

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE**

**ÉCOLE SUPÉRIEURE DE COMMERCE**

**ESC**

**MASTER ENFINANCE D'ENTREPRISE**

**MÉMOIRE DE FIN DE CYCLE**

**THEME**

**EFFET ET USAGE DES MECANISMES DE GOUVERNANCE**

**D'ENTREPRISE SUR LA PERFORMANCE FINANCIÈRE**

**(Cas : Banques Commerciales Algériennes)**

Présenté par :

Melle. MEDJHOUM Selma

Melle. MELLAL Meriem

Encadré par :

Dr. HADJAR Ghassane

ANNÉE 2017-2018

## **REMERCIEMENTS**

*Nous tenons en premier lieu à remercier Dieu, de nos avoir cédé santé, volonté et courage pour l'accomplissement de ce présent mémoire.*

*Nous souhaitons exprimer toute nos reconnaissances et nos estimes à notre encadreur Mr. Hadjar pour leur précieux conseil, leur encouragement, leur observation et leur orientation a joué un rôle majeur à chaque étape de ce mémoire.*

*Nos vifs remerciements s'adressent à nous promoteur au sein de la BDL Mr. Maloufi Tarek, pour sa précieuse confiance, sa bienveillance et sa disponibilité ont joué un rôle important à l'élaboration de ce travail.*

*Nous voudrions exprimer nos gratitudes à Mm. Tilmatine Leïla et à tout le personnel de la BDL de leur aide si appréciable.*

*Ce travail n'aurait en outre pas été achevé jusqu'au bout sans l'aide de Mr. Benilles Billel (Docteur au sein de l'Ecole Supérieure de Commerce), à le remercier vivement pour leur disponibilité.*

*Nous voudrions aussi remercier, nos professeurs à l'ESC qui ont contribué à notre formation.*

*Nous remercions enfin, tous les responsables des banques qui ont répondu à nos demandes d'information.*

## *DÉDICACE*

*Je dédie ce modeste mémoire à :*

*Mes chers parents qui étaient toujours attentifs affectueux  
et compréhensifs qui m'ont soutenu durant les laborieuses  
années de mes études, à qui je témoigne toute ma gratitude  
et que dieu les gardes pour moi.*

*À*

*Mes sœurs Dalila, Sarah et Ilia ;*

*Mes neveux Hani et Anis ;*

*Mes beaux-frères Rabeih et Mahmoud ;*

*À tous mes amis surtout : Meriem, Karima, Nesrine,  
Lamia ;*

*À une très chère personne qui ma soutenu tout au long de ce  
travail.*

*Selma*

## *DÉDICACE*

*Je dédie ce modeste mémoire à :*

*A ma très chère maman Saadia la merveilleuse femme courageuse pour tous ce qu'elle a fait pour moi et parce qu'elle a cru en moi quand j'ai cessé moi-même de le faire, j'espère le moment où je finis ce modeste travail lui portera de la fierté.*

*A mon très cher père Aliqui m'a soutenu durant les années de mes études, et m'a donné le courage et tous ce qu'il me faut pour mener à terme ce travail*

*A mes très chers frères, Abdellah et Tahar*

*A la charmante de notre maison ma petite sœur Sarah*

*A ma chère amie et binôme "Selma" que j'ai vécu avec elle des bons et même des durs moments durant notre recherche*

*A Qui je les concédères comme mes sœurs :*

*Nesrine, Karima, Lamia*

*A mes amies Meriem, khadidja,*

*Et tous mes amis*

*A mes grand-pères, mes grands-mères mes tantes, mes oncles, mes cousins et cousines*

*A toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à l'aboutissement de cette étude.*

*Meriem*

## RÉSUMÉ

Le concept de gouvernance est associé à la surveillance économique, financière et morale de l'entreprise. Ce mémoire étudie l'effet des mécanismes de gouvernance d'entreprise sur la performance.

Nous nous sommes intéressés à travers notre étude aux caractéristiques de conseil d'administrations comme mécanisme de gouvernance et son impact sur la performance financière et économique. A l'aide d'un modèle économétrique pour une base de données constituée d'observation sur 7 banques commerciales algériennes couvrant une période de sept ans (2010 – 2016) et sous un certain nombre d'hypothèses, nous avons essayé de voir quel est l'impact de chaque critère sur ces performances.

**Mots-clés :** gouvernance d'entreprise, mécanisme de gouvernance, critères de conseil d'administrations, performance financière, performance économique.

## Abstract

The concept of governance is associated with economic, financial and moral company performance. This memory is studying the effect of the mechanisms on the corporate governance.

Through our study, we took an interest on the criterion of the executive board, as a mechanism of governance and its impact on financial and economic performance, with the aid of econometric model for a database consisting of observation of 7 Algerian commercial banks covering a period of 7 years (2010-2016) and under a number of assumptions, we tried to see the impact of criterion on these performances.

**Keywords:** corporate governance, mechanism of governance, executive board criteria, financial and economic performance.

## ملخص

إن مفهوم الحكومة يرتبط أساسا بالإشراف الاقتصادي المالي والمعنوي للشركة، هذه المذكرة تهدف إلى دراسة أثر آليات حوكمة المؤسسة على الأداء المالي لها.

نهتم من خلال دراستنا بمعايير مجلس الإدارة كآلية للحوكمة وأثرها على الداء المالي وكذا الاقتصادي للمؤسسة، استنادا إلى نموذج للاقتصاد القياسي وباستخدام قاعدة بيانات تضم 7 مشاهدات لبنوك تجارية جزائرية في مدة تتمثل في 7 سنوات ابتداء من 2010 إلى 2016 تحت ظل عدد من الفرضيات.

حاولنا في هذا العمل التطرق إلى مدى تأثير كل معيار من معايير الحوكمة و تحديدا مجلس الإدارة على الأداء المالي للمؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** حوكمة المؤسسة، آليات الحوكمة، معايير مجلس الإدارة، الأداء المالي والاقتصادي.

# **LISTE DES ABREVIATION**

## LISTE DES ABREVIATION

<b>Abréviation</b>	<b>Signification</b>
GE	Gouvernance d'Entreprise
AG	Assemblée Générale
AGO	L'Assemblée Générale Ordinaire
AGM	L'Assemblée Générale Mixte
AGE	L'Assemblée Générale Extraordinaire
CA	Conseil d'Administration
OCDE	L'Organisation de la Coopération et de Développement Economique
ROA	Return On Assets
ROE	Return On Equity
BNA	Banque Nationale d'Algérie
BDL	Banque de Développement Local
CPA	Crédit Populaire d'Algérie
CNEP	Caisse Nationale d'Epargne et de Prévoyance
BEA	Banque Extérieur d'Algérie
BADR	Banque d'Agriculture et de Développement Rural
VIF	Variance Inflation Factor

# **LISTE DES TABLEAUX**

## LISTE DES TABLEAUX

<b>N°</b>	<b>Tableau</b>	<b>Page</b>
1	Les définitions de la banque	16
2	La définition de la performance	37
3	Performance externe et performance interne	43
4	Performance globale (multidimensionnelle)	44-45
5	Le calcul des fonds propres et les risques pondérés	52
6	Présentation des banques	74
7	Les mesures des variables	80
8	Statistique descriptives pour les variables explicatives	81
9	La matrice de corrélation	82
10	Explication de résultats	83
11	Résultat de test VIF	86
12	Représentation des résultats des deux modèles A et B	89
13	Résumé des résultats	92

# **LISTE DES FIGURES**

## LISTE DES FIGURES

<b>N°</b>	<b>Figure</b>	<b>Page</b>
1	les parties prenantes internes et leurs relations réciproques	24
2	Le concept d'efficacité, d'efficience, et de performance	40
3	les quatre piliers de la performance des organisations	41
4	Objectifs de mesure de la performance	48
5	Aperçu global du système bancaire algérien	62
6	aperçu global du système bancaire national	66

# **SOMMAIRE**

<b>INTRODUCTION GÉNÉRALE.....</b>	<b>2</b>
<b>CHAPITRE 1 : FONDEMENT THÉORIQUE CONCEPTUEL DU GOUVERNANCE D'ENTREPRISE.....</b>	<b>3</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>3</b>
<b>Section 1 : Étymologie et définition de concept de gouvernance d'entreprise.....</b>	<b>4</b>
1.1.Étymologie.....	4
1.2. Définition de gouvernance d'entreprise.....	4
1.3. Les principales théories de la gouvernance d'entreprise.....	6
<b>Section 2 : La gouvernance dans le secteur bancaire.....</b>	<b>12</b>
2.1. Définition de la banque.....	12
2.2. Les activités bancaires.....	13
2.3. La gouvernance bancaire.....	14
2.4. La spécificité de la gouvernance des banques.....	15
2.5. Les facteurs qui ont rendu primordial la gouvernance bancaire en Algérie.....	16
<b>Section 3 : Les mécanismes de gouvernance bancaires.....</b>	<b>17</b>
3.1. Les mécanismes de gouvernance bancaires.....	17
<b>Section 4 : Les caractéristiques de conseil d'administration comme mécanisme de gouvernance et les critères de gouvernance .....</b>	<b>22</b>
4.1. Les caractéristiques de conseil d'administration.....	22
4.2. Critères de la bonne gouvernance dans les institutions financières et bancaires...27	27
4.5. Les avantages de la gouvernance.....	28
<b>Conclusion.....</b>	<b>29</b>

## **CHAPITRE 2 : FONDEMENT THÉORIQUE SUR LA PERFORMANCE FINANCIÈRE.....31**

### **Introduction.....31**

### **Section 1 :Concept généraux de la performance.....32**

1.1.Étymologie de la performance..... 32

1.2. Définition de la performance.....32

1.3. Les critères de maitrise de la performance..... ;.....34

1.4. Les piliers de la performance d'une entreprise.....37

1.5. Les différents types de la performance.....39

### **Section 2 :La mesure de la performance.....43**

2.1. La définition de la mesure de la performance..... 43

2.2. Les principes de mesure de la performance.....43

2.3. L'objectif de mesure de la performance..... 44

### **Section 3 : Les outils d'évaluation de la performance financière.....46**

3.1. La définition de la performance financière.....46

3.2. L'analyse des états financiers bancaire.....46

3.3. La Rentabilité et la performance financière.....51

**Conclusion.....53**

## **CHAPITRE 3 : ÉTUDE EMPIRIQUE SUR LES BANQUES COMMERCIALES ALGÉRIENNES.....55**

### **Introduction.....55**

### **Section 1 :Le système bancaire algérien.....56**

1.1. C'est quoi un système bancaire?.....56

1.2. Présentation de secteur bancaire Algérien.....57

1.3.Évolution du système bancaire algérien.....	59
<b>Section 2 : La démarche méthodologique.....</b>	<b>70</b>
2.1. Méthodologie et mesure des variables.....	70
2.2. Présentation de la méthodologie travail.....	77
<b>Section 3 : Analyse descriptive des modèles.....</b>	<b>80</b>
3.1. Analyse descriptive des modèles.....	80
<b>Section4 : Estimations du modèle économétrique et test des hypothèses.....</b>	<b>84</b>
4.1. Étude des modèles.....	84
4.2. Présentation et estimation des deux modèles A et B.....	86
4.3. L'interprétation des résultats.....	86
4.4. Limites de la recherche.....	89
<b>Conclusion.....</b>	<b>91</b>
<b>CONCLUSION GÉNÉRALE.....</b>	<b>93</b>

# **INTRODUCTION GÉNÉRALE**

## **INTRODUCTION :**

L'Algérie, comme tous les Etats des pays en développement, est censée promouvoir la bonne gouvernance des institutions bancaires et financières pour assurer le développement de l'économie nationale.

D'une part les scandales financiers, qui ont agité les milieux économiques dans la plupart des pays développés, ont apporté un nouvel éclairage sur les pratiques du gouvernement d'entreprise.

De ce fait le gouvernement d'entreprise vise à promouvoir une culture de transparence et un nouvel équilibre des pouvoirs entre les dirigeants et les actionnaires selon une logique de contre-pouvoir.

D'autre part, la banque peut apparaître comme étant une entreprise comme les autres, c'est-à-dire qui applique les mêmes référentiels de gouvernance, elle présente des particularités à cet égard, et son activité est régulée depuis longtemps au plan national (commission bancaire et conseil de la monnaie et du crédit) et au plan international (comité de Bale).

Et que le secteur bancaire est fortement tributaire des contraintes aussi bien internes qu'externes dans l'orientation de son activité, en raison de l'importance des risques inhérents. De ce fait, les banques instaurent des mécanismes internes et d'autre d'ordre externe ayant comme objectif surveiller et contrôler l'activité du dirigeant pour mieux orienter et inciter son comportement. Afin de gérer efficacement les risques et améliorer l'efficacité et l'évolution de leurs rentabilité ainsi que sa performance et ses déterminent.

Notre mémoire a pour objectif de circonscrire le concept du gouvernement d'entreprise sur le plan théorique d'une part, et d'autre part sur le plan pragmatique, tout en mettant l'accent sur le rôle central que joue le conseil d'administration des banques commerciales algériennes sur la performance de ces dernières.

Dans ce bref constat, nous avons choisi de formuler notre problématique selon ces considérations de la manière suivante :

### **Problématique:**

L'importance que nous accordons au problème de mécanismes de la gouvernance va nous amener à poser la question suivante :

- **Quel est l'impact des caractéristiques du conseil d'administration comme mécanisme de gouvernance sur la performance financière dans les banques commerciale algériennes ?**

Pour répondre à la question principale nous avons fixé un ensemble d'un sous questions :

- ✓ Qu'est ce que le gouvernement d'entreprise ?
- ✓ Quels sont les mécanismes de gouvernance et leurs importances ?
- ✓ Quelle est la spécificité de la gouvernance dans le milieu bancaire ?
- ✓ Quels sont les critères de conseil d'administration ?
- ✓ Qu'est-ce que la performance ?
- ✓ Quels sont les indicateurs de mesurer la performance financière ?
- ✓ Qu'elle est la relation entre la performance des banques et la gouvernance ?

### **Hypothèses :**

La réponse à notre problématique passe nous semble t-il par les hypothèses suivantes :

- **La première hypothèse :** Le système de gouvernance des banques se caractérise par une spécificité propre à elles. Ayant une importance vitale dans l'économie du pays et aussi un effet sur la performance.
- **La deuxième hypothèse :** La performance bancaire peut être mesurable et elle a des principaux déterminent.
- **La troisième hypothèse :** La gouvernance est un facteur clé de succès des organismes et elle est le déterminant principal de la performance.

### **Objectif de recherche :**

- Répondre à la problématique principale et aux questions secondaires et tester les hypothèses proposées afin de connaître les mécanismes de gouvernance.
- Cerner les déterminants de la performance des banques.
- Déterminer la relation entre les critères de conseil d'administration comme mécanisme de gouvernance internes et la performance financière.

### **L'importance de l'étude :**

- Cette étude permettre de lie la performance des banque aux décisions de leurs dirigeants afin d'analyser l'effet de mécanismes de gouvernance interne sur la performance des banques.
- Déterminer les grandeurs standards que les banques peuvent utilisées pour analyser leur performance.

**Le choix de sujet :**

- Sa relation avec notre spécialité finance d'entreprise.
- L'importance de système bancaire dans l'économie de pays qui nous mènent à chercher les déterminants de leur performance.
- La connaissance de mécanismes de gouvernance existant dans les Banques algériennes.

**Méthodologie :**

Afin de répondre à la problématique et les questions posées nous avons structuré le travail en trois chapitres :

Le premier chapitre intitulé « Fondement théorique et conceptuel de la gouvernance d'entreprise », dans ce chapitre nous allons essayer de comprendre le concept de gouvernance des entreprises et ses origines, afin de se donner une idée juste et claire sur ce concept, il portera aussi sur les aspects relatifs notamment aux principales théories du gouvernement d'entreprise

Ainsi, s'intéressera au gouvernement d'entreprise dans le milieu bancaire et ses spécificités, la banque est considérée comme une entreprise spéciale et présente des spécificités au regard de la gouvernance.

Le deuxième chapitre intitulé « Généralités sur la performance financière de l'entreprise » présente la performance de l'entreprise et ses différents types, aussi il représente les déterminants de mesure de performance et les outils d'évaluation de la performance financière.

Enfin, le troisième chapitre intitulé « Étude empirique sur les banques commerciales algériennes », qui est notre cas pratique, sera consacré à une étude empirique de l'impact des critères du conseil d'administration comme mécanisme de gouvernance sur la performance des banques commerciales algériennes par la mise en œuvre d'un modèle économétrique : sur des données de panels pour la période de 2010-2016. Il présentera la démarche méthodologique, l'étude descriptive ainsi que la présentation et l'interprétation des résultats obtenus.

**CHAPITRE 1 : FONDEMENT  
THÉORIQUE CONCEPTUEL  
DU GOUVERNANCE  
D'ENTREPRISE**

## **Introduction :**

De manière schématique, le gouvernement d'entreprise est apparu afin d'éviter certains anomalies au sein des entreprises, notamment que les firmes activent dans un environnement très compliqué qui devient de plus en plus incertain, volatile et difficile à maîtriser, cette situation est due principalement à l'asymétrie de l'information<sup>1</sup>.

De ce fait, la gouvernance est maintenant un sujet d'actualité qui attire l'intention de plusieurs chercheurs, qui visent à déterminer un meilleur système qui peut mettre fin aux différents conflits d'intérêt ou au moins les diminuer au maximum.

Pour mieux comprendre la signification de ce terme on a réparti ce chapitre en trois sections, nous allons commencer dans la première partie de présenter de manière synthétique les différents concepts et fondement théorique de la gouvernance.

Aussi, nous allons dans la deuxième section passer à la présentation des concepts de la gouvernance bancaire tels que la définition de la gouvernance bancaire et leur spécificité. Ainsi, nous allons aborder dans la troisième section les différents mécanismes de gouvernance interne et externe.

En dernier, une quatrième section sera consacrée à différentes caractéristiques de conseil d'administration comme mécanisme de gouvernance.

---

<sup>1</sup> L'asymétrie d'information est une relation entre deux parties où chaque partie n'est pas suffisamment informée sur l'autre. Elle permet d'analyser des comportements et des situations courantes de l'économie de marché. Généralement, on constate que sur le marché, un des deux acteurs disposent d'une meilleure information, il en sait plus que l'autre sur les conditions de l'échange. Cela contredit donc l'hypothèse de transparence de l'information du modèle standard de concurrence pure et parfaite. De telles inégalités d'informations peuvent être retrouvées dans une multitude de situations économiques.

## **SECTION 1 : Étymologie et définition de concept de gouvernance d'entreprise**

Afin de mieux comprendre la notion de la gouvernance d'entreprise, nous allons présenter dans cette première section la définition, l'étymologie ainsi que les différentes théories de la gouvernance d'entreprise que nous avons mobilisée dans le cadre de notre mémoire de recherche.

### **1.1. Étymologie :**

Le mot « *gouvernance* » est un terme français a été utilisé au XIIIème siècle comme équivalent de "gouvernement" (art ou manière de gouverner)<sup>2</sup>. Il a donné naissance au verbe latin "gubernare" qui signifie "piloter un navire ou un char". Le verbe « *gouverner* » est, quant à lui, défini comme le fait de « *diriger la conduite de quelque chose, administrer, gérer, exercer une influence déterminante sur la conduite* »<sup>3</sup>. A lui-même engendré de nombreux termes dans plusieurs langues :

- Arabe : ... الحكم الراشد , الحاكمية, الحوكمة ...
- français : gouverner, gouvernement, gouvernance...
- anglais : govern, government, governance ...

### **1.2. Définition de gouvernance d'entreprise :**

Plusieurs définitions ont été proposées pour mieux appréhender le concept de gouvernance d'entreprise, parmi lesquelles on peut retenir :

- Le rapport du groupe de travail suisse a considéré la gouvernance comme : « les mécanismes de direction visant à établir un rapport équilibré entre la direction, le contrôle et la transparence a l'intérieur des entreprises et a pour but le renforcement du rôle des actionnaires qui supportent le risque liée au capital »<sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup> EL HARTI Mohcine: la gouvernance des entreprises publique marocaine : représentations et perspectives, université Abdelmalek Essaadi-tanger, Maroc, P :4.

<sup>3</sup>Le Petit Robert, 2016, p. 1172.

<sup>4</sup>*Teck Corp Ltd v. Millar*, 33 D.L.R. (3d) 288 (1972).

- Selon Charreaux (1997), il s'agit d'un « l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs, et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire »<sup>5</sup>.

- La définition du rapport Cadbury<sup>6</sup> « *le système par lequel les entreprises sont dirigées et contrôlées* ».

- Selon la banque mondiale (BM), « L'exercice du pouvoir politique, ainsi que d'un contrôle dans le cadre de l'administration des ressources de la société aux fins du développement économique et social »<sup>7</sup>.

- Louise FRECHETTE définit la gouvernance d'entreprise comme : « Le processus par lequel, à l'intérieur de traditions reconnues et de cadres institutionnels, différents secteurs de la société expriment des intérêts, des décisions sont prises et les décideurs en sont tenus pour responsables »<sup>8</sup>.

- Pour P.Y.GOMEZ : gouvernance d'entreprise est un ensemble de disposition légale, réglementaire ou pratique qui délimite l'étendue du pouvoir et des responsabilités de ceux qui sont chargé d'orienter durablement l'entreprise. Orienter l'entreprise signifie prendre et contrôler les décisions qui ont un effet déterminant sur sa pérennité et donc sa performance durable<sup>9</sup>.

- L'Organisation de la Coopération et de Développement Economique (OCDE), a défini le terme gouvernance comme : « Le gouvernement d'entreprise fait référence aux relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et d'autres parties prenantes. Il détermine également la structure par laquelle sont définis les objectifs d'une entreprise, ainsi que les moyens de les atteindre et d'assurer une surveillance des résultats obtenus. Un gouvernement d'entreprise de qualité doit inciter le conseil d'administration et la direction à poursuivre des objectifs conformes aux intérêts de la société et de ses actionnaires et faciliter une surveillance effective des résultats obtenus ».<sup>10</sup>

---

<sup>5</sup>MAUGERI Salvatore, « Gouvernance(s) », édition DUNOD 2014, p 20.

<sup>6</sup>Committee on the financial aspects of corporate governance publié en Grand-Bretagne le 1<sup>er</sup> décembre 1992.

<sup>7</sup> World Bank « Managing Development - the Governance Dimension », Washington DC. USA. 1994.

<sup>8</sup>Citée par Louise FRECHETTE, Vice - Secrétaire générale des Nations Unies dans « Comprendre la gouvernance », Institut sur la gouvernance, Ottawa, 2001, P :602.

<sup>9</sup> GOMEZ Pierre-Yve, Référentiel pour une gouvernance raisonnable des entreprises françaises, Rapport au conseil d'administration de Middle Next, Cahier n°2, France, Mars 2009, P : 15.

<sup>10</sup>PRINCIPES DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE DU G20 ET DE L'OCDE, septembre 2015, P : 11.

- Et aussi La Gouvernance d'Entreprise regroupe l'ensemble des relations entre les dirigeants de l'entreprise et son organe de gouvernance avec les actionnaires d'une part et les autres parties prenantes d'autre part ; et ce, dans l'objectif de création de valeur pour l'entreprise<sup>11</sup>.

Pour résumer, les définitions citées on peut comprendre donc que la gouvernance d'entreprise est un ensemble de mécanismes qui guident et limitent la conduite de ceux qui agissent au nom de l'entreprise afin d'instaurer un climat sain, transparent et confiant entre les détenteurs de capitaux et les dirigeants de l'entreprise.

### **1.3. Les principales théories de la gouvernance d'entreprise :**

La notion de gouvernance s'est constituée autour de plusieurs courants théoriques de l'économie de l'entreprise (par exemple : la théorie de l'agence, théorie des coûts de transactions ...)

Nous présenterons ici les principaux.

#### **1.3.1. La théorie de l'agence :**

La théorie de l'agence a été développée principalement par Coase (1932), et Meckling (1976), Fama et Jensen (1983).

Elle constitue aujourd'hui le cadre d'analyse dominant qui a été traité par plusieurs chercheurs (Pérez, 2003 ; Charreaux, 2006) pour expliquer le cadre de gouvernement de l'entreprise et l'asymétrie de l'information qu'il existe entre les actionnaires et les dirigeants après la séparation de la propriété de capitale et la gestion de l'entreprise. Cette théorie est définie comme « un contrat par lequel un ou plusieurs personnes (principale) engage une autre personne (agent) pour exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent »<sup>12</sup>.

Cette théorie repose sur le principe selon lequel il y a un conflit d'intérêt entre les hauts dirigeants des entreprises qui désirent maximiser leurs propres intérêts, et les actionnaires qui cherchent la maximisation de leur fortune.

---

<sup>11</sup> Commission nationale gouvernance d'entreprise : CODE MAROCAIN DE BONNES PRATIQUES DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE, mars 2008, P : 5.

<sup>12</sup> DELGAMUUKW CASE, 1997 S.C.R.3 1010 (Supreme Court 1997).

## ✓ L'objectif de la théorie d'agence est de résoudre :

En premier lieu la divergence des intérêts des deux parties.

En deuxième lieu la situation au le principale et l'agent ont des attitudes déférentes envers les risques.

Afin d'atteindre ses objectifs, la théorie d'agence propose un ensemble de mécanisme de contrôle et de surveillance.

Selon Jensen et Meckling (1976) le mécanisme de surveillance par le conseil d'administration doit diminuer les conflits d'intérêt aligné des gestionnaires et ceux des propriétaires.

L'analyse de Fama (1980) s'appuie sur les mécanismes internes mise en place par les parties prenantes telles que (le conseil d'administration) et les mécanismes externes résultant de fonctionnement de marché telles que (les prises de contrôle) ces mécanismes ont apparu pour réduire les couts d'agence nés des conflits entre les dirigeants et les actionnaires.<sup>13</sup>

### **1.3.2. La théorie des droits de propriété :**

A.Alchian et H. Demsetz sont les fondateurs de la théorie des droits de propriété, plusieurs auteurs ont donné une définition au droit de propriété comme par exemple :

Selon S.Pejovich (1969), les droits de propriété sont « des relations codifiées sur l'usage des choses »

Pour H .Demsetz(1967), les droits de propriétés sont un moyen « permettant aux individus de savoir ce qu'ils peuvent raisonnablement espérer dans leurs rapport avec les autres membres de la communauté ». <sup>14</sup>

Le droit alors une prérogative, c'est à dire un droit accordé à un individu sur l'usage des choses.

A.Alchian pense que tous les problèmes économiques peuvent être analysés en termes de droits de propriété « l'allocation des ressources rares dans une société représente le transfert des droits pour l'utilisation des ressources ». Le point de départ de cette théorie consiste à considérer la firme comme un « nœud de contrats » et le dirigeant a pour charge de définir la nature des taches et de choisir les personnes qui doivent les exécuter.

<sup>13</sup> . <http://gerard.charreaux.pagesperso-orange.fr/perso/articles/ENCYCGE.pdf> a 23.00 le 25/05/2018

<sup>14</sup>Demsetz.H « toward a theory of property right » American Economic Review 1967.

Dans cette théorie tout échange entre agents peut être considéré comme un échange de droits de propriété sur des objets.

Le droit de propriété est un droit socialement validé à choisir les usages d'un bien, il y'a trois catégories d'usages d'une ressources<sup>15</sup> :

- L'usus : droits d'utiliser la ressource, de la consommer, de la détruire.
- Le fructus : droits de l'exploiter et d'en tirer une rémunération.
- L'abusus : le droit de céder définitivement à un tiers la ressource.

Cela se traduit concrètement par considérer la société comme un ensemble de contrats passés entre les actionnaires, les administrateurs, les employés, les fournisseurs et les clients, et à encadrer la résolution des conflits par une réflexion sur l'interprétation des contrats (explicites ou implicites) que passent entre eux ces différents agents du monde économique.

Selon cette théorie la firme est un instrument de contrôle, permettant de profiter au mieux des gains associés aux synergies dues à la production en équipe, en luttant contre les effets de la triche. La notion de contrôle comprend la mesure de la performance, de la répartition des rémunérations et la gestion des contrats.

### **1.3.3. Théorie de l'enracinement :**

La théorie de l'enracinement des dirigeants considère parmi les prolongements de recherche sur l'efficacité de système de gouvernance, l'enracinement est l'incapacité des entités de contrôler la gestion des dirigeants conformément aux intérêts des actionnaires.

Gomez (1996) définit l'enracinement comme étant le phénomène qui découle de la délégation de pouvoir, c'est-à-dire le pouvoir de dirigeant. De gérer l'ensemble des contrats qui forment l'organisation ou le dirigeant peut choisir de développer les actifs spécifiques qui nécessitent particulièrement son savoir-faire et sa capacité managériale, de façon à rendre sa fonction dans l'entreprise indispensable aux autres acteurs.

Selon Paquérot (1997) l'enracinement des dirigeants est l'ensemble des moyens pouvant être utilisés par les dirigeants pour accroître leur pouvoir.

---

<sup>15</sup>Parrat Frédéric, P : 12.

Selon Pigé (1998) considère l'enracinement comme « le processus de constitution de réseaux relationnels (formel ou informels) par lequel le dirigeant arrive à s'affranchir, au moins partiellement, de la tutelle de son conseil d'administration et de ses actionnaires»<sup>16</sup>.

Gharbi (2002) pense aussi que les stratégies d'enracinement émanent d'une volonté visant à contourner et à éviter les mécanismes de contrôle imposés aux dirigeants.

L'enracinement traduit une volonté de la part des dirigeants de neutraliser les mécanismes de contrôle qui lui sont imposés par les actionnaires ce qui devrait lui permettre de s'octroyer des avantages personnels plus importants, la présence d'un gouvernement d'entreprise efficace doit permettre d'éviter des comportements déviants des dirigeants.

### ✓ **Les stratégies d'enracinement des dirigeants :**

On distingue trois stratégies principales :

- Les investissements spécifiques aux dirigeants ;
- La manipulation de l'information par les dirigeants ;
- Les réseaux relationnels.

#### • **les investissements spécifiques aux dirigeants :**

Afin d'éviter leur licenciement et d'accroître leur dépendance des actionnaires, Le dirigeant réalise des investissements spécifique sou opportunistes c'est-à-dire un investissement qui subit une perte de valeur en cas de licenciement dans ce cas le dirigeant augmente leurs compétences managériales et font que l'entreprise ne peut être performante sans eux.

#### • **La manipulation de l'information :**

La manipulation de l'information est une stratégie privilégiée d'enracinement pour les dirigeants, ou ils peuvent manipuler ou dissimuler toute information qui risque de les compromettre.

Selon le modèle de Stiglitz et Eldin (1992) les dirigeants cherchent à maximiser leur revenu et aussi leur rente en profitant de leur avantage informationnel.

Les dirigeants peuvent rendre l'information complexe en usants des différents moyens :

---

<sup>16</sup> PIGE Benoit, Article : « Enracinement des dirigeants et richesse des actionnaires », Revue : Finance Contrôle Stratégie, Volume1, N°3, septembre 1998, P : 134.

- Selon G.Charreux(1997) en modifiant les structures en place
- En favorisant la croissance de l'entreprise (Paquerot, 1997 ; Rose &Shepard, 1997),
- Ou en développant des contrats implicites avec l'ensemble des partenaires de l'organisation

Hirshleifer (1993) distingue trois catégories de manipulation de l'information portant sur l'investissement :

- La première vise à améliorer les indicateurs de performance à court terme, de façon à créer un biais de visibilité.
- La deuxième a pour but d'avancer l'arrivée des nouvelles favorables et de retarder celles défavorables.
- En fin, la troisième est liée aux comportements de différenciation, qui consistent soit à copier les décisions des dirigeants les plus réputés, soit à éviter d'être assimilé aux dirigeants les moins compétents.

- **Les réseaux relationnels :**

Ils se basent sur des contrats implicites ou explicites passés par le dirigeant avec les différents acteurs intervenant dans l'entreprise.

G.Charreux a fait remarquer dans son article "POUR UNE VÉRITABLE THÉORIE DE LA LATITUDE MANAGÉRIALE ET DU GOUVERNEMENT DES ENTREPRISES"<sup>17</sup> le développement des contrats implicites avec l'ensemble de partenaires de l'organisation permet de maximiser le capital de réputation de l'entreprise, puisqu'ils s'agissent des manipulations informationnelles basé sur une relation de confiance.

Dans tous les cas de figures, le dirigeant veillera à ce que le maintien de ces relations repose sur sa présence à la tête de la firme.

Le dirigeant va donc essayer de tisser un réseau relationnel avec ses collaborateurs et avec les salariés en accordant beaucoup d'avantages en nature ou des sursalaires ou encore en promettant des promotions abondantes pour garantir que ces salariés ont intérêt à ce que le dirigeant ne soit pas remplacé, et peuvent même œuvrer pour son maintien à la tête de l'organisation.

---

<sup>17</sup>Charreux, Gérard. *Pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises*. No. 0960601. Université de Bourgogne-CREGO EA7317 Centre de recherches en gestion des organisations, 1996.

Alors la théorie de l'enracinement de dirigeants est une théorie récente réhabilite le dirigeant en tant qu'acteur à part entière, s'inscrite dans le cadre du système de gouvernement des entreprises qui recouvre l'ensemble des mécanismes organisationnels ayant pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants. Autrement-dit, qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire.

## **Section 2 : la gouvernance dans le secteur bancaire**

La banque est l'un des éléments clés de l'économie d'un pays, car elle joue un rôle très important dans le financement et le développement de l'économie.

Dans cette section nous aborderons la définition de la banque et ses activités ainsi la définition de la gouvernance bancaire, ses spécificités et les mécanismes de gouvernance, et à la fin les facteurs qui ont rendu primordial la gouvernance bancaire en Algérie.

### **2.1. Définition de la banque :**

Il existe plusieurs définitions de la banque, nous allons citer quelque unes, à savoir :

Les banques sont des personnes morales qui effectuent à titre de profession habituelle et principalement les opérations décrites aux articles 110 à 113 de la loi N° 90-10 de l'avril relative à la monnaie et au crédit<sup>18</sup>.

Selon l'ordonnance N°03-11, elle définit la banque au sens juridique, que c'est une institution financière. Plus précisément c'est un établissement de crédit dont sa profession habituelle est de collecter les ressources auprès du public, sous forme de dépôt ou autrement dit, qu'il emploie pour son propre compte, en opérations de crédit, d'escompte ou en opérations financières<sup>19</sup>.

M. Geneviève (C) et Meunier (J) définit la banque comme «une firme multi-produits et multiservices qui fonctionne dans un environnement (ou marché) caractérisé par l'incertitude et la volatilité à long et à court terme en fonction d'actifs et de passifs»<sup>20</sup>.

Selon MARTINET (A) et SILEM (A) la banque est une « Organisme financier qui concentre des moyens de paiements, assure la distribution du crédit, le change et l'émission de billets de banque»<sup>21</sup>.

Selon Thomas Péran, une banque est une entreprise au sens juridique, c'est une institution financière qui dépend du code monétaire et financier<sup>22</sup>.

---

<sup>18</sup>JORA, règlement 90-10 du 14 avril 1990

<sup>19</sup> Ordonnance N°03-11 du 26 août 2003 modifiée (articles 66 à 70).

<sup>20</sup> Capet, M. Geneviève (C) et Meunier (J), *Diagnostic, Organisation, Planification d'Entreprise*, Ed Economica, 1ère Édition, Paris, 2002, p21.

<sup>21</sup>MARTINET (A) et SILEM (A) : *lexique de gestion et de management*, DUNOD, Paris, 2009, P.62.

De ce fait, nous constatons que : « La banque est une entreprise qui reçoit les fonds du public, sous forme de dépôts ou d'épargne. Elle réemploie l'argent des déposants en distribuant des crédits et en effectuant diverses opérations financières. Elle gère et met à la disposition de ses clients des moyens de paiement. Elle sert aussi d'intermédiaire sur les marchés financiers, entre les émetteurs d'actions et d'obligations et les investisseurs. Elle crée de la monnaie par des crédits qu'elle octroie »<sup>23</sup>.

Aussi la banque « Elle est considérée comme une entreprise dont l'activité consiste à recevoir du public des dépôts d'argent ou d'autres fonds remboursables, à octroyer des crédits pour leur propre compte et à gérer les moyens de paiement »<sup>24</sup>.

Le tableau suivant représente les définitions de la banque de quelques auteurs

**Tableau N°1 : les définitions de la banque**

<b>Définition</b>	<b>Auteur</b>
La banque est une firme de multi-produit et multiservices qui fonctionne dans un environnement caractérisé par l'incertitude et la volatilité à long et à court terme en fonction d'actifs et de passifs.	M. Geneviève (C) et Meunier (J)
la banque est une Organisme financier qui concentre des moyens de paiements, assure à distribution du crédit, le change et l'émission de billets de banque.	MARTINET (A) et SILEM (A)
une banque est une entreprise au sens juridique, c'est une institution financière qui dépend du code monétaire et financier.	Thomas Péran

**Source : élaborer par nous même**

## **2.2. Les activités bancaires :**

Dans sa fonction actuelle, l'activité bancaire peut s'analyser en quatre fonctions principales :

- L'intermédiation, qui consiste à collecter les disponibilités (épargne, dépôts) de certains agents économiques pour les recrêter à d'autres.
- La gestion des moyens de paiement : les banques créant de la monnaie, elles doivent en assurer la circulation, ce qui suppose le traitement des chèques, des virements des effets de commerce, des comptes, etc. ;

<sup>22</sup>Sylvie de Coussergues, Gautier Bourdeaux, Thomas Péran« Gestion de la banque : Du diagnostic à la stratégie », 6<sup>e</sup> Edition : DUNOD, paris 2010, P25

<sup>23</sup> LAROUSSE, dictionnaire de l'économie, édition 2000, P82.

<sup>24</sup> Document Société Inter Bancaire de Formation (S.I.B.F) : *Fonctionnement d'une banque*, C.P.E.S.B, 2005, p.14.

- Les services financiers et divers, qui regroupent la location de coffres, les services de caisse (retraits ou dépôts d'espèces), les services de change, les opérations de bourse, les conseils, aux particuliers comme aux entreprises, etc. ;
- Les interventions sur les marchés : les banques interviennent sur les marchés monétaire, interbancaire et financier pour équilibrer leur trésorerie (se procurer les ressources manquantes ou placer les excédents de liquidités), mais aussi pour en tirer des profits directs (issus par exemple de la gestion d'un portefeuille titres).

### **2.3. La gouvernance bancaire :**

La gouvernance bancaire c'est la gouvernance qui est Appliquée aux institutions financières, elle est encore plus importante dans les pays où les banques constituent la principale source de financement et principalement dans les pays où les marchés financiers qui ne sont pas développés comme le cas de l'Algérie.

La gouvernance bancaire Permet de diminuer le coût du capital pour les entreprises, d'accélérer la formation du capital et de stimuler la croissance de la productivité<sup>25</sup>.

La gouvernance bancaire est plus vaste et globale que celle des autres secteurs. Elle ne se limite pas au domaine bancaire proprement dit, mais elle doit nécessairement adopter une démarche plus ouverte des réalités économiques et financières.

Les intérêts de toutes les parties prenantes doivent être préservés sans distinction aucune. La principale difficulté demeure dans la défense des intérêts des actionnaires et des déposants minoritaires. Ainsi, les intérêts des déposants et des actionnaires sont importants et le problème de l'asymétrie d'information se pose avec acuité pour les deux parties<sup>26</sup>. La gouvernance bancaire est fortement régulée : contrer cette asymétrie implique des ressources que les déposants peuvent difficilement réunir. Dans ce cas, et même si elle peut gêner l'activité des banques en matière de production de crédits ou d'instruments financiers, l'intervention de l'Etat ou d'une autorité de régulation peut atténuer ce problème. A ce propos, l'intervention des Etats devrait se situer à différents niveaux de régulation, de supervision et de restructuration du secteur des banques et apporter dans les meilleurs délais des résultats réels si l'on veut que la confiance revienne et par conséquent la croissance.

---

<sup>25</sup>Levine R. « The corporate governance of banks: A concise discussion of concepts and evidence » World Bank Policy Research Working paper 3404, année 2004.

<sup>26</sup>BOUSSAADA, (R) : l'impact de la gouvernance bancaire et de la relation bancaire sur le risque de crédit étude de cas des banques tunisiennes, doctorat en sciences économiques, université de Tunis, 2012, P.38.

La gouvernance bancaire est influencée aussi par la forte opacité des banques, ce qui explique un manque de transparence dans les transactions bancaires. Pour ce but majeur de la gouvernance qui est de fournir l'orientation stratégique, de s'assurer que les objectifs sont atteints, que les risques sont gérés convenablement et que les ressources sont utilisées à bon escient<sup>27</sup>.

#### **2.4. La spécificité de la gouvernance des banques :**

Les banques sont caractérisées par l'opacité considérable de leurs actifs à cause de la diversification d'activités. En raison de leur importance économique, elles sont soumises à un vaste ensemble de lois et règlements (Rajan, 2001). Les banques sont caractérisées par une structure financière particulière qui les distingue des sociétés non financières dans les deux fonctions de base (Jonathan et Maureen, 2003).

Les différences entre la gouvernance des banques et celle des firmes tiennent au fait que la faiblesse de la structure de gouvernance bancaire conduit à la déstabilisation du système financier et de l'économie. En outre, les banques constituent un instrument de mise en œuvre de la politique monétaire. Elles sont souvent plus exposées à la reddition de comptes par les déposants et les créanciers dans le but d'éviter les risques attendus. Les banques ou les créanciers jouissent de la protection des mesures fournies par des filets de sécurité du gouvernement tels que les programmes d'assurance sur les dépôts et les réserves de liquidités, même si, ces mesures entraînent des résultats contradictoires. Elles sont soumises à de nombreux systèmes de règles prudentielles, qui sont un élément important et crucial dans la sécurisation de gouvernance (Alkhalidi, 2008).

La gouvernance bancaire, sous l'angle de la réglementation prudentielle, fait l'objet de nombreux travaux de recherche comme ceux de Menkhoff et Suwanaporn (2007) qui énoncent qu'une crise bancaire peut être accentuée suite à une libéralisation financière exercée dans un environnement institutionnel peu développé. Il s'avère donc que l'inefficacité des mécanismes de gouvernance bancaire peut être à l'origine des crises financières. Minsky (1996) par exemple montre qu'un environnement institutionnel défavorable est au centre de la dynamique d'une crise. En d'autres parts, selon Pathan et Al (2006), la mauvaise gouvernance des banques alimente la fragilité bancaire sous l'effet de la libéralisation financière qui amplifie l'euphorie de l'incitation aux risques.

---

<sup>27</sup> LOUIZI, (G) : impact du conseil d'administration sur la performance des banques tunisiennes, Université de Sfax en Tunisie, 2006.

C'est pourquoi, un contrôle fiable est une condition nécessaire pour contourner la prise excessive de risque par le banquier. Sous l'effet de l'ouverture financière des pays, l'excès de risque qui en résulte fragilise considérablement la solidité bancaire. En effet, un système judiciaire et réglementaire efficace dans un pays entraîne une bonne et saine gouvernance. Cette dernière constitue un socle fort pour déraciner les crises. Et une bonne gouvernance bancaire induit une santé et une croissance durable de l'économie.

## **2.5. Les facteurs qui ont rendu primordial la gouvernance bancaire en Algérie :**

On peut citer les éléments suivants :

- Mondialisation de l'économie et compétitivité des nations ;
- Globalisation des échanges économiques et financiers ;
- La nécessité de lutter contre la corruption et la bureaucratie ;
- L'évolution du système bancaire Algérien ;
- La nécessité de renforcer les règles de prudence applicables aux établissements de crédits ;
- La déréglementation et la crise financière qu'a connues l'Algérie, notamment celles de : EL KHALIFA BANK, BCIA, AIB et l'UNION BANK ; ce qui a induit à une crise de confiance et une absence de transparence ( par exemple : dans la communication financière...) <sup>28</sup>.
- La nécessité de moderniser le système bancaire algérien.

---

<sup>28</sup> Plus de détail sur cette crise voir l'article de Fatiha Mentouri, au [https://www.lesechos.fr/03/03/2003/LesEchos/18857-032-ECH\\_fatiha-mentouri---l-assainissement-des-banques-publiques-permet-d-ouvrir-leur-capital-a-des-etrangers.htm#](https://www.lesechos.fr/03/03/2003/LesEchos/18857-032-ECH_fatiha-mentouri---l-assainissement-des-banques-publiques-permet-d-ouvrir-leur-capital-a-des-etrangers.htm#)

### **Section 3 : les mécanismes de gouvernance bancaires**

Les théoriciens considèrent que les mécanismes de gouvernance ont pour finalité de contrôler la gestion des entreprises afin de réduire d'une part les divergences d'intérêts entre dirigeants et actionnaires et d'autres parts pour éviter l'enracinement de ces derniers.

Nous allons présenter dans cette troisième section les mécanismes interne et externe de gouvernance bancaire.

#### **3.1. Les mécanismes de gouvernance bancaires :**

La gouvernance bancaire s'exerce au travers d'un certain nombre de mécanismes. Il s'agit d'un système de surveillance a été mis en place qui est basé sur un double contrôle, qui admet deux dimension externe et interne, il est appelé interne lorsqu'il émane directement de l'entreprise et de nature externe lorsque le contrôle s'effectue par un groupe de personnes ou institutions extérieures à l'entreprise.

##### **3.1.1. Les mécanismes externes :**

Les mécanismes externes Il s'agit essentiellement de l'organisation de la concurrence bancaire et des règles prudentielles adoptées par et pour ce secteur. Un des principaux dispositifs d'élaboration et d'évolution de ces règles prudentielles est constitué par les accords ou normes de Bâle 1 et Bâle 2 et Bâle 3.

###### **3.1.1.1. La concurrence bancaire :**

Un système financier fiable et efficient est essentiel au développement et à la croissance à moyen et long terme de l'économie.

En effet, pour le secteur bancaire, la question qui se pose est de savoir si le pouvoir de marché permet à la banque d'avoir une meilleure efficacité. La grande particularité de ce marché est la présence périlleuse de l'asymétrie d'information qui amène à l'aléa moral et à la sélection adverse. Ces derniers effets rendent la banque sensible à la conjoncture économique.

En outre, pour réduire ce risque idiosyncrasique, c'est-à-dire les effets de l'asymétrie d'information, la banque doit fournir plus d'efforts, qui sont coûteux, pour l'analyse et la surveillance des projets à financer. Or, elle peut subir des coûts supplémentaires si et seulement si elle détient un pouvoir de marché et n'est pas contrainte par la concurrence.

Selon Dell'Ariccia (2004), les entrepreneurs sont réticents vis-à-vis de la sélection et de la surveillance des projets par les banques. L'auteur argumente que ce processus est consommateur de temps, d'où la perte d'opportunités de profits pour les firmes. De même, souvent les entrepreneurs ne veulent pas révéler la vraie solvabilité de leurs projets.

En conséquence, à cause du problème de passager-clandestin qui existe sur le marché bancaire concurrentiel, les banques n'oseront pas appliquer la sélection par crainte de perdre leurs clients. Comme résultat, dans la période d'expansion économique, quand il y a une grande proportion de nouvelles firmes (peut-être d'une mauvaise qualité), la non-sélection peut entraîner la dégradation de la qualité moyenne du portefeuille de crédits.

### **3.1.1.2. Les normes de surveillance prudentielle internationale :**

La réglementation prudentielle est l'ensemble des mesures qui permettent de réduire ou de mieux assumer les risques générés par les diverses composantes du système financier. Ces règles sont nécessaires pour atteindre deux objectifs essentiels, à savoir: la stabilité du système et la protection des déposants.

Face à la montée des risques bancaires, les autorités internationales, comme le comité de Bâle<sup>29</sup>, a mis en place des normes de supervision bancaire, où les banques sont tenues de les respecter pour leur liquidité et leur solvabilité au regard de leur clientèle. Parmi ces normes, nous citons le ratio Cooke (Bâle I), le ratio Mc Donough (Bâle II) et le ratio Bâle III qui suivent le même objectif.

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

Bâle I et Bâle II traitent exclusivement de la solvabilité et non plus généralement des indicateurs financiers telle que la liquidité. Ces indicateurs permettent de mesurer la bonne santé financière d'une banque ou plus généralement d'une entreprise. A partir de la récente crise, Bâle III accorde désormais une attention égale à la solvabilité et à la liquidité des banques.

---

<sup>29</sup> Le comité de Bale Créé en 1974 par les dix principaux pays industrialisés, le Comité de Bâle est chargé de renforcer la solidité du système financier mondial ainsi que l'efficacité du contrôle prudentiel et la coopération entre régulateurs bancaires. Il rassemble aujourd'hui les superviseurs de 28 pays ou juridictions (Afrique du Sud, Allemagne, Arabie Saoudite, Argentine, Australie, Belgique, Brésil, Canada, Chine, Corée du Sud, Espagne, États-Unis, France, Hong Kong, Inde, Indonésie, Italie, Japon, Luxembourg, Mexique, Pays-Bas, Royaume-Uni, Russie, Singapour, Suède, Suisse, Turquie, Union européenne). Pour mieux comprendre consultez le travail de (Rachida HENNANI, De Bâle I à Bâle III: les principales avancées des accords prudentiels pour un système financier plus résilient, sur : <http://www.lameta.univ-montp1.fr/Documents/ES2015-01.pdf>.

Les différentes normes sont appelés à évoluer pour s'adapter au mouvement permanent d'innovation qui anime les activités bancaire et financière.

### **3.1.2. Les mécanismes internes :**

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

#### **3.1.2.1. L'Assemblée générale<sup>30</sup> :**

L'assemblée générale constitue un acteur important dans le processus du gouvernement d'entreprise, en effet, elle est responsable de l'efficacité des mécanismes de gouvernance et spécifiquement des systèmes de contrôle internes, elle est considéré comme l'organe suprême de la société, s'installe au centre de la démocratie actionnariale et pilier de la gouvernance d'entreprise qui place les actionnaires au premier rang de l'entreprise. Elle est l'organe par lequel les actionnaires peuvent interagir avec l'entreprise, ont la possibilité de s'informer, de s'avertir, de former leur opinion, et surtout de s'exprimer et de voter.

##### **✓ Type et fonctionnement de l'assemblée générale :**

Il n'existe pas une seule assemblée générale, mais plutôt il y a trois : L'assemblée générale ordinaire (AGO), l'assemblée générale extraordinaire (AGE) et l'assemblée générale Mixte (AGM).

**L'assemblée générale ordinaire(AGO) :** elle se réunit une fois par ans, cette assemblée contrôle la gestion de l'entreprise, valide les comptes annuels, et décide de la politique des dividendes à suivre. Elle procède également à l'élection du conseil d'administration (ou conseil de surveillance), et vote les dispositions prises par le conseil d'administration durant l'exercice écoulé, principalement les conventions réglementées.

**L'assemblée générale extraordinaire (AGE) :** elle se réunit à la demande. La direction de l'entreprise appelle à la tenue d'une AGE lorsqu'il est question de procéder à une modification des statuts, à une augmentation ou réduction de capital, à une fusion/ acquisition, ou bien à une dissolution de l'entreprise.

**L'assemblée général mixte (AGM) :** permet de réunir les ordres du jour des deux assemblées générales en une se

---

<sup>30</sup> Magazine leaders, MAJIDI Hassen, 20.02.2013, (visité sur le site : <http://www.leaders.com.tn/article/10829-l-assemblée-générale-des-entreprises-pilier-de-la-gouvernance-d-entreprise-le-02/04/2018-à22h>).

### 3.1.2.2. Conseil d'Administration :

Le conseil d'administration représente le mécanisme de gouvernance le plus important et celui possédant le plus grand pouvoir de contrôle. Il est responsable de l'efficacité des mécanismes de gouvernance et spécifiquement des systèmes de contrôle internes. Le conseil d'administration a pour principal rôle la définition des objectifs et des stratégies de l'entreprise, le contrôle et la discipline des dirigeants, l'évaluation de la performance de l'entreprise, des plans de la rémunération des dirigeants et des systèmes de communication et de divulgation des informations concernant toutes les opérations de l'entreprise.

#### ✓ **Principe de fonctionnement du CA :**

Le conseil d'administration est solidairement responsable de la bonne exécution de ses missions. Il doit s'efforcer de porter un jugement objectif et indépendant sur la conduite des affaires de l'entreprise et agir avec diligence dans l'intérêt bien compris de celle-ci et de ses actionnaires.

Il doit le faire en toute connaissance de cause, de bonne foi, avec tout le soin requis.

Lorsque ses décisions sont de nature à affecter de manière variable les différentes catégories d'actionnaires, le Conseil d'Administration doit tenir compte des intérêts en présence et veiller à les traiter équitablement.

Ses décisions et arbitrages doivent être fondés sur des critères d'équité transparents et sur des normes éthiques élevées.

Pour que le Conseil d'Administration puisse s'acquitter convenablement de ses missions, trois conditions au moins doivent être remplies :

- Les administrateurs doivent s'investir véritablement dans l'accomplissement de leurs missions.
- Ils doivent avoir accès à des informations exactes, pertinentes et disponibles en temps opportun.
- Ils doivent jouir des compétences à l'exercice de leurs responsabilités<sup>31</sup>.

### 3.1.2.3. La direction:

La direction représente la fonction prédominante dans une entreprise. Elle s'applique à définir les choix stratégiques de l'entreprise.

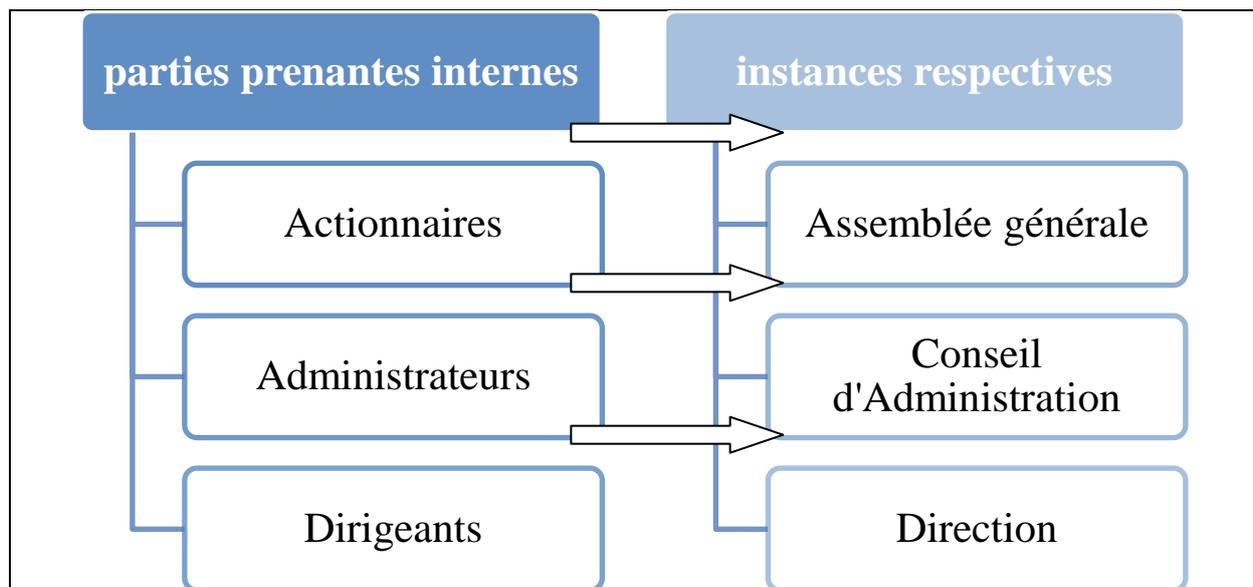
---

<sup>31</sup>Code algérien de la gouvernance d'entreprise, Goal, 2009, p.38

Elle organise l'entreprise; elle met en place des sous-systèmes, structures, méthodes et procédures nécessaires pour atteindre les objectifs.

Elle rassemble, gère, anime les forces et les ressources nécessaires à la réalisation du projet d'entreprise.

**Figure N°1 : les parties prenantes internes et leurs relations réciproques**



Source : Code algérien de la gouvernance d'entreprise, Goal, 2009, p.30

## **Section 4 : Les caractéristiques de conseil d'administration comme mécanisme de gouvernance et les critères de gouvernance**

La gouvernance comporte plusieurs mécanismes de gouvernance, tous sont liés au conseil d'administration. L'OCDE<sup>32</sup> a défini la gouvernance comme un ensemble de relations entre le conseil d'une firme, ses actionnaires et les autres partenaires.

Alors dans cette dernière section nous allons présenter les caractéristiques de conseil d'administration, les Critères de la bonne gouvernance, les avantages de la gouvernance.

### **4.1. Les caractéristiques de conseil d'administration:**

Le conseil d'administration joue un rôle vital dans l'entreprise, il est considéré comme un élément particulier du système de gouvernance interne, il a un ensemble de caractéristiques à savoir l'indépendance et l'ancienneté des administrateurs, la taille et le nombre des réunions du conseil d'administration, la dualité des fonctions, et les comités installés.

#### **4.1.1 La taille de conseil d'administration:**

L'une des caractéristique importantes de CA est sa taille cette caractéristique est généralement la plus examiner elle peut être mesuré par le nombre d'administrateurs faisant partie de CA.

Plusieurs études ont été effectués sur ce derniers, certaine ont confirmé la relation inverse entre la taille de conseil d'administration et son efficacité et d'autres l'ont rejetés.

D'après Jensen (1993), la taille du conseil d'administration joue un rôle important dans l'efficacité du système de gouvernance d'une organisation. Les conseils d'administration de grande taille même s'ils permettent un meilleur contrôle provient également des difficultés de communication et de coordination entre les membres du conseil rendant la division de la tâche plus difficile.

Selon d'autres chercheurs comme Beasley (1996), Peasnell et al (1998), Bedard et al (2001) et Klein (2002a) les conseils de petites tailles sont plus efficaces et mènent généralement à une amélioration de la gestion. En effet, la présence d'un grand nombre d'administrateurs rend la coordination difficile et alourdit le processus de prise de décision.

---

<sup>32</sup>Hufty, Marc. "L'objet gouvernance." *Hufty M, Dormeier-Freire P, Plagnat P, Neumann V. Jeux de gouvernance. Regards et réflexions sur un concept. Paris: Karthala-IUED (2007): 13-28. P19*

Carter et Lorsh (2004), en étudiant la relation entre la taille du conseil d'administration et la performance d'entreprise, estiment que le nombre maximum des administrateurs au sein du conseil est de 10 administrateurs.

Par contre (Vafeas (1999), Dwivedi et Jain (2005), Bozec et Dia (2007)) ont montré une relation positive entre la taille de CA et son efficacité.

#### **4.1.2. L'indépendance des administrateurs :**

Un administrateur indépendant est un administrateur qui n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la société, son groupe, ou sa direction alors il a une liberté de jugement.

Les études antérieures (Fama, 1980 ; Fama et Jensen ,1983) suggèrent que la viabilité du conseil d'administration est rehaussée par l'inclusion de membres externes indépendants de la direction. En effet, les administrateurs externes peuvent s'opposer librement aux décisions prises par les dirigeants et qui pourraient menacer les intérêts des actionnaires.

Un conseil d'administration indépendant de la direction, permet un meilleur contrôle des activités de la firme.

Westphal (1999) et Dallas (2001) indiquent que les administrateurs externes ont instauré les conseils administratifs dans une meilleure position pour surveiller la gestion et les aider à prendre des décisions d'affaires.

Ahmed et Duellman (2007) considèrent que l'indépendance des administrateurs garantit l'incorporation des mauvaises nouvelles dans les résultats en temps opportun et aboutit, par conséquent, à un meilleur contrôle.

#### **4.1.3. Le cumul des fonctions de direction et de présidence du conseil (la dualité) :**

Le cumul des fonctions de direction et de présidence du conseil d'administration confie à la même personne une double mission de direction et de contrôle.

Lorsque le manager est en même temps le président du conseil d'administration. Il a donc un fort pouvoir dans le choix des administrateurs dans le conseil, dans le processus de planification stratégique et dans la nomination des dirigeants dans l'entreprise.

Gul et Wah (2002) affirment que le cumul des fonctions de direction et de présidence du conseil d'administration fait augmenter les coûts d'agence dus aux conflits entre le conseil et le manager résultant de l'accumulation du pouvoir entre les mains d'une seule personne et de l'absence de contrôle.

#### **4.1.4. Le nombre des réunions du conseil d'administration :**

Le nombre des réunions du conseil d'administration au cours de l'année donne une idée sur les caractéristiques et le fonctionnement des conseils d'administration. Les réunions fréquentes des conseils d'administration déterminent les orientations de l'activité de la société et veillent à leur mise en œuvre, peuvent aussi améliorer la supervision de la gestion du dirigeant, donc un rôle consultatif plus pertinent, ce qui peut diminuer les coûts d'agence dans les entreprises en général, et dans les institutions financières, en particulier.

Les études d'Anders et Vallelado (2008) confirment qu'un nombre de réunions élevé agit positivement sur la performance des banques.

#### **4.1.5. L'ancienneté des administrateurs :**

L'ancienneté peut constituer un déterminant de la qualité de l'administrateur indépendant.

Vafeas (2003) a développé deux hypothèses dans son étude sur l'effet de l'ancienneté des administrateurs sur la performance

La première est l'hypothèse d'expertise : suggère que l'ancienneté des administrateurs indépendants leur permet d'acquérir des connaissances procédurales relatives au fonctionnement interne de l'entreprise et stimule leurs compétences et expérience afin de contrôler les membres de la direction générale et de les guider efficacement dans leurs prises de décisions.

La deuxième est l'hypothèse de la dépendance de la direction, considère que les anciens administrateurs peuvent développer un lien d'amitié avec les membres de l'équipe dirigeante et sont donc moins susceptibles de les contrôler. Les tenants de cette deuxième hypothèse, la justifient que ces relations procurent une gestion de bénéfice qui favorise et sert les intérêts du dirigeant aux dépens de ceux des actionnaires.

#### 4.1.6. Les comités spécialisés :

La complexité de l'environnement des entreprises et des organisations bancaires, rendent nécessaire d'installé des comités spécialisés au sien du conseil pour le préparer et faciliter son travail et le rendre efficace. Ils produisent une transparence et une confiance et protègent la circulation de l'information financière vers le marché financier. Les codes de bonnes pratiques de gouvernance recommandent le fait que le conseil d'administration ait différents comités importantes telles que l'audit, la rémunération et la gestion de risque.

##### ✓ **Le comité d'audit :**

Le comité d'audit considéré comme le comité spécialisé, le plus important du conseil. Il est composé au minimum de trois membres qui sont uniquement des directeurs non exécutifs et dont la majorité sont des indépendants (Greenbury<sup>33</sup>).

Les principes missions du comité d'audit sont les suivantes :

- Surveiller le bon fonctionnement du contrôle interne par le traitement des comptes annuels, semestriels et trimestriels, sociaux et consolidés, ainsi que les projets de budget, au moins une semaine avant qu'ils ne soient présentés au conseil d'administration, ainsi que les documents financiers sociaux diffusés à l'occasion de l'arrêté des comptes.
- S'assurer de la mise en place des procédures de contrôles interne et de gestion des risques, et réaliser le suivi de leur pertinence et de leur efficacité
- Examiner les rapports d'audit et de contrôle internes et externes, ainsi que deet donner son avis sur le compte rendu qui lui est remis chaque année.
- La désignation des commissaires aux comptes, dont il est informé du programme de vérifications et de son exécution, aussi la nomination des auditeurs externes.

---

<sup>33</sup> Le rapport Greenbury contient un ensemble de propositions et des réformes, il souligne les grands principes qui expliquent et précisent les recommandations du code de bonne pratique de gouvernance à savoir les actions à entreprendre, le comité de rémunération, la transparence, la politique de rémunération, les contrats de services et la rémunération et en font sur le cas particulier des sociétés de services publics  
James J. Hughes, "The Greenbury Report on directors' remuneration", International Journal of Manpower, Vol. 17 Issue : 1 (1996) , pp.4-9<https://doi.org/10.1108/01437729610110585> à 14.25 le 28/05/2018.

✓ **Le comité de gestion de risque :**

Le comité de gestion de risque représente un groupe qui coordonne et traite les éléments susceptibles qui affectent l'atteinte des objectifs et désigne les divers risques importants auxquels sont exposée à la Société, notamment le risque de marché, le risque de crédit, le risque d'assurance et le risque opérationnel...etc. Les membres du comité siègent au gré du conseil d'administration et la durée de leur mandat est fixée par le conseil d'administration.

Mongiardino et Plath (2010) décrivent les meilleures pratiques dans le secteur bancaire de la gouvernance des risques et soulignent la nécessité d'avoir un comité des risques indépendant.

Les principes fonctions de comité de risque :

- Suivre l'évolution des règles d'indépendance et procéder à la mise à jour de la Charte de conduite en matière d'objectivité et d'indépendance
- Examine les risques importants et surveille, selon le cas, les projets ou les opérations reliées aux activités courantes de l'entreprise.
- Assurer le suivi du plan de sécurité des usagers et s'assurer de sa mise en œuvre.
- Procéder annuellement à l'évaluation du comité et faire rapport au conseil d'administration.

✓ **Le comité de rémunération et de nomination :**

Le comité de rémunération et de nomination permet de placer le conseil d'administration dans les meilleures conditions pour déterminer l'ensemble des rémunérations et avantages des dirigeants mandataires sociaux et assure la cohérence de l'évolution de rémunération avec les intérêts des actionnaires et choisir de nouveaux administrateurs, pour pallier la démission d'un ancien administrateur ou pour se conformer aux attentes des investisseurs en matière d'indépendance.

Le Comité est chargé d'examiner et de faire des recommandations ou des propositions au Conseil sur les sujets suivants :

- Le niveau et les modalités de rémunération du Président du conseil d'administration, y compris les avantages en nature, le régime de retraite et de prévoyance.
- Le niveau et les modalités de rémunération du Directeur général.

- La politique générale de la Société en matière de plans d'options de souscription ou d'achat et les plans d'options envisagés, y compris leurs bénéficiaires.
- Les jetons de présence des administrateurs et leurs règles de répartition.
- La définition d'administrateur indépendant de la Société et la liste des administrateurs indépendants, qui figureront dans le rapport annuel de la Société.
- La nomination, le renouvellement et l'évaluation périodique des Administrateurs et des Dirigeants effectifs.

Et selon le rapport de Greenbury la fréquence des réunions des comités de nomination et de rémunération constituent un bon indicateur sur l'efficacité de leurs activités. Des comités qui se réunissent assez fréquemment sont généralement les plus aptes à accomplir leur rôle de préservation des intérêts des actionnaires et sont logiquement les plus perçus par eux.

#### **4.2. Critères de la bonne gouvernance dans les institutions financières et bancaires :**

Selon la Banque Mondiale : « La bonne gouvernance et la manière avec laquelle le pouvoir est exercé dans la gestion publique des ressources économiques et sociales en vue du développement »<sup>34</sup>. Et pour établir une bonne gouvernance dans les institutions financières il doit y avoir les éléments suivants :

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

---

<sup>34</sup>World Bank, Managing Development- the governance Dimension, Washington, 1996.

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

En effet, on voit bien que les pratiques de bonne gouvernance doivent reposer sur une circulation efficace de l'information ainsi que sur un respect des responsabilités mutuelles de ces deux acteurs.

### **4.3. Les avantages de la gouvernance :**

Encourage les institutions à optimiser l'utilisation de leurs ressources ;

Aide l'entreprise à atteindre une croissance durable et encourage sa productivité ;

Facilite le processus de suivi et de supervision sur la performance de l'entreprise à travers le contrôle interne qui est spécialisé à appliquer la transparence et la divulgation ;

Sert à stabiliser les marchés financiers ;

Contribue à attirer les investissements étrangers car les investisseurs étrangers sont attirés par les entreprises qui appliquent un système de gouvernance, en tant qu'investissement dans une entreprise engagée et transparente, ce qui rend l'incertitude plus faible que celle des autres entreprises.

## **Conclusion:**

Cette brève présentation a permis de constater que le gouvernement d'entreprise couvre un domaine vaste et complexe.

Pour que l'entreprise reste compétitive et assure sa pérennité, doit être s'exercé dans un bon environnement gouvernementale car une bonne gouvernance est un atout ayant un impact significatif sur la performance d'une entreprise, ce qui justifie que la gouvernance reste encore le sujet de nombreux débat et discussion.

**CHAPITRE 2 : GÉNÉRALITÉS  
SUR LA PERFORMANCE  
FINANCIÈRE DE L'ENTREPRISE**

## **Introduction:**

Le concept de la performance prend une dimension essentielle au sein de toute organisation, il exprime le degré de la réalisation d'un résultat équivalent ou supérieur à l'objectif fixé par l'organisation compte tenu des moyens mis en œuvre. Il est important pour une organisation de pouvoir le mesurer.

L'existence de la performance dépend à la fois de l'efficacité et de l'efficience, L'efficacité mesure la capacité de l'organisation à atteindre ses buts et l'efficience est le rapport entre les ressources employées et les résultats atteints. Une organisation est efficiente si elle atteint les objectifs fixés en optimisant les moyens utilisés (c'est-à-dire une meilleure utilisation des ressources pour une diminution des coûts).

La performance d'une organisation revêt plusieurs aspects : commerciale, financière et sociale...etc.

Alors dans ce deuxième chapitre, nous allons tout d'abord traiter les concepts généraux de la performance, ensuite nous allons présenter la notion de la performance financière et les outils de mesure la performance financière et économique.

## Section 1 : concept généraux de la performance

Dans cette section nous allons aborder l'étymologie de la performance, les différents concepts et définition ainsi que les critères de la performance.

### 1.1. Étymologie de la performance :

Le mot performance existe depuis longtemps dans plusieurs domaines, à l'évolution de son sens maintenant ce mot il est utilisé pour les entreprises. Il est introduit en France au XIX<sup>ème</sup> siècle ; c'est un mot anglais, issu du vocabulaire sportif.

Il est défini par le grand dictionnaire la Rousse en 1922 comme le « Résultat obtenu dans chacune de ses exhibitions par un cheval de course, un champion quelconque : une magnifique performance »<sup>35</sup>, Progressivement le terme est appliqué aux athlètes eux-mêmes, ou à leur outil et, depuis le début du XX<sup>e</sup> siècle, il désigne également les indications chiffrées caractérisant les possibilités d'une machine.

### 1.2. Définition de la performance :

Une recherche dans la littérature montre qu'il existe de nombreuses définitions de la performance et parmi ces définitions on trouve :

Selon le Grand Dictionnaire Encyclopédique, la performance est :<sup>36</sup>

- Le résultat chiffré à l'issue d'une épreuve ;
- Un exploit ou réussite remarquable en un domaine quelconque ;
- Le(s) résultat(s) remarquable(s) eu égard aux moyens mis en œuvre.

Philippe LORINO considère qu'il « Est performance dans l'entreprise ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur-coût (a contrario, n'est pas forcément performance

---

<sup>35</sup> L'article de Guillaume **Une brève étymologie de la performance** ; Publié le 31 janvier 2017.

<sup>36</sup> Larousse, Le Grand Dictionnaire Encyclopédique, édition 1989, p.972

ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément»<sup>37</sup>. La performance est donc « Tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques».<sup>38</sup>

Selon (Annick Bourguignon, 2000) « En matière de gestion, la performance est 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 aux résultats »<sup>39</sup>.

Et selon Miller & Bromily « la performance est la transcription d'une utilisation efficace et rationnelle des ressources matérielles et humaines d'une manière à aboutir à ses objectifs»<sup>40</sup>.

Le lexique économique définit la Performance comme étant « l'accomplissement des buts, des plans ou des programmes que s'est consciemment fixer une personne ou une organisation»<sup>41</sup>.

Selon l'OCDE la performance est : « le rendement ou les résultats d'activités effectuées dans le cadre d'objectifs poursuivis. Sa finalité est de multiplier les cas dans lesquels les pouvoirs publics atteignent leurs objectifs » (OCDE 2005, p. 65)

La performance globale, définit comme « l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales » (Baret, 2006), est un concept multidimensionnel difficile à mesurer techniquement.<sup>42</sup>

D'une façon générale la notion de performance correspond à l'atteinte d'objectifs ou de résultats attendus, et plus largement à la création de valeur, elle est liée à son utilisation elle est multidimensionnelle à l'image des buts organisationnels et dépend des référents choisis.

Le tableau (N°2) suivant récapitule les définitions de la performance.

---

<sup>37</sup> LORINO PHILIPPE, « Méthodes et Pratiques de la Performance », Les Editions d'Organisation, Paris, 1998, P18.

<sup>38</sup> Op.cit. p20

<sup>39</sup> Bourguignon Annick, performance et contrôle de gestion, p 934.

<sup>40</sup> Le Lexique économique. 7ème éd. DALLOZ, 2005. P 232.

<sup>41</sup> Op.cite. P 501.

<sup>42</sup> Angèle DOHOU et Nicolas BERLAND article « MESURE DE LA PERFORMANCE GLOBALE DES ENTREPRISES.

**Tableau N°2 : La définition de la performance**

<b>Auteurs</b>	<b>Définition</b>
Philippe LORINO	« Est performance dans l'entreprise ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur-coût (a contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément».  La performance est donc « Tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques».
Annick Bourguignon, 2000	« En matière de gestion, la performance est 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 aux résultats ».
Miller & Bromily	« la performance est la transcription d'une utilisation efficace et rationnelle des ressources matérielles et humaines d'une manière à aboutir à ses objectifs».
Baret	« La performance est un concept multidimensionnel difficile à mesurer techniquement ».

**Source : élaboré par nous même**

### **1.3. Les critères de maîtrise de la performance :**

A. Khemakhem considère que « la performance d'un centre de responsabilité (atelier, service unité, entreprise, branche...) désigne l'efficacité et la productivité dans laquelle ce centre de responsabilité a atteint les objectifs qu'il avait acceptés »<sup>43</sup>.

Sur cette base on comprend que la performance d'une organisation est la réalisation des objectifs compte tenu les ressources disponibles donc c'est la combinaison de l'efficacité qui est le degré de réalisation des objectifs fixés. Et L'efficience : la manière dont ces objectifs sont réalisés

<sup>43</sup> KHEMAKHEM,(A) : la dynamique du contrôle de gestion, édition DUNOD,1992,p.311.

### **1.3.1. L'efficacité :**

Le terme "efficace" se dit de quelqu'un ou de quelque chose qui remplit la fonction pour laquelle il ou elle a été prévu, ou qui atteint les objectifs établis au préalable.

Dans le domaine de la gestion la performance est la capacité d'atteindre les objectifs fixés et pour atteindre ces derniers il faut être efficace.

D'après Bouquin (2004, p.63) « l'efficacité est le fait de réaliser les objectifs et finalités poursuivis ». <sup>44</sup>

Et selon Voyer(2002), l'efficacité peut être orientée vers l'intérieur ou l'extérieur de l'unité. L'efficacité interne peut être mesurée par les résultats obtenus comparé aux objectifs fixés au préalable et l'efficacité externe est déterminée par les bons résultats obtenus. En effet Voyer (2002) propose le ratio suivant pour mesurer l'atteinte des objectifs :

$$\text{efficacité} = \frac{\text{les output srealisés(objectifs atteints)}}{\text{les outputs visés(objectifs etablis)}}$$

Alors l'efficacité signifie que l'entreprise est capable de produire les résultats attendus et réaliser les objectifs fixés, et que ces objectifs soient définis en terme de quantité, de qualité, de rapidité et de cout ou même de rentabilité.

### **1.3.2. L'efficience :**

L'efficience se définit comme l'obtention du résultat fixé sous contrainte de coûts. Mathé et Chagué emploient le terme d'efficience productive, mesurée en termes de coûts et de productivité. Cette dernière se définit comme le rapport entre « une production et l'ensemble des facteurs de production qui ont permis de l'obtenir ». La productivité est synonyme de rendement et constitue un instrument de mesure de l'efficience organisationnelle, au même titre que la rentabilité. <sup>45</sup>

Bouquin (2004, p.63) définit l'efficience comme « le fait de maximiser la quantité obtenue de produit ou de service à partir d'une quantité donnée de ressources».

<sup>44</sup>Dohou, Angèle, and Nicolas Berland. "Mesure de la performance globale des entreprises." *28ème Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité* (2007) : 23-25.

<sup>45</sup>Mahdi MOVAHEDKHAH, Pascal BARILLOT, Daniel THIEL,

Une entreprise est efficiente quand elle respecte l'enveloppe des moyens attribués ou si elle obtient un meilleur résultat que celui fixé avec des moyens similaires.

D'après VOYER(2002) l'efficience est une relation générique englobant les concepts de productivité et de rendement, il propose le ratio suivant pour mesurer l'efficience :

$$\text{l'efficience} = \frac{\text{resultats atteints (outputs produits)}}{\text{ressource utilisés (effort fournis)}}$$

Pour éclaircir la notion d'efficience nous avons jugé nécessaire d'aborder les concepts suivants<sup>46</sup> :

- ✓ **La productivité** : Est un indicateur du niveau d'efficience d'une entreprise dans l'utilisation des ressources, exprimé en termes d'entrants et de sortants, de ce fait, l'accroissement de la productivité constitue l'un des enjeux majeurs d'une entreprise. Elle sert aussi comme outil d'évaluation interne, ou externe en se comparant aux concurrents.

La productivité est le rapport de la production (biens ou de services) sur la quantité des facteurs de production ou entrants (le capital et le travail) utilisés pour produire ces biens ou services. On peut l'exprimer sous la formule suivante : ***Productivité = Quantité de sortants / Quantité d'entrants***

- ✓ **La profitabilité** : C'est la relation entre le profit et les charges y afférant, et elle est calculée :

$$\text{Profitabilité} = \text{résultat d'exploitation} / \text{coût d'exploitation}$$

- ✓ **La rentabilité** : La capacité d'une entreprise à générer des profits, et l'une des conditions de la continuité et la progression d'une entreprise dans le cadre d'une concurrence instable. En effet les actionnaires s'intéressent au premier lieu au rendement avant d'investir car leurs profits sont en fonction du rendement de l'entreprise.

$$\text{Rentabilité} = \text{Profit} / \text{Capital investi}$$

---

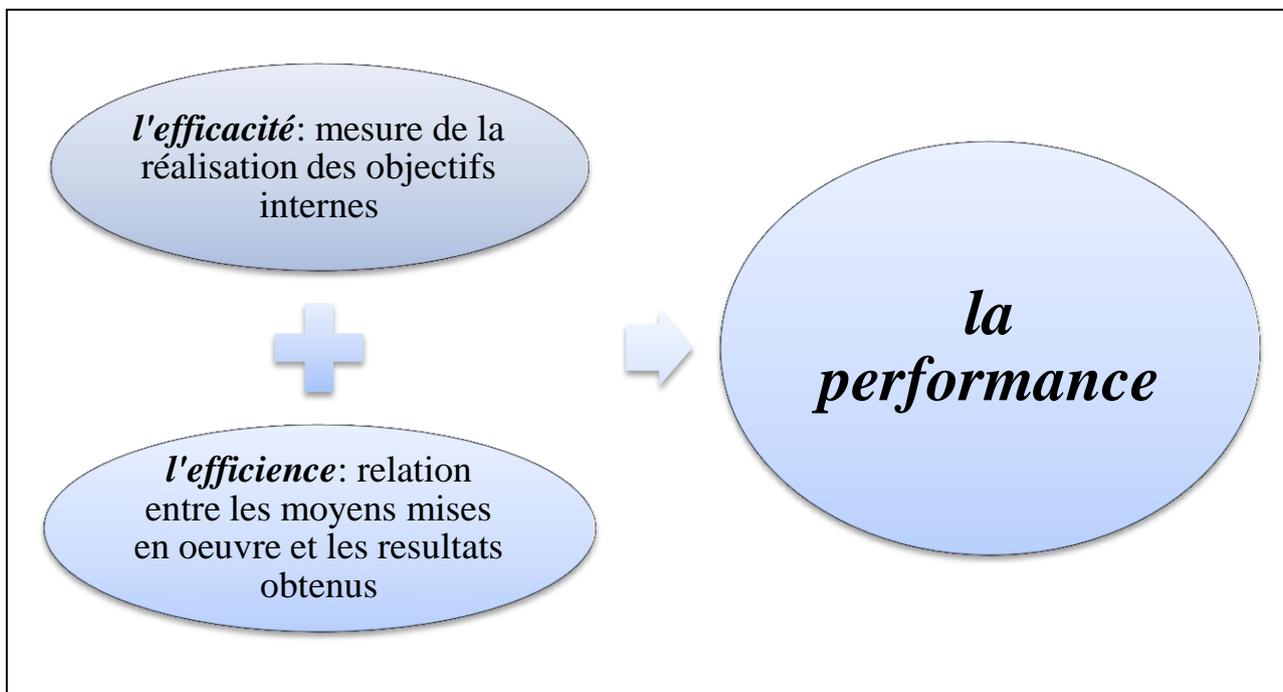
<sup>46</sup> NINI, Mohamed. *Le tableau de bord prospectif : outil de pilotage stratégique*. 2009, p 12.

On remarque l'étroitesse de la relation existante entre l'efficacité et l'efficience car si l'efficacité est l'atteinte des objectifs, l'efficience est la meilleure manière de les atteindre, cependant l'une n'implique pas forcément l'autre.

On peut alors convenir que la survie et l'évolution de n'importe quelle entreprise est conditionnée par un niveau d'efficacité et d'efficience convenable.

Alors on comprend que l'efficience est la capacité de parvenir à un maximum de résultats avec un minimum de ressources.

Figure N°2 : Le concept d'efficacité, d'efficience, et de performance



Source : BOUIN X, SIMON F-X, « les Nouveaux Visages du Contrôle de Gestion »,  
Edition DUNOD, Paris, 2000, p.74.

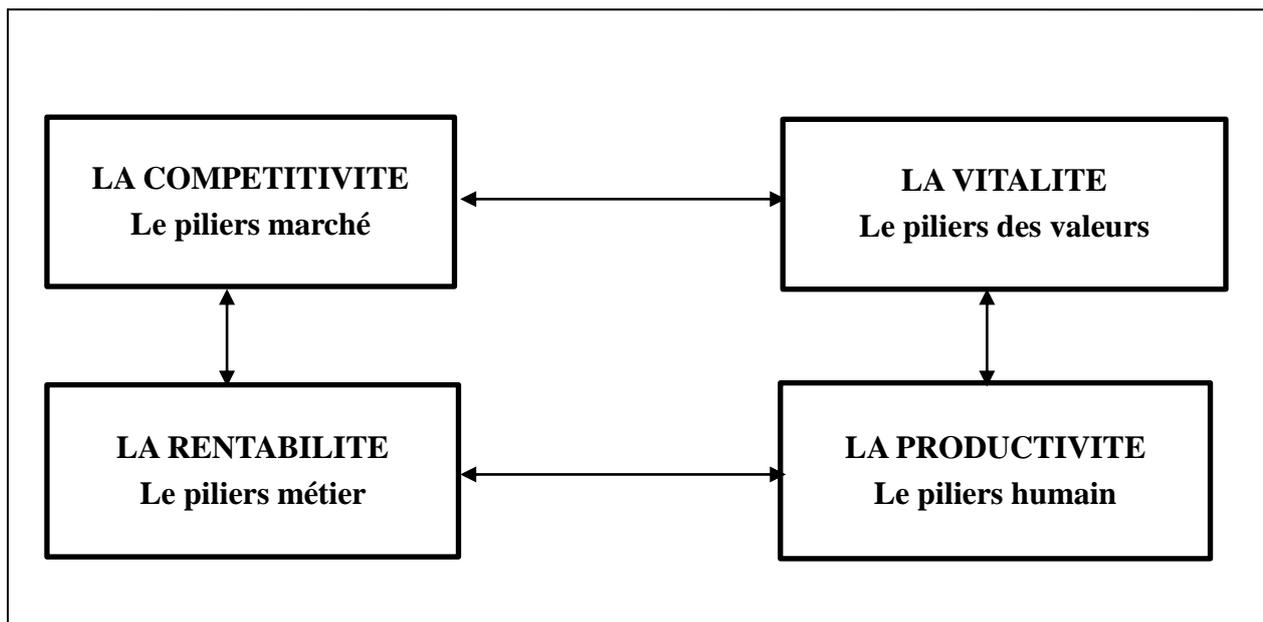
#### 1.4. Les piliers de la performance d'une entreprise :

Les déterminants de la performance constituent la base de la performance de chaque organisation, selon Pinto (2003) « la performance d'entreprise est directement impactée par

l'effort que les dirigeants consacrent pour maintenir leur entreprise au niveau des meilleurs pratiques sur chacun de ses territoire».

Pinto propose quatre piliers de performance qui représentent les déterminants de la performance qui sont représenté dans la figure ci-dessous :

Figure N°3 : les quatre piliers de la performance des organisations



Source : Aminata FALL, (2014), mémoire « évaluation de la performance financière de l'entreprise cas de la SAR »p.10

✓ **La compétitivité pour le pilier du marché :**

La compétitivité d'une organisation est la capacité de se maintenir durablement sur un marché concurrentiel et évolutif, tout en apportant des réponses nouvelles et adéquates aux exigences des consommateurs.

✓ **La rentabilité pour le pilier métiers :**

La rentabilité représente la capacité d'un capital à procurer un certain revenu future, l'utilisation rationnel des ressources de l'entreprise est une question nécessaire dans la

création de valeur, il convient d'étudier la performance financière qui traduit la santé financière de l'entreprise.

✓ **La vitalité pour le pilier des valeurs :**

La vitalité est un système de protection contre les menaces, c'est un signe qui montre si l'entreprise est bien adaptée à son environnement par conséquent à son marché et à ses concurrents, c'est bien plus la survie pure.

✓ **La productivité pour le pilier humain :**

La productivité est l'usage efficace d'innovation et de ressources afin d'accroître la valeur ajoutée des marchandises et des services.

**1.5. Les différents types de la performance :**

La performance de l'organisation est appréciée différemment selon les acteurs, car ils ont des objectifs différents. On distingue :

**1.5.1. La performance externe et interne :**

La performance externe qui s'adresse de façon générale aux acteurs en relation contractuelle avec l'organisation, et la performance interne qui concerne les acteurs de l'organisation.<sup>47</sup>

Le tableau (N°3) suivant fait la distinction entre la performance interne et externe :

---

<sup>47</sup> Brigitte Doriath et Christian Goujet, Gestion prévisionnelle et mesure de la performance, 3eme édition, Dunod, p. 173

**Tableau N°3 : performance externe et performance interne**

<b>Performance externe</b>	<b>Performance interne</b>
Elle est tournée principalement vers les actionnaires et les organismes financiers.	Elle est tournée vers les managers.
Porte sur le résultat, présent ou futur.	Porte sur le processus de construction du résultat à partir des ressources Del 'organisation
Nécessite de produire et de communiquer les informations financières.	Nécessite de fournir les informations nécessaires pour la prise de décision.
Générer l'analyse financière des grands équilibres.	Aboutir à la définition des variables d'actions.
Donne lieu à débat entre les différentes parties prenantes.	Requiert une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chacun vers un même but.

**Source : Brigitte Doriath et Christian Goujet, Gestion prévisionnelle et mesure de la performance, 3eme édition, Dunod, p.17.**

**1.5.2. La performance globale :**

La performance globale ou multidimensionnelle est la performance plus élargie, car elle admet la multiplicité des partenaires d'une entreprise ainsi que leurs objectifs.

Néanmoins, la définition de la performance globale ne peut se faire qu'après avoir défini les performances intermédiaires.

La performance globale se définit comme un indice significatif de la valeur globale de l'entreprise, mesure la performance stratégique, organisationnelle, sociale, technico économique marketing et financière.

Le tableau suivant montre les approches de la performance ainsi ses caractéristique et leur acteurs concerné :

**Tableau N°04 : Performance globale (multidimensionnelle)**

<b>Approche</b>	<b>Caractéristique et indicateurs</b>	<b>Acteurs concernés</b>
Stratégique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientation globale de l'entreprise</li> <li>- Adéquation des structures aux orientations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirigeants</li> <li>- Concurrents</li> </ul>
Organisationnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adéquation des structures de la répartition des tâches des procédures du fonctionnement par rapport aux missions dévolues à l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirigeants</li> <li>- Salariés et représentants des salariés pouvoirs publics.</li> </ul>
Sociale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Appréciation des relations professionnelles et de travail dans l'entreprise</li> <li>- Evaluation de l'aptitude des dirigeants et de l'encadrement à réguler les relations entre groupes sociaux, à anticiper ou traiter les conflits, susciter une adhésion aux objectifs et projets de l'entreprise et de ses composantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirigeants</li> <li>- Salariés et représentants des salariés</li> <li>- Pouvoir publics.</li> </ul>
Technico-économique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Efficacité des processus productifs</li> <li>- Appréciation de la capacité d'adaptation à court et moyen termes face à une évolution de l'environnement des marchés et des technologies.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirigeants</li> </ul>
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Appréciation de la capacité à percevoir les besoins et les pressions de marché</li> <li>- Appréciation de l'efficacité des méthodes d'études et d'actions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirigeants</li> </ul>

	commerciales.	
Financière	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Appréciation de la capacité de l'entreprise à maintenir un niveau de rémunération satisfaisant sur sa production et ses ventes.</li> <li>- Appréciation de la capacité de l'entreprise à assurer la rémunération des capitaux mis à sa disposition</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirigeants</li> <li>- Bailleurs de fonds</li> <li>- Propriétaires, actionnaires et prêteurs.</li> </ul>

**Source : Cohem Elie, Analyse financière Economica, paris, 1997 p. 440.**

## **Section2 : la mesure de la performance**

Un indicateur est un instrument statistique qui permet d'observer un phénomène afin de mesurer le niveau de performance atteint selon des critères d'appréciation définis et la qualité de ses performances qui assurent la réalisation des différents objectifs fixés. Ils existent des un multiple d'indicateurs et modèles de mesure.

Dans cette section nous allons aborder les principes de mesure de la performance et son objectif.

### **2.1. La définition de la mesure de la performance :**

La mesure de la performance est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience pour réaliser les objectifs de l'entité.

La mesure de la performance peut être :

- ✓ **Financière :** La performance financière reflète la valeur de l'entreprise, elle est mesurée par les résultats de l'entreprise et son bilan, l'évolution de la valeur de l'action au marché boursier et les ratios financiers sont les principaux indicateurs de mesure de la performance financière.
- ✓ **Non financière :** la performance non financière s'intéresse à la création de la valeur immatérielle, elle mesure le niveau de qualité des produits, le degré de satisfaction des clients, la motivation des employés et le degré d'innovation dont l'entreprise fait preuve et qui affecte directement sa rentabilité.

### **2.2. Les principes de mesure de la performance :**

L'appréciation de la performance des entités est une étape très importante qui nécessite d'être objective, réel, simple et compréhensive.

On trouve deux principaux principes, qui sont le principe de pertinence et de contrôlabilité, et il existe d'autres principes qui aident à la mesure de la performance.

### **2.2.1. Principe de pertinence :**

Le principe de pertinence est considéré comme : « La mesure de performance d'une entité est considérée comme pertinente si elle oriente le comportement du manager dans le sens des objectifs de l'entreprise »<sup>48</sup>. C'est-à-dire, pour atteindre la meilleure performance les managers doivent s'orienter vers les mêmes objectifs.

### **2.2.2. Principe de contrôlabilité :**

Le principe de contrôlabilité quant à lui est considéré comme «Le principe de contrôlabilité stipule que la mesure de la performance d'un manager en charge d'une entité doit être construite sur la base des éléments qu'il peut maîtriser»<sup>49</sup> il faut donc fixer des objectifs clairs, et partager la responsabilité sur des personnes qui le maîtrisent.

### **2.2.3. Autres principes :**

Il existe aussi d'autres principes essentiels dans la mesure de la performance, qui ont une valeur ajoutée on trouve le principe de fiabilité, de simplicité et lisibilité ainsi le principe de sélectivité.

- ✓ Le principe de fiabilité : Ce qui veut dire, la capacité d'accomplir une fonction requise dans des conditions données pendant un intervalle de temps donné.
- ✓ Le principe de simplicité et lisibilité : assurant que les méthodes utilisées et les indicateurs choisis pour la mesure de la performance sont faciles à expliquer et à comprendre.
- ✓ Le principe de sélectivité : l'objectif est de classer les indicateurs afin d'assurer le meilleur choix par les managers.

## **2.3. L'objectif de mesure de la performance :**

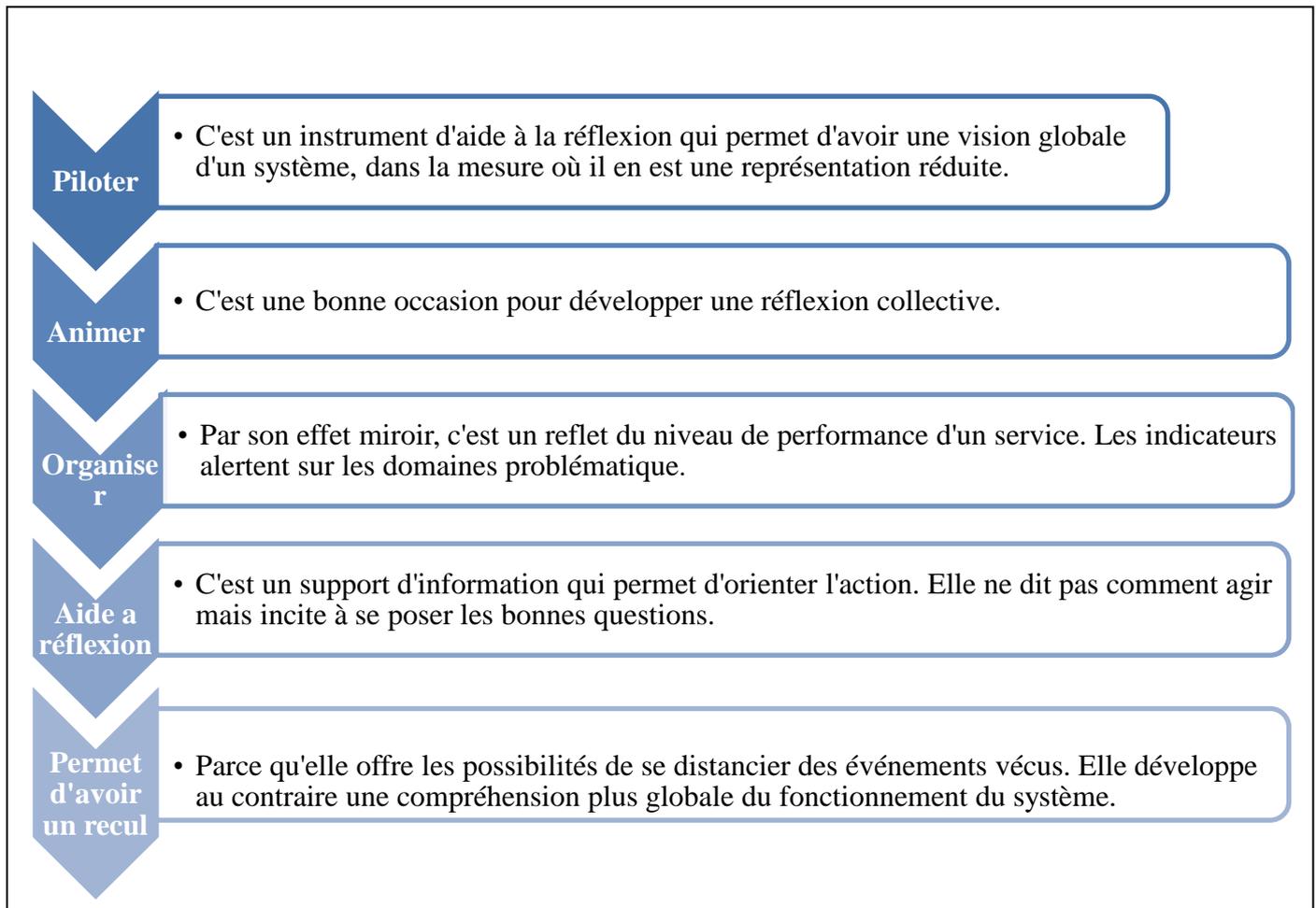
La mesure de la performance n'a de sens que si elle évalue une progression selon un ou plusieurs axes choisis au préalable ; Son objectif stipule autour plusieurs concepts. Le schéma suivant (Figure N°4) montre quelques objectifs de mesure de performance :

---

<sup>48</sup> GIRAUD.F., SAULPICO., NAULLEAU.G., DELMONDM.H., BESCOSP.L Préface de Patrice Marteau, « Le contrôle de gestion et pilotage des performances », Gualino éditeur, France 2002, p.72.

<sup>49</sup>Op. Cit.

Figure N° 04 : Objectifs de mesure de la performance



Source : KAANIT Abd El Gafour : élaboration d'un tableau de bord prospectif, magistère, université de Batna, 2002, p56.

### **Section 3 : les outils d'évaluation de la performance financière**

Les ratios financiers jouent un rôle important dans l'évaluation de la performance d'une organisation, il existe beaucoup de ratios utiles présentés dans la littérature. Dans cette section nous allons s'intéresser à la définition de la performance financière, à la description des principaux états financiers des banques.

#### **3.1. La définition de la performance financière :**

La performance financière est définie comme les revenus issues de la détention des actions. Et pour mesurer la performance financière on utilise certain documents comptables qui contient des informations de base pour mesurer la performance financière comme le bilan et le compte de résultat et leurs annexes.<sup>50</sup>

#### **3.2. L'analyse des états financiers bancaire :**

Les états financiers d'une banque sont complexe à leurs lecteurs parce qu'il résumant plusieurs modèles d'activité qui font l'objet d'enregistrement comptable et de valorisation différentes afin de respecter le mode de gestion qui leur est propre et de rendre le plus fidèlement possible l'objectif de la performance.

Il faut donc connaître les ratios financiers qui sont particuliers au secteur des institutions financières et surtout savoir les interpréter.

On présente si dessous les états financiers notamment le bilan et le tableau de compte de résultat.

##### **3.2.1. Le bilan :**

###### **3.2.1.1. Présentation de bilan :**

Un bilan est un état de synthèse qui permet de décrire en terme d'emplois et de ressources la situation patrimoniale de l'entreprise à une date donnée, Toutefois, par rapport à la comptabilité générale, il comporte deux différences notables :

---

<sup>50</sup>Aminata FALL, mémoire « évaluation de la performance financière de l'entreprise cas de la SAR »(2014).p.11

- La présentation est inversée puisque les opérations de trésorerie figurent en haut de bilan et les immobilisations en bas.
- Les valeurs portées dans l'actif sont des valeurs nettes d'amortissements et de provisions.

Le passif renseigne sur l'origine des ressources, c'est-à-dire les fonds collectés par la banque. L'actif informe sur l'utilisation des fonds collectés.

### 3.2.1.2. Les ratios financiers du bilan :

On trouve deux catégories : les indicateurs de la structure financière et les ratios de solvabilité.

#### A. Les ratios de la structure financière :

- ✓ Ratio d'autonomie financière : Le ratio d'autonomie financière est un indicateur utilisé pour déterminer la capacité des capitaux propres à financer les valeurs immobilisées.

$$\text{Ratio d'autonomie financière} = \frac{\text{fonds propres}}{\text{actifs immobilisés}}$$

Plus ce ratio est élevé, plus la banque est indépendante.

- ✓ Ratio de liquidité des actifs : Le ratio de liquidité générale est une comparaison des actifs à court terme à ses dettes à court terme, Ce ratio représente la nature d'activité de la banque, il permet de comparer la situation de cette dernière avec les autres banques.

$$\text{Ratio de liquidité des actifs} = \frac{\text{Actifscirculants}}{\text{dettesacourtterme}}$$

- ✓ Ratio d'indépendance financière : Le ratio d'indépendance financière donne une indication sur le niveau d'endettement de la banque et le niveau de dépendance vis-à-vis des financements extérieurs. Lorsque ce ratio est supérieur à 1, la banque est indépendante de l'extérieur, dans le cas contraire, elle dépend des autres organisations financières.

$$\text{Ratio d'indépendance financière} = \frac{\text{fonds propres}}{\text{capitaux permanents}}$$

**B. Les ratios de solvabilité :**

L'activité bancaire est régie essentiellement par la réglementation sur l'adéquation des fonds propres instaurée par le comité de Bâle<sup>51</sup> dans les accords de 1988 sous la terminologie de ratio Cooke<sup>52</sup> ou ratio de solvabilité et Ratio McDonought.

- ✓ **Ration de Cooke** : Il prévoit que les banques détiennent au moins des fonds propres à hauteur de 8% par rapport aux risques de crédit qu'ils encourent du fait de leurs opérations.

$$\text{Ratio de Cook} = \frac{\text{fonds propres nets}}{\text{les risques pondérés}} \geq 8\%$$

---

<sup>51</sup>Organisme de réflexion et de proposition sur la supervision bancaire, il est composé de hauts représentants des autorités de contrôle bancaire et des banques centrales du G10 : Suisse, Allemagne, Belgique, Etats-Unis, France, Italie, Japon, Luxembourg, Pays-Bas, Royaume-Uni et Suède. Ses réunions ont généralement pour cadre la Banque des Règlements Internationaux, à Bâle en suisse, siège de son secrétariat permanent.

<sup>52</sup>Appelé ratio Cooke du nom du président de comité de Bâle, Peter COOKE, entre 1977 et 1988 et ancien gouverneur de la Bank of England.

Tableau N°5: Le calcul des fonds propres et les risques pondérés

Calcul des fonds propres	Calculs des risques pondérés
<p>Les fonds propres s'obtiennent par l'addition des :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Fonds propres de base</b> : capital social, report à nouveau, réserves, résultat de l'exercice non distribué et les fonds pour risques bancaires généraux FRBG ;</li> <li>• <b>Fonds propres complémentaires</b> : Provisions, réserves latentes, titres et emprunts subordonnés &gt; 5ans ;</li> <li>• <b>Fonds propres sur complémentaires</b> : emprunts subordonnés &gt; 2ans et les bénéfices intermédiaires.</li> </ul>	<p>Les actifs sont classés en suivant la nature de la contrepartie et les garanties attachées aux opérations.</p> <p>Les coefficients de pondération :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 0% pour les créances sur Etat et assimilés</li> <li>• 20% pour les créances sur les établissements de crédit ;</li> <li>• 50% pour les prêts hypothécaires ;</li> <li>• 100% pour les autres crédits à la clientèle</li> </ul> <p>La réglementation Algérienne :<sup>53</sup></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 0% pour les créances sur l'Etat ou assimilées et dépôts à la Banque d'Algérie ;</li> <li>• 5% pour les créances sur les banques et établissements financiers installés en Algérie ;</li> <li>• 20 % pour les établissements de crédits installés à l'étranger ;</li> <li>• 100% pour les autres crédits à la clientèle ainsi que les immobilisations</li> </ul>

Source : élaborer par nous même

Ce ratio de Cook a montré des faiblesses à cause de la plus grande complexité de monde bancaire, ce ratio ne prend pas en considération plusieurs risques comme le risque opérationnel, le risque de taux d'intérêt et le risque de liquidité, il a donc fait l'objet d'une refonte dans la méthode de calcul en intégrant dans son dénominateur le risque opérationnel.

✓ **Le ratio MC Donough** : a été mis en place par le comité de Bâle II.

$$\text{Ratio MC Donought} = \frac{\text{fonds propres}}{\text{Risques(credit+marchés+opérationnel)}} \geq 8\%$$

<sup>53</sup> 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 article 11.

### **3.2.2. Le tableau des comptes de résultats :**

#### **3.2.2.1. Présentation du tableau des comptes de résultat :**

Le tableau des comptes de résultat est un document de synthèse. Celui-ci sert à retracer les flux réalisés par une entreprise au cours d'une période et rend compte de sa performance.

Cet état financier permet de représenter les charges et les produits de l'exercice comptable et de calculer le résultat.

#### **3.2.2.2. Les éléments clés du compte de résultat (les soldes intermédiaires de gestion) :**

- ✓ ***Le produit net comptable (PNB) :*** Le produit net bancaire (PNB) désigne la valeur ajoutée créée par l'activité de la banque. Plus précisément, il constitue la différence entre les produits issus de l'activité bancaire et les charges engendrées par cette même activité.
- ✓ ***Le résultat brut d'exploitation :*** Le RBE désigne le résultat d'exploitation duquel un retraitement est opéré, Ce solde indique la marge qui se dégage de l'activité courante de la banque après prise en compte des coûts de fonctionnement appelés frais généraux.
- ✓ ***Les résultats d'exploitation :*** Correspond au résultat brut d'exploitation auquel on retranche les dotations nettes aux provisions d'exploitation. C'est à ce niveau que la notion de risque est réellement prise en compte.
- ✓ ***Le résultat courant avant impôt :*** Il dégage le revenu net provenant de l'activité normal de la banque Le RCAI est calculé avant impôt sur les bénéfices tandis que le résultat courant est calculé après.  
Lorsqu'il est positif, c'est un bénéfice courant. Dans le cas contraire, il s'agit d'une perte courante.
- ✓ ***Le résultat net :*** Le résultat net tient en compte des produits et charges exceptionnels, des dotations ou des reprises aux fonds pour risques bancaires généraux, et de l'impôt sur les sociétés.

### 3.3. La Rentabilité et la performance financière :

La performance financière consiste à déterminer la capacité de la banque à réaliser une rentabilité importante ce qui nous amène à analyser la rentabilité financière, le rendement, la productivité et le coefficient d'exploitation.

#### 3.3.1. Ratios de rentabilité :

##### A. Ratio de rentabilité d'exploitation :

- ✓ *Le coefficient d'exploitation :* Ce ratio indique la part de produit net bancaire absorbée par les frais généraux.

$$\text{Le coefficient d'exploitation} = \frac{\text{frais généraux}}{\text{produit net bancaire}}$$

- ✓ *Les ratios de productivité :* Afin de juger l'efficacité d'un réseau, on calcule des ratios comme :

$$\text{Ratio de productivité} = \frac{\text{crédits}}{\text{Nombre d'agence}} \quad \text{ou} \quad \text{Ratio de productivité} = \frac{\text{Dépot}}{\text{Nombre d'agence}}$$

##### B. Ratio de rentabilité globale :

On trouve deux types de rentabilité, la rentabilité économique et la rentabilité financière.

- ✓ *Ratio de rentabilité économique :* Ce ratio permet de mesurer la performance de la mise en œuvre des capitaux indépendamment de leur mode de financement.

$$\text{Ratio de rentabilité économique} = \frac{\text{fonds propre}}{\text{capitaux emprunté}}$$

- ✓ *Ratio de rentabilité économique brute :* Ce ratio mesure l'efficacité de la banque dans l'utilisation de ses ressources :

$$\text{Ratio de rentabilité économique brute} = \frac{\text{Excedent brut d'exploitation}}{\text{Capitaux investis dans l'exploitation}}$$

- ✓ *Ratio de rentabilité économique nette :* On le mesure par le ratio suivant

$$\text{Ratio de rentabilité économique nette} = \frac{\text{resultat d'exploitation}}{\text{capitaux investis}}$$

- ✓ **Ratio de rentabilité financière (ROE, Return On Equity)** : Le ratio de rentabilité des capitaux propres mesure la richesse créée par la banque du fait de ses

$$\text{ROE} = \frac{\text{Resultat net}}{\text{Fonds propres}}$$

- ✓ **Ratio de rendement (ROA, Return On Assets)** : Ce ratio indique le rendement net de l'ensemble des actifs constitués par la banque.

$$\text{ROA} = \frac{\text{Resultat net}}{\text{Total bilan}}$$

On peut aussi écrire :

$$\text{ROA} = \text{Marge bénéficiaire} \times \text{Rotations des actifs}$$

$$\text{ROA} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Produit net bancaire}} \times \frac{\text{Produit net bancaire}}{\text{Total de bilan}}$$

**NB** : Le ROA est le ratio le plus utilisés pour évaluer les performances d'un établissement de crédit.

### **Conclusion:**

Ce chapitre nous permet de comprendre l'ensemble des définitions et de typologie de la performance générale, et puis La performance financière ainsi que l'analyse des états financiers bancaire. Ceci, par le biais de ces critères et de ces déterminants pour connaître la qualité de leur décision financière, la rentabilité de leur activité et leur efficience les dirigeants. Ces derniers, doivent mesurer et gérer la performance financière de leurs entreprises par plusieurs outils, ce qui peut remettre en cause l'utilisation de différentes mesures financières comme seul système permettant d'apprécier l'atteinte des objectifs et la réussite des organisations.

**CHAPITRE 3:ÉTUDE  
EMPIRIQUE SUR LES  
BANQUES COMMÉRCIALES  
ALGÉRIENNES**

## **Introduction :**

Dans ce chapitre nous allons de tenter d'adapter le concept de gouvernement Des entreprises aux banques algériennes. Notre principal objectif est d'étudier l'impact des caractéristiques du conseil d'administration comme un mécanisme de gouvernance sur la performance des banques s'ils sont positifs ou négatifs. Il comporte trois sections

Dans la première section nous allons présenter le système bancaire algérien et leur paysage.

La seconde section, sera consacrée à la présentation de la démarche méthodologique en mettant l'accent notamment sur la présentation de l'échantillon, la détermination des différentes variables dépendantes et indépendantes, la définition du modèle, ainsi que la méthode et les outils statistiques utilisés.

Et la troisième section, va présenter l'analyse descriptive des modèles.

Nous terminerons le chapitre, par la quatrième section qui sera consacrée à l'estimation du model économétrique et l'interprétation des résultats obtenus.

## **Section 1 : Le système bancaire algérien**

L'économie algérienne est une économie d'endettement dans la mesure où la majorité des financements d'entreprise passent par les crédits bancaires en dehors de l'autofinancement. Alors en va présenter dans cette section le système bancaire dans le secteur bancaire algérien et l'évolution de ce dernier dans le temps. Système bancaire algérien.

### **1.1. C'est quoi un système bancaire ?**

C'est un ensemble de banques, une banque centrale et de banques commerciales (appelées aussi banques secondaires, banques ordinaires, privées, ou tout simplement banques). Chacune des deux parties à un rôle bien spécifique :

La Banque Centrale agit dans le cadre d'une mission, elle est chargée de veiller sur la monnaie, le crédit, et le bon fonctionnement du système bancaire.

La Banque Centrale est la banque des banques, et toutes les banques commerciales y possèdent un compte qu'elles sont obligées de provisionner (réserves obligatoires). C'est à partir de ces comptes qu'elles vont pouvoir quotidiennement compenser les chèques et paiements électroniques de leurs clients.

Si une banque commerciale n'a pas assez de liquidités (monnaie immédiatement disponible), elle peut s'en procurer sur le marché monétaire auprès d'autres institutions financières privées, ou directement auprès de la Banque Centrale. Un rôle important de la Banque Centrale est donc de refinancer les banques commerciales, c'est à dire de leur fournir des liquidités (de la monnaie scripturale) en "prenant en pension" des actifs en leur possession (bons du Trésor et créances privées de qualité). Ces refinancements sont le plus souvent d'une durée très courte, de un à quelques jours. La monnaie ainsi créée disparaît dès son retour à la Banque Centrale à la fin de la prise en pension. Ce refinancement n'est pas gratuit, et son taux d'intérêt est déterminé par la Banque Centrale. Ce taux est fixé en fonction des risques concernant la stabilité de la monnaie, ainsi qu'en fonction des besoins de liquidités des banques commerciales.

Une menace d'inflation incitera la Banque Centrale à remonter les taux, alors qu'un besoin de liquidités tendra à les faire baisser.

Cette masse de monnaie collectée n'est pas conservée stérilement par les banques, mais est bien sûr prêtée. Soit à leur clientèle habituelle, soit par l'intermédiaire des marchés monétaires ou financiers. Une partie de l'activité des banques est de servir d'intermédiaire financier. Quand une entreprise ou l'Etat veut se refinancer, il émet des titres qu'il vend par l'intermédiaire des banques commerciales. Ces banques proposent ainsi à leur clientèle diverse produits financiers, (actions de société, obligations d'entreprises, bons du Trésor, ...), ainsi que des services de gestion de ces produits.

## **1.2. Présentation de secteur bancaire Algérien:**

Le système bancaire algérien, détenu au départ exclusivement par l'Etat, s'est largement ouvert depuis 1998-1999 aux capitaux privés nationaux et étrangers, il compte actuellement une vingtaine de banques activant sous le contrôle et la supervision de la banque d'Algérie.

Les banques sont constituées sous forme de société par actions de droit algérien, elles doivent disposer à leur constitution d'un capital libéré en totalité et en numéraire au moins égal à 10.000.000.000 DA<sup>54</sup>.

Le système bancaire algérien s'est largement ouvert au secteur privé que se soit national ou étranger, Les participations étrangères dans les banques et établissements financiers de droit algérien ne sont autorisées que dans le cadre d'un partenariat dont l'actionnariat national résident représente 51 % au moins du capital. Par actionnariat national, il peut être entendu l'addition de plusieurs partenaires. En outre, l'Etat détient une action spécifique dans le capital des banques et établissements financiers à capitaux privés en vertu de laquelle il est représenté, sans droit de vote, au sein des organes sociaux. Les modalités d'application de la présente disposition sont précisées par voie réglementaire<sup>55</sup>.

Malgré l'arrivée des opérateurs privés sur le marché bancaire, mais le secteur bancaire reste dominé par les banques nationales, car les banques publiques continuent à jouer un rôle prépondérant que ça soit à travers leurs réseaux d'agences réparties sur tout le territoire national comprend 1 134 agences même si le rythme d'implantation d'agences des banques privées s'accélère ces dernières années qui est implanté principalement au nord du pays

---

<sup>54</sup> 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.

<sup>55</sup> Règlement N°10-04 du 26 août 2010 relatif à la monnaie et au crédit en Algérie.

comprend 355 agences. Ou par les financements accordés, les banques publiques ont distribué 87,6 % des crédits en 2016 et les banques privés ont distribué 12.4 % des crédits<sup>56</sup>.

Nous exposons ci-dessous la liste des banques agréées par la banque d'Algérie. Ces banques qui sont en nombre de vingt. Il est à noter que certains établissements pour lesquels leur dénomination comporte la mention « banque », par contre ils sont agréés par le conseil de la monnaie et du crédit en qualité d'établissement financier.

✓ **Les banques publiques :**

Elles sont de nombres de six, dont la caisse d'épargne ;

- La Banque Nationale d'Algérie (BNA) ;
- La Banque Extérieure d'Algérie (BEA) ;
- Le Crédit Populaire d'Algérie (CPA) ;
- La banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR) ;
- La Banque de Développement Local (BDL) ;
- La CNEP-Banque. la caisse nationale d'épargne et de prévoyance-banque.

✓ **Les banques privées :**

Les banques privées sont soit constituées par des investisseurs privés algériens ou bien des investisseurs étrangers ou parfois aussi sous une forme mixte qui intègre des capitaux étatiques et des capitaux privés comme c'est le cas de la BARAKA Banque :

- BANQUE AL BARAKA ALGÉRIE;
- ARAB BANKING CORPORATION ALGERIE "ABC";
- NATIXIS BANQUE;
- SOCIETE GENERALE ALGERIE;
- CITIBANK;
- ARAB BANK PLC ALGERIA;
- B.N.P. / PARIBAS EL DJAZAIR ;
- TRUSTBANK ALGERIA;
- GULF BANK ALGERIA;
- HOUSING BANK FOR TRADE AND FINANCE;
- FRANSABANK AL-DJAZAIR;

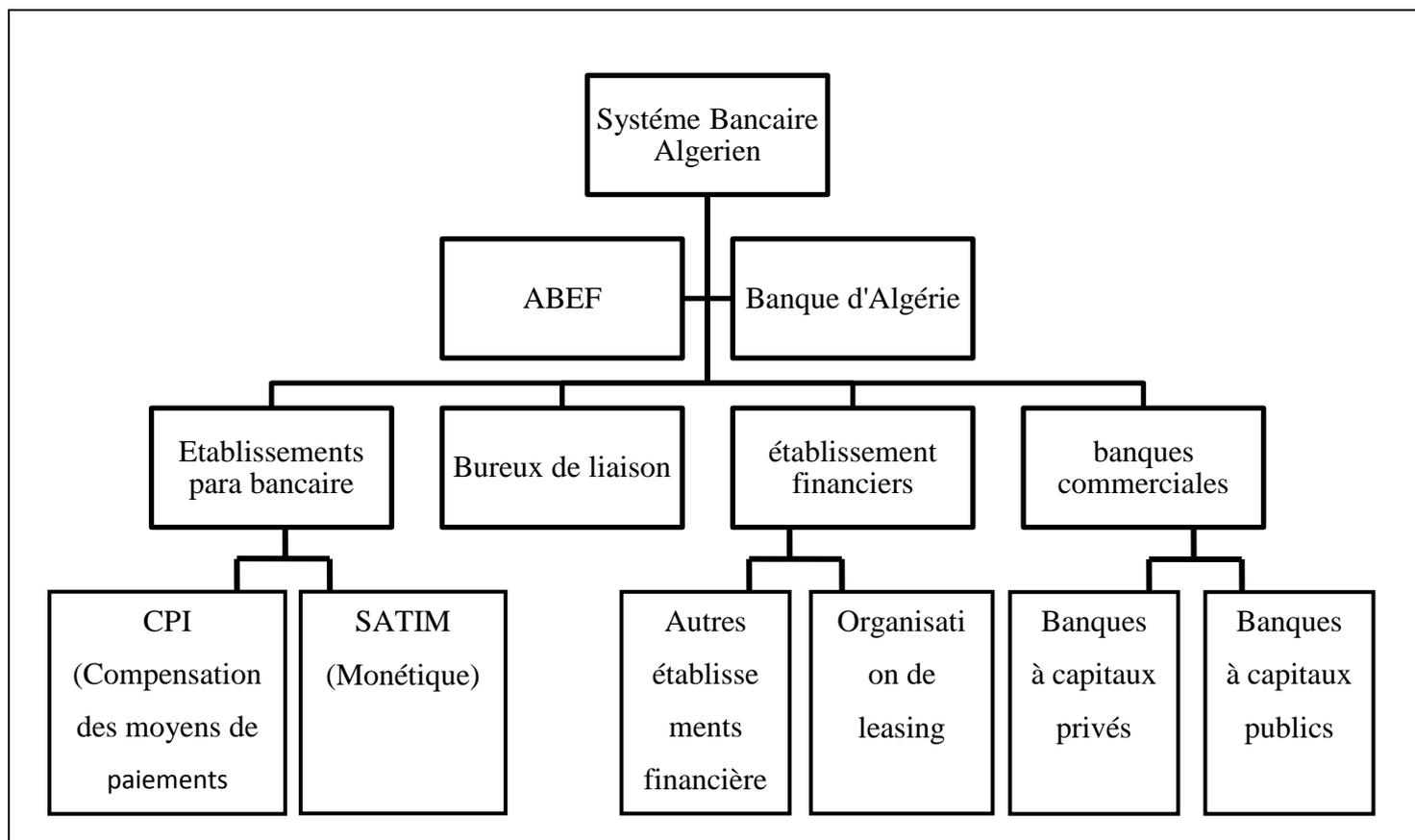
---

<sup>56</sup> Rapport annuel de la banque d'Algérie 2016.

- CREDIT AGRICOLE CORPORATE ET INVESTMENT BANK;
- ALGERIE H.S.B.C- Algéria ;
- AL SALAM BANK – ALGERIA.

Le schéma (N°5) suivant permet de donner un aperçu global du système bancaire algérien.

**Figure N°5 : Aperçu global du système bancaire algérien**



Source : AZIKIOU Idir, **GOVERNANCE DES ENTREPRISES**, école supérieure de banque, 2008, P :87

### **1.3. Évolution du système bancaire algérien:**

Etant donné que le système bancaire algérien est le reflet des choix du modèle de développement et du système économique, son analyse couvre la période qui va de l'indépendance jusqu'à nos jours, il comporte des différentes phases dévolution.

#### **1.3.1. À la veille de l'indépendance:**

Le système bancaire relevant du droit Français était composé de :

- 12 banques de dépôts.
- 2 banques d'affaires.
- 3 établissements « crédit agricole ».
- 1 établissement « crédit populaire ».

### **1.3.2. Phase : 1962-1966:**

- Le 13/12/1992, création de la banque centrale d'Algérie.
- Le 07/05/19963, de la caisse Algérienne de développement (CAD)
- Le 01/04/1964, création du dinar Algérien.
- Le 01/08/1964, création de la caisse d'épargne nationale et de prévoyance (CNEP).

Cette période a vu une coexistence des institutions financières Algériennes et Françaises avec des événements qui ont beaucoup altéré le système bancaire mis en place à savoir :

- Transferts massifs de capitaux vers l'étranger.
- Réticence des banques françaises à financer les projets algériens relevant du domaine public (entreprises socialistes – domaines autogérés).
- Départ massif des personnels européens des banques.

Face à la situation d'un système bancaire défaillant (grâce a des raisons cité au- dessus).L'état Algérien à ressenti la nécessité de créer des banques Algériennes à même de répondre aux besoins des financements de l'économie.

#### **✓ En 1966 : création du système bancaire Algérien :**

La création des banques Algériennes s'est concrétisée à travers la nationalisation des banques françaises implantées en Algérie.

La formule négociée a permis de créer trois (03) banques Algériennes par « absorption » des patrimoines des banques française et reprise de leurs activités.

#### **- Le 13 Juin 1966 création de la banque nationale d'Algérie « B.N.A » :**

La BNA a repris les activités des banques étrangères telles que :

- Le crédit foncier d'Algérie et de Tunisie (C.F.A.T) ;
- La banque nationale pour le crédit et l'industrie. Afrique (B.N.C.I.A) ;
- Le crédit industriel et commercial (C.I.C) ;
- La banque de Paris et des pays bas (B.P.P.B).

La banque nationale d'Algérie a été créée pour financer l'industrie, le commerce et l'agriculture.

**- Le 19 Décembre 1966 création du crédit populaire d'Algérie « C.P.A » :**

Le CPA a repris les activités des banques étrangères suivantes :

- Le crédit populaire ;
- La société Marseillaise de crédit (SMC) ;
- La banque Algérie « MISR ».

Le crédit populaire d'Algérie a été créé pour financer la petite et moyenne entreprise, le tourisme, l'artisanat et la pêche.

**- Le 19 Octobre 1967 création de la banque extérieure d'Algérie « B.E.A » :**

La BEA a repris les activités des banques étrangères suivantes :

- Le crédit lyonnais (C L) ;
- La société générale (S G) ;
- La banque industrielle d'Algérie et de la méditerranée (B.I.A.M) ;
- Le crédit du nord (C N) ;
- la Barclay's Bank (B.B).

La banque extérieure d'Algérie avait pour vocation première le financement du commerce extérieur.

### **1.3.3. Phase 1971-1986 :**

Mise en place de la politique de la planification du développement économique.

Dysfonctionnement du système bancaire et chevauchement de compétence entre les banques.

En 1971 certaines mesures ont été prises par les pouvoirs publics tendant vers une organisation plus conforme et plus rationnelle du système bancaire.

**✓ Création de deux organes consultatifs :**

- Le conseil de crédit : Il formule des avis, des recommandations en matière de monnaie et de crédit.
- le comité technique des institutions bancaires: Il formule des avis et des recommandations sur la profession bancaire. Pour mieux contrôler l'équilibre de la gestion financière des entreprises publiques, les pouvoirs publics ont fait obligation à chacune d'elle de domicilier l'ensemble de ses opérations bancaires auprès d'une seule banque primaire (Domiciliation unique).

Pour financer et réaliser ses projets de développement, l'état Algérien a modifié la loi N° : 63 /165, du : 07/05/1963 portant création de la caisse Algérienne de développement par l'ordonnance N° :71- 46 du 30.06.1971 érigeant la C.A.D en banque Algérienne de développement (B.A.D) avec des prérogatives plus étendues dans le domaine du financement des investissements et la collecte des ressources stables.

Au début des années 80, les pouvoirs publics ont entamé des opérations de restructuration des entreprises publiques.

En ce qui concerne le secteur bancaire, cette période a été caractérisée par une restructuration qui s'est traduite par la création de deux banques :

**- Le 13 Mars 1982 création de la banque de l'Agriculture et du Développement Rural « B.A.D.R » :**

La BADR a repris les activités suivantes :

- Le financement de l'agriculture dévolue auparavant à la BNA en plus du secteur agricole ;
- Les développements des financements diversifiés couvrant l'agroalimentaire, le commerce et l'industrie, de la pêche et des ressources halieutiques, ainsi que la promotion du monde rural.

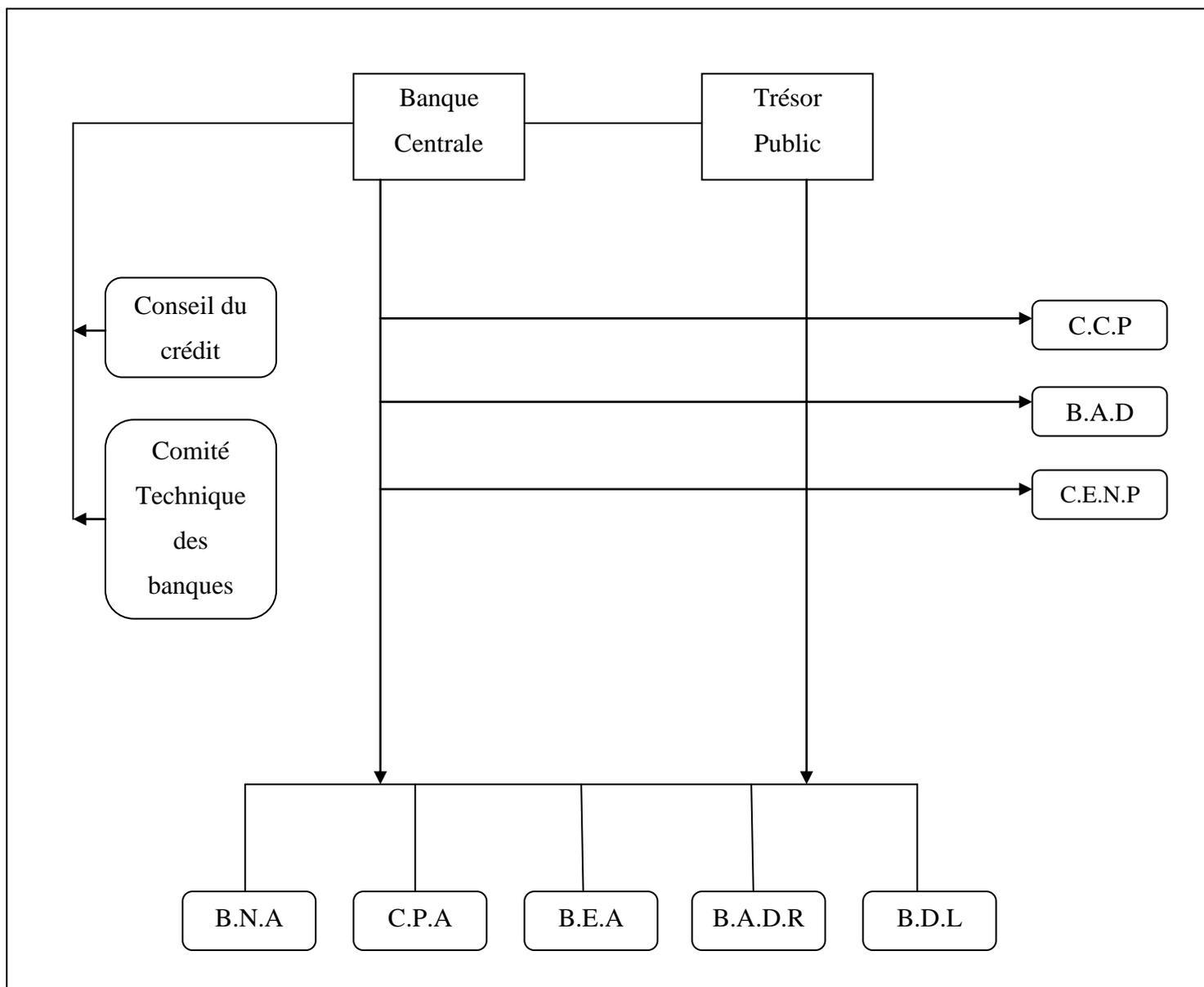
**- Le 30 Avril 1985 création de la banque de développement local « B.D.L » :**

La BDL a repris les activités suivantes :

- Le financement des collectivités publiques et des entreprises économiques locales, réalise les opérations de prêts sur gages, ainsi que toutes opérations de banque commerciale.

Le schéma (N°6) suivant permet de donner un aperçu global du système bancaire national de cette période :

Figure N°6 : aperçu global du système bancaire national



Source : Abdelkrim NAAS, Le système bancaire algérien, 2004. P : 81

Durant cette période l'état Algérien a voulu donner un rôle plus actif aux banques primaires, en promulguant la loi 86 .12 du 19 Août 1986 relative au régime des banques et du crédit. Cette loi précise l'organisation générale du système bancaire et définit les différents types d'institutions qui le composent et replace leur activité dans le cadre du plan national de crédit.

L'article 10 de cette loi stipule que : « Dans le cadre du plan national de développement le système bancaire constitue un instrument de mise en œuvre de politique arrêtée par le gouvernement en matière de collecte des ressources et de promotion de l'épargne ainsi que de financement de l'économie en conformité avec les règles fixées par le plan national avec la création :

- du conseil national de crédit, en remplacement du conseil de crédit.
- la commission de contrôle des opérations de banque, au lieu et place du comité technique des institutions financières.

#### **1.3.4. Phase 1990 à ce jour:**

Les réformes économiques et politiques entamées par les pouvoirs publics en 1990 ont provoqué des changements très importants dans les relations et les activités des entreprises Algériennes.

Les principes de séparation des pouvoirs et la consécration, de l'autonomie des entreprises économiques visent la mise en place des règles de gestion basées sur les mécanismes d'une économie de marché et non plus sur des règles administratives à caractère dirigiste.

Concernant le secteur financier en général et le secteur bancaire en particulier, la promulgation de la loi 90.10 du 14 avril 1990 portant sur la monnaie et le crédit a introduit des changements tangibles au niveau de l'organisation, du fonctionnement et de la gestion du système bancaire Algérien. Cette loi consacre l'autonomie de la banque centrale qui est dénommée « Banque d'Algérie».

Un organe important a été créé par cette loi c'est :

##### **- Le conseil de la monnaie et du crédit :**

Il est l'autorité monétaire en édictant les règlements portant, entre autres sur :

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

La loi 90.10 a également prévu un organe de contrôle :

**- La commission bancaire :**

La commission bancaire dispose d'un pouvoir administratif juridictionnel et déontologique. Elle veille au respect par les banques et établissements financiers de l'ensemble des dispositions législatives et réglementaires qui leur sont applicables.

La loi 90.10<sup>57</sup> vise les objectifs suivants :

- Réhabiliter entre autres la Banque Centrale d'Algérie dans son véritable rôle d'autorité monétaire.
- Permettre aux banques et aux établissements financiers de jouer pleinement leurs rôles selon les normes universelles et l'orthodoxie bancaire aux capitaux privés nationaux et étrangers.
- Garantir aux investisseurs étrangers le transfert et le rapatriement de leurs capitaux (revenus- intérêt etc...).
- Création d'un marché financier avec intervention des banques et des établissements financiers en matière de placement, de souscription, d'achat, de vente et de gestion des valeurs mobilières.

Depuis la promulgation de la loi 90-10 relative à la monnaie et au crédit le paysage bancaire et financier Algérien a été bouleversé par des changements très importants :

- Création de banques avec des capitaux nationaux privés.
- Installation de banques mixtes.
- Restructuration et modernisation des banques publiques.
  
- Installation de banques étrangères.

Alors dans cette période a été caractérisée par la création de banques privées :

**- Le 21 février 1991 création de la banque Al Baraka Bank :**

Al Baraka Bank est la première banque ayant pour activité le « *Banking islamique* ». Ses actionnaires sont la BADR et le groupe Dallah Al Baraka (Arabie saoudite). Elle a le statut de banque universelle.

La banque a pour objet de réalisée :

- Les opérations de banque et d'investissement conformes à la *Shari'a*<sup>58</sup>, ses activités doivent inclure la dimension sociale et solidaire.

---

<sup>57</sup>Loi 90.10 du 14 avril 1990 portant sur la monnaie et le crédit, publié au journal officiel, 1990, P :450-473.

- L'agencement des fonds Zakat. Les modes de financement que propose la banque sont les mêmes que ceux des banques islamiques à travers le monde, c'est-à-dire la *Mourabaha*<sup>59</sup>, la *Moucharaka*<sup>60</sup>, *Salam*<sup>61</sup>, *Ijar*<sup>62</sup>, *Moudharaba*<sup>63</sup>.

- **Le 01 Février 1992 création de la banque Citibank Algérie :**

Citibank Algérie elle est présente dans des secteurs comme la finance bancaire et la finance d'entreprise.

Ses activités se concentrent autour de l'investissement étranger, la gestion de trésorerie, les dépôts et la banque en ligne.

- **Le 01 Janvier 1995 création de la banque ABC-Algeria :**

ABC-Algeria est une filiale d'ArabBanking Corporation Bahrein. Avant de s'installer en tant que banque de plein exercice. Elle active en tant que banque d'investissement.

- **Le 15 Mars 1995 création de la banque Union Bank :**

Union Bank est une banque universelle. Elle active en tant que banque d'investissement.

- **Le 12 Avril 1998 création de la banque El Khalifa Bank :**

El Khalifa Bank gère les intérêts de petits actionnaires privés et d'institutionnels liés au gouvernement algérien.

---

<sup>58</sup>Les opérations de banque et d'investissement conformes à la *Shari'a* comme : la mourabaha , la moucharaka, la moudaraba .....

<sup>59</sup>La Mourabaha est un contrat de vente au prix de revient majoré d'une marge bénéficiaire connue et convenue entre l'acheteur et le vendeur.

<sup>60</sup> La moucharaka est une association entre deux parties (ou plus) dans le capital d'un projet ou opération moyennant une répartition des résultats (pertes ou profits) dans des proportions convenues.

<sup>61</sup> Salam peut être défini comme un contrat de vente avec livraison différée de la marchandise. La banque n'intervient pas comme vendeur à crédit de la marchandise acquise sur commande de sa relation, mais comme acquéreur, avec paiement comptant d'une marchandise qui lui sera livrée à terme par son partenaire

<sup>62</sup>Contrat par lequel l'une des parties, une banque par exemple, acquiert des équipements ou des bâtiments et les loue à son client, lequel entre en possession et procède à des remboursements échelonnés tout en disposant d'une option d'achat.

<sup>63</sup>La Moudaraba est une technique de financement utilisée par les banques islamiques. Il s'agit d'un partenariat d'investissement où la banque joue le rôle de l'investisseur (Rab el Mal), en s'engageant à financer intégralement le projet. En contrepartie, l'entrepreneur (Moudarib) doit assurer la gestion du projet.

- **Le 04 Juillet 1998 création de la banque BCIA Bank :**

BCIA Bank a pour objet de réaliser toutes opération de banque, toutes opération monétaire et financières, toutes opérations de bourse et de marché, toute opération de prêt et de crédit et toutes opérations de paiement, de dépôt, de gestion, de commerce et de service, tant en Algérie qu'à l'étranger

- **Le 01 Janvier 2000 création de la banque Natixis Algérie :**

Natixis Algérie est une banque française sous le statut de banque universelle. Elle active en tant que banque d'investissement.

- **Le 02 Février création 2000 de la Société Générale Algérie :**

Société Générale Algérie est une banque commerciale détenue à 100% par le groupe Société Générale (France), avec un statut de banque universelle.

- **Le 01 Octobre 2001 création de la banque Arab Bank PLC :**

Arab Bank PLC est une banque universelle. Elle active en tant que banque d'investissement.

- **Le 01 Janvier 2002 création de la banque BNP Paribas Al Djazair :**

BNP Paribas Al Djazaïr est une filiale à 100% de BNP Paribas (France).

Elle est autorisée à effectuer toutes les opérations reconnues aux banques.

- **Le 01 Septembre 2002 création de la banque Trust Bank :**

Trust Bank est une la banque a statut de banque universelle. Qui propose toutes les opérations reconnues aux banques.

- **Le 01 janvier 2003 création de la banqueTheHousing Bank :**

The Housing Bank est une banque à statut de banque universelle qui propose des produits bancaires classiques.

Après les différents scandales financiers survenus (affaires KHALIFA<sup>64</sup>, BCIA<sup>65</sup>), d'autres mesures restrictives ont été prises par la Banque d'Algérie notamment les règles prudentielles pour préserver l'intérêt des banques et de la clientèle.

---

<sup>64</sup> Ces scandales consistent à un «trou» de 3,2 milliards de dinars (environ 320 millions d'euros) constaté dans la caisse principale de la banque, à la suite d'irrégularités dans la gestion des dépôts et de non observation des

En 2003, Promulgation de l'ordonnance n°03-11 du 26/08/2003 (ordonnance abrogeant la loi 90-10) relative à la monnaie et crédit<sup>1</sup> qui traite entre autre du contrôle des banques et établissements financiers tout en insistant sur la liquidité et la solvabilité : la centrale des risques et protection des déposants .

Ainsi, l'obligation des banques d'adhérer à la centrale des risques et cette dernière est chargée de recueillir auprès de chaque banque et établissement financier le nom des bénéficiaires des crédits accordés, le montant des utilisations ainsi que les garanties prises pour chaque crédit.

- **Le 01 janvier 2004 création de la banque Gulf Bank :**

Gulf Bank est une banque à statut de banque universelle qui propose des produits bancaires classiques, ainsi que des produits islamiques.

A la fin décembre 2004, il est à noter le retrait d'agrément de trois banques privées : Khalifa Bank, BCIA Bank et Union Bank. Ces banques ont perdu leur agrément grâce aux scandales financiers qui ont résulté, qui vont devoir mettre la main à la poche.

- **Le 01 février 2006 création de la banque Fransabank El-Djazair**

Fransabank El-Djazair SPA est une banque libanaise. Elle effectue toutes les opérations reconnues aux banques.

- **Le 01 Janvier 2007 création de la banque Calyon Algérie :**

Calyon Algérie est une filiale à 100% de Calyon SA (France), propriété du groupe français Crédit Agricole. La banque a été agréée comme banque universelle pour effectuer toutes les opérations reconnues aux banques. Elle active principalement comme banque d'investissement.

- **Le 20 Janvier 2008 création de la banque HSBC Algérie :**

HSBC Algérie peut exercer toutes les activités reconnues aux banques.

---

règles prudentielles dans l'octroi des crédits. Trois autres volets de ce scandale seront examinés ultérieurement.

<sup>65</sup> Ces scandales consistent à la faillite provoquée, née d'une décision administrative prise par la Commission bancaire de retirer l'agrément de banque à la BCIA, ce qui, en vertu de la loi sur la monnaie et le crédit, entraîne automatiquement sa faillite et sa liquidation. La BCIA a été donc mise en faillite, sur décision autoritaire de l'administration.

**- Le 01 Juillet 2008 création de la banque Al Salam Bank :**

Al Salam Bank-Algeria : agréée en 2008. Al Salam Bank est une banque offrant des produits islamiques. La banque active dans l'investissement immobilier, les titres, les actions et les fonds d'investissement.

Au Janvier 2018, le système bancaire reste constitué, de vingt-neuf (29) banques et établissements financiers ayant tous leur siège social à Alger.

Les banques et établissements financiers agréés se répartissent comme suit :

- Six (06) banques publiques, dont la caisse d'épargne ;
- Quatorze (14) banques privées à capitaux étrangers, dont une à capitaux mixtes ;
- Quatre (04) établissements financiers, dont deux publics ;
- Quatre (04) sociétés de leasings ;
- Une (01) mutuelle d'assurance agricole agréée pour effectuer des opérations de banque qui a pris, à fin 2009, le statut d'établissement financier.

## **Section 2 : la démarche méthodologique**

Cette section est consacrée à la présentation de notre échantillon et les différentes variables retenues pour construire les modèles économiques et les différents outils statistiques utilisés.

### **2.1. Méthodologie et mesure des variables :**

#### **2.1.1. Données et échantillon :**

L'objectif de cette étude est de cerner l'impact du Conseil d'administration (CA) sur la performance des banques Algériennes sous la problématique :

**HG : Quel est l'impact des critères du conseil d'administration comme mécanisme de gouvernance sur la performance financière dans les banques commerciale algériennes ?**

De ce fait, les données proviennent de plusieurs sources. La première c'est le questionnaire distribué au sein des banques, Nous nous sommes concentrés exclusivement sur la réponse des questionnaires car les informations retenues présentent un niveau de fiabilité élevé qui divulguent des informations relative aux critères du conseil d'administration et les ratios financiers. La deuxième source que nous avons exploité d'elle les informations comptables telles que (bilans comptables et tableaux des comptes de résultat), le Centre National du Registre de Commerce (CNRC) et aussi à partir des informations comptables publiée dans le site officiel des ses banques.

Nous avons distribuée les questionnaires au niveau de toutes les banques privées et publiques. Nous n'avons retenues que 7 réponses disponibles sur la période allant de 2010 jusqu'à 2016. Donc Nous avons donc pris en compte que les sept banques qui ont répondu et qui nous ont fournies les données et informations. Alors L'échantillon définitif est donc constitué de sept banques.

#### **2.1.2. Présentation de l'échantillon :**

Notre échantillon regroupe les 7 banques qui sont six banques publiques et une banque privé :

- La Banque Nationale d'Algérie (BNA) ;
- La Banque Extérieure d'Algérie (BEA) ;
- Le Crédit Populaire d'Algérie (CPA) ;
- La banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR) ;

- La Banque de Développement Local (BDL) ;
- La CNEP-Banque ;
- Al Salam banque.

**Tableau N°6 : présentation des banques**

<b>Banque</b>	<b>Critère</b>	<b>Capital Sociale</b>	<b>Réseau de la Banque</b>	<b>Siege sociale et le site</b>
La Banque de Développement Local (BDL)	Public	36 800 000 000 DA.	155 agences	05, Rue GACI Amar, Staouéli. <a href="http://www.bdl.dz">www.bdl.dz</a>
La Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR)	Publique	54 000 000 000 DA.	300 agences	17, Bd Colonel Amirouche, B.P 484. <a href="http://www.badr-bank.dz">www.badr-bank.dz</a>
La Banque Extérieure d'Algérie (BEA)	Publique	150 000 000 000 DA	132 agences	11 Boulevard Colonel Amirouche-Alger Bp 323 Alger Gare-RC 0011452B00 <a href="http://WWW.BEA.DZ">WWW.BEA.DZ</a>
La Banque National d'Algérie (BNA)	Publique	1461000000 00 DA	211 agences	08, BdEmestoChe Guevara-Alger. <a href="http://www.bna.dz">http://www.bna.dz</a>
Le Crédit Populaire d'Algérie (CPA)	Publique	15000 000 000	143 agences	Rue Frères Djilali, Bir Mourad Rais. Alger <a href="http://www.cpa-bank.dz">www.cpa-bank.dz</a>
La CNEP-Banque.	Publique	4600000000 DA	401 agences	Chéraga, Alger <a href="http://www.cnepbanque.dz">www.cnepbanque.dz</a> <a href="http://www.cnepbanque.dz">alger</a>
Al Salam Banque	Privé	7200000000 DA	15 agence	233, Rue Ahmed Ouaked, Dely Ibrahim. Alger <a href="http://www.alsalamalgeria.com">www.alsalamalgeria.com</a>

**Source : élaboré par nous même**

### **2.1.3. Présentation et mesure des variables expliquées et explicatives:**

Notre étude pratique sera basée sur un modelé économétrique qui explique la variable dépendante ROA « rentabilité économique» et ROE « rentabilité financière» pour mesurer la performance en fonction des variables indépendantes qui explique les variables de la gouvernance et de contrôle.

Nous présentons dans ce qui suit toutes les variables retenues pour l'analyse statistique ainsi que leurs mesures. Sont alors décrites la variable à expliquer puis les variables explicatives. Ensuite, nous récapitulons les modèles explicatifs testés ultérieurement.

#### **2.1.3.1. Variables expliquées :**

Dans le cadre de notre analyse nous utilisons comme variables à expliquées deux variables que nous allons tester dans deux modèles séparé ; la première c'est la performance financière mesurée par le ratio de la rentabilité financière ROE qui est déterminé par le résultat net rapporté aux capitaux propres.

$$ROE = \frac{\text{résultat net}}{\text{capitaux propres}} \times 100$$

Et pour la deuxième variable à expliquée c'est la performance économique mesurée par le ratio de rentabilité économique ROA qu'est le rapport entre le résultat net et le total de l'actif.

$$ROA = \frac{\text{résultat net}}{\text{total de l'actif}} \times 100$$

#### **2.1.3.2. Les variables explicatifs:**

Le choix des variables explicatives est effectué en se basant principalement sur les théories et les travaux empiriques portant sur l'effet du conseil d'administration et de contrôle sur la performance des banques et des firmes en général donnent lieu à des résultats contradictoires. Les caractéristiques de conseil d'administration peuvent être positivement ou négativement corrélées à la performance bancaire. Dans ce qui suit, on cite les principales caractéristiques qui vont présenter les variables d'études, nous avons introduit aussi les variables de contrôle qui permet d'éviter un éventuel biais à l'omission de variables ayant un effet sur la performance. Et on déduit nos hypothèses à tester empiriquement.

**2.1.3.2.1. Les variables explicatifs : les mécanismes de GE :**

✓ *la taille du conseil d'administration:*

Cette caractéristique du CA est l'une des plus étudiées. Le code de commerce algérien prévoit que le CA est composé de trois membres au moins et de douze au plus<sup>66</sup>.

La plupart des recherches dans le secteur bancaire révèlent que les conseils ayant un grand nombre d'administrateurs ont une fonction de contrôle plus efficace par rapport aux conseils de petite taille. Selon Amir LOUIZI (2011) il existe un lien positive entre la taille du conseil d'administration et la performance de l'entreprise, nous anticipons a posé l'hypothèse suivante :

**H1** : Il existe une relation positive entre la performance de la banque et la taille du conseil d'administration.

✓ *La fréquence des réunions du conseil :*

Le but derrière la création de CA est de contrôler les dirigeants et leur comportement dans l'organisation. Pour cela, les administrateurs doivent planifier un programme de réunions annuelle, afin d'atteindre le niveau de contrôle souhaité, et sans négliger la contrainte de cout.

Selon Vafeas (1999) les entreprises qui ont une fréquence de réunion du CA élevée, sont caractérisées par une performance financière plus importante, et il ajoute que les entreprises qui se réunissent fréquemment ce sont les entreprises qui affichent de mauvaises performance. Donc notre hypothèse sera comme suit :

**H2**: il existe un lien positif entre le nombre des réunions annuelles du conseil et la performance de la firme.

✓ *L'indépendance de conseil d'administration:*

Selon Bouton<sup>67</sup>, la définition de l'administrateur indépendant s'énonce de la manière suivante : « un administrateur est indépendant de la direction de la société lorsqu'il n'entretient aucune

<sup>66</sup> Code de commerce algérien 2010 ; Art : 610. P : 156.

<sup>67</sup> Bouton, D. Pour un meilleur gouvernement des entreprises cotées , dit Rapport Bouton, MEDEF – AFEP. 2002. P : 64.

relation de quelque nature que ce soit avec la société ou son groupe qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement ».

La majorité des études (comme les études de (Fama, 1980 ; Fama et Jensen ,1983) ) conclue l'existence d'une influence positive dans la mesure où les indépendants auront une vue plus claire et neutre sur l'entreprise. La littérature bancaire stipule que les administrateurs indépendants doivent s'assurer que les banques appliquent les réglementations propres à leurs activités et que les dirigeants n'ont pas des comportements discrétionnaires qui nuisent à la richesse des actionnaires (Nam, 2004).

En revanche, plusieurs auteurs disent que les administrateurs externes ne sont pas en mesure de comprendre la complexité des activités de l'entreprise et qu'ils sont des agents incompetents dans l'exercice du contrôle et dans la surveillance des dirigeants. De plus, ils peuvent avoir des intérêts divergents, ce qui peut engendrer des conflits d'intérêt entre le conseil et l'équipe dirigeante (Prowse, 1997 ; Linck et al., 2006<sup>68</sup>).

D'où l'hypothèse suivante:

**H3** : Il existe une relation positive entre l'indépendance du conseil d'administration et la performance des banques.

✓ *la dualité de direction:*

Selon les fondateurs de la théorie d'agence (Coase (1932), et Meckling (1976), Fama et Jensen (1983)), parmi les causes principales de l'existence du phénomène d'agence dans l'entreprise est le cumul des fonctions, donc pour résoudre ce problème et diminuer les couts d'agences associés, il ont proposé comme mécanisme la séparation entre les fonctions et surtout en ce qui concerne la prise de décision et le contrôle. Ca veut dire que les fonctions de président du conseil d'administration et de dirigeant doivent être séparées.

La littérature bancaire montre que les études qui ont traité l'effet de la dualité sur la performance présentent des avis distincts. Plusieurs études affirment une vision négative de la dualité. En effet, Stoeberl et Sherony<sup>69</sup>, Anderson et Anthony<sup>70</sup> affirment que la séparation

---

<sup>68</sup>Linck J. et Netter J, The Determinants of Board Structure, University of Georgia Working Paper (2006).

<sup>69</sup>Stoeberl, P.A, Sherony, B.C.1985. Board Efficiency and Effectiveness, in E. Mattar, M. Ball (Eds.), Handbook for Corporate Directors, McGraw Hill; p. 12.1-12.10.

<sup>70</sup> Anderson, C.A., Anthony, R.N, The New Corporate Directors,Wiley. Pi, L, Timme, S.G.1993. Corporate control and bank efficiency, Journal of Banking and Finance (1986). P :515-530.

des fonctions de directeur général et de président du conseil, entraîne une performance supérieure.

A partir de ces études antérieures, nous formulons l'hypothèse suivante :

**H 4:**Le cumul des fonctions de président du CA et de Directeur Général a un effet négatif sur la performance financière de l'entreprise.

✓ *Les comités consultatifs :*

Cette variable ne permet de définir le nombre des comités consultatifs aux niveaux de conseil d'administration qui peut être : le comité d'audit, le comité de gestion de risque, le comité de rémunération et de nomination....La plupart des recherches dans le secteur bancaire révèlent que les conseils ayant un nombre important de comité ont une fonction de contrôle plus efficace par rapport aux conseils d'un nombre réduit de comités. Alors nous formulons l'hypothèse suivante :

**H5:**la présence des comités consultatifs a une influence positive sur la performance.

**2.1.3.2.2. Les variables explicatifs : les variables de contrôle**

✓ *La taille de la banque:*

Cette variable nous permet de calculer la taille de l'organisme, sachant que la taille d'une telle organisation est considérée comme un déterminant important pour la performance de l'entreprise, cette variable peut être calculée de plusieurs manières, soit par le logarithme du total actif, le logarithme du chiffre d'affaire, le logarithme du nombre des employés. Mais dans notre étude on va utiliser le logarithme du total actif. Alors nous formulent notre dernière hypothèse de recherche :

**H6 :** La taille influence positivement sur la performance.

✓ *Le ratio de liquidité :*

Cette variable nous permet de comparer les actifs à court terme à les dettes à court terme, Ce ratio représente la nature d'activité de la banque, il permet de comparer la situation de cette dernière avec les autres banques. Ratio de liquidité = crédit / dépôt. Alors nous formulent notre dernière hypothèse de recherche ainsi :

**H7 : La liquidité influence positivement sur la performance**

Le tableau présenté ci-dessous, récapitule les mesures retenues des différentes variables.

**Tableau N°7 : Les mesures des variables**

Variable	Définition	Mesure	Signe attendu
<b>Les variables expliquées</b>			
ROA	La performance économique	(Résultat net / total actif)*100	
ROE	La performance financière	(Résultat net/ capitaux propres)*100	
<b>Les variables explicatives</b>			
T-CA	Taille du conseil d'administration	Nombre des administrateurs dans le conseil.	+
F-CA	La fréquence des réunions du conseil	Nombre annuel des réunions du conseil.	+
I-CA	Pourcentage des administrateurs indépendants	Nombre des administrateurs indépendants/ Nombre total des administrateurs dans le CA.	+
DUAL	la dualité de direction	1 S'il y a une séparation entre la fonction de directeur générale et la fonction du président du CA. 0 si non.	-
C-CA	Les comités consultatifs	Le nombre des comités consultatifs aux niveaux du CA.	+
T-Bq	Taille de la banque	Le logarithme népérien de la valeur comptable de son actif total à la fin de l'exercice comptable.	+
L-Bq	La liquidité de la banque	Les crédits / les dépôts	+

**Source : élaboré par nous même**

## 2.2. Présentation de la méthode d'analyse :

Pour tester l'impact des caractéristiques de conseil d'administration comme mécanisme de gouvernance sur la performance financière des banques commerciales algériennes nous allons utiliser plusieurs outils statistiques telles que : la régression multiple, les statistique descriptives ainsi que d'autres tests statistiques.

La méthodologie employée dans ce travail ; repose sur l'estimation sur données de panels en utilisant les méthodes de régression multiple à l'aide du programme statistique (Stata/SE 1

Les régressions sont des outils qui permettent, entre autre, d'estimer l'effet de la variation d'une unité de la variable indépendante sur la variable dépendante.

L'économétrie donné de panel est une forme de régression multiple son analyse porte sur deux dimension une individuels et l'autres temporelles alors c'est une type de régression multiples.

### 2.2.1. La méthode de sélection du modèle approprié aux données de panel :

Il existe trois étapes principaux et sur cette base la question qui se pose : quel est le modèle le plus approprié pour les données de notre étude ?

#### 2.2.1.1. Tests de spécification : les modèles sont-ils à effets ou sans effets :

##### ✓ **Test de Fisher (Test de présence d'effets individuels) :**

C'est un test qui permet de justifier s'il est opportun d'estimer le modèle surdes données de panel. La première étape consiste à vérifier la présence d'effets individuels dans nos données. On peut représenter ces effets par une intercepte propre à chaque individu.

Le test est basé sur les hypothèses ci-après :

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0 : \text{présence d'effet} \\ H_1 : \text{absence d'effet} \end{array} \right.$$

Si la « p value » associée à la statistique du test est inférieur à 5%, alors on accepte l'hypothèse nulle présence d'effets spécifique.

##### ✓ **Le test de spécification de Hausman :**

Ce test permet de faire le choix entre un modèle à effets fixes et un modèle à effets aléatoires. L'hypothèse testée concerne la corrélation des effets individuels et des variables explicatives. Le test est basé sur les hypothèses ci-après :

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0 : \text{présence effet fixe} \\ H_1 : \text{présence effet aléatoire} \end{array} \right.$$

Si la probabilité de la statistique « p value » de ce test est inférieure à 5%, alors le modèle à effets fixes est préférable au modèle à effets aléatoire. Mais lorsque la probabilité du test est supérieure à 5%, le test de Hausman ne permet pas de différencier le modèle à effets aléatoires du modèle à effets fixes.

✓ **Test de BreuchPagen :**

Pour s'assurer qu'il y'a un effet aléatoire on effectue un test de BreuchPagen qui permet de tester la significativité du modèle à effets aléatoires, Le test est basé sur les hypothèses ci-après :

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0 : \text{Absence d'effets aléatoires} \\ H_1 : \text{Présence d'effets aléatoires} \end{array} \right.$$

Si la probabilité de la statistique « Pvalue » de Breusch-Pagan est inférieure au seuil fixé (5%), les effets aléatoires seront globalement significatifs.

Pour tester les hypothèses fixées précédemment nous proposons dans cette étude deux modèles. Le premier modèle vise à étudier l'effet des différentes variables de gouvernance retenus tel que :

La taille de conseil d'administration, la fréquence des réunions du conseil, l'indépendance de conseil, la dualité de direction et les comités consultatifs de conseil ainsi d'autres variables de contrôle tel que la taille de la banque et le ratio de liquidité, sur la performance financière, alors que le deuxième modèle test l'effet des mêmes variables sur la performance économique. Par conséquent, les deux modèles sont présentées comme suit :

✓ **Le premier modèle (A) :**

Ce modèle vise à expliquer la rentabilité économique par les variables explicatives (la taille de CA, la fréquence des réunions du CA, la dualité de direction, l'indépendance du CA, les comités consultatifs, la taille de la banque et la liquidité de la banque).

$$ROA = \alpha_0 + \alpha_1 T-CA + \alpha_2 F-CA(t) + \alpha_3 I-CA(t) + \alpha_4 D-CA(t) + \alpha_5 C-CA(t) + \alpha_6 T-Bq(t) + \alpha_7 L-Bq(t) + \mu(t)$$

✓ le deuxième modèle (B) :

Ce modèle à pour objectif d'expliqué la rentabilité financière par ROE et les même variables explicatives du premier modèle :

$$ROE = \beta_0 + \beta_1 T-CA + \beta_2 F-CA(t) + \beta_3 I-CA(t) + \beta_4 D-CA(t) + \beta_5 C-CA(t) + \beta_6 T-Bq(t) + \beta_7 L-Bq(t) + \mu(t)$$

Ou :

$\alpha_0, \beta_0$  : la constante de modèle ;

$\alpha_i, \beta_i$  : les coefficients des variables explicatives :

$\mu_i$  : les termes erreurs ;

T : 1, ..., T : (t=7ans de 2010...a 2016).

### **Section 3 : Analyse descriptive des modèles**

Dans la présente section nous allons aborder les différentes statistiques descriptives des différentes variables du modèle présentées dans la première section pour étudier l'impact de conseil d'administration comme mécanisme de gouvernance sur la performance financière des banques commerciales algériennes.

#### **3.1. Analyse descriptive des modèles :**

L'analyse descriptive des variables retenues consiste à présenter les statistiques descriptives des variables prises dans le modèle empirique en montrant la moyenne, la médiane, l'écart type et les valeurs maximales et minimales pour chaque variable. Comme elle persiste aussi à élaborer la matrice de corrélation entre les différentes variables de régression et la matrice de multi-colinéarité.

##### **3.1.1. Les outils de statistique descriptive :**

Dans ce qui suit nous allons présenter une analyse sur les statistiques descriptives des variables explicatives en utilisant la moyenne, le minimum, le maximum ainsi l'écart type aussi la matrice de corrélation et la matrice de multi colinéarité. Nous allons utiliser les mêmes variables indépendantes dans les deux modèles et nous allons présenter les statistiques descriptives de ces variables dans le tableau suivant :

##### **3.1.2. Statistiques descriptives des variables explicatives :**

Nous allons utiliser les mêmes variables explicatives dans les deux modèles. Ce tableau indique une présentation des variables explicative dans les modèles étudié :

**Tableau N° 8 : Statistique descriptives pour les variables explicatives**

stats	T-CA	F-CA	I-CA	C-CA	T-Bq	L-Bq
mean	7.452381	8.166667	0.0208333	1.02381	27.90502	0.6504838
max	8	14	0.125	2	28.92798	1.051143
min	6	3	0	1	26.64418	0.2155284
sd	0.5927357	2.970724	0.0471494	0.1543033	0.547413	0.221741

**Source : analyse statistique par le logiciel (Stata/SE 11.2).**

Les statistiques descriptives des variables dépendantes montrent que :

- La moyenne de la taille de CA est proche de 7.45 % avec une valeur maximal de 8 est une valeur minimale de 6 et un écart type de 0.59.
- La moyenne de la fréquence de CA est proche de 8.16 % avec une valeur maximal de 14 est une valeur minimale de 3 et un écart type de 2.97.
- La moyenne de l'indépendance de CA est proche de 0.020 % avec une valeur maximal de 0.125 est une valeur minimale de 0 et un écart type de 0.047.
- La moyenne de comité du CA est proche de 1.023 % avec une valeur maximal de 2 est une valeur minimale de 1 et un écart type de 0.15.
- La moyenne de la taille de la banque est proche de 27.90 % avec une valeur maximal de 28.92 est une valeur minimale de 26.64 et un écart type de 0.54.
- Tandis que La moyenne de ratio de liquidité est proche de 0.650 % avec une valeur maximal de 1.05 est une valeur minimale de 0.21 et un écart type de 0.22.

### **3.1.3. Analyse des relations de corrélation :**

L'étude de corrélation peut nous donner quelques indications sur le signe et l'ampleur des relations entre les variables explicative.

Les coefficients de corrélation entre les variables sont présentés dans le tableau ci-dessous.

**Tableau N°9 : La matrice de corrélation**

	T-ca	F-ca	I-ca	D-ca	C-CA	T-bq	L-bq
T-ca	1						
F-ca	-0.0854	1					
I-ca	0.4182	0.4099	1				
D-ca	-0.2142	0.0472	-0.124	1			
C-ca	-0.3873	0.2572	-0.0698	-0.0433	1		
T-bq	-0.2162	-0.0801	-0.1514	0.3568	-0.3208	1	
L-bq	0.1832	-0.0235	-0.2054	0.3256	0.0315	-0.0812	1

**Source : analyse statistique par le logiciel (Stata/SE 11.2)**

Pour expliqué les résultats de la matrice de corrélation on a construit le tableau suivant :

**Tableau N°10 : Explication de résultats**

<b>Variable</b>	<b>Négative</b>				<b>Faible</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Forte</b>
T-CA	F-CA	D-CA	C-CA	T-Bq	*	*	
	8.54%	21.42%	38.73%	21.62%			
F-CA	L-Bq		T-Bq		*		
	2.35%		8.01%				
D-CA	C-CA		I-CA		*		
	4.33%		12%				
I-CA	C-CA		T-Bq		*		
	6.98%		15.14%				
C-CA	T-Bq					*	
	32.08%						
T-Bq	L-Bq				*		
	8.12%						
<b>Variable</b>	<b>Positive</b>				<b>Faible</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Forte</b>
T-CA	I-CA					*	
	41.82%						
F-CA	D-CA		I-CA		*	*	
	4.72%		40.99%				
D-CA	T-Bq		T-Lq			*	
	35.68%		32.56%				

**Source : élaboré par nous même**

L'examen de ces matrices révèle que les coefficients de corrélations entre variables sont faibles « inférieurs à 0,8 », donc, nous pouvons continuer notre analyse.

### **3.1.3. Analyse de multi-colinéarité :**

Pour détecter les multi-colinéarités et identifier les variables impliquées dans des multi-colinéarités, on effectue des régressions linéaires de chacune des variables explicatives en fonction des autres.

Le logiciel ((Stata/SE 11.2) calcule la statistique VIF (Variance Inflation Factor) et son inverse (1/VIF). Cette dernière indique l'augmentation de la variance des coefficients en présence de multi-colinéarité. Le VIF vaut 1 quand il y a absence totale de multi-colinéarité et il tend vers l'infini quand il y a multi-colinéarité parfaite.

**Tableau N°11 : Résultats de test VIF**

Variable	VIF	1/VIF
C-CA	6.84	0.146156
T-CA	6.38	0.156811
D-CA	2.62	0.381436
L-BQ	2.08	0.48163
F-CA	1.45	0.690892
I-CA	1.38	0.725331
Mean VIF	3.46	

**Source : analyse statistique par le logiciel (Stata/SE 11.2)**

A partir de ce tableau ci-dessus on remarque que VIF est inférieur à 10, on constate alors une absence de problème de multi-colinéarité.

## **Section 4: Estimation du modèle économétrique et test des hypothèses**

Dans la présente section nous allons présenter les résultats des deux modèles économétriques et commenter les résultats. Le premier consiste à établir une relation entre la rentabilité financière et les variables de conseil d'administration. Le deuxième, consiste à établir une relation entre la rentabilité économique et les mêmes variables de conseil d'administration utilisées dans le premier modèle.

### **4.1. Etude des modèles:**

Après la présentation des statistiques relatives à nos variables, il convient à présent de procéder la spécification des modèles à estimer.

Et avant de commencer notre analyse, on rappelle que le premier modèle (A) vise à expliquer la rentabilité économique ROA et le deuxième modèle (B) vise à expliquer la rentabilité financière par ROE.

#### **4.1.1. Etude du premier modèle (ROA) :**

Après avoir spécifié le modèle économétrique à estimer à partir des méthodes de régressions multiple sur données de panels appliquées au programme statistique (Stata/SE 11.2) nos résultats exerçant les différentes régressions effectuées pour le premier modèle (ROA) sont présenté ci-dessous :

##### **4.1.1.1. Test d'existence des effets individuels (Teste de Fisher):**

Ce teste permet de tester les hypothèses suivantes par le logiciel (Stata/SE 11.2).

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0 : \text{présence d'effet} \\ H_1 : \text{absence d'effet} \end{array} \right.$$

Les résultats de cette estimation sont rapportés par l'annexe N°1.

Si  $(\text{Prob}>F) < (\text{seuil} = 5\%)$  on a d'après les résultats  $\text{Prob}> F = 0.0128$

Alors on accepte  $H_0$  présence d'effets spécifique.

Nous signalons que le modèle à effets fixes a été écarté dans l'estimation de modèle estimé, puisque ce modèle de régression inclut des variables muettes invariables dans le temps. Effectuer une régression en effets fixes aurait conduit à sortir arbitrairement cette variable de l'ensemble des variables explicatives. Nous avons donc utilisé une estimation d'un modèle aléatoire et par la suite nous avons commandé à l'aide du logiciel STATA le test de «Breusch-Pagan Lagrangien Multiplier test for random effects» qui sert à identifier l'existence ou non d'effets individuels. Ce test permet de déterminer quel modèle sera utilisé: le «pooled» ou le modèle à effets aléatoires.

**4.1.1.2. Effets fixes ou effets aléatoires (test d'Hausman) :**

Ce teste il permet de tester les hypothèses suivantes :

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0 : \text{effet fixe} \\ H_1 : \text{effet aléatoire} \end{array} \right.$$

Les résultats de l'estimation du modèle à effets aléatoires et les résultats du test de Hausman sont rapportés respectivement par les annexes N°2.

Si  $(\text{Prob} > \chi^2) < (\text{seuil} = 5\%)$

$\text{OnaProb} > \chi^2 = 0.0002$

Alors on accepte  $H_0$ , que les effets fixes sont appropriés.

**4.1.2. Etude du deuxième modèle (ROE) :**

Après avoir spécifié le modèle économétrique à estimer à partir des méthodes de régressions multiple sur données de panels appliquées au programme statistique (Stata/SE 11.2) nos résultats exerçant les différentes régressions effectuées pour le premier modèle (ROE) sont présenté ci-dessous :

**4.1.2.1. Test d'existence des effets individuels (Teste de Fisher) :**

On estime le modèle à effets fixes par le logiciel (Stata/SE 11.2) par la même méthode

On trouve :  $\text{Prob} > F = 0.1424$ , donc on constate qu'il n'existe pas d'effet individuel. Voir l'annexe N°4.

Alors il n'est pas opportun d'estimer le modèle sur données de panel, Il convient à présent de procéder à une estimation préalable de notre modèle par la méthode des moindres carrés ordinaires.

#### **4.2. Présentation et estimation des deux modèles A et B :**

Dans ce tableau ci-dessous on va présenter les résultats des modèles choisis :

**Tableau N°12 : Représentation des résultats des deux modèles A et B**

Modèle A (ROA)			Modèle B (ROE)		
Les paramètres		Les coefficients et Probabilité	Les paramètres		Les coefficients et Probabilité
Constante	$\alpha_0$	-14.8729** (0.030)	Constante	$\beta_0$	-164.7464*** (0.005)
T-CA	$\alpha_1$	0.3369991 (0.192)	T-CA	$\beta_1$	5.263838** (0.015)
F-CA	$\alpha_2$	-0.0454229 (0.269)	F-CA	$\beta_2$	0.1930622 (0.560)
I-CA	$\alpha_3$	0.0529057 (0.898)	I-CA	$\beta_3$	-1.230206 (0.710)
D-CA	$\alpha_4$	-0.0135285 (0.996)	D-CA	$\beta_4$	0.3715094 (0.988)
C-CA	$\alpha_5$	1.636251** (0.039)	C-CA	$\beta_5$	12.5315** (0.055)
T-Bq	$\alpha_6$	0.3876207** (0.042)	T-Bq	$\beta_6$	4.350374*** (0.007)
L-Bq	$\alpha_7$	1.844995*** (0.001)	L-Bq	$\beta_7$	3.263218 (0.446)

Source : élabore d'après les résultats trouvés dans le logiciel(Stata/SE 11.2), modèle A voir Annexe N°3, modèle B voir Annexe N° 5

\*\*Significatif au seuil de 5%.

\*\*\* Significatif au seuil de 1%.

#### **4.3. L'interprétation des résultats :**

Dans cette partie nous allons présenter l'interprétation des deux modèles :

##### **4.3.1. Les résultats de modèle A (ROA) :**

D'après les résultats de modèle (A) a effet fixe, la taille du conseil d'administration, la fréquence des réunions de conseil d'administration, l'indépendance, et la dualité, ne jouent

aucun rôle sur la rentabilité financière des banques commerciales algérienne Nos résultats ne permettent donc pas de confirmer les hypothèses fixées.

Par contre Les résultats du modèle (A) à effet fixe montrent une significativité de la variable de comité de conseil d'administration et les variables de contrôle tel que la taille de la banque et le ratio de liquidité qui parut avec des coefficients positive. Cette signification montre qu'il existe une relation entre la rentabilité économique mesuré par le ratio ROA et les variables explicatives de conseil d'administration et d'autres variables de contrôle.

Une signification de niveaux de 5% de la variable de comité de conseil d'administration avec un coefficient positive de (1.636251) cela veut dire qu'il existe une relation positive entre la présence de comité de contrôle au sein de conseil d'administration et la rentabilité économique ce qui affirme notre hypothèse.

Ces résultats peuvent être expliqués par la théorie de Campos et al(2002) qui révèlent que ces comités sont centraux pour la mise en place d'une structure de gouvernance efficace, puisqu'ils produisent une transparence et une confiance et protègent la circulation de l'information financière vers le marché financier Les codes de bonnes pratiques de gouvernance recommandent le fait que le conseil d'administration ait différents comités importantes telles que l'audit, la rémunération et la gestion de risque.

La taille de la banque mesurée par le logarithme de total actif a une relation positive (0.3876207) et significative à un niveau de 5% avec la rentabilité mesurée par ROA. On conclut de cette étude qu'il y'a un rapport entre la taille et la performance de la banque ce qui affirme notre hypothèse.

Le ratio de liquidité des banques aussi a une relation positive (1.844995) et significative à un niveau de 5% avec la rentabilité financière mesurée par ROA on constate alors une relation positive entre la rentabilité financière et le ratio de liquidité des banques ce qui confirme l'hypothèse fixée auparavant.

#### **4.3.2. Les résultats de modèle B (ROE) :**

D'après les résultats de modèle (B) de la régression linéaire par la méthode de moindre carrée, la fréquence des réunions de conseil d'administration, l'indépendance, la dualité et le ratio de liquidité ne jouent aucun rôle sur la rentabilité financière des banques commerciales algérienne Nos résultats ne permettent donc pas de confirmer les hypothèses fixées.

Par contre Les résultats montrent qu'il existe une significativité de la variable de la taille de conseil d'administration, les comités de conseil d'administration et la variable de contrôle la taille de la banque qui parut avec des coefficients positive. Cette signification montre qu'il existe une relation entre la rentabilité économique mesuré par le ratio ROE et les variables explicatives de conseil d'administration et d'autres variables de contrôle.

Une signification de niveaux de 5% de la variable de taille de conseil d'administration avec un coefficient positive de (5.263838) cela veut dire qu'il existe une relation positive entre la taille de conseil d'administration et la performance économique ce qui affirme notre hypothèse.

Ces résultats confirment les études de plusieurs chercheurs tel que (Vafeas (1999), Dwivedi et Jain(2005), Bozec et Dia (2007)) qui ont montré une relation positive entre la taille de CA et son efficacité.

Aussi on remarque qu'il existe une signification de niveaux de 5% de la variable de comité de CA avec un coefficient positive (12.5315) alors une relation positive avec la performance qui confirme notre hypothèse et aussi les recherches de plusieurs chercheurs (Klein (1998), Campos et al(2002)).

La taille de la banque montre qu'il existe une signification à un niveau de 5% et une relation positive (4.350374) avec la performance mesurée par ROA. Ce qui confirme notre hypothèse de l'existence d'une relation positive de la taille de la banque avec la performance financière mesuré par le ROE.

On résume les résultats de notre étude et les compare aux hypothèses de départ par le tableau suivant:

**Tableau N°13 : Résumé des résultats**

Hypothèse	Résultat attendu	Résultat observé
HG: l'impact des critères du conseil d'administration comme mécanisme de gouvernance sur la performance financière dans les banques commerciale algériennes.	+	+
H1 : Effet de la taille du CA.	+	+
H2 : Effet de la fréquence des réunions du CA.	+	(-)
H3 : Effet de l'indépendance des administrateurs du CA.	+	(-)
H4 : Effet de la dualité de la direction du CA.	-	(-)
H5 : Effet Des comités consultatifs du CA.	+	+
H6 : Effet de la taille de la banque.	+	+
H7 : Effet de la liquidité de la banque	+	+

**Source : élaboré par nous même**

(-) : Effet non significatif.

+ : Effet positif.

- : Effet négative.

#### **4.4. Limites de la recherche:**

En faite, on n'a pas réussi à trouver un lien entre tous les variables explicatives et expliqués choisies, sauf pour deux d'entre elle (la taille de CA et les comités installé aux CA) et d'autre ne constitue pas un mécanisme de gouvernance, mais représentent une variable de contrôle (la taille et la liquidité de la banque).

Comme dans tout travail de recherche, certaines limites existent. Ces limites sont cause au manque d'information sur les éléments qui composent les systèmes de GE. Ce manque est du au refus des responsables des banques de répondre à nos demandes d'information par biais des questionnaires dépose à leurs niveaux, bien que ces informations sont pas confidentielles (la taille du CA, le nombre des réunions, la présence de comité .....).

De même, de notre étude de GE nous nous sommes limités qu'à aux critères du CA, ce choix a été faite par rapport aux données disponibles.

Aussi on n'a étudié que la performance financière qu'elle a été mesurée par deux indicateurs seulement (ROA ET ROE) qu'il fallait d'aller vers la performance globale (performance financière, organisationnel, sociale, stratégique .....), mais ce choix aussi a été faites par rapport aux données disponibles (comptes sociaux publier aux CNRC).

Enfin, la contrainte temporelle de la durée, relativement courte, d'élaboration de notre mémoire.

### **Conclusion:**

La performance financière constitue un facteur essentiel qui détermine la rentabilité des établissements financiers. Une amélioration de la performance permet la mise en place d'un système bancaire sain et efficace.

Pour notre part et dans ce chapitre nous avons étudié l'effet des caractéristiques de conseil d'administration sur la performance financière dans le contexte algérien pour examiner empiriquement notre problématique de recherche : “Quel est l'impact des critères du conseil d'administration comme mécanisme de gouvernance sur la performance financière dans les banques commerciale algériennes ?”.

Dans cette étude nous avons mettre en œuvre deux modèles économétriques de sept banques commerciales algérienne sur une période aller de 2010 jusqu'à 2016, un modèle (A) s'est porté sur un modèle de régression linéaire multiple sur des données de panel qui mesure la relation entre la performance mesuré par le ratio ROA et les variables explicatives de conseil d'administration.

Et un modèle économétrique (B) porté sur une régression linéaire simples par la méthode de moindre carrée qui mesure la relation entre la performance mesuré par le ratio ROE et les même variables explicatives de conseil d'administration.

Les résultats des deux modèles montrent qu'il existe une relation entre les variables de conseil d'administration et la performance mesuré par les deux ratios ROA et ROE, tandis que la taille de conseil et les comités de contrôle ont montré une significativité et une relation positive la première avec le ratio ROA et la deuxième avec le ratio ROE.

# **CONCLUSION GÉNÉRALE**

Tout au long de ce mémoire de recherche, nous avons passé en revue un certain nombre de points relatifs aux mécanismes de la gouvernance. De ce fait nous avons mobilisé différentes types de méthodologies.

Ceci nous a permis d'avoir une lecture relativement féconde du système bancaire algérien. Cette lecture pourrait s'avérer intéressante, du point de vue des banques Algériennes, pour mieux comprendre les points sur lesquels elles pourraient s'appuyer afin d'améliorer leurs performance dans un marché évolutif, dynamique et concurrents.

Les banques commerciales algériennes sont en changement perpétuel, après les différentes lois et ordonnances exigé par la banque d'Algérie. Toutes ces banques se sont conformées et se conforment toujours à ces différentes règles prudentielles.

A cet égard, nous avancé au début de notre mémoire quelques hypothèses, à savoir :

- Le système de gouvernance des banques se caractérise par une spécificité propre à eux. Ayant une importance vitale dans l'économie du pays et aussi un effet sur la performance.
- La performance bancaire peut être mesurable et elle a des principaux déterminent
- La gouvernance est un facteur clé de succès des organismes et elle est le déterminant principal de la performance

Dans le premier chapitre, nous avons présenté le concept de gouvernance d'entreprise, les différentes théories de la gouvernance, ainsi la gouvernance dans secteur bancaire et ces mécanismes, enfin Les caractéristiques de conseil d'administration comme mécanisme de gouvernance.

L'étude théorique des différents acteurs et mécanismes de gouvernance nous a permis de dégager l'importance de chaque mécanisme de gouvernance en fonction de son rôle et de sa responsabilité

Dans le second chapitre, nous avons adressé à la présentation de la performance et ces critères, ainsi la mesure de la performance, enfin les outils d'évaluation de la performance financière.

Au terme de ce chapitre, on a conclu que le concept de la performance reste lui aussi complexe malgré les nombreux travaux réalisés autour de ce concept et qui montrent que la

mesure et le suivi des performances dans les banques sont devenus nécessaires, et pour réduire le niveau de cette complexité les évaluateurs et les chercheurs utilisent souvent un ensemble d'indicateurs et d'indices financière et non financière qui ne cesse pas à évoluer

Enfin, et pour cerner le lien empirique entre les mécanismes de gouvernance d'entreprise et la performance financière dans le troisième chapitre nous avons scindé ce chapitre en deux parties,

La première partie était consacrée à la présentation de système bancaire algérien ainsi notre méthodologie de recherche suivie. Nous avons identifié notre échantillon composé de 7 banques commerciales algériennes couvrant une période de sept ans (2010 – 2016), et les mesures des différentes variables utilisés dans le modèles tester, dans le but d'identifier la relation entre les critères de conseil d'administration comme mécanisme de gouvernance fournis par les banques commerciales algériennes et la performance.

Dans la deuxième partie, nous avons tenté de modéliser la relation entre les caractéristiques de conseil d'administration et la performance des banques mesurées par les deux ratios ROA et ROE l'analyse était en premier lieu purement descriptive sur les caractéristiques de notre échantillon, ensuite on a étudié la régression linéaire multiple sur des données de panels à travers les différents tests statistiques.

Les résultats des tests ont montré l'existence d'une relation significative et positive entre quelques variables explicatives de conseil d'administration et la performance financière des banques.

La variable de comité de conseil d'administration et les variables de contrôle tel que la taille de la banque et le ratio de liquidité ont un impact positive sur la performance mesuré par le ratio ROA ;

La variable de la taille de conseil d'administration, les comités de conseil d'administration et la variable de contrôle la taille de la banque ont un impact positive sur la performance mesuré par le ratio ROE ;

Par contre les résultats de tests ont montré aussi qu'il existe des variables qui ne jouent aucun rôle sur la performance financière des banques alors n'ont pas un impact significatif sur la performance.

Enfin, ces principaux résultats tirés à travers la mobilisation de différents cadres d'analyse nous ont permis de comprendre le système de gouvernance des banques, ses caractéristiques et sa spécificité, ainsi la mesure de la performance et de confirmer la relation entre la gouvernance et la performance par les résultats tirés qui ont permis de valider la majorité des hypothèses de notre recherche.

### **PERSPECTIVES :**

Comme dans tout travail de recherche, certaines limites existent. La première limite de notre travail de recherche provient de la complexité du sujet étudié. Ce qui a engendré une grande difficulté à cerner tous les aspects autour de notre problématique. Ceci nous a limités dans l'analyse de certains aspects souvent importants. Enfin, diversité des sources d'informations.

Néanmoins, les résultats tirés suite à l'étude, nous ont permis de trouver un impact des mécanismes de gouvernance sur la performance financière. En effet, il apparaît clairement que ce résultat ouvre la voie à plusieurs travaux de recherche futurs. Il est ainsi envisageable, à notre avis, d'intégrer d'autres outils d'analyse dans le but de mieux appréhender l'achèvement de ce projet de réformes en Algérie.

Il serait également intéressant dans le cadre des mémoires futurs d'envisager une étude plus détaillée, tout en intégrant d'autres aspects relatifs à la réforme budgétaire et comptable non pris en compte dans le cadre de notre mémoire. Ainsi qu'une actualisation du sujet à la lumière des évolutions qui seront réalisées en matière de modernisation du système budgétaire et comptable. L'objectif attendu de ce futur cadre d'analyse est de procurer une meilleure lisibilité du contexte de réformes des finances publiques.

# **BIBLIOGRAPHIE**

**Ouvrages :**

1. Abdelkrim Naas « Le système bancaire algérien de la décolonisation à l'économie de marché », Casbah édition, 2004.
2. AMMOUR Benhalima. Le Système Bancaire Algérien, Dahlab 2eme edition 2001.
3. Bacqueroët, Daniel, and Thierry Luthi. Améliorer la performance de votre entreprise: 70 recommandations concrètes. Editions Eyrolles, 2011.
4. BAUDRY Bernard, « Economie de la firme, repères », édition La découverte, Paris, 2003.
5. BERNET-ROLLANDE Luc, « Principes de technique bancaire », 22° édition, éditionDunod, Paris, 2002.
6. BOUIN X, SIMON F-X, « les Nouveaux Visages du Contrôle de Gestion », Edition DUNOD, Paris.
7. Brigitte Doriath et Christian Goujet, Gestion prévisionnelle et mesure de la performance, 3eme édition, Dunod.
8. Capet, M. Geneviève (C) et Meunier (J), Diagnostic, Organisation, Planification d'Entreprise, Ed Economica, 1ère Édition, Paris, 2002.
9. CHARREAUX Gérard et WIRTZ Peter, « gouvernance des entreprises : nouvelles perspectives », Ed. ECONOMICA, Paris, 2005
10. Cohem Elie, Analyse financière Economica, paris, 1997.
11. Dicko, S. Les Différentes conceptions du rôle d'un conseil d'administration : Analyse théorique et pratique. Editions Publibook, (2011).
12. EBONDO Eustache, WaMandzila, « Gouvernance de l'entreprise, uneapproche par l'audit et le contrôle interne » Edition, L'Harmattan, année 2005.
13. GIRAUD.F, SAULPICO, NAULLEAU.G, DELMONDM.H, BESCOSP. Préface de Patrice Marteau, «Le contrôle de gestion et pilotage des performances», Gualino éditeur, France 2002.
14. Godard, L., &Schatt, A. Caractéristiques et fonctionnement des conseils d'administration français. Revue française de gestion, (2005).
15. KPMG, Guides des bonnes pratiques de gouvernance des sociétés foncières cotées ,2eme Edition.
16. Linck J. et Netter J. The Determinants of Board Structure, University of Georgia Working Paper, (2006).

17. LORINO PHILIPPE, « Méthodes et Pratiques de la Performance », Les Editions d'Organisation, Paris, 1998.
18. MAUGERI Salvatore, « Gouvernance(s) », édition DUNOD 2014.
19. Stoeberl, P.A, Sherony, B.C. Board Efficiency and Effectiveness, in E. Mattar, M. Ball (Eds.), Handbook for Corporate Directors, McGraw Hill, (1985).
20. Sylvie de Coussergues, Gautier Bourdeaux, Thomas Péran« Gestion de la banque : Du diagnostic à la stratégie », 6<sup>e</sup> Edition : DUNOD, paris 2010.
21. IGALENS Jacques et POINT Sébastien « Vers une nouvelle gouvernance des entreprises » l'entreprise face aux parties prenantes, édition DUNOD année 2008.

### Articles:

1. Angèle DOHOU et Nicolas BERLAND, « MESURE DE LA PERFORMANCE GLOBALE DES ENTREPRISES.
2. Anderson, C.A., Anthony, R.N. The New Corporate Directors, Wiley, (1986).
3. Bouton, D. Pour un meilleur gouvernement des entreprises cotées, dit Rapport Bouton, MEDEF – AFEP, (2002).
4. Charreaux, Gérard. Pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises. No. 0960601. Université de Bourgogne-CREGO EA7317 Centre de recherches en gestion des organisations, (1996).
5. Chtourou, Sonda Marrakchi, and Sana Ben Hassine. "Impact de la mise en places des comités d'audit dans les banques tunisiennes." comptabilité, contrôle, audit et institution (s). (2006).
6. Committee on the financial aspects of corporate governance publié en Grande-Bretagne le 1<sup>er</sup> décembre 1992.
7. Demsetz, H. « toward a theory of property right » American Economic Review, (1967).
8. Document Société Inter Bancaire de Formation (S.I.B.F) : Fonctionnement d'une banque, C.P.E.S.B, (2005).
9. FINET Alain, « gouvernement d'entreprise », Ed. de Boeck, Bruxelles 2005.
10. GOMEZ Pierre-Yve, Référentiel pour une gouvernance raisonnable des entreprises françaises, Rapport au conseil d'administration de Middle Next, Cahier n°2, France, Mars 2009.
11. L, Timme, S.G. Corporate control and bank efficiency, Journal of Banking and Finance; (1993).

12. L'article de Guillaume Une brève étymologie de la performance ; Publié le 31 janvier 2017.
13. Linck J. et Netter J, The Determinants of Board Structure, University of Georgia Working Paper, (2006).
14. LOUIZI, (G) : impact du conseil d'administration sur la performance des banques tunisiennes, Université de Sfax en Tunisie, (2006).
15. Louise FRECHETTE, Vice - Secrétaire générale des Nations Unies dans « Comprendre la gouvernance », Institut sur la gouvernance, Ottawa, 2001.
16. Instruction de la Banque d'Algérie n°74-94 relative à la fixation des règles prudentielles de gestion des banques et établissements financiers article 11. Du 29 novembre 1994.
17. James J. Hughes, « The Greenbury Report on direct », (1996).
18. Krifa, N., &Maati, J. Faut-il limiter le nombre de sièges et l'ancienneté du mandat des administrateurs indépendants. Cas des acquéreurs français.
19. PIGE Benoit, Article : « Enracinement des dirigeants et richesse des actionnaires », Revue : Finance Contrôle Stratégie, Volume1,N°3, septembre 1998.
20. Piot, C. les comités de rémunération et de sélection sont-ils perçus comme des mécanismes de contrôle en France. Comptabilité et Connaissances. (2005, May).
21. PLOIX Hélène, « gouvernance d'entreprise », Ed. HEC Paris, Paris, 2006
22. Feki, A., &Khoufi, W. L'effet des caractéristiques du conseil d'administration et de la qualité de l'information financière sur le coût de la dette (Cas des entreprises industrielles françaises). (2008).
23. PRINCIPES DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE DU G20 ET DE L'OCDE, septembre 2015.
24. Stoeberl, P.A, Sherony, B.C. Board Efficiency and Effectiveness, in E. Mattar, M. Ball (Eds.), Handbook for Corporate Directors, McGraw Hill, (1985).
25. World Bank «Managing Development - the Governance Dimension», Washington DC. USA. (1994).

### **Thèses :**

1. Aminata FALL, « évaluation de la performance financière de l'entreprise cas de la SAR », (2014).
2. AZIKIOU Idir, GOUVERNANCE DES ENTREPRISES (Cas des banques publiques algériennes), ECOLE SUPERIEURE DE BANQUE, 2008.

3. EL HARTI Mohcine: la gouvernance des entreprises publique marocaine : représentations et perspectives, université Abdelmalek Essaadi-tanger, Maroc.
4. El Mostafa Abkari, La performance Financiere Et Operationnele Des Banques Canadiennes Acquereuses lors des fusions et acquisitions : 1994-2004, Université du Québec à Montréal, Septembre 2006.
5. KAAKIT Abd El Gafour : élaboration d'un tableau de bord prospectif, magistère, université de Batna, 2002.
6. LOUIZI, (G) : impact du conseil d'administration sur la performance des banques tunisiennes, Université de Sfax en Tunisie, 2006.
7. Manâa Salma, Les déficits institutionnels et managériaux de la gouvernance d'entreprise en Tunisie BATAM, monographie d'un éche"exemplaire" UNIVERSITE DE TUNIS INSTITUT SUPERIEUR DE GESTION TUNIS, 2006.
8. M. SENOUCI Kouider, la gouvernance bancaire face aux parties prenantes, cas des banques public algériennes. Université Abou BekrBelkaid – Tlemcen,2015.
9. NINI, Mohamed. Le tableau de bord prospectif : outil de pilotage stratégique. 2009,
10. SirineTOUMI,l'impact des mecanismes de gouvernance dans la gestion des risques bancaires et la performance des banques « Cas de la France, L'Allemagne Et Le Japon »,2016.

### **Ordonnance et code :**

1. Code de commerce Algérien 2007.
2. Code algérien de la gouvernance d'entreprise, Goal, 2009.
3. JORA, règlement 90-10 du 14 avril 1990.
4. Ordonnance N°03-11 du 26 aout 2003 modifiée.

### **Dictionnaires :**

1. Larousse, Le Grand Dictionnaire Encyclopédique, édition 1989
2. LAROUSSE, dictionnaire de l'économie, édition 2000.
3. Le Lexique économique. 7ème éd. DALLOZ, 2005.
4. Le Lexique économique. 7ème éd. DALLOZ, 2005.
5. MARTINET (A) et SILEM (A) : lexique de gestion et de management, DUNOD, Paris, 2009.

### **Sites internet :**

1. [https://www.researchgate.net/publication/276268740\\_guide\\_des\\_banques\\_en\\_algerie](https://www.researchgate.net/publication/276268740_guide_des_banques_en_algerie)  
[Guide banks in Algeria](#)
2. [http://www.bank-of-algeria.dz/html/communiqu.htm#COMMUNIQUE\\_Villepin](http://www.bank-of-algeria.dz/html/communiqu.htm#COMMUNIQUE_Villepin)
3. <http://gerard.charreaux.pagesperso-orange.fr/perso/articles/ENCYCGE.pdf>
4. <https://www.lesechos.fr/03/03/2003/LesEchos/18857-032-ECH>
5. <http://www.leaders.com.tn/article/10829-1-assemblee-generale-des-entreprises-pilier-de-la-gouvernance-d-entreprise>
6. <https://doi.org/10.1108/01437729610110585>
7. [www.alsalamalgeria.com](http://www.alsalamalgeria.com)
8. [www.cnepbanque.dz](http://www.cnepbanque.dz) Alger
9. [www.cpa-bank.dz](http://www.cpa-bank.dz)
10. <http://www.bna.dz>
11. [WWW.BEA.DZ](http://WWW.BEA.DZ)
12. [www.badr-bank.dz](http://www.badr-bank.dz)
13. [www.bdl.dz](http://www.bdl.dz)

**ANNEXE**

**LISTE DES ANNEXES**

<b>N°</b>	<b>ANNEXE</b>	<b>Page</b>
1	Teste de Fisher de modèle (A)	A
2	Teste de Hausman de modèle (A)	B
3	Estimation de modèle (A)	C
4	Teste de Fisher de modèle (B)	D
5	Estimation de modèle (B)	E
6	La base des données	F

**Annexe1** : Teste de Fisher de modèle (A)

```
. xtreg roa tca fca ica dca cca tbq lbq, fe
note: ica omitted because of collinearity
```

```
Fixed-effects (within) regression      Number of obs   =    49
Group variable: banques              Number of groups =     7

R-sq:  within = 0.3762                Obs per group:  min =     7
          between = 0.4579              avg =    7.0
          overall = 0.3565             max =     7

corr(u_i, Xb) = -0.7645                F(6, 36)       =     3.62
                                          Prob > F       =     0.0065
```

roa	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
tca	-.3272367	.321305	-1.02	0.315	-.9788735	.3244001
fca	-.0279105	.0779248	-0.36	0.722	-.1859493	.1301284
ica	(omitted)					
dca	-.9145853	.4339405	-2.11	0.042	-1.794657	-.0345132
cca	-.3116958	.9007738	-0.35	0.731	-2.13855	1.515158
tbq	-.4778529	.4744707	-1.01	0.321	-1.440124	.4844183
lbq	3.269044	.7428098	4.40	0.000	1.762556	4.775532
_cons	15.02193	14.58458	1.03	0.310	-14.55697	44.60082
sigma_u	.88558654					
sigma_e	.59866712					
rho	.68634546 (fraction of variance due to u_i)					

```
F test that all u_i=0:      F(6, 36) =     3.20      Prob > F = 0.0128
```

**Annexe 2** :Teste de Hausman de modèle (A)

```
. estimates store random
```

```
. hausman fixed random
```

	— Coefficients —		(b-B) Difference	sqrt(diag(V_b-V_B)) S.E.
	(b) fixed	(B) random		
tca	-.3272367	.3369991	-.6642358	.1914759
fca	-.0279105	-.0454229	.0175124	.066214
dca	-.9145853	.0529057	-.967491	.1394465
cca	-.3116958	1.636251	-1.947947	.4284775
tbq	-.4778529	.3876207	-.8654736	.4345665
lbq	3.269044	1.844995	1.424049	.5202962

b = consistent under H<sub>0</sub> and H<sub>a</sub>; obtained from xtreg  
 B = inconsistent under H<sub>a</sub>, efficient under H<sub>0</sub>; obtained from xtreg

Test: H<sub>0</sub>: difference in coefficients not systematic

chi2(6) = (b-B)'[(V\_b-V\_B)<sup>(-1)</sup>](b-B)  
 = 25.92  
 Prob>chi2 = 0.0002  
 (V\_b-V\_B is not positive definite)

**Annexe 3** : Estimation de modèle (A)

```

. estimates store fixed

. xtreg roa tca fca ica dca cca tbq lbq, re

Random-effects GLS regression           Number of obs   =    49
Group variable: banques              Number of groups =    7

R-sq:  within = 0.2041                Obs per group:  min =    7
        between = 0.8471                avg   =    7.0
        overall  = 0.5213                max   =    7

Random effects u_i ~ Gaussian           wald chi2(7)    =   44.66
corr(u_i, X) = 0 (assumed)             Prob > chi2     =   0.0000

```

roa	Coef.	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]	
tca	.3369991	.2580192	1.31	0.192	-.1687092	.8427074
fca	-.0454229	.0410851	-1.11	0.269	-.1259482	.0351024
ica	-.0135285	3.078206	-0.00	0.996	-6.046701	6.019645
dca	.0529057	.4109246	0.13	0.898	-.7524918	.8583031
cca	1.636251	.7923386	2.07	0.039	.0832957	3.189206
tbq	.3876207	.1904584	2.04	0.042	.0143292	.7609123
lbq	1.844995	.5301492	3.48	0.001	.8059218	2.884069
_cons	-14.8729	6.852836	-2.17	0.030	-28.30421	-1.441589
sigma_u	0					
sigma_e	.59866712					
rho	0	(fraction of variance due to u_i)				

**Annexe 4** :Teste de Fisher de modèle (B)

```

. xtreg roe tca fca ica dca cca tbq lbq, fe
note: ica omitted because of collinearity

Fixed-effects (within) regression           Number of obs   =       49
Group variable: banques                  Number of groups =        7

R-sq:  within = 0.0888                   Obs per group:  min =        7
          between = 0.0421                  avg =       7.0
          overall = 0.0551                 max =        7

corr(u_i, xb) = -0.2662                   F(6, 36)        =       0.58
                                                Prob > F        =       0.7400

```

roe	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
tca	-.3974791	2.804346	-0.14	0.888	-6.084957	5.289999
fca	.7489039	.680127	1.10	0.278	-.6304576	2.128265
ica	(omitted)					
dca	-4.344308	3.787428	-1.15	0.259	-12.02557	3.336951
cca	-1.612776	7.861943	-0.21	0.839	-17.55754	14.33198
tbq	-.60176	4.141175	-0.15	0.885	-9.000451	7.796931
lbq	4.727662	6.483235	0.73	0.471	-8.420948	17.87627
_cons	24.43138	127.294	0.19	0.849	-233.7329	282.5956
sigma_u	4.5963867					
sigma_e	5.2251595					
rho	.43624157	(fraction of variance due to u_i)				

```

F test that all u_i=0:   F(6, 36) =    1.73           Prob > F = 0.1424

```

**Annexe 5** : Estimation de modèle (B)

. regress roe tca fca ica dca cca tbq lbq						
Source	SS	df	MS			
Model	646.510697	7	92.3586709	Number of obs =	49	
Residual	1266.12853	41	30.8811836	F( 7, 41) =	2.99	
Total	1912.63922	48	39.8466505	Prob > F =	0.0125	
				R-squared =	0.3380	
				Adj R-squared =	0.2250	
				Root MSE =	5.5571	
roe	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
tca	5.263838	2.064369	2.55	0.015	1.09476	9.432916
fca	.1930622	.3287151	0.59	0.560	-.4707914	.8569158
ica	.3715094	24.62822	0.02	0.988	-49.3662	50.10922
dca	-1.230206	3.287741	-0.37	0.710	-7.869933	5.409521
cca	12.5315	6.339372	1.98	0.055	-.2711188	25.33412
tbq	4.350374	1.523826	2.85	0.007	1.272944	7.427803
lbq	3.263218	4.241637	0.77	0.446	-5.302942	11.82938
_cons	-164.7464	54.82842	-3.00	0.005	-275.4747	-54.01818

**Annexe 6** : La base des données

Banques	années	ROA	ROE	T-CA	F-CA	I-CA	D-CA	C-CA	T-BQ	L-BQ
1	2010	2.28980955	25.7599344	8	13	0	0	1	27.9828642	1.01203828
1	2011	2.14845058	18.9937509	8	8	0	0	1	28.1138563	0.92767479
1	2012	1.31939045	13.8695889	8	8	0	0	1	28.3537658	0.85584613
1	2013	1.3817764	13.3024763	7	10	0	0	1	28.4129542	0.87820449
1	2014	1.13654269	11.8608649	7	8	0	1	1	28.5944318	1.05114339
1	2015	1.08630499	9.8780676	6	8	0	1	1	28.6313152	0.87463157
1	2016	1.10502267	9.63262987	7	8	0	0	1	28.6760115	0.8273838
2	2010	0.87030612	13.5510752	7	9	0	0	1	28.4933462	0.21552835
2	2011	1.14765587	17.2208448	7	9	0	0	1	28.6005513	0.25871256
2	2012	0.971998	17.7864034	7	10	0	0	1	28.9279831	0.31450794
2	2013	0.99135701	10.4403624	7	10	0	0	1	28.3783929	0.44733699
2	2014	1.15471171	13.4685266	7	10	0	0	1	28.5793505	0.41891358
2	2015	1.28394482	13.6936245	7	10	0	0	1	28.5876134	0.59534732
2	2016	1.34313637	12.8744302	8	10	0	1	1	28.5764846	0.79738943
3	2010	1.33803503	32.6893429	8	12	0.125	0	1	27.4219296	0.37421929
3	2011	1.05524337	21.3456855	8	12	0.125	0	1	27.5490985	0.4662267
3	2012	0.57265639	10.6109373	8	11	0.125	0	1	27.6154634	0.49570567
3	2013	0.45968595	9.01839597	8	9	0.125	0	1	27.745641	0.51209641
3	2014	0.44508119	9.7604839	8	14	0.125	0	1	27.9502594	0.53959443
3	2015	0.43482007	8.62749925	8	10	0.125	0	1	27.8984832	0.69402048
3	2016	0.76657285	8.98144864	8	8	0.125	0	1	27.8726078	0.76720825
4	2010	0.19199536	3.49175036	8	10	0	0	1	26.6441784	0.6306311

4	2011	0.43693849	10.4709226	6	13	0	0	2	26.7940736	0.69464668
4	2012	0.45806643	8.0754618	8	12	0	0	1	26.8359054	0.91140299
4	2013	0.38704258	7.67915141	8	10	0	0	1	27.0642581	0.98879709
4	2014	0.25192763	5.37889094	7	8	0	0	1	27.2832211	0.82278675
4	2015	0.86482521	10.9991921	7	9	0	0	1	27.4180789	0.82578101
4	2016	1.97786236	19.8488069	7	7	0	0	1	27.4648789	0.87588255
5	2010	1.58185019	17.0910047	8	3	0	0	1	27.4261363	0.58812029
5	2011	1.33847749	15.2049974	8	3	0	0	1	27.621335	0.63246206
5	2012	1.34040752	15.3189386	8	3	0	0	1	27.7725225	0.6554623
5	2013	1.22609994	14.5359474	8	4	0	0	1	27.9402966	0.66184474
5	2014	1.28984326	15.7722459	8	3	0	0	1	28.0444893	0.65922789
5	2015	1.67804926	19.0540804	8	4	0	0	1	28.1488612	0.77406539
5	2016	1.54131608	14.8134047	8	3	0	0	1	28.1655047	0.97149827
6	2010	0.11578632	3.18623473	7	6	0	0	1	27.5283708	0.35586661
6	2011	0.13114417	4.22385938	7	6	0	0	1	27.6321668	0.34206115
6	2012	0.12589184	4.10718184	7	6	0	0	1	27.724624	0.38870405
6	2013	0.0218939	0.75256545	7	7	0	0	1	27.78968	0.47932239
6	2014	0.19254411	6.35613642	7	6	0	0	1	27.8593	0.54142216
6	2015	0.42188574	7.0446838	7	6	0	0	1	27.9197252	0.60385517
6	2016	0.50798221	8.23666339	7	7	0	0	1	27.9708214	0.59274935
7	2010	-0.33969405	-0.67235371	7	6	0	1	2	23.6322397	0.81731434
7	2011	3.61851432	8.67967461	7	4	0	1	2	23.9349732	1.31433777
7	2012	3.41507882	9.611483	7	4	0	1	2	24.2131614	1.25342893
7	2013	3.2026195	9.66583924	7	5	0	1	2	24.4008505	1.44255901
7	2014	3.80982844	9.7348842	7	6	0	1	2	24.3153339	1.4632251
7	2015	0.74271217	2.07581126	7	4	0	1	2	24.4264231	1.09586806
7	2016	2.03391015	6.8823342	7	4	0	1	2	24.6955166	1.01006937

1 : BNA

2 : BEA

3 : BADR

4 : BDL

5 : CPA

6 : CNEP

7 : AL Salam