de l'impact du total quality management sur la performance globale : cas des entreprises tunisiennes de textile-habillement», thèse de doctorat en génie industrielle, école national supérieure d'arts et métiers, 10 Juillet 2007.

## BIBLIOGRAPHIE

---

MARANZANAN Nicolas, «Amélioration de la performance en conception par l'apprentissage en réseau de la conception innovante», thèse de doctorat en mécanique, université de Strasbourg, 02 Décembre 2009.

MITRICĂ Eugen, STĂNCULESCU Andrei, «Discussing three pillars of corporate governance », international finance and banking conference, faculty of finance- insurance- banking and stock exchange, 13<sup>th</sup> Edition, Bucharest, Romania, 2015, pp. 93-96.

MOUSSOUNI Habiba, «Les accords de Bâle et règles prudentielles des banques: défis et contraintes pour le système bancaire algérien», thèse de doctorat en sciences économiques, université Abou Bekr Belkaid, faculté des sciences économiques-commerciales et de gestion, Tlemcen, 2013-2014.

SELLAMI MEZGHANI Basma, «Gouvernement d'entreprise, investissement dans les activités de recherche et développement et performance », thèse de doctorat en sciences de gestion, école doctorale de sciences de gestion, université Toulouse 1, 26 Novembre 2010.

SENOUCI Kouider, «La gouvernance bancaire face aux parties prenantes- cas des banques publiques Algériennes », thèse de doctorat en sciences de gestion- option : management, université Abou Bekr Belkaid, faculté des sciences économiques, de gestion et des sciences commerciales, Tlemcen, Algérie, 2014-2015.

TACCOLA-LAPIERRE Sylvie, «Le dispositif prudentiel Bale II, auto évaluation et contrôle interne : une application au cas français », thèse de doctorat en sciences de gestion, université du sud, TOULON-VAR, 27 novembre 2008.

TOUMI Sirine, «L'impact des mécanismes de gouvernance dans la gestion des risques bancaires et la performance des banques-cas de la France, l'Allemagne et le Japon», Thèse de doctorat en sciences économiques, Université Nice Sophia Antipolis, Université ISG de Tunis, 12 Décembre 2016.

WEPUKHULU Joshua Matanda, «Relationship between corporate governance and performance of commercial banks in Kenya», Doctor of Philosophy in Business Administration, Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology, 2016.

### 5- Congrès et communication

ABBAD Hayet, ACHOUCHE Mohamed, «Règlementation prudentielle, stabilité financière et développement économique en Algérie», colloque international - Algérie : «Cinquante ans d'expériences de développement Etat -économie-société », Centre de Recherches en Economie Appliquée pour le Développement (CREAD), 8 et 9 décembre 2012, pp. 01-18.

ABDEL-BAKI Monal et al, « Will the proposed regulatory reforms by the Basel committee improve economic performance in emerging economies? an empirical application to Egypt and Ukraine », the second annual online international conference on corporate governance & regulation in banks, Sumy, Ukraine, 2-4 February 2011, pp. 14-29.

ABU-TAPANJEH Abdussalam, «The global financial crisis and its impact on The Jordanian Islamic banks», 4<sup>ème</sup> colloque international sur: "La crise financière mondiale et ses répercussions sur les économies des pays de la région du Moyen-Orient et du Nord de l'Afrique", hôtel El Aurassi, Alger, 08 et 09 décembre 2009.

ADAMS B. Renee, MEHRAN Hamid, «Corporate performance, board structure and its determinants in the banking industry», EFA 2005 Moscow Meetings, 8 August 2005, pp. 01-42.

AL-BAIDHANI Ahmed Mohsen, «The Effects of Corporate Governance on Bank Performance: Evidence from the Arabian Peninsula», Putra Business School, University Putra Malaysia, 22 May 2013, pp. 01-31.

ANDRE Paul et al, «Interdépendance des mécanismes de gouvernance : étude empirique dans le contexte canadien », 27<sup>ème</sup> congrès de l'association francophone de comptabilité, "comptabilité, contrôle, audit et institution(s)", Tunisie, May 2006, pp. 01-30.

ANTONIADIS Ioannis et al, «Ownership and performance in the Greek banking sector», International Conference On Applied Economics – ICOAE, 2010, pp.11-19.

Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), communication sur : « Performance sociale et performance financière : Etat de l'art », 20<sup>ième</sup> conférence de l'AIMS, Nantes, 6-8 Juin 2011, pp. 01-28.

ATI Abdessatar, BEN JAZIA Rachida, «L'impact de la gouvernance sur la performance des banques tunisiennes», université Jazan, pp. 01-10.

AZMI Ilhaamie Abdul Ghani, BARRETT Mary Ann, «Women on boards and company financial performance: A study of malaysian SMES», proceedings of 3rd global accounting, finance and economics conference, Rydges Melbourne, Australia, 5-7 May 2013, pp 01-14.

## BIBLIOGRAPHIE

---

- Banque d'Algérie (BA), «Rapport sur la stabilité du système bancaire algérien 2009–2011», Juin 2013.
- BAAZIZ Abdelkader, KHELIL Mustapha, «Balanced Scorecard et Pilotage de la Performance : Cas de la Division Forage», 7<sup>e</sup> journées scientifiques et techniques de Sonatrach, Hôtel Sheraton, Oran, Algérie, 26 et 27 novembre 2006, pp. 01-10.
- BAŞCI Esref Savas et al, «A CAMELS Analysis on the Turkish Banking Sector: Rating of the 2004-2011 Period In Terms of Capital Ownership and Scale», 9th Eurasia Business and Economic Society EBES Conference, Faculty of economics Sapienza university of Rome, January 11-13, 2013, Rome, Italy, pp. 338-352.
- BASHIR M. Abdel-Hameed, «Assessing the performance of islamic banks: Some evidence from the Middle East», 2014 Proceedings of the Middle East Economic Association, 10 April 2014, p 01-11.
- BELKAHIA Rachid, «L'impact de la bonne gouvernance sur les sociétés cotées», 2<sup>ème</sup> workshop de la bourse de Casablanca, institut Marocain des administrateurs, 9 Mars 2011, pp.01-45.
- BELOUARD Nabil Ali, «Application de l'analyse de frontière stochastique à l'estimation de l'efficacité technique des entreprises algériennes: effet de la forme de propriété», colloque international : MSE, Conférence Euro-Africaine en Finance et Economie CEAFA, université de Paris I Sorbonne-Panthéon, Juin 2010, pp. 01-10.
- BEN AYED KOUBAA Hanen, «Qualité de la communication financière au sujet des pratiques de gouvernance d'entreprise : cas du SBF 120, "Comptabilités, économie et société", Montpellier, France., May 2011, <hal-00646509>, pp. 01-46.
- BERGERON Hélène, «Les indicateurs de performance en contexte PME, quel modèle appliquer? », 21<sup>ème</sup> congrès de l'AFC, France, May 2000, pp. 01-21.
- BESSIRE Dominique et al, «Qu'est-ce qu'une bonne gouvernance ?», comptabilité et environnement, France, May 2007, <halshs-00543220>, pp. 01-26.
- BIKOURANE Nabil, ZRAOULA Siham, «Performance boursière des banques acquéreuses européennes : Influence des caractéristiques de leurs conseils d'administration», Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), XXI<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS, Lille, 03 - 06 Juin 2012, pp. 01-26.
- BORIO Claudio, «Towards a macro-prudential framework for financial regulation and supervision? », workshop on banking regulation and financial stability, Venice international university, San Servolo, 17-18 July 2002, p-p 01-22.
- BOSILJ-VUKSIC Vesna et al, «Organizational performance measures for business process management: a performance measurement guideline», Tenth International Conference on Computer Modeling and Simulation, IEEE 2008, pp. 94-99.
- CARE (Cercle d'Action et de Réflexion autour de l'Entreprise), «La gouvernance des entreprises publiques dans le contexte du développement du marché financier en Algérie », hôtel Hilton, Alger, matinales de care dimanche 18 Janvier 2015.
- CARUANA Jaime, «Bâle III: vers un système financier plus sûr », 3<sup>ème</sup> conférence bancaire internationale, Santander, Madrid, 15 septembre 2010, pp. 01-08.
- CAUVIN Eric et al, « Indicateurs financiers et indicateurs non financiers : importance des indicateurs financiers et ordre de présentation des indicateurs: effets sur l'évaluation de la performance des managers », la comptabilité- le contrôle et l'audit entre changement et stabilité, May 2008, France, <halshs-00522434>, pp. 01-25.
- ÇEKREZI Anila, «Factors affecting performance of commercial banks in Albania», International Conference on Business and Economics, the European Proceedings of Social & Behavioral Sciences EPSBS, May 2015, pp. 05-13.
- CHAN Sok-Gee, HEANG Lee Teck, «Corporate governance, board diversity and bank efficiency: the case of commercial banks in Malaysia», the Asian business & management conference, Osaka, Japan, 2010, pp. 576-595.
- CHAPPAZ-GILLOT Annick, DESTAIS Ghislaine, «Mesure de la performance de l'entreprise : une réflexion et quelques propositions concrètes », Journée d'étude « La mesure de la performance globale », Ecole supérieure de commerce et management, Lyon, Jeudi 27 mars 2007.
- CHATELIN Céline, TREBUCQ Stéphane, «Stabilité et évolution du cadre conceptuel en gouvernance d'entreprise: un essai de synthèse», 12<sup>ème</sup> conférence de l'Association International de Management Stratégique AIMS, 2003, Les cotes de Carthage, 3-4-5 et 6 Juin 2003, pp. 01-25.

## BIBLIOGRAPHIE

---

- CHOUAIBI Jamel et al, «La structure de propriété et l'innovation : étude empirique dans le contexte tunisien », crises et nouvelles problématiques de la valeur, Nice, France, May 2010, <hal-00484256>, pp. 01-24.
- CIANCANELLI Penny, REYES GONZALEZ Jose Antonio, «Corporate Governance in Banking: A Conceptual Framework », the European financial management association conference, Athens, June, 2000, pp. 01-28.
- CLAESSENS Stijn, «Corporate governance and development», Global corporate governance forum, 2003, pp. 01-43.
- Conférence des Nations Unies sur le Commerce Et le Développement (CNUCED), «Examen de la politique de l'investissement », Algérie, Nations Unies, New York et Genève, 2004.
- DAGHFOUS Naoufel, TOUFAILY Elissar, «L'impact de l'adoption de E-banking sur la performance commerciale des banques Cas du marché Libanais», Annual Conference, Administrative Sciences Association of Canada- reaching new heights, Banff, Canada, 2006, pp. 134-149.
- DE BOURMONT Marc, «La résolution d'un problème de multicolinéarité au sein des études portant sur les déterminants d'une publication volontaire d'informations : proposition d'un algorithme de décision simplifié basé sur les indicateurs de Belsley, Kuh et Welsch (1980)», communication dans un congrès : Comptabilités et innovations, May 2012, Grenoble, France, pp. 01-33.
- DHANUSKODI Rengasamy, «Impact of Loan Deposit Ratio (LDR) on profitability: Panel evidence from commercial banks in Malaysia», proceedings of the third international conference on global business, economics, finance and social sciences (GB14Mumbai Conference), Mumbai, India, 19-21 December 2014, pp. 01-12.
- DIETSCH Michel, «La place de la concurrence dans l'organisation et le fonctionnement du secteur bancaire», Cycle de conférences : droit, Économie et Justice dans le secteur bancaire, 04 Avril 2005, pp. 01-25.
- DOHOU-RENAUD Angèle, «Les outils d'évaluation de la performance environnementale : audits et indicateurs environnementaux », papier de conférence, Centre de Recherche en sciences de Gestion CEREGE, université de La Rochelle, May 2009, pp. 01-24.
- DRAPEAU Maripier et al, «Relation entre la gouvernance et le risque des entreprises : cas des entreprises canadiennes», actes de colloque, CIG 2014, pp. 01-17.
- DUBOIS Sébastien, KORAJNOVA Elena, «Vers les mesures de performance de l'activité d'innovation», CONFERE 2016 : 23<sup>ième</sup> colloque des sciences de la conception et de l'innovation, 7- 8 JUILLET 2016, PRAGUE, TCHEQUE, pp. 01-08.
- EBONDO WA MANDZILA Eustache, «Gouvernance de l'entreprise et cadre légal de l'audit dans la zone euro-méditerranéenne : une comparaison entre la France et les pays de la méditerranée arabe », comptabilité, contrôle, audit et institution(s), Tunisie, May 2006, <halshs-00548119>, pp. 01-33.
- FINET Alain, REAL Labelle, «Réaction du marché aux changements de dirigeants : le cas des entreprises du NASDAQ et de l'OTC», conférence internationale : «Information financière et marchés», Association Française de Finance AFFI rencontre chercheurs/ industrie financière, 12 Décembre 2002, pp. 01-29.
- GHARBI Héla, «Vers une nouvelle typologie de l'enracinement des dirigeants», 13e conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique AIMS, Normandie, Vallée de Seine, 2-3 et 4 juin 2004, pp. 01-.27.
- GUERMAZI Aida, «Enracinement des dirigeants: Cas de la Tunisie», Comptabilité, contrôle, audit et institutions, France, May 2006, <halshs-00558034>, pp. 01-20.
- HAGCHI Imane, MISBIH Maryam, «Modèle Britannique de la gouvernance», UCAM- FSJES de MARRAKECH, 04/05/2009, pp. 01-26.
- HALIMI Wahiba, BENKHALDI Nawel, «La gouvernance des entreprises à l'aide du modèle shareholderentre limite de ses mécanismes et déficit du modèle », colloque national : vers une nouvelle gouvernance-Etat des lieux et perspectives, Ecole des Hautes Etudes Commerciales EHEC, 16-17 Avril 2018.
- HANNOUN Hervé, «The Basel III Capital Framework: a decisive breakthrough», speech presented for BIS high level seminar on financial regulatory reform: implications for Asia and the Pacific, Hong Kong SAR, 22 November 2010, pp. 01-16.
- KABIR Hassan, BASHIR M. Abdel-Hameed, «Determinants of Islamic Banking Profitability», Proceedings of the ERF 10th Annual Conference, Marrakesh, Morocco, 16-18 December 2003, pp. 01-31.

## BIBLIOGRAPHIE

---

- KABLAN Sandrine, «Mesure de la performance des banques dans les pays en développement : le cas de l'UEMOA (union économique et monétaire ouest Africaine)», le Consortium pour la Recherche Economique en Afrique, workshop du 2-7 Juin 2007, pp. 01-46.
- KIYOTA Hiroyuki, «Efficiency of commercial banks in Sub-Saharan Africa: a comparative analysis of domestic and foreign banks», March 2009, the CSAE conference 2009 on "Economic development in Africa", university of Oxford, 22- 24 March 2009, pp. 01-46.
- KOTANE Inta, «Use of financial and non-financial indicators in evaluation of company's performance», international conference on innovation, technology transfer and education, 25-27 March 2015, Prague, Czech Republic, pp. 224-233.
- LACHACHI Meriem, «Le système bancaire Algérien : Mutations et perspectives », colloque international sur : le système bancaire Algérien et les mutations économiques- réalités et défis, faculté des sciences humaines et sociales, université de Hassiba BEN BOUALI, Chlef, 14-15 décembre 2004.
- LEVEQUE Julien, ROY William, «Quelles avancées permettent les techniques de frontière dans la mesure de l'efficience des exploitants de transport urbain? », XIV<sup>ème</sup> journées du SESAME à Pau, les 23, 24 et 25 septembre 2004, pp. 01-19.
- LOREDANA DAN Roxana et al, «The main models of corporate governance », 20<sup>th</sup> international academic conference, Madrid, 06 October 2015, pp. 97- 109.
- LORINO Philippe, «Le balanced scorecard revisite : dynamique stratégique et pilotage de performance exemple d'une entreprise énergétique», 22<sup>ième</sup> congrès de l'AFC, May 2001, France, pp. 01-20.
- LOUIZI Ghazi, «impact du conseil d'administration sur la performance des banques tunisiennes», XV<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy / Genève, 13-16 Juin 2006, pp. 01-38.
- MADANI Wiem Elmanaa, KHLIF Wafa, «Effets de la structure de propriété sur la performance comptable: étude Empirique sur les entreprises tunisiennes industrielles non cotées », comptabilité et connaissances, France, May 2005, <halshs-00581192>, pp. 01-22.
- MOKHEFI Amine, BOUROUBA Ahmed El hadj, «Examen empirique des principaux systèmes de gouvernance dans le monde d'entreprise », colloque nationale sur : « La gouvernance d'entreprise comme un mécanisme pour réduire la corruption financière et administrative », université Mohamed KHIDER- BISKRA, faculté des sciences économiques- commerciales et de gestion, laboratoire finance- banque et gestion d'affaire, 06- 07 Mai 2012, pp. 01-17.
- MIZUNO Mitsuru, «Evolution of corporate governance of banks in Japan: some lessons for other countries», the Second annual international conference on corporate governance & regulation in banks, Sumy, Ukraine, 02-04 February, 2011, pp. 06-13.
- NIEDRITIS Aivars et al, «Performance measurement framework with indicator life-cycle support», Tenth international Baltic conference on Databases and Information Systems DB&IS, Vilnius, Lithuania July 8-11, 2012, pp.115-127.
- NOBRE Thierry, SIGNOLET Lionel, «Le paradoxe de l'axe apprentissage organisationnel et croissance dans le balanced scorecard : le cas de l'hôpital», 2010, <halshs-00543244>, pp. 01-21.
- NOYER Christian, «Corporate governance et banque : les banques se gouvernent-elles comme d'autres entreprises», séminaires sur "Droit, économie et justice dans le secteur bancaire", cour de Cassation, Lundi 10 octobre 2005, pp. 01-12.
- PASSOS A. S. Carlos, HADDAD B. B. Rosana, «Benchmarking: A tool for the improvement of production management», 6<sup>th</sup> IFAC conference on management and control of production and logistics, the International Federation of Automatic Control, Fortaleza, Brazil, 11-13 September 2013, p-p 577-581.
- PESQUEUX Yvon, «La notion de performance globale», 5<sup>o</sup> Forum international ETHICS, Tunis, Décembre 2004, pp. 01-13.
- QUAIREL Françoise, «Contrôle de la performance globale et responsabilité sociale de l'entreprise », Actes du 27<sup>ème</sup> congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Tunis, Tunisie, May 2006, pp. 01-22.
- RACHDI Housseem, « La gouvernance bancaire: un survey de littérature », laboratory of research in finance, accounting and financial intermediation, faculty of economic and management sciences of Tunis, university of Tunis ElManar, Tunisia, 2008, pp. 01-19.

## BIBLIOGRAPHIE

---

RACHDI Housseem et al, «L'apport de la gouvernance à l'explication des crises bancaires: Une analyse en données de panel », conférences sur : « financement des entreprises et stratégies de développement », Sousse-Tunisie, 6-7 Avril 2007, pp. 01-19.

RADU Ioan, ȘENDROIU Cleopatra, «Evaluation of the global performance for water supply and sanitation services operators», proceedings of the 6<sup>th</sup> international management conference "approaches in organizational management", Bucharest, Romania, 15-16 November 2012, pp. 379-387.

RAJHI Taoufik, SALAH Hatem, «Recherche de l'efficacité et pouvoir de marché des banques en Algérie : investigation empirique sur la période 2000-2007», conférence économique africaine : Promouvoir le développement dans une ère de crises financière et économique, centre de conférences des Nations Unies, Addis-Abeba, Éthiopie, 11-13 novembre 2009, pp. 01-29.

RENAUD Angèle, BERLAND Nicolas, «Mesure de la performance globale des entreprises», comptabilité et environnement, France, May 2007, pp. 01-22.

RIAZ Samina, «Profitability determinants of commercial banks in Paksitan», proceedings of 6th international business and social sciences research conference, Dubai, UAE, 3 – 4 January 2013, pp. 01-14.

ROMANO Giulia et al, «Corporate governance and performance in Italian banking groups», the international conference about: "Corporate governance & regulation: outlining new horizons for theory and practice", Pisa, Italy, 19 September 2012, pp. 01-35.

SCHINDLER Aude, DUDEZERT Aurélie, «Le pilotage de la performance par les valeurs à travers une approche systémique : le cas du centre de recherche intégrée MIRC en (CEA) », AIMS 2007, Jun

2007, Montréal, Canada, pp. 01-27.

STIGLITZ E. Joseph, «The role of the state in financial markets», proceedings of the World Bank annual conference on development economics 1993, file copy n° 14344, the International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, March 1994, pp. 19-61.

ST-PIERRE Josée et al, «Les indicateurs de performance financière et non financière: complémentarité ou substitution? Étude exploratoire sur des PME manufacturières », Comptabilité et Connaissances, France, May 2005, <halshs-00581289>, pp. 01-17.

YILMAZ Ayşe Altok, «Profitability of banking system: evidence from emerging markets», West East Institute WEI international academic conference proceedings, Antalya, Turkey, 14-16 January 2013, pp. 105-111.

ZOUKOUA Eric-Alain, «La complémentarité des approches théoriques de la gouvernance: application au secteur associatif », "comptabilité, contrôle, audit et institution(s)", Tunisie, May 2006, <halshs-00558358>, pp. 01-34.

### 6- Rapports et guides

ADAMS B. Renée, MEHRAN Hamid, «Corporate performance, board structure, and their determinants in the banking industry», Federal Reserve Bank of New York staff reports, staff report n° 330, June 2008.

ARGÜDEN Yilmaz, «A corporate governance model: building responsible boards and sustainable businesses», private sector opinion, Issue 17, a global corporate governance forum publication, International Finance Corporation IFC, World Bank group, 2010.

Banque d'Algérie, lettre commune n°221, du 14/07/1992.

Banque d'Algérie, commission bancaire, «Note d'information sur la supervision bancaire en Algérie ».

Bank Al-Maghreb, «Recueil des textes législatifs et réglementaires régissant l'activité des établissements de crédit et organismes assimilés», 2007.

Bank Al Maghrib, direction de la supervision bancaire, «Rapport annuel sur la supervision bancaire», 2016.

BARATA Oliveira, étymologie du terme «gouvernance», manuel, le service de la traduction de l'Union Européenne, 2005.

Basel Committee on Banking Supervision BCBS, «Enhancing corporate governance for banking organizations-consultative document», July 2005.

Basel Committee on Banking Supervision (BCBS), «Enhancing corporate governance for banking organizations», February 2006.

Banque Centrale de Tunisie BCT, «Rapport Annuel 2016», Juin 2017.

## BIBLIOGRAPHIE

---

- Banque Centrale de Tunisie, «Rapport annuel sur la supervision bancaire-2016», Février 2018.
- Banque de France, «Stabilité financière et système financier», bulletin n° 216/3, Mars-Avril 2018.
- Banque Européenne d'Investissement BEI, «Le secteur bancaire en Afrique subsaharienne - Évolutions récentes et inclusion financière numérique», Novembre 2016.
- Bank for International Settlements (BIS), «Principles for enhancing corporate governance issued by Basel Committee», 16 March 2010.
- Bank for International Settlements (BIS), Basel Committee on Banking Supervision (BCBS), «Principles for enhancing corporate governance », October 2010.
- Bank for International Settlements (BIS), Basel Committee on Banking Supervision (BCBS), «Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems», December 2010.
- Bank for International Settlements (BIS), Basel committee on banking supervision (BCBS), « Guidelines: Corporate governance principles for banks », consultative document, October 2014.
- Bank for International Settlements (BIS), Basel Committee on Banking Supervision (BCBS), « Guidelines: corporate governance principles for banks », July 2015.
- Banque Mondiale, Global Corporate Governance Forum, «Guide 02 : Comment élaborer et mettre en œuvre un code de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise?», Vol 01, 2005.
- Banque de Règlements Internationaux (BRI), comite de Bale sur le contrôle bancaire, « Renforcement de la gouvernance d'entreprise pour les organisations bancaires », Bâle, Suisse, Septembre 1999.
- Banque de Règlements Internationaux (BRI), Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, «Principes fondamentaux pour un contrôle bancaire efficace», Septembre 2012.
- Banque de Règlements Internationaux (BRI), Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, «Recommandations visant l'application des Principes fondamentaux pour un contrôle bancaire efficace à la réglementation et au contrôle des établissements acteurs de l'inclusion financière», Septembre 2016.
- BOUTTON Daniel, «Pour un meilleur gouvernement des entreprises cotées», Association Française des Entreprises Privées (AFEP) et Mouvement des Entreprises DE France (MEDEF), conférence de presse, Lundi 23 Septembre 2002.
- CADBURY Adrian, «The financial aspects of corporate governance », report of the Cadbury committee, 01 December 1992.
- Cadbury Committee, «The financial aspects of corporate governance: the code of best practice», 01 December 1992.
- CAPRIO Gerard, LEVINE Ross, «Corporate governance in finance: concepts and international observations», World Bank paper, April 2002.
- Centre de développement de l'OCDE, «Globalisation et gouvernance : principaux résultats du programme de travail du centre de développement pour 2001-2002 », OCDE, 2003.
- Chartered Institute of Management Accountants CIMA, «Latest trends in corporate performance measurement», JULY 2002.
- CLAESSENS Stijn, YURTOGLU Burcin, «Corporate governance and development- Un update», a global corporate governance forum publication, International Finance Corporation IFC, 2012.
- DEMIRGÜÇ-KUNT Asli et al, «Do we need big banks? Evidence on performance, strategy and market discipline», Bank for International Settlement BIS, January 2012.
- European Central Bank, «Beyond ROE – how to measure bank performance », September 2010.
- FABRE Jean et al, «Axe thématique I : conception de la gouvernance », regards croisés de la Banque mondiale, de la Commission européenne et du PNUD, institut de la gouvernance, 2007.
- Fonds Monétaire International FMI, « Algérie : Consultations de 2005 au titre de l'article IV », Rapport du FMI n° 06/93, Mars 2006.
- Fonds Monétaire International (FMI), «Algérie: Consultation de 2010 au titre de l'article IV», Rapport du FMI n° 11/39, Mars 2011.

## BIBLIOGRAPHIE

---

- Fonds monétaire International (FMI), «Algérie: évaluation de la stabilité du système financier», Rapport du FMI n° 14/161, Juin 2014.
- Fonds Monétaire International FMI, «Le FMI et la bonne gouvernance», Fiche technique, 14 Mars 2016.
- FOURNIER Jean-Marie, MARIONNET Denis, « La mesure de l'activité des banques en France », bulletin de la banque de France, n° 178, 4<sup>ième</sup> trimestre 2009.
- GALLICK C. Edward, «Bank profitability and bank size», monthly review, Federal Reserve Bank of Kansas city, January 1976.
- GOAL, «Code Algérien de gouvernance d'entreprise», édition 2009.
- GOMEZ Pierre-Yves, «Référentiel pour une gouvernance raisonnable des entreprises Françaises», Rapport au conseil d'administration de Middle Next, cahier n° 02, Juin 2009.
- GOMEZ Pierre-Yves, «Référentiel pour une gouvernance raisonnable des entreprises », l'Institut Français de Gouvernement des Entreprises IFGE, nouvelle édition entièrement revue et actualisée, Mai 2015.
- GROMOVA-SCHNEIDER Anastasia, NIZIOLEK Caroline, « The Road to Basel III: quantitative impact study, the Basel III framework and implementation in the EU», financial stability report n° 21, June 2011.
- International Finance Corporation IFC, «Corporate governance: key highlights of fiscal year 2014», 2014.
- International Monetary Fund (IMF), “2017 Article IV: consultation—press release; staff report; and statement by the executive director for Algeria”, report n° 17/141, June 2017.
- ISKANDER R. Magdi, CHAMLO Nadereh, «Le gouvernement d'entreprise: cadre de mise en œuvre », groupe de la Banque Mondiale, Washington, Amérique, 2000.
- Mécanisme Africain d'Evaluation par les Pairs (MAEP), «Rapport d'évaluation de la République Algérienne Démocratique et Populaire », rapport d'évaluation du MAEP n°4, Juillet 2007.
- Mécanisme Africain d'Evaluation par les Pairs (MAEP), «Rapport sur l'état de mise en œuvre du programme d'action national en matière de gouvernance», Novembre 2008.
- McKinsey & Company, “global investor opinion survey on corporate governance: key findings”, July 2002.
- MEHRAN Hamid et al, « Corporate governance and banks: what have we learned from the financial crisis? », Federal Reserve bank of New York, staff report n° 502, June 2011.
- MEHRAN Hamid, MOLLINEAUX Lindsay, «Corporate governance of financial institutions », federal reserve bank of New York, staff report, n° 539, January 2012.
- Ministère de la Petite et Moyenne Entreprise (PME), «Code Algérien de gouvernance d'entreprise», version finale, 04 Janvier 2009.
- Office of the superintendent of financial institutions, «Corporate governance: guideline », January 2013.
- Organisation de Coopération et de Développement Economiques OCDE, orientations du CAD sur « Le développement participatif et la bonne gestion des affaires publiques», Paris, 1993.
- Organization for Economic Co-operation and Development OECD, «OECD principles of corporate governance», 2004.
- Organization for Economic Co-operation and Development OECD, “Principles of corporate governance”, G 20 version, Turkey, September 2015.
- Organisation de Coopération et de Développement Economiques OCDE, «Principes de gouvernance d'entreprise du G20 et de l'OCDE», Rapport de l'OCDE aux ministres des Finances et aux gouverneurs des banques centrales du G20, Septembre 2015.
- Organe National de Prévention et de Lutte contre la Corruption ONPLC, «Le cadre juridique et institutionnel de la lutte contre la corruption en Algérie», 2014.
- RANDØY Trond, «A Nordic perspective on corporate board diversity», Nordic innovation centre, November 2006.
- Rapports de la banque d'Algérie, «Evolution économique et monétaire en Algérie», Editions: de l'année 2003 à 2016.
- The Belgian code on corporate governance, 12 March 2009.

## BIBLIOGRAPHIE

---

- THORNTON Grant, «Contrôle interne des banques et établissements financier», 2012.
- Transparency International TI, «The coalition against corruption», 2004
- Transparency International TI, «Corruption perceptions index 2017», 2017.
- TM PARTENAIRES, «L'Administrateur salarié premier bilan après la loi de 2013», regard sur la gouvernance, 2<sup>e</sup> trimestre 2014.
- Training Resources and Data Exchange (TRADE), Performance-Based Management Special Interest Group, «How to measure performance: a handbook of techniques and tools », October 1995.
- The World Bank, «Managing development– the governance dimension », discussion paper, Washington, August 29, 1991.
- VIENOT Marc, «Rapport du comité sur le gouvernement d'entreprise», Association Française des Entreprises Privées (AFEP) et Mouvement des Entreprises DE France (MEDEF), Juillet 1999.
- WIEGMANN John et al, «Decision making for outsourcing and privatization of vehicle and equipment fleet maintenance», Transportation Research Board, report 692, 2011.

### 7- Support de cours

- AGGOUN Salim, «Chapitre 1 : le cadre théorique de la gouvernance d'entreprise », pp. 01-36.
- CHARREAUX Gérard, «La gouvernance des pme-pmi», université de Bourgogne, Dijon, 1998, pp. 01-06.
- GOAIED Mohamed, SASSI Seifallah, «Econométrie des données de panel sous STATA», Institut des Hautes Etudes Commerciales de Carthage, Laboratoire d'Economie et De Finance Appliquées, Tunis, Mai 2012, pp.01-45.
- HURLIN Christophe, «L'Econométrie des Données de Panel Modèles Linéaires Simples », Ecole Doctorale Edocif, Séminaire Méthodologique, 2012, pp. 01-68.
- LABARERE José, «Tests paramétriques de comparaison de 2 moyennes», Université Joseph Fourier de Grenoble, 2011/2012, pp. 01-46.
- OUELLET Estelle, «Guide d'économétrie appliquée pour Stata», Université de Montréal, août 2005, pp. 01-68.
- TORRES-REYNA Oscar, «Panel Data Analysis: Fixed & random effects (using Stata 10.x) », Princeton university, December 2007, pp. 02-40.
- VINARD Pierre, «Les grands principes du management», académie de Montpellier, pp. 01-26.
- WILLIAMS Richard, «Serial Correlation», University of Notre Dame, 22 January 2015, pp. 01-03.
- YAFFEE A. Robert, «A primer for panel data analysis», New York university, September 2003, pp. 01-14.
- ZAYATI Montassar, «Économétrie des données de panel», Université de Gafsa Institut Supérieur d'Administration des Affaires de Gafsa, Tunis, 2014/2015, pp. 02-10.

### 8- Les principaux textes de loi

- Décret législatif n° 93-08 du 25 Avril 1993 modifiant et complétant l'ordonnance n° 75-59 du 26 Septembre 1975 portant code de commerce, journal officiel n° 27, 27 Avril 1993.
- L'ordonnance n° 69-107 portant la loi de finances pour 1970, journal officiel n° 110, mercredi 31 Décembre 1969.
- L'ordonnance n° 71-86 portant loi de finances pour 1972, journal officiel n° 108, 31 Décembre 1971.
- L'ordonnance n° 01-01 du 27 Février 2001 modifiant et complétant la loi n° 90-10 du 14 Avril 1990 relative à la monnaie et au crédit, journal officiel n° 14, 28 Février 2001.
- L'ordonnance n° 03-11 du 26 août 2003 relative à la monnaie et au crédit, journal officiel n° 52, 27 Août 2003.
- L'ordonnance n° 10-04 du 26 Août 2010, modifiant et complétant l'ordonnance n° 03-11 du 26 Août 2003 relative à la monnaie et au crédit, journal officiel n° 50, 1<sup>er</sup> Septembre 2010.
- L'ordonnance n° 95-25 du 25 Septembre 1995 relative à la gestion des capitaux marchands de l'Etat, journal officiel n° 55, 27 Septembre 1995.
- La loi n° 77- 02 portant loi de finances pour 1978, journal officiel n° 83, 31 Décembre 1977.

## BIBLIOGRAPHIE

---

La loi n° 86-12 relative au régime des banques et du crédit, journal officiel n° 34, 20 Aout 1986.

La loi n° 88-01 du 12 Janvier 1988 portant loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques, journal officiel n° 02, 13 Janvier 1988.

La loi n° 88- 06 du 12 Janvier 1988 modifiant et complétant la loi n° 86-12 du 19 Aout 1986 relative au régime des banques et du crédit, journal officiel n° 02, 13 Janvier 1988.

La loi n° 90-10 du 14/04/1990 relative à la monnaie et au crédit, journal officiel n°16, 18 Avril 1990.

La loi n°2016-48 du 11 juillet 2016, relative aux banques et aux établissements financiers, journal officiel de la république tunisienne, n° 58, 15 juillet 2016.

Règlement n° 90-01 du 4 Juillet 1990, relatif au capital minimum des banques et établissements financiers exerçant en Algérie.

Règlement n°91-09 du 14 Aout 1991 fixant les règles prudentielles de gestion des banques et établissements financiers.

Règlement n° 92-02 du 22 Mars 1992 portant organisation et fonctionnement de la centrale des impayés, journal officiel n° 08, 7 février 1993.

Règlement n° 93-01 du 3 janvier 1993 fixant les conditions de constitution de banque et d'établissement financier et d'installation de succursale de banque et d'établissement financier étranger.

Règlement n°95-04 du 20 Avril 1995 modifiant et complétant le règlement n°91-09 DU 14 Aout 1991 fixant les règles prudentielles de gestion des banques et établissements financiers.

Règlement n° 07-96 du 03 Juillet 1996 portant organisation et fonctionnement de la centrale des bilans, journal officiel n° 64, 27 Octobre 1996.

Règlement n°03-02 du 14 Novembre 2002 portant sur le contrôle interne des banques et des établissements financiers, journal officiel n° 84, 18 décembre 2002.

Règlement n° 04- 01 du 04 Mars 2004, sur le capital minimum pour les banques et les institutions financières.

Règlement n° 04-02 du 4 mars 2004 fixant les conditions de constitution des réserves minimales obligatoires.

Règlement n° 04-03 du 4 Mars 2004 relatif au système de garantie des dépôts bancaires, journal officiel n°35, 2 Juin 2004.

Règlement n° 04-04 du 19 Juillet 2004 fixant le rapport dit "coefficient de fonds propres et de ressources permanentes".

Règlement n°06-02 du 24/09/2006, fixant les conditions de constitution de banque et d'établissement financier et d'installation de succursale de banque et établissement financier étranger.

Règlement n° 04-08 du 23 décembre 2008, relatif au capital minimum des banques et établissements financiers exerçant en Algérie, journal officiel n°72, 24 décembre 2008.

Règlement n° 2011-03 du 24 mai 2011 relatif à la surveillance des risques interbancaires.

Règlement n°11-04 du 24 Mai 2011 portant identification, mesure, gestion et contrôle du risque de liquidité.

Règlement n°11-08 du 28/11/2011, relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers.

Règlement n°14-01 du 16/ 02/2014 portant coefficients de solvabilité applicables aux banques et établissements financiers.

Règlement n°14-02 du 16 Février 2014 relatif aux grands risques et aux participations.

Règlement n°14-03 du 16 Février 2014 relatif au classement et provisionnement des créances et des engagements par signature des banques et établissements financiers.

L'instruction n° 34-91 du 14 novembre 1991 relative à la fixation des règles prudentielles de gestion des banques et établissements financiers.

L'instruction n°73-94 du 28 novembre 1994 relative au régime de réserves obligatoires.

L'instruction n° 74-94 du 29 Novembre 1994 relative à la fixation des règles prudentielles de gestion des banques et établissements financiers

## BIBLIOGRAPHIE

---

L'instruction n°04-99 du 12 Aout 1999 portant modèles de déclaration par les banques et établissements financiers des ratios de couverture et de division des risques.

L'instruction n° 01-2001 du 11 février 2001 relative au régime de réserve obligatoire.

L'instruction n°08-2002 du 26 décembre 2002 portant modèles de déclaration par les banques et les établissements financiers, intermédiaires agréés, du niveau de leurs engagements extérieurs.

L'instruction n° 09-2002 du 26 décembre 2002 fixant les délais de déclaration par les banques et établissements financiers de leur ratio de solvabilité.

L'instruction n° 01-05 du 13/01/2005 modifiant l'instruction n° 02-04 relative au régime des réserves obligatoires n°02-04 du 13 mai 2004 relative au régime des réserves obligatoires.

L'instruction n° 09-07 du 25 Octobre 2007 modifiant et complétant l'instruction n°74-94 du 29 Novembre 1994 relative à la fixation des règles prudentielles de gestion des banques et établissement financiers.

L'instruction n°13-07 du 24 Décembre 2007 modifiant et complétant l'instruction n°02-04 du 13 Mai 2004 relative au régime des réserves obligatoires.

L'instruction n°04-2010 du 15 Décembre 2010 modifiant et complétant l'instruction n°02-2004 du 13 Mai 2004 relative au régime des réserves obligatoires.

L'instruction n°01- 2012 du 29 avril 2012 modifiant et complétant l'instruction n°02-2004 du 13 mai 2004 relative au régime des réserves obligatoires.

L'instruction n° 02-2013 du 23 Avril 2013 modifiant et complétant l'instruction n°02-2004 du 13 Mai 2004 relative au régime des réserves obligatoires.

The directive 2013/36/EU of the European Parliament and of the Council of 26 June 2013 on access to the activity of credit institutions and the prudential supervision of credit institutions and investment firms, amending directive 2002/87/EC and repealing directives 2006/48/EC and 2006/49/EC text with EEA relevance European Parliament- Council of the European Union, Official Journal of the European Union, n° L 176/338, 27/6/2013.

### 9- Les Sites Web

[http://ec.europa.eu/governance/docs/doc5\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/governance/docs/doc5_en.pdf)

<http://context.reverso.net/traduction/francais-arabe/bonne+gouvernance>

[http://www.dictionnaire-environnement.com/gouvernance\\_ID1918.html](http://www.dictionnaire-environnement.com/gouvernance_ID1918.html),

<http://www.ecgi.org/codes/documents/hampel23.pdf>,

<http://www.bis.org/publ/bcbs294.htm>

[thelawdictionary.org/hausbank](http://thelawdictionary.org/hausbank)

<http://www.bank-of-algeria.dz/html/banque.htm#ETABLISSEMENTS>,

: <https://www.algerianbanks.com/>

<http://www.geopolintel.fr/IMG/pdf/les-accords-de-bale.pdf>

[https://www.tresor.economie.gouv.fr/Ressources/17881\\_point-sur-le-secteur-bancaire-en-egypte](https://www.tresor.economie.gouv.fr/Ressources/17881_point-sur-le-secteur-bancaire-en-egypte),

<http://www.lesafriques.com/banques-et-assurances/2008-apparait-precoce-pour-l-application-de-bale-ii-en-al-2.html?Itemid=277>

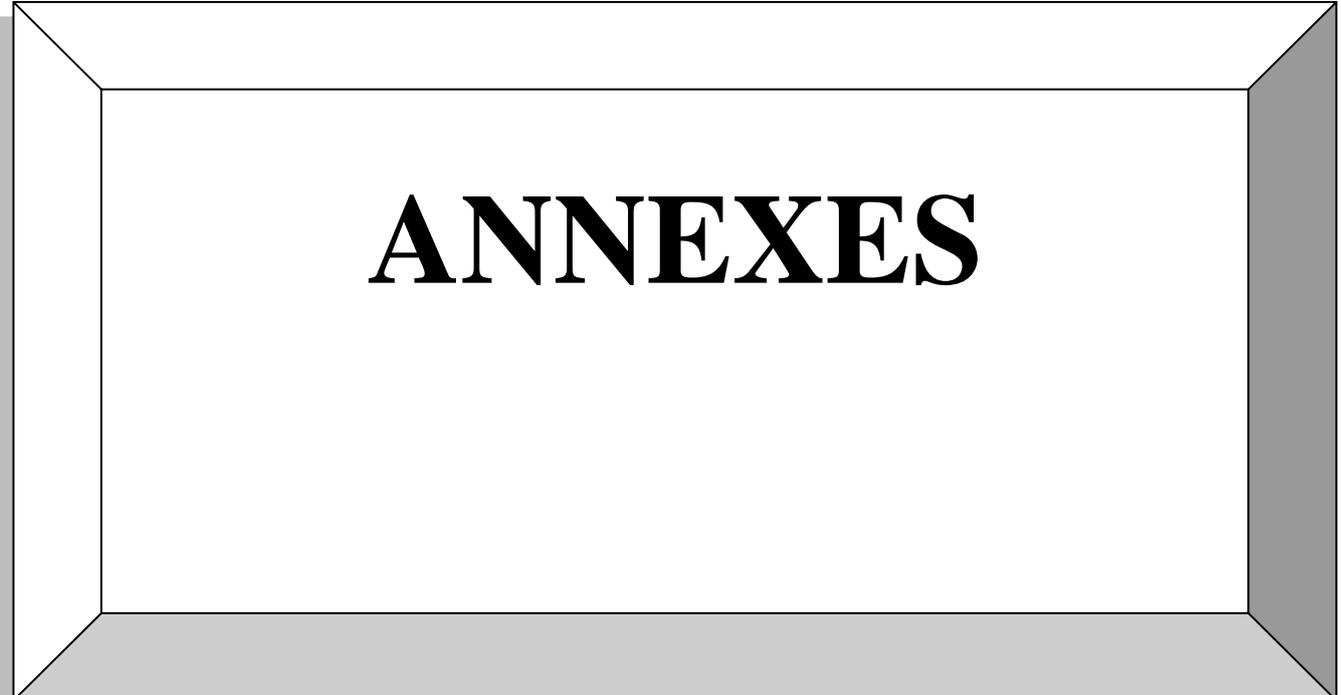
<http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/>

<http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=definitions/profitabilite.htm>

[http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2014/05/30/cercle\\_98971.htm](http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2014/05/30/cercle_98971.htm)

<https://www.convertworld.com/fr/monnaie/#>

Les sites Web des banques algériennes.



**ANNEXES**

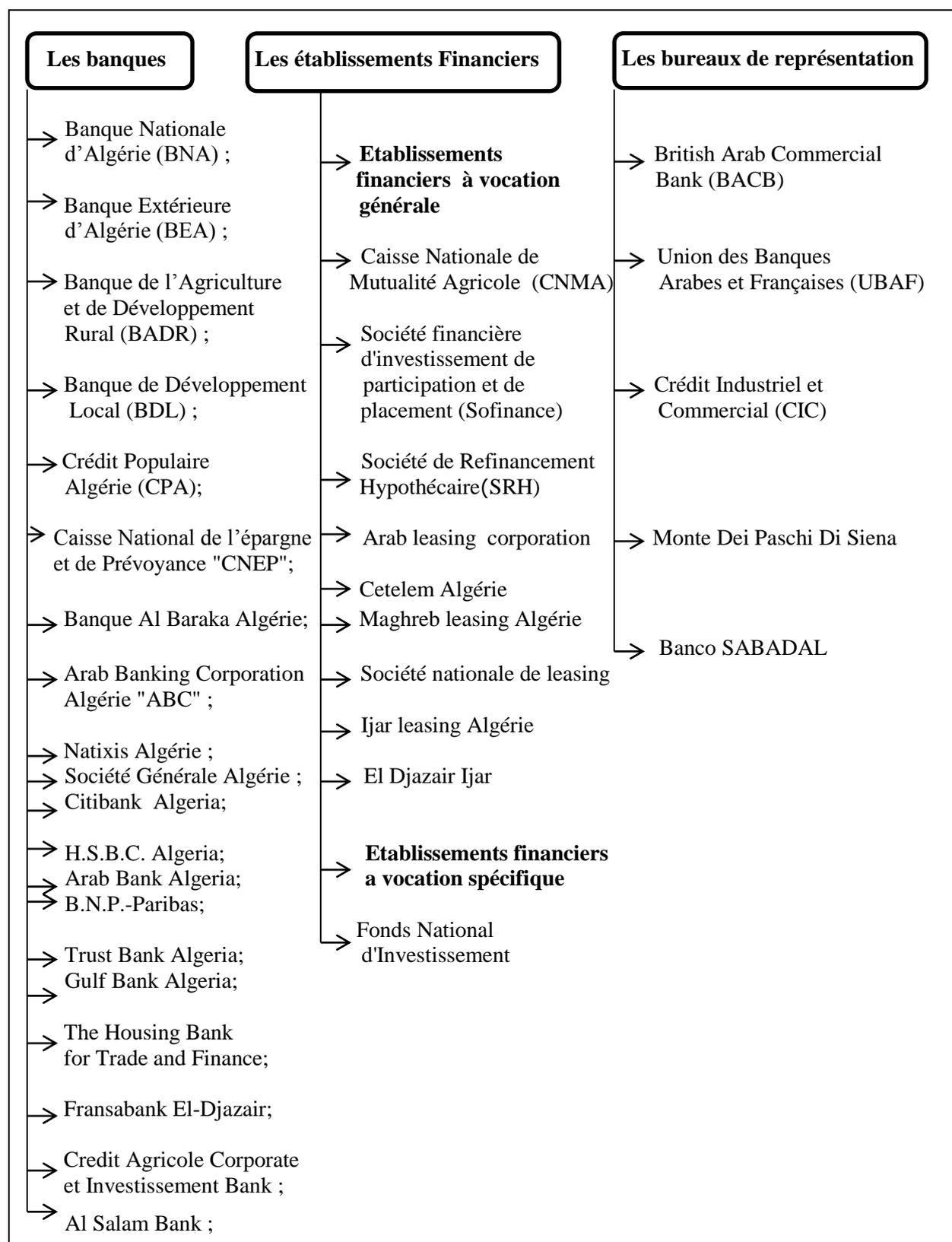
**Veillez trouver ci-joint un CD contenant les  
annexes**

## Annexe n°01: Les aspects fondamentaux de la théorie d'agence

<b>Un aperçu sur la théorie d'agence</b>	
<b>Idée principale</b>	Les relations Principal- Agent (mandant-mandataire) devraient refléter l'organisation efficace de l'information et les coûts portant les risques
<b>Unité d'analyse</b>	Contrat entre le principal et l'agent
<b>Hypothèses humaines</b>	Intérêt personnel, Rationalité limitée, L'aversion au risque
<b>Hypothèses organisationnelles</b>	Conflit d'objectif partiel entre les participants, l'efficacité comme critère d'efficacité, Asymétrie de l'information entre le principal et l'agent
<b>Hypothèse d'information</b>	L'information en tant qu'une marchandise achetable
<b>Problème contractuel</b>	Agence (risque moral et sélection adverse), Partage des risques
<b>Domaine du problème</b>	Relations dans lesquelles le mandant et l'agent ont des objectifs et des préférences de risque en partie différents (p. Ex. Rémunération, réglementation, leadership, gestion des impressions, dénonciation, intégration verticale, prix de transfert)

**Source:** Kathleen M. EISENHARDT, «Agency Theory: An Assessment and Review», the academy of management review, Vol 14, n° 01, January 1989, p 59.

**Annexe n°02: La structure du système bancaire Algérien en 2017.**



**Source:** élaboré par l'étudiante sur la base des informations de la banque d'Algérie (<http://www.bank-of-algeria.dz/html/banque.htm#ETABLISSEMENTS>, consulté le 31/12/2017 à 20 :30).

## ANNEXES

### Annexe n° 03: Une synthèse des accords Bale I et II.

#### Bâle I :

$$\text{Ratio Cook} = \frac{\text{Fonds propres}}{\left[ \begin{array}{l} \text{Risque de crédit :} \\ \text{Assiette du risque} \\ \text{est mesurée par :} \\ \bullet \text{ Approche} \\ \text{standard} \end{array} \right] + \left[ \begin{array}{l} \text{Capital requis pour la} \\ \text{couverture du risque de} \\ \text{marché :} \\ \text{Assiette du risque est} \\ \text{mesurée par :} \\ \bullet \text{ Approche standard} \\ \bullet \text{ Approche de} \\ \text{notation interne} \end{array} \right] \times 12,5} \geq 8\%$$

#### Bâle II : (\* Représente tous ce qui est nouveau par rapport à Bâle I)

**Pilier 01 : Exigences minimales de fonds propres.**

$$\text{Ratio Mc Donough} = \frac{\text{Fonds propres}}{\left[ \begin{array}{l} \text{Risque de crédit :} \\ \text{Assiette du risque est} \\ \text{mesurée par :} \\ \bullet \text{ Approche} \\ \text{standard} \\ \text{(modifiée)} \\ \bullet \text{ Approche de} \\ \text{notation interne} \\ \text{de base*} \\ \bullet \text{ Approche de} \\ \text{notation interne} \\ \text{avancée*} \end{array} \right] + \left[ \begin{array}{l} \text{Capital requis pour la} \\ \text{couverture du risque de} \\ \text{marché :} \\ \text{Assiette du risque est mesurée} \\ \text{par :} \\ \bullet \text{ Approche standard} \\ \bullet \text{ Approche de notation} \\ \text{interne.} \end{array} \right] \times 12,5 + \left[ \begin{array}{l} \text{Capital requis pour la} \\ \text{couverture du risque} \\ \text{opérationnel :} \\ \text{Assiette du risque est mesurée} \\ \text{par :} \\ \bullet \text{ Approche standard*} \\ \bullet \text{ Approche indicatrice de} \\ \text{base*} \\ \bullet \text{ Approche de mesures} \\ \text{complexes*} \end{array} \right] \times 12,5} \geq 8\%$$

**Pilier 02 :** Processus de surveillance prudentielle\*.

**Pilier 03 :** Recours à la discipline de marché, via une communication financière efficace\*.

## Annexe n° 04

## ANNEXE I A L'INSTRUCTION N°74-94

ANNEXE I à l'instruction n°74-94

MODELE 1000			
CALCUL DES FONDS PROPRES SUR BASE NON CONSOLIDEE (EN MILLIERS DE DINARS)			
A REMPLIR PAR LA BANQUE OU L'ETABLISSEMENT FINANCIER	NOM DE L'ETABLISSEMENT	DATE D'ARRETE	
		JOUR	MOIS
		19	ANNEE
LIBELLE	CODE		MONTANTS
<b>I - FONDS PROPRES DE BASE</b>			
CAPITAL SOCIAL.....	101		
RESERVES AUTRES QUE RESERVES DE REEVALUATION.....	102		
RESERVES LEGALES.....			
RESERVES STATUTAIRES ET CONTRACTUELLES.....			
RESERVES REGLEMENTEES.....			
AUTRES RESERVES (à préciser).....			
FONDS POUR RISQUES BANCAIRES GENERAUX.....	103		
REPORT A NOUVEAU CREDITEUR.....	104		
BENEFICE ARRETE A DES DATES INTERMEDIAIRES.....	105		
RESULTAT EN INSTANCE D'AFFECTATION DU DERNIER EXERCICE.....			
CLOS DIMINUE DES DIVIDENDES A PREVOIR.....	106		
BENEFICE DE L'EXERCICE.....	107		
SOUS TOTAL.....	108	A	
<b>A DEDUIRE</b>			
CAPITAL NON LIBERE.....	109		
CAPITAL NON APPELE.....			
CAPITAL APPELE ET NON VERSE.....			
ACTIONS PROPRES DETENUES.....	110		
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES D'EXPLOITATION..... (y compris les frais d'établissement)	111		
IMMOBILISATION INCORPORELLES HORS EXPLOITATION.....	112		
REPORT A NOUVEAU DEBITEUR.....	113		
RESULTAT NEGATIF ARRETE A DES DATES INTERMEDIAIRES.....	114		
PERTE DE L'EXERCICE.....	115		
SOUS TOTAL.....	116	B	
FONDS PROPRES DE BASE (A - B).....	117	C	
<b>II - FONDS PROPRES COMPLEMENTAIRES</b>			
RESERVES ET ECARTS DE REEVALUATION.....	118		
ELEMENTS REpondant AUX CONDITIONS DE L'ARTICLE 6, alinea 2 DE L'INSTRUCTION 74-94 DE LA BANQUE D'ALGERIE (à préciser).....	119		
TITRES ET EMPRUNTS SUBORDONNES REpondant AUX CONDITIONS DE L'ARTICLE 6, alinea 3 DE L'INSTRUCTION 74-94 DE LA BANQUE D'ALGERIE.....	120		
SOUS TOTAL.....	121	D	
TITRES ET EMPRUNTS SUBORDONNES REpondant AUX CONDITIONS DE L'ARTICLE 5, alinea 3 DE L'INSTRUCTION 74-94 DE LA BANQUE D'ALGERIE.....	122	E	
PART ADMISE DANS LES FONDS PROPRES COMPLEMENTAIRES Si E < C/2 prendre F = E ; si E > C/2 prendre F = C/2.....	123	F	
TOTAL AVANT LIMITATION GLOBALE (G = D + F).....	124	G	
PART DES FONDS PROPRES COMPLEMENTAIRES ADMISE DANS LES FONDS PROPRES Si G < C prendre H = G ; si G > C prendre H = C.....			
FONDS PROPRES COMPLEMENTAIRES.....	125	H	
<b>III - DEDUCTION DES PARTICIPATIONS ET DES CREANCES SUBORDONNEES SUR DES BANQUES ET ETABL. FINANCIERS</b>			
PARTICIPATIONS DANS DES BANQUES ET ETABL. FINANC.....	140	I	
CREANCES SUBORDONNEES SUR DES BANQUES ET ETABL. FINANC.....	141	J	
TOT. PART. & CREANC. SUB./BQ & ETABL. FINANC. (I+J), A DEDUIRE.....	142	K	
FONDS PROPRES NETS (C + H - K).....	143	P	

ANNEXES

Annexe n° 05

ANNEXE II à l'Instruction 74-94

MODÈLE 1001

**ELEMENTS DE CALCUL DES RISQUES PONDERES**  
(EN MILLIERS DE DINARS)

A REMPLIR NOM DE L'ETABLISSEMENT  
PAR  
LA BANQUE  
OU  
L'ETABLISSEMENT  
FINANCIER

DATE D'ARRETE

<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%; border: 1px solid black; height: 20px;"></td> <td style="width: 20%; border: 1px solid black; height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">JOUR</td> <td style="text-align: center;">MOIS</td> </tr> </table>			JOUR	MOIS	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%; border: 1px solid black; height: 20px;"></td> <td style="width: 20%; border: 1px solid black; height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">19</td> <td style="text-align: center;">ANNEE</td> </tr> </table>			19	ANNEE
JOUR	MOIS								
19	ANNEE								

I - ELEMENTS DU BILAN

LIBELLE	CODE	MONTANTS BRUTS (1)	PROVISIONS ET AMORTISSEMENTS (2)	GARANTIES RECUES (3)	MONTANTS NETS (4) (1) - (2) - (3) = 4	PONDER- ATION EN % (5)	RISQUES PONDERES (6) (4) x (5) = (6)
CAISSE ET ELEMENTS ASSIMILES	201					0	
CREANCES SUR LES ADMINISTRATIONS CENTRALES	202					0	
CREANCES SUR LES ADMINISTRATIONS LOCALES	203					0	
CREANCES SUR LA BANQUE D'ALGERIE, CCP ET TREASOR PUBLIC	204					0	
CREANCES SUR LES BANQUES ET ETABLISSEMENTS FINANCIERS INSTALLEES EN ALGERIE	205					5	
CREANCES SUR LES ETABLISSEMENTS DE CREDITS INSTALLEES A L'ETRANGER	206					20	
CREANCES SUR LA CLIENTELE ET LE PERSONNEL	207					100	
IMMOBILISATIONS	208					100	
COMPTES DE REGULARISATION A AFFECTER	209						
• AUX BANQUES ET ETABLISSEMENTS FINANCIERS INSTALLEES EN ALGERIE	210					5	
• AUX BANQUES ET ETABLISSEMENTS FINANCIERS INSTALLEES A L'ETRANGER	211					20	
• A LA CLIENTELE ET PERSONNEL	212					100	
TOTAL (1)	213						

# ANNEXES

## Annexe n° 06

ANNEXE III à l'Instruction 74-94

MODELE 1002

**ELEMENTS DE CALCUL DES RISQUES PONDERES**  
(EN MILLIERS DE DINARS)

A REMPLIR. NOM DE L'ETABLISSEMENT  
PAR  
LA BANQUE  
OU  
L'ETABLISSEMENT  
FINANCIER

DATE D'ARRETE

JOUR       MOIS      19  ANNEE

LIBELLE	CODE	MONTANTS BRUTS (1)	PROVISIONS (2)	GARANTIES RECUES (3)	CONTRE GARANTIES RECUES (4)	MONTANTS NETS (5) (1)-(2)-(3)-(4)=(5)	PONDERATION EN % (6)	EQUIVALENT RISQUE-CREDIT (7) (5) x (6) = (7)	PONDERATION EN % (8)	RISQUES PONDERES (9) (7) x (8) = (9)
<b>1 - Elements du hors bilan comportant un « risque faible »</b>	301						0		0	
<b>2 - Elements du hors bilan comportant un « risque modéré »</b>										
consentis d'ordre										
- d'administrations centrales	302						20		0	
- d'administrations locales	303						20		0	
- de la Banque d'Algérie, CCP et Trésor Public	304						20		0	
- des banques et établissements financiers installés en Algérie	305						20		5	
- des établissements de crédits installés à l'étranger	306						20		20	
- de la clientèle	307						20		100	
<b>3 - Elements du hors bilan comportant un « risque moyen »</b>										
consentis d'ordre										
- d'administrations centrales	308						50		0	
- d'administrations locales	309						50		0	
- de la Banque d'Algérie, CCP et Trésor Public	310						50		0	
- des banques et établissements financiers installés en Algérie	311						50		5	
- des établissements de crédits installés à l'étranger	312						50		20	
- de la clientèle	313						50		100	
<b>4 - Elements du hors bilan comportant un « risque élevé »</b>										
consentis d'ordre										
- d'administrations centrales	314						100		0	
- d'administrations locales	315						100		0	
- de la Banque d'Algérie, CCP et Trésor Public	316						100		0	
- des banques et établissements financiers installés en Algérie	317						100		5	
- des établissements de crédits installés à l'étranger	318						100		20	
- de la clientèle	319						100		100	
<b>TOTAL (M)</b>	320									

f6) répartition des éléments du hors bilan

## Annexe n° 07

ANNEXE IV à l'Instruction 74-94

MODELE 1003

**ELEMENTS DU RATIO DE SOLVABILITE**  
(EN MILLIERS DE DINARS)

A REMPLIR. NOM DE L'ETABLISSEMENT  
PAR  
LA BANQUE  
OU  
L'ETABLISSEMENT  
FINANCIER

DATE D'ARRETE

JOUR       MOIS      19  ANNEE

LIBELLE	CODE		MONTANTS
FONDS PROPRES NETS P = (C + H - K)	143	P	_____
FONDS PROPRES DE BASE	117	C	_____
FONDS PROPRES COMPLEMENTAIRES	125	H	_____
DEDUCTION TOTAL DES PARTICIPATIONS ET CREANCES SUBORDONNEES SUR LES BANQUES ET ETABLISSEMENTS FINANCIERS	142	K	_____
<b>RISQUES PONDERES R = (L + M)</b>	144	R	_____
ELEMENTS DU BILAN	213	L	_____
ELEMENTS DU HORS BILAN	320	M	_____
<b>RATIO DE SOLVABILITE S = (P / R) EN %</b>	145	S	_____

## ANNEXES

### Annexe n° 08: Les modèles de calcul des éléments inclus dans le calcul du ratio de solvabilité selon la nouvelle réglementation

FONDS PROPRES REGLEMENTAIRES CALCULES SUR UNE BASE INDIVIDUELLE - MOD.S1000 -		
NOM DE L'ETABLISSEMENT :	DATE D'ARRETE :	
	En milliers de DA	
Libellés	Codes	Montant
Capital social ou dotation	1001	
Primes liées au capital social	1002	
Réserves (hors écarts de réévaluation et d'évaluation)	1003	
Report à nouveau créditeur	1004	
Provisions réglementées	1005	
Résultat net bénéficiaire du dernier exercice clos (net d'impôts et de dividendes à prévoir)	1006	
Résultats bénéficiaires arrêtés à des dates intermédiaires	1007	
<b>SOUS TOTAL 1</b>	<b>1008</b>	<b>A</b>
Actions propres rachetées	1009	
Report à nouveau débiteur	1010	
Résultats déficitaires en instance d'affectation	1011	
Résultat semestriel débiteur	1012	
Provisions complémentaires demandées par la Commission bancaire	1013	
Actifs incorporels nets d'amortissements et de provisions constituant des non valeurs (écarts d'acquisition....)	1014	
50% du montant des participations et autres créances assimilables à des fonds propres détenues dans d'autres banques et établissements financiers	1015	
Dépassements des limites en matière de participations	1016	
<b>SOUS TOTAL 2</b>	<b>1017</b>	<b>B</b>
<b>TOTAL DES FONDS PROPRES DE BASE (A-B)</b>	<b>1018</b>	<b>C</b>
50% des écarts de réévaluation	1019	
50% des plus values latentes découlant de l'évaluation à juste valeur des actifs disponibles à la vente	1020	
Provisions pour risques bancaires généraux, dans la limite de 1,25% des actifs pondérés du risque de crédit	1021	
Titres participatifs et autres titres à durée indéterminée	1022	
Titres et emprunts répondant aux conditions de l'article 10 tiret 5 du règlement n°14-01 du 16/02/2014	1023	
Titres et emprunts subordonnés répondant aux conditions de l'article 10 tiret 6 du règlement n°14-01 du 16/02/2014	1024	
<b>TOTAL DES FONDS PROPRES COMPLEMENTAIRES (1019+1020+1021+1022+1023+1024)</b>	<b>1025</b>	<b>D</b>
50% du montant des participations et autres créances assimilables à des fonds propres détenues dans d'autres banques et établissements financiers	1026	E
Part des titres subordonnés dépassant la limite des 50% des fonds propres de base	1027	F
<b>TOTAL DES FONDS PROPRES COMPLEMENTAIRES AVANT LIMITE GLOBALE (D-E-F)</b>	<b>1028</b>	<b>G</b>
<b>PART DES FONDS PROPRES COMPLEMENTAIRES APRES LIMITE GLOBALE</b> si (G<=C, H=G), si (G>C, H= C)	<b>1029</b>	<b>H</b>
<b>TOTAL DES FONDS PROPRES REGLEMENTAIRES (C+H)</b>	<b>1030</b>	<b>I</b>

**ANNEXES**

**Suite Annexe n° 08**

**EXPOSITIONS PONDEREES AU TITRE DU RISQUE CREDIT  
I-CATEGORIES DES CREANCES COURANTES - MOD. S2000/A- (feuille n°1)**

NOM DE L'ETABLISSEMENT :

DATE D'ARRETE :

En milliers de DA

Categories	Codes	Notation externe de crédit	Montant brut (1)	Garanties admises (2)	Montant net (3)=(1)-(2)	Taux de pondération (4)	Risque net pondéré (5)=(3)*(4)
Créances sur les autres Etats et leurs Banques centrales	2010	AAA à AA-				0%	
		A+ à A-				20%	
		BBB+ à BBB-				50%	
		BB+ à BB-				100%	
		B+ à B-				100%	
		Inf à B-				150%	
		Pas de notation				100%	
Créances sur les organismes publics étrangers hors administrations centrales	2011	AAA à AA-				20%	
		A+ à A-				50%	
		BBB+ à BBB-				50%	
		BB+ à BB-				100%	
		B+ à B-				100%	
		Inf à B-				150%	
		Pas de notation				50%	
Créances sur les banques et établissements financiers ou assimilés installés à l'étranger, dont l'échéance est supérieure à trois (03) mois	2012	AAA à AA-				20%	
		A+ à A-				50%	
		BBB+ à BBB-				50%	
		BB+ à BB-				100%	
		B+ à B-				100%	
		Inf à B-				150%	
		Pas de notation				50%	
Créances sur les banques et établissements financiers ou assimilés installés à l'étranger, dont l'échéance initiale est inférieure ou égale à trois (03) mois	2013	AAA à AA-				20%	
		A+ à A-				20%	
		BBB+ à BBB-				20%	
		BB+ à BB-				50%	
		B+ à B-				50%	
		Inf à B-				150%	
		Pas de notation				20%	
Créances sur les grandes et moyennes entreprises	2014	AAA à AA-				20%	
		A+ à A-				50%	
		BBB+ à BBB-				100%	
		BB+ à BB-				100%	
		B+ à B-				150%	
		Inf à B-				150%	
		Pas de notation				100%	
<b>SOUS TOTAL 1</b>	2015						

## ANNEXES

# Suite Annexe n° 08

### EXPOSITIONS PONDEREES AU TITRE DU RISQUE CREDIT

#### I-CATEGORIES DES CREANCES COURANTES - MOD. S2000/A- (feuille n°2)

NOM DE L'ETABLISSEMENT :

DATE D'ARRETE :

En milliers de DA

Catégories	Codes	Montant brut (1)	Garanties admises (2)	Montant net (3) = (1)-(2)	Ponderation (4)	Risque net pondéré (5)=(3)^(4)
Créances sur le Trésor Public	2020				0%	
Créances sur la Banque d'Algérie	2021				0%	
Créances sur les administrations centrales	2022				0%	
Créances sur les institutions financières multilatérales	2023				0%	
Créances sur l'administration locale	2024				20%	
Créances sur les organismes publics à caractère administratif	2025				20%	
Créances sur les banques et établissements financiers installés en Algérie	2026				20%	
Créances de banque de détail répondant aux conditions de l'article 14 point 5 du règlement n°14-01 du 16/02/2014	2027				75%	
Créances de banque de détail ne répondant pas aux conditions de l'article 14 point 5 du règlement n°14-01 du 16/02/2014	2028				100%	
Prêts immobiliers à usage résidentiel répondant aux conditions de l'article 14 point 6 du règlement n°14-01 du 16/02/2014	2029				35%	
Prêts immobiliers à usage résidentiel ne répondant pas à l'une des conditions de l'article 14 point 6 du règlement n°14-01 du 16/02/2014	2030				75%	
Prêts immobiliers à usage résidentiel (code 2030) bénéficiant du taux de 50% sur autorisation de la Commission bancaire	2031				50%	
Prêts immobiliers à usage commercial garantis par des hypothèques sur des biens à usage professionnel ou commercial	2032				75%	
Prêts immobiliers à usage commercial sous forme de crédits-bails financiers et opérationnels avec option d'achat	2033				50%	
<b>SOUS TOTAL 2</b>	2034					
<b>TOTAL CREANCES COURANTES (2015+2034)+</b>	2035					

## ANNEXES

### Suite Annexe n° 08

<b>EXPOSITIONS PONDEREES AU TITRE DU RISQUE CREDIT</b>	
<b>II-CATEGORIES DES CREANCES CLASSEES -S2000/B-</b>	
NOM DE L'ETABLISSEMENT :	DATE D'ARRETE :

En milliers de DA

Nature des créances classées	Codes	Encours brut * (1)	Provisions constituées (2)	Garanties admises (3)	Montant net (4)=(1)-(2)-(3)	Pondération** (5)	Risque net pondéré (6)= (4)*(5)
Prêts immobiliers à usage résidentiel (crédits à l'habitat)	2040					50%	
						100%	
Autres créances classées	2041					50%	
						100%	
						150%	
<b>TOTAL CREANCES CLASSEES</b>	<b>2042</b>						

(\*) Net d'intérêts non recouvrés

(\*\*) Conformément aux conditions prévues à l'article 14- point 8 du règlement 14-01 du 16/02/2014

<b>EXPOSITIONS PONDEREES AU TITRE DU RISQUE CREDIT</b>	
<b>III-AUTRES ACTIFS -MOD.S2000/C-</b>	
NOM DE L'ETABLISSEMENT :	DATE D'ARRETE :

En milliers de DA

Catégories	Codes	Montant brut (1)	Provisions (2)	Montant net 3=(1)-(2)	Pondération (4)	Risque net pondéré (5)= (3)*(4)
Valeurs en caisse et assimilées	2050				0%	
Dépôts auprès des services financiers d'Algérie Poste	2051				0%	
Valeurs en recouvrement pour le compte de la banque	2052				20%	
Immobilisations nettes	2053				100%	
Titres de propriété et de créances (article 14, point 9 du règlement 14-01 du 16/02/2014)	2054				100%	
Comptes de liaison	2055				100%	
Débiteurs divers (hors avances d'impôts)	2056				100%	
Autres actifs	2057				100%	
<b>TOTAL AUTRES ACTIFS</b>	<b>2058</b>					

## Suite Annexe n° 08

### EXPOSITIONS PONDEREES AU TITRE DU RISQUE CREDIT

III-ETAT RECAPITULATIF -MOD.S2000/E -

NOM DE L'ETABLISSEMENT :

DATE D'ARRETE :

En milliers de DA

Catégories	Codes	Montant
Total des risques nets pondérés des créances courantes	2035	
Total des risques nets pondérés des créances classées	2042	
Total des risques nets pondérés des autres actifs	2058	
Total des risques nets pondérés des engagements du hors bilan	2084	
<b>TOTAL DES EXPOSITIONS PONDEREES AU TITRE DU RISQUE DE CREDIT</b>	<b>2090</b>	

### EXPOSITIONS PONDEREES AU TITRE DU RISQUE OPERATIONNEL -MOD.S3000-

NOM DE L'ETABLISSEMENT :

DATE D'ARRETE :

En milliers de DA

Libellés	Codes	Montant
Produit net bancaire positif de la dernière année (n)	3001	
Produit net bancaire positif de l'année (n-1)	3002	
Produit net bancaire positif de l'année (n-2)	3003	
<b>Moyenne des produits nets bancaires positifs</b>	<b>3004</b>	
<b>Exigence en fonds propres</b>	<b>3005</b>	
<b>EXPOSITION PONDEREE AU TITRE DU RISQUE OPERATIONNEL</b>	<b>3006</b>	

## Suite Annexe n° 08

**EXPOSITIONS PONDEREES AU TITRE DU RISQUE MARCHE**  
**I-RISQUE DE POSITION SUR LES TITRES DE NEGOCIATION -MOD.S4000/A-**

NOM DE L'ETABLISSEMENT:

DATE D'ARRETE :

En milliers de DA

Rubriques	Codes	Semestre (S-1)	Codes	Semestre (S)
Valeur moyenne du portefeuille de négociation du semestre (a)	360		363	
Total Bilan et Hors bilan de fin de semestre (b)	361		364	
Taux : (a)/(b)	362		365	

**II-1 RISQUE GENERAL**

En milliers de DA

Classement des titres suivant leurs échéances	Codes	Valeur des titres (1)	Pondération (2)	Risque général (3) = (1)*(2)
Titres dont les échéances sont inférieures à une (01) année	4001		0,5%	
Titres de créances dont les échéances sont comprises entre un (01) et cinq (05) ans	4002		1%	
Titres de créances dont les échéances sont supérieures à cinq (05) ans	4003		2%	
Titres de propriété	4004		2%	
<b>Total du risque général</b>	<b>4005</b>			

**II-2 RISQUE SPECIFIQUE**

En milliers de DA

Classement des titres suivant la qualité de l'émetteur	Codes	Valeur des titres (1)	Pondération (2)	Risque spécifique (3) = (1)*(2)
Etat Algérien et ses démembrements	4006		0%	
Emetteurs notés de AAA à A+	4007		0,5%	
Emetteurs notés de A à BB-	4008		1%	
Emetteurs dont la note est inférieure à BB-	4009		2%	
Emetteurs non cotés	4010		2%	
<b>Total du risque spécifique</b>	<b>4011</b>			

**II-3 EXIGENCE EN FONDS PROPRES AU TITRE DU RISQUE DE POSITION SUR LE PORTEFEUILLE DE NEGOCIATION**

En milliers de DA

Libellés	Codes	Montant
Total du risque général	4005	
Total du risque spécifique	4011	
<b>Total exigence en fonds propres au titre du risque de position sur le portefeuille de négociation</b>	<b>4012</b>	

**ANNEXES**

## Suite Annexe n° 08

<b>EXPOSITIONS PONDEREES AU TITRE DU RISQUE MARCHE</b> <b>II-RISQUE DE CHANGE -MOD.S4000/B-</b>	
<b>NOM DE L'ETABLISSEMENT :</b>	<b>DATE D'ARRETE :</b>

En milliers de DA

Codes	Devises	Position de change bilan		Position de change hors bilan		Position nette dans la devise		
		Courte	Longue	Courte	Longue	Courte	Longue	
4020	DOLLAR US							
4021	EURO							
4022	CHF							
4023	JPY							
4024	GBP							
4025	Autres devises							
4026	<b>Total</b>							
4027	<b>Solde entre le total des positions de change courtes et le total des positions de change longues (en valeur absolue) (a)</b>							
4028	<b>Total du bilan de fin de période (b)</b>							
4029	<b>Taux : (a)/(b)</b>							
4030	<b>Exigence en fonds propres au titre du risque de change</b>							

<b>EXPOSITIONS PONDEREES AU TITRE DU RISQUE MARCHE</b> <b>III- ETAT RECAPITULATIF -MOD.S4000/C-</b>	
<b>NOM DE L'ETABLISSEMENT :</b>	<b>DATE D'ARRETE :</b>

En milliers de DA

Libellés	Codes	Montant
Exigence en fonds propres au titre du risque de position sur le portefeuille de négociation	4012	
Exigence en fonds propres au titre du risque de change	4030	
<b>Total exigences en fonds propres au titre du risque de marché</b>	<b>4031</b>	
<b>EXPOSITIONS PONDEREES AU TITRE DU RISQUE DE MARCHE</b>	<b>4032</b>	

**ANNEXES**

**Suite Annexe n° 08**

<b>COEFFICIENTS DE SOLVABILITE-MOD.S5000-</b>	
<b>NOM DE L'ETABLISSEMENT :</b>	<b>DATE D'ARRETE :</b>

En milliers de DA

<b>codes</b>	<b>Libellés</b>	<b>Montant</b>
1018	FONDS PROPRES DE BASE	
1030	TOTAL DES FONDS PROPRES REGLEMENTAIRES	
2090	TOTAL DES EXPOSITIONS PONDEREES AU TITRE DU RISQUE DE CREDIT	
3006	EXPOSITIONS PONDEREES AU TITRE DU RISQUE OPERATIONNEL	
4032	EXPOSITIONS PONDEREES AU TITRE DU RISQUE DE MARCHE	
5001	TOTAL DES RISQUES DE CREDIT, OPERATIONNEL ET DE MARCHE PONDERES	
5002	<b>COEFFICIENT DES FONDS PROPRES DE BASE</b>	
5003	<b>COEFFICIENT DE SOLVABILITE</b>	
5004	Fonds propres réglementaires nécessaires pour la couverture de la norme prévue à l'article 2 du règlement n°14-01 du 16/02/2014	
5005	Excédent (+) ou insuffisance (-) des fonds propres réglementaires après la couverture de la norme prévue à l'article 2 du règlement n°14-01 du 16/02/2014	
5006	Fonds propres de base nécessaires pour la couverture de la norme prévue à l'article 3 du règlement n°14-01 du 16/02/2014	
5007	Excédent (+) ou insuffisance (-) des fonds propres de base après la couverture de la norme prévue à l'article 3 du règlement n°14-01 du 16/02/2014	
5008	Fonds propres de base nécessaires pour la couverture de la norme prévue à l'article 4 du règlement n°14-01 du 16/02/2014	
5009	Excédent (+) ou insuffisance (-) des fonds propres de base au titre de la couverture des deux normes prévues aux articles 3 et 4 du règlement n°14-01 du 16/02/2014	

ANNEXES

**Annexe n° 09**

MODELE : 1000 <p align="center"><b>CALCUL DES FONDS PROPRES SUR BASE NON CONSOLIDEE</b> (EN MILLIERS DE DINARS)</p>			
NOM DE L'ETABLISSEMENT ASSUJETTI DECLARANT	DATE D'ARRETE _____ JOUR                      MOIS                      ANNEE	20 _____	
LIBELLE	CODE		MONTANTS
<b>I- FONDS PROPRES DE BASE</b>			
CAPITAL SOCIAL.....	101		
RESERVES AUTRES QUE RESERVES DE REEVALUATION.....	102		
RESERVES LEGALES.....			
RESERVES STATUTAIRES ET CONTRACTUELLES.....			
RESERVES REGLEMENTEES.....			
AUTRES RESERVES(à préciser).....			
FONDS POUR RISQUES BANCAIRES GENERAUX.....	103		
REPORT A NOUVEAU CREDITEUR.....	104		
BENEFICE ARRETE A DES DATES INTERMEDIAIRES.....	105		
RESULTAT EN INSTANCE D'AFFECTATION DU DERNIER EXERCICE CLOS DIMINUE DES DIVIDENDES A PREVOIR.....	106		
BENEFICE DE L'EXERCICE.....	107		
SOUS TOTAL.....	108	A	
<b>A DEDUIRE</b>			
CAPITAL NON LIBERE.....	109		
CAPITAL NON APPELE.....			
CAPITAL APPELE ET NON VERSE.....			
ACTIONS PROPRES DETENUES.....	110		
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES D'EXPLOITATION.....	111		
(y compris les frais d'établissement)			
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES HORS EXPLOITATION..	112		
REPORT A NOUVEAU DEBITEUR.....	113		
RESULTAT NEGATIF ARRETE A DES DATES INTERMEDIAIRES ...	114		
PERTE DE L'EXERCICE.....	115		
SOUS TOTAL .....	116	B	
FONDS PROPRES DE BASE (A - B).....	117	C	
<b>II- FONDS PROPRES COMPLEMENTAIRES</b>			
RESERVES ET ECARTS DE REEVALUATION.....	118		
ELEMENTS REpondant AUX CONDITIONS DE L'AR. 6, alinéa 2) DE L'INST. 74-94 DE LA BANQUE D'ALGERIE(à préciser).....	119		
TITRES ET EMPRUNTS SUBORDONNES REpondant AUX CONDITIONS DE L'AR. 6, alinéa 3) DE L'INST. 74-94 DE LA BANQUE D'ALGERIE.....	120		
SOUS TOTAL.....	121	D	
TITRES ET EMPRUNTS SUBORDONNES REpondant AUX CONDITIONS DE L'AR. 6, alinéa 5) DE L'INST. 74-94 DE LA BANQUE D'ALGERIE.....	122	E	
PART ADMISE DANS LES FONDS PROPRES COMPLEMENTAIRES: si $E < C/2$ prendre $F = E$ ; si $E > C/2$ prendre $F = C/2$ .....	123	F	
TOTAL AVANT LIMITATION GLOBALE( $G = D + F$ ).....	124	G	
PART DES FONDS PROPRES COMPLEMENTAIRES ADMISE DANS LES FONDS PROPRES : si $G < C$ prendre $H = G$ ; si $G > C$ prendre $H = C$			
FONDS PROPRES COMPLEMENTAIRES.....	125	H	
<b>III - DEDUCTION DES PARTICIPATIONS ET DES CREANCES</b>			
SUBORDONNEES SUR DES BANQUES ET ETABL.FINANCIERS.			
PARTICIPATIONS DANS DES BANQUES ET ETABLS FIN. ....	140	I	
CREANCES SUBORDONNEES SUR DES BANQUES ET ETABL. FIN. ..	141	J	
TOT. PART. ET CREANC.SUB./ BQ. ET ETAB. FIN.(I+J). A DEDUIRE.....	142	K	
FONDS PROPRES (C + H - K).....	143	P	

## Annexe n° 10

MODELE : 1000

**ELEMENTS DE CALCUL DU NIVEAU DES ENGAGEMENTS EXTERIEURS PAR SIGNATURE  
AU TITRE D'OPERATIONS D'IMPORTATIONS**  
(EN MILLIERS DE DINARS)

NOM DE L'ETABLISSEMENT ASSUJETTI DECLARANT

DATE D'ARRETE

JOUR      MOIS      ANNEE

LIBELLE	CODE	ENGAGEMENTS PAR SIGNATURE DONNES (montants bruts) (1)	DEPOTS DE GARANTIE ET DE PROVISIONS CONSTITUES EN DA RECUS (2)	TOTAL ENGAGEMENTS PAR SIGNATURE DONNES (montants nets) (3) = (1) - (2)
Crédits documentaires	331			
Avais	332			
Cautions	333			
Acceptations	334			
Autres engagements*	335			
Total				

Total engagements par signature donnés (montants nets)	336	W
--	-----	---

\* A préciser

Annexe n° 11

MODELE : 3002

**CALCUL DU NIVEAU DES ENGAGEMENTS EXTERIEURS PAR SIGNATURE**  
(EN MILLIERS DE DINARS)

NOM DE L'ETABLISSEMENT ASSUJETTI DECLARANT

DATE D'ARRETE

JOUR MOIS ANNEE

---

**FONDS PROPRES**

FONDS PROPRES A LA DATE D'ARRETE PRECEDENTE	I	ACCROISSEMENT DES FONDS PROPRES A LA DATE D'ARRETE	II	DIMINUTION DES FONDS PROPRES A LA DATE D'ARRETE	III	FONDS PROPRES A LA DATE D'ARRETE	IV = I + II - III
<b>QUADRUPLE DES FONDS PROPRES</b>							
							IV X 4

---

LIBELLE	CODE	MONTANTS
FONDS PROPRES	143	P
ENGAGEMENTS NETS PAR SIGNATURE DONNES AU TITRE D'OPERATIONS D'IMPORTATIONS	336	W
ENGAGEMENTS NETS PAR SIGNATURE AU TITRE D'OPERATIONS D'IMPORTATIONS SUR FONDS PROPRES (en %) : $Z = (W / P) \times 100$		Z

---

.....de.....20.....

Nom et signature du dirigeant agréé

## ANNEXES

# Annexe n°12 : Les données bilancielle de la banque CPA durant la période 2008-2016

### Passif :

Rubriques	2007	2008
Opérations inter bancaires et assimilées	41 019	91 354
dont :		
Banque Centrale / CCP		
Dettes envers les Institutions Financières	41 019	91 354
Opérations avec la clientèle	398 853	498 641
dont :		
Comptes créditeurs	362 370	461 048
Dettes représentées par un titre	36 483	37 593
Autres passifs et comptes de régularisation	32 672	61 531
Provisions pour risques et charges	1 912	1 239
Fonds propres	59 766	71 586
dont		
Capital social	29 300	29 300
Réserves	5 477	9 067
Dettes subordonnées	193	193
Fonds pour Risques Bancaires Généraux (FRBG)	5 454	7 161
Ecart de réévaluation	15 946	15 936
Résultat de l'exercice	3 589	10 122
<b>Total</b>	<b>534 415</b>	<b>724 544</b>

U : Millions DA

Rubriques	2009 Proforma	2010	Evolution	
			Montant	%
Banque Centrale				
Dettes envers les institutions financières	68 710	74 513	5 803	8
Dettes envers la clientèle	545 380	572 798	27 418	5
Dettes représentées par un titre	42 286	41 086	-1 200	-3
Impôts courants - Passif	1 505	2 352	847	56
Impôts différés - Passif	28	39	11	39
Autres passifs	31 815	25 578	-6 237	-20
Comptes de régularisation	4 101	4 479	378	9
Provisions pour risques et charges	2 319	2 365	46	2
Subventions d'équipements - Autres subventions d'investissements	-	-	-	-
Fonds pour risques bancaires généraux	7 805	7 379	-426	-5
Dettes subordonnées	-	-	-	-
<b>Capital</b>	<b>29 300</b>	<b>48 000</b>	<b>18 700</b>	<b>64</b>
Primes liées au capital	-	-	-	-
Réserves	19 189	9 514	-9 675	-50
Ecart d'évaluation	22	118	96	436
Ecart de réévaluation	15 926	15 921	-5	0
Report à nouveau (+/-)	-1 771	-2 289	-518	29
Résultat de l'exercice (+/-)	10 759	12 888	2 129	20
<b>Total passif</b>	<b>777 374</b>	<b>814 741</b>	<b>37 367</b>	<b>5</b>

## Suite Annexe n°12

Rubriques	2011		2012	
	DA	CV/USD*	DA	CV/USD**
Banque Centrale				
Dettes envers les institutions financières	119 371	1 583,17	136 323	1 746,61
Dettes envers la clientèle	689 376	9 142,92	822 243	10 534,82
Dettes représentées par un titre	37 761	500,81	35 909	460,08
Impôts courants - Passif	1 650	21,88	2 236	28,65
Impôts différés - Passif	55	0,73	27	0,35
Autres passifs	32 303	428,42	29 909	383,20
Comptes de régularisation	3 991	52,93	5 265	67,46
Provisions pour risques et charges	2 547	33,78	3 261	41,78
Subventions d'équipements - Autres subventions d'investissements				
Fonds pour risques bancaires généraux	8 438	111,91	10 605	135,87
Dettes subordonnées				
Capital	48 000	636,60	48 000	614,99
Primes liées au capital				
Réserves	19 902	263,95	26 783	343,15
Ecart d'évaluation	165	2,19	78	1,00
Ecart de réévaluation	15 921	211,15	15 921	203,98
Report à nouveau (+/-)	-2 374	-31,49		
Résultat de l'exercice (+/-)	13 256	175,81	15 442	197,85
<b>Total Passif</b>	<b>990 361</b>	<b>13 135</b>	<b>1 152 002</b>	<b>14 760</b>

ANNEXES

Suite Annexe n°12

ordre	Passif	Note	31/12/2014	31/12/2013
1	Banque Centrale	2.15	-	-
2	Dettes envers les institutions financières	2.16	166 401 287	152 401 593
3	Dettes envers la clientèle	2.17	1 147 538 269	992 148 021
4	Dettes représentées par un titre	2.18	36 602 944	36 278 742
5	Impôts courants- Passif	2.19	2 655 242	2 009 537
6	Impôts différés – Passif	2.19	107 353	28 794
7	Autres passifs	2.20	10 161 780	40 640 147
8	Comptes de régularisation	2.21	4 614 434	4 259 845
9	Provisions pour risques et charges	2.22	3 892 484	3 631 559
10	Subventions d'équipement-Autres subventions	2.23	-	-
11	Fonds pour risques bancaires généraux	2.24	12 345 358	13 136 264
12	Dettes subordonnées	2.25	-	-
13	Capital	2.26	48 000 000	48 000 000
14	Primes liées au capital		-	-
15	Réserves	2.27	43 927 980	37 224 600
16	Ecart d'évaluation	2.28	381 808	54 500
17	Ecart de réévaluation	2.29	15 920 734	15 920 734
18	Report à nouveau	2.30	0	-
19	Résultat de l'exercice		19 503 112	16 703 380
<b>Total du passif</b>			<b>1 512 052 785</b>	<b>1 362 437 716</b>

Ordre	Passif	Note	31/12/2016	31/12/2015
1	Banque Centrale		-	-
2	Dettes envers les institutions financières	2.16	230 925 166	118 543 813
3	Dettes envers la clientèle	2.17	1 214 746 528	1 319 093 582
4	Dettes représentées par un titre	2.18	37 721 760	42 172 007
5	Impôts courants- Passif	2.19	3 501 973	6 134 378
6	Impôts différés – Passif	2.19	95 464	115 258
7	Autres passifs	2.20	16 699 270	14 399 063
8	Comptes de régularisation	2.21	5 734 181	9 006 775
9	Provisions pour risques et charges	2.22	3 695 365	4 070 742
10	Subventions d'équipement-Autres subventions		-	-
11	Fonds pour risques bancaires généraux	2.24	25 003 312	13 967 971
12	Dettes subordonnées		-	-
13	Capital	2.26	48 000 000	48 000 000
14	Primes liées au capital		-	-
15	Réserves	2.27	78 259 209	57 431 092
16	Ecart d'évaluation	2.28	-39 908	441 935
17	Ecart de réévaluation	2.29	15 920 734	15 920 734
18	Report à nouveau		-	-
19	Résultat de l'exercice		26 303 586	28 828 117
<b>Total du passif</b>			<b>1 706 566 640</b>	<b>1 678 125 468</b>

ANNEXES

## Annexe n°13 : Les données bilancielles de la banque BEA durant la période 2008-2016

ديسمبر-08		
CODE	PASSIF	MONTANT
10	Banque Centrale; Centres de Chèques Postaux	
20	Dettes envers les institutions financières:	<b>5,376,434,453.48</b>
21	*A vue	3,064,708,585.45
22	*A terme	2,311,725,868.03
30	Comptes créditeurs de la clientèle	<b>2,133,442,495,870.82</b>
31	*Comptes d'épargne:	46,221,190,243.26
32	*A vue	1,762,507,737,103.43
33	*A terme	242,947,906,902.42
34	*Autres dettes	81,765,661,621.70
40	Dettes présentées par un titre:	<b>30,280,009,464.65</b>
41	*Bon de caisse	30,280,009,464.65
42	*Titres du marché interbancaire et titres de créances négociable	0.00
43	*Emprunts obligataires	
44	*Autres dettes représentées par un titre	
50	Autres passifs	<b>47,972,297,220.11</b>
60	Comptes de régularisation	<b>11,799,052,571.91</b>
70	Provisions pour risques et charges	<b>10,831,966,972.24</b>
80	Provisions réglementées	
90	Fonds pour risques bancaires généraux	<b>22,618,944,088.52</b>
100	Subventions d'investissements	
110	Dettes subordonnées	<b>25,276,520,000.00</b>
120	Capital social	<b>24,500,000,000.00</b>
130	Primes liées au capital	
140	Réserves	<b>32,288,646,209.89</b>
150	Écart de réévaluation	<b>12,456,077,117.23</b>
160	Report à nouveau (+/-)	<b>0.00</b>
170	Résultat de l'exercice (+/-)	<b>22,382,993,385.53</b>
	<b>Total du passif</b>	<b>2,379,225,437,354.39</b>

## ANNEXES

## Suite Annexe n°13

ORDRE	PASSIF	CODIFICATION	31/12/2010	31/12/2009 (SCF pro forma)
1	BANQUE CENTRALE		0	0
2	DETTES ENVERS LES INSTITUTIONS FINANCIÈRES	2.12	1 890 836	3 284 328
3	DETTES ENVERS LA CLIENTÈLE	2.13	2 016 476 427	1 730 552 510
4	DETTES REPRÉSENTÉES PAR UN TITRE	2.14	40 930 452	35 226 313
5	IMPÔTS COURANTS - PASSIF		10 060 643	6 292 609
6	IMPÔTS DIFFÉRÉS - PASSIF		31 687	1 419 270
7	AUTRES PASSIFS	2.15	63 908 631	46 042 409
8	COMPTES DE RÉGULARISATION		40 326 632	177 813 481
9	PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	2.16	5 082 576	1 966 755
10	SUBVENTIONS D'ÉQUIPEMENT - AUTRES SUBVENTIONS D'INVESTISSEMENTS		0	0
11	FONDS POUR RISQUES BANCAIRES GÉNÉRAUX	2.17	10 730 436	14 607 253
12	DETTES SUBORDONNÉES	2.18	25 276 520	25 276 520
13	CAPITAL		24 500 000	24 500 000
14	PRIMES LIÉES AU CAPITAL		0	0
15	RÉSERVES		81 748 130	54 671 640
16	ÉCART D'ÉVALUATION		95 891	0
17	ÉCART DE RÉÉVALUATION		12 458 077	12 458 077
18	REPORT À NOUVEAU (+/-)	2.19	14 555 120	14 571 111
19	RÉSULTAT DE L'EXERCICE (+/-)		19 188 958	33 858 396
	<b>TOTAL DU PASSIF</b>		<b>2 367 638 126</b>	<b>2 182 638 654</b>

# ANNEXES

## Suite Annexe n°13

ORDRE	PASSIF	CODIFICATION	31-12-2012	31-12-2011
1	BANQUE CENTRALE	BP0100	0.00	0.00
2	DETTES ENVERS LES INSTITUTIONS FINANCIÈRES	BP0200	15,604,849,323.99	15,461,108,937.73
3	DETTES ENVERS LA CLIENTÈLE	BP0300	1,846,239,125,888.33	2,182,602,958,293.12
4	DETTES REPRÉSENTÉES PAR UN TITRE	BP0400	40,506,183,346.14	38,759,654,187.14
5	IMPÔTS COURANTS - PASSIF	BP0500	15,037,918,974.63	12,923,926,998.45
6	IMPÔTS DIFFÉRÉS - PASSIF	BP0600	80,842.62	986,774.12
7	AUTRES PASSIFS	BP0700	55,211,153,325.35	82,021,982,572.72
8	COMPTES DE RÉGULARISATION	BP0800	49,045,782,114.13	42,798,501,106.48
9	PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	BP0900	6,279,062,165.82	6,540,905,081.33
10	SUBVENTIONS D'ÉQUIPEMENT - AUTRES SUBVENTIONS D'INVESTISSEMENTS	BP1000	0.00	0.00
11	FONDS POUR RISQUES BANCAIRES GÉNÉRAUX	BP1100	9,417,216,183.48	9,258,109,745.05
12	DETTES SUBORDONNÉES	BP1200	67,276,520,000.00	67,276,520,000.00
13	CAPITAL	BP1300	76,000,000,000.00	76,000,000,000.00
14	PRIMES LIÉES AU CAPITAL	BP1400	0.00	0.00
15	RÉSERVES	BP1500	64,574,991,449.46	45,814,685,774.62
16	ECART D'ÉVALUATION	BP1600	-1,835,639.90	-25,325,762.13
17	ECART DE RÉÉVALUATION	BP1700	12,456,077,117.23	12,456,077,117.23
18	REPORT À NOUVEAU (+/-)	BP1800	14,555,119,758.25	14,555,119,758.25
19	RÉSULTAT DE L'EXERCICE (+/-)	BP1900	35,557,303,381.83	30,260,305,674.84
<b>TOTAL DU PASSIF</b>			<b>2,307,759,548,231.36</b>	<b>2,636,705,516,258.94</b>

ORDRE	PASSIF	CODIFICATION	31/12/2013
1	BANQUE CENTRALE	BP0100	0,00
2	DETTES ENVERS LES INSTITUTIONS FINANCIÈRES	BP0200	1 135 406 743,04
3	DETTES ENVERS LA CLIENTÈLE	BP0300	1 679 475 901 848,97
4	DETTES REPRÉSENTÉES PAR UN TITRE	BP0400	41 838 931 136,29
5	IMPÔTS COURANTS - PASSIF	BP0500	10 633 807 021,26
6	IMPÔTS DIFFÉRÉS - PASSIF	BP0600	581 313,06
7	AUTRES PASSIFS	BP0700	55 743 696 277,96
8	COMPTES DE RÉGULARISATION	BP0800	33 965 872 065,55
9	PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	BP0900	8 270 156 687,13
10	SUBVENTIONS D'ÉQUIPEMENT - AUTRES SUBVENTIONS D'INVESTISSEMENTS	BP1000	0,00
11	FONDS POUR RISQUES BANCAIRES GÉNÉRAUX	BP1100	9 070 563 752,17
12	DETTES SUBORDONNÉES	BP1200	67 276 520 000,00
13	CAPITAL	BP1300	100 000 000 000,00
14	PRIMES LIÉES AU CAPITAL	BP1400	0,00
15	RÉSERVES	BP1500	56 132 294 831,29
16	ECART D'ÉVALUATION	BP1600	-43 416 963,00
17	ECART DE RÉÉVALUATION	BP1700	12 456 077 117,23
18	REPORT À NOUVEAU (+/-)	BP1800	14 555 119 758,25
19	RÉSULTAT DE L'EXERCICE (+/-)	BP1900	20 931 942 640,30
<b>TOTAL DU PASSIF</b>			<b>2 111 443 454 229,51</b>

## ANNEXES

## Suite Annexe n°13

ORDRE	PASSIF	31/12/2015	31/12/2014 proforma
1	BANQUE CENTRALE	0,00	0,00
2	DETTES ENVERS LES INSTITUTIONS FINANCIÈRES	1 655 980 034,31	1 953 504 231,22
3	DETTES ENVERS LA CLIENTÈLE	2 074 079 456 466,09	2 095 068 384 544,79
4	DETTES REPRÉSENTÉES PAR UN TITRE	43 629 430 673,16	42 418 434 786,52
5	IMPÔTS COURANTS - PASSIF	15 371 993 030,98	14 425 603 015,55
6	IMPÔTS DIFFÉRÉS - PASSIF	2 766 767,39	8 484 787,24
7	AUTRES PASSIFS	94 751 560 067,87	77 179 878 618,55
8	COMPTES DE RÉGULARISATION	31 958 249 295,06	34 156 781 360,81
9	PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	4 890 667 049,49	6 188 913 084,81
10	SUBVENTIONS D'ÉQUIPEMENT - AUTRES SUBVENTIONS D'INVESTISSEMENTS	0,00	0,00
11	FONDS POUR RISQUES BANCAIRES GÉNÉRAUX	22 873 741 238,70	18 514 668 052,27
12	DETTES SUBORDONNÉES	67 276 520 000,00	67 276 520 000,00
13	CAPITAL	100 000 000 000,00	100 000 000 000,00
14	PRIMES LIÉES AU CAPITAL	0,00	0,00
15	RÉSERVES	76 871 890 294,50	62 064 237 471,59
16	ECART D'ÉVALUATION	12 414 124 056,48	9 889 283 055,85
17	ECART DE RÉÉVALUATION	12 456 077 117,23	12 456 077 117,23
18	REPORT À NOUVEAU (+/-)	11 160 497 531,20	11 160 497 531,20
19	RÉSULTAT DE L'EXERCICE (+/-)	33 418 665 080,57	33 742 785 831,80
<b>TOTAL DU PASSIF</b>		<b>2 602 811 618 703,02</b>	<b>2 586 504 053 489,43</b>

N°	PASSIF	31/12/2016
1	BANQUE CENTRALE	55 161 600 000,00
2	DETTES ENVERS LES INSTITUTIONS FINANCIÈRES	20 728 868 885,73
3	DETTES ENVERS LA CLIENTÈLE	1 992 943 041 699,63
4	DETTES REPRÉSENTÉES PAR UN TITRE	38 033 422 593,89
5	IMPÔTS COURANTS - PASSIF	14 699 315 474,80
6	IMPÔTS DIFFÉRÉS - PASSIF	5 754 838,27
7	AUTRES PASSIFS	28 835 611 685,26
8	COMPTES DE RÉGULARISATION	56 892 536 211,70
9	PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	5 396 474 091,85
10	SUBVENTIONS D'ÉQUIPEMENT - AUTRES SUBVENTIONS D'INVESTISSEMENTS	0,00
11	FONDS POUR RISQUES BANCAIRES GÉNÉRAUX	29 314 631 911,56
12	DETTES SUBORDONNÉES	67 276 520 000,00
13	CAPITAL	150 000 000 000,00
14	PRIMES LIÉES AU CAPITAL	0,00
15	RÉSERVES	43 790 555 375,07
16	ECART D'ÉVALUATION	12 738 867 889,47
17	ECART DE RÉÉVALUATION	12 456 077 117,23
18	REPORT À NOUVEAU (+/-)	11 160 497 531,20
19	RÉSULTAT DE L'EXERCICE (+/-)	34 572 413 175,99
<b>TOTAL DU PASSIF</b>		<b>2 574 006 188 481,65</b>

ANNEXES

## Annexe n°14 : Les données bilancielle de la banque BDL durant la période 2008-2016

PASSIF AU 31 12 2008

CODR	LIBELLE	MONTANT
10	BANQUES CENTRALES-CENTRES DE CHEQUES POSTALES	
20	DETTES VERS LES INSTITUTIONS FINANCIERES	675 473 909,64
21	- A VUE	556 453 282,45
22	- A TERME	15 820 626,18
30	COMPTES CREDITORS DE LA CLIENTELE	186 504 370 225,09
31	-COMPTES D'EPARGNE	75 885 492 220,04
32	- A VUE	75 885 492 220,04
33	- A TERME	
34	AUTRES DETTES	130 648 247 166,05
35	- A VUE	97 632 975 507,16
36	- A TERME	13 011 458 638,89
40	DETTES REPRESENTES PAR UN TITRE	19 281 616 982,50
41	-BONS DE CAISSE	10 251 616 982,50
42	-TITRES DU MARCHE INTERBANKIER CREANC. NEGOC.	
43	EMPRUNTS OBLIGATAIRES	
44	-AUTRES DETTES REPRESENTES PAR UN TITRE	
50	AUTRES PASSIFS	70 560 327 628,53
51	COMPTES COURANTS DES ASSOCIES	
55	DETTES MOYEN ET LONG TERME	2 452 000 000,00
60	COMPTES DE REGULATIONS	4 246 200 723,23
61	PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	
62	PROVISIONS RELEVANTES	
63	FONDS POUR RISQUES BANCAIRES GENERAUX	2 217 975 938,00
69	SUBVENTIONS D'INVESTISSEMENTS	
110	DETTES SUBORDINNES	5 493 000 000,00
120	CAPITAL SOCIAL	15 922 000 000,00
130	PRIME LIEE AU CAPITAL	
140	RESERVES	1 610 724 964,24
150	ECART DE REVALUATION	8 340 173 705,25
160	REPORT A NOUVEAU I+I	2 300 430,43
170	RESULTAT DE L'EXERCICE I+I	830 366 567,16
	TOTAL PASSIF	308 076 025 414,86

## Suite Annexe n°14

En milliers de DA

CODE	PASSIF	NOTE	2010	2009
010	Banque centrale	II-14	544 373	2 478 786
020	Dettes envers les institutions financières	II-15	1 845 856	2 401 120
030	Dettes envers la clientèle	II-16	243 532 561	219 168 962
040	Dettes représentées par un titre	II-17	11 821 366	12 010 857
050	Impôts courants – passif	II-18	1 895 761	2 153 370
060	Impôts différés – passif	II-19		
070	Autres passifs	II-20	71 191 969	68 413 207
080	Comptes de régularisation	II-21	6 205 433	6 285 369
090	Provision pour risques et charges	II-22	1 376 009	1 000 523
100	Subventions d'équipements - autres subventions d'investissements			
110	Fonds pour risques bancaires généraux	II-23	2 937 654	2 740 231
120	Dettes subordonnées	II-24	5 400 000	5 400 000
130	Capital	IX	15 800 000	15 800 000
140	Primes liées au capital			
150	Réserves		3 957 687	2 236 599
160	Ecart d'évaluation			
170	Ecart de réévaluation		8 439 393	8 474 283
180	Report à nouveau (+ / -)		(2 912 005)	(957 396)
190	Résultat de l'exercice (+ / -)	IV	715 667	2 125 101
<b>TOTAL PASSIF</b>			<b>372 751 725</b>	<b>349 731 012</b>

## ANNEXES

### Suite Annexe n°14

				Unité = DZD
CODE	PASSIF	2010	2011	2012
010	BANQUE CENTRALE	544 372 884,21	661 229 098,01	940 628 302,60
020	DETTES ENVERS LES INSTITUTIONS FINANCIERES	1 845 856 197,60	1 529 923 791,22	1 406 412 509,03
021	DETTES A VUE	822 307 006,47	787 409 353,84	785 248 079,53
022	DETTES A TERME	1 023 549 191,13	742 514 437,38	621 164 429,50
030	DETTES ENVERS LA CLIENTELE	243 532 560 753,13	284 708 201 983,22	294 355 119 741,21
031	COMPTES D'EPARGNE	123 917 598 770,23	130 715 344 983,68	136 724 216 517,80
032	COMPTE CREDITEUR A VUE	97 628 082 444,34	109 428 130 848,06	116 229 585 688,00
033	COMPTE CREDITEUR A TERME	26 289 516 325,89	21 287 214 135,62	20 494 630 829,80
034	<b>AUTRES DETTES</b>		<b>153 992 856 999,54</b>	<b>157 630 903 223,41</b>
035	AUTRES DETTES A VUE	119 614 961 982,90	153 992 856 999,54	157 630 903 223,41
036	AUTRES DETTES A TERME	-	-	-
040	<b>DETTES REPRESENTÉES PAR UN TITRE</b>		<b>6 867 098 345,00</b>	<b>6 279 856 720,00</b>
041	BONS DE CAISSE	11 821 366 426,25	6 867 098 345,00	6 279 856 720,00
042	TITRES DU MARCHE INTER-BANCAIRES CREANCES NEGOCIABLE	-	-	-
043	OBLIGATIONS ET AUTRES TITRES A REVENU FIXE	-	-	-
044	AUTRES DETTES REPRESENTÉES PAR UN TITRE	-	-	-
050	IMPÔTS COURANTS - PASSIF	1 895 760 775,31	2 561 114 636,82	2 512 269 526,65
060	IMPÔTS DIFFERES - PASSIF	-	-	-
070	AUTRES PASSIF	71 191 969 002,34	88 114 442 976,06	91 247 373 552,84
080	COMPTES DE REGULARISATION	6 205 433 345,28	10 379 953 345,71	13 642 549 918,54
090	PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	1 376 009 065,85	1 797 708 560,24	1 760 804 649,48
100	SUBVENTIONS D'EQUIPEMENTS - AUTRES SUBVENTIONS D'INVESTISSEMENTS	-	-	-
110	FONDS POUR RISQUES BANCAIRES GENERAUX	2 937 653 949,93	3 400 222 150,44	4 340 396 606,30
120	DETTES SUBORDONNEES	5 400 000 000,00	5 400 000 000,00	5 400 000 000,00
130	CAPITAL	15 800 000 000,00	15 800 000 000,00	15 800 000 000,00
140	PRIMES LIEES AU CAPITAL	-	-	-
150	RESERVES	3 957 687 320,82	4 537 354 297,95	3 406 012 366,52
160	ECART D'EVALUATION	-	-82 500,00	-370 715,00
170	ECART DE REEVALUATION	8 439 393 213,60	8 404 502 967,41	8 369 612 721,22
180	REPORT A NOUVEAU (+ / -)	-3 583 653 022,82	-3 023 418 194,38	-
190	RESULTAT DE L'EXERCICE (+ / -)	715 666 977,13	1 892 076 262,95	2 068 302 616,76
	<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>372 080 076 888,63</b>	<b>433 030 327 720,65</b>	<b>451 528 968 516,15</b>

ANNEXES

Suite Annexe n°14

U= Milliers dinars

CODE	PASSIF	Note	2 014	2 013
10	Banque centrale	II-1	21 111	126 827
20	Dettes envers les institutions financières	II-2	36 819 895	31 157 287
30	Dettes envers la clientèle	II-3	570 491 853	380 776 969
40	Dettes représentées par un titre	II-4	8 116 277	7 061 600
50	Impôts courants – passif	II-5	3 388 476	3 435 644
60	Impôts différés – passif			
70	Autres passifs	II-6	30 098 885	92 653 888
80	Comptes de régularisation	II-7	7 399 849	7 230 860
90	Provision pour risques et charges	II-8	3 118 698	2 583 415
100	Subventions d'équipements - autres subventions d'investissements		0	
110	Fonds pour risques bancaires généraux	II-9	6 304 283	5 527 568
120	Dettes subordonnées	II-10	5 400 000	5 400 000
130	Capital	II-11	15 800 000	15 800 000
140	Primes liées au capital			
150	Réserves	II-12	7 270 239	5 074 315
160	Ecart d'évaluation		(697)	
170	Ecart de réévaluation	II-13	8 299 832	8 334 722
180	Report à nouveau (+ / -)	II-14	1 932 220	
190	Résultat de l'exercice (+ / -)	II-15	1 779 217	2 195 924
<b>TOTAL PASSIF</b>			<b>706 240 135</b>	<b>567 359 019</b>

PASSIF	2016	2015
BANQUE CENTRALE		
DETTES ENVERS LES INSTITUTIONS FINANCIERES	1 786 497 145,47	21 644 803 381,66
DETTES ENVERS LA CLIENTELE	684 915 563 176,26	638 939 006 599,57
DETTES REPRESENTEES PAR UN TITRE	7 737 441 431,11	9 212 883 598,76
IMPOTS COURANTS - PASSIF	11 669 731 239,65	6 418 984 292,42
IMPOTS DIFFERES - PASSIF	2 770 025,01	1 067 829 710,49
AUTRES PASSIFS	28 531 994 240,04	38 195 706 247,67
COMPTES DE REGULARISATION	7 124 409 941,01	9 472 717 570,26
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	4 256 433 654,49	4 076 804 147,55
SUBVENTIONS D'EQUIPEMENT ET AUTRES SUBVENTIONS D'INVESTISSEMENT		
FONDS POUR RISQUES BANCAIRES GENERAUX	11 454 644 326,37	9 958 516 842,52
DETTES SUBORDONNEES	8 400 000 000,00	8 400 000 000,00
CAPITAL	36 800 000 000,00	36 800 000 000,00
PRIMES LIEES AU CAPITAL		
RESERVES	14 038 998 626,47	9 049 455 295,08
ECART D'EVALUATION	-133 216 963,26	-1 047 911 383,40
ECART DE REEVALUATION	8 230 051 736,46	8 264 941 982,65
REPORT A NOUVEAU (+/-)	5 359 432 811,16	759 567 249,67
RESULTAT DE L'EXERCICE (+/-)	16 751 026 143,17	6 989 543 331,39
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>846 925 777 533,41</b>	<b>808 202 848 866,29</b>

## Annexe n°15 : Les données bilancielleres de la banque BADR durant la période 2008-2016

PASSIF	MONTANT
Banques centrales, c c p	0,00
<b>Dettes envers les institutions financieres</b>	<b>11 554 815 606,06</b>
- A vue	56 241 838,90
- A terme	11 498 573 767,16
<b>Comptes créditeurs de la clientèle</b>	<b>634 910 903 590,26</b>
Comptes d'Epargne	135 194 764 786,10
<b>Autres dettes</b>	<b>499 716 138 804,16</b>
- A vue	414 226 986 236,39
- A terme	85 489 152 567,77
<b>Dettes représentées par un titre</b>	<b>13 998 891 683,68</b>
- Bons de caisse	13 980 824 508,68
- Autres dettes représentées par un titre	18 067 175,00
<b>Autres passifs</b>	<b>18 097 711 912,28</b>
<b>Comptes de régularisations</b>	<b>31 783 721 950,33</b>
<b>Provisions pour risques de charges</b>	<b>5 719 002 195,23</b>
<b>Provisions réglementées</b>	<b>0,00</b>
<b>Fonds pour risques bancaires generaux</b>	<b>8 085 378 514,28</b>
<b>Dettes subordonnées</b>	<b>21 920 463 611,93</b>
<b>Capital</b>	<b>33 000 000 000,00</b>
<b>Réserves</b>	<b>1 274 306 291,99</b>
<b>Ecart de réévaluation</b>	<b>8 336 333 753,04</b>
<b>Report à nouveau</b>	<b>-24 853 478 819,97</b>
<b>Résultat de l'exercice</b>	<b>4 248 813 940,61</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>768 076 864 229,72</b>

ANNEXES

Suite Annexe n°15

ORDRE	PASSIF	31/12/2010	31/12/2009 SCF Proforma
1	BANQUE CENTRALE	-	-
2	DETTES ENVERS LES INSTITUTIONS FINANCIÈRES	17 829 529 282,10	16 094 275 062,64
3	DETTES ENVERS LA CLIENTÈLE	679 201 385 544,47	692 150 202 976,59
4	DETTES REPRÉSENTÉES PAR UN TITRE	14 191 945 017,61	14 273 395 259,00
5	IMPÔTS COURANTS - PASSIF	551 241 194,43	1 356 152 733,26
6	IMPÔTS DIFFÉRÉS - PASSIF	192 226 147,57	30 654 206,93
7	AUTRES PASSIFS	22 354 653 208,57	33 226 787 541,67
8	COMPTES DE RÉGULARISATION	9 722 702 172,38	17 215 391 984,78
9	PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	7 249 360 713,09	7 640 215 148,74
10	SUBVENTIONS D'ÉQUIPEMENT - AUTRES SUBVENTIONS D'INVESTISSEMENTS	-	-
11	FONDS POUR RISQUES BANCAIRES GÉNÉRAUX	7 910 977 929,68	8 239 255 697,43
12	DETTES SUBORDONNÉES	17 919 319 113,32	20 118 491 384,66
13	CAPITAL	33 000 000 000,00	33 000 000 000,00
14	PRIMES LIÉES AU CAPITAL	-	-
15	RÉSERVES	1 274 306 291,98	1 274 306 291,98
16	ECART D'ÉVALUATION	537 677 813,41	(498 465 097,27)
17	ECART DE RÉÉVALUATION	8 336 333 753,04	8 336 333 753,04
18	REPORT À NOUVEAU (+/-)	(19 806 418 602,15)	(23 679 040 036,71)
19	RÉSULTAT DE L'EXERCICE (+/-)	10 855 759 090,56	3 872 621 434,57
TOTAL DU PASSIF		811 320 998 670,06	832 649 578 341,31

الوحدة يد دج

المبلغ 2011/12/31	المبلغ 2012/12/31	مذكرة	الخصوم	
			البنك المركزي	1
19.185.206.889.44	27.650.351.234.32	13.2	ديون اتجاه الهيئات المالية	2
788.104.122.138.28	838.618.941.812.52	14.2	ديون اتجاه الزبائن	3
13.694.260.240.10	13.057.057.523.71	15.2	ديون ممثلة بورصة مالية	4
1.040.973.072.06	2.568.787.716.08	16.2	الضرائب الجارية - خصوم	5
401.503.437.78	558.266.220.45	17.2	الضرائب المؤجلة - خصوم	6
7.153.565.196.70	6.704.905.620.37	18.2	خصوم أخرى	7
11.127.352.692.81	7.683.770.888.69	19.2	حسابات التسوية	8
8.851.037.608.71	9.614.830.001.32	20.2	مؤونات لتغطية المخاطر والأعباء	9
			إعانات التجهيز - إعانات أخرى للإستثمارات	10
10.112.642.134.83	12.682.566.854.99	21.2	أموال لتغطية المخاطر المصرفية العامة	11
16.434.816.742.09	14.935.432.234.59	22.2	ديون تابعة	12
33.000.000.000.00	33.000.000.000.00	23.2	رأسمال اجتماعي	13
			علاوات مرتبطة برأسمال	14
1.274.306.291.98	2.446.435.921.90	24.2	احتياطات	15
1.185.009.998.65	1.676.333.204.93	25.2	فارق التقييم	16
8.336.333.753.04	8.336.333.753.04	26.2	فارق إعادة التقييم	17
8.950.659.512.59	609.541.902.57	27.2	ترحيل من جديد (+/-)	18
10.122.789.142.51	5.638.160.834.93	28.2	نتيجة السنة المالية (+/-)	19
921.343.259.826.37	984.562.631.919.27		مجموع الخصوم	

## ANNEXES

### Suite Annexe n°15

ORDRE	PASSIF	NOTE	31/12/2014	31/12/2013
1	BANQUE CENTRALE	-	-	-
2	DETTES ENVERS LES INSTITUTIONS FINANCIÈRES	2.13	30 886 074 159,15	33 057 905 120,18
3	DETTES ENVERS LA CLIENTÈLE	2.14	1 222 023 941 248,05	973 371 766 600,80
4	DETTES REPRÉSENTÉES PAR UN TITRE	2.15	13 311 123 721,53	12 506 048 039,86
5	IMPÔTS COURANTS - PASSIF	2.16	3 208 035 723,01	1 088 048 638,17
6	IMPÔTS DIFFÉRÉS - PASSIF	2.17	817 356,61	412 868 243,84
7	AUTRES PASSIFS	2.18	2 871 561 310,00	3 516 886 388,83
8	COMPTES DE RÉGULARISATION	2.19	9 257 103 502,86	7 358 640 150,49
9	PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	2.20	11 500 831 387,36	9 967 481 742,06
10	SUBVENTIONS D'ÉQUIPEMENT - AUTRES SUBVENTIONS D'INVESTISSEMENTS	-	-	-
11	FONDS POUR RISQUES BANCAIRES GÉNÉRAUX	2.21	15 219 050 386,37	13 230 150 019,33
12	DETTES SUBORDONNÉES	2.22	12 302 581 502,68	13 421 016 397,40
13	CAPITAL	2.23	33 000 000 000,00	33 000 000 000,00
14	PRIMES LIÉES AU CAPITAL	-	-	-
15	RÉSERVES	2.24	8 130 189 505,53	5 475 054 854,26
16	ECART D'ÉVALUATION	2.25	(404 344 001,36)	1 238 604 731,53
17	ECART DE RÉÉVALUATION	2.26	8 336 333 753,04	8 336 333 753,04
18	REPORT À NOUVEAU (+/-)	2.27	311 138 906,78	311 138 906,78
19	RÉSULTAT DE L'EXERCICE (+/-)	2.28	6 124 669 251,89	5 155 134 651,27
<b>TOTAL DU PASSIF</b>			<b>1 376 079 117 713,50</b>	<b>1 121 447 078 237,64</b>

ORDRE	PASSIF	NOTE	31-12-2016	31-12-2015
1	BANQUE CENTRALE	-	0.00	0.00
2	DETTES ENVERS LES INSTITUTIONS FINANCIÈRES	2.13	23,645,050,598.29	29,297,380,261.72
3	DETTES ENVERS LA CLIENTÈLE	2.14	1,076,035,492,884.49	1,148,994,624,450.24
4	DETTES REPRÉSENTÉES PAR UN TITRE	2.15	11,081,266,241.57	14,442,713,828.99
5	IMPÔTS COURANTS - PASSIF	2.16	11,615,180,766.92	4,064,708,058.64
6	IMPÔTS DIFFÉRÉS - PASSIF	2.17	1,273,387.41	1,273,387.41
7	AUTRES PASSIFS	2.18	1,531,367,426.19	3,774,465,141.37
8	COMPTES DE RÉGULARISATION	2.19	14,760,687,410.90	12,344,655,365.57
9	PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	2.20	9,353,830,326.66	8,547,546,756.21
10	SUBVENTIONS D'ÉQUIPEMENT - AUTRES SUBVENTIONS D'INVESTISSEMENTS	-	0.00	0.00
11	FONDS POUR RISQUES BANCAIRES GÉNÉRAUX	2.21	26,816,167,736.07	19,250,224,708.81
12	DETTES SUBORDONNÉES	2.22	8,956,066,448.47	11,584,683,247.70
13	CAPITAL	2.23	54,000,000,000.00	33,000,000,000.00
14	PRIMES LIÉES AU CAPITAL	-	0.00	0.00
15	RÉSERVES	2.24	15,302,682,380.90	14,254,858,757.42
16	ECART D'ÉVALUATION	2.25	(746,838,581.75)	(625,405,623.70)
17	ECART DE RÉÉVALUATION	2.26	8,336,333,753.04	8,336,333,753.04
18	REPORT À NOUVEAU (+/-)	2.27	2,818,790,777.28	(6,305,531,391.75)
19	RÉSULTAT DE L'EXERCICE (+/-)	2.28	9,760,525,896.81	5,681,550,748.66
<b>TOTAL DU PASSIF</b>			<b>1,273,267,877,453.25</b>	<b>1,306,644,081,450.33</b>

## ANNEXES

# Annexe n°16: Les données bilancielles de la banque BNA durant la période 2008-2016

INTITULES DES RUBRIQUES	MONETAIRES 31/12/2007	MONETAIRES 31/12/2008
1 BANQUE CENTRALE; C É P	-	-
2 DETTES ENVERS INSTITUTS FINANCIERES	142 077 411 033,58	217 020 615 767,26
- A VUE	142 077 411 033,58	217 020 615 767,26
3 COMPTES CREDITEURS DE LA CLIENTELE	595 593 939 411,84	697 546 990 400,69
- COMPTES D'EPARGNE	195 040 192 415,13	224 120 076 211,18
- A VUE	106 659 541 130,58	117 557 244 531,77
- A TERME	88 380 651 284,55	106 562 831 679,41
- AUTRES DETTES	400 553 746 996,71	473 426 914 189,51
- A VUE	400 553 746 996,71	473 426 914 189,51
4 DETTES REPRESENTEES PAR UN TITRE	-	-
5 AUTRES PASSIFS	5 589 606 359,95	5 630 960 797,10
6 COMPTES DE REGULARISATION	101 577 558 379,16	82 958 331 155,53
7 PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	3 256 852 684,31	3 287 307 244,31
8 PROVISIONS REGLEMENTEES	15 267 555 444,74	15 267 555 444,74
9 FONDS-P/RISQUES BANCAIRES GENERAUX	5 507 639 265,32	5 951 680 896,28
10 SUBVENTIONS D'INVESTISSEMENT	-	-
11 DETTES SUBORDONNEES	14 001 057 657,25	41 001 057 657,25
12 CAPITAL SOCIAL	14 600 000 000,00	14 600 000 000,00
13 PRIMES LIEES AU CAPITAL	-	-
14 RESERVES	8 026 164 176,40	8 026 164 176,40
15 ECART DE REEVALUATION	13 590 105 762,20	13 590 105 762,20
16 REPORT A NOUVEAU	2 954 835 846,20	3 834 740 544,92
17 BENEFICE DE L'EXERCICE	6 789 576 391,12	10 573 020 970,48
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>922 922 630 720</b>	<b>1 119 286 530 815</b>

ANNEXES

Suite Annexe n°16

		En Millions DZD		
PASSIF		Note	Montant 31/12/2010	Montant 31/12/2009
1	Banque Centrale,			
2	Dettes envers les institutions Financières	2-13	290 560 461	201 088 954
3	Dettes envers la clientèle	2-14	738 292 584	723 959 223
4	Dettes représentées par des titres	2-15	19 237 930	19 365 870
5	Impôt courant -Passif	2-16	12 981 444	10 419 983
6	Impôt différés - Passif	2-17	163 339	163 339
7	Autres Passifs	2-18	43 414 989	37 985 095
8	Comptes de régularisation	2-19	126 175 661	122 274 955
9	Provisions pour risques et charges	2-20	7 091 341	4 551 341
10	Subventions d'équipement autres subventions d'investissements			
11	Provisions Pour risques Bancaires Généraux	2-21	42 859 591	28 417 616
12	Dettes subordonnées	2-22	14 000 000	14 000 000
13	Capital Social	09	41 600 000	41 600 000
14	Primes liées au Capital			
15	Réserves	2-23	24 839 732	8 026 164
16	Ecart d'évaluation			
17	Ecart de Réévaluation	2-24	14 122 289	14 122 289
18	Report à nouveau	2-25	13 746 086	13 746 086
	Report à nouveau		14 407 762	14 407 762
	Report à nouveau "Changement de méthodes comptables"	-	661 676	661 676
19	Résultat de l'exercice (+)	2-26	32 599 909	21 016 960
<b>TOTAL PASSIF</b>			<b>1 421 685 356</b>	<b>1 260 737 875</b>

En milliers de DA	PASSIF	note	Montant	Montant
			EXERCICE 2012	EXERCICE 2011
	Banque centrale		-	-
	Dettes envers les institutions financières	2-13	110 841 943	48 006 753
	Dettes envers la clientèle	2-14	1 325 198 501	970 673 130
	Dettes représentées par un titre	2-15	16 266 146	16 506 818
	Impôts courants - Passif	2-16	9 156 526	11 382 862
	Impôts différés - Passif	2-17	164 757	163 339
	Autres passifs	2-18	278 753 158	277 474 800
	Comptes de régularisation	2-19	85 374 798	80 954 116
	Provisions pour risques et charges	2-20	9 059 412	3 711 700
	Subventions d'équipement-autres subventions d'investissements		-	-
	Fonds pour risques bancaires généraux	2-21	40 612 095	42 034 337
	Dettes subordonnées	2-22	14 000 000	14 000 000
	Capital	09	41 600 000	41 600 000
	Primes liées au capital		-	-
	Réserves	2-23	86 804 864	65 647 403
	Ecart d'évaluation		944 726	227 772
	Ecart de réévaluation	2-24	14 122 289	14 122 289
	Report à nouveau (+/-)	2-25	2	661 676
	Résultat de l'exercice (+/-)	2-26	27 180 499	34 819 139
<b>TOTAL DU PASSIF</b>			<b>2 060 079 717</b>	<b>1 620 662 782</b>

## Suite Annexe n°16

PASSIF		note	EXERCICE 2013
1	Banque centrale		
2	Dettes envers les institutions financières	2-13	33 893 136,00
3	Dettes envers la clientèle	2-14	1 498 338 492,00
4	Dettes représentées par un titre	2-15	17 347 239,00
5	Impôts courants - Passif	2-16	12 044 227,00
6	Impôts différés - Passif	2-17	277 993,00
7	Autres passifs	2-18	288 362 078,00
8	Comptes de régularisation	2-19	56 272 155,00
9	Provisions pour risques et charges	2-20	11 440 740,00
10	Subventions d'équipement-autres subventions d'investissements		
11	Fonds pour risques bancaires généraux	2-21	56 400 849,00
12	Dettes subordonnées	2-22	14 000 000,00
13	Capital	09	41 600 000,00
14	Primes liées au capital		
15	Réserves	2-23	98 985 363,00
16	Ecart d'évaluation		11 807 602,00
17	Ecart de réévaluation	2-24	14 122 289,00
18	Report à nouveau (+/-)	2-25	2,00
19	Résultat de l'exercice (+/-)	2-26	30 238 400,00
<b>TOTAL DU PASSIF</b>			<b>2 185 130 565,00</b>

PASSIF	Déc - 14
Banque centrale	
Dettes envers les institutions financières	162 789 197
Dettes envers la clientèle	1 742 545 916
Dettes représentées par un titre	18 698 362
Impôts courants - Passif	9 958 741
Impôts différés - Passif	389 090
Autres passifs	288 693 599
Comptes de régularisation	91 192 610
Provisions pour risques et charges	23 990 196
Subventions d'équipement-autres subventions d'investissements	
Fonds pour risques bancaires généraux	68 044 201
Dettes subordonnées	14 000 000
Capital	41 600 000
Primes liées au capital	
Réserves	106 245 349
Ecart d'évaluation	2 862 137
Ecart de réévaluation	14 122 289
Report à nouveau (+/-)	5 703 142
Résultat de l'exercice (+/-)	29 784 457
<b>TOTAL DU PASSIF</b>	<b>2 620 619 286</b>

## Suite Annexe n°16

PASSIF	Déc - 15
Banque centrale	
Dettes envers les institutions financières	419 633 547
Dettes envers la clientèle	1 732 218 308
Dettes représentées par un titre	19 020 482
Impôts courants - Passif	12 143 540
Impôts différés - Passif	533 280
Autres passifs	107 120 613
Comptes de régularisation	64 619 063
Provisions pour risques et charges	33 960 614
Subventions d'équipement-autres subventions d'investissements	
Fonds pour risques bancaires généraux	91 380 217
Dettes subordonnées	14 000 000
Capital	41 600 000
Primes liées au capital	
Réserves	131 029 808
Ecart d'évaluation	2 458 804
Ecart de réévaluation	14 122 289
Report à nouveau (+/-)	5 703 139
Résultat de l'exercice (+/-)	29 537 515
TOTAL DU PASSIF	2 719 081 219

PASSIF	Déc - 16
Banque centrale	340 355 168
Dettes envers les institutions financières	195 741 959
Dettes envers la clientèle	1 673 844 881
Dettes représentées par un titre	14 245 846
Impôts courants - Passif	12 418 096
Impôts différés - Passif	535 633
Autres passifs	140 671 583
Comptes de régularisation	79 065 313
Provisions pour risques et charges	38 172 236
Subventions d'équipement-autres subventions d'investissements	
Fonds pour risques bancaires généraux	92 063 068
Dettes subordonnées	14 000 000
Capital	41 600 000
Primes liées au capital	
Réserves	155 567 323
Ecart d'évaluation	-6 155 252
Ecart de réévaluation	14 122 289
Report à nouveau (+/-)	5 703 139
Résultat de l'exercice (+/-)	31 419 896
TOTAL DU PASSIF	2 843 371 178

## Annexe n°17 : Les données bilancielles de la banque CNEP durant la période 2008-2016

Passif	Montant	Totaux partiels
<b>Fonds Propres</b>		<b>49 058 623 048</b>
Fonds social ou fonds personnel	14 000 000 000	
Primes d'apports	-	
Réserves	3 446 351 664	
Résultats en Instances d'affectation	3 620 916 368	
Provisions pour pertes et charges	5 874 993 264	
Emprunt participatif Trésor	4 600 000 000	
Ecart de Réévaluation	17 516 359 752	
<b>Total 1</b>	<b>49 058 623 048</b>	
<b>Dettes</b>		<b>695 541 136 612</b>
Dettes d'investissement	-	
Dettes de stocks	-	
Détention pour compte	253 897 479	
Dettes envers les associés et les sociétés apparentées	-	
Dettes d'exploitation	675 178 393 159	
Avances commerciales	-	
Dettes financières	4 903 976 496	
Comptes créditeurs de l'actif	83 020 169	
Autres passifs	15 121 849 309	
<b>Total 5</b>	<b>695 541 136 612</b>	
<b>Résultat de l'exercice</b>	<b>156 087 287</b>	<b>156 087 287</b>
<b>Total Général</b>	<b>744 755 846 947</b>	<b>744 755 846 947</b>

## ANNEXES

## Suite Annexe n°17

PASSIF	Note	31/12/2010	31/12/2009
Banque Centrale		0	0
Dettes envers les institutions financières	2.14	4 045 979	3 912 294
Dettes envers la clientèle	2.15	819 428 895	738 281 591
Dettes représentées p <sup>a</sup> un titre	2.16	12 220	12 433
Impôts courants -passif	2.17	1 640 012	1 367 520
Impôts différés -passif	2.17	33 508	68 496
Autres Passifs	2.18	10 998 380	9 742 710
Comptes de Régularisation	2.19	9 269 539	3 848 974
Provisions pour Risques et Charges	2.20	2 804 113	2 113 154
Subventions d'équipements - autres subventions d'investissements			0
Fonds pour risques bancaires généraux	2.21	8 250 314	6 731 467
Dettes Subordonnées	2.22	4 600 000	4 600 000
Capital		14 000 000	14 000 000
Primes liées au capital			0
Réserves		8 040 387	3 602 439
Ecart d'évaluation		0	0
Ecart de réévaluation		18 480 465	18 499 308
Report à Nouveau (+/-)		-208 220	2 055 204
Résultat de l'exercice (+/-)		1 044 905	2 176 201
<b>Total du Passif</b>		<b>902 442 497</b>	<b>811 011 791</b>

(En milliers de dinars)

	PASSIF	Note	31/12/2012	31/12/2011
1	Banque Centrale		0	0
2	Dettes envers les institutions financières	2.14	3 249 716	4 314 921
3	Dettes envers la clientèle	2.15	1 012 889 719	918 303 832
4	Dettes représentées par un titre	2.16	12 202	12 209
5	Impôts courants -passif	2.17	2 648 641	2 575 980
6	Impôts différés -passif	2.17	7 228	11 930
7	Autres Passifs	2.18	13 632 699	13 141 597
8	Comptes de Régularisation	2.19	1 010 934	2 139 101
9	Provisions pour Risques et Charges	2.20	4 423 652	3 620 925
10	Subventions d'équipements - autres subventions d'investissements		0	0
11	Fonds pour risques bancaires généraux	2.21	6 626 012	6 662 297
12	Dettes Subordonnées	2.22	4 600 000	4 600 000
13	Capital		14 000 000	14 000 000
14	Primes liées au capital		0	0
15	Réserves		6 790 025	6 885 292
16	Ecart d'évaluation			
17	Ecart de réévaluation		18 480 465	18 400 465
18	Report à Nouveau (+/-)		372 603	-208 220
19	Résultat de l'exercice (+/-)		1 382 448	1 312 954
	<b>Total du Passif</b>		<b>1 098 123 553</b>	<b>1 001 146 293</b>

## Suite Annexe n°17

(En milliers de dinars)

	PASSIF	Note	31/12/2014	31/12/2013
1	Banque Centrale		0	0
2	Dettes envers les institutions financières	2.14	3 443 226	4 514 875
3	Dettes envers la clientèle	2.15	1 158 645 720	1 082 975 158
4	Dettes représentées par un titre	2.16	12 202	12 202
5	Impôts courants –passif	2.17	3 121 124	2 402 977
6	Impôts différés –passif	2.17	4 434	4 770
7	Autres Passifs	2.18	10 086 368	10 504 793
8	Comptes de Régularisation	2.19	10 713 537	7 169 964
9	Provisions pour Risques et Charges	2.20	7 349 706	6 656 170
10	Subventions d'équipements - autres subventions d'investissements		0	0
11	Fonds pour risques bancaires généraux	2.21	13 691 004	10 572 367
12	Dettes Subordonnées	2.22	4 600 000	4 600 000
13	Capital		14 000 000	14 000 000
14	Primes liées au capital		0	0
15	Réserves		11 129 057	10 872 474
16	Ecart d'évaluation		1 465 500	0
17	Ecart de réévaluation		18 480 465	18 480 465
18	Report à Nouveau (+/-)		-2 925 815	-1 084 658
19	Résultat de l'exercice (+/-)		2 419 193	256 583
	<b>Total du Passif</b>		<b>1 256 435 721</b>	<b>1 171 938 140</b>

	PASSIF	31/12/2016	31/12/2015
1	Banque Centrale	0	0
2	Dettes envers les institutions financières	4 239 518	3 364 123
3	Dettes envers la clientèle	1 254 771 784	1 198 873 480
4	Dettes représentées par un titre	12 020	12 202
5	Impôts courants –passif	3 775 557	3 644 754
6	Impôts différés –passif	1 135 801	2 855
7	Autres Passifs	7 972 640	8 041 761
8	Comptes de Régularisation	16 076 597	11 184 313
9	Provisions pour Risques et Charges	6 541 252	7 113 684
10	Subventions d'équipements - autres subventions d'investissements	0	0
11	Fonds pour risques bancaires généraux	17 520 514	16 535 934
12	Dettes Subordonnées	4 600 000	4 600 000
13	Capital	46 000 000	46 000 000
14	Primes liées au capital	0	0
15	Réserves	16 264 662	11 129 057
16	Ecart d'évaluation	140 770	-921 543
17	Ecart de réévaluation	18 480 465	18 480 465
18	Report à Nouveau (+/-)	0	1 004 710
19	Résultat de l'exercice (+/-)	7 135 459	5 630 895
	<b>Total du Passif</b>	<b>1 404 667 039</b>	<b>1 334 696 690</b>

## ANNEXES

# Annexe n°18 : Les données bilancielles de la banque AGB durant la période 2008-2016

PASSIF	N° Notes Explicatives	En dinars	
		Montants au 31/12/2009	Montants au 31/12/2008
<b>Dettes envers les Institutions Financières</b>	<b>9</b>	<b>923 212 002</b>	<b>1 520 834 230</b>
A vue	9	-	11 518 642
A terme	9	923 212 002	1 509 315 588
<b>Comptes créditeurs de la clientèle</b>	<b>10</b>	<b>21 968 097 454</b>	<b>11 526 864 183</b>
Comptes d'épargne	10	1 496 366 254	781 685 400
A vue	10	1 496 366 254	781 685 400
Autres dettes		20 471 731 201	10 745 178 784
A vue	10	18 319 522 856	10 075 401 379
A terme	10	2 152 208 345	669 777 404
<b>Dettes représentées par des titres</b>	<b>11</b>	<b>2 862 357 031</b>	<b>1 803 067 061</b>
Bons de caisse	11	2 862 357 031	1 803 067 061
Autres Passifs	12	8 252 685 138	8 091 723 330
<b>Comptes de régularisation</b>	<b>13</b>	<b>98 651 232</b>	<b>78 803 170</b>
<b>Provisions pour risques et charges</b>	<b>14</b>	<b>7 819 319</b>	
<b>Provisions réglementées</b>	<b>14</b>	<b>543 807 516</b>	<b>359 918 604</b>
<b>Fonds pour risques bancaires généraux</b>	<b>14</b>	<b>543 807 516</b>	<b>359 918 604</b>
<b>Capital Social</b>	<b>15</b>	<b>10 000 000 000</b>	<b>2 500 000 000</b>
<b>Réserves</b>	<b>16</b>	<b>93 667 697</b>	<b>39 744 312</b>
<b>Report à nouveau</b>	<b>16</b>	<b>1 260 875</b>	<b>500 760 875</b>
<b>Résultat de l'exercice</b>	<b>16</b>	<b>1 462 551 593</b>	<b>1 078 467 692</b>
<b>TOTAL DU PASSIF</b>		<b>46 214 109 858</b>	<b>27 500 183 457</b>

RUBRIQUE	31/12/2011	31/12/2010
Banque centrale, CCP		
Dettes envers les institutions financières	236 163	334 822
Dettes envers la clientèle	43 726 586	32 617 304
Dettes représentées par des titres	6 263 544	5 568 889
Impôt Courant Passif	1 120 793	713 389
Impôts Différés Passif		
Autres Passifs	8 864 210	4 784 667
Comptes de régularisation	545 944	166 356
Provisions pour risques et charges	61 016	34 146
Subventions d'équipement autres subventions d'investissements		
Provisions pour Risques Bancaires Généraux	913 129	694 395
Dettes subordonnées		
Capital Social	10 000 000	10 000 000
Primes liées au capital		
Réserves légales		166 795 276.67
Ecart d'évaluation		
Ecart de réévaluation	268 348	166 795
Report à nouveau	621 452	196 946
Résultat de l'exercice	2 691 296	2 031 054
Total Passif	76 211 482	67 308 763

## Suite Annexe n°18

PASSIF	NOTE	en Millions DA	
		31/12/2013	31/12/2012
Banque centrale ,CCP			
Dettes envers les institutions Financières	2.P.1	32 024	135 816
Dettes envers la clientèle	2.P.2	91 645 524	65 459 325
Dettes représentées par un titre	2.P.2	12 793 331	10 304 827
Impôts courants Passif	2.P.3	1 873 911	1 796 690
Impôts Différés Passif			
Autres Passifs	2.P.4	7 450 637	5 766 180
Comptes de régularisation	2.P.5	4 754 711	4 365 969
Provisions pour risques et charges	2.P.6	272 340	279 725
Subventions d'équipement autres subventions d'investissements			
Fonds pour Risques Bancaires Généraux	2.P.7	1 199 395	1 435 535
Dettes subordonnées			
Capital	2.P.8	10 000 000	10 000 000
Primes liées au Capital			
Réserves	2.P.9	597 867	397 913
Ecart d'évaluation			
Ecart de réévaluation			
Report à nouveau	2.P.10	3 307 722	1 298 205
Résultat de l'exercice	2.P.11	5 035 072	3 999 080
<b>Total Passif</b>		<b>138 962 534</b>	<b>105 239 265</b>

## Suite Annexe n°18

PASSIF		NOTE	31/12/2014
1	Banque centrale ,CCP		
2	Dettes envers les institutions Financières	2.P.1	2 170
3	Dettes envers la clientèle	2.P.2	122 863 971
4	Dettes représentées par un titre	2.P.2	12 955 879
5	Impôts courants Passif	2.P.3	1 686 029
6	Impôts Différés Passif		
7	Autres Passifs	2.P.4	9 529 897
8	Comptes de régularisation	2.P.5	7 634 497
9	Provisions pour risques et charges	2.P.6	368 307
10	Subventions d'équipement autres subventions d'investissements		
11	Fonds pour Risques Bancaires Généraux	2.P.7	1 402 123
12	Dettes subordonnées		
13	Capital	2.P.8	10 000 000
14	Primes liées au Capital		
15	Réserves	2.P.9	849 620
16	Ecart d'évaluation		
17	Ecart de réévaluation		
18	Report à nouveau	2.P.10	5 516 534
19	Résultat de l'exercice	2.P.11	4 010 423
<b>Total Passif</b>			<b>176 819 451</b>

Milliers de DA

PASSIF	Note	31/12/2016	31/12/2015
1 Banque Centrale, CCP		-	-
2 Dettes envers les institutions Financières	2.P.1	-	-
3 Dettes envers la clientèle	2.P.2	136 255 900	125 339 056
4 Dettes représentées par un titre	2.P.2	11 574 456	11 947 410
5 Impôts courants Passif	2.P.3	1 330 377	1 707 388
6 Impôts Différés Passif			
7 Autres Passifs	2.P.4	8 675 252	8 486 515
8 Comptes de régularisation	2.P.5	4 886 720	5 207 981
9 Provisions pour risques et charges	2.P.6	406 055	340 929
10 Subventions d'équipement autres subventions d'investissements			
11 Fonds pour Risques Bancaires Généraux	2.P.7	1 550 243	1 395 460
12 Dettes subordonnées			
13 Capital	2.P.8	10 000 000	10 000 000
14 Primes liées au Capital			
15 Réserves	2.P.9	1 000 000	1 000 000
16 Ecart d'évaluation			
17 Ecart de réévaluation			
18 Report à nouveau	2.P.10	11 071 620	8 324 337
19 Résultat de l'exercice	2.P.11	2 631 793	3 628 435
<b>TOTAL PASSIF</b>		<b>189 382 415</b>	<b>177 377 511</b>

## Annexe n°19: Les données bilancieller de la banque ABC durant la période 2008-2016

PASSIF / LIABILITIES	Montant / Amount
1-Banque centrale ; centre des chèques postaux 1-Deposits from central banks; post office cheque centers	0,00
2-Dettes envers les institutions financières 2-Deposits from financial institutions	1 688 248
-A vue / On demand	1 688 248
-A terme / Term basis	0,00
3-Comptes créditeurs de la clientèle 3-Deposits from customers	17 618 799
-Comptes d'épargne / Saving accounts	318 890
A vue / On demand	318 890
A terme / Term basis	0,00
-Autres dettes / Other debts	17 299 909
A vue / On demand	13 906 682
A terme / Term basis	3 393 227
4-Dettes représentées par un titre 4-Security deposits	2 430 198
-Bons de caisse / Term deposits	2 430 198
-Titres du marché interbancaires et titres de créances négociables -Inter-banking market securities and negotiable debt securities	0,00
-Emprunts obligataires / Debenture loans	0,00
-Autres dettes représentées par un titre -Other securities debts	0,00
5-Autres passifs 5-Other liabilities	845 644
6-Comptes de régularisation 6-Adjustment accounts	6 323 730
7-Provisions pour risques et charges 7-Provision for risks and charges	94 903
8-Provisions réglementées 8-Regulated provisions	0,00
9-Fonds pour risques bancaires généraux 9-Provisions for general banking risks	293 827
10-Subventions d'investissements 10-Investments subsidies	0,00
11-Dettes subordonnées 11-Subordinated liabilities	0,00
12-Capital social 12-Subscribed share capital	2 670 000
13-Primes liées au capital 13-Capital premiums	0,00
14-Réserve 14-Reserves	1 044 764
15-Ecart de réévaluation 15-Re-evaluation differential	346 690
16-Report à nouveau 16-Balance carried forward	0,00
17-Résultat de l'exercice 17-Profit and loss	647 016
<b>Total PASSIF / Total LIABILITIES</b>	<b>34 003 819</b>

## Suite Annexe n°19

PASSIF	NOTE	2010	2009
Banque centrale			
Dettes envers les institutions financières	(1)	2 693 177	4 347 084
Dettes envers la clientèle	(2)	20 357 293	20 766 818
Dettes représentées par un titre	(3)	2 529 904	2 527 706
Impôts courants - Passif		88 661	56 230
Impôts différés - Passif	(4)	57 753	73 810
Autres passifs	(5)	504 352	1 810 441
Comptes de régularisation	(6)	2 757 147	3 950 432
Provisions pour risques et charges	(7)	90 140	105 540
Subventions d'équipement - autres subventions d'investissements			
Fonds pour risques bancaires généraux	(8)	431 273	422 932
Dettes subordonnées			
Capital	(9)	10 000 000	10 000 000
Primes liées au capital			
Réserves	(10)	1 085 320	135 447
Ecart d'évaluation			
Ecart de réévaluation	(11)	346 690	346 690
Report à nouveau (+ / -)			
Résultat de l'exercice		1 053 770	937 015
<b>TOTAL DU PASSIF</b>		<b>41 995 480</b>	<b>45 480 145</b>

PASSIF	NOTE	2012	2011
1 Banque centrale		-	-
2 Dettes envers les institutions financières	(7)	3 371 473	2 075 213
3 Dettes envers la clientèle	(8)	24 815 501	21 494 675
4 Dettes représentées par un titre	(9)	2 673 782	2 225 263
5 Impôts courants - Passif		85 295	93 808
6 Impôts différés - Passif		129 678	-
7 Autres passifs		560 789	364 179
8 Comptes de régularisation	(10)	169 996	1 634 090
9 Provisions pour risques et charges	(11)	88 033	88 033
10 Subventions d'équipement - autres subventions d'investissements		-	-
11 Fonds pour risques bancaires généraux	(12)	464 961	466 404
12 Dettes subordonnées		-	-
13 Capital		10 000 000	10 000 000
14 Primes liées au capital		-	-
15 Réserves	(10)	1 222 835	1 176 584
16 Ecart d'évaluation	(11)	206 221	162 508
17 Ecart de réévaluation		346 690	346 690
18 Report à nouveau (+/-)		1 841 261	962 505
19 Résultat de l'exercice		1 336 284	925 007
<b>TOTAL DU PASSIF</b>		<b>47 312 797</b>	<b>42 014 959</b>

## ANNEXES

### Suite Annexe n°19

PASSIF	NOTE	2013	2014
1 Banque Centrale		-	-
2 Dettes envers les institutions financières	(7)	4 126 058	1 149 225
3 Dettes envers la clientèle	(8)	25 398 898	27 810 776
4 Dettes représentées par un titre	(9)	2 349 841	3 911 817
5 Impôts courants - Passif		101 050	92 900
6 Impôts différés - Passif		69 956	2 909
7 Autres passifs		346 440	2 378 844
8 Comptes de régularisation	(10)	1 295 460	1 418 690
9 Provisions pour risques et charges		88 033	18 564
10 Subventions d'équipement - autres subventions d'investissements		-	-
11 Fonds pour risques bancaires généraux		525 570	420 106
12 Dettes subordonnées		-	-
13 Capital		10 000 000	10 000 000
14 Primes liées au capital		-	-
15 Réserves		1 289 649	1 356 941
16 Ecart d'évaluation		381 534	457 586
17 Ecart de réévaluation		346 690	346 690
18 Report à nouveau (+ / -)		3 110 731	3 389 279
19 Résultat de l'exercice		1 345 841	1 473 495
<b>TOTAL PASSIF</b>		<b>50 775 751</b>	<b>54 227 823</b>

PASSIF	Note	2016	2015
1 Banque Centrale		-	-
2 Dettes envers les institutions financières	(11)	1 229 425	938 179
3 Dettes envers la clientèle	(12)	40 779 181	35 215 928
4 Dettes représentées par un titre	(13)	4 155 632	4 426 327
5 Impôts courants - Passif	(14)	180 950	194 134
6 Impôts différés - Passif	(15)	3 121	7 110
7 Autres passifs		1 894 126	2 836 791
8 Comptes de régularisation	(16)	5 055 435	6 599 811
9 Provisions pour risques et charges		29 700	40 600
10 Subventions d'équipement - autres subventions d'investissements		-	-
11 Fonds pour risques bancaires généraux		574 252	475 702
12 Dettes subordonnées		-	-
13 Capital		10 000 000	10 000 000
14 Primes liées au capital		-	-
15 Réserves		1 496 611	1 430 616
16 Ecart d'évaluation		587 234	515 477
17 Ecart de réévaluation		346 690	346 690
18 Report à nouveau (+ / -)		3 143 006	2 889 100
19 Résultat de l'exercice		1 472 887	1 319 901
<b>TOTAL PASSIF</b>		<b>70 948 252</b>	<b>67 236 365</b>

ANNEXES

## Annexe n°20: Les données bilancielles de la banque Housing durant la période 2008-2016

	PASSIF	31/12/2010	31/12/2009
1	Banque centrale		
2	Dettes envers les institutions financières	55 636 275	72 775 700
3	Dettes envers la clientèle	10 254 234 870,87	6 227 487 728,14
4	Dettes représentées par un titre	844 493 816,65	354 220 833,94
5	Impôts courants - Passif	264 544 435,43	40 381 467,64
6	Impôts différés - passif		
7	Autres passifs	2 576 083 017,29	1 841 255 224,74
8	Comptes de régularisation	116 742 684,8	111 844 347,79
9	Provisions pour risques et charges		
10	Subventions d'équipement – autres subventions d'investissements		
11	Fonds pour risques bancaires généraux	312 755 716,06	190 654 918,07
12	Dettes subordonnées		
13	Capital	10 000 000 000	10 000 000 000
14	Primes liées au capital		
15	Réserves	11 584 882,26	10 181 242,64
16	Ecart d'évaluation		
17	Ecart de réévaluation		
18	Report à nouveau (+/-)	27 537 762,9	58443610,08
19	Résultat de l'exercice (+/-)	513 073 783,079999	28 072 792,4400003
	<b>TOTAL DU PASSIF</b>	<b>24 976 687 244,34</b>	<b>18 935 317 865,48</b>

		الخصوم
-	-	1 البنك المركزي
-	8,284,914	2 ديون تجاه الميكنات المالية
12,062,381,598	17,320,067,801	3 ديون تجاه الزبائن
819,931,662	736,004,654	4 ديون ممثلة بورصة مالية
508,573,667	669,217,293	5 الضرائب الجارية - خصوم
-	-	6 الضرائب المؤجلة - خصوم
5,002,536,367	9,046,992,512	7 خصوم أخرى
140,822,223	20,905,808	8 حسابات الترسوية
-	6,599,396	9 مؤونات لتغطية المخاطر والأعباء
-	-	10 إعانات التجميز - إعانات أخرى للاستثمارات
517,113,016	779,262,239	11 أموال لتغطية المخاطر المصرفية عامة
-	-	12 ديون تابعة
10,000,000,000	10,000,000,000	13 رأس المال
-	-	14 علاوات مرتبطة برأس المال
37,238,571	91,705,524	15 احتياطات
-	-	16 فارق التقييم
-	-	17 فارق إعادة التقييم
107,397,857	430,776,001	18 (+ / -) نرحيل من جديد
1,089,339,048	1,440,520,019	19 (+ / -) نتيجة السنة المالية
<b>30,285,334,009</b>	<b>40,550,336,160</b>	<b>المجموع</b>

## ANNEXES

### Suite Annexe n°20

	PASSIF	31/12/2014	31/12/2013
1	Banque centrale		
2	Dettes envers les Institutions financières	2 523 493	2 021 380
3	Dettes envers la clientèle,	23 335 390 711	22 231 717 710
4	Dettes représentées par un titre	724 396 512	341 696 263
5	Impôts courants - Passif	553 359 716	673 839 274
6	Impôts différés - passif		
7	Autres passifs	14 684 011 884	8 593 038 704
8	Comptes de régularisation	40 082 765	15 294 199
9	Provisions pour risques et charges	6 599 396	11 941 410
10	Subventions d'équipement - autres subventions d'investissements		
11	Fonds pour risques bancaires généraux	318 526 128	862 943 846
12	Dettes subordonnées		
13	Capital	10 000 000 000	10 000 000 000
14	Primes liées au capital		
15	Réserves	240 467 977	163 731 525
16	Ecart d'évaluation		
17	Ecart de réévaluation		
18	Report à nouveau (+/-)	3 222 508 029	1 783 956 633
19	Résultat de l'exercice (+/-)	1 788 353 524	1 534 729 045
	<b>TOTAL DU PASSIF</b>	<b>57 116 220 136</b>	<b>46 234 909 391</b>

Liabilities			
1	Cash and balances with central banks	-	-
2	Financial institutions' deposits	893,174,002	302,701,588
3	Customers' deposits	29,670,300,061	25,753,697,701
4	Securities	1,804,363,348	1,198,138,374
5	Current tax liabilities	783,414,105	715,534,547
6	Deferred tax liabilities	-	-
7	Other liabilities	28,532,244,164	25,090,944,465
8	Adjustment accounts	325,377,279	20,154,382
9	Provisions for risks and expenses	1,370,000	6,599,396
10	Investments subsidiary	-	-
11	General banking risks reserve	793,499,176	615,871,491
12	Subordinated debts	-	-
13	Paid-in capital	10,000,000,000	10,000,000,000
14	Premium linked to capital	-	-
15	Reserves	406,664,374	329,885,653
16	Cumulative change in fair value	-	-
17	Cumulative change unfair value	-	-
18	Results of previous years	5,635,239,078	4,901,253,071
19	Profit for the year	1,586,461,665	1,535,574,417
	<b>Total Liabilities</b>	<b>80,432,107,241</b>	<b>70,470,355,085</b>

## Annexe n°21: Les données bilancielles de la banque Al-Salam durant la période 2008-2016

PASSIF	NOTE	K DA	
		2 010	2009
Banque centrale			
Dettes envers les institutions financières			
Dettes envers la clientèle	2.11	5 710 596	2 252 039
Dettes représentées par un titre	2.12	1 966 847	790 200
Impôts courants - Passif	2.13	46 073	14 323
Impôts différés - Passif	2.14		
Autres passifs	2.15	404 851	490 445
Comptes de régularisation	2.16	774 897	336 113
Provisions pour risques et charges			
Subventions d'équipement-autres subventions d'investissements			
Fonds pour risques bancaires généraux	2.17	102 407	22 222
Dettes subordonnées			
Capital		10 000 000	10 000 000
Primes liées au capital			
Réserves			
Ecart d'évaluation			
Ecart de réévaluation			
Report à nouveau (+/-)		- 605 406	- 296 698
Résultat de l'exercice (+/-)		- 62 293	- 258 607
<b>TOTAL DU PASSIF</b>		<b>18 337 972</b>	<b>13 350 037</b>

2011	2012	الايضاح	الخصوم
			1 البنك المركزي
			2 ديون تجاه الهيئات المالية
10 438 014	16 125 515	11.2	3 إلتزامات تجاه الزبائن
2 507 722	3 275 723	12.2	4 إلتزامات ممثلة بورصة مالية
253 635	328 467	13.2	5 الضرائب الجارية - خصوم
			6 الضرائب المؤجلة - خصوم
408 143	653 965	14.2	7 خصوم أخرى
702 330	593 478	15.2	8 حسابات التسوية
	3 785	16.2	9 مؤونات لتغطية المخاطر و الأعباء
			10 إعانات التجهيز - إعانات أخرى للاستثمارات
281 120	451 574	17.2	11 أموال لتغطية المخاطر المصرفية العامة
			12 ديون تابعة
10 000 000	10 000 000		13 رأس المال
			14 علاوات مرتبطة برأس المال
	23 047		15 احتياطات
			16 فارق التقييم
			17 فارق إعادة التقييم
- 667 699	207 420		18 تركيل من جديد (+/-)
898 166	1 119 549		19 نتيجة السنة المالية (+/-)
24 821 430	32 782 523		مجموع الخصوم

## Suite Annexe n°21

الميزانية بالآلاف الدينار الجزائري			
2013	2014	الإيضاح	الخصوم
			1 البنك المركزي
			2 ديون تجاه الهيئات المالية
19 084 716	15 409 819	11.2	3 ديون تجاه الزبائن
4 846 969	4 041 129	12.2	4 ديون ممثلة بورقة مالية
187 844	59 559	13.2	5 الضرائب الجارية- خصوم
			6 الضرائب المؤجلة- خصوم
1 233 467	667 259	14.2	7 خصوم أخرى
936 481	1 749 154	15.2	8 حسابات التسوية
11 082	53 430	16.2	9 مؤونات لتغطية المخاطر و الأعباء
			10 إعانات التجهيز-إعانات أخرى للإستثمارات
633 514	328 749	17.2	11 أموال لتغطية المخاطر المصرفية العامة
			12 ديون تابعة
10 000 000	10 000 000		13 رأس المال
			14 علاوات مرتبطة برأس المال
135 002	261 668		15 احتياطات
			16 فارق التقييم
			17 فارق إعادة التقييم
1 215 014	2 355 008		18 ترحيل من جديد (-/+)
1 266 660	1 383 314		19 نتيجة السنة المالية (-/+)
<b>39 550 749</b>	<b>36 309 089</b>		<b>مجموع الخصوم</b>

2015	2016	الإيضاح	الخصوم
			1 البنك المركزي
			2 التزامات تجاه الهيئات المالية
19 407 756	29 084 236	12.2	3 التزامات تجاه الزبائن
4 277 406	5 427 617	13.2	4 التزامات ممثلة بورقة مالية
47 661	316 882	14.2	5 الضرائب الجارية- خصوم
			6 الضرائب المؤجلة- خصوم
538 190	1 115 344	15.2	7 خصوم أخرى
1 472 579	1 179 441	16.2	8 حسابات التسوية
226 000	226 481	17.2	9 مؤونات لتغطية المخاطر و الأعباء
			10 إعانات التجهيز-إعانات أخرى للإستثمارات
304 268	372 485	18.2	11 أموال لتغطية المخاطر المصرفية العامة
			12 ديون تابعة
10 000 000	10 000 000		13 رأس المال
			14 علاوات مرتبطة برأس المال
399 999	4 301 347		15 احتياطات
			16 فارق التقييم
			17 فارق إعادة التقييم
3 599 991			18 ترحيل من جديد (-/+)
301 357	1 080 086		19 نتيجة السنة المالية (-/+)
<b>40 575 207</b>	<b>53 103 919</b>		<b>مجموع الخصوم</b>

## Annexe n°22: Les données bilancielles de la banque Al-Baraka durant la période 2008-2016

LIBELLE DES POSTES	EXERCICES	
	2007	2008
Banques centrales, Chèques Postaux		
Dettes envers les institutions Financières	26 437 813.13	14 242 963.44
- A vue	26 437 813.13	14 242 963.44
- A terme		
Comptes créditeurs de la clientèle	34 382 697 363.93	39 769 916 328.37
Comptes d'épargne	10 622 802 287.69	12 694 103 902.26
- A vue	10 622 802 287.69	12 694 103 902.26
- A terme		
-Autres dettes	23 759 895 076.24	27 075 812 426.11
- A vue	21 170 445 998.54	24 506 948 371.99
- A terme	2 589 449 077.70	2 568 864 054.12
Dettes représentées par un titre	10 193 011 568.27	15 417 870 118.38
- Bons de caisse	10 191 191 568.27	15 416 050 118.38
- Titres marché interb.& titr. créanc.négoc.		
- Emprunts obligataires		
- Autres dettes représentées par un titre	1 820 000.00	1 820 000.00
Autres passifs	5 333 252 710.83	6 991 576 716.29
Comptes de régularisation	286 385 815.75	970 753 374.99
Provisions pour risques et charges	29 241 177.13	140 859 919.86
Provisions réglementées	390 952 641.18	
Fonds pour risques bancaires généraux	1 335 119 143.68	1 879 926 051.93
Subventions d'investissements		
Dettes subordonnées		
Capital social	2 500 000 000.00	2 500 000 000.00
Primes liées au capital		
Réserves	448 125 171.44	1 001 467 749.96
Ecart de réévaluation		894 671 917.24
Report à nouveau (+/-)		
Résultat de l'exercice (+)	1 320 856 446.29	2 672 738 185.04
<b>TOTAL DU PASSIF</b>	<b>56 246 079 851.63</b>	<b>72 254 023 325.50</b>

## ANNEXES

### Suite Annexe n°22

Co de	Libelle des postes	Exercices	
		2010	2009
1	Banque Centrale		
2	Dettes envers les institutions Financières	14 443 133,10	15 063 676,57
3	Dettes envers la clientèle	65 249 230 631,59	57 294 514 353,22
4	Dettes représentées par un titre	24 714 238 176,14	19 244 458 340,11
5	Impôts courants - Passif	1 548 289 628,09	1 277 982 434,15
6	Impôts différés - Passif		
7	Autres passifs	8 293 743 575,61	3 244 935 178,38
8	Comptes de régularisation	1 845 630 623,57	1 194 465 232,25
9	Provisions pour risques et charges	476 330 134,57	379 120 745,02
10	Subv.Equip.autres subv d'investissement		
11	Fonds pour risques bancaires généraux	3 069 307 054,71	2 329 409 506,09
12	Dettes subordonnées		
13	Capital social	10 000 000 000,00	10 000 000 000,00
14	Primes liées au capital		
15	Réserves	899 560 980,01	116 704 842,03
16	Ecarts d'évaluation		
17	Ecarts de réévaluation	894 671 917,24	894 671 917,24
18	Report à nouveau (+/-)	260 285 098,24	260 285 098,24
19	Résultat de l'exercice (+)	3 243 157 215,31	2 854 214 706,30
	<b>TOTAL DU PASSIF</b>	<b>120 508 888 168,18</b>	<b>99 105 826 029,60</b>

Code	Libelle des postes	Note	Exercices	
			2012	2011
1	Banque centrale		0,00	0,00
2	Opérations avec les institutions financières	2,11	14 249 001,94	14 372 421,76
3	Dépôts de la clientèle	2,12	86 382 740 102,54	73 909 687 742,90
4	Dépôts représentés par un titre	2,13	30 131 671 815,54	29 375 424 295,26
5	Impôts courants-Passif	2,14	1 805 777 596,59	1 730 923 461,43
6	Impôts différés-Passif		0,00	0,00
7	Autres passifs	2,15	7 419 452 967,00	3 034 151 611,46
8	Comptes de régularisation	2,16	2 923 107 750,10	4 368 949 103,30
9	Provisions pour risques et charges	2,17	613 141 195,35	583 415 910,59
10	Subv.équip-autres subv.d'investissement		0,00	0,00
11	Fonds pour risques bancaires généraux	2,18	3 394 874 823,14	3 319 449 654,63
12	Dettes subordonnées		0,00	0,00
13	Capital	2,19	10 000 000 000,00	10 000 000 000,00
14	Primes liées au capital		0,00	0,00
15	Réserves	2,20	3 018 160 781,33	1 974 625 270,55
16	Ecarts d'évaluation		0,00	0,00
17	Ecarts de réévaluation	2,21	894 671 917,24	894 671 917,24
18	Report à nouveau (+/-)		0,00	0,00
19	Résultat de l'exercice (+)	2,22	4 190 030 186,46	3 778 297 569,89
	<b>TOTAL DU PASSIF</b>		<b>150 787 878 137,23</b>	<b>132 983 968 959,01</b>

## Suite Annexe n°22

Code	Libellé des postes	Note	Exercices	
			2014	2013
1	Banque centrale		0	0
2	Dettes envers les Institutions financières	2.11	14.257.937,27	14.260.623,41
3	Dettes envers la clientèle	2.12	97.812.918.882,33	93.534.941.111,99
4	Dettes représentées par un titre	2.13	33.363.754.509,25	31.900.035.119,80
5	Impôts courants - Passif	2.14	1.348.458.527,23	1.642.073.967,97
6	Impôts différés - Passif		0	0
7	Autres passifs	2.15	3.329.035.637,05	5.027.935.399,97
8	Comptes de régularisation	2.16	3.091.147.561,70	1.989.135.624,70
9	Provisions pour risques et charges	2.17	620.673.989,91	599.680.739,53
10	Subv. Equip., autres subv. D'Investissements		0	0
11	Fonds pour risques bancaires généraux	2.18	2.847.006.308,68	3.167.859.221,00
12	Dettes subordonnées		0	0
13	Capital	2.19	10.000.000.000,00	10.000.000.000,00
14	Primes liées au capital		0	0
15	Réserves	2.20	5.076.649.977,69	4.210.112.180,40
16	Ecarts d'évaluation		0	0
17	Ecarts de réévaluation	2.21	894.671.917,24	894.671.917,24
18	Report à nouveau (+/-)		67.548.704,05	0
19	Résultat de l'exercice (+)	2.22	4.306.604.700,34	4.092.489.013,27
	<b>TOTAL DU PASSIF</b>		<b>162.772.728.322,74</b>	<b>157.073.194.919,28</b>

## بآلاف الدينار

رقم	البيان	المذكرة	السنوات المالية	
			2015	2016
1	البنك المركزي		0.00	0.00
2	ديون اتجاه المؤسسات المالية	2.11	14.390	14.384
3	ديون اتجاه الزبائن للزبائن	2.12	119.025.045	133.535.556
4	ديون ممثلة بسند	2.13	35.537.082	36.602.243
5	ضرائب جارية-خصوم	2.14	1.890.650	1.713.457
6	ضرائب مؤجلة-خصوم		0.00	0.00
7	خصوم أخرى	2.15	10.857.752	12.921.133
8	حسابات التسوية	2.16	2.785.488	1.242.067
9	مؤونات على المخاطر و التكاليف	2.17	617.139	1.009.448
10	اعانات.عتاد و اعانات أخرى استثمارات		0.00	0.00
11	صندوق المخاطر المصرفية العامة	2.18	2.139.892	2.417.265
12	ديون مرتبطة		0.00	0.00
13	رأس المال الاجتماعي	2.19	10.000.000	10.000.00
14	علاوة على رأس المال		0.00	0.00
15	الاحتياطات	2.20	5.643.187	5.922.009
16	فارق التقييم		0.00	0.00
17	فارق اعادة التقييم	2.21	894.672	894.672
18	(-/+ ) نتيجة مرحلة		59.842	87.820
19	(+) نتيجة السنة المالية	2.22	4.107.918	3.983.568
	<b>مجموع الأصول</b>		<b>193.573.058</b>	<b>210.343.621</b>

## ANNEXES

### Annexe n° 23: Test de comparaison des moyennes

. ttest ROE, by (PETAT)

Two-sample t test with equal variances

Group	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf. Interval]	
0	40	.1284457	.0118251	.0747883	.1045272	.1523641
1	48	.1070498	.0081266	.0563026	.0907012	.1233984
combined	88	.1167752	.0070184	.0658381	.1028254	.130725
diff		.0213959	.0139878		-.006411	.0492027

diff = mean(0) - mean(1) t = 1.5296  
 Ho: diff = 0 degrees of freedom = 86

Ha: diff < 0 Ha: diff != 0 Ha: diff > 0  
 Pr(T < t) = 0.9351 Pr(|T| > |t|) = 0.1298 Pr(T > t) = 0.0649

. ttest ROA, by ( PETAT)

Two-sample t test with equal variances

Group	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf. Interval]	
0	40	.024298	.0018506	.0117044	.0205547	.0280412
1	48	.0095675	.0008444	.00585	.0078689	.0112662
combined	88	.0162632	.0012354	.0115894	.0138076	.0187187
diff		.0147305	.0019247		.0109042	.0185567

diff = mean(0) - mean(1) t = 7.6533  
 Ho: diff = 0 degrees of freedom = 86

Ha: diff < 0 Ha: diff != 0 Ha: diff > 0  
 Pr(T < t) = 1.0000 Pr(|T| > |t|) = 0.0000 Pr(T > t) = 0.0000

. ttest TCA, by ( PETAT)

Two-sample t test with equal variances

Group	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf. Interval]	
0	40	6.1	.2969935	1.878352	5.499274	6.700726
1	48	7.25	.1209449	.8379306	7.00669	7.49331
combined	88	6.727273	.1614065	1.514127	6.40646	7.048086
diff		-1.15	.3015303		-1.749422	-.5505775

diff = mean(0) - mean(1) t = -3.8139  
 Ho: diff = 0 degrees of freedom = 86

Ha: diff < 0 Ha: diff != 0 Ha: diff > 0  
 Pr(T < t) = 0.0001 Pr(|T| > |t|) = 0.0003 Pr(T > t) = 0.9999

# ANNEXES

## Suite Annexe n° 23

. ttest AEXR, by ( PETAT)

Two-sample t test with equal variances

Group	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf. Interval]	
0	40	.80125	.0516425	.3266158	.6967932	.9057068
1	48	.6433333	.0127313	.0882051	.6177212	.6689454
combined	88	.7151136	.0257343	.2414087	.663964	.7662632
diff		.1579167	.0491138		.0602816	.2555517

diff = mean(0) - mean(1) t = 3.2153  
 Ho: diff = 0 degrees of freedom = 86

Ha: diff < 0 Ha: diff != 0 Ha: diff > 0  
 Pr(T < t) = 0.9991 Pr(|T| > |t|) = 0.0018 Pr(T > t) = 0.0009

. ttest DUAL, by ( PETAT)

Two-sample t test with equal variances

Group	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf. Interval]	
0	40	0	0	0	0	0
1	48	.9583333	.0291477	.2019409	.8996958	1.016971
combined	88	.5227273	.0535502	.5023456	.4162904	.6291641
diff		-.9583333	.0319606		-1.021869	-.8947978

diff = mean(0) - mean(1) t = -29.9848  
 Ho: diff = 0 degrees of freedom = 86

Ha: diff < 0 Ha: diff != 0 Ha: diff > 0  
 Pr(T < t) = 0.0000 Pr(|T| > |t|) = 0.0000 Pr(T > t) = 1.0000

. ttest CAR, by ( PETAT)

Two-sample t test with equal variances

Group	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf. Interval]	
0	40	.561935	.0859229	.5434243	.3881395	.7357305
1	48	.1927312	.0120138	.083234	.1685626	.2168999
combined	88	.3605511	.0439922	.4126835	.2731119	.4479904
diff		.3692037	.079445		.2112722	.5271353

diff = mean(0) - mean(1) t = 4.6473  
 Ho: diff = 0 degrees of freedom = 86

Ha: diff < 0 Ha: diff != 0 Ha: diff > 0  
 Pr(T < t) = 1.0000 Pr(|T| > |t|) = 0.0000 Pr(T > t) = 0.0000

## ANNEXES

### Suite Annexe n° 23

. ttest lntaille, by ( PETAT)

Two-sample t test with equal variances

Group	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf. Interval]	
0	40	24.87144	.1147616	.725816	24.63931	25.10356
1	48	27.84693	.0791269	.5482073	27.68775	28.00611
combined	88	26.49443	.1725096	1.618284	26.15155	26.83731
diff		-2.975494	.135932		-3.245718	-2.70527

diff = mean(0) - mean(1) t = -21.8896  
 Ho: diff = 0 degrees of freedom = 86

Ha: diff < 0 Ha: diff != 0 Ha: diff > 0  
 Pr(T < t) = 0.0000 Pr(|T| > |t|) = 0.0000 Pr(T > t) = 1.0000

. ttest ENDETT, by ( PETAT)

Two-sample t test with equal variances

Group	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf. Interval]	
0	40	.0383938	.0039202	.0247936	.0304644	.0463231
1	48	.1172551	.0063226	.0438044	.1045356	.1299746
combined	88	.081409	.0057126	.0535894	.0700545	.0927635
diff		-.0788613	.0078		-.0943673	-.0633554

diff = mean(0) - mean(1) t = -10.1104  
 Ho: diff = 0 degrees of freedom = 86

Ha: diff < 0 Ha: diff != 0 Ha: diff > 0  
 Pr(T < t) = 0.0000 Pr(|T| > |t|) = 0.0000 Pr(T > t) = 1.0000

### Annexe n° 24 : Estimation des modèles par la méthode OLS

. reg ROA TCA AEXR DUAL CAR

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	88
Model	.006280921	4	.00157023	F(4, 83)	=	24.12
Residual	.005404451	83	.000065114	Prob > F	=	0.0000
				R-squared	=	0.5375
				Adj R-squared	=	0.5152
Total	.011685373	87	.000134315	Root MSE	=	.00807

ROA	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
TCA	-.0006429	.0006552	-0.98	0.329	-.001946	.0006602
AEXR	.0003532	.0038015	0.09	0.926	-.0072077	.0079142
DUAL	-.0180184	.0020232	-8.91	0.000	-.0220425	-.0139944
CAR	-.0130292	.0024514	-5.31	0.000	-.017905	-.0081534
_cons	.0344522	.0060177	5.73	0.000	.0224833	.0464211

# ANNEXES

## Suite Annexe n° 24

. reg ROA TCA AEXR PETAT CAR

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	88
Model	.006843689	4	.001710922	F(4, 83)	=	29.33
Residual	.004841683	83	.000058334	Prob > F	=	0.0000
				R-squared	=	0.5857
				Adj R-squared	=	0.5657
Total	.011685373	87	.000134315	Root MSE	=	.00764

ROA	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
TCA	-.0005812	.0006202	-0.94	0.351	-.0018147	.0006524
AEXR	-.001356	.0036313	-0.37	0.710	-.0085785	.0058665
PETAT	-.0193973	.0019576	-9.91	0.000	-.0232908	-.0155037
CAR	-.0138705	.002336	-5.94	0.000	-.0185167	-.0092242
_cons	.036724	.0057325	6.41	0.000	.0253224	.0481256

.

. reg ROA TCA AEXR DUAL CAR lntaille ENDETT

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	88
Model	.008141131	6	.001356855	F(6, 81)	=	31.01
Residual	.003544242	81	.000043756	Prob > F	=	0.0000
				R-squared	=	0.6967
				Adj R-squared	=	0.6742
Total	.011685373	87	.000134315	Root MSE	=	.00661

ROA	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
TCA	-.0004095	.0005396	-0.76	0.450	-.0014831	.0006641
AEXR	.0016954	.0031717	0.53	0.594	-.0046152	.008006
DUAL	-.0054145	.0030637	-1.77	0.081	-.0115103	.0006813
CAR	-.0191902	.0023478	-8.17	0.000	-.0238616	-.0145188
lntaille	-.0015869	.0009944	-1.60	0.114	-.0035655	.0003917
ENDETT	-.1322393	.0215026	-6.15	0.000	-.1750227	-.0894558
_cons	.0803651	.0259561	3.10	0.003	.0287206	.1320096

. reg ROA TCA AEXR PETAT CAR lntaille ENDETT

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	88
Model	.00837972	6	.00139662	F(6, 81)	=	34.22
Residual	.003305653	81	.000040811	Prob > F	=	0.0000
				R-squared	=	0.7171
				Adj R-squared	=	0.6962
Total	.011685373	87	.000134315	Root MSE	=	.00639

ROA	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
TCA	-.0004415	.000521	-0.85	0.399	-.0014782	.0005952
AEXR	.0011707	.0030704	0.38	0.704	-.0049384	.0072798
PETAT	-.0121519	.0040075	-3.03	0.003	-.0201255	-.0041783
CAR	-.0175475	.002365	-7.42	0.000	-.0222532	-.0128418
lntaille	.000494	.0012895	0.38	0.703	-.0020718	.0030597
ENDETT	-.124704	.0204151	-6.11	0.000	-.1653236	-.0840844
_cons	.0284159	.0330106	0.86	0.392	-.0372649	.0940967





## ANNEXES

### Annexe n°26 : Estimation des modèles par la méthode à effets aléatoires et tests de spécification

```
. xtreg ROA TCA AEXR DUAL CAR, re
```

```
Random-effects GLS regression           Number of obs   =           88
Group variable: banques                 Number of groups =           11

R-sq:                                   Obs per group:
    within = 0.2872                      min =           8
    between = 0.7047                     avg =          8.0
    overall = 0.5026                      max =           8

Wald chi2(4) =           50.58
corr(u_i, X) = 0 (assumed)              Prob > chi2     =           0.0000
```

ROA	Coef.	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]	
TCA	-.0002567	.0008731	-0.29	0.769	-.0019679	.0014546
AEXR	.0055474	.0062144	0.89	0.372	-.0066325	.0177274
DUAL	-.014423	.0029963	-4.81	0.000	-.0202956	-.0085505
CAR	-.014078	.0025434	-5.54	0.000	-.0190631	-.009093
_cons	.026638	.0083483	3.19	0.001	.0102755	.0430004
sigma_u	.0039007					
sigma_e	.00664791					
rho	.25610885	(fraction of variance due to u_i)				

```
. xttest0
```

Breusch and Pagan Lagrangian multiplier test for random effects

ROA[banques,t] = Xb + u[banques] + e[banques,t]

Estimated results:

	Var	sd = sqrt(Var)
ROA	.0001343	.0115894
e	.0000442	.0066479
u	.0000152	.0039007

Test: Var(u) = 0

$\chi^2(01) = 3.18$   
 Prob >  $\chi^2 = 0.0373$

```
. hausman fe re, sigmamore
```

	Coefficients			
	(b) fe	(B) re	(b-B) Difference	sqrt(diag(V_b-V_B)) S.E.
TCA	.0000487	-.0002567	.0003053	.0007641
AEXR	.0210295	.0055474	.0154821	.0164012
DUAL	.0038405	-.014423	.0182636	.005336
CAR	-.01576	-.014078	-.001682	.0011081

b = consistent under Ho and Ha; obtained from xtreg  
 B = inconsistent under Ha, efficient under Ho; obtained from xtreg

Test: Ho: difference in coefficients not systematic

$\chi^2(4) = (b-B)' [(V_b-V_B)^{-1}] (b-B)$   
 = 17.08  
 Prob> $\chi^2 = 0.0019$

# ANNEXES

. xtreg ROA TCA AEXR PETAT CAR, re

```

Random-effects GLS regression           Number of obs   =           88
Group variable: banques                 Number of groups =           11

R-sq:                                  Obs per group:
    within = 0.3841                      min =           8
    between = 0.7482                     avg  =          8.0
    overall = 0.5779                      max  =           8

corr(u_i, X) = 0 (assumed)              Wald chi2(4)    =          68.41
                                           Prob > chi2     =          0.0000

```

ROA	Coef.	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]	
TCA	-.0001819	.0008341	-0.22	0.827	-.0018168	.001453
AEXR	.0020066	.0064872	0.31	0.757	-.0107081	.0147212
PETAT	-.0198321	.0034586	-5.73	0.000	-.0266108	-.0130533
CAR	-.0152427	.0023744	-6.42	0.000	-.0198965	-.0105889
_cons	.032365	.0084357	3.84	0.000	.0158314	.0488987
sigma_u	.00464299					
sigma_e	.00662415					
rho	.32943855 (fraction of variance due to u_i)					

. xttest0

Breusch and Pagan Lagrangian multiplier test for random effects

ROA[banques,t] = Xb + u[banques] + e[banques,t]

Estimated results:

	Var	sd = sqrt(Var)
ROA	.0001343	.0115894
e	.0000439	.0066242
u	.0000216	.004643

Test: Var(u) = 0

chibar2(01) = 11.43  
 Prob > chibar2 = 0.0004

. xtreg ROA TCA AEXR DUAL CAR lntaille ENDETT, re

```

Random-effects GLS regression           Number of obs   =           88
Group variable: banques                 Number of groups =           11

R-sq:                                  Obs per group:
    within = 0.4480                      min =           8
    between = 0.9128                     avg  =          8.0
    overall = 0.6956                      max  =           8

corr(u_i, X) = 0 (assumed)              Wald chi2(6)    =          157.97
                                           Prob > chi2     =          0.0000

```

ROA	Coef.	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]	
TCA	-.0004084	.0005868	-0.70	0.486	-.0015584	.0007417
AEXR	.001867	.003585	0.52	0.603	-.0051595	.0088935
DUAL	-.0040839	.0032141	-1.27	0.204	-.0103833	.0022156
CAR	-.0193944	.0023761	-8.16	0.000	-.0240514	-.0147374
lntaille	-.0020718	.0010672	-1.94	0.052	-.0041634	.0000198
ENDETT	-.1300091	.0229271	-5.67	0.000	-.1749455	-.0850728
_cons	.0922773	.0279734	3.30	0.001	.0374505	.1471041
sigma_u	.00126644					
sigma_e	.00608831					
rho	.04147464 (fraction of variance due to u_i)					



## ANNEXES

### Annexe n° 27 : Tests économétriques

```
. xtserial ROA TCA AEXR DUAL CAR

Wooldridge test for autocorrelation in panel data
H0: no first-order autocorrelation
      F( 1,      10) =      2.160
      Prob > F =      0.1724
```

```
. xtserial ROA TCA AEXR PETAT CAR

Wooldridge test for autocorrelation in panel data
H0: no first-order autocorrelation
      F( 1,      10) =      2.162
      Prob > F =      0.1722
```

```
. xtserial ROA TCA AEXR DUAL CAR lntaille ENDETT

Wooldridge test for autocorrelation in panel data
H0: no first-order autocorrelation
      F( 1,      10) =      1.462
      Prob > F =      0.2544
```

```
. xtserial ROA TCA AEXR PETAT CAR lntaille ENDETT

Wooldridge test for autocorrelation in panel data
H0: no first-order autocorrelation
      F( 1,      10) =      1.465
      Prob > F =      0.2540
```

```
. xttest3

Modified Wald test for groupwise heteroskedasticity
in fixed effect regression model

H0:  $\sigma(i)^2 = \sigma^2$  for all i

chi2 (11) =      1192.04
Prob>chi2 =      0.0000
```

```
. hetttest

Breusch-Pagan / Cook-Weisberg test for heteroskedasticity
Ho: Constant variance
Variables: fitted values of ROA

      chi2(1)      =      0.89
      Prob > chi2  =      0.3446
```

```
. xttest3

Modified Wald test for groupwise heteroskedasticity
in fixed effect regression model

H0:  $\sigma(i)^2 = \sigma^2$  for all i

chi2 (11) =      529.77
Prob>chi2 =      0.0000
```

```
. xttest3

Modified Wald test for groupwise heteroskedasticity
in fixed effect regression model

H0:  $\sigma(i)^2 = \sigma^2$  for all i

chi2 (11) =      525.69
Prob>chi2 =      0.0000
```

# ANNEXES

## Annexe n° 28 : l'estimation avec l'option robuste

```
. xtreg ROA TCA AEXR DUAL CAR, fe ro
```

```
Fixed-effects (within) regression      Number of obs   =      88
Group variable: banques                Number of groups =      11

R-sq:                                  Obs per group:
    within = 0.4027                    min =          8
    between = 0.1239                   avg =         8.0
    overall = 0.0027                    max =          8

corr(u_i, Xb) = -0.6175                F(3,10)         =          .
                                         Prob > F         =          .
```

(Std. Err. adjusted for 11 clusters in banques)

ROA	Coef.	Robust Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
TCA	.0000487	.001016	0.05	0.963	-.002215	.0023124
AEXR	.0210295	.0289552	0.73	0.484	-.0434867	.0855458
DUAL	.0038405	.0014216	2.70	0.022	.000673	.007008
CAR	-.01576	.0041469	-3.80	0.003	-.0249999	-.0065202
_cons	.0045721	.0194129	0.24	0.819	-.0386825	.0478268
sigma_u	.01304845					
sigma_e	.00664791					
rho	.79392239	(fraction of variance due to u_i)				

```
. xtreg ROA TCA AEXR DUAL CAR lntaille ENDETT, fe ro
```

```
Fixed-effects (within) regression      Number of obs   =      88
Group variable: banques                Number of groups =      11

R-sq:                                  Obs per group:
    within = 0.5127                    min =          8
    between = 0.6541                   avg =         8.0
    overall = 0.5595                    max =          8
```

```
corr(u_i, Xb) = -0.5942                F(5,10)         =          .
                                         Prob > F         =          .
```

(Std. Err. adjusted for 11 clusters in banques)

ROA	Coef.	Robust Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
TCA	-.0009143	.0011432	-0.80	0.442	-.0034614	.0016328
AEXR	.0037215	.0215893	0.17	0.867	-.0443824	.0518254
DUAL	.002482	.0022474	1.10	0.295	-.0025254	.0074895
CAR	-.0225752	.0044905	-5.03	0.001	-.0325806	-.0125697
lntaille	-.0080229	.0036719	-2.18	0.054	-.0162044	.0001586
ENDETT	-.0809355	.0388343	-2.08	0.064	-.1674638	.0055928
_cons	.2457464	.0995165	2.47	0.033	.0240098	.467483
sigma_u	.00697157					
sigma_e	.00608831					
rho	.56732341	(fraction of variance due to u_i)				

```
. xtreg ROA TCA AEXR PETAT CAR lntaille ENDETT, fe ro
note: PETAT omitted because of collinearity
```

```
Fixed-effects (within) regression      Number of obs   =      88
Group variable: banques                Number of groups =      11

R-sq:                                  Obs per group:
    within = 0.5112                    min =          8
    between = 0.6692                   avg =         8.0
    overall = 0.5556                    max =          8
```

```
corr(u_i, Xb) = -0.6973                F(5,10)         =     11.52
                                         Prob > F         =     0.0007
```

(Std. Err. adjusted for 11 clusters in banques)

ROA	Coef.	Robust Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
TCA	-.0008349	.0010986	-0.76	0.465	-.0032828	.001613
AEXR	.0040808	.0214125	0.19	0.853	-.0436291	.0517907
PETAT	0	(omitted)				
CAR	-.022658	.004418	-5.13	0.000	-.032502	-.012814
lntaille	-.0082853	.0035256	-2.35	0.041	-.0161409	-.0004297
ENDETT	-.0790196	.0376473	-2.10	0.062	-.162903	.0048638
_cons	.2530779	.0958606	2.64	0.025	.0394871	.4666687
sigma_u	.00788127					
sigma_e	.00605551					
rho	.62879278	(fraction of variance due to u_i)				

# TABLE DES MATIERES

	<b>Page</b>
Dédicace	II
Remerciements	III
Sommaire	IV
Liste des tableaux	VII
Liste des figures	IX
Liste des acronymes	X
Introduction générale	A
<b><u>Premier chapitre: Cadrage et conceptualisation de la gouvernance d'entreprise</u></b>	
<b>Section 1: Les fondements theoriques de la gouvernance d'entreprise</b>	2
<b>Sous-section 01: Etymologie, historique et définition de la gouvernance d'entreprise</b>	3
1- L'étymologie de la gouvernance	3
2- Historique et émergence de la gouvernance d'entreprise	3
3- Définitions de la gouvernance d'entreprise	9
<b>Sous-section 02: L'importance, les avantages et les principes de la gouvernance d'entreprise</b>	13
1- L'importance de la gouvernance d'entreprise	13
2- Les avantages de la gouvernance d'entreprise	15
3- Les principes de la gouvernance d'entreprise	17
3-1- Les principes de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques OCDE	17
3-2- Les principes de gouvernance d'entreprise selon le code Belge	19
3-3- Les principes de l'Institution Internationale de Financement	19
<b>Sous-section 03: Les pouvoirs constituant la gouvernance d'entreprise</b>	20
1- Le pouvoir souverain	20
2- Le pouvoir exécutif	20
3- Le pouvoir de surveillance	20
<b>Section 2: Les modèles, les mécanismes et les principales théories fondatrices de la gouvernance d'entreprise</b>	21
<b>Sous-section 01: Les modèles de la gouvernance d'entreprise</b>	21
1- Les modèles théoriques de la gouvernance d'entreprise	21
1-1- Le modèle d'Erik Berglof	21
1-2- Le modèle de J. R Franks & Colin Mayer	22
1-3- Le modèle de Moerland	23
1-4- Le modèle de Mazaru Yoshimori	24
2- Les principaux modèles universels de gouvernance les plus utilisés	25
2-1- Le modèle anglo-saxon	25
2-2- Le modèle germano- nippon	27
2-3- Le modèle français ou le modèle hybride	30
2-4- Le modèle traditionnel	31
2-5- Le modèle de co-détermination	31

2-6-Le modèle des parties prenantes	31
<b>Sous-section 02: Les mécanismes de la gouvernance d'entreprise</b>	32
1- Les mécanismes externes	33
1-1-Le marché du travail des dirigeants	34
1-2- Le marché financier	34
1-3- Le marché des biens et services	36
1-4- Le cadre légal et règlementaire	36
2- Les mécanismes internes	37
2-1- Le conseil d'administration	37
2-2- La structure de la propriété	38
2-3- La surveillance mutuelle	40
2-4- Le recours à l'endettement	41
2-5- La rémunération du dirigeant (mécanismes d'incitations financières)	41
<b>Sous-section 03: Les principales théories fondatrices de la gouvernance d'entreprise</b>	42
1- La théorie des droits de propriété	43
2- La théorie de l'agence	45
3- La théorie des coûts de transaction	48
4- La théorie de l'enracinement	48
5- La théorie de la valorisation sur le marché du travail des dirigeants	50
6- La théorie de la dépendance des ressources	50
<b>Section3 : Les apports, limites et perspectives de la gouvernance d'entreprise</b>	51
<b>Sous-section 01: Les apports de la gouvernance d'entreprise</b>	51
1- Prime et meilleure valeur de marché pour les entreprises ayant une bonne gouvernance	51
2- Gouvernance d'entreprise et diminution du coût du capital	52
3- Gouvernance d'entreprise, volatilité des actions et risque	53
4- Gouvernance d'entreprise et création de valeur	54
<b>Sous-section 02: Les limites de la gouvernance d'entreprise</b>	55
<b>Sous-section 03: Les perspectives de la gouvernance d'entreprise</b>	58
<b><u>Deuxième chapitre: Gouvernance bancaire entre la theorie et la pratique</u></b>	
<b>Section 1: Le concept de la gouvernance bancaire</b>	64
<b>Sous-section 01: Les raisons d'être d'une gouvernance propre à la firme bancaire</b>	64
<b>Sous-section 02: Les spécificités de la gouvernance dans les banques</b>	65
1- La spécificité du bilan des banques: L'endettement et la production de liquidité	66
2- L'activité bancaire peut s'exercer sous formes juridiques très diverses'activité bancaire peut s'exercer sous formes juridiques très diverses	66
3- L'opacité des banques	67
4- La réglementation	68
<b>Sous-section 03: Définition, principes et mécanismes de la gouvernance bancaire</b>	70
1- Définition de la gouvernance bancaire	70
2- Les principes de la gouvernance bancaire	71
2-1- L'ensemble des responsabilités du conseil d'administration	72
2-2- Les qualifications du conseil d'administration et sa composition	72
2-3- La structure propre au conseil et ses pratiques	72

2-4- La haute direction	72
2-5- La gouvernance des structures de groupe	73
2-6- La gestion des risques	73
2-7- L'identification des risques, la surveillance et le contrôle	73
2-8- La communication des risques	73
2-9- La Conformité	73
2-10- La fonction d'audit interne	73
2-11- La rémunération	74
2-12- La divulgation et la transparence	74
2-13- Le rôle des superviseurs	74
3- Les mécanismes de la gouvernance bancaire	74
3-1- Les mécanismes externes	75
3-2- Les mécanismes internes	78
<b>Section 2: Le système bancaire Algérien à la croisée des chemins</b>	79
<b>Sous-section 01: Le système bancaire algérien avant et après les réformes de la loi n° 90-10</b>	79
1- Le système bancaire en Algérie avant la loi n° 90-10	80
1-1- Le système bancaire pendant les années soixante	80
1-2- Le système bancaire pendant les années soixante-dix	80
1-3- Le système bancaire pendant les années quatre-vingt	81
2- Le système bancaire en Algérie pendant et après la loi n° 90-10	82
2-1- La loi n° 90-10 relative à la monnaie et au crédit	83
2-2- Le système bancaire Algérien après la loi n° 90-10	85
<b>Sous-section 02: L'état actuel du secteur bancaire en Algérie</b>	87
1- Présentation des banques Algériennes	88
1-1- La Banque Nationale d'Algérie (BNA)	88
1-2- La Banque Extérieure d'Algérie (BEA)	88
1-3- Le Crédit Populaire d'Algérie (CPA)	88
1-4- La Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR)	89
1-5- La Banque de Développement Local (BDL)	89
1-6- La Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance (CNEP)	89
1-7- Banque Al Baraka Algérie	89
1-8- Arab Banking Corporation Algeria (ABC-Algeria)	90
1-9- Natixis Algérie	90
1-10- Société Générale	90
1-11- Citibank	90
1-12- Arab Bank Algeria	91
1-13- B.N.P Paribas El Djazair	91
1-14- Trust Bank Algeria	91
1-15- Gulf Bank Algeria	91
1-16- The Housing Bank For Trade and finance Algeria	91
1-17- Fransabank El-Djazair	91
1-18- Credit Agricole Corporate et Investissement Bank – Algérie	92
1-19- Al Salam Bank-Algeria	92
1-20- H.S.B.C. Algeria	92
2- Le positionnement du secteur bancaire Algérien	93
2-1- Les indicateurs du développement du système bancaire algérien	94
2-2- L'évolution des ressources collectée	96

2-3- L'évolution des crédits distribués	101
<b>Sous-section 03: Les règles prudentielles de Bale I, II et III</b>	105
1- L'accord de Bale I	106
2- Les accords de Bale II : le ratio Mc Donough	109
3- Les accords de Bale III	113
<b>Section 03: La problématique de gouvernance des banques Algériennes</b>	115
<b>Sous-section 01: La réglementation prudentielle et les autorités de contrôle et de surveillance en Algérie</b>	115
1- L'ancienne réglementation prudentielle en Algérie	115
1-1- Le ratio de solvabilité	116
1-2- Le ratio de division des risques	118
1-3- Le coefficient des fonds propres et de ressources permanentes	118
1-4- Le ratio de liquidité	119
2- La nouvelle réglementation prudentielle en Algérie	119
2-1- Le ratio de solvabilité	119
2-2- Ratio de division des risques	122
3- Les autorités de contrôle et de surveillance adoptés par le législateur Algérien	124
3-1- Le conseil de la monnaie et de crédit	124
3-2- La Banque d'Algérie (BA)	124
3-3- Le contrôle interne exercé par les banques et établissements financiers	126
3-4- Les commissaires aux comptes	126
<b>Sous-section 02: Bilan</b>	127
1- La gouvernance des banques Algériennes	128
2- Le cadre législatif portant sur l'application des règles prudentielles dans les banques et les établissements financiers	131
<b>Sous-section 03: Analyses et perspectives</b>	137
1- L'analyse de la gouvernance bancaire en Algérie	137
2- L'analyse de la réalité de l'application des règles prudentielles	141
2-1- La réalité de l'application de Bale I	141
2-2- La réalité de l'application de Bale II	143
2-3- La réalité de l'application de Bale III	147
3- Perspectives	150
<b>Troisième chapitre: La performance financière de la banque</b>	
<b>Section 1 : Notions sur la performance de l'entreprise</b>	155
<b>Sous-section 01: La performance, la mesure de la performance, son importance et ses différents modèles</b>	156
1- Définition de la performance de l'entreprise	156
2- Définition de concept de "la mesure de la performance"	158
3- Importance de la performance pour les entreprises	160
4- Les différents modèles de la performance de l'entreprise	161
4-1- Le modèle de but	162
4-2- Le modèle de système de ressources	162
4-3- Le modèle de circonscription	162
4-4- Le modèle des valeurs concurrentes	162
4-5- Le modèle d'inefficacité	162
<b>Sous-section 02: Les principales notions voisines de la performance</b>	163

1- L'efficacité et l'efficience	163
2- La productivité	164
3- La profitabilité et la rentabilité	165
4- La compétitivité	166
<b>Sous-section 03: Typologie de la performance de l'entreprise</b>	166
1- La performance stratégique	167
2- La performance Socio-économique	168
2-1- La performance commerciale	168
2-2- La performance économique et financière	168
2-3- La performance sociale	169
2-4- La performance organisationnelle	169
3- La performance environnementale	170
4- La performance globale	171
<b>Section 2 : Les indicateurs de la performance de l'entreprise</b>	171
<b>Sous-section 01 : Définition d'un indicateur, son importance et critères de sélection des indicateurs de performance</b>	172
1- Définition de l'indicateur	172
2- Importance des indicateurs de performance	172
3- Critères de sélection des indicateurs	173
<b>Sous-section 02 : Les indicateurs financiers de la performance</b>	174
1- Les indicateurs de profitabilité	174
1-1- Le résultat net	175
1-2- Le résultat opérationnel	175
1-3- Autres indicateurs	175
2- Les indicateurs de rentabilité	175
2-1- Taux de rendement des capitaux investis	176
2-2- Le retour sur fonds propres ou la rentabilité des fonds propres (Return On Equity ROE)	176
2-3- Le retour sur actifs ou la rentabilité des actifs (Return On Assets ROA)	176
2-4- La rentabilité opérationnelle de capital employé (Return On Capital Employed ROCE)	176
2-5- Le résultat par action (Return Per Share (RPS)	176
3- Les indicateurs de création de valeur	177
3-1- La valeur économique ajoutée (Economic Value Added EVA)	177
3-2- La valeur marchande ajoutée (Market Value Added MVA)	178
3-3- Le rendement total des actionnaires (Total Shareholder Return TSR)	178
<b>Sous-section 03 : Les indicateurs non financiers de la performance</b>	179
1- Définition des indicateurs non financiers	180
2- Les différents indicateurs non financiers	180
2-1- La satisfaction des clients	182
2-2- Les processus interne	183
2-3- L'apprentissage organisationnel	184
3- Importance des indicateurs non financiers	185
<b>Section 03 : La mesure de la performance financière dans les banques</b>	186
<b>Sous-section 1 : Les méthodes de mesure de la performance bancaire – théorie et revue de littérature empirique</b>	186
1- Les méthodes de mesure de la performance bancaire	186

1-1- La méthode des ratios financiers	187
1-2- La méthode de la frontière stochastique et d'Analyse d'Enveloppement des Données (DEA)	191
2- Revue de littérature sur la mesure de la performance bancaire	193
2-1- La mesure de la performance bancaire par le modèle de CAMEL	193
2-2- La mesure de performance bancaire par l'analyse des ratios financiers	194
2-3- La mesure de la performance bancaire par l'analyse d'enveloppement des données DEA	195
2-4- La mesure de la performance bancaire par l'analyse de la frontière stochastique SFA	196
<b>Sous-section 02 : Les différents indicateurs de la performance bancaire</b>	197
1- Les indicateurs boursiers et économiques de la performance bancaire	197
2- Les indicateurs traditionnels de la performance bancaire	198
3- Les différents indicateurs utilisés par la banque d'Algérie	199
3-1- Rendement des fonds propres ROE et rendement des actifs ROA	199
3-2- La marge bancaire	199
3-3- La marge de profit	199
3-4- Le Levier financier	200
<b>Sous-section 03 : La performance financière des banques – littérature empirique, déterminants et application aux banques algériennes</b>	200
1- Performance financière des banques- Revue de littérature empirique	200
2- Les déterminants de la performance financière des banques	202
2-1- Les déterminants internes de la performance	205
2-2- Les déterminants macro-financiers	219
2-3- Les déterminants macro-économiques	221
3- Analyse de la performance financière des banques algériennes	222
3-1- Les indicateurs de solidité et de performance des banques algériennes	222
3-2- Analyse de la solidité et de la performance financière d'un échantillon des banques algériennes	229
<b><u>Quatrième chapitre : Mécanismes de gouvernance bancaire et performance financière-validation empirique sur les banques algériennes</u></b>	
<b>Section 1: La relation entre les mécanismes de gouvernance bancaire et la performance- Revue de littérature, études empiriques et développement des hypothèses</b>	245
<b>Sous-section 01: Une revue de littérature sur la relation entre les mécanismes de gouvernance et la performance</b>	245
1- La relation entre le conseil d'administration et la performance	246
1-1- La relation entre la taille du conseil et la performance	247
1-2- La relation entre la composition de conseil (représentée par la présence des administrateurs indépendants) et la performance	251
1-3- La relation entre la dualité et la performance	256
2- La relation entre la structure de propriété et la performance	259
3- La relation entre les règles prudentielles représentées par le ratio d'adéquation des fonds propres et la performance	264
<b>Sous-section 02: Revue des recherches empiriques récentes sur la relation entre les mécanismes de gouvernance et la performance des banques</b>	267

1- La relation entre la taille de conseil d'administration et la performance des banques durant la période 2010-2016	267
2- La relation entre le pourcentage d'administrateurs indépendants et la performance des banques durant la période 2010-2016	270
3- La relation entre la dualité du directeur général et la performance des banques durant la période 2010-2016	272
4- La relation entre la propriété de l'Etat et la performance des banques durant la période 2010-2016	273
5- La relation entre le ratio d'adéquation des fonds propres et la performance des banques durant la période 2010-2016 conclusion générale	274
<b>Sous-section 03 : Développement des hypothèses de recherche</b>	278
1- Les caractéristiques du conseil d'administration	279
1-1- La taille du conseil d'administration	279
1-2- L'indépendance du conseil d'administration	279
1-3- La dualité de la direction	279
2- La structure de propriété	280
3- La réglementation prudentielle représentée par le ratio d'adéquation des fonds propres	280
4- Les caractéristiques de la banque	280
4-1- La taille de la banque	281
4-2- L'effet de levier	281
<b>Section 2 : Méthodologie de la recherche</b>	282
<b>Sous-section 01 : Positionnement épistémologique et design de la recherche</b>	282
1- L'épistémologie de la recherche	282
2- Le design de la recherche	283
<b>Sous-section 02: La présentation de l'échantillon et collecte des données, la définition des variables et la présentation des modèles de la recherche</b>	284
1- Présentation de l'échantillon et collecte des données	284
1-1- Présentation de l'échantillon de l'étude	284
1-2- Collecte et sources des données	284
2- Définition des variables et spécification des modèles de la recherche	285
2-1- Définition des variables de la recherche	285
2-2- Spécification des modèles de la recherche	289
<b>Sous- section 03: La méthode et les outils d'analyse</b>	290
1- Justification du choix de la méthode	290
2- Présentation de la méthode des données de panel	291
2-1- La notion des données de panel	291
2-2- Les méthodes d'estimation des données de panel	292
2-3- Test de spécification du processus générateur des données de panel	294
3- Les tests économétriques utilisés lors de l'analyse	296
3-1- Le test de comparaison des deux échantillons	296
3-2- Le test d'effets individuels aléatoires	296
3-3- Le Test de Multi-colinéarité	297
3-4- Test d'auto-corrélation des erreurs	297
3-5- Test d'hétéroscédasticité	298
<b>Section 3 : Etude économétrique</b>	298

<b>Sous-section 01 : Analyse descriptive des variables de la recherche</b>	299
1- Analyse descriptive de la variable dépendante	299
1-1- Analyse descriptive de la variable dépendante selon le type de banque	299
1-2- Analyse descriptive de la variable dépendante de toutes les banques de notre échantillon	300
2- Analyse descriptive des variables indépendantes	300
2-1- Statistiques descriptives des variables explicatives des banques de notre échantillon selon la propriété de la banque	301
2-2- Statistiques descriptives des variables explicatives pour l'ensemble des banques de notre échantillon	303
3- Test de comparaison des moyennes et test de multicollinéarité	306
3-1- Test de comparaison des moyennes (Student) en fonction de propriété de la banque	306
3-2- Test de multicollinéarité	308
<b>Sous-section 02: Choix de la méthode d'estimation appropriée</b>	314
1- La méthode des moindres carrés Ordinaires MCO (Modèle Pooled OLS)	315
2- La méthode à effets fixes (fixed effect model)	317
3- La méthode à effets aléatoires (Random effect model)	319
<b>Sous-section 03: Estimation des modèles de recherche et tests économétriques</b>	323
1- Estimation des modèles de recherche	323
2- Test d'autocorrélation des erreurs dans les modèles de recherche	325
3- Test d'hétéroscédasticité dans les modèles de recherche	326
<b>Section 4: Interprétation des résultats empiriques, limites de la recherche et perspectives de recherche future</b>	327
<b>Sous-section 1: Présentation et interprétation des résultats des estimations</b>	328
<b>Sous-section 02: Apports et limites de la recherche</b>	333
<b>Sous-section 03 : Les perspectives de recherche futures</b>	335
<b>CONCLUSION GENERALE</b>	338
<b>Bibliographie</b>	348
<b>Annexes</b>	392

---

## TITRE : L'impact de la gouvernance bancaire sur la performance financière – Cas des banques Algériennes –

---

### Résumé

Cette étude porte sur l'analyse des mécanismes de gouvernance dans les banques et leur impact sur la performance financière de ces dernières à partir d'un échantillon composé de 11 banques algériennes durant la période 2009-2016. Et afin d'atteindre les objectifs de cette recherche nous avons utilisé la méthode de régression multiple sur donnée de panel avec l'aide de logiciel STATA 14.2. Nos résultats montrent que la propriété de l'Etat et le ratio d'adéquation des fonds propres affectent négativement et significativement la performance des banques algériennes par contre les caractéristiques du conseil d'administration à savoir la taille, le pourcentage des administrateurs externes et la dualité de la direction n'ont pas un impact significatif sur le rendement des actifs des banques algériennes. En outre, les caractéristiques spécifiques à la banque à savoir la taille et l'endettement ont une influence négative et significative sur la performance financière. En conclusion, nous remarquons l'absence de l'impact des caractéristiques du conseil sur l'amélioration de la performance financière des banques en Algérie, malgré leur importance en tant que mécanismes de gouvernance efficaces pour les banques dans d'autres pays, et ceci nécessite des efforts considérables de la part de ces banques pour adopter le concept de gouvernance et l'intervention des autorités de contrôle afin d'activer le rôle du conseil dans le développement des stratégies et dans le suivi de la gestion des banques algériennes.

---

---

## TITLE: The impact of bank governance on financial performance – Case of Algerian banks –

---

### Abstract

This study focuses on the analysis of governance mechanisms in banks and their impact on the financial performance of banks from a sample of 11 Algerian banks during the period 2009-2016. And in order to achieve the objectives of this research we used the multiple regression method on panel data with the help of STATA 14.2 software. Our results show that state ownership and the capital adequacy ratio negatively and significantly affect the performance of Algerian banks. However, the board of directors' characteristics which are represented by the size, the percentage of external directors and the duality of management do not have a significant impact on Algerian banks' return on assets. In addition, the characteristics specific to the bank, namely size and leverage, have a negative and significant influence on financial performance. In conclusion, we note the absence of the impact of the board's characteristics on improving the financial performance of banks in Algeria, despite their importance as effective governance mechanisms for banks in other countries, and this requires considerable efforts on the part of these banks to adopt the concept of governance and the intervention of the supervisory authorities in order to activate the role of the board in developing strategies and monitoring the management of Algerian banks.

---

---

## العنوان: أثر الحوكمة المصرفية على الأداء المالي - حالة البنوك الجزائرية -

---

### ملخص

تركز هذه الدراسة على تحليل آليات الحوكمة في البنوك وأثرها على الأداء المالي للبنوك من عينة من 11 بنكاً جزائرياً خلال الفترة 2009-2016. و من أجل تحقيق أهداف هذا البحث، استخدمنا طريقة الانحدار المتعدد على بيانات بانل بمساعدة برنامج ستاتا 14.2. تظهر نتائجنا أن ملكية الدولة ونسبة كفاية رأس المال تؤثر سلباً وبشكل معنوي على أداء البنوك الجزائرية. ومع ذلك، فإن خصائص مجلس الإدارة المتمثلة في الحجم، نسبة المديرين الخارجيين وإزدواجية الإدارة لا تؤثر بشكل معنوي على مردودية أصول البنوك الجزائرية. بالإضافة إلى ذلك، فإن الخصائص الخاصة بالبنك، كالحجم والرافعة المالية، لهم تأثير سلبي ومعنوي على الأداء المالي. في الختام، نلاحظ غياب تأثير خصائص المجلس على تحسين الأداء المالي للبنوك في الجزائر على الرغم من أهميتها كآليات حوكمة فعالة للمصارف في البلدان الأخرى، وهذا يتطلب بذل جهود كبيرة من جانب هذه البنوك لتبني مفهوم الحوكمة وتدخل السلطات الإشرافية لتفعيل دور المجلس في تطوير الاستراتيجيات ومراقبة إدارة البنوك الجزائرية.