

**République Algérienne Démocratique Et populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la
Recherche Scientifique**

**Université Abdelhamid Ibn Badis
Mostaganem**

Faculté des sciences économiques

Mémoire de fin d'études

Master 2 Banques et marchés financiers

Titre du Mémoire

**La bonne gouvernance : une condition
nécessaire pour le développement
économique en Algérie.**

Encadré par :

❖ **Mr. BELAYACHI Boumediene**

Présenté par :

❖ **Dahdoubi Zineeddine**

Année universitaire : 2014 – 2015

DEDICACE

Au terme de ce document je tiens particulièrement à remercier le tout-puissant qui m'a offert le savoir pour réaliser ce travail.

Je dédie ce mémoire à mes très chers parents pour leur soutien et leur éducation, patience et sacrifices.

C'est à eux que je dois ce que je suis maintenant.

A mes trois sœurs Nor-El-Houda, Ahlam et Amira.

A ma femme Chahrazed .

A monsieur BELAYACHI Boumediene qui a suivi tout mon travail de mémoire.

A tous mes collègues de Master 2 Banques et marchés financiers.

A monsieur BENCHERRIF mon encadreur au niveau de la BEA, je vous remercie infiniment pour toute les conseils et toutes les informations que vous m'avez donné.

Et finalement je tiens à dédie ce mémoire à Mr BEHLOULI Abdenacer qui ma aider à terminer ce mémoire.

SOMMAIRE

Introduction générale.....01

Chapitre1 : Fondement théorique du développement d'une culture de Gouvernance dans la Banque

Section 1. La gouvernance dans les banques : 10

Section 2. Les tendances de l'activité bancaire et financière internationale : 32

Chapitre 2: la mise en place d'une nouvelle gouvernance bancaire (BALE II et BALE III)

Section 1 .Spécificité de l'activité bancaire par rapport à la gouvernance : 40

Section 2. Les normes de surveillance prudentielle internationale : 43

Section 3. Nécessité d'alignement du système bancaire algérien avec les règles prudentielles de Bâle : 62

Chapitre 3 : La bonne gouvernance bancaire et le développement économique en Algérie

Section 1. La situation du système bancaire Algérien : 67

Section 2. Les indicateurs de performances utilisés par les banques algériennes : 79

Section 3. Application dans le contexte Algérien : 88

Chapitre 4 : L'Exploitation des résultats de l'Enquête

Section 1. Présentation de l'enquête..... 93

Section 2. Méthode de collecte de données 94

Section 3.Présentation de la banque : 95

Questionnaire : 96

Conclusion générale.....116

Introduction

Générale

L'ensemble de ces discussions et des différentes approches qui ont traité les mécanismes de gouvernance bancaire ont été, la plupart, indexés et orientés vers l'évaluation, l'explication et même l'appréhension de ce concept sans pour autant prendre en mesure les changements environnementaux récents concrétisés par les récentes turbulences financières qui expriment d'avantage d'alarmantes similitudes avec les crises antérieures.

Il va sans dire que l'amplitude de ces turbulences récentes serait plus vaste. Egalement, les coûts y associés seraient plus vulnérables dans l'économie mondiale.

La crise financière consiste en une nouvelle donnée mondiale avec ce qu'elle a provoqué, à l'échelle internationale, de surprises et de bouleversement dans les modes de gestions des entreprises.

Cette notion de crise a été accompagnée par de vagues de défaillance, de pertes, de faillites, de fraudes... des systèmes bancaires des pays aussi puissants que les Etats-Unis ou également les pays européens, pour conclure que le marché interbancaire a aussi subi de graves perturbations.

À ce niveau, l'étude de la gouvernance, qui a pour objet les systèmes de répartition et de distribution des pouvoirs qui freinent et délimitent le champ d'action des dirigeants, cette étude est très vaste et risque de nous empêcher d'aller plus loin dans notre recherche, mais nous allons nous limiter dans ce contexte à celui des mécanismes de gouvernance qui présentent deux séries :

- Les mécanismes incitatifs internes de la gouvernance bancaire : Le conseil d'administration, La structure de propriété.
- Les mécanismes incitatifs externes de la gouvernance bancaire : Le marché de bien et service financier, Le marché de prise de contrôle, Le marché de travail, L'environnement légal et réglementaire.

S'il est évident que la pratique des règles de gouvernance prend une place prépondérante au sein des établissements bancaires face à la situation pareille de crise, certes la notion de contrôle que l'entreprise exerce sur son environnement, son système interne et sa contribution certaine dans la mise en relief de ses atouts et de ses fragilités ainsi que la détection d'efficacité ou d'inefficacité de son système de gouvernance restent un problème marqué qui nécessite une résolution.

Une question non moins importante reste à résoudre l'efficacité de ces mécanismes : Est-ce qu'ils ont le même poids dans l'évaluation de l'efficacité de la gouvernance globale de la banque ? Ou, faut-il s'intéresser à quelques-uns aux dépens d'autres ?

La gouvernance demeure un sujet d'actualité, qui attire l'attention de plusieurs chercheurs et utilisateurs (entreprises, organisations, institutions). L'émergence de plusieurs problèmes tels que l'asymétrie d'information, la fraude, le blanchiment d'argent, les scandales financiers et les détournements, nécessite l'existence d'un système de gouvernement d'entreprise qui de par ses principes universels tout en les adaptant à la réalité de chaque entité, peut mettre fin aux différents conflits d'intérêt ou au moins les diminuer au maximum.

L'objectif de la gouvernance ne se focalise pas sur des points précis mais touche tous les domaines d'activité et sans exception aucune, puisqu'elle est devenue une culture pour les pays développés et les pays émergents.

Une importance particulière a été accordée à la gouvernance d'entreprise dans beaucoup d'économies développées et économies émergentes (BRIC¹) dans les décennies précédentes, et surtout durant les crises financières vécues par les pays de l'Asie orientale, de l'Amérique

Latine de la Russie en plus des différentes crises ayant touché les Etats Unis d'Amérique (Effondrement d'Enron en 2001 suite à un problème d'Asymétrie d'information – Crise hypothécaire).

Ainsi, nous ne pouvons-nous en passer des principes de bonne gouvernance des pays de l'OCDE, du PNUD, du NEPAD, du FMI, de la Banque Mondiale et de la charte de bonne gouvernance en Algérie.

Les modèles théoriques de gouvernance d'entreprise les plus célèbres basés sur les différentes analyses ; sont ceux de Berglof (système orienté marché et système orienté banque), de J.R Franks et C.Mayer (système de gouvernement ouverts et systèmes de gouvernement fermés), de P.W.Moerland et A. Hyafil et Yoshimori.

Et sur le plan pratique, les principaux systèmes de gouvernance d'entreprise les plus utilisés dans le monde se résument dans les modèles : Anglo-Saxon (Etats Unis et Royaume Uni), Germano-nippon¹ (Allemagne et Japon) et hybride (France et Italie). Ces modèles émergent des systèmes théoriques suscités.

Par ailleurs, nous ne pouvons omettre les grands apports à la gouvernance d'entreprise, de Gérard Charreaux (1987 et 2002), Gomez P.Y (1996), Richard Bertrand-Miellat Dominique (2003), Ebondo Eustache-Mandzila Wa (2005), Meier Olivier-Schier Guillaume (2005), Pige Benoit (2008) et Igaliens Jacques-Point Sebastien (2008).

Le thème de la gouvernance bancaire a fait couler beaucoup d'encre. Il s'avère que les travaux universitaires étaient en avance sur les événements, ils furent suivis par des rapports largement diffusés, ainsi que des lois ont été votées dans plusieurs pays, suite à des scandales financiers et boursiers.

Parmi ces travaux universitaires, on peut citer ceux de M.Jenson et W.Meckling en 1976 qui renouvelèrent profondément l'approche plus ancienne de Coase sur la nature de l'entreprise en jetant les fondements de la théorie de l'agence. En France les travaux d'économistes plongèrent ces recherches, particulièrement du côté des incitations à mettre en place pour résoudre le conflit d'agence. Et à la suite de G. Charreaux, les chercheurs français en gestion se sont inclinés au fonctionnement des organes de gouvernance.

D'une manière générale, le contenu et les modalités de la gouvernance d'entreprise en Algérie sont consignés dans un code¹ qui sert de texte de référence à l'ensemble des parties intéressées. Ce code représente le travail élaboré par GOAL 08 entre novembre 2007 et novembre 2008. Dans ce cadre, la taskforce a pu mesurer les enjeux et l'urgence d'une démarche de gouvernance d'entreprise dans le contexte algérien et s'est référées

¹ - Brésil, Russie, Inde, Chine

aux principes de gouvernement de l'entreprise de l'OCDE (2004) tout en prenant en considération le contexte algérien.

L'inexistence de système de gouvernement d'entreprise, ramène les parties prenantes internes de la société (CA, dirigeants, fonctionnaires publiques ...) à passer en priorité ou avantager leurs intérêts personnels au détriment des autres parties prenantes (actionnaires, créanciers, employés, fournisseurs et autres parties prenantes).

Le management d'entreprise à travers un système de gouvernement d'entreprise détermine le sort des entreprises et le sort des économies des pays.

Durant cette ère de mondialisation et surtout avec les procédures actuelles (procédure de mondialisation) portant sur la libéralisation et l'internationalisation de l'économie en axant sur les nouvelles technologies de l'information et de la communication et la complémentarité entre les marchés financiers et la transformation dans les formes des fonds propres des sociétés avec l'augmentation du nombre d'investisseurs, ce qui a nécessité un besoin des principes de gouvernance d'entreprise, et ce qui incite par la suite la société et l'économie à attirer les investissements et réaliser des performances économiques et faire face à la concurrence rude qui se fait ressentir de jour en jour.

Le secteur bancaire se distingue des autres secteurs par l'importance considérable de la réglementation dans la conduite et la gestion des établissements de crédit et par ses relations multilatérales avec tous les agents économiques. La banque est une entreprise comme les autres, applique les mêmes principes. Toutefois, certaines particularités sont ajoutées à travers une réglementation en conformité avec les orientations de la commission bancaire et des différentes lois afférentes à la monnaie et au crédit et au plan universel le respect de la réglementation prudentielle notamment celle se référant au comité de Bâle. Même dans ces cas, la réglementation prudentielle discipline le comportement des dirigeants. Ces derniers sont dans l'obligation de respecter rigoureusement les différents ratios pour pallier aux différentes crises financières pouvant surgir à n'importe quel moment. La réalisation des objectifs ciblés reste restreinte de la surveillance de certains risques qui sont même pris en compte dans les contrats de performances des PDG des banques.

Le problème de la passivité extrême du marché financier en Algérie fait perdre à l'économie et aux banques et établissements financiers beaucoup d'opportunités. A cet effet, le rôle de la gouvernance doit émerger afin d'apporter sa valeur ajoutée et permettre aux banques d'améliorer encore plus leurs performances. D'autant plus que la désintermédiation fait partie des trois « D¹ » ; cette approche est bénéfique pour les banques malgré qu'elle les concurrence dans le financement des agents économiques. L'existence de marché financier est synonyme de transparence des entités cotées en bourse. D'ailleurs, la théorie institutionnaliste milite pour la désintermédiation financière, mais en réalité les deux instruments de financement (intermédiation et désintermédiation) ont toujours existé en parallèle. A travers le monde et même dans les pays à économies développées ou à économies émergentes, c'est l'intermédiation financière qui détient la plus grande part du marché et ce malgré que les pouvoirs de ces économies favorisent le développement des marchés financiers dans le but de

¹- Déréglementation, décloisonnement et désintermédiation.

se prémunir de plus en plus des différentes crises d'une part et de protéger les fonds des déposants en cas de problème d'autre part.

Actuellement, les institutions financières algériennes (banques et établissements financiers) sont tenues d'appliquer la norme du ratio Cooke qui ne doit pas être inférieure à 8%, ce qui les a poussées à renforcer sans cesse leurs fonds propres. Cette norme demeure en dessous des estimations des pays européens et des Etats Unis en termes de gestion et de maîtrise de risques par rapport aux récentes crises. Ces derniers (pays) se sont déjà lancés en début de l'année 2007 à l'application du ratio Mac Donough et se préparent actuellement pour l'application du ratio Bâle 3 qui est maintenant (3e trimestre 2012) au stade de Bâle 2,5 ou bien CRDIII.

Pour plus de crédibilité dans leurs données comptables et financières, les banques sont dans l'obligation d'avoir un ou deux commissaires aux comptes et ce pour la validation de leurs bilans comptables. Le renforcement des dispositifs de mise en place de systèmes d'organisation³ et de contrôle ne cesse d'apporter de bons résultats pour permettre aux banques d'être en conformité avec l'évolution de l'activité bancaire et la réglementation prudentielle au niveau national et universel.

Toutefois, l'efficacité des mécanismes de gouvernance citée ci-dessus dans le contrôle et la protection contre la situation de crise reste limitée. C'est dans ce cadre que s'inscrit notre recherche dont l'objectif est de mettre en évidence et évaluer l'importance et l'efficacité des mécanismes de gouvernance des banques dans la lutte et la prévention contre les événements survenus suite à la crise financière soit au sein de l'entreprise qu'à l'extérieur.

Etant donné de ces considérations, nous posons **la problématique** suivante :

La problématique :

L'importance que nous accordons au problème de la gouvernance bancaire qui a une certaine spécificité par rapport aux autres entreprises non bancaires va nous amener à poser la question centrale suivante : **comment une bonne gouvernance de la banque peut-elle améliorer sa performance pour un développement économique en ALGERIE ?**

En d'autres termes **dans quelle mesure les mécanismes de gouvernance permettent-ils de développer l'économie Algérienne ?**

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

Première hypothèse :

Les changements de l'environnement financiers internationaux nécessitent d'avoir une culture de gouvernance dans les banques

Deuxième hypothèse

La mise en place d'une nouvelle gouvernance bancaire (Bale 2 et Bale 3) conduit à des changements organisationnels et structurels.

Troisième hypothèse :

La bonne gouvernance bancaire joue un rôle dans la performance économique et le développement aux niveaux des entités Algériennes

Pour répondre à la problématique dans ce mémoire nous suivrons la méthodologie suivante :

Nous allons présenter notre mémoire comme suit :

Une partie théorique qui comporte trois chapitres.

Dans le premier chapitre nous allons mettre en relief, les changements qui sont intervenus récemment sur le marché financier et sur l'environnement international et les tendances de l'activité bancaire et financière internationale.

Il sera question dans le second chapitre de passer en revue sur la mise en place d'une nouvelle gouvernance bancaire (Bale 2 et Bale 3) et son rôle aux changements organisationnels et structurels.

Au niveau du troisième chapitre nous allons exposer les caractéristiques du système et la gouvernance bancaire en Algérie et l'impact de la gouvernance bancaire sur l'économie Algérien.

Par la suite au niveau de **la partie pratique** nous allons présenter la méthodologie adoptée ainsi que les résultats obtenus de l'enquête appliquée auprès de la banque Extérieur Algérie et valider donc la proposition de recherche dans le secteur bancaire Algérien.

Chapitre 1 :

**Fondement théorique du
développement d'une culture
de Gouvernance dans la
Banque**

Introduction

On a étudié dans le premier chapitre les turbulences qui ont affecté l'environnement financier actuel dans le monde entier et qui se résument en la crise financière. Cette étude nous a permis de mieux cerner les concepts et leurs notions.

Au sein de ce deuxième chapitre on va s'intéresser à établir une image claire sur la gouvernance bancaire en situation pareille de crise, cet événement qui a affecté, comme on l'a déjà mentionné, l'ensemble du système financier mondial.

Le rôle de la banque tout au long de ces dernières années a été distingué par sa fonction d'intermédiation et de facilitation des transactions. Elle est donc classée parmi les principaux garants de la solidité de l'économie à l'échelle nationale et internationale.

Pour réaliser l'objectif fixé à ce chapitre, nous allons cerner ce concept à travers une étude théorique de la gouvernance bancaire tout en identifiant ses mécanismes incitatifs internes et externes dans une première section.

Enfin, et après avoir pris connaissance de la gouvernance des banques et des différents mécanismes on va étudier dans la deuxième section qui sera consacrée à une étude sur les tendances de l'activité bancaire et financière internationale.

La notion de la banque est apparue dès que les communautés ont commencé à s'organiser.

En 3000 ans avant Jésus Christ la notion de la banque est apparue à Babylone, qui à cette époque, portait sur les biens précieux et portait un caractère religieux plutôt que sur la monnaie puisque cette dernière n'est pas encore développée.

Ensuite, progressivement, au moyen âge l'activité bancaire se développait avec la création de la monnaie métallique et fiduciaire.

À la période entre le quinzième siècle et le dix-neuvième siècle de la renaissance, l'évolution du secteur bancaire était parallèle au développement économique, social et politique du monde entier.

Au vingtième siècle, l'expression « système bancaire » entre progressivement dans le langage courant et par la suite le fonctionnement des établissements de crédits était mieux organisé et chaque pays aurait son système bancaire.

L'activité bancaire arabe est apparue à l'antiquité en Babylone, mais à l'ère colonial elle restait limitée et stable dans la plupart des arabes qui après leur indépendance ont commencé à mettre en place des systèmes bancaires mieux développés et plus structurés.

Le point qui diffère les banques arabes est l'existence des banques islamiques qui interdisent en général le taux d'intérêt et la rémunération du déposant.

La banque est basée sur le système de partage des pertes et profits avec la condamnation de la thésaurisation et la valorisation du travail.

Le système bancaire Algérien n'est apparu qu'après l'indépendance et n'a commencé à se développer que tardivement vers les années soixante.

La banque étant le reflet de l'économie et définie comme étant un organisme indépendant capable de jouer un rôle dans le développement de l'économie du pays. Son capital est fixé par la loi et sa gestion est régie par les dispositions de la législation commerciale.

Pour définir plus précisément ce que la banque recouvre comme terme, il convient d'adopter trois approches, à savoir :

Une approche théorique où la fonction d'intermédiaire financière est omniprésente.

Une approche institutionnelle liée à la notion d'établissement de crédit.

Une approche plus professionnelle qui définit le métier du banquier comme étant un métier diversifié.

De même la banque est une *entreprise économique disposant d'un statut juridique, d'une structure organisée et d'un système de gestion des moyens humains, matériels et financiers.*¹

Le rôle des banques est fondamental dans le développement de l'économie et prends de plus en plus une dimension importante suite à l'environnement très mouvant dans lequel elles opèrent.

Les banques jouent trois principaux rôles :

La transmission de la politique monétaire à l'ensemble de l'économie

La compensation dans le temps

La compensation dans l'espace

La dimension initiale de ces établissements est de collecter les dépôts auprès du public pour les prêter sous forme de crédit avec pour corollaire d'émettre et de gérer les moyens de paiements.

À la lumière de ce qui précède on peut conclure que la banque collecte les fonds du public pour être apte à les employer dans le financement de l'économie. Ce qui aura comme corollaire l'existence de coûts de ressources et des coûts d'emplois. (Coûts de ressources - Coûts d'emplois = Marges bénéficiaires).

LES ACTIONS STRATEGIQUES DES BANQUES :

Rappelons que la stratégie est définie comme étant l'art et la manière d'allouer les ressources rares afin d'assurer l'objectif de pérennité et ceci en développant un avantage distinctif durable visant la création de la valeur pour les stakeholders.¹

¹-Mohamed TRIKI, extrait du Cour de la stratégie bancaire, master finance et banque 2007-2008

D'après Mohamed FRIOUI, les banques sont censées d'appliquer certaines actions stratégiques à savoir :

Les institutions financières cherchent à devenir plus importantes et plus performantes.

Les institutions financières sous-traitent et s'allient.

Les banques s'imposent une approche client et cherchent à stabiliser leurs revenus.

La banque virtuelle devient une réalité concurrentielle ainsi que le nombre de succursale diminue.²

Au courant de la mondialisation chaque pays se trouve obligé de faire les réformes nécessaires pour assurer son autonomie financière et monétaire.

Ces vingt dernières années ont été marquées par la faillite de plusieurs établissements de crédit qui sont caractérisées par très couteuses :

Des pertes financières des apporteurs de fonds.

Une perte de compétitivité des établissements de crédit.

Une déstabilisation dans l'ensemble du système financier résultat du mécanisme de contagion³.

L'activité bancaire a été modifiée suite aux changements économiques, juridiques, démographiques et technologiques.

Dans le contexte d'un environnement financier caractérisé par une concurrence très acharnée, il convient par conséquent de ne pas relâcher les efforts par l'ensemble des acteurs, à savoir les banquiers, les superviseurs et le pouvoir public qui doivent accorder les plus grands soins en terme de maîtrise des coûts de structures, surveillance et gestion des risques, adaptation permanente à l'environnement très mouvant.

Les graves dysfonctionnements dans la gestion de certaines grandes firmes et le désordre observé sur le marché boursier ont suscité un foisonnement d'articles et d'ouvrages sur la notion de gouvernance.

En effet, notre première section s'attachera à une perspective de recherche sur la gouvernance des entreprises, mais nous souhaitons, dans les sections qui suivent, aborder la question de plus ou moins bonne gouvernance en général et celle bancaire en particulier dans le contexte de la crise financière actuelle.

La défaillance bancaire est la conséquence de plusieurs facteurs dont on peut citer principalement l'excès de risque de crédit qui est le résultat d'une mauvaise gouvernance.

¹-Une définition des stakeholders consiste à inclure tous les agents qui sont "parties prenantes" au développement de l'entreprise (Hyafil, 1997, p 1977 cité dans El Aouadi Ahmed, (mars 2001), « Les stratégies d'enracinement des dirigeants des entreprises : le cas marocain »).

²-Mohamed FRIOUI, extrait du Cour du master stratégie bancaire 2006-2007.

³-Apparition d'une crise bancaire, origine d'une multitude de défaillances individuelles.

À la lumière de ce qui est mentionné, on peut énumérer les conséquences suivantes :

La gouvernance pour un établissement de crédit en particulier ne peut pas être toujours forte.

Il apparaît également qu'une gouvernance plus performante peut balancer un environnement réglementaire et institutionnel médiocre.

La gouvernance joue un rôle crucial dans des environnements juridiques et institutionnels inefficients.

Section I. La gouvernance dans les banques :

1- La notion de la gouvernance

L'étude de la gouvernance a pour finalité les systèmes de répartition des pouvoirs qui délimitent le champ d'action des dirigeants.

Sur la base de ce qui a été écrit et publié par Gérard Charreaux on constate que depuis une dizaine d'années la gouvernance des entreprises a constitué une des voies de recherche les plus importantes de la finance organisationnelle¹.

La notion de gouvernance n'est pas récente. Cette appellation est apparue dans la langue française et renvoyant, dans le langage politique du moyen âge, au terme de gouvernement. Le mot est disparu pendant des siècles pour réapparaître celui de l'entreprise dans un contexte différent à partir des années 70 par l'expression Corporategovernance (gouvernance d'entreprise). La notion revient donc du secteur privé et qui désigne un style de gestion des entreprises fondés sur un lien entre le pouvoir des actionnaires et celui de la direction.

Le thème de gouvernance et de la gouvernance des entreprises a pris, selon **Charreaux** (2008), nouvellement une préoccupation cruciale des hommes de politique ainsi que par les journalistes et les chercheurs (en domaine économique, gestion, droit, science politique).

La notion de gouvernance est ancienne. Ce terme à une origine grecque (kubernan), puis il est présenté en latin (gubernance).

Le terme de gouvernance était utilisé en ancien français comme synonyme de gouvernement et depuis le XIV siècle, il était passé dans la langue anglaise.

Malgré les applications différentes du mot 'gouvernance', il y a une dynamique commune de l'usage de cette notion dans le sens où, quel que soit l'emploi de ce terme dans le secteur public ou privé, il désigne un mouvement de décentrement de la prise de décision.

D'après **Roderick Rhodes**, le terme de gouvernance procède du besoin, non seulement de la science économique, (en ce qui concerne le gouvernement d'entreprise), mais encore de la science politique (en ce qui concerne le gouvernement de l'Etat) de même pour les sciences sociales².

On distingue deux grands types de gouvernance :

La gouvernance d'entreprise pour le secteur privé.

La gouvernance politique pour la pensée politique et administrative.

Selon les échelles de gouvernance abordées on parle de gouvernance mondiale ou locale ou bien de gouvernance locale ou régionale.

¹-Stéphane TREBUCQ (2004) : « Finance organisationnelle »p1062.

²-La gouvernance est utilisée dans les sciences sociales actuelles avec, au moins, six significations différentes : L'Etat minimal, la gouvernance d'entreprise, la nouvelle gestion publique, la bonne gouvernance, les systèmes socio-cybernétiques et les réseaux auto organisés.

La gouvernance concerne en particulier

Les sociétés par actions ou les actionnaires qui doivent participer à la prise de décision et ne pas être des pompes apporteurs de l'argent...

Les institutions publiques telles que les collectivités locales, l'Etat...

Les organismes sociaux pour le respect des cotisants et bénéficiaires.

Les associations pour le respect des membres.

Selon **Nicolas MEISEL** et **Jacques OULD AOUDIA** (2007)

« Les institutions de gouvernance recouvrent, d'après les Institutions Financières Internationales, les institutions de sécurisation des droits individuels et de régulation des marchés, ainsi que le fonctionnement des administrations publiques et du système politique »¹.

La définition de Charreaux :

Selon **Charreaux** (1997) la gouvernance est présentée par une pluralité de définitions et une multiplicité d'analyses qui convergent toutes vers un seul contexte qui notamment exige la mise en place de :

« Mécanismes organisationnels ayant pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer la décision des dirigeants »².

La définition de Zingales :

Selon **Zingales** (2000) le terme gouvernance est synonyme de l'exercice de l'autorité, de la direction et du contrôle. De même **Zingales** définit la gouvernance comme étant :

« Un ensemble de lois et de règles qui régissent le fonctionnement de la firme »³.

Elle concerne la manière dont l'autorité est allouée et exercée (**Zingales**, (2000)).

Zingales révèle deux exigences capitales pour un système de gouvernance :

La relation doit générer de quasi rentes car en leur absence la concurrence sur le marché écarte toute forme de négociation.

Les quasi rentes ne peuvent pas être précisément allouées dès le début de la transaction.

La définition Selon la Banque Mondiale :

¹-Nicolas Meisel et Jacques Ould Aoudia(2007) : « La bonne gouvernance est-elle une bonne stratégie de développement ? », document de travail de la DGTPE- n° 2007 /11, Novembre 2007, p7

²-Charreaux (1997) : « Le gouvernement d'entreprises. corporategovernance, théorie et faits », Economica, Paris, p540.

³-Zingales L. (2000) : « In Search of New Foundations », *the Journal of Finance*, Volume LV, n°4, August 2000, pp.1623-1653.

Selon **Sondrina** (2004) La Banque Mondiale définit la gouvernance comme étant :

« La façon dont le pouvoir est exercé dans un pays sur la gestion des ressources économiques et sociales pour le développement »¹.

A. Gouvernance politique :

La gouvernance renvoie aux interactions entre l'Etat et la société dans les pays occidentaux qui sont régis par la démocratie libérale. Ce qui explique l'existence des systèmes de coalition et entente entre les acteurs publics et privés. Cet accord entre acteurs différenciés permet de rendre l'action publique plus efficace ainsi que la facilité de gouvernance des entreprises.

Pour cette raison on peut dire que les théoriciens de l'action publique, les politologues et les sociologues ont abondamment utilisé le concept de gouvernance.

La gouvernance est une théorie pour la régulation sociale qui peut être déclinée à toutes les échelles de gouvernement.

La science administrative Anglo-saxonne assimile la notion de gouvernance :

Au management public ou « New Public Management ».

À une doctrine de gouvernement qui s'appuie sur le recours aux agences (On aperçoit ce cas pour les pays scandinaves tel que la Suède).

À des autorités administratives indépendantes (AAI).

a. L'approche de la banque mondiale :

La banque mondiale, à partir de 1986, cherche à évaluer les origines de la plus ou moins importante réussite des plans d'ajustement structurel qu'elle met en oeuvre.

Pour la banque mondiale, la gouvernance est l'ensemble de normes, traditions et institutions par lesquelles un pays exerce son pouvoir et autorité sur un bien collectif.

La réussite des plans de développement économique et de la démocratie est fonction du niveau de capital social du pays considéré.

L'aboutissement à un niveau de bonne gouvernance est le résultat de politiques pertinentes, de respect des citoyens pour les institutions ainsi que le respect de l'Etat, l'existence d'un contrôle sur les acteurs et la capacité du gouvernement à gérer efficacement ses ressources pour atteindre les objectifs fixés d'avance.

b. L'approche de la commission européenne :

Le livre blanc de la gouvernance européenne¹ contient inscrite la propre notion de gouvernance pour la Commission européenne :

¹-Voir World Bank(1992), p1

« La gouvernance européenne désigne les règles, les processus et les comportements qui influent sur l'exercice des pouvoirs au niveau européen, particulièrement du point de vue de l'ouverture, de la participation, de la responsabilité, de l'efficacité, de la cohérence. Ces cinq principes de la bonne gouvernance renforcent ceux de la subsidiarité et de proportionnalité »².

B. Gouvernance d'entreprise :

Par définition, la gouvernance d'entreprise est l'ensemble des organes et règles de décision, d'information qui doit être transparente, de surveillance et contrôle qui permettent aux partenaires ainsi que tous ceux qui ont droit d'une institution, de suivre le respect de leurs intérêts et leurs avis pris en considération dans le fonctionnement de l'institution.

Si on regarde l'origine du terme « Coporategovernance » ou gouvernance d'entreprise aux Etats-Unis, on remarque que dans les années 1970 ce concept a présenté une insatisfaction avec les performances d'entreprise et des doutes de la capacité des dirigeants et des leaderships des institutions américaines.

À cette époque l'économie française plus que celle allemande est considérée très dynamique et les deux systèmes sont devenus aux auteurs un exemple à suivre aux Etats-Unis tel que le professeur Conard, professeur de l'Université de Michigan, qui a présenté un ouvrage contenant des chapitres consacrés à l'apologie du système français et celui allemand. Cette défense repose sur l'idée que les difficultés du système américain sont le résultat du laxisme du système de contrôle des sociétés sur le plan étatique³.

En 1960, l'analyse de la gouvernance d'entreprise prenait comme exemple le système français et allemand avec une planification souple, impressionnant par sa réussite les américains et les anglais.

À cette époque la planification a été définie par **Andrew Shonfield** (1967) comme suit :

« La planification économique est l'expression la plus caractéristique du nouveau capitalisme. Elle traduit la détermination de conduire les événements économiques plutôt que d'être conduit par eux »⁴.

C. Gouvernance stratégique

Gérer stratégiquement :

Quoi ? Créer de la valeur pour les stakeholders de l'entreprise.

Comment ? En cherchant à harmoniser l'entreprise avec son environnement.

¹-Le livre blanc se trouve sur le site de la Commission européenne
http://ec.europa.eu/governance/white_paper/index_fr.htm

²-Des informations sur la signification du terme de gouvernance et des aspects que ce terme présente en relation avec différentes politiques de l'Union européenne sont accessibles dans la rubrique « Gouvernance » du glossaire Scadplus inséré au site portail de l'Union européenne.

³-Alfred, Conard.F, (1976) :« Corporations in Perspective », Michigan.

⁴-Andrew Shonfield (1967) « le capitalisme d'aujourd'hui », NRF, p123.

Où ? Sur les plans économiques, technologiques et sociaux.

Le fonctionnement de la gouvernance stratégique présente des pratiques qui aideront les administrateurs à créer une culture d'entreprise vigoureuse.

La gouvernance stratégique permet de cerner ce que doit exécuter le conseil d'administration et son directeur général.

D. Cadre analytique de la gouvernance :

Il s'agit d'une méthodologie destinée à saisir des situations de gouvernance dans la condition où les processus collectifs déterminent, pour des problèmes, des solutions de nature publique et créent des normes ou des établissements sociaux.

1-1 .Les facteurs d'un bon système de gouvernance :

Pour **Williamson** (1985), le système de gouvernance se définit comme un ensemble complexe de contraintes qui définit ou détermine après la négociation le montant de la quasi rente générée.

On parle de système de gouvernance parce qu'on parle de gouvernance locale, de gouvernance territoriale, de gouvernance européenne, de gouvernance urbaine et de gouvernance mondiale. À la lumière de ce qui précède on constate qu'il n'existe pas un seul modèle de gouvernance.

Dans une étude présentée par **Abdelwaheb OMRI** (2003) sur l'impact des systèmes de gouvernance sur la performance, a énuméré de différents systèmes de gouvernance qui « traduisent les différences culturelles ainsi que les variétés des systèmes législatifs et institutionnels »¹. Selon **Moerland**²(1995a, 1995b) il existe :

Un système de gouvernance orienté marché : « Caractérisé par un conseil d'administration moniste où les fonctions de direction et de contrôle ne sont pas séparées »³. C'est un système de point de vue instrumental et représenté principalement par les États-Unis et l'Angleterre.

Un système de gouvernance orienté réseau : c'est un système de point de vue et représenté principalement par l'Allemagne et le Japon.

En 1997, **Charreaux**⁴ vient confirmer l'idée qu'entre deux systèmes il existe un système intermédiaire (Représenté principalement par la France, l'Italie, la Tunisie, l'Espagne, etc.). **Charreaux**, en fonction de la différenciation entre rôle préventif et lucratif, a dégagé les importantes caractéristiques des deux systèmes présentés ci-dessus.

¹-Abdelwaheb Omri (2003) : « Systèmes de gouvernance et performance des entreprises tunisiennes » 2003 /1- n°142, p 86

²-Moerland P.W. (1995) : « Alternative disciplinary mechanism in different corporate systems », Journal of economic Behaviour and Organisation, n°26, 1995a, p.17-34

³-Abdelwaheb Omri (2003) : « Systèmes de gouvernance et performance des entreprises tunisiennes » 2003 /1- n°142, p86

⁴-Charreaux.G, (1997), « Le gouvernement d'entreprises. Corporate governance, théorie et faits », Economica, Paris.

Tableau récapitulatif des différents systèmes de gouvernement d'entreprise à travers le monde

Système Désignations	Système orienté réseau		Système orienté marché	
	Allemand	Japonais	États-Unis	Royaume Uni
Conseil d'administration	Structure dualiste	Structure approximativement moniste	Structure moniste	
Structure de propriété	Relativement concentrée	dispersée	Plus dispersée	
Relations économiques	A long terme	A long terme	A court terme	
Marché boursier	Rôle moins important	Rôle très important	Rôle très important	

Bien que le système Japonais fasse partie du système réseau, il présente, cependant, certains traits propres au contexte anglo-saxon.

« La bonne gouvernance est le chemin le plus sûr pour en finir avec la pauvreté et soutenir le développement (good governance is the single most important way to end poverty and support development) ». KOFI Annan

Plusieurs auteurs sont intéressés de déterminer les facteurs d'un bon système de gouvernance. Selon **Shleider** et **Vishny**(1997) une bonne gouvernance est présentée par une protection des investisseurs et une concentration de la structure de propriétés.

La concentration de la structure de propriété :

La structure de propriété constitue un déterminant très important de la répartition des pouvoirs au niveau des entreprises. Le choix d'une structure concentrée ou dispersée doit tenir compte des avantages et des inconvénients associés à chaque cas.

En se limitant dans ce paragraphe au cas de la structure concentrée, les actionnaires importants qui possèdent des parts élevés sont encouragés à jouer un rôle actif dans les décisions prises par la firme.

Selon **Belton** et **Von Thadden** (1988), l'avantage de la concentration de la structure de propriété est qu'elle permet de garantir une meilleure discipline des dirigeants suite au contrôle et la surveillance exercée par actionnaire important mais ce contrôle exercé nécessite des coûts très élevés.

La protection des investisseurs :

Les investisseurs ont besoin de connaître la nature de la relation qui lie l'administrateur et la relation qui lie ces derniers avec les dirigeants. De même il est primordial pour eux de connaître les critères utilisés et appliqués pour déterminer la politique de rémunération et le fonctionnement du comité d'audit.

L'un des plus importants droits des investisseurs et plus particulièrement les actionnaires est le droit de vote. Selon **Wirtz**(2005) c'est l'un parmi des plus efficaces instruments pour promouvoir de bonne pratique de gouvernance.

Exprimer une bonne gouvernance d'entreprises représente alors actuellement un mécontentement mais également un besoin pour les différents pays afin d'assurer une protection efficace pour les investisseurs financiers, pour les actionnaires, et aussi pour les différents partenaires de la firme (salariés, clients, fournisseurs...).

Selon **Gompers, Ishii et Metricks** (2003) il existe une relation positive entre la bonne gouvernance et la performance de l'entreprise.

Cependant, selon **Cannac et Godet** (2001), avoir un bon système de gouvernance d'entreprises revient à respecter un ensemble de dispositions qui visent à assurer, et à mettre au point autant qu'il est possible, que les actions des dirigeants de l'entreprise sont bien conformes à la volonté des actionnaires et à leurs intérêts.

Nicolas MEISEL et Jacques OULD AOUDIA (2007) révèlent que la bonne gouvernance est un outillage universel qui présente une solution universelle permettant de générer la confiance nécessaire à la croissance économique.

La 'bonne gouvernance' est nécessairement un facteur clé d'établissement de la confiance dans les pays développés, fournissant, via le respect des règles formelles, un niveau élevé de sécurité des transactions à un niveau systémique.

C'est ce niveau de sécurité qui gratifie à son tour un avantage décisif dans l'aptitude d'une société de créer de la valeur et à produire de la richesse.

L'interrogation sur l'origine de la notion de création de la valeur **Charreaux** (1997) estime que l'efficacité du système de gouvernement est liée à la notion de la maximisation et de la création de valeur tout en évitant le dépouillement d'une catégorie de stakeholders.

La production de la richesse est une notion qui a été analysée par **EL IBRAHIMI Adil, EL IBRAHIMI Tarik** (2007) qui, à partir d'un échantillon composé de toutes les entreprises françaises cotés en bourse et en observant les rendements anormaux à long et à court terme, ont conclu que connaître l'origine des modifications de la richesse impose des rapprochements multiples entre les différentes théories (Théorie de l'agence, de l'asymétrie d'information, du recentrage, etc.) qui régissent le système complexe de gouvernement d'entreprise.

Dans une étude muni sur un échantillon de 21 sociétés russes en utilisant des rangs de corporategovernance par la banque d'affaires de Brunswick Warburg et qui a porté sur le

comportement de la « Corporategovernance et la valeur de la firme », Black (2001) a conclu qu'une bonne gouvernance affecte de plus en plus la valeur de la firme.

1-2 .La qualité du système de gouvernance :

Selon **Dunerv** et **kim** (2003), la qualité, pour les pays caractérisé par une forte protection légale, s'améliore de plus en plus.

Selon **Amir Louizi** (2007), les agences de notations Standard &Poors (2002) considèrent que la qualité de la gouvernance peut être étudiée en se renvoyant à quatre acteurs différents à savoir :

A. La structure et la concentration de la propriété

B. La nature de la relation entre les acteurs

C. La transparence et la divulgation de l'information

D. La structure et le fonctionnement du conseil d'administration

1-3. La notion de latitude managériale dans le courant de la gouvernance financière :

Dans une analyse qui a porté sur la notion de la latitude managériale ainsi que le lien entre les caractéristiques du dirigeant, système de gouvernance et performance de la firme, **Charreaux**, a considéré que le rôle du système de gouvernance étant de réduire les coûts de l'agence associés aux divergences d'objectifs entre actionnaires et dirigeants.

À la lumière de la crise qui s'est apparu en 1929, **Berle** et **Mean** (1932), ont constaté que le problème de la gouvernance est né de la division de la fonction de propriété en une fonction de contrôle et une fonction décisionnelle. Ce démembrement de la propriété est l'origine d'une défaillance des systèmes de contrôle et aura une conséquence directe sur la performance et une saisie des actionnaires.

2. Les déterminants disciplinaires dans la gouvernance élargie :

L'attention portée sur la notion de la gouvernance conduit **Charreaux** (2002) à s'interroger sur les modèles de la gouvernance à savoir celui financier, partenarial et cognitif.

Dimension disciplinaire

Dimension habilitante

Gouvernance cognitive

Gouvernance partenariale

GouvernanceActionnariale

Dimension contraignante

2-1. Les mécanismes disciplinaires dans la vision actionnariale¹ de la gouvernance : (Sécurisation de l'investissement financier)

	Mécanismes intentionnels	Mécanismes spontanés
Mécanismes spécifiques	Conseil d'administration (rémunération et mesure de performance, éviction)	Mécanismes informels : surveillance mutuelle des dirigeants, confiance entre dirigeants, entre dirigeants et actionnaires
Mécanismes non spécifiques	Environnement légal et réglementaire	Marché des dirigeants Marché financier Marché des prises de contrôle Marché des biens et service... Culture nationale (attitude vis-à-vis de la propriété...) Presse financière

Source : Tableau extrait de l'article de Charreaux (2008) : « Gouvernance et latitude managériale ».

La théorie actionnariale est axée sur les conflits d'intérêts entre les actionnaires d'un côté et des dirigeants d'un autre.

D'un point de vue conceptuel, la théorie actionnariale de la gouvernance repose sur la branche normative de la théorie d'agence². Ainsi l'objectif de la gouvernance est de mettre en place un certain nombre de mécanismes permettant de discipliner et contrôler le dirigeant, évaluer l'effort produit par ce dernier et de créer le maximum de valeur pour la firme. La « Corporate Governance » se distingue d'un concept qu'on parle autant à l'heure présente qui est la notion de Valeur actionnariale ou « Shareholder value ».

Par ailleurs, le concept de gouvernance est élargi à l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise par le lien peu probable entre les mécanismes disciplinaires et la création de valeur actionnariale distingué par **Charreaux**, et qualifié d'ambigu.

¹-Constituant l'approche financière de la gouvernance.

²-Le courant dit « principal-agent » ou « actionnaires/dirigeants » qui se résument du modèle du comportement humain présentés par Jensen et Meckling en 1994 au sein du document « The nature of man » à travers le modèle REMM (Resourceful, Evaluative, Maximizing, Model).

Le concept de gouvernance est élargi à l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise par le lien peu probable entre les mécanismes disciplinaires et la création de la valeur actionnariale distingué par Charreaux, et qualifié d'ambigu.

2-2 .La vision partenariale disciplinaire du système de gouvernance :(La prise en compte des intérêts de l'ensemble des apporteurs de ressources)

	Mécanismes intentionnels	Mécanismes spontanés
Mécanismes spécifiques	Conseil d'administration incluant d'autres parties prenantes (rémunération et mesure de performance, protection des investissements spécifiques) Syndicats...	Mécanismes informels : surveillance mutuelle des dirigeants, confiance... Culture d'entreprise Relations avec clients, fournisseurs, salariés
Mécanismes non spécifiques	Environnement légal et réglementaire étendu aux relations salariales et commerciales	Marché des dirigeants Marché financier Marché des prises de contrôle Marché des biens et service Marché du travail, réseaux, valeurs nationales, presse...

Source : Tableau extrait de l'article de Charreaux (2008) « gouvernance et latitude managériale ».

La théorie partenariale de la gouvernance conduit l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise à participer et s'intégrer dans le processus de création et de répartition de la valeur. Dans cette théorie, la firme est considérée comme un ensemble de personnel de production dont les synergies sont à l'origine de la création de valeur. C'est une valeur partenariale car elle est créée par un accord des efforts de l'ensemble des parties prenantes. Pour l'approche partenariale l'actionnaire n'est pas le seul créancier résiduel contrairement à l'approche actionnariale. Mais comme dans l'approche actionnariale, le partage de la valeur passe pareillement par la discipline du dirigeant.

2-3 .Le système de gouvernance dans la perspective cognitive : (une autre vision de la création de valeur)

	Mécanismes intentionnels	Mécanismes spontanés
Mécanismes spécifiques	Systèmes formels influençant la perception des opportunités, l'apprentissage organisationnel et la coordination cognitive Ex. : formation interne, composition du conseil d'administration	Mécanismes informels influençant la perception des opportunités, l'apprentissage organisationnel et la coordination cognitive Culture d'entreprise, confiance
Mécanismes non spécifiques	Environnement légal et réglementaire à travers son influence sur les aspects cognitifs Ex.: systèmes nationaux de formation; contraintes légales sur les stratégies (droit au licenciement...) ; protection de la connaissance	Les marchés appréhendés à travers leurs dimensions cognitives (échange et acquisition de connaissances) Les réseaux, la presse, la culture nationale

Source : *Tableau extrait de l'article de Charreaux (2008) « gouvernance et latitude managériale ».*

Dans une optique cognitive, **Charreaux** définit la gouvernance des entreprises comme : « l'ensemble des mécanismes permettant d'avoir le potentiel de création de valeur par l'apprentissage et l'innovation »¹.

D'après **Charreaux**, le concept création de valeur dépend en premier lieu de l'identité et les compétences.

De plus, la dimension productive, tant du point de vue de l'innovation que de la coordination, est d'une importance particulière.

Ces trois théories donnent une conception différente de la gouvernance.

¹-Charreaux (2002), « quelle théorie pour la gouvernance ? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive », p2.

Chacune d'entre elles indique des modes distincts de la création de valeur. Bien que les approches actionnariales et partenariales aient une conception plus statique de la création de valeur, l'approche cognitive en donne une vision dynamique.

2-4. Synthèse des différentes grilles théoriques de la gouvernance :

Synthétiques

Source : Tableau extrait de l'article de Charreaux (2002)

« Quelle théorie pour la gouvernance? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive »

Recherche de valeur partenariale

Cognitives	Théorie comportementale Théorie évolutionniste Théorie de l'apprentissage organisationnel Théorie des ressources et des compétences	Aspect productif Créer et percevoir de nouvelles opportunités	Ensemble des mécanismes permettant d'avoir le meilleur potentiel de création de valeur par l'apprentissage et l'innovation	Vision axée sur l'influence des mécanismes en matière d'innovation, d'apprentissage	Recherche de valeur pour l'entreprise	
Contractuelles	Partenariale	Théories contractuelles (positives ou normatives) Vision généralisée de l'efficacité et de la propriété	Vision axée sur l'influence des mécanismes en matière d'innovation, d'apprentissage	Ensemble des mécanismes permettant de pérenniser le noeud de contrats ou d'optimiser la latitude	Vision large axée sur la discipline permettant de pérenniser le noeud de contrat Définition de la latitude managériale	Maximisation de la valeur partenariale (critère exogène ou endogène)

				managériale	optimale	
	Actionnaire	Théories contractuelles Principalement théories positive et normative de l'agence Vision étroite de l'efficacité et de la propriété	Discipline et répartition Réduire les pertes d'efficacité liées aux conflits d'intérêts entre dirigeants et investisseurs financiers	Ensemble des mécanismes permettant de sécuriser l'investissement financier	Vision étroite axée sur la discipline permettant de Sécuriser l'investissement financier	Maximisation de la valeur actionnariale (critère exogène ou Endogène)
Théories de la Contractuelles gouvernance	Théories de la firme supports	Aspect privilégié dans la création de valeur	Définition du SG	Mécanismes de gouvernance	Objectif de gestion	

3 .La notion de la gouvernance bancaire : Synthèse de la littérature

L'établissement d'un système de gouvernance efficace est capital et important pour toute firme mais il est encore plus important pour les banques.

La gouvernance est considérée plus complexe dans le secteur bancaire¹.

Pour étudier la gouvernance des banques d'une manière adéquate, **Macey et O'Hara (2003)** révèlent qu'il faut tenir compte des caractéristiques des banques qui se résument en l'opacité et la réglementation.

En comparaison avec les autres firmes, les banques sont plus opaques dans le sens où, dans un contexte pareil, l'asymétrie d'information est plutôt omniprésente et touche les relations entre les dirigeants et les membres du conseil d'administration de la banque ainsi que les relations entre les internes et les actionnaires, sans oublier les relations de ceux-ci (dirigeants, actionnaires, conseil de la banque) avec les autres partenaires de la banques à savoir les créanciers, les dépositaires et les régulateurs qui jouent eux-mêmes un rôle très important dans le contrôle et la supervision des banques.

¹ -Les banques peuvent utiliser les mêmes codes de gouvernance que d'autres firmes d'autres spécialités, mais les banques doivent bien tenir compte d'une multitude d'éléments qui ont influence et impact sur les systèmes de gouvernance. Citons par exemple les systèmes de contrôle interne, l'assurance de dépôt, la gestion des risques systématiques et spécifiques, l'optimisation des fonds alloués et la structure du capital.

La relation d'agences existante entre les dirigeants et les actionnaires est modifiée par la forte existence de réglementation qui a été à son tour sujet de discussion de plusieurs auteurs tel que **Barth, Caprio et Levine** (2004). Selon eux les agences privées de supervision sont mieux considérées que les agences publiques afin de garder la stabilité de système financier et la sauvegarde de l'intérêt public.

Les agences de supervision jouent un rôle central dans les opérations de paiement et la diffusion de faillite des banques vers les autres banques même celles performantes. Pour cette raison, une supervision des établissements de crédits est un acte essentiel.

Selon **Christine MARSAL** et **karima BOUAISS**, la gouvernance des banques se singularise par l'importance des mécanismes externes (la réglementation) et internes mis en oeuvre par le conseil d'administration afin de discipliner le comportement des dirigeants pour agir dans les intérêts des actionnaires.

Pour étudier efficacement la gouvernance des banques il faut tout d'abord passer par ces deux caractéristiques qui sont l'opacité et la réglementation

A- L'opacité :

Il convient de constater que le caractère d'opacité des banques qui fait sa différenciation et sa force contrairement à d'autres firmes ordinaires.

Le caractère d'opacité entraîne un climat d'asymétrie d'information. A son tour cet asymétrie d'information, qui prolifère l'intensification de conflit entre les acteurs et qui rend difficile de gérer et contrôler la banque.

Dans le but de la maximisation de richesse, les dirigeants peuvent adopter des comportements opportunistes sous forme d'octroi de crédit pour des agents en difficulté et à des taux d'intérêts élevés pour maximiser le revenu des intérêts.

Si les dirigeants contrôlent une grande partie des ressources de la banque, ils peuvent aussi ajuster les prix des actifs de la banque en vue de maximiser la richesse.

Un comportement abusif peut se manifester. Dans le cas où les dirigeants disposent plus d'information que les investisseurs et en manque de transparence au sein de l'établissement, ces dirigeants peuvent se comporter pour leur intérêt et ils se trouvent motivés à exploiter les possesseurs de font tout en optant à des comportements de détourner des fonds de la banque et les soustraire frauduleusement ou encore des comportements de prise de risque extrêmes.

Cette opacité qui caractérise les banques entraîne un affaiblissement des mécanismes de gouvernance notamment le marché de bien et service et le marché de prise de contrôle

La concurrence est souvent faible sur le marché de bien et service, c'est à cause de l'empêchement à l'accès des informations nécessaire de la part des dirigeant résultat du développement des réseaux relationnel avec leurs clients potentiels.

La concurrence dans le secteur bancaire est restreinte ce qui s'explique par :

L'actionnariat de l'état qui détient une quantité importante de la part du capital des banques.

L'actionnariat des familles qui font obstacle à la pénétration de nouveaux concurrents.

De même pour la prise de contrôle, elle ne peut pas être déterministe avec manque d'information sur la banque ou sur son environnement. Ce qui explique que les prises de contrôle dans ce secteur sont très rares et limitées non seulement dans les pays émergents mais encore sur les pays industrialisés sauf des Etats-Unis.

B- La réglementation

Les établissements bancaires sont souvent exposés à une réglementation caractéristique qui trouve ses origines dans la particularité de la nature des activités bancaires. Cette particularité est justifiée par le rôle fondamental qu'exercent les banques dans l'économie. (La banque intermédiaire financier (finance direct et indirect, allocation des ressources), évaluation et suivi des risques, assureur de liquidité).

La réglementation est définie comme étant :

« L'ensemble de textes de nature législatives et réglementaires dont la plupart sont codifiés au sein du code monétaire et financier »¹.

La mise en place d'un contrôle rigoureux est une impérative étant donné le rôle important que jouent les établissements bancaires dans les opérations de paiement et d'octroi du crédit.

La réglementation présente les meilleures pratiques en matière de contrôle mais ces pratiques ne seront influentes que si elles se marquent dans le respect de plusieurs principes.

Parmi ces principes on peut citer :

- L'indépendance des contrôleurs et des contrôlés
- La compétence des contrôleurs
- L'exhaustivité des contrôles
- Le réexamen périodique des systèmes de contrôle

Ce contrôle rigoureux en vue de garantir en premier lieu la protection des partenaires de la banque (clients, déposant, épargnant) et surtout en situation de faillite de la banque, on peut constater que leur sécurité sera mise en péril.

Une telle situation pareille peut engendrer un sentiment de risque de panique de la part des épargnants d'autres banques notamment bien gérées vu que la relation qui relie les établissements. Donc le manque de confiance en l'un d'eux peut engendrer la manque voire la perte de confiance en tous les systèmes de paiement et au dysfonctionnement de l'économie.

La réglementation doit assurer l'encadrement des risques et la prise de risques mesurés à fin de se prémunir et limiter les scénarios catastrophiques et les effets pervers.

¹-Sylvie de Goussergues(2005) :« Gestion de la banque, Du diagnostic à la stratégie », édition n°4 p35.

La régulation bancaire est effectuée pour permettre l'exercice de l'activité bancaire de manière forte et prudente pour prévenir les risques liés aux déposants.

Il s'agit aussi de préserver la stabilité du système financier en totalité et assurer la confiance des partenaires pour prévenir le risque systémique.

Les crises économiques amplifiées par les crises bancaires ou les crises financières sont nombreuses. Les difficultés, rencontrées par le Japon au cours de l'année Quatre-vingt-dix ou bien l'Angleterre en 2002 et récemment par l'ensemble du système mondial à partir de l'année 2007 jusqu'aux nos jours suite à la crise Subprime qui a pris comme origine les Etats-Unis, en témoignent clairement.

Là, la réglementation bancaire trouve son fonctionnement essentiel pour se prémunir du risque systémique et assurer la stabilité du système bancaire.

La réglementation présente aujourd'hui une dimension internationale suite à son attachement à un domaine d'application vaste.

3-1 .Les mécanismes incitatifs internes de la gouvernance bancaire :

D'après **Ghazi LOUIZI**, les mécanismes internes de gouvernance des banques « Jouent un rôle prépondérant pour combler ces insuffisances¹ et agissent selon le contexte spécifique de la banque »².

Les mécanismes internes sont d'une importance vitale dans la gouvernance des banques et le soutien de leurs performances.

Le système interne de gouvernance est composé essentiellement par le conseil d'administration et la structure de propriété.

3-1-1. Le conseil d'administration :

Le conseil d'administration est ultimement responsable de l'établissement et du maintien d'un tel système.

Le conseil d'administration est le responsable du dernier ressort des opérations et de la solidité financière de la banque.

Pour cette raison le conseil d'administration devenait découler d'un examen périodique du système de mécanisme de contrôle interne pour vérifier si son fonctionnement réponds aux exigences pour atteindre les objectifs fixés par l'établissement.

Selon **Fama** et **Jensen** (1983), le conseil d'administration est souvent suggéré comme mécanisme d'incitation et de discipline des dirigeants ce qui devrait les emporter à agir de manière à maximiser la valeur de la firme.

¹-Les insuffisances causées par les caractéristiques des banques à savoir la forte réglementation, l'opacité intense, l'endettement élevé, les poids dans l'économie, l'assurance des dépôts, les partenaires divers....

²-Ghazi LOUIZI « les mécanismes internes de gouvernance bancaire : importance et interactions ; application aux banques tunisiennes », p 4

Selon **Jensen** (1993), le conseil d'administration joue un rôle important se résumant dans le fait qu'il permet de discipliner et de fixer les règles avec le dirigeant.

Selon **Abdelwahed OMRI** (2003), le conseil d'administration détient le pouvoir de nommer et de révoquer le dirigeant et même de déterminer sa politique de rémunération.

La performance de la banque est déterminée en fonction du travail fourni par le conseil d'administration.

Il s'agit de la qualité de travail qui est liée étroitement à la taille du conseil d'administration. (La composition et la taille du conseil d'administration ont un impact important sur la performance, **Charreaux** (2000)).

Selon **Jensen**(1993) le nombre croissant d'administrateurs nuit à l'efficacité de la banque, dans le sens où, avec une taille de plus en plus importante le conseil d'administration dispose de plus de compétence et d'expertise.

Les travaux empiriques effectués en Amérique ont porté essentiellement sur l'efficacité du conseil d'administration en tant qu'organe de contrôle dans l'établissement. Ce rôle positif du conseil d'administration qui apparaît dans la pluparts des études empiriques semble qu'il est fortement lié à sa taille et sa composition.

***Les principes élémentaires :**

Le conseil d'administration peut développer son contrôle par la formation des comités spécialisés qui sont les responsables de la surveillance de quelques secteurs spécifiques de la banque et leurs opérations.

Il est nécessaire pour chaque banque de se doter de comités qui couvrent de divers secteurs qui sont notamment **L'audit, Les risques, Les rémunérations et autres avantages pécuniaires et Les nominations aux principaux postes.**

Les membres de ces comités doivent être choisis parmi les administrateurs indépendants et non parmi les directeurs généraux. Ils doivent figurer leurs résumés sur le rapport annuel de la banque et enregistrer leurs travaux sur minute officiellement.

Le comité d'audit :

Ce comité est doté de certaines responsabilités qui se résument notamment par :

Le contrôle des audits internes de la banque

Le contrôle des audits externes de la banque

Le contrôle de la fourniture de recommandation au conseil sur la nomination

Le contrôle de la fourniture de recommandation au conseil sur la rémunération et la révocation du commissaire aux comptes

La prise de mesure pour la correction des faiblesses du contrôle interne

La prise en conformité par les réglementations et les lois ainsi que les procédures

Le comité des risques :

La banque fait face à certains risques. Ce comité est chargé de surveiller ces principaux risques y compris les risques qui sont sous-estimés par la direction générale ou bien qu'elle n'a pas encore connaissance.

Depuis la crise financière le rôle du comité de risque a connu une importance croissante.

Le comité des rémunérations :

C'est l'assistant du conseil d'administration dans son appréciation et son évaluation de :

- La performance
- Des conditions de rémunération des membres de la direction générale.

Généralement, ce comité s'assure que la politique globale de rémunération de la banque est en concordance avec sa culture d'entreprise, ses procédures internes de contrôle et ses objectifs fixés à long terme.

Les membres de ce comité sont seulement les administrateurs non salariés.

Le comité de nomination (de désignation) :

Ce comité est chargé de faire les recommandations sur la nomination du membre du conseil et être sûr que le processus y retournant est transparent et formel.

Il contrôle la mise en place des plans successoraux pour la direction générale et le conseil.

Les membres de ce comité sont notamment les administrateurs non-salariés.

Notons bien que ces comités énumérés ci-dessus ne doivent pas être investis de pouvoirs exécutifs, de même leurs décisions doivent être ratifiées et acceptées par le conseil d'administration.

Outre le mandat définissant leur rôle, leurs pouvoirs, leurs obligations et leurs responsabilités, c'est sur la base d'une charte écrite que les membres des comités sont censés exercer leurs fonctions.

***Taille et composition du conseil d'administration :**

Ces deux composantes du conseil d'administration se présentent comme un mécanisme de réduction des conflits d'agence. Différents chercheurs ont vérifié la relation positive entre l'efficacité du conseil d'administration et l'indépendance des directeurs¹.

¹-Caractéristique primordiale de l'efficacité du conseil d'administration.

Selon **Beasley**(1996), il existe une relation négative entre la probabilité de fraudes au sein d'un établissement et le pourcentage des directeurs externes dans le conseil d'administration.

Pour **Baker et Gompers**(2001), la taille, l'âge, le niveau du risque, la tangibilité des actifs et les dépenses en recherche et développement dans une firme, toutes ces caractéristiques ont une influence sur la taille et la composition du conseil d'administration.

Les conseillers sont de plus en plus performants chaque fois que leur nombre augmente (**Jensen et Meckling**(1979)). Dans ce même contexte **Yermack**(1996) stipule que les conflits peuvent être résolus plus facilement si la taille du conseil d'administration est réduite.

***Fonction du conseil d'administration : La Gestion du risque**

Les institutions financières ou autres sont évidemment exposées à des risques qu'elles doivent être en mesure de les opérer. De même elles doivent évaluer les répercussions potentielles et lancer des politiques et des pratiques pour gérer efficacement des risques.

Le conseil d'administration comme toute direction doit veiller à l'exercice des révisions.

Puisque le conseil d'administration assume la responsabilité du contrôle et supervision de la politique la gestion du risque, il doit donc :

Avoir une idée même une vue d'ensemble des risques que l'institution peut être exposée et définir les politiques de mesure et de gestion de ces risques.

S'assurer que chaque activité de gestion de risque est indépendante et qu'elle fait un objet d'examens périodiques.

Examiner et souscrire la raison de risque global et la cohérence de l'institution au risque.

Examiner et souscrire les changements de politiques qui fixent les règles de contrôle, de surveillance et de gestion de ces risques.

Mettre en évidence des changements de stratégies et d'autres nouvelles stratégies fonctionnelles et fournir une étude des modifications nécessaires pour la gestion du risque et les mesures du contrôle.

Selon le **Bureaux du Surintendant des Institutions Financières Canada(B.S.I.F)**, ces particularités du rendement du conseil d'administration sont de grande importance pour atteindre l'efficacité de leur travail.

À ce niveau il faut annoncer que chaque institution possède ses propres méthodes de contrôle et supervision de gestion du risque par son conseil tout en tenant compte de l'importance, de la nature, de la complexité du risque auquel elle est exposée.

A noter que le conseil d'administration est plus efficace lorsqu'il est indépendant (pour s'assurer de ses fonctions de gérance).

Le rôle de contrôle exercé par le conseil d'administration doit être renforcé à cause des scandales qu'ont connus certaines entreprises pendant de mauvaises conjonctures, (Améliorer

l'indépendance, la composition, la transparence, la responsabilité envers les acteurs et la fréquence de réunions).

Toutefois il est nécessaire d'annoncer que l'indépendance prouvable du conseil est considérée comme un élément important d'une gouvernance efficace. Dans ce contexte on ne peut pas garantir une telle activité du conseil d'administration et l'important reste de garantir l'efficacité du comportement de ce dernier selon les circonstances particulières de l'institution en question.

3-1-2 .La structure de propriété :

On trouve l'origine de la structure de propriété en tant que thème privilégié et ancien de la littérature économique, dans les travaux de **Berle** et **Means**.

C'est le premier fait de la séparation des fonctions de propriété et de surveillance qui forme l'origine du problème d'agence.

Dans ce contexte la théorie d'agence, précise que les managers peuvent avoir des motivations pour poursuivre leurs propres intérêts qui seront dans l'intérêt des actionnaires.

Il s'agit d'une séparation entre la propriété du capital et le pouvoir décisionnel (Brook & al 2000), expliquée en partie par les petits porteurs qui s'intéressent au plus par le rendement de leurs actifs financiers (actions) plus que par le contrôle de la firme. C'est une fraction du capital disposée aux internes et aux externes de l'institution.

La structure de propriété peut constituer un mécanisme qui permet de réduire les problèmes d'agence entre les managers et les actionnaires et permet aussi de converger les intérêts des deux parties.

On distingue deux types de propriétés :

***La propriété managériale :**

Les auteurs dans ce contexte stipulent qu'une propriété managériale importante ainsi qu'une faible dispersion de l'actionnariat amènent les managers à utiliser les actifs de la firme dans leurs propres intérêts. Cette situation aura comme conséquence une baisse brutale de l'efficacité et une augmentation des coûts générés.

Stulz (1988), constate que la propriété managériale présente un rôle important dans la gestion des conflits entre managers et actionnaires.

***La propriété institutionnelle :**

Les institutionnels présentent un rôle très important dans le mécanisme de contrôle, pour cette raison la propriété institutionnelle constitue un moyen de contrôle et surveillance efficace des dirigeants.

Vu le développement économique et l'accroissement de la participation de ces investisseurs dans le capital des grandes firmes, ce type d'actionnariat a connu récemment une grande importance.

3-2 .Les mécanismes incitatifs externes de la gouvernance bancaire :

Les mécanismes externes de la gouvernance sont les marchés de produits et services financiers, les valeurs et titres et aussi les prises de contrôle.

Les risques associés aux systèmes bancaires augmentent de plus en plus et surtout en situation de changements rapides causés par la globalisation, la déréglementation et les avancées technologiques.

3-2-1 .Le marché de bien et service financier :

Plusieurs auteurs ont étudié le rôle de la concurrence acharnée sur les marchés de biens et services financiers pour la motivation et le contrôle des dirigeants.

Dans ce cas les dirigeants tentent d'entreprendre des prélèvements importants, il en résulterait des répercussions voyant sur les prix et ayant comme conséquence une baisse de la capacité compétitive de la firme.

Donc les dirigeants seront contraints de diriger la firme selon les intérêts des actionnaires.

Selon **DEMSETZ**(1983), les prélèvements d'un dirigeant sont limités par la pression exercée sur lui. Les dirigeants qui cherchent la pérennité et la continuité seront obligés d'optimiser leur gestion et de limiter leur enracinement.

3-2-2. Le marché de prise de contrôle :

Le marché de prise de contrôle constitue un outil efficace d'incitation à la performance qui à son tour est considérée comme menace pour les dirigeants incompetents et opportunistes.

Selon **Charlety** (1994), la remise en cause d'un management inefficace constitue l'un des motifs qui justifient les opérations de prise de contrôle.

En effet, dans le cas où, pour une entreprise, les actifs ne sont pas bien valorisés par l'équipe dirigeante, l'entreprise devient par la suite une cible d'une offre publique d'achat¹ hostile pour des entrepreneurs plus efficaces.

3-2-3. Le marché de travail

La concurrence acharnée permet de ressortir les managers performants puisque sur ce marché il existe un conflit entre les managers actuels et d'autres équipes managériales désireuses de les remplacer.

Le marché de travail joue un rôle crucial dans la résolution des conflits entre les dirigeants et les actionnaires. Les dirigeants, dans le cas où ils sont performants et ne sont pas rémunérés justement pour leurs efforts, ils seront amenés à partir et ils auront facilement trouvé un nouveau poste vu leur bonne réputation.

¹-« L'OPA c'est l'opération par laquelle une telle société informe publiquement les actionnaires d'une autre société qu'elle est disposée à leur acheter leurs titres à un prix fixé d'avance ».

Mais dans le cas où les dirigeants ne sont pas performants, ils seront remplacés par des individus issus de la même firme (marché de travail interne) ou bien des individus externes à la firme (marché de travail externe).

3-2-4. L'environnement légal et réglementaire

Le régime légal est un moyen efficace de contrôle puisqu'il permet de réglementer les activités d'un établissement ainsi que ses défaillances.

Les managers se trouvent souvent obligés de gérer et d'administrer leurs établissements tout en étant conforme aux réglementations et à la loi.

Par ailleurs, la réglementation permet d'atteindre plusieurs objectifs qu'on peut les cerner comme suit :

Garantir la pertinence de l'information

Assurer la transparence

Assurer la sécurité de l'investissement financier

Poursuivre les intérêts des stakeholders

Limiter l'usage d'influence et d'abus du pouvoir

Ce mécanisme qui s'est intéressé au comportement du dirigeant s'avère insuffisant parce que ce dernier trouve souvent le moyen de s'échapper de certaines réglementations.

SECTION II. Les tendances de l'activité bancaire et financière internationale :

1 .Synthèse des particularités de la gouvernance bancaire :

Bien que la gouvernance d'entreprise ait permis d'écouler beaucoup d'encre dans la période récente, il est important de constater que la gouvernance des banques et plus généralement les institutions financières n'ont inspiré que peu de réflexions.

Les institutions financières sont connues par le fait qu'elles exercent un contrôle direct sur les firmes auxquelles elles accordent des crédits et on voit étonnant que l'on reconnaisse un rôle crucial dans les mécanismes de gouvernance.

On peut citer les spécificités suivantes des banques à savoir que :

- Le passif prend la forme de dépôts qui doivent être disponibles à la demande des créanciers ou déposants.
- L'actif prend la forme de crédit de longue maturité.
- La structure de capital est composée de dettes (essentiellement).
- La banque est un fournisseur de liquidité tout en détenant les actifs non liquide et en émettant des passifs liquides¹.

À la lumière de ce qui précède, on se pose la question suivante : **Pour quel intérêt et en fonction de quel objectif les banques opèrent cette surveillance ?**

1-1. L'objectif du contrôle interne :

Il est évident à ce niveau de revenir pour s'interroger logiquement sur le *contrôle du contrôleur* et plus particulièrement sur les motivations du contrôleur.

Par contrôle on constate deux significations : «la maîtrise ou la direction d'une part, la vérification ou l'inspection d'autre part »².

Le contrôle interne, Selon **René Ricol**(2008), est définit comme étant « l'ensemble des actions mises en oeuvre par l'entreprise pour piloter sa stratégie et maîtriser ses activités ».

L'objectif du contrôle interne est essentiellement la gestion des risques et la protection des actifs.

Au cours de la crise 2007, les problèmes qu'ont rencontrés les établissements bancaires ont permis de constater une sous valorisation des fonctions qui concourent au contrôle interne par rapport aux fonctions des opérateurs de marché (front office).

¹-Macey.j. et O'HARA (2003) :« the corporategovernance of Banks », Federal Reserve Bank of NewyorkEconomicpolicyReview, Vo 19.

²-René RICOL (2008) :« Rapport sur la crise financière au président de la république », p 63.

Ces mêmes problèmes rencontrés par les établissements bancaires peuvent être observés dans le domaine de gestion des actifs.

Il est évident que les firmes se comportent avec les banques selon que les objectifs de cette dernière se définissent sur le long ou le court terme, selon qu'elles décident en fonction de critères purement financiers ou bien mettent en évidence d'autres critères tel que l'éthique, la solidarité, la considération du long terme.

Pour cette raison on peut conclure que les formes de gouvernance bancaire ont une influence potentielle sur le comportement du système économique.

Vu que les types de gouvernance sont très variés il est important de signaler l'importance de la place qu'occupe le mutualisme ou relation durable dans les systèmes bancaires dans certains pays d'Europe Continentale.

À ce niveau on se pose la question suivante : **Comment se faire pour que les préoccupations non marchandes existent dans l'industrie de la monnaie et de la finance ?**

Il est évident de considérer que les critères de rentabilité doivent y être omniprésent plus encore que dans d'autres secteurs, mais dans le plan pratique c'est l'inverse qui est vrai et on peut mettre en évidence l'indice d'une particularité de la gouvernance bancaire.

On retombe ainsi sur la question suivante : **Dans quelle mesure la gouvernance des établissements de crédit posent des problèmes particuliers suite à une mauvaise conjoncture connue par la crise financière ?**

Le contexte augmentant des suites de contagion ainsi que l'intégration des systèmes bancaires et financiers encourage à progresser la supervision et le contrôle bancaires sur le fondement consolidé. Des progrès ont été faits dans ce contexte en Europe depuis deux ou trois ans ; ces progrès doivent être prolongés par la suite.

1-2. Le code de bonne conduite en gouvernance :

L'objectif de l'élaboration du code de bonne conduite en gouvernance bancaire est essentiellement l'amélioration de la qualité du contrôle et de gestion d'établissements qui permet à son tour l'amélioration du niveau de leur performance et risque de crédit.

À la lumière de ce qui précède on peut conclure que la gouvernance s'améliore par la bonne pratique. Mais on ne peut pas toujours admettre cette remarque vu qu'on est présent au sein d'un environnement dynamique et turbulent sur lequel rien n'est garanti.

Parmi les bonnes pratiques de gouvernance on peut citer :

La protection des devoirs des actionnaires

Faciliter l'exercice des droits des actionnaires (droit de vote)

La transparence et la diffusion de l'information qui permet de garantir la confiance des investisseurs

La rémunération des dirigeants (élément interne pour la défense des intérêts des actionnaires)

L'existence de comité d'audit (Par exemple Selon le rapport de Vienot 1995-2002, les administrateurs doivent représenter le tiers des membres de comité.

1-3. La protection des déposants

Dans ce contexte on ne doit pas parler de la gouvernance dans son sens étroit, autrement dit il ne faut pas se limiter à la relation d'agence entre actionnaires et dirigeants.

D'une part, à cause de l'inexistence du contrôle des dirigeants par les actionnaires que dans le cas où il s'agisse d'entreprise dont le capital est dispersé.

Évidemment, cette situation ne concerne que le capitalisme anglo-saxon, tandis qu'en Europe Continentale le capital est concentré selon quelques moyens variables d'un pays à un autre (la présence de fondations, la portée du capitalisme familial...).

Cette situation propre aux entreprises n'est pas différente dans le secteur bancaire : Il n'est évidemment pas question de parler ici du contrôle des dirigeants par actionnariat dispersé.

Rien ne démontre que l'attribution des droits de propriété doit se faire seulement dans l'intérêt des apporteurs de capitaux, mais au contraire, d'autres parties de la firme ou du moins certaines d'entre elles peuvent et ont le droit de participer à ce partage. Pour cette raison le fait de limiter les objectifs de la firme en termes d'accroissement de la valeur actionnariale n'a aucun fondement théorique.

Le capital humain, dans une économie de connaissance, doit être mobilisé et privilégié dans l'attribution des droits de propriété. Il s'agit d'une ressource stratégique.

Ainsi, ajoutons qu'il n'existe pas de preuves décisives d'un impact ou une influence des mécanismes formels de la gouvernance sur la performance, ni des résultats conformes concernant la taille et la composition du conseil d'administration. De même il n'existe pas de preuves convaincantes qui prouvent que l'existence d'administrateurs indépendants assure le progrès de l'efficacité de la gestion.

Rien ne prouve non plus que la rentabilité soit influencée par les OPA hostiles ou l'activisme actionnarial. Cependant cette rentabilité ne doit pas être le résultat d'un investissement trop risqué et c'est à cause de l'importance du levier qui diffère les banques des autres entreprises financières (c'est-à-dire le rapport des dettes aux capitaux propres). Cette différence, qui caractérise les banques, est une incitation non seulement pour les actionnaires (disposent des droits résiduels sur les profits dégagés), mais aussi pour les dirigeants et surtout les salariés qui sont rémunérés en fonction du résultat à jouer contre leurs créiteurs et de prendre le risque.

On se limite ici au cas où la banque est en situation financière de dégradation où l'augmentation de l'espérance de perte est minimale tandis que l'incitation à prendre des risques pour essayer de « se refaire » est optimale.

Un problème de gouvernance qui se pose dans ce contexte se résume de la façon suivante : dans le cas où on est devant une situation de responsabilité limitée des actionnaires,

tout accroissement de la variance des rendements¹ possibles aura comme conséquence une redistribution de la richesse pour leur intérêt et aux dépens des crédateurs, donc l'exigence de protéger ces derniers est importante dans une situation pareille.

Dans les banques, les dirigeants doivent respecter et garantir, quel que soit la façon, les intérêts et les faveurs des crédateurs ayant des droits définis par les contrats implicites. Dans ce cas les déposants ne peuvent pas exercer un contrôle sur la valeur des actifs vu leur dépréciation à cause du coût élevé de l'information qu'ils doivent collecter et traiter (coût élevé par rapport au montant de leur placement). Cependant dans une situation pareille dite défavorable, les déposants n'ont qu'à retirer leurs dépôts ou de vendre leurs obligations. Cette situation va provoquer aux banques le risque de paniques qui aura comme conséquence une dégénération en crise systémiques c'est-à-dire de créer des dommages au-delà des clients que ce soient crédateurs ou emprunteurs de l'établissement.

Dans ce cas on ne peut pas parler du simple objectif de maximisation de la valeur actionnariale par la banque, non seulement à cause de ce qu'on vient de mentionner (risque de dépouillement des déposants), mais encore faute des externalités coûteuses que comportent les crises bancaires pour l'ensemble de l'économie.

On se trouve dans ce cas devant l'exigence d'accorder un droit de contrôle aux agents dont la situation est difficile d'être étudiée par les choix des établissements de crédit. Comment les agents exercent le contrôle ?

Construire une place dans les prises de décision et ce par inciter les crédateurs (déposants) de participer à la définition et la surveillance de l'exécution des objectifs de la banque.

Il s'agit de la gouvernance. Et, dans une situation pareille, on trouve pour le mutualisme et relation durable qui consiste à lier le statut des déposants et des actionnaires une explication de la suppression des conflits entre les déposants et les détenteurs des droits résiduels.

De même les dirigeants des banques doivent être en charge des actionnaires également aux autres apporteurs de capitaux et de même pour la pérennité de leurs établissements

1-4 .La place réservée aux crédateurs dans la gouvernance bancaire :

On se trouve devant un aléa de moralité quelle que soit la place occupée par les crédateurs. C'est-à-dire le contrôle des risques bancaires est renvoyé d'une façon ou d'une autre soit vers les fonds d'assurance ou bien vers les régulateurs qui garantissent la stabilité du système de paiement.

Quant aux déposants (crédateurs), ils ne présentent pas d'intérêt à contrôler le risque auquel est soumis l'établissement qui gère leurs comptes.

Donc on peut conclure que l'association des crédateurs à la gouvernance bancaire ne résout pas les problèmes dont nous sommes partis.

¹-L'éventualité de gains mais aussi de pertes plus forts.

1-5. La relation entre crédit et gouvernance bancaire :

Pour trouver le fondement d'une particularité de la gouvernance bancaire on doit proposer une recherche sur les caractéristiques des actifs bancaires et plus particulièrement la relation de crédit et de gouvernance des banques.

Le rôle des institutions financières :

Le rôle majeur des institutions financières, que l'on peut vérifier aujourd'hui est leur capacité de résoudre et trouver les solutions pour les problèmes de l'asymétrie d'information qui, à leur tour, provoquent les défaillances des marchés financiers.

D'une manière générale les emprunteurs disposent plus d'information que des prêteurs lors des opérations d'échange financières.

Et puisque cette asymétrie de positions provoque une exécution logiquement impossible des transactions, donc on constate que certains contrats ne peuvent être fixés que lorsqu'il s'agit de relations bilatérales et hiérarchiques.

2 .La transparence bancaire :

La transparence se définit selon Bushman et Smith (2003) de la façon suivante : « La disponibilité générale d'une information pertinente et fiable sur la performance périodique, la position financière, les opportunités d'investissement, valeur et risque des firmes cotées ».

La transparence bancaire est considérée, par le comité de Bale, de plus haute importance. Si les acteurs des marchés financiers disposent de données fiables et actuelles ils peuvent appuyer des effets des autorités prudentielles. Ils peuvent aussi évaluer les activités et les risques liés aux établissements.

Un groupe de travail sur la transparence du Comité de Bâle sur le contrôle bancaire sous la direction de Mme **Susan Krause** (2008) stipule que :

« Pour que la transparence soit effective, une banque devrait fournir, dans ses rapports financiers et autres communications publiques, une information actuelle concernant les facteurs clés sur lesquels les opérateurs de marché fondent leurs évaluations »¹.

Pour obtenir un niveau satisfaisant de transparence bancaire, il convient de définir précisément les domaines d'informations suivants :

- Résultat financiers
- Situation financière (fonds propres, solvabilité et liquidité)
- Accords comptables
- Exposition aux risques

¹-« Renforcement de la transparence bancaire, Contribution de la communication financière et de l'information prudentielle à des systèmes bancaires sûrs est solides ».

· Méthode et stratégie de gestion de risques· Rapport sur l'activité, la gouvernance et la gestion d'entreprise

3 .La contagion bancaire

Les ménages américains ne peuvent plus rembourser leurs crédits à cause des emprunts massifs pour investir en bourse.

Cette situation est qualifiée par perte sèche pour l'ensemble des banques qui à leurs tour décident de comprimer leurs crédits. Donc pour la crise boursière, il ne faudra que quelques jours, à la fin de l'année 1929, pour se propager et atteindre l'économie réelle.

Les faillites enregistrées augmentent de plus en plus la fragilité des banques, et plusieurs établissements bancaires font faillites finalement et leurs caisses sont devenues vides et l'un des plus symboliques, l'American Union Bank, annonce la fermeture de ses portes le 30 juin 1931.

Conclusion

Au sein du deuxième chapitre qui a porté sur les fondements théoriques de l'évaluation du système bancaire nous avons présenté :

Une présentation des différentes définitions de la gouvernance d'entreprise et particulièrement la gouvernance bancaire et certaines de ses caractéristiques (opacité, réglementation, mécanismes internes, mécanismes externes).

Une étude de tendances de l'activité bancaire et financière internationale.

Une exposition des différentes causes de la défaillance du système de gouvernance.

À partir de cette étude on peut déduire les remarques suivantes :

L'exercice du pouvoir, le contrôle et la surveillance sont les deux concepts clé de la gouvernance d'entreprise.

La bonne gouvernance est une notion normative qui ne peut pas avoir une définition précise ni caractéristique et mesure vu qu'elle est différente d'un individu à un autre et d'un pays à un autre.

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

On a conclu qu'il existe deux types de mécanismes :

· Mécanismes internes : le conseil d'administration, la structure de propriété.

· Mécanismes externe : le marché de biens et services, le marché de prise de contrôle, le marché de travail, l'environnement légal et réglementaire.

La gouvernance des banques présente des particularités. Elle a une influence potentielle sur le comportement du système économique.

Les problèmes particuliers qui se résument en une mauvaise conjoncture et une situation de crise ont encouragé les progressions et le contrôle bancaire sur des fondements solides.

On voit à l'échelle mondiale et dans une situation pareille caractérisée par une crise, qu'on a enregistré plusieurs faillites, défaillances, crises bancaires et même des fraudes.

En partant de cette constatation on a conclu que les mécanismes de gouvernance si importants qui n'ont pas pu faire face à des scénarios aussi inquiétants doivent eux-mêmes être évalués et mesurer leur efficacité dans des situations pareilles.

CHAPITRE II :

LA MISE EN PLACE D'UNE NOUVELLE GOUVERNANCE BANCAIRE (BALE II et BALE III)

Introduction :

Les banques ne gouvernent pas comme les autres sociétés. Elles sont étroitement liées entre elles par leurs échanges d'opérations d'informations et de transactions croisées.

La défaillance d'une société bancaire conduit à la généralisation d'un dispositif de régulation des banques qui incorpore aussi les normes de bonne gouvernance, c'est pour cette raison que le secteur bancaire présente une spécificité. Quelque soit la forme juridique d'une banque, il y a un souci spécifique de gouvernance qui guide son action.

En quelque sorte, il s'agit de renforcer l'équilibre dans l'exercice des fonctions de la direction et du contrôle. Les dirigeants et les actionnaires d'une entreprise bancaire doivent appliquer des règles conformes à celles d'autres entreprises industrielles et commerciales et aux contraintes spécifiques au système bancaire.

En général, Bâle I, Bâle II et Bâle III suivent le même objectif. L'accord Bâle I sur les fonds propres conclu en 1988, à Bâle (Suisse), par les gouverneurs des banques centrales des pays du G10. Ensuite, révision de cet accord en 2004 (dispositif Bâle II) et enfin le renforcement de ce dernier intervenu en décembre 2010 (Bâle III). 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 banques¹. Les différentes normes sont appelés à évoluer pour s'adapter au mouvement permanent d'innovation qui anime les activités bancaire et financière.

Généralement, on peut dire que les crises ont un mérite ; elles créent l'urgence nécessaire à la réforme :

- Crise de 1929 : Glass Steagall Act aux Etats Unis²

¹-Alain Verboomen et Louis De Bel « Bâle II et le risque de crédit-Les règles actuelles et leur évolution sous Bâle III », édition Larcier, année 2011, Page 3.

²-Abrogation aux USA du Glass Steagall Act (au nom du sénateur Carter Glass et du député Henry Steagall, cette loi instaurée après la crise de 1929 pour cloisonner banques d'affaires et banques de détail. Initié par le duo Reagan –Thatcher, assumée par les gouvernements dits de gauche comme celui de Bill Clinton aux USA, de Lionel Jospin en France ou de Tony Blair en Grande Bretagne, la déréglementation a vu ses effets pervers démultipliés par le contournement des lois restées en vigueur (propos de AkramBelkaid, In Le Quotidien d'Oran du 10/10/2012.

Il est généralement connu le « Banking Act de 1933 aux USA » (abrogé le 12/11/1999 par le Financial Service Modernisation Act, dit Gramm. –Leach Bliley Act, juste à temps pour permettre la fusion constructive de Citigroup (explication tirée du site : www.google.fr/#hl=fr&client=psy-ab&q=Steagal+glass=act&oq=STEAGAL&qs-l=serp).

- Faillites en 1974 de la banque allemande Herstatt¹, puis de la Franklin National Bank aux Etats Unis : comité de Bâle sous l'égide de la BRI.
- Crise asiatique de 1998 et faillite LTCM²: Forum de stabilité financière (Devenu CSF en 2009).

Ainsi, les dernières crises financières de 2007 et 2009 ont fortement secoué les marchés financiers et plus globalement l'économie mondiale, ce qui en a résulté l'inadéquation du cadre Bâlois aux situations extrêmes. A cet effet, des efforts accrus ont été déployés par les pays déjà lancés dans l'application de la norme universelle Mc Donough, pour l'adéquation de cette règle avec la conjoncture économique actuelle.

Section 1 .Spécificité de l'activité bancaire par rapport à la gouvernance :

1- Spécificité de l'activité bancaire :

Les différentes particularités des banques et la spécificité de l'activité bancaire font distinguer ce secteur par rapport à d'autres. Cette distinction se fait ressentir dans les domaines : managériale et de gouvernance.

A titre indicatif, les entités non bancaires ne sont pas gérées de la même manière que les banques pour des raisons propres à chaque domaine.

L'institution bancaire est gardée par des garde-fous réglementaires (réglementation commission bancaire...) pour protéger équitablement les droits de toutes les parties prenantes.

D'autant plus que durant les dernières crises financières, il était question de renforcer la réglementation prudentielle pour préserver les banques de la faillite. Dans ce domaine la réglementation doit aller de pair avec le développement économique et financier car les crises sont souvent imprévisibles et dans la plupart des cas, il est inutile d'agir, il suffit de subir et d'apporter des solutions adéquates.

¹ -Faillite de la banque Herstatt en Allemagne en date du 26 juin 1974 suite au décalage horaire entre New York et Berlin. «This type of settlement risk, in which one party in a foreign exchange trade pays out the currency it sold but does not receive the currency it bought, is sometimes called Herstatt risk, it was 4 :30 PM in Germany, but 10 :30 AM in New York ».Source : Wikipedia, Alain Verboom et Louis De Bel « Bale 2 et le risque de crédit, les règles actuelles et leur évolution sous Bale 3 »édition Larcier Belgique, année 2011, page 14.

²-Long Terme-Capital Management est un hedgefund (fonds d'investissement spéculatif) apparu en 1994 et dont la faillite fit courir un risque majeur au système bancaire international et créa des perturbations importantes sur les marchés financiers. Après la crise asiatique de 1997, LTCM parut sur un retour à la normale des taux obligataires pour la fin 1998, mais la crise se propagea vers la Russie. Le président de la banque fédérale de New York, William J. Mc Donough (père du ratio Mc Donough) réunit les patrons des grandes banques d'affaires de Wall Street, et quelques banques européennes et les obligea à recapitaliser le fond, afin d'éviter ce qu'il percevait comme un risque d'éclatement du système financier international (explications tirées du site internet : fr.wikipedia.org/wiki/Long-Term_capital_management).

En général, l'activité d'une banque consiste à collecter les dépôts du public et octroyer des crédits sous différentes formes à sa clientèle, en plus des différentes prestations qu'elle accorde à sa clientèle. Cette activité comprend plusieurs risques que doit gérer le banquier prudemment et avec intelligence parce que c'est l'argent des déposants qui est en jeu. A cet effet, la relation banque-client doit être claire, nette, précise et revêtue d'une confiance totale et permanente qui ne prête pas à équivoque. L'asymétrie d'information ne doit pas avoir lieu dans cette relation. En revanche, les insuffisances constatées dans le management des banques ne peuvent pas être éradiquées à partir de moyens traditionnels de la gouvernance. C'est pour cette raison que l'industrie bancaire doit être structurée par des règles strictes afin d'éviter les risques pouvant surgir. La banque demeure la principale source de financement dans beaucoup d'économies et principalement dans les pays où les marchés financiers ne sont pas développés comme le cas de l'Algérie.

Les grands spécialistes accordent une importance particulière aux banques dans tout processus de développement et démontrent qu'elles jouent un rôle primordial dans la vie économique.

Les dernières crises financières ont dévoilé de graves dysfonctionnements dans la gouvernance des institutions financières et un manque dans la supervision bancaire.

La banque de par sa nature et ses spécificités nécessite l'adoption d'une gouvernance propre à elle. Les règles de la gouvernance bancaire doivent déterminer les actions des dirigeants et du conseil d'administration afin de les sensibiliser à agir au profit des intérêts de toutes les parties prenantes.

L'importance, la complexité et la dématérialisation des différentes opérations bancaires, incitent les banques à gérer de près ses différents agrégats avec des outils modernes tout en se basant sur les technologies de l'information et de la communication et sur les autres techniques de calcul (mathématique, statistiques, économétrie, modélisation...). Ainsi, les systèmes de contrôle interne jouent un rôle prépondérant dans la détection des problèmes pouvant provenir d'entités juridiques ou de clients.

Et vu l'importance des secteurs objet de financement bancaire, les banques peuvent par conséquent faire appel à des experts des circuits financiers dans certains cas pour user de leur compétence pour détecter la situation réelle de la banque ou de ses clients et surtout en cas de problème d'asymétrie d'information (cas de relation opaque entre la banque et ses parties prenantes). C'est pour cela que ce domaine pose d'énormes difficultés à cause des risques générés et des techniques modernes utilisées (techniques en développement d'année en année pour répondre au développement de la réglementation prudentielle universelle).

Les difficultés rencontrées par les parties prenantes dans l'appréciation des risques bancaires, ne peuvent être levées qu'à partir de la mise en place de bonnes règles de gouvernance atténuant la probabilité de survenance de ces risques. Comme nous l'avons cité plus haut, les risques bancaires doivent être gérés et suivis de très près car le temps a une grande valeur et surtout pour les banques qui sont connectées au circuit financier international (la prise de décision dans un laps de temps peut faire gagner ou perdre à l'entité bancaire des montants colossaux).

2- Gouvernance bancaire :

Appliquée aux institutions financières, la gouvernance est encore plus importante dans les pays où les banques constituent la principale source de financement. 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 productivité¹. Ce type de gouvernance présente néanmoins un certain nombre de spécificités qui embrouillent sa mise en œuvre.

La gouvernance bancaire est plus vaste et globale que celle des autres secteurs. Elle ne se limite pas au domaine bancaire proprement dit, mais 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.

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 économique.

L'activité bancaire est complexe et plus contrôlée. Les banques restent une source d'impôts et de taxes importantes pour le budget de l'Etat et qu'elles sont déterminantes dans l'application des politiques économiques.

Parfois, l'intervention de l'Etat peut engendrer des difficultés et surtout si les priorités politiques de l'Etat ne correspondent pas avec la maximisation de la valeur pour les banques. Cette opération peut limiter la prise des risques par les banques et par leurs clients et favoriser certains groupes d'intérêts.

La gouvernance bancaire est influencée par la forte opacité des banques, ce qui explique un manque de transparence dans les transactions bancaires. C'est pour cette raison qu'on ne peut discuter de l'analyse de la gouvernance sans la connaissance des dirigeants de ces banques, de leur rémunération et des mécanismes de leur contrôle. Ces facteurs nous induisent à mieux comprendre cette spécificité qui mènent à appréhender et à apprécier le 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. Ensuite, la gouvernance veille en premier lieu au respect inconditionnels des intérêts de toutes les parties prenantes qu'elles soient majoritaires ou minoritaires.

¹-Levine R. « The corporate governance of banks : A concise discussion of concepts and evidence » World Bank Policy Research Workingpaper 3404, année 2004.

Des efforts accrus sont déployés par des chercheurs à l'effet de disposer de moyens adéquats qui permettent de se rapprocher de la réalité de l'exercice du pouvoir au sein de la banque. L'opacité relative aux activités bancaires est liée aux difficultés de mesurer les performances et de cerner les risques.

La gouvernance bancaire s'exerce au travers d'un certain nombre de mécanismes. 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 normes de Bâle 1, Bâle 2 et Bâle 3 à partir de 2013.

Section 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 financier¹. 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, 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.

1-L'accord de Bâle I : le ratio Cooke

L'environnement bancaire a connu de nombreuses mutations, liées notamment au rôle joué par les marchés financiers. En effet le choc pétrolier de 1974 a augmenté la volatilité des marchés et a perturbé les flux de capitaux dans le secteur bancaire.

C'est dans cette optique que le comité de Bâle² sur le contrôle des opérations bancaires a été institué en Février 1975 par les autorités de surveillance prudentielles. Ainsi que les gouverneurs des banques centrales des pays du groupe des Dix, rassemble les autorités de contrôle des banques.

¹- Pfister C. « Politique monétaire et aspects prudentiels »; Bulletin de la Banque de France, n°43, juillet, pp 1-9, juillet 1997.

²-Les membres actuels du comité de Bâle sont des représentants des banques centrales et des autorités de contrôle des 27 pays suivants : depuis 1974 les 11 pays du G10 (**Allemagne, Belgique, Canada, Etats Unis, France, Italie, Japon, Pays-Bas, Royaume-Uni, Suède et Suisse**) et le **Luxembourg** ; depuis 2001 : L'Espagne; depuis 2009 : les 12 pays du G20 qui n'étaient pas encore membres du comité de Bâle (**Afrique du Sud, Arabie Saoudite, Argentine, Australie, Brésil, Chine, Corée du Sud, Inde, Indonésie, Mexique, Russie et Turquie**), ainsi que **Hong Kong et Singapour**. Source : Alain Verboomen et Louis De Bel « Bale 2 et le risque de crédit, les règles actuelles et leur évolution sous Bale 3 » édition Larcier Belgique, année 2011, page 16.

Le comité se réunit dans les locaux et avec l'appui de la banque des règlements internationaux, à Bâle, en Suisse. Cette coopération a abouti à l'accord de Bâle qui a introduit, à partir de 1988, un deuxième type d'exigence en capital, avec la définition d'un coefficient de fonds propres ajusté des risques (le ratio Cooke). Le ratio Cooke ne s'applique que dans les Etats qui ont accepté cette recommandation ; en général, son application est limitée aux seules banques qui ont une activité internationale significative¹. Il est recommandé dans cet accord aux banques de détenir en capital l'équivalent d'au moins 8 % de leurs actifs pondérés par des coefficients de risque, a été adopté par plus de 100 pays, dont les Etats Unis. En 1989, des directives de la commission européenne ont adapté un ratio de solvabilité européen, très proche du ratio Cooke, et ont rendu obligatoire son application, à partir de la fin 1992, à tous les établissements de crédit de l'Union économique et monétaire.

Au départ, le comité de Bâle a contribué principalement à favoriser la coopération entre les autorités :

- L'échange d'informations sur les pratiques nationales de contrôle ;
- L'amélioration de l'efficacité des techniques mises en œuvre pour la surveillance de l'activité bancaire internationale ;
- La fixation de normes prudentielles minimales.

1-1-Contenu de la réglementation prudentielle :

Dès la fin des années quatre-vingt, la réglementation prudentielle a instauré une série de ratios à respecter obligatoirement.

1-1-1-Ratios prudentiels :

Pour la gestion des risques financiers au niveau du bilan, on compte six exigences principales², à savoir :

- Ratio de solvabilité ;
- Coefficient de fonds propres et de ressources permanentes ;
- Ratio de liquidité ;
- Ratio de position de change ;
- Coefficient de participation industrielle ;
- Ratio de contrôle des grands risques.

A ce propos, nous essayons d'expliquer succinctement ces exigences en fonction des données de l'auteur (Eric Lamarque).

¹Frederic Mishkin, Christian Bordes, Pierre-Cyrille Hautcoeur et Dominique Lacosse-Labarthe, « Monnaie, banque et marchés financiers 8^{ème} édition public par Pearson Education France année 2007 » page 327

²Eric Lamarque « Gestion bancaire », 2^e édition, édition Dareios Pearson Education, année 2008, pages 90-91-92-93-94.

1-1-2- Ratio de solvabilité

Le ratio Cooke est le premier ratio qui vise à la couverture du risque de contrepartie et de liquidité. C'est une exigence de fonds propres à intégrer dans le calcul des coûts financiers, qui représente 8 % des crédits risqués consentis.

a- les fonds propres réglementaires

Les fonds propres réglementaires sont définis par le régulateur et les autorités de contrôle bancaire comme palliatif aux risques auxquels est soumise la banque. Ainsi, conformément à l'accord de Bâle de 1988 et le communiqué de presse d'Octobre 1988, les fonds propres réglementaires sont ventilés comme suit :

a-1- Les fonds propres de base ou noyau dur (Tier One)=capitaux propres comptables :

Les fonds propres de base sont composés :

- Du capital des primes d'émission ;
- des réserves,
- Des écarts de réévaluation ;
- Des provisions réglementées ;
- Du résultat d'exercice ;
- Des résultats de l'exercice en instance d'affectation
- Des fonds pour risques bancaires généraux (FRBG).

Il est à signaler que le **FRBG** est constitué par les montants que les dirigeants décident d'affecter à la couverture de certains risques, lorsque des raisons de prudence l'imposent.

a-2- Les fonds propres complémentaires ou (Tier Two) :

- Prise en compte des titres et emprunts subordonnés en particulier
- Plafonnés à 100 % des fonds propres de base et certains éléments pris en compte à 50% seulement.

Les FP complémentaires comprennent les quatre ressources suivantes :

- Les réserves de réévaluation ;
- Les emprunts subordonnés à durée indéterminée et à durée déterminée : aucune clause de remboursement anticipé ; ces dettes seront intégrées dans le ratio de solvabilité dans la limite de 50 % des fonds.
- Les provisions générales : Réserves n'ont affectées à un actif spécifique. Ces réserves sont prises dans le calcul du ratio de solvabilité dans la limite de 1,25 % des actifs pondérés.
- Autres capitaux hybrides : qui ne sont pas pris en compte à titre de fonds propres complémentaires, excepté s'ils répondent aux conditions fixées par le comité.

La constitution de FRBG a permis de conforter les fonds propres. On doit respecter le ratio suivant¹: **Fonds propres complémentaires ≤ 100 %**

Fonds propres de base

a-3- Les fonds propres sur complémentaires (Tier three) :

Ils sont composés de trois catégories de ressources, à savoir :

- Les bénéficiaires intermédiaires tirés du portefeuille de négociation ;

¹-Eric Lamarque « Gestion bancaire » Op.cit. Page 92.

-les emprunts subordonnés d'une durée supérieure à deux ans et dont ni le paiement des intérêts ni le remboursement ne peuvent contrevenir au respect de l'exigence globale en fonds propres ;

-la part des ressources subordonnées non retenue au titre des fonds propres complémentaires. Il est à noter que les fonds propres sur complémentaires ne sont valables que pour la couverture du risque de marché.

b- Les fonds propres économiques :

Les fonds propres économiques correspondent à des exigences en fonds propres définis par l'établissement lui-même à partir des modèles internes pour faire face aux pertes exceptionnelles. Selon les ambitions en matière de notation : la banque doit être en mesure de couvrir ces pertes estimées avec des scénarios les plus pessimistes avec un niveau de confiance donné et à un horizon déterminé.

1-1-3- Coefficient de fonds propres et de ressources permanentes

Ce coefficient représente le niveau de couverture minimal des emplois longs par des ressources permanentes, à l'effet de limiter le risque de transformation d'échéances des banques en plafonnant leur capacité à financer des prêts à long terme : c'est un ratio de risque de liquidité.

1-1-4- Ratio de liquidité

Ratio permettant la préservation du risque d'illiquidité et obligeant les banques à détenir un minimum de trésorerie pour limiter la création monétaire. Une activité de crédit ne peut être développée sans liquidités suffisantes.

+solde < 0 de trésorerie

1-1-5- Ratio de surveillance position de change

Ce ratio est calculé trimestriellement, il comporte une double obligation.

Position longue ou courte

Ratio de position de change = sur chaque devise étrangère $\leq 15 \%$

Fonds propres

Le calcul des positions longues ou courtes se fait à partir des données ci-après :

-éléments d'actif et de passif libellés en devises ;

-opérations de change au comptant et à terme ;

-opérations d'achat et de vente d'instruments financiers à terme libellées en devise et d'options de change.

Somme des positions toutes devises confondues $\leq 40 \%$

Fonds propres

1-1-6- Coefficient de participation industrielle

Ce coefficient cible à limiter les prises de participation dans le capital des sociétés privées.

- Aucune participation ne peut excéder 15 % des fonds propres de l'établissement ;
- Le montant total des participations ne peut excéder 60 % du total des fonds propres.

Le calcul se fait sur une base consolidée.

1-1-7- Ratio de contrôle des grands risques.

Il évalue l'étendue des relations des banques avec les plus grands emprunteurs par rapport à leur surface financière et comporte une double contrainte :

- Le total des engagements d'une banque avec un même emprunteur ne doit pas excéder 25 % de ses fonds propres.
- Obligation de déclaration de tout engagement supérieur à 10 % des fonds propres.

La somme de l'ensemble des grands risques ne doit pas être supérieure à huit fois les fonds propres nets de la banque.

L'objectif de ce ratio destiné est de limiter le risque de contrepartie. Il permet d'assurer **une division des risques** entre les banques sur les gros emprunteurs.

1-2- Définition des risques bancaires

Le ratio Cooke considère que les risques bancaires sont exclusivement constitués par le risque du **crédit** et le risque du **marché**¹.

1-2-1-Le risque de crédit :

C'est le risque de perte en cas de défaillance de l'emprunteur. Pour les crédits, il s'agit du risque d'impayé ou risque de défaut.

La constatation se fait ressentir au niveau des critères ci-après :

- existence de doute sur la capacité de l'emprunteur à honorer ses engagements.
- Constitution de provisions spécifiques.
- Existence d'impayés constatés.

Le ratio Bâle 1 est un ratio de fonds propres pondéré qui explique une approche uniforme (La même méthodologie s'applique à toutes les banques et ce indépendamment de leur spécialisation et de leur taille) et arithmétique (le niveau des fonds propres est déterminé de façon strictement quantitative) du risque de crédit. Les besoins en fonds propres sont calculés en fonction des catégories prédéterminés d'emprunteurs auxquelles est assigné un taux de pondération forfaitaire (0 % pour les créances sur les Etats de l'OCDE, 20 % par exemple pour les créances sur les institutions internationales, les collectivités territoriales et les banques de l'OCDE, 50 % pour les crédits hypothécaires pour l'habitat, 100 % pour les autres créances).

La multiplication de la valeur comptable de l'encours avec le taux de pondération correspondant à la nature de l'emprunteur indique l'exigence en fonds propres.

¹-Eric Lamarque « Management de la banque », Edition Pearson Education, France, année 2005, pages 39.

1-2-2-Risques de marché¹:

En général, les risques de marché font référence aux risques résultant d'une volatilité des rendements, des taux d'intérêt, des cours de change et de la valeur des titres ou des matières premières².

Pour le calcul de la charge en fonds propres nécessaires pour couvrir les risques de marché, les banques ont la possibilité d'appliquer la méthode standardisée qui consiste à multiplier les encours bilanciaux et hors bilan par des coefficients. Dans plusieurs cas, les banques ont choisi l'utilisation des modèles de la VaR sous ses différentes formes.

La VaR consiste à estimer l'exposition du portefeuille aux risques de marché.

Néanmoins, la VaR a des limites ; les calculs de la VaR reposent sur des méthodes mathématiques et statistiques complexes et peuvent donner l'impression qu'il s'agit d'une approche objective et uniforme pour la mesure du risque de marché. La démarche de calcul de la VaR doit être complétée par des stress testing pour simuler des situations de crise et par des backtesting pour vérifier leur validité à posteriori. Une méthodologie de la VaR permet de répondre aux besoins internes de l'institution, notamment celui d'informer les actionnaires et les managers. Elle renforce aussi la gestion en imposant les limites à ne pas dépasser.

Dans un amendement de l'accord de Bâle de 1988, le comité de Bâle précise que les banques sont dans l'obligation de fournir un indicateur de risque de marché traduisant la perte potentielle maximale pour un certain niveau de confiance à une date donnée.

1-3- Les limites ou points faibles de l'accord de Bâle I :

Depuis l'application de l'accord de Bâle I, beaucoup de doutes ont été émis par les utilisateurs³, se résumant ainsi :

- Le choix du niveau de 8 % manque de fondement économique ;
- Ratio ne tenant pas compte réellement des risques encourus. Ce qui fait dire qu'une définition de catégories de risque jugées arbitraire et sans relation directe avec le niveau de risque réel (les actifs des banques sont classés dans plusieurs catégories et ensuite pondérés par un facteur de pondération attribué à la catégorie de risque en question) ;
- Une différenciation trop lâche des risques, limitée à 4 catégories de risques ;
- Des mesures trop statiques qui ne sont pas directement reliées à la mesure d'insolvabilité de la banque ;
- Une absence de segmentation des risques de crédit selon le degré de séniorité, le niveau de maturité ;
- Une absence de prise en compte de l'effet positif lié à la diversification. La pondération des engagements de crédit n'était pas suffisamment différenciée pour se rendre compte de la complexité réelle du risque crédit ;
- Un développement de l'arbitrage réglementaire, aboutissant à déconnecter le capital comptable du risque économique réel ;
- En dehors de l'accord de 1996 sur les risques de marché, aucune allocation en capital n'est prévue pour les autres formes de risque (risque opérationnel...). Il n'y a pas que les risques de crédit et de marché à prendre en considération, mais il y a d'autres risques.

¹-L'amendement de Bâle I sur les risques de marché de 1996 n'avait introduit d'exigences en fonds propres que sur le risque de taux du portefeuille de négociation.

²-Eric Lamarque « Gestion bancaire », Op.cit. Page 100.

³-Arnaud de Servigny et Ivan Zelenko « Le risque crédit face à la crise », 4^e édition, année 2007, page 257.

- Les garanties ne sont pas prises en compte à cause de la faiblesse de leur taux de pondération.

En général le développement sans répit des techniques poussées de gestion des portefeuilles de crédit a nécessité la révision de l'accord de Bâle I.

II.2-L'accord de Bâle II (le ratio Mc Donough) et les nouvelles mesures de risques :

Cet accord est appelé dispositif révisé et non nouvel accord de Bâle puisqu'il est venu pour atténuer les insuffisances de Bâle 1.

Avant d'entamer les nouvelles mesures de risques, on essaye de donner un aperçu succinct sur les accords de Bâle II : Depuis juin 1999, le comité de Bâle, a engagé une concertation avec la profession bancaire pour rénover la réglementation prudentielle. Après plusieurs années de consultation et négociation achevée à la mi-2004, les accords de Bâle II devaient être appliqués par toutes les banques européennes le 31/12/2006 et par toutes les banques reconnaissant ces accords. L'environnement financier dans lequel évoluent les établissements de crédit a conduit à mettre en place une réglementation plus complexe que celle en vigueur actuellement¹.

Apports du nouveau ratio de solvabilité (Ratio Mc Donough)

L'accord de Bâle II qui devait entrer en vigueur en 2006 est plus complet et plus complexe que l'accord de 1988 (ratio Cooke). Les deux grandes nouveautés de l'accord de Bâle II consistent en l'incorporation :

- De nouvelles options pour calculer le risque de crédit en utilisant des méthodes plus sensibles aux risques économiques encourus ;
- De méthodes plus sensibles aux risques économiques encourus ;
- D'exigences de fonds propres en regard des risques opérationnels.

- Définition des risques bancaires

Le ratio Cooke considère que les risques bancaires sont exclusivement constitués par le risque du crédit et le risque du marché. Le ratio de Mc Donough intègre ces deux classes de risque mais également une troisième, à savoir le risque opérationnel².

Le ratio de solvabilité =

Calcul des fonds propres d'après Bâle II (Taux donnés aux différents risques)

Capital total (inchangé) = Ratio Global de Fonds propres de la banque

Risque crédit + Risque marché + Risque opérationnel

(6,6 %) (0,4 %) (1 %)

Les nouvelles mesures du risque se résument ainsi (mesures de risques proposées par François Desmicht) :

¹-Eric Lamarque, « Management de la banque », op.cit., page 41

²- Sylvie de Coussergues « Gestion de la banque- du diagnostic à la stratégie », 4^e édition Dunod, Paris 200, page 55.

2-1-Les trois piliers de la réforme Bâle 2 :

La réforme de Bâle 2 regroupe les **risques majeurs** dans une approche globale qui repose sur **trois piliers** :

Une exigence de fonds propres pour chacun de ces risques

Un dispositif de surveillance.

Une discipline de marché.

- Obligation accrue de publication de la dotation en fonds propres.

- Obligation de publication des méthodes d'évaluation des risques.

Source : Frédéric Mishkin, « Monnaie banque et marchés financiers », 8^e éd. 2007, Page 371.

Cette approche vise à protéger la solvabilité de la banque auprès de ses actionnaires, de ses clients déposants et des marchés.

2-1 –1- Pilier 1 : l'exigence de fonds propres :

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

Ratio de solvabilité (Mc Donough) :

Fonds propres réglementaires $\geq 8\%$

Exigences pour risques de marché x12,5 + exigence pour risque opérationnel x 12.5 + encours des risques de crédit pondérés

Il s'agit d'un ratio de solvabilité bancaire, mais il est plus précis que le ratio Bale 1, car il prend en compte le risque plus ou moins élevé des différents prêts accordés par l'établissement financier et fixe une limite à l'encours pondéré des prêts accordés par l'établissement financier en fonction de ses capitaux propres. Ce ratio permet de mettre en place l'arbitrage prudentiel. Il affirme l'accord Bâle 1 de 1988 et cherche à rendre les FP cohérents avec les risques réellement encourus par les établissements financiers.

Le pilier 1 cible l'amélioration du calcul des risques et leur couverture par les FP et l'assurance d'une meilleure stabilité micro prudentielle. L'exigence en FP repose sur un ou plusieurs indicateurs reflétant contre le risque de crédit, le risque de marché et le risque opérationnel encouru par les banques. Ces trois risques feront l'objet d'une explication au niveau de cette même section.

Le rôle des Fonds Propres :

Au niveau **microéconomique** :-les FP comme source de croissance ;

-les FP sont une garantie vis-à-vis des créanciers.

Au niveau **macroéconomique** : -les FP comme un palliatif aux crises systémiques ;

-les FP comme source d'égalité concurrentielle entre les établissements de crédit.

2-1-2 – Pilier 2 : Processus de surveillance prudentielle (La surveillance des risques)

Ce pilier comprend trois thèmes :

L'existence d'organes adaptés à la surveillance des risques :

Conseil d'administration – comité d'audit – audit interne – management des risques – ALM – contrôle de gestion – comités.

La fixation de limites de risques :

Un système de fixation et de surveillance des limites de risques doit être organisé et donner lieu à reporting et mise à jour régulières.

Cet ensemble de données doit être intégré dans tout projet informatique de développement du ratio Mc Donough.

L'existence de procédures de gestion à jour et de procédure de prévention des risques par exemple le SPR (système de prévention des risques).

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

Les quatre principes essentiels de la surveillance prudentielle :

Le comité a défini quatre principes essentiels de surveillance prudentielle : ils viennent compléter les recommandations prudentielles détaillées élaborées par le comité de Bâle, à savoir :

-Principe 1¹: les banques devraient disposer d'un processus d'évaluation du niveau global des fonds propres par rapport à leur profil de risque et d'une stratégie permettant de maintenir ce niveau. Les banques doivent être en mesure de démontrer que leurs objectifs internes de fonds propres sont justifiés et correspondent à leur profil de risque global ainsi qu'à leur cadre opérationnel. Il incombe à l'organe de direction, en premier lieu, de s'assurer que son établissement dispose d'un niveau de fonds propres suffisant pour couvrir les risques.

Les cinq caractéristiques essentielles d'un processus rigoureux sont les suivants :

- surveillance par le conseil d'administration et la direction générale ;
- évaluation saine des fonds propres ;
- évaluation exhaustive des fonds propres ;
- évaluation exhaustive des risques ;
- risque de crédit ;
- risque opérationnel ;
- risque de marché ;
- risque de liquidité,
- autres risques
- surveillance et notification ;
- analyse par le contrôle interne.

- Principe 2²: les autorités de contrôle devraient examiner et évaluer les mécanismes internes d'appréciation du niveau des fonds propres des banques et les stratégies utilisées ainsi que leur aptitude à surveiller et garantir le respect des ratios réglementaires. Si les autorités de contrôle ne sont pas satisfaites, elles devraient prendre les mesures prudentielles appropriées. Les autorités de contrôle doivent examiner régulièrement le processus d'évaluation par les banques de l'adéquation de leurs fonds propres, de leur exposition au risque, du niveau des fonds propres en résultant et de la qualité des fonds propres détenus. Elles doivent également examiner dans quelle mesure les banques disposent d'un processus interne satisfaisant pour

¹BRI « Convergence internationale de la mesure et des normes de fonds propres », année 2004, pages : 140-141-142-143.

²BRI, Op.Cit. Année 2004, page 143-144.

évaluer l'adéquation des fonds propres. Cet examen doit tout particulièrement porter sur la qualité de la gestion du risque et du contrôle interne mis en oeuvre par les banques et ne devrait pas aboutir à faire assumer aux autorités de contrôle le rôle de l'organe de direction.

L'examen périodique peut reposer sur :

- des examens sur place ou inspection ;
- une analyse sur pièce ;
- des entretiens avec les dirigeants ;
- un examen des travaux effectués par des auditeurs externes (sous réserve qu'il soit centré sur les questions relatives à l'adéquation des fonds propres) ;
- notification périodique.
- examen de l'adéquation de l'évaluation du risque
- évaluation de l'adéquation des fonds propres ;
- évaluation de l'organisation du contrôle ;
- surveillance prudentielle du respect des normes minimales ;
- réaction des autorités de contrôle.

Principe 3¹: les autorités de contrôle devraient attendre des banques qu'elles maintiennent des fonds propres supérieurs aux ratios réglementaires et devraient pouvoir exiger qu'elles détiennent des fonds propres au-delà des montants minimaux. Les exigences de fonds propres au titre du premier pilier comprennent un volant de sécurité pour tenir compte des incertitudes liées à ce pilier et qui concernent l'ensemble des banques. Les autorités de contrôle imposeront généralement aux banques de conduire leur activité avec un volant de fonds propres supérieur et au-delà des normes prévues par le premier pilier, compte tenu des diverses raisons ci-après :

a) les exigences minimales du premier pilier sont déterminées pour qu'une banque atteigne sur les marchés une qualité de crédit qui reste inférieure à celle que recherchent de nombreux établissements pour des motifs qui leur sont propres. La plupart des banques internationales par exemple préfèrent manifestement se voir attribuer note élevée par les agences de notation reconnues sur le plan international pour des raisons de concurrence

b) Dans le cours normal de l'activité d'une banque, la nature et le volume de ses activités changent de même que les exigences relatives aux différents risques, ce qui entraîne des fluctuations du ratio global de fonds propres.

c) Il peut être onéreux pour des banques pour collecter des fonds propres supplémentaires, surtout si elles doivent le faire dans l'urgence ou lorsque les conditions du marché sont défavorables.

d) Pour une banque, tomber en dessous des exigences de fonds propres réglementaires minimales est grave. Elle peut se trouver en infraction à la loi et /ou provoquer des actions ou mesures correctives non discrétionnaires de la part des autorités de contrôle.

e) Certains risques, spécifiques à tel ou tel établissement propres à une économie dans son ensemble, peuvent ne pas être pris en compte dans le premier pilier.

¹-BRI, Op.cit. Année 2004, page 145.

- **Principe 4**¹: les régulateurs devraient intervenir rapidement pour que les fonds propres ne tombent pas au-dessous du capital réglementaire compte tenu des caractéristiques de risque de l'établissement ; elles devraient exiger l'adoption rapide de mesures correctives si les fonds propres ne sont pas maintenus ou rétablis.

2-4-2-3- Pilier 3 : La discipline de marché :

Elle oblige la banque à fournir des informations fiables et régulières sur sa situation et sur les opérations qu'elle effectue.

Le troisième volet de l'accord de Bâle vise au renforcement de la discipline de marché grâce à une meilleure communication financière².

Il est considéré que les nouvelles approches de calcul des besoins en fonds réglementaires offertes dans le cadre du pilier 1, nécessitent une plus **grande transparence dans l'ensemble des documents soumis au marché**. Il est attendu, notamment, que des précisions soient données sur les fonds propres, les expositions au risque, les procédures d'évaluation et de gestion de l'adéquation des fonds propres des banques.

La communication concernant le fonctionnement et les résultats des méthodes internes (approche IRB pour le crédit, approche AMA pour les risques opérationnels) sera une condition de leur acceptation par les autorités de tutelle.

2-2-Les causes du retard dans la mise en place de Bâle 2 en Algérie :

En dehors du problème d'asymétrie d'information qui se pose avec acuité au niveau des banques algériennes, il paraît que la gestion des risques bancaires est liée à celle de la gestion des risques par les entreprises elles-mêmes et à la nature même de ces entreprises. Les banques algériennes ne répondent pas aux exigences internationales. A ce propos, nous pouvons dire que ces exigences ne sont pas adaptées aux réalités locales, ainsi la régulation bancaire ne peut pas ignorer ces réalités économiques et institutionnelles. Cette régulation ne peut pas contrer les incertitudes et failles institutionnelles qui renvoient au domaine de la **gouvernance publique** et aux défaillances de celles-ci. L'application des normes inadaptées peut générer une crise de confiance qui pourrait frapper tous les niveaux de la gouvernance. Ainsi, le problème de la structure économique et financière de l'Algérie basée en grande partie sur la rente pétrolière et dont l'inflation monétaire est importante, pose problème pour le passage à l'application du ratio Mac Donough (Bâle 2). A titre d'exemple pour le financement d'une grande entreprise ou d'un grand projet dont le montant est très important (ex. 1 milliard d'Euros) aucune banque algérienne à elle seule ne peut le financer et ce dans le cadre du respect du taux toléré pour le financement d'un seul client (surveillance du grand risque). Le financement d'un client dont le montant se situe entre 5 et 25 % du capital de la banque est considéré comme grand risque à surveiller de près conformément aux réglementations prudentielles algérienne et universelle. Tout financement d'un seul client par une banque (ou une institution financière) dont le montant dépasse les 25 % du capital de cette dernière est prohibé par la réglementation prudentielle.

¹-BRI, Op.cit. Année 2004, page 145.

²-BRI, Op.cit. Année 2004, pages : 156 à 172.

2-3-Les défis de Bâle II :

Les normes de Bâle II présente un dispositif international prudentiel visant à mieux appréhender les risques / engagements bancaires et à les mettre en rapport avec les fonds propres de chaque banque. Les normes agissent en faveur d'une convergence internationale des modes de régulation des activités bancaires et de standardisation des approches du risque. Tout en étant en continuité avec les dispositifs liés à Bâle I, l'adhésion à Bâle II renvoie à un processus plutôt qu'à un état fini ou figé. Ce processus a pour principales finalités ; la modernisation des systèmes bancaires et l'insertion dans l'économie mondialisée d'une part et la sécurité des transactions bancaires d'autre part. Cette dernière finalité peut néanmoins ne pas être parfaitement compatible avec l'approfondissement financier et la facilitation du commerce.

2-4-Les limites de Bâle II :

- Les normes de Mc Donough n'ont pas pu résister aux dernières crises de 2007 et 2009, ce qui a nécessité la révision des règles bâloises (réglementation prudentielle universelle) ;
- Les règles de Bâle II ne peuvent pas faire face aux situations de crises ;
- Les buts ciblés par la supervision prudentielle sont la sécurité financière individuelle et la stabilité du système monétaire et financier. Alors que les normes de Bâle II ont répondu au premier but et ne semblent pas capables de limiter les effets procycliques et systémiques. Pour cela, il est envisageable la mise en oeuvre d'une politique de prévention prudentielle par les instances spécialisées (BRI...).

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

Adopté en 2010, Bâle III a remplacé Bâle II suite aux dernières crises (2009 et 2010). Les innovations financières ne cessent de compliquer les techniques de financement et posent des difficultés en matière d'évaluation, de gestion et de contrôle des risques, ce qui a permis aux banques de contourner la réglementation et de choisir le profil risque / rendement qui leur convenait, au détriment de la sécurité dans son ensemble¹. Selon Eric Lamarque ; Dumontier et al (2008)²identifient trois lacunes majeures de la réglementation prudentielle mises en évidence par crise des subprimes, à savoir :

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

¹-Eric Lamarque « Management de la banque – Risque, relation client, organisation », 3^e édition, Edition Pearson, année 2011, pages 80, 81 et 82.

²- Dumontier P., Dupré D. et Martin C., Gestion et contrôle des risques bancaires : l'apport des IFRS et de Bâle II, Revue Banque Editeur, 2008, page 294.

Face à ces failles, le comité de Bâle¹ propose un durcissement des règles prudentielles à l'effet de rendre plus forte la résistance des banques et tenir compte du risque de liquidité. Suite à la récente crise économique et financière, les gouvernements et les instances de régulation au niveau international ont appelé à un renforcement significatif de la réglementation bancaire qui vise à créer un système financier plus discipliné et moins procyclique qui favorise un développement économique équilibré (Conseil de Stabilité Financière-CSF, septembre 2009). Dans le domaine de la réglementation, ensuite, le cycle de négociations entamé en 2009 sous l'égide du G 20, a permis d'aboutir fin 2010 à la publication d'un accord décisif « Bâle III » concernant le renforcement des fonds propres et la mesure des risques. Dans le secteur des assurances, l'année 2010 a été marquée, de son côté, par la cinquième étude quantitative d'impact, destinée notamment à calibrer les dispositions techniques de la directive « solvabilité 2 ».

Enfin, l'année 2010 marque également la finalisation du cadre institutionnel rénové de la supervision financière européenne, qui a permis la mise en place, début 2011, d'un système européen de surveillance financière (SESF) et d'une nouvelle entité en charge des risques systémiques (comité européen des risques systémiques-CERS)².

3-1-Contexte de la réforme (vagues d'amendements de la CRD)

La crise financière qui a, depuis 2007, fortement impacté les marchés financiers et plus globalement l'économie mondiale, a permis de mettre en exergue la non-adéquation du cadre réglementaire Bâlois aux situations extrêmes.

A ce jour, ce cadre est principalement défini par les seconds accords de Bâle II, ainsi que par leurs amendements CRD II, III et IV, actuellement déployés.

A cet effet, nous exposons succinctement ces trois vagues d'amendements³:

- **La première vague d'amendements (CRD II)**, proposée le 1^{er} octobre 2008 mais seulement publiée au journal officiel de l'UE pour implémentation au 31 décembre 2010, dont les plus essentiels sont :

- la révision des règles de limite de la concentration des risques,
- la définition des instruments hybrides et leurs limites d'assimilation dans le Tier 1 :
- l'obligation faite aux investisseurs dans un produit de titrisation de s'assurer que l'initiateur ou le sponsor d'une telle titrisation conserve une partie du risque de crédit ;
- l'obligation faites aux Etats membres d'avoir aligné leurs formats, dates et fréquences de reporting pour le 31 décembre 2012, sur la base des recommandations qui seront faites par le CEBS ;
- contraintes supplémentaires pour la gestion du risque de liquidité.

- **La deuxième vague d'amendements (CRD III)**, proposée le 13 juillet 2009 et publiée

¹-L'actuel président du comité de Bâle est **NoutWellink** qui estime que ce durcissement obligera les banques à lever des centaines de milliards d'Euros de capitaux supplémentaires

²-Christian Noyer, gouverneur de la Banque de France, Président de l'autorité de contrôle prudentiel « Présentation du rapport annuel de l'autorité de contrôle prudentiel pour 2010 » page 2.

³-Alain Verboomen et Louis De Bel « Bâle II et le risque de crédit-Les règles actuelle et leur évolution sous Bâle III », édition Larcier, Bruxelles, année 2011, pages : 32-33 et 34.

au JO de l'UE le 14 décembre 2010 pour implémentation en partie au 1^{er} janvier 2011 et en partie au 31 décembre 2011, dont les plus cruciaux sont :

- augmentation de l'exigence en capital pour les expositions de retitrisation ;
- augmentation de l'exigence en capital pour risque de marché (VaR) ;
- exigence en capital pour les expositions de titrisation détenues dans le portefeuille de négociation ;
- maintien du floor (exigence en capital Bâle II au moins égale à 80 % de l'exigence en capital Bâle I) jusqu'au 31 décembre 2011 (au lieu du 31 décembre 2009) ;

- La troisième vague d'amendements (CRD IV), complétant le planning de réformes proposé par le comité de Bâle en décembre 2009 et finalisé en décembre 2010 (Bâle III), présentée dans un document de travail le 26 février 2010 pour implémentation au 31 décembre 2012, ou, plus probablement, au 1^{er} janvier 2013, formulée en sept points :

- introduction de standard en matière de liquidité ;
- amélioration de la qualité des fonds propres en matière de liquidité ;
- limitation de l'effet de levier ;
- renforcement des exigences en FP pour risque de contrepartie ;
- obligation pour les banques de constituer des provisions générales contra cycliques¹ ;
- surveillance renforcée des établissements d'importance systémique ;
- suppression d'une grande partie des choix et options nationales.

Programme d'application de la réforme

Si l'on compare l'ancien et le nouveau planning de la réforme Bâle II, on constate que le calendrier des révisions II, III, IV du CRD se veut plus ambitieux qu'initialement. Ceci permettra d'assurer l'instauration d'une réaction relativement rapide à la crise².

1-Avril à Septembre 2009 : Publication des directives Européennes Bâle II- CRD II ;

2-Décembre 2009 : Publication des propositions Européennes relatives à la définition de Bâle II – CRD IV ;

3-Janvier à Avril 2010 : QJS Bâle II CRD IV- études d'impact par les établissements financiers des propositions de Décembre 2009 ;

4-Octobre 2010 Transposition des directives Bâle II –CRD II et CRD III en droit français ;

5-Décembre 2010 Adoption et publication des directives Européennes Bâle II – CRD III ;

6-31 décembre 2010 : Entrée en application des directives Bâle II-CRDII ;

7-Décembre 2010 : Adoption définitive en publication des directives Européennes Bale II – CRD IV ;

8- Juin 2011 : Transposition des directives Bâle II- CRD IV en droit français et convergence des normes comptable au niveau européen ;

9- 2011 – 2012 : Entrée en application des directives Bâle II-CRD II ;

10- 31 Décembre 2012 : Entrée en application des directives Bâle II-CRD IV transactions OTC sur dérivés standardisées compensées via CCP (traitement prudentiel pénalisant).

¹-prendre davantage de provisions durant les années de prospérité pour pouvoir les utiliser pendant les années de récession pour faire face à l'effetprocyclique de Bale II.

²-Association française des investisseurs en capital, novembre 2010.

3-2-Présentation de la réforme :

Avant de faire un aperçu sur la réforme, nous préférons faire une lecture succincte des directives CRD II :

Rappel des directives CRD II

La première révision de la réglementation Bâle II (CRD II) a eu lieu courant 2009 (amendement apporté par la directive 2009/11/CE du 16 septembre 2009) pour une application prévue au 31 décembre 2010 donne désormais une définition européenne harmonisée des instruments hybrides ainsi que de leurs limites d'assimilation¹. Les directives européennes (et leur transposition en droit français) couvrent les évolutions suivantes :

- obligation pour les banques de conserver à leur bilan 5 % des parts de titrisations émises afin de garantir la qualité des produits titrisés.
- Amélioration de la coopération des superviseurs nationaux (création de collègues) afin de garantir un meilleur contrôle des groupes bancaires transfrontaliers.
- Harmonisation de la définition des fonds propres au niveau européen en révisant les critères d'éligibilité des capitaux hybrides dans les capitaux propres des banques.
- Renforcement du contrôle des grands risques (exposition sur unique contrepartie) à travers la révision des notifications et la redéfinition des limites.

Aperçu de la réforme : Les amendements CRD III et IV qui composent la réforme dite «Bâle III » portent sur les évolutions suivantes :

- 1-Augmentation des fonds propres réglementaires relatifs au trading book ;
- 2-Augmentation des fonds propres relatifs aux opérations de re-titrisation ;
- 3- Amélioration de la communication financière ;
- 4-Modifications des politiques de rémunération des opérateurs de marché ;
- 5-Renforcement de la qualité des fonds propres ;
- 6-Révision de la couverture de certains risques ;
- 7-Introduction d'un ratio de levier ;
- 8-Introduction d'un dispositif de coussins contra-cyclique ;
- 9-Introduction de ratios de liquidité minimum ;
- 10-Gestion des établissements financiers à effets systémiques ;
- 11-Mise en place d'un corpus réglementaire unique.

A partir de ces évolutions, nous exposons la composition de chaque pilier :

Pilier I :

- 1-Augmentation des fonds propres réglementaires relatifs au trading book
- 2-Augmentation des fonds propres relatifs aux opérations de re-titrisation
- 3-Renforcement de la qualité des fonds propres
- 4-Révision de la couverture de certains risques

Tous ces éléments ont un impact direct sur le ratio de solvabilité.

Pilier II

- 5-Introduction d'un ratio de levier
- 6-Introduction d'un dispositif de coussins contra-cyclique

¹- Eric Lamarque « Management de la banque – Risque, relation client, organisation », 3^e édition, Edition Pearson, année 2011, page 73.

- 7-Introduction de ratios de liquidité minimum
- 8-Gestion des établissements financiers à effets systémiques
- 9-Mise en place d'un corpus réglementaire unique

Pilier III

- 10- Amélioration de la communication financière

Les amendements CRD III et IV composant la réforme « Bâle III » :

Les amendements CRD III :

- 1-Augmentation des fonds propres réglementaires relatifs au trading book
- 2-Augmentation des fonds propres relatifs aux opérations de re-titrisation
- 3- Amélioration de la communication financière
- 4-Modifications des politiques de rémunération des opérateurs de marché

Les amendements CRD IV :

- 5-Renforcement de la qualité des fonds propres
 - 6-Révision de la couverture de certains risques
 - 7-Introduction d'un ratio de levier
 - 8-Introduction d'un dispositif de coussins contra-cyclique
 - 9-Introduction de ratios de liquidité minimum
 - 10-Gestion des établissements financiers à effets systémiques
 - 11-Mise en place d'un corpus réglementaire unique
- Pour plus d'éclaircissement, nous exposons ci-après, le schéma composant la présentation de la réforme dite Bâle III et comprenant les amendements CRD III et CRD IV :

3-6-L'application de Bâle 3 :

Une révision des normes en vigueur a été opérée par le Conseil de la stabilité financière (CSF) au profit des dirigeants du G 20 et ce pour faire face à la crise. A ce propos, l'auteur¹ a repris les points suivants du rapport en question et dont nous contenterons de donner que les extraits essentiels :

Effets du rapport² du CSF dans l'amélioration de la réglementation financière :

- Elaboration par le CSF et ses membres à partir du sommet de Londres d'un important programme de réformes financières basé sur des principes clairs et des calendriers d'exécution d'une manière à éviter à jamais la reproduction d'une crise majeure.
- Plusieurs réformes ont été réalisées et d'autres sont en cours d'application d'une façon à ce que le nouveau système soit différent de celui qui a mené à cette crise. Néanmoins, l'application détaillée prendra du temps et de la persévérance.
- Au vu des circonstances réelles (économie de marchés globalement intégrée-tous les acteurs au même pied d'égalité-les pressions protectionnistes sont réelles), il est essentiel que les dirigeants du G20 appuient fermement la politique internationale en cours de développement et manifestent leur détermination à mettre pleinement et systématiquement les réformes au niveau national.

¹-Arnaud de Servigny et Ivan Zelenko « op.cit » pages 269 et 270.

²-Rapport du CSF aux dirigeants du G20 du 25 Septembre 2009

- L'idée de certaines parties du secteur financier privé, selon lesquelles le système financier et réglementaire ne connaîtra pas de changement par rapport à la situation d'avant crise. Ces idées doivent disparaître.
- Le but du CSF est la création d'un système financier plus discipliné et moins procyclique pour mieux soutenir une croissance économique équilibrée et durable.
- Pour la réalisation des buts ciblés, le programme comprend des exigences beaucoup plus élevées concernant la quantité et la qualité du capital et la liquidité des institutions financières.
- La mise en application des plans de réforme du CSF selon un calendrier raisonnable afin d'éviter l'aggravation de la crise actuelle. Afin de mettre en place rapidement les réformes définitives, le CSF devra capitaliser sur la récupération du système financier et des économies avec célérité.
- La mise en évidence par cette crise des risques d'aléa moral posés par les institutions devenues trop complexes par leur imbrication au système financier et trop grandes pour faire faillite. Dans ce cas, il y a d'importants défis à relever à courte échéance.
- Au vu des résultats bénéficiaires réalisés en 2009, par plusieurs institutions financières ; des recommandations ont été données à l'effet de conserver ces bénéfices au sein de ces institutions et ce pour reconstituer le capital nécessaire pour octroyer des prêts aux ABF et encore pour préparer ces institutions de répondre aux besoins futurs énormes en matière de capitaux propres.
- La limitation des paiements des dividendes et des rachats des actions, ainsi que la maîtrise des politiques de rémunérations des employés représentent des outils adéquats à ce qui a été convenu au niveau de la communauté internationale de surveillance et de réglementation.
- L'application des grandes décisions qui seront prises dans ce domaine, dépend beaucoup du soutien des dirigeants du G20.

3-8-Les défis des banques face à Bâle 3 :

Selon Eric Lamarque¹ une adaptation importante sera imposée aux banques par la réforme du cadre prudentiel dans leur méthode de percevoir le risque bancaire. Bâle III les oblige à faire évoluer le processus de gestion des risques. Cette évolution concerne en premier lieu l'aspect technique. Les différents risques inhérents des innovations financières mettent en cause les approches traditionnelles à une nouvelle démarche qui repose sur une approche intégrée des techniques de gestion du bilan et de gestion des risques (Hull 2007)². Cette approche permet de développer un meilleur suivi de risque et ce à partir d'outils alternatifs. La technique du stress test doit se généraliser et être approfondie. Cet exercice (pratique) permet de compléter les limites de la VaR pour tenir compte des situations extrêmes. Le stress test est un moyen permettant de prouver l'impact des différents types de choc en se basant sur différentes variables, telles que le PIB, le taux de change, la liquidité. Le préalable à cette démarche intégrée est l'obtention par les banques d'une cartographie de risque (Laboueix, 2009)³. Cette cartographie intègre les nouveaux produits, les activités à fort développement et les priorités fixées par le plan stratégique pour assimiler entièrement les dimensions de risque qui leur sont liées. Cette approche intégrée ne doit pas négliger l'aspect ressources humaines qui est crucial. A cet effet, le savoir-faire bancaire doit être amélioré. Au niveau des banques, la surveillance des risques dépend des actions de plusieurs collaborateurs. Il est impérieux de faire de la maîtrise des risques une méthode cognitive collective et pas le seul fait d'individus

¹ - Eric Lamarque « Management de la banque – Risques, relation client, organisation », 3^e édition, Pearson

² - Hull J., « Gestion des risques et institutions financières » 2^e édition, Pearson, année 2010.

³ - Laboueix D., « Les superviseurs n'ont pas attendu la crise pour travailler sur le risque de liquidité », Banque Stratégie, n° 273, septembre 2009, pp. 13-17.

plus sensibles à la question (Lamarque 2003¹). En ce sens, il faut développer une culture des risques partagée. La direction des risques doit porter cette culture et aura pour mission d'établir des rapports d'évaluation sur les composantes du risque global bancaire, de doter l'établissement d'instruments de quantification des risques, d'assurer une communication ascendante et descendante en terme de résultats quant aux limites de risques et de vérifier la fiabilité des modèles de quantification.

Lesdites missions nécessitent la dotation de la direction des risques d'équipes quantitatives (mathématiciens, statisticiens) aptes à améliorer avec les informations des instruments de quantification propres à la structure. La direction doit être pilotée par un risk-manager jouissant d'une certaine polyvalence tout en étant généraliste (Biscourp et Fermanian 2010). Il doit avoir une vision globale du fonctionnement de l'entreprise en matière de gouvernance et de l'environnement en étalant une culture économique et financière capitale. Il doit y avoir des compétences dans la modélisation des risques afin de maîtriser la chaîne de production.

3-9-Les leçons tirées de la crise par le comité de Bâle :

Selon Alain Verboomen et Louis De Bel², sept leçons tirées de la crise par le comité de Bâle, à savoir :

- Amélioration de la qualité du capital réglementaire

Distinction de deux catégories de fonds de fonds propres :

- le going concern capital destiné à se substituer au « Tier 1 »³.
- le gone concern capital remplacera le Tier 2, soit essentiellement les dettes subordonnées. La distinction actuelle entre UpperTier 2 et LowerTier 2 sera abandonnée.

- Augmentation du niveau des ratios minimaux

Les banques seront tenues d'avoir un ratio minimum de 4,5 % de leurs risques pondérés en Common equity au lieu de 2 % en Bâle II.

A cela s'ajoutera une strate additionnelle d'exigence à hauteur de 2,5 % qui portera à terme le ratio Common equity à 7 %.

- Augmentation de la pondération de certains actifs et engagement hors bilans

- majoration du taux de pondération des tranches de retitrisation, en particulier pour les tranches les mieux notées (super senior), qui passe de 7 % à 20 % ;
- alignement du traitement prudentiel du « trading book » sur celui du « banking book » pour les expositions de titrisation ;
- introduction d'une exigence pour couvrir le risque de pertes résultant d'une dégradation de la qualité de crédit de la contrepartie avec laquelle le dérivé a été conclu.

- Extension de la supervision normative à d'autres types de risque

Le risque de liquidité a été sous-estimé avant la crise

¹ - Lamarque E., « Gestion bancaire », Pearson et Dareios, 2^e édition, 2008.

² -Alain Verboomen et Louis De Bel « Bâle 2 et le risque de crédit – Les règles actuelles et leur évolution sous Bâle 3 », édition : Larcier Cahiers financiers, année 2011, pages 273, 274, 275, 276, 278 et 279.

³ - Absorption des pertes inattendues sans entraver la poursuite de l'activité de la banque émettrice.

Deux types de contraintes sont envisageables :

- un « liquidity coverage ratio » évaluant le besoin de liquidité à court terme (soit à un horizon de 30 jours) indispensable à l'institution pour survivre à un scénario de crise, dont les hypothèses sont fixées par la réglementation ;
- un « Net Funding Ratio » rapportant le financement stable disponible (calculé comme un pourcentage réglementairement défini de chaque catégorie de passif) au financement stable requis (calculé comme un pourcentage réglementairement défini de chaque catégorie d'actif).

- Rééquilibrer l'effort de provisionnement des banques et adapter le traitement prudentiel du niveau des provisions par rapport aux pertes attendues

Contribution à la constitution de réserves qui permettraient aux banques d'absorber facilement les dégradations conjoncturelles en permettant de lisser leur résultat en période de récession.

- Mise en place d'un système de supervision spécialement dédié aux établissements d'importance systémique

Le Financial Stability Board considère que les établissements d'importance systémique requièrent une capacité d'absorption des pertes supérieure aux standards Bâle III, eu égard aux risques accrus que ces intermédiaires font courir au système financier dans sa globalité.

- Recalibrer les modèles internes en les soumettant à des situations de stress :

Il est imposé aux banques d'étendre la mesure de leurs risques en VaR à des batteries de tests reflétant les fluctuations extrêmes remarquées ces derniers temps.

Section 3 : Nécessité d'alignement du système bancaire algérien avec les règles prudentielles de Bâle :

Le règlement de la Banque d'Algérie n° 11-08 du 28 Novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers, exige un niveau élevé de l'information demandée aux banques et vise à aligner le système bancaire algérien sur les règles prudentielles de Bâle.

1-Collecte d'informations sur la clientèle (fichier connaissance clientèle)

A l'occasion de la promulgation dudit règlement, un niveau élevé de collecte d'informations sur la clientèle a été exigé. Le comité de Bâle a considéré que la préservation du système bancaire des économies dominantes du danger représenté par les flux d'argent sale et les blanchiments mafieux est une priorité stratégique. Le comité de Bâle a mis l'accent sur la connaissance clientèle et le devoir de diligence des banques au-delà du traditionnel risque de contrepartie. Les procédures de connaissance clientèle jouent un rôle majeur pour préserver la sûreté et la solidité des banques ainsi que l'intégrité des systèmes bancaires.

L'approche connaissance clientèle du comité de Bâle s'inscrit au-delà de la lutte contre le blanchiment, dans une perspective prudentielle plus vaste. Les mesures de protection dépassent le cadre d'une simple opération d'ouverture et de tenue de compte, elles exigent de la part des banques la mise au point d'une politique d'évaluation de la clientèle et d'un programme d'identification à différents niveaux impliquant un devoir de diligence plus strict à l'égard des comptes à hauts risques et une surveillance vigilante des activités suspectes.

L'inadéquation ou l'absence des normes connaissance clientèle peut exposer les banques à des risques sérieux liés à leurs clientèles et à leurs contreparties, notamment risque d'atteinte à la réputation, risque opérationnel, risque juridique et risque de concentration¹. La préoccupation de Bâle se situe au-delà de la lutte contre le blanchiment, qui est la vocation du Groupe d'Action Financière Internationale (GAFI).

En matière de lutte contre le blanchiment d'argent, actuellement, ce sujet fait l'objet d'un renforcement réglementaire : le blanchiment et, plus généralement, la déontologie financière des établissements. La loi relative à la lutte contre le blanchiment, le trafic de stupéfiants et à la coopération internationale en matière de saisie et de confiscation des produits de crime a créé un délit général de blanchiment. Cette loi est étendue à l'ensemble des capitaux illicites².

2-Obligation de vigilance :

Selon Eric Lamarque³, l'obligation de vigilance s'applique principalement à quatre circonstances :

- Avant l'ouverture d'un compte ou l'exécution d'une opération, la banque doit être sûre de l'identité du client ;
- Concernant les opérations portant sur les bons, titres et achats ou ventes d'or couverte par l'anonymat fiscal, l'identité du client, du souscripteur ou du porteur du bon doit être relevée et consignée dans un registre spécifique conservé cinq ans, l'anonymat entre l'organisme financier et son client **n'existe pas**, seul subsiste l'anonymat à l'égard de l'administration fiscale ;

A ce propos, à partir de l'année 2009, des instructions des pouvoirs publics ont été données aux banques algériennes à l'effet de ne plus accepter les titres anonymes et les titres au porteur.

- En cas de présentation d'une opération dans des conditions de complexité inhabituelle et ne paraît pas avoir de justification économique ou d'objet licite, il est nécessaire de se renseigner auprès des clients sur l'origine et la destination des sommes ainsi que sur l'objet de la transaction et l'identité des personnes qui en bénéficient ;

- Pour la clientèle occasionnelle qui procède à des opérations dépassant un certain montant (seuil) ou une location de coffre, il est impérieux de s'assurer de l'identité du client.

Dans les banques algériennes, les responsables d'agences bancaires ont été instruits depuis plusieurs années à procéder à des déclarations de soupçon à leurs directions générales en cas de doute sur une transaction ou opération bancaire. Toute opération, quel que soit son montant et ses caractéristiques, susceptible d'entrer dans le cadre du délit général de blanchiment d'argent doit être déclaré aux instances concernées.

3-Formation et mise à niveau obligatoire des systèmes d'information

Actuellement, la Banque d'Algérie est en train de mettre en place des principes de connaissance clientèle. Cette opération exige des banques l'amélioration de leurs capacités de renseignements commerciaux et également une mise à niveau de leurs systèmes d'information ainsi que la formation de l'ensemble du personnel.

¹- Le quotidien d'Oran supplément économie, du 11/09/2012 « La BA veut s'aligner sur les règles prudentielles du comité de Bâle », par Said Mekki.

²- Eric Lamarque « Gestion bancaire », 2^e Edition, Edition Dareios & Pearson Education, France, page 88, année 2008.

³- Eric Lamarque « Gestion bancaire », Op.cit. Page 89.

D'autant plus que la réglementation impose aux organismes financiers d'assurer la formation et l'information de tous les membres du personnel concernés, en particulier les nouvelles recrues.

Dans le discours des directeurs de banques, il existe deux thèmes essentiels¹, à savoir :

- Protection des consommateurs

- Et blanchiment.

Ainsi, il existe un certain laxisme dans la gestion des relations banques-clients dans un contexte d'économie informelle pourrait se révéler préjudiciable, sinon dangereux, non seulement pour la réputation d'un établissement en particulier mais pour toute la place bancaire.

4-Sécurisation de la banque sur internet :

La banque sur internet présente des caractéristiques et des risques dont la nature n'est pas nouvelle, mais dont la portée est modifiée ou accentuée.

Les recommandations ci-après, s'inscrivent dans le dispositif actuel de contrôle interne²:

- Elaboration d'une stratégie claire en termes de maîtrise de risques ;

- Mesure de la rentabilité comprenant les investissements en technologie et en frais de publicité ;

- Mise en place des dispositifs opérationnels permettant d'identifier les clients, assurer l'intégrité et la confidentialité des ordres, sécuriser les transactions sur le plan juridique, prévenir le blanchiment et renforcer la sécurité informatique.

5-Construction d'information globale (Connaissance des préoccupations) : La démarche CRM

Le CRM (Customer Relationship Management) n'est pas un outil ou une démarche réservée à la banque, mais il prend tout son sens lorsque les occasions de contact avec les clients sont multiples et qu'il faut intégrer les différents canaux existants pour construire une information globale sur un client. Solution purement technologique au départ, le CRM est en train d'évoluer vers une réflexion sur la stratégie et l'organisation des établissements³.

a) Objectifs

Le CRM permet d'identifier, d'attirer et de fidéliser les meilleurs clients en générant des chiffres d'affaires et des bénéfices. Il comprend deux dimensions, à savoir :

- Une dimension temporelle (élaboration d'une relation durable).

- Une dimension géographique (être le plus proche possible du client).

¹- Eric Lamarque « Gestion bancaire », Op.cit. Page 89.

²- Sardi Antoine « Audit et contrôle interne bancaire », Edition Afges, année 2002, page 870-871.

³- Mémoire de magistère en management présenté par Mr Senouci Kouider et encadré par le Pr Bendiabdellah Abdessalem « La relation asymétrique banque-client » année 2009, Eric Lamarque « Gestion bancaire », Op.cit, page 100.

b) le data Warehouse (collecte de l'information client)

Cette phase suppose la mise en place d'un entrepôt de données où data Warehouse. Il s'agit de le définir, d'en décrire les principales fonctions, de délimiter les données traitées par ce système pour enfin étudier les problèmes qui peuvent y être liés.

Un data Warehouse, ou entrepôts de données, est une collection de données structurées consolidant les informations en provenance des différents systèmes opérationnels et dédiée à l'aide de la décision.

Le data Warehouse est la refonte des informations des différents canaux dans une seule et même base de données, de manière homogène et cohérente. (Voir figure ci-dessous)

Le problème se posera d'autant plus dans le secteur bancaire, où l'on est confronté à de nombreuses sources d'information différentes

c) Le datamining : (exploitation de l'information client)

Après avoir collecté les données de la relation client, il est nécessaire de les exploiter pour en tirer des stratégies et des actions adoptées.

Les techniques les plus élaborées de segmentation nécessitent la mise en œuvre de compétences poussées.

Compte tenu de la rareté de ces dernières et de la véritable nécessité d'améliorer la réactivité au point de contact client, un ensemble d'outils plus simples d'emploi, s'est développé récemment : ils sont regroupés sous terme de datamining.

Conclusion

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

L'élaboration de Bâle II implique une étroite collaboration entre la profession bancaire et les superviseurs, ce qui a contribué à crédibiliser l'action engagée par le comité de Bâle

A l'instar du ratio Cooke, le dispositif Mc Donough n'est pas conçu pour une norme rigide ; il est appelé à évoluer pour s'adapter au mouvement permanent d'innovation qui anime les activités bancaire et financière.

Les crises créent l'urgence nécessaire à la réforme. Ce qui est constaté est que les réformes ont été toujours exécutées après les crises mais pas avant et ce pour plusieurs raisons, à savoir :

- L'innovation dans le domaine prudentiel est soumise à une forte asymétrie :

-coûts immédiats / gains différés et difficiles à évaluer.

-échecs visibles / succès invisibles.

- Le danger n'est jamais mieux évalué que lorsqu'il se matérialise.

Malgré l'existence des filets de sécurité, les crises demeurent toujours et ce en raison des problèmes ci-après :

-Asymétrie dans la dialectique réglementaire

(Réglementation – Innovation / déréglementation – reréglementation)

-excès de vitesse des crises.

-excès de lenteur du régulateur.

- Règles / Surveillance : les règles ont évolué plus vite que les autorités de surveillance qui les font appliquer.

La réglementation prudentielle doit être renforcée par des éléments clés tels que la concentration des risques de crédit, les risques de marché et de liquidité et ce conformément aux normes internationales en conformité avec les principes de base des accords de Bâle. Cela exige un nouveau cadre légal relatif à la mise en place de contrôle interne de risques de crédit, de marché, de taux, de liquidité, de contrepartie et opérationnel, en préparation de l'application des trois piliers de Bâle III. Ainsi, la réglementation doit renforcer la protection des épargnants en cas de crise financière grave et les autorités publiques gagneraient à faire preuve d'encore plus de fermeté dans l'application de la réglementation en vigueur à propos du ratio de solvabilité.

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

La gouvernance dans le domaine bancaire a une certaine spécificité comparativement aux autres firmes. D'abord, l'activité bancaire est très risquée, néanmoins pour maîtriser les différents risques pouvant surgir, il faut savoir les gérer à partir des méthodes universelles. L'évaluation du risque crédit, est un autre moyen efficace entre les mains des bailleurs de fonds et qui leur permet d'apprécier le risque et la rentabilité. Aussi, l'information interne et externe à la banque, un autre moyen utilisé par les analystes pour évaluer les différents risques et diminuer le problème asymétrique entre la banque et son client. Cette méthode passe par l'utilisation des différents ratios. Le risque juridique, un autre facteur important qui doit être pris en compte dans toutes les opérations quel que soit leur nature. Parfois le risque de financement peut se doubler d'un risque juridique qui peut mettre en cause la responsabilité du banquier.

Le passage des prêteurs par un intermédiaire financier permet de partager le risque et d'investir dans des portefeuilles qui ne sont pas exposés aux mêmes risques.

Donc les nouvelles mesures de risques permettent aux banques et institutions financières de mieux appréhender le risque. Actuellement, Bâle III vise à mieux cerner les

Chapitre 3 :

**La bonne gouvernance
bancaire et l'économique
Algérienne**

Introduction :

Depuis la promulgation de la loi 90-10, du 14 août 1990 relative à la monnaie et au crédit, les banques algériennes ont déployé des efforts accrus pour le renforcement de leurs fonds propres jusqu'à répondre aux exigences de la norme internationale dite ratio Cooke (Bâle I).

D'autant plus que l'Algérie a ouvert ses portes à l'économie de marché.

A l'issue de cette ouverture à l'économie mondiale, les systèmes bancaire et financier seront exposés à différents risques. Ces systèmes doivent aller de paire avec la conjoncture économique actuelle (ensemble de variations à court terme) et mettre des balisages pour se protéger d'éventuelles crises qui ne cessent de surgir subitement suite à la survenance de risques beaucoup plus systémiques.

Afin de pallier aux différentes crises financières mondiales qui pourraient toucher facilement nos systèmes bancaire et financier, la réglementation bancaire algérienne n'a pas cessé de modifier, compléter et d'apporter d'autres textes pour répondre d'abord au ratio Cooke et de se préparer pour atteindre la norme Mc Donough. Cette dernière norme dite aussi Bâle II a été déjà suivie depuis l'année 2006 par les pays développés. La dernière crise financière a poussé ces pays à se préparer encore plus à aller vers une nouvelle norme dite Bâle III à partir de l'année 2013.

Section 1 : la situation du système bancaire Algérien

1-1. Le système bancaire et financier algérien avant 1986

Le système bancaire et financier algérien a été jusqu'en 1985 fortement encadré. Ce encadrement se fait sentir principalement au niveau de l'importation de capitaux, des paiement à l'extérieur et également au niveau de l'affectation des ressources. Cet état de choses est consécutif au mode de gestion de l'économie régie par une planification centralisée et impérative. Cette période s'est caractérisée par ce qui suit ¹:

- L'adoption d'une planification centralisée et impérative comme mode de gestion de l'économie nationale qui avait pour corollaire la mise en œuvre d'un système d'allocation centrale des ressources. La distribution du crédit était orientée par des procédures administratives en dehors des critères de rentabilité financière ;
- Le système bancaire avait un rôle passif dans l'intermédiation financière. Les décisions d'investissement et de financement échappaient aux banques commerciales. Ces dernières n'exprimaient à priori aucun avis sur l'opportunité des décisions d'octroi de crédit à réaliser. Elles n'étaient chargées que de l'exécution et du suivi administratif de ces opérations. Les banques sont devenues de simples caissiers devant fournir aux entreprises publiques les liquidités dont elles avaient besoin ;
- Le trésor public intervenait de deux manières dans la gestion du crédit domestique ;

¹- Documentation BA, cours SIBF et journaux officiels (JORA).

- Tout d'abord, il octroyait des **concours temporaires** aux entreprises publiques pour leur équipement et leur modernisation ;

- Ensuite, il est intervenu sur **concours définitifs** pour financer les investissements improductifs (santé, formation, infrastructure) et pour réaliser certaines opérations de restructurations financières inhérentes aux entreprises publiques. A ce niveau, il convient de relever que l'insuffisance des ressources propres et la difficulté de recours à des emprunts domestiques non monétaires (émission domestiques), le Trésor a été conduit à recourir de façon massive aux avances de la banque centrale. Cette situation a alimenté en partie le processus de création monétaire.

La politique monétaire nationale a été très accommodante. La banque centrale a répondu passivement aux besoins exprimés et par le Trésor public et par les banques commerciales.

- Les risques bancaires classiques ne représentaient plus une contrainte de comportement pour la banque commerciale. D'une part, sur chaque crédit accordé aux entreprises publiques, il existait une garantie de bonne fin de l'Etat, d'autre part, le risque d'immobilisation des ressources avancées par la banque dans des opérations non rentables était évacué par le recours au refinancement par le biais du réescompte ou du découvert auprès de l'institut d'émission.

- La gamme des techniques financières utilisées en matière d'octroi de crédit a été restreinte. Elle fut limitée au découvert ou avance en compte courant, pour le financement de l'exploitation des entreprises publiques et, au crédit à moyen terme réescompte auprès de l'institut d'émission par mobilisation de chaîne de billets à ordre pour le financement des investissements.

- Toute importation de biens d'équipement par les opérateurs économiques était généralement financée par des crédits extérieurs proposés par les fournisseurs ou leur banquier (crédit fournisseurs et crédits acheteurs).

Un tel système de financement a de ce fait :

- favorisé une mauvaise allocation des ressources en capital ;

- alimenté l'excès de liquidité en circulation dans l'économie car en fait la banque centrale supportait le fardeau final des concours et des banques commerciales et du Trésor Public par la création monétaire ;

- créé les conditions monétaires d'un emballement de l'inflation et de la détérioration de la parité du dinar ;

- généré un endettement externe important aux structures défavorables de la dette.

- A cette époque, l'Algérie vivait dans une économie dirigée où la gestion des secteurs économique, bancaire et financier était monopolisée par des structures étatiques qui agissaient qu'à partir de textes réglementaires rigides qui ne laissaient pas l'occasion à l'initiative des compétences qui veulent s'épanouir pour prouver leur capacité dans le management et l'innovation dans les différents secteurs.

- Le régime politique représentait un frein à l'ouverture vers l'étranger et à la libéralisation du commerce extérieur. Les systèmes financier et bancaire étaient verrouillés et présentaient un blocage réel au développement économique du pays. En ce moment, les pouvoirs publics devaient se rendre compte de ce qui se passait à travers le monde en ce qui concerne les soulèvements populaires et les conflits sociaux générés par les différentes crises économiques et financières. A partir de cette ère, est venue l'idée d'ouverture de notre économie vers l'économie de marché qui devait aller de pair avec l'économie mondiale. C'est pour cette raison que l'année 1985 était la fin d'une économie socialiste renfermée au moins du côté réglementaire, malgré que l'application sur le terrain n'a commencé qu'à partir de l'année 1990 ; année de la promulgation de la loi 90-10, du : **14 Avril 1990**, relative à la monnaie et au crédit.

1-2 Evolution du système bancaire et financier de 1986 à 1989 et ses perspectives :

Dans le cadre des réformes économiques, le système bancaire a évolué dans ses statuts c'est-à-dire dans ses attributions et s'efforce d'évoluer dans son mode de gestion.

Durant cette période, le cadre légal et statutaire est déterminé pour l'essentiel par les textes fondamentaux ci-après¹ :

- **Loi 86 / 12, du : 19. 08.86**, relative au régime des banques et du crédit.

- **Loi 88/06, du : 12.01.88**, relative à l'autonomie des entreprises

La **loi 86.12, du : 19 Août 1986** relative au régime des banques et du crédit introduit un élargissement des fonctions de la banque d'Algérie et lui assigne un rôle plus actif dans le système financier national. Cette loi fût modifiée et complétée successivement par la loi 88/06 en vue d'une certaine cohérence et complétée par la loi 90/04 qui confère une plus grande indépendance de la banque d'Algérie à l'égard du pouvoir excessif du Trésor Public, des prérogatives plus étendues en matière de crédits extérieurs et qui introduit une organisation plus souple dans la gestion des mouvements de capitaux.

- **L'article 4 de la loi 86.12** stipule que : « la nature de l'étendue des activités de la banque centrale sont régies par des dispositions précisées par voie réglementaire », ces missions sont multiples tels que :

- L'exercice du privilège de l'émission de billets de banque et de pièces métalliques qui fait de la banque d'Algérie l'institut d'émission :

- La régulation et le contrôle du crédit dans le cadre du plan national de crédit par lequel (Art. 10) la banque d'Algérie assure « l'adéquation des ressources financières et monétaires aux objectifs du plan de développement national » une telle disposition confirme la survivance d'un esprit d'une économie marquée par la planification centralisée.

- Dans le cadre du plan national de développement, le système bancaire constitue un instrument de mise en œuvre de la politique arrêtée par le gouvernement en matière de collecte des ressources et des promotions de l'épargne ainsi que de financement de l'économie en conformité avec les règles fixées par le plan national de crédit.

¹ - Documentation BA, cours SIBF et journaux officiels (JORA).

- L'article 11, stipule que le système bancaire doit assurer le suivi de l'utilisation des crédits accordés par ses soins ainsi que de la situation financière des entreprises. Il prend toutes les dispositions utiles en vue de limiter le risque de non remboursement.
- L'organisation et les capacités du système bancaire doivent accompagner la décentralisation de la gestion de l'économie.
- La banque commerciale inscrit son rôle de régulation du crédit dans le cadre des orientations du conseil national du crédit et du plan national du crédit en raison de la forte liaison entre le plan du crédit et le plan national de développement.
- Ainsi, la banque d'Algérie retrouve ses prérogatives en matière de conception et d'application de la politique monétaire. Aux termes de l'article 19 de la loi 86/12, la banque d'Algérie est responsable de l'élaboration, de la mise en œuvre et du suivi du plan de crédit avec pour objectif de réunir les conditions les plus favorables à la stabilité de la monnaie et au bon fonctionnement du système bancaire.
- La banque d'Algérie est chargée notamment de la mise en œuvre des instruments de la politique monétaire y compris la détermination des plafonds de réescompte.
- Cette disposition se trouve précisée dans l'article 3 de la loi 88/06 qui stipule que les instruments de politique monétaire mis en œuvre par la banque d'Algérie comprennent les conditions de banque dont la détermination des plafonds de réescompte sont un des aspects).
- Une autre mission lui est assignée, celle de concourir aux besoins du Trésor (banquier de l'Etat) dans le respect toutefois du plan national du crédit (PNC) c'est-à-dire que les avances consenties par la banque d'Algérie au Trésor comportent un plafond prévu dans le PNC¹ ce qui constitue une rupture avec les pratiques antérieures.
- Plan national du crédit (P N C)
- Par ailleurs les engagements de la banque d'Algérie dans le financement de l'économie sont déterminés dans le PNC, c'est-à-dire que les crédits accordés par les banques commerciales sont fixés préalablement².
- Cet article préconise que dans le cadre du plan national de développement, le plan national de crédit détermine les objectifs à atteindre en matière de collecte des ressources, de -
- A cet effet, le plan national de crédit détermine en particulier :
 - Le volume de crédits externes mobilisables ;
 - Le niveau d'intervention de la banque centrale dans le financement de l'économie ;
 - L'endettement de l'Etat et les modalités de son financement ;

¹- Voir Art. 33 de la loi 86. 12.

²- Voir Art. 26 de la loi 86. 12.

- Ainsi que l'article 27, stipule que dans le cadre des objectifs globaux internes et externes fixés par le plan national de développement, la banque centrale et les établissements de crédit contribuent à l'étude, l'élaboration, l'exécution et le suivi du plan national de crédit ainsi qu'à la mise en place des instruments techniques et les modalités de réalisation des objectifs financiers et monétaires arrêtés.

- Et aussi, l'article 27, stipule que pour assurer la cohérence des équilibres monétaires internes et externes et permettre la bonne exécution du plan national de crédit, la banque centrale propose toutes mesures d'ajustement nécessaires.

- A son tour, l'article 29 préconise que dans le cadre de la mise en oeuvre de la présente loi, il est institué un **conseil national de crédit** et une **commission de contrôle des opérations de banques**. D'autres instances consultatives et de contrôle du système bancaire peuvent être instituée, en tant que de besoin par voie réglementaire.

- Les prises de participation et la création de filiales, y compris en la forme de sociétés financières, aussi bien sur le territoire national qu'à l'étranger par les établissements de crédit en vue de contribuer au financement de l'économie nationale, sont autorisées par voie réglementaire dans le cadre des règles de financement de l'économie, en conformité avec les objectifs fixés dans les plans nationaux de développement.

- Dans le cadre toujours du **PNC** (Art. 33) les établissements de crédit peuvent sans exclusivité, aux conditions et modalités fixées par voie réglementaire, procéder à l'émission dans le public d'emprunts à moyen et long terme sur le territoire national. Ils peuvent également et dans les mêmes conditions mobiliser des concours d'origine externe. Les conditions et modalités d'application, et en particulier celles qui définissent l'engagement de la garantie de l'Etat, sont fixées par voie réglementaire.

- Les concours à l'économie qu'accordent les établissements de crédit sont de plusieurs natures (CT, MT et également L.T - **nouveauté**). Cette dernière étant caractéristique des prêts du Trésor public accordés par le biais de la **Banque Algérienne de Développement** (BAD).

- L'autre catégorie de mission de la Banque d'Algérie a trait à son rôle en matière de contrôle des changes et des relations extérieures.

- L'**article 2** de la **loi 88.06** stipule que les établissements de crédit sont des EPE. Leur commercialité implique que leur comportement à l'égard des entreprises publiques devrait se trouver modifié, ce qui induit que les critères classiques (rentabilité, liquidité, sécurité, solvabilité, remboursabilité) seront également observés par les banques commerciales pour cette catégorie de clientèle.

- L'**article 7** de la **loi 88.06** permet aux institutions financières de procéder à l'avenir dans le public à des emprunts à moyen et long termes sur le marché extérieur comme sur le marché domestique. Ceci permettrait aux banques de collecter une épargne longue qui leur fait défaut sous réserve d'une rémunération attrayante et du rétablissement de la confiance du public dans le système bancaire national.

La loi **88-06**, du : **12 Janvier 1988** a modifié et complété la loi n° 86-12 du **19 Août 1986** relative au régime des banques¹.

L'**article 33** de la loi **86. 12** a mis fin aux pratiques antérieures du côté réglementaire seulement (théoriquement), car dans cette période et jusqu'à la fin de l'année 1989, l'Algérie vivait toujours dans un régime socialiste ne laissant pas de place à l'économie c'était le politique qui primait. A notre sens, il y avait une contradiction d'ordre idéologique ; existence d'un régime socialiste d'une part et des textes de loi qui incitent au changement d'autre part. Il fallait attendre l'année 1990, année de changement de la politique économique du pays et année d'ouverture à l'économie mondiale.

1-3.La loi 90-10²et ouverture de la voie aux banques étrangères (évolution du système bancaire de 1990 à 2003) :

Dans le cadre juridique de l'activité, la loi n° **86-12** du : **10 Août 1986** relative au régime des banques et du crédit (J. O du : **20 Août 1986**. Page 984), a été abrogée par les dispositions de la loi n° **90/ 10, du : 14 Avril 1990**.

La loi **90-10**, est le point de départ d'une ouverture réelle de l'Algérie à l'économie de marché.

Les réformes économiques et politiques entamées par les pouvoirs publics depuis 1987 et plus particulièrement en 1990 ont provoqué des changements très importants dans les relations et les activités des entreprises algériennes.

Le principe de séparation des pouvoirs et la consécration de l'autonomie des entreprises économiques visent la mise en place de 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 la « Banque d'Algérie ».

Un organe important a été créé par cette loi ; c'est le conseil **de la monnaie et du crédit (CMC)**. 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 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.

¹- J.O du : **13/01/1988**, page 34.

²- La loi **90-10**, du : **14 Avril 1990**, relative à la monnaie et au crédit (J.O n° **16** du : **18/04/ 1990**. Page 450).

La loi **90-10** a également prévu un organe de contrôle à savoir « **la commission bancaire** » qui 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 promulgation de la **loi 90.10** relative à la monnaie et au crédit intervient dans un contexte difficile caractérisé par un excès de liquidité, une situation inflationniste et des déséquilibres externes marqués par la dérive du dinar et une structure défavorable de l'endettement externe. Cette loi vient corriger certains aspects des deux précédentes et les compléter. Parmi les objectifs déclarés, on peut citer le souci de :

- Réhabiliter la Banque d'Algérie dans ses prérogatives réelles en matière de politique monétaire et de crédit et de créer les conditions d'une véritable gestion conjoncturelle de la monnaie.

- A cet égard, la réforme du système de financement de l'économie en réduisant le rôle du Trésor dans les circuits de financement implique l'organisation de marchés monétaires et financiers où la Banque d'Algérie doit jouer un rôle double de supervision et d'intervention :

- Permettre aux banques et aux établissements financiers de jouer pleinement leurs rôles selon les normes universelles et l'orthodoxie bancaire ;

- Ouverture de la profession bancaire aux capitaux privés nationaux et étrangers ;

- Garantir aux investisseurs étrangers le transfert et le rapatriement de leurs capitaux (revenus-intérêts 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 ;

- Organiser la profession bancaire ;

- Créer un cadre adéquat pour encourager des mouvements de capitaux vers l'Algérie ;

- Améliorer l'affectation des ressources internes et externes par un rétablissement progressif des mécanismes de marché.

Dans le cadre du nouveau dispositif de gestion des crédits internes, la loi sur la monnaie et le crédit consacre un certain nombre de principes tels que :

- L'indépendance de la Banque d'Algérie vis-à-vis du pouvoir du Trésor.

- Le désengagement du trésor dans le système de crédits aux entreprises ;

- La dynamisation du marché monétaire et le développement d'un marché financier ;

- La mise en œuvre de réglementations prudentielles et la création d'une centrale des risques ;

- La mise en place de nouveaux instruments de régulation : les ratios de gestion bancaires (règles prudentielles), la manipulation des conditions de banque dont la fixation de plafonds de refinancement pour les banques et l'instauration de taux de réserve obligatoire.

Sur ce qui concerne les **innovations apportées par la loi sur la monnaie** dans la gestion du crédit extérieur, on peut faire les remarques suivantes dans les domaines de :

- La gestion du crédit extérieur ;
- La gestion des mouvements de capitaux ;
- La mise en place d'un marché des changes.

En matière de gestion du **crédit extérieur**, cette loi 90.10 accroît les prérogatives de la Banque d'Algérie. A cet égard, les articles 55 et 57 stipulent que la banque d'Algérie a pour mission de :

- Veiller à la bonne gestion des engagements financiers à l'égard de l'étranger ;
 - De régulariser le marché des changes ;
 - De participer aux négociations de prêts ou emprunts conclus pour le compte de l'Etat.
- La recherche d'une meilleure coordination des opérations relatives à la dette extérieure milite pour la création au sein de la Banque d'Algérie d'une entité spécialisée : le comité des emprunts extérieurs dont la mission consiste à définir les conditions d'approche des marchés financiers en vue de maîtriser et d'optimiser le recours aux capitaux étrangers.
- La volonté d'utiliser les instruments financiers adéquats dans la mobilisation de nouveaux prêts internationaux et dans la mise en œuvre d'une gestion active du stock existant de la dette (swaps, option de change, capitalisation et autres instruments de réduction du risque). Cette gestion active de la dette se fixe pour objectif d'étaler les échéances des trois années (90 – 93) pour dégager une capacité supplémentaire d'importation (reprofilage...).

Cette loi introduit une organisation plus souple dans la **gestion des mouvements de capitaux**. A cet égard, on relève que :

- La loi ouvre la voie à des formes diverses de contribution du capital étranger au développement de l'économie et encourage toute forme de partenariat et concessionariat.
 - La levée de toutes les restrictions imposées par les dispositions antérieures, relatives aussi bien au champ d'intervention du capital étranger qu'à la nature juridique du partenaire. Le capital étranger peut s'associer à une personne publique ou privée et investir dans tous les secteurs non expressément réservés à l'Etat. L'investissement étranger doit néanmoins répondre à certaines conditions de fonctionnement fixées par le conseil de la monnaie et du crédit et relatives à l'équilibre des changes, à la création de l'emploi, au transfert de technologie...
 - Les capitaux ainsi que tous les revenus, intérêts, rentes et autres en relation avec les investissements étrangers peuvent être rapatriés et jouissent des garanties prévues par les conventions internationales ratifiées par l'Algérie.
- Cette loi vise la mise en place d'un marché des changes en vue de stabiliser et d'unifier le taux de change du dinar en vue de sa convertibilité future.

Sur le plan institutionnel, les banques commerciales s'organisent et entament des actions qui visent essentiellement :

- L'accroissement des gains de productivité pour atténuer l'érosion de la marge bancaire ;
- L'amélioration de la qualité de ses produits et services ;
- L'accroissement des ressources ;
- La promotion de nouveaux modes de financement ;
- L'instauration d'un nouveau type de relation banque-clientèle.

Cette nouvelle version s'appuie sur :

- Une refonte de l'organisation en mettant l'accent sur l'aspect commercial, prévisionnel, et connaissance du marché ;
- Une informatisation plus poussée dans un souci de productivité, fiabilité et accroissement des capacités de traitement tout en réduisant les délais ;
- Un effort large et dense de formation, de recyclage et de perfectionnement du personnel.
- La finalité de cette évolution est d'élargir le champ d'activité de la banque qui doit disposer d'un pouvoir d'appréciation et d'une autonomie réelle de décision, c'est-à-dire veiller à l'adaptation en quantité et qualité des crédits à consentir de sorte que ces derniers contribuent effectivement à élargir le potentiel productif national.
- Ainsi, l'**article 127**, autorise l'ouverture en Algérie de bureaux de représentation de banques étrangères.
- L'**article 92**, indique que la banque d'Algérie détermine toutes les normes que chaque banque doit respecter en permanence, notamment celle concernant :
 - Les ratios entre les fonds propres et les engagements ;
 - Les ratios de liquidité ;
 - Les ratios entre les fonds propres et les concours à chaque débiteur ;
 - Les ratios entre les dépôts et les placements ;
 - L'usage des fonds propres ;
 - Les placements de la trésorerie ;
 - Les risques en général.

Depuis la promulgation de 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 ;
- Installation de banques étrangères ;
- Restructuration et modernisation des banques publiques.

Le secteur bancaire algérien est désormais en face de nouvelles lois et règles, non plus administratives et dirigistes, mais imposées par le marché et la libre concurrence.

Cette situation exige des nécessités de s'adapter aux nouvelles exigences de la profession par :

- Une organisation appropriée et efficiente des banques et établissements financiers ;
- Des moyens modernes et performants en matière de communication et de traitement des opérations bancaires et financières ;
- Des personnels qualifiés, compétents et performants.

1-4. Evolution du système bancaire de 2003 à ce jour :

L'année 2003 a été consacrée à l'actualisation de la loi 90-10 du 10 Avril 1990. Le texte modifiant l'ancienne loi fait suite au scandale financier qui a éclaboussé le milieu bancaire au cours de cette période et qui s'est soldé par la mise en faillite de deux banques à capitaux privés.

Il s'agit de la banque El Khalifa, et la Banque pour le Commerce et l'industrie d'Algérie (BCIA).

Cette situation, n'a pas laissé indifférents les pouvoirs publics qui ont réagi par la refonte de la loi 90-10 (LMC) qui se trouve abrogée par l'ordonnance n° 03-11 du 26 Août 2003 relative à la monnaie et au crédit¹.

Ce nouveau texte a été adopté par l'Assemblée Nationale au courant du mois d'Août 2003. Selon le législateur ce nouveau texte répond à un **triple objectif** :

1e -Permettre à la Banque d'Algérie de mieux exercer ses prérogatives :

Séparation au sein de la Banque d'Algérie entre le Conseil d'administration et le Conseil de la monnaie et au crédit ;

- Elargissement des prérogatives du conseil de la monnaie et du crédit ;
- Etablissement d'un censorat ;
- Renforcement de l'indépendance de la Commission bancaire à laquelle est adjoind un secrétariat général.

¹-SADEG Abdelkrim « Réglementation de l'activité bancaire » Tome 1, Edition A.C.A année 2005. Pages 30-31-32.

2e -Renforcer la concertation entre la Banque d'Algérie et le gouvernement en matière financière:

- Enrichissement du contenu et des conditions de soumission des rapports économiques, financiers, et de gestion de la Banque d'Algérie ;
- Création d'un comité mixte Banque d'Algérie / Ministère des finances pour la gestion des avoirs extérieurs de la dette extérieure ;
- Financement de reconstructions liées aux évènements dramatiques survenant dans le pays ;
- Meilleure fluidité de la circulation de l'information financière et une meilleure sécurité financière pour le pays ;

3e -Permettre une meilleure protection des banques de la place et de l'épargne du public:

- Renforcement des conditions et des critères d'agrément des banques et des gestionnaires de banques, et des sanctions pénales encourues par les contrevenants ;
- Aggravation des pénalités pour les déviations à l'exercice des activités bancaires ;
- Interdiction de financer les activités des entreprises appartenant aux fondateurs et aux dirigeants de la banque.
- Renforcement des prérogatives de l'association des banques et des établissements financiers (ABEF) et l'agrément de ses statuts par la Banque d'Algérie ;
- Renforcement et clarification des conditions de fonctionnement de la centrale des risques. Le législateur prévient ensuite que le succès de cette refonte de la loi bancaire passe par trois conditions que les acteurs du système bancaire sont appelés à jouer, à savoir :
 - Formation d'un nombre important de superviseurs compétents pour le compte de la Banque d'Algérie
 - Existence chez les acteurs de la place, des systèmes d'informations performants assis sur des supports techniques de transmission de l'information fiables, rapides et sécurisés ;
 - Financement de l'économie par les ressources du marché, adossé à un système bancaire solide et à l'abri de toute suspicion.

Composition du conseil d'administration de la Banque d'Algérie¹

Selon l'article 18 de l'ordonnance n° 03-11 du 26 Août 2003, la composition du **conseil d'administration** est la suivante :

- Le gouverneur comme président.

¹ - SADEG Abdelkrim op.cit. Page 99.

- Trois vices gouverneurs comme membres ;
- Trois fonctionnaires du grade le plus élevé désignés par décret du Président de la République en raison de leur compétence en matière économique et financière.
- Trois suppléants sont désignés dans les mêmes conditions pour remplacer, le cas échéant, les fonctionnaires précités.

A la fin décembre 2004, le secteur bancaire algérien a été revu comme suit¹:

- Une banque centrale « banque d'Algérie »
- Un conseil de la monnaie et du crédit « réglementation et autorisation ».
- Une commission bancaire « supervision, contrôle et sanction »
- 26 banques et établissements financiers ; dont
- 12 banques étrangères.
- 9 bureaux de représentation de banques étrangères
- 26 bureaux de change.
- Deux marchés bancaires « monétaire et interbancaire de change »
- Un réseau bancaire de plus de 1100 agences.
- Un centre de pré- compensation, interbancaire SPA.
- Une société de garantie des dépôts bancaires.
- Une cellule de traitement de l'information financière.
- 1240 guichets (agences bancaires) repartis sur tout le territoire national soit (1) un guichet pour 25 000 habitants.
- 30 000 employés environ.

Nb : il est à noter le retrait d'agrément de trois banques privées.

Khalifa Bank - Banque BCIA – Union Banque.

Au mois d'Août 2010 : Examen et approbation de l'ordonnance n° 10/94 par le Conseil des ministres :

¹ - Documentation Banque d'Algérie.

L'ordonnance n° 10/04 du : 26 Août 2010, modifiant et complétant l'ordonnance n° 03-11 relative à la monnaie et au crédit, stipule que la banque d'Algérie est chargée de s'assurer de la sécurité et de la solidité du système bancaire. Cet important renforcement du cadre légal de la stabilité financière en 2010 est intervenu après la révision de la loi relative à la monnaie et au crédit en 2003, puisque l'ordonnance n° 03/11, du : 26 Août 2003 a conforté le cadre légal de l'activité bancaire, notamment les conditions d'entrée dans la profession bancaire, suite à la faillite des petites banques fragiles ayant conduit au retrait de leur agrément.

Au plan réglementaire, le conseil de la monnaie et du crédit et la Banque d'Algérie ont poursuivi en 2010 leurs efforts de renforcement et de consolidation des conditions d'exercice de l'activité bancaire, du reporting et de protection de la clientèle des banques et établissements financiers. La Banque d'Algérie et la commission bancaire ont continué à œuvrer activement au renforcement de l'exercice de supervision bancaire et, plus particulièrement, à la conformité avec les normes et principes universels en la matière. Parallèlement la Banque d'Algérie a affiné les mécanismes de surveillance, de veille et d'alerte, notamment le suivi des banques par des exercices de stress tests et des indicateurs de solidité du système bancaire. A cet effet, elle a mis à jour les procédures et les guides méthodologiques de contrôle bancaire. En outre, au cours de l'année 2010, l'élaboration d'un système de notation des banques, répondant aux standards internationaux en la matière, a été poursuivie et complétée pour une grande partie¹.

En résumé, cette révision vise, notamment à²:

1) Mettre à jour les missions de la Banque d'Algérie par rapport aux progrès découlant de la modernisation du système financier, en la chargeant de veiller à l'efficacité des systèmes de paiements et d'émettre des règles les régissant, et en la mandatant pour garantir la sécurité des moyens de paiements autre que la monnaie fiduciaire ;

2) Renforcer la sécurité et la solidité du système, par un suivi plus rapproché des banques y compris privées, pour s'assurer de la sauvegarde des intérêts de leur clientèle, et de la préservation de la stabilité monétaire et financière du pays, à ce propos, la banque est habilitée, à :

- demander aux banques et établissements financiers, toute information requise pour l'établissement de la balance des paiements du pays et de sa position financière.

- limiter les opérations réalisées par les banques et établissements financiers, aux normes qui leur sont fixées par le CMC, de sorte à prévenir la mise en difficulté de leurs propres équilibres

Section 2 : les indicateurs de performances utilisés par les banques algériennes

2-1. Définition de l'évaluation des performances :

Les banques commerciales reçoivent leurs ressources financières de leurs origines, et les distribuent sous forme d'emploi d'une façon organisée qui leur garantit un grand rendement. Le rendement diffère d'une banque à une autre et ce suite à plusieurs considérations à savoir :

¹Banque d'Algérie, « Rapport 2010 évolution économique et monétaire en Algérie » Juillet 2011, page 68.

²- Contenu et interprétation de l'ordonnance n° 10/04, du : 26 Août 2010.

la diversité des opérations commerciales ainsi que les politiques et stratégies suivies. Ceci, explique l'existence de banques réalisant de hautes performances et autres réalisant de faibles performances. C'est pour cette raison qu'il existe plusieurs définitions à la notion de performance, à savoir :

1-1- C'est la méthode ou l'opération utilisée par l'évaluateur pour savoir lequel des personnels ont réalisé le travail convenablement¹.

1-2- C'est un système à partir duquel on détermine l'aptitude de performance des travailleurs dans leur travail².

1-3- C'est l'étude et l'analyse de la performance du travailleur dans son travail et l'observation de son comportement pendant le travail et ce pour le jugement du degré de son efficacité et le niveau d'aptitude dans ses travaux actuels et le jugement sur la possibilité de croissance et de développement de l'individu à l'avenir, et sa responsabilisation ainsi que sa promotion à une autre fonction³.

1-4- L'évaluation des performances est la confirmation de l'utilisation des ressources disponibles et l'affirmation de la réalisation des objectifs tracés⁴.

L'évaluation des performances est devenue une nécessité grâce au développement technologique.

L'évaluation des performances comprend des résultats réels de planification ce qui exige un contrôle sur les différentes activités de la banque. Ainsi, il faut exiger un contrôle sur les résultats réalisés par la banque et les comparer aux résultats prévus auparavant et déterminer les écarts tout en analysant les causes y afférentes⁵.

1-5- L'évaluation des performances est une opération de contrôle par étape des opérations bancaires et qui commence à partir de la détermination des objectifs tracés en fonction des ressources disponibles, et ensuite la mise en place d'un programme temporel limité qui démontre comment réaliser les objectifs et procéder à des opérations de suivi, ce qui permet à l'opération d'évaluation des performances de limiter l'aptitude du travail dans chaque étape⁶.

L'opération d'analyse d'un ensemble de données et la découverte des variations pouvant surgir quant à la position financière de la banque à partir de l'étude des tableaux financiers, à savoir le bilan, le tableau des ressources pour connaître l'aptitude dans le placement des dépôts dans des investissements qui réalisent des bénéfices, et montrer les recettes et les dépenses de la banque.

¹- Hanafi Abdelghaffar (en arabe) « Le comportement organisationnel et gestion du personnel » Bureau arabe moderne-Egypte, page 273, année 1993.

²- Maher Ahmed (en arabe) « Gestion des ressources humaines » Edition maison universitaire, page 285, année 1993.

³Salah Abdelhakim (en arabe) « Gestion des ressources humaines » Edition maison universitaire- Egypte, page 285, année 2000.

⁴- Abou El Foutouh Ali Fassala (en arabe) « Analyse financière et gestion des fonds » maison du bureau scientifique d'édition et de distribution, page 23, année 1999.

⁵- Abou El Foutouh Ali Fassala (en arabe) op.cit, page 24.

⁶- Abou El Foutouh Ali Fassala (en arabe) op.cit, pages 23-24

2-2.L'objectif de l'évaluation des performances

Cette opération vise à :

- Eclairer le parcours financier de la banque pour connaître les points forts et les renforcer, et les points faibles et les corriger ;
- Démontrer les capacités de la banque à supporter les pertes issues de l'investissement dans les actifs ;
- Connaissance des politiques et stratégies suivies durant l'année financière.
L'évaluation des performances est liée à des fonctions limitées, à savoir :
 - Jugement du taux de réalisation de la banque de ses objectifs en utilisant des graphes et des statistiques ;
 - Explication claire des variations des résultats ;
 - Limitation des postes administratifs responsables quant aux écarts.

2-3.Définition des indicateurs de performance

Les indicateurs d'évaluation de performance sont des ratios qui expliquent une relation mathématique entre deux variables ayant un sens et une explication et ils sont un moyen d'analyse et fournissent à l'analyste dans la plupart du temps les clés de démonstration et du savoir. L'analyse des variables incite l'analyste à travailler dans des domaines de recherche et de sondage d'avenir. Ceci permettra à l'analyste de régler et de maîtriser toutes les situations probables. L'utilisation et l'interprétation des ratios financiers dépendent du degré d'intelligence de l'utilisateur et c'est le volet le plus difficile de l'analyse des ratios.

2-4.Les facteurs influençant sur les ratios¹

Les ratios d'une entreprise sont influencés par plusieurs facteurs comme les circonstances d'emploi interne, les circonstances de travail en général, les circonstances de l'industrie, les politiques administratives et les principes comptables. Parfois, la comptabilité nous donne des comparaisons non objectives en cas de changement de données comptables par l'entreprise, pour cela ; l'analyste doit être attentive quant aux chiffres utilisés dans le calcul des différents ratios.

2-5.Interprétation des ratios

L'interprétation des ratios doit être effectuée avec rigueur, car les éléments influençant sur le numérateur, peuvent avoir des incidences sur le dénominateur du ratio.

¹- Hammad Tarek Abdelali (en arabe) «Evaluation de la performance des banques commerciales et son application » maison du savoir universitaire, pages 40-41, année 2000.

Il est à signaler que beaucoup de ratios ont des variations communes avec d'autres ratios, ce qui induit à des distinctions.

L'interprétation des ratios se passe à partir de :

- Utilisation de ratios pour montrer la direction de la même entreprise dans plusieurs périodes ;
- Utilisation des ratios financiers pour comparer l'entreprise avec d'autres entreprises du même secteur d'activité ;
- Utilisation des ratios financiers standards ou bien déterminés auparavant ;
- Utilisation de ratios financiers pour la comparaison des données actuelles avec des ratios prévisionnels.

2-6.L'objectif de l'utilisation des ratios financiers

- Réaliser la politique administrative de la banque ;
- Déterminer les points forts et les points faibles de l'activité de la banque ;
- Connaitre le développement financier de la banque ;
- Faciliter l'opération de la comparaison temporaire au niveau de la banque ou bien entre les banques, ce qui induit à la concurrence.

2-7. Importance des états comptables et financiers dans d'évaluation des performances de la banque commerciale

Avant d'entamer les tableaux financiers, nous avons jugé utiles de donner un aperçu succinct sur la banque commerciale.

2-7-1.La banque commerciale

Ou encore connue sous le nom de banque de dépôt et/ ou de crédit, elle représente le plus ancien type de banque étant donné qu'elle a été la première à exister sur le plan historique.

Son nom commercial trouve son origine dans le fait qu'elle s'est spécialisée au début dans le financement du commerce qui représente la plus grande activité économique de l'époque.

Elle assure **trois fonctions** essentiellement :

- Les services de paiement et de recouvrement ;
- L'octroi du crédit ;
- La collecte de dépôts.

Etant à la fois banque des particuliers et des entreprises, la banque commerciale développe principalement une activité de crédit à court terme (compte débiteur, escompte commercial). Toutefois, elle peut assurer également des engagements à long et moyens termes.

La banque commerciale relève de **deux conceptions** dans le métier bancaire¹:

Le retailbanking: ce type de banque assure le rôle d'une banque de dépôt. Elle gère un réseau de guichets, collecte des ressources pour les distribuer en crédit sur le territoire national et assure la fluidité des échanges économiques internes.

Le wholesalebanking: ce type de banque est essentiellement tourné vers la grande entreprise pour une stratégie d'octroi de lignes de crédit importantes et de moyens financiers plus étroits qu'au niveau de la retailbanking.

Les fonds recueillis par la banque, auprès de ses clients déposants, sous forme de dépôts à vue (mouvants) ou à terme (stables) constituent des ressources importantes qui ne doivent pas rester immobilisés dans ses caisses.

La loi lui permet, selon le respect des normes applicables aux banques et établissements financiers d'utiliser une partie de ses ressources, sous son entière responsabilité, pour accorder des crédits aux agents économiques, qui ont besoin de capitaux pour investir, produire et consommer.

Ainsi, nous pouvons distinguer entre trois caractéristiques de la banque, à savoir :

- La banque dispose de peu d'actif immobilisé car son activité est purement financière, c'est pour cette raison que les coûts fixes ne sont pas importants, ainsi que les frais d'emploi ;
- Le règlement (paiement) des engagements de la banque se fait à la demande, et ils sont en général à court terme, c'est pour cela que les épargnants ont la possibilité de renégociation à propos des taux d'intérêt sur les dépôts chaque fois qu'il y a un changement au niveau du marché, et comme ça, varient les frais afférents aux intérêts en fonction des variations à court terme dans les taux d'intérêt du marché, ce qui induit à des problèmes lors de l'évaluation de l'actif.
- Les banques travaillent avec des fonds propres diminués comparativement aux sociétés non financières.

A partir de ces caractéristiques, la banque sera confrontée à des problèmes et risques spécifiques.

Parmi les outils d'analyse utilisés par la banque dans l'évaluation des performances, on trouve le **bilan** et le **tableau des comptes** de résultats.

¹- SIBF « Cours de formation de cadres exploitants » année 2001.

Le **bilan** est constitué de l'**actif** et du **passif** ; l'actif représente les emplois et le passif représente les ressources.

Et le **tableau des comptes de résultats**, représente les produits et les charges de la banque afférentes aux opérations commerciales.

A cet effet, nous allons voir les éléments constituant du bilan et du TCR.

2-7-2. Les états comptables et financiers¹

2-7-2-1. Le bilan :

Le bilan présente des informations comparativement de ce que possède la banque comme actif, et des montants dont il est débiteur et des fonds propres à une date donnée. Il facilite l'analyse globale de la position financière de la banque aux analystes et directeurs et leur permettra à des comparaisons avec d'autres banques similaires. En plus, il permet à la banque d'évaluer l'effet probable des événements externes (exemple le changement des taux d'intérêts, le changement des politiques réglementant la profession bancaire, entrée de nouveau concurrents, développement de nouveaux services bancaires).

Le bilan est constitué de deux parties principales :

2-7-2-1-1. L'Actif: L'actif est constitué de cinq (5) ensembles principaux²:

a) Monétaire et tout ce qui est exigible auprès d'autres banques; ce sont des actifs de même nature et liquides et disponibles et se présentent essentiellement sous forme de monnaie locale ou monnaie étrangère au niveau de la trésorerie de la banque et les réserves monétaires y compris les réserves légales au niveau de la banque centrale, en plus des soldes des comptes courants détenus auprès des banques locales en contrepartie des engagements bancaires échangés, ainsi que les soldes de la banque au niveau des banques et correspondants étrangers et aussi les chèques et mandats en recouvrement.

b) Les effets financiers et investissements financiers ; cet ensemble couvre les effets financiers étatiques sous forme d'obligation, crédits globaux, bons de trésor, chèques de fonds d'investissement, obligations d'assurance et toutes sortes d'action (portefeuille des effets financiers).

c) Les facilités de crédit, et ces crédits comprennent tous les effets de commerce escomptés, ainsi que les lignes de crédit octroyés aux clients et aux banques spécialisés avec garanties. Ajouter à cela, les créances compromises (difficile à recouvrer).

d) L'actif immobilisé (net), englobe les biens de la banque après amortissement.

e) Les autres actifs, englobent les recettes exigibles et les dépenses payés d'avance, les frais de création (frais de premières installations), l'assurance, les biens devenus biens de la banque après avoir honoré ses dettes ainsi que d'autres comptes débiteurs qu'on ne peut pas intégrer dans l'un des ensembles suscités.

¹ - Voir plan comptable bancaire.

² - Voir plan comptable bancaire

2-7-2-1-2.Passif : le passif est constitué de deux ensembles principaux¹:

a) - Cette rubrique englobe les **fonds propres de la banque**.

b) Les **engagements de la banque** qui se répartissent ainsi :

-**Les dépôts** : Cette rubrique comprend les soldes des dépôts à la demande ou à vue (comptes courants) et les soldes créditeurs des comptes débiteurs, les soldes des dépôts à terme, les soldes des dépôts d'épargne (comptes d'épargne).

-**Les soldes créditeurs des banques locales et des correspondants étrangers** :

Cette rubrique englobe les soldes créditeurs des banques locales soit commerciales ou spécialisées, ainsi que les soldes créditeurs des banques et correspondants étrangers.

-**Montants empruntés** : Les montants à court et long terme empruntés de la banque centrale et des correspondants étrangers.

-**Provisions pour faire face aux engagements étrangers** :

Les provisions concernant les impôts et les remboursements judiciaires.

-**Autres passifs** : Recettes réglées d'avance et les recettes exigibles, en plus d'autres comptes créditeurs non inclus dans les rubriques comptables suscitées.

2-7-2-1-3. Le tableau des comptes de résultat²

Le tableau du revenu des banques commerciales montre la nature financière de l'activité bancaire. L'origine des fonds provient des dépôts et des emprunts et la banque rembourse en contre partie de ces ressources, des intérêts. La banque oriente la plupart de ses emplois vers les crédits et les investissements dans les effets financiers et obtient en contrepartie des intérêts. Le tableau des comptes de résultats comprend les produits et les charges.

2-8.Les ratios utilisés³ pour l'évaluation des performances bancaires :

2-8-1-Généralités :

On peut établir un nombre important de ratios à partir des chiffres existant dans les tableaux financiers d'une entreprise déterminée et il existe des ratios dont l'application est générale dans l'analyse financière, par contre, on trouve d'autres ratios dont l'utilisation est dans des circonstances bien déterminées ou des activités précises. Pour plus de précision et avant de donner les ratios souvent utilisés, nous essayons de donner quelques **agrégats monétaires**:

¹ - Voir plan comptable bancaire.

² - voir plan comptable bancaire

³ - Banque d'Algérie

2-8-1-1.La monnaie nationale :

La monnaie nationale est constituée par l'ensemble des moyens de paiement usuels utilisés sur le territoire. Elle comprend les pièces, les billets et tous les dépôts à vue susceptibles d'être transférés par chèques ou virement.

2-8-1-2.La quasi-monnaie :

La quasi-monnaie est constituée d'avoirs liquides qui ne sont pas, à proprement parler, de la monnaie, car ils doivent être transformés pour devenir des moyens de paiement ayant pouvoir libératoire. Cependant cette transformation en équivalent général se fait aisément et sans perte de valeur et la quasi monnaie est gérée par des agents créateurs de monnaie : les banques et le Trésor. Les disponibilités quasi-monétaires comprennent les dépôts et les bons à terme, l'épargne-logement détenue par les banques et le Trésor.

Les disponibilités quasi monétaires ne comprennent pas les dépôts dans les caisses d'épargne et les bons du Trésor et des PTT détenus par le public ; bien qu'aisément transformables en

2-8-2.Les ratios utilisés par la BA pour l'évaluation des performances bancaires

A ce propos, nous avons jugé utile de citer et d'expliquer succinctement les ratios utilisés par la Banque d'Algérie et après nous essayons de faire une application de chaque ratio à propos des différents agrégats monétaires, comptables et financiers selon les données de la Banque d'Algérie et des différentes banques publiques. Les résultats qui seront obtenus nous permettront à quel degré les indicateurs utilisés nous permettent de déterminer la performance bancaire.

2-8-2-1.Ratio de liquidité (M2/PIB)

L'analyse de l'évolution des composantes de la masse monétaire (M2) permet de mettre en évidence les tendances suivantes :

- La monnaie scripturale dans les banques (dépôts à vue et à terme en dinars)
- Les dépôts à terme au sens quasi monnaie
- Les dépôts aux CCP et au Trésor
- L'agrégat de la circulation fiduciaire.

2-8-2-2.Monnaie/PIB

Ce ratio indique la vitesse de circulation de la monnaie par rapport au PIB.

2-8-2-3-Circulation fiduciaire (hors banques) / PIB

Ce ratio indique la vitesse de circulation de la monnaie fiduciaire par rapport au PIB.

2-8-2-4-Crédits à l'économie/PIB

Ce ratio indique la part des crédits octroyés à l'économie par rapport au PIB

2-8-2-5-Monnaie / M2

Ce ratio indique la vitesse de circulation de la monnaie par rapport à M2.

2-8-2-6-Circulation fiduciaire (hors banques) / M2

Ce ratio indique la vitesse de circulation de la monnaie fiduciaire (hors banque) par rapport à M2.

2-8-2-7-Multiplicateur monétaire

Le multiplicateur est un des instruments permettant l'analyse des relations entre banque centrale et banque de second rang dans le mécanisme de création monétaire. Il représente le rapport de la masse monétaire au montant des billets et pièces en circulation.

2-8-2-8.Marge bancaire :

Marge bancaire : $PNB / \text{Total moyen des actifs}$

Cet indicateur représente le taux des produits nets bancaires pour chaque unité des actifs. On peut l'obtenir à partir de la formule suivante : $\text{Produit net bancaire} / \text{Total moyen des actifs}$. Il est à noter qu'il existe une marge d'intermédiation et une marge hors intermédiation.

2-8-2-9. Marge de profit :

La marge de profit détermine la part de la marge bancaire conservée par les banques après constatation des frais de gestion. Ce taux démontre la capacité de la banque à contrôler et maîtriser les dépenses et diminuer les impôts.

Résultats nets / Produit net bancaire

La marge de profit détermine la part de la marge bancaire conservée par les banques après constatation des frais de gestion (frais généraux, provisions pour risques de crédit, impôt et taxes). Ce taux démontre la capacité de la banque à contrôler et maîtriser les dépenses et diminuer les impôts.

2-8-2-10-ROE (Return On Equity) :

Résultats / Fonds propres moyens

Cet indicateur indique le résultat obtenu par la banque à partir de l'investissement d'une unité des fonds propres.

8-2-11-ROA (Return On Asset) :

Résultats / Total moyen des actifs

Le taux global de rendement des actifs des banques (Return On Asset) mesure le résultat obtenu à partir de l'investissement des actifs.

Mais son interprétation doit être prudente¹ car :

¹- Sylvie de Coussergues et Gautier Bourdeaux « Gestion de la banque- du diagnostic à la stratégie » 6^e Edition, Edition Dunod, année 2010, page 133.

- Le ROA est très influencé par la politique de provisions de l'établissement de crédit puisque le résultat net incorpore le coût du risque et que les actifs figurent nets de provisions dans le bilan bancaire ;
- Les actifs sont tous placés sur un même plan alors qu'ils ne sont pas homogènes en terme de risque ;
- Les activités de hors bilans et les prestations de services qui contribuent à la formation du résultat ne sont pas prises en comptes

2-8-2-12. Levier financier : Total moyen des actifs / Fonds propres moyens

A partir de ce ratio, on procède à l'opération de comparaison des actifs par rapport aux fonds propres, ainsi ce ratio est considéré comme moyen de mesure du profit et du risque. Ce ratio a déjà fait l'objet de développement au niveau du chapitre II de cette thèse.

Section 3. Application dans le contexte Algérien :

Les établissements bancaires Algériens se sentent pour le moment moins concernés par les règles Bâle III compte tenu de leur faible taille, de la nature de leurs activités, tournées essentiellement vers le marché local, et de leur faible exposition aux risques de marché. En effet, les banques Algériennes restent relativement loin des activités de marché et ne sont pas (encore) comparables à des établissements à taille critique (les « too big to fail »), l'un des problèmes majeurs traités par le régulateur bâlois dans le cadre de la nouvelle réforme Bâle III.

De surcroît, la priorité du moment pour l'Algérie reste la mise en œuvre des accords Bâle II, qui constitue un levier important pour l'assainissement et la modernisation de l'industrie bancaire Algérienne. Néanmoins, les banques Algériennes pourront bénéficier du retour d'expérience cumulé par les grandes banques internationales sur la mise en œuvre de Bâle II et sur les leçons à tirer suite à la dernière crise financière pour assurer une meilleure application des règles prudentielles. On pourra ainsi imaginer une mise en place « améliorée » de Bâle II tenant compte de certains ajustements déjà préconisés dans Bâle III (par exemple le renforcement des exigences en capital « numérateur »), permettant en conséquence de combler le retard pris dans la mise en œuvre de la réglementation bâloise.

3-1. Bonne gouvernance et performance économique :

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 » (World Bank, Managing Development- the governance Dimension, Washington, 1996).

Critères de la bonne gouvernance dans les institutions financières et bancaires:

De manière générale, il est possible d'établir qu'une bonne gouvernance dans les institutions financière comprend les éléments suivants :

La transparence :

Divulgaration 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 financière et dans les autres entreprises –conflit d'intérêt ;

- Politique des revenus – transparence ;

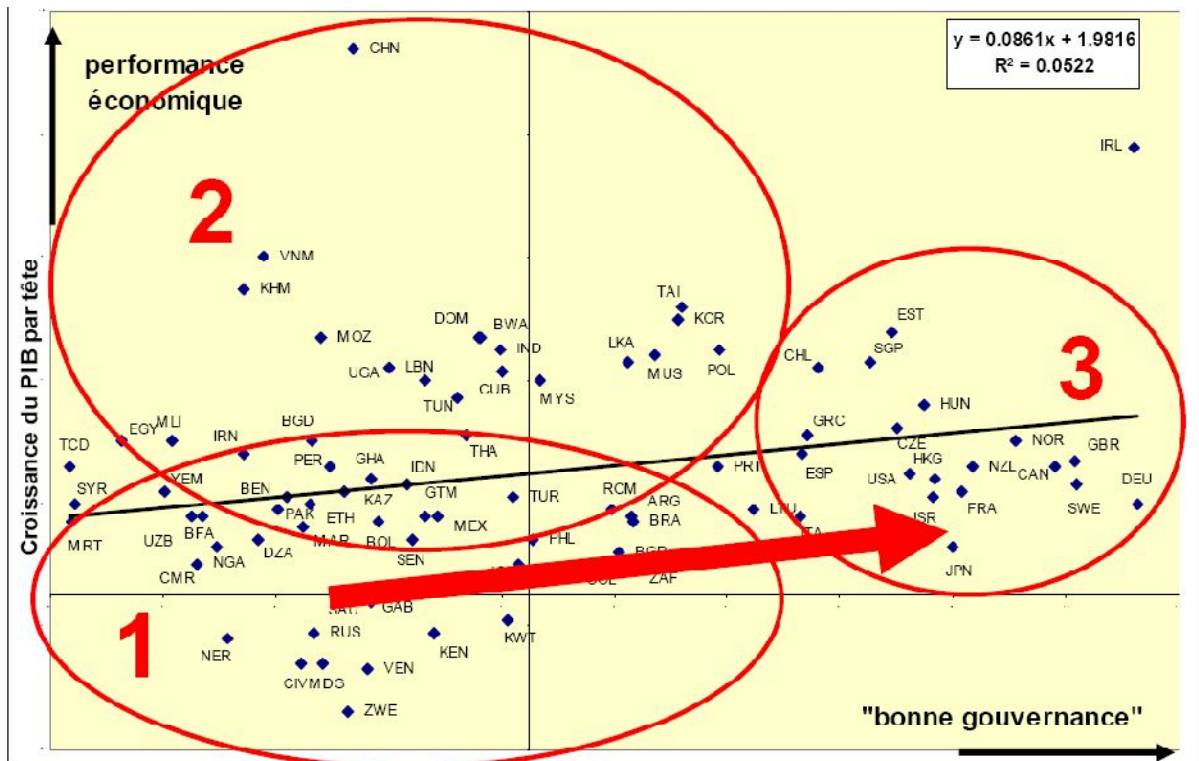
Divulgaration, au moins une fois par an, d'une description du comportement des actions dans le marché des capitaux ;

- Une administration plurielle devant inclure des membres indépendants des actionnaires et encas 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, la bonne gouvernance semble avoir une corrélation avec la performance économique :



Graphique 1 : Bonne gouvernance et performance économique (comparaison internationale)

Source: WorldwideGovernanceIndicators, 2011.

- Trois groupes de pays : le groupe 1 (**dont l'Algérie fait partie**) rassemble les pays en développement à régime de croissance faible, le groupe 2 ceux au régime de croissance élevé, et le groupe 3, les pays développés, dont le régime de croissance apparaît intermédiaire.
- En passant du groupe 1 au groupe 2, les pays sont en phase de décollage économique. En passant de 2 vers 3, les pays sont en phase de rattrapage économique.
- La prescription standard se présente sous la forme d'une injonction faite aux pays en développement, et notamment ceux du groupe 1, de progresser coûte que coûte vers les systèmes formalisés de régulation économique, politique et sociale (droits de propriété formels, régulation des marchés, les règles prudentielles et la supervision concernant les institutions bancaires et financières, efficacité et transparence de l'action publique, systèmes juridiques et judiciaires efficaces, démocratie...etc.) qui prévalent dans les pays développés.

3-2. 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 dérégulation et la catastrophe 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.
- Absence de transparence (par exemple: dans la communication financière...) ;
- La mauvaise production - diffusion de l'information financière au sein des institutions bancaires et financières algériennes ;
- La nécessité de moderniser le système bancaire algérien.

3-4. Les préalables de développement et de modernisation du système bancaire algérien :

En premier lieu, il serait nécessaire de survoler rapidement l'évolution de l'organisation de l'économie Algérienne dont l'application a connu trois étapes différentes:

Etape d'une économie planifiée dit socialiste qui s'est étendue sur la période 1967-1979 ;

Etape de restructuration des entreprises publiques économiques (EPE) de 1980 à 1989 qui se caractérisait par un chevauchement entre une économie dirigée et une économie tendant à se libéraliser ;

Etape d'instauration d'une économie de marché dès 1990.

Les réformes économiques entreprises en Algérie depuis la fin des années 80 ont donné lieu à de profondes mutations et transformations sur le plan économique d'une part, et une nouvelle configuration du secteur bancaire et financier d'une part, tout en traçant des perspectives d'évolution nouvelles dans ces deux domaines en particulier.

Cependant, le système de paiement et la monétique sont restés en marge de ces transformations. Le système de paiement d'une économie donnée est un bon indicateur de son fonctionnement, en particulier dans le contexte d'une économie de marché. Les progrès en matière d'intermédiation bancaire ont entraîné l'évolution et la diversité des instruments de paiement.

L'Algérie se propose de moderniser son système de paiement interne aussi bien en termes d'instruments de paiement qu'en termes de procédures de recouvrement des paiements scripturaux ou électroniques et de revoir son système des paiements transfrontières.

3-5. La bonne gouvernance bancaire et le développement économique en Algérie : quelles perspectives ?

Nous proposons, dans cette perspective, les conditions sous forme d'éléments pour atteindre la bonne gouvernance bancaire et le développement économique en Algérie :

- Renforcement du cadre de la supervision bancaire ;
- La conduite d'un programme d'évaluation du système financier ;
- La modernisation de la surveillance prudentielle à travers le renforcement de ses moyens techniques et humains ;
- La refonte du régime de la gestion des difficultés bancaires dans le sens d'une meilleure coordination entre les différentes autorités intervenantes ;
- Renforcement de la qualité des prestations administratives ;
- Evaluer la stabilité du secteur financier ;
- Renforcement du cadre réglementaire de l'activité bancaire ;
- Contrôle permanent des établissements de crédit ;
- Evaluation de l'état d'avancement de la gouvernance bancaire ;

Partenariat Public et Privé ;

Vision stratégique de développement économique : les décideurs ont besoin d'avoir une perspective élargie et à long terme de la bonne gouvernance bancaire et du développement économique.

Conclusion :

De nos jours, on assiste à des profondes mutations et transformations sur le plan économique d'une part et une nouvelle configuration du secteur bancaire et financier d'autre part.

L'activité bancaire est devenue plus que jamais un déterminant du développement économique dans le monde.

La bonne gouvernance est l'expression même du développement en tant que régime parfait.

Le système bancaire en Algérie reste tributaire de tout engagement entrepris par les pouvoirs publics pour son développement et sa modernisation qui constitue actuellement un défi sans précédent, surtout, avec le passage d'une économie dirigiste vers une économie de marché.

L'appropriation du gouvernement bancaire, dans les banques algériennes peut s'avérer d'une grande utilité et permettrait de corriger beaucoup d'insuffisances.

Chapitre 4 :

L'Exploitation des résultats de l'Enquête

Section 1. Présentation de l'enquête

Dans ce qui suit, on va présenter le cheminement de notre enquête à travers :

- La présentation de l'enquête
- La présentation de l'échantillon
- La présentation du questionnaire
- La méthode d'exploitation de l'enquête

Cette présentation est effectuée dans le but de confirmer notre proposition de recherche et donc d'exposer la situation tunisienne non seulement à propos des mécanismes de gouvernance mais encore à propos de l'efficacité et de l'importance de ces mécanismes de gouvernance en situation de crise.

1- La présentation de l'enquête

Notre but à travers la recherche empirique était la validation de la proposition de recherche émanant de la partie théorique.

Cette proposition de recherche doit répondre à la problématique de notre travail qui est la suivante :

Dans quelle mesure les mécanismes de gouvernance permettent-ils de développer l'économie ?

Pour être capable de répondre à cette problématique, certaines hypothèses ont été admises :

H1 : Les mécanismes de gouvernance sont nécessaires pour améliorer la performance.

H2 : Les mécanismes de gouvernance ne sont pas suffisants pour se prévenir en situation de crise.

2- La présentation de l'échantillon :

Pour valider empiriquement notre modèle de recherche on a fait recours à la technique de questionnaire auprès de la BEA durant le mois d'avril. La collecte des données a été opérée auprès de l'agence Corporate 104 Mostaganem.

Cependant, le système bancaire Algérien est devenu ouvert sur l'extérieur.

Par la suite, un agrément unique sera délivré aux banques leur permettant l'exécution de différentes opérations de banques et leur permettant de se spécialiser dans certaines activités selon leurs compétences, choix et selon les exigences du marché.

Notre échantillon est composé de 40 observations opérées au niveau de la BEA agence 104.

On a choisi ce nombre d'observations pour obtenir des réponses pertinentes et des résultats précis.

Section 2. Méthode de collecte de données

1- Présentation du questionnaire :

Comme outil de collecte des informations, on a choisi le questionnaire.

Pour la formulation du questionnaire nous nous sommes inspirés des axes de la recherche qui ont été précédemment développés au niveau de la partie théorique.

Au début on a voulu toucher et détecter l'appréciation des mécanismes de gouvernance par les banquiers, et dans une deuxième étapes voir l'efficacité des mécanismes en situation de crise qui a affecté l'ensemble du système financier mondial touchant notamment plusieurs banques.

Le questionnaire est composé de questions fermées pour faciliter la réponse pour les enquêtés en leur limitant le choix de réponses en un nombre prédéterminé, ainsi que pour avoir des réponses précises.

La formulation des questions est basée sur des aspects déjà analysés au niveau de la partie théorique.

A ce niveau le questionnaire est composé de Questions dichotomiques, à choix multiples et de type échelle.

Les questions fermées dichotomiques :

Permettent de donner lieu à deux réponses mutuellement exclusives, positives ou négatives (oui ou non).

Les questions fermées à choix multiples :

Ce sont des questions qui n'exigent pas beaucoup de réflexion de la part des enquêtés et permettent d'attirer leur attention (questions attractives).

Notre questionnaire est basé sur ces types de questions.

2- Méthode d'exploitation des données :

Au départ puisqu'on parle de l'efficacité des mécanismes de gouvernance on va présenter une définition de l'efficacité.

Définition de l'efficacité :

Adam Smith dans son ouvrage « La richesse des nations » prétend que l'efficacité résulte de la spécialisation et de la division du travail.

L'efficacité est l'art de bien faire les bonnes choses. C'est l'atteinte des objectifs dans les coûts et les délais minimums¹.

Les indicateurs de l'efficacité sont les indicateurs qui confrontent les résultats obtenus aux objectifs et permettent de répondre à toute question de type « à quel degrés les objectifs ont-ils été atteints ».

Une fois les questionnaires remplis, nous avons fait recours au dépouillement du questionnaire en vu d'exploiter les données à travers leurs transformation sous forme opérationnelle directement exploitable par les outils statistiques et informatiques. Au niveau de cette étape il s'agit de la codification de toutes les variables et leurs modalités respectives.

Nous avons optés donc à la technique d'analyse des tris plat qui nous a permis de calculer les fréquences relatives et absolues aux modalités de chaque variables ce qui va nous permettre d'analyser par la suite le comportement de chaque variable à part tout en présentant les caractéristiques globales de l'échantillon.

Le logiciel de l'analyse statistique des données (SPSS) est l'outil que nous avons utilisé lors de notre analyse (10 français). (Ayant comme caractéristiques : la rapidité, la clarté et la complétude).

QUESTIONNAIRE

Thème : Enquête portant sur la gouvernance bancaire et sa performance

I- Présentation de l'établissement

Le nom de la banque : Banque Extérieur Algérie

Catégorie de la banque :

Banque de dépôt

*Banque de développement

Banque d'affaire

Banque off-shore

Date de la création : 01 Octobre 1967

Nombre d'agences que possède la banque : 115 agences

II- L'importance de la gouvernance bancaire

2. Pour vous que signifie la GOUVERNANCE des entreprises ?

¹Trak Belhadj Ali, « Cour de GRH de la deuxième année sciences de Gestion », Faculté de droit et des sciences économiques et politiques de Sousse.

*Ensemble des mécanismes permettant de sécuriser l'investissement financier

Ensemble des mécanismes permettant de pérenniser le noeud de contrats ou d'optimiser la latitude managériale

Ensemble des mécanismes permettant d'avoir le meilleur potentiel de création de valeur par l'apprentissage et l'innovation

3. Qu'entendez-vous par bonne gouvernance ?

La transparence

La responsabilité

*Les pratiques (fréquence de réunion du conseil d'administration)

Autre

4. La gouvernance s'améliore par

*La bonne pratique

L'élaboration de code de bonne conduite en gouvernance

La transparence

5. Les règles de gouvernance

*Ont une influence potentielle sur le comportement du système économique

Posent des problèmes particuliers

N'ont aucun intérêt

6. La bonne gouvernance est

Facile à pratiquer

*Difficile de définir et en présenter les caractéristiques

N'existe pas

7. L'aboutissement à un niveau de bonne gouvernance est le résultat

De politiques pertinentes

Du respect des citoyens pour les institutions et de l'Etat

*L'existence d'un contrôle sur les acteurs

8. Quelle est la justification d'élaboration d'un code de conduite en gouvernance ?

Améliorer la qualité de contrôle

*Améliorer le niveau de performance

Lutter contre les défaillances

9. Le rôle de contrôle exercé par le conseil d'administration doit être renforcé

*Oui

Non

10. Quelle est la cause du renforcement du rôle de contrôle effectué par le conseil d'administration ?

*A cause des scandales qu'ont connu certaines entreprises (défaillances, faillites, fraudes)

Pour délimiter le pouvoir des dirigeants

Pour assurer ses fonctions de gérances

11. Le conseil d'administration est plus efficace lorsqu'il est indépendant

*Oui

Non

12. Juger vous important pour la banque de disposer de mécanismes de gouvernance ?

*Oui

Non

III- dimension du concept crise

13. Pour vous que signifie la crise ?

Une dialectique entre un danger et une opportunité

Rupture de la pertinence logique et du dynamisme cohérent

*Système en difficultés et situation critique

14. Dans votre management quotidien quel est le poids que vous accordez ?

*Aux problèmes du marché

A la conjoncture

A la gestion de crise

16. Pour vous la défaillance bancaire est le résultat

*De mauvaise gouvernance

De défaillances de gestion

De problème du marché

17. Comment caractérisez-vous la situation de crise actuelle?

Dangereuse

Normale

*Prévisible

18. Pouvez vous dire quel est le groupe d'intérêt le plus touché par la crise?

*Déposants

Actionnaires

Dirigeants

19. Pensez vous que la crise était ?

Unique

*Un ensemble de disfonctionnement cumulé

Inconnue

IV- La gestion de la situation de crise

20. La crise a-t-elle menacé la mission de la banque?

*Oui

Non

21. L'ensemble du système d'activité est-il menacé ou déstabilisé ?

*Oui

Non

22. Selon vous les pertes financières et managériales causées par la crise sont

Considérables /énormes

Importantes

*Peu importants

23. La crise produite dans votre établissement a-t-elle entraîné

Un abus de management

*Une mauvaise gouvernance

Une baisse du niveau de profil

24. Quelle est le degré d'importance attribué à chacun des concepts pour la régulation de l'activité de l'établissement en situation de crise?

(Veuillez cocher une seule case par ligne)

Les concepts	Essentiel	Important	Importance secondaire
Actions stratégiques	x		
Application d'un système de gouvernance	x		
Application d'une gestion actif-passif		x	

25. L'éclatement de la crise a-t-il mis en péril les objectifs de votre établissement ?

*Oui

Non

26. Une crise favorise la dégradation d'un nombre de sentiment. Quels sont parmi ces derniers qui sont apparents pendant la crise ?

Une perte de confiance en l'établissement et ses dirigeants

*Déstabilisation

Dévalorisation

27. Pouvez-vous dire si l'entreprise a trouvé des difficultés pour concilier entre son propre objectif, qui n'est autre que la résolution de la situation de crise et les objectifs divergents et conflictuels de ses différents partenaires

*Oui

Non

IV-1 Avant la crise (la prévention)

28. Dans votre établissement y a-t-il ?

Une détection des signes avant coureurs des crises potentielles

*Une conduite d'audit (analyse interne et/ou externe) des menaces

Des dépréciations aux crises potentielles

29. Parmi ces actions, quelles sont celles qui sont présentes dans votre établissement?

Mise en place d'une cellule de crise

*Sensibilisation de l'ensemble du personnel à la gestion de crise

Développement d'une 'culture préventive' de crise

IV-2 Pendant la crise (la réaction)

30. Dans la gestion de la crise, les dirigeants ont donné la priorité à

La protection et la facilité de l'exercice des droits et devoirs des actionnaires

*La transparence et la diffusion des informations

Augmentation de la fréquence de réunions du conseil d'administration

31. Seulement la gouvernance qui permet de se protéger contre la crise

Oui

*Non

32. Selon vous la réduction, la plus possible, des effets de la crise est le résultat

De l'exercice de la gouvernance

*De l'exercice d'une bonne gouvernance et autres pratiques

Du rejet du concept gouvernance des banques

33. Durant la reprise de son fonctionnement normal l'établissement a donné la priorité

La poursuite de l'activité normalement

*Application des règles de gouvernance

Tableau 1 : La définition de la gouvernance :

	Oui	Non
	Pourcentage	Pourcentage
Un ensemble des mécanismes permettant de sécuriser l'investissement financier	22,5%	77,5%
ensemble des mécanismes permettant de pérenniser le noeud de contrats ou optimiser la latitude managériale	15%	85%
Ensemble des mécanismes permettant d'avoir le meilleur potentiel de création de valeur par apprentissage et innovation	62,5%	37,5%

Source : Tableau confectionné suite à l'exploitation de l'enquête

Selon les résultats fournis dans ce tableau on peut conclure que :

- 62,5% des banquiers interrogés choisissant la définition qui considère que la gouvernance est un ensemble de mécanismes permettant d'avoir le meilleur potentiel de création de valeur par apprentissage et innovation et ce contre 37,5 qui rejettent cette définition.
- 22,5% des personnes sont pour la première alternative qui présente la définition comme étant un ensemble des mécanismes permettant de sécuriser l'investissement financier.
- 15% seulement optent pour la définition qui présente la gouvernance comme un ensemble des mécanismes permettant de pérenniser le noeud de contrats ou optimiser la latitude managériale, contre 85% qui rejettent cette définition.

Alors, la majorité des banquiers interrogés (62,5%) considèrent que la gouvernance est un « Ensemble des mécanismes permettant d'avoir le meilleur potentiel de création de valeur par apprentissage et innovation » et également la majorité (85%) rejettent la définition qui consiste que la gouvernance est un « ensemble des mécanismes permettant de pérenniser le noeud de contrats ou optimiser la latitude managériale ».

Au sein de la deuxième question nous avons essayé d'étudier une notion notamment la bonne gouvernance. Dans ce cadre nous avons demandé aux banquiers interrogés de préciser en quoi se résume la bonne gouvernance.

L'importance de la gouvernance bancaire

Tableau 2 : Principe de bonne gouvernance :

	Oui	Non

	Pourcentage	Pourcentage
La transparence	80%	20%
La responsabilité	20%	80%

Source : Tableau confectionné suite à l'exploitation de l'enquête

Selon les résultats obtenus 80% des interrogés optent pour la transparence contre 20% qui ont rejeté ce concept.

D'autre part 20% des banquiers interrogés se sont concentrés sur le concept responsabilité pour définir le principe de bonne gouvernance.

Tableau 3 : La gouvernance s'améliore par

	Oui	Non
	Pourcentage	Pourcentage
La bonne pratique	60%	40%
L'élaboration du code de bonne conduite en gouvernance	32,5%	65,5%
La transparence	7,5%	92,5%

Source : Tableau confectionné suite à l'exploitation de l'enquête

D'après les résultats fournis par ce tableau on peut présenter les résultats suivants:

- 60% des personnes interrogées considèrent que la bonne pratique améliore la gouvernance et ce contre 40% qui rejettent cette considération.
- 32,5% des personnes interrogées considèrent que l'élaboration d'un code de bonne conduite en gouvernance permet d'améliorer la gouvernance
- 7,5% des personnes interrogées considèrent que la transparence permet d'améliorer la gouvernance contre 92,5% qui rejettent ce concept.

Pour conclure on peut dire que 60% des personnes interrogées considèrent que la bonne pratique améliore la gouvernance et également la majorité (92,5%) rejette le concept transparence pour améliorer la gouvernance.

Tableau 4: Le renforcement du rôle exercé par le conseil d'administration

	Oui	Non
	Pourcentage	Pourcentage
A cause des scandales qu'ont connus certaines entreprises (défaillances, faillites, fraudes)	70%	30%
Pour délimiter le pouvoir des dirigeants	15%	85%
Pour assurer ses fonctions de gérances	15%	85%

Source : Tableau confectionné suite à l'exploitation de l'enquête

D'après les résultats fournis par ce tableau :

- 70% des banquiers interrogés considèrent que le renforcement du rôle du conseil d'administration est les résultats des scandales qu'ont connus certaines entreprises contre 30% qui rejettent cette constatation.
- Egalement 15% des personnes interrogées considèrent que le renforcement du rôle du conseil est notamment pour délimiter le pouvoir des dirigeants. Egalement 15% des banquiers interrogés considèrent que le renforcement du rôle du conseil d'administration est pour assurer ses fonctions de gérances.

D'après les résultats on peut conclure que les faillites, les fraudes, les défaillances... qu'ont connues certaines entreprises ont stimulé les interrogés à renforcer le rôle exercé par le conseil d'administration.

Tableau 5: L'importance de disposer les mécanismes de gouvernance

		Pourcentage	Pourcentage Valide	Pourcentage Cumulé
Valide	oui	95,0%	95,0%	95,0%
	non	5,0%	5,0%	100,0%
	Total	100,0%		

Source : Tableau confectionné suite à l'exploitation de l'enquête

Tableau 6 : Les règles de gouvernance

		Pourcentage	Pourcentage Valide	Pourcentage Cumulé
Valide	Ont une influence potentielle sur le comportement du système économique	42,5	42,5	42,5
	Posent des problèmes particuliers	57,5	57,5	100,0
	Total	100,0	100,0	

Source : Tableau confectionné suite à l'exploitation de l'enquête

Tableau 7 : La bonne gouvernance est

		Pourcentage	Pourcentage Valide	Pourcentage Cumulé
Valide	Facile à pratiquer	5,0	5,0	5,0
	Difficile de définir et en présenter les caractéristiques	95,0	95,0	100,0
	Total	100,0	100,0	

Source : Tableau confectionné suite à l'exploitation de l'enquête

Tableau 8 : Comment aboutir à un niveau de bonne gouvernance

		Pourcentage	Pourcentage Valide	Pourcentage Cumulé
Valide	De politiques pertinentes	82,5	82,5	82,5
	L'existence d'un contrôle sur les acteurs	17,5	17,5	100,0
	Total	100,0	100,0	

Source : Tableau confectionné suite à l'exploitation de l'enquête

Tableau 9 : Quelle est la justification d'élaboration d'un code de bonne conduite de gouvernance

	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
--	-------------	-------------	-------------

			Valide	Cumulé
Valide	Améliorer la qualité de contrôle	10,0	10,0	10,0
	Améliorer le niveau de performance	70,0	70,0	80,0
	Lutter contre les défaillances	20,0	20,0	100,0
	Total	100,0	100,0	

Source : Tableau confectionné suite à l'exploitation de l'enquête

Tableau 10 : Le rôle de contrôle exercé par le conseil d'administration doit être renforcé

		Pourcentage	Pourcentage Valide	Pourcentage Cumulé
Valide	Oui	100,0	100,0	100,0
	Non	-	-	-

Source : Tableau confectionné suite à l'exploitation de l'enquête

Tableau 11 : La cause du renforcement du rôle exercé par le conseil d'administration

		Pourcentage	Pourcentage Valide	Pourcentage Cumulé
Valide	A cause des scandales qu'ont connu certaines entreprises (défaillances, faillites, fraudes)	70,0	70,0	70,0
	Pour délimiter le pouvoir des dirigeants	15,0	15,0	85,0
	Pour assurer ses fonctions de gérances	15,0	15,0	100,0
	Total	100,0	100,0	

Source : Tableau confectionné suite à l'exploitation de l'enquête

Tableau 12 : Le Conseil d'administration est plus efficace quand il est indépendant

	Pourcentage	Pourcentage Valide	Pourcentage Cumulé
--	-------------	--------------------	--------------------

Valide	oui	97,5	97,5	97,5
	non	2,5	2,5	100,0
	Total	100,0	100,0	

Source : Tableau confectionné suite à l'exploitation de l'enquête

Tableau 13 : L'important pour une banque de disposer de mécanismes de gouvernance

		Pourcentage	Pourcentage Valide	Pourcentage Cumulé
Valide	oui	95,0	95,0	95,0
	Non	5,0	5,0	100,0
	Total	100,0	100,0	

Source : Tableau confectionné suite à l'exploitation de l'enquête

Dimension du concept crise :

Tableau 14 : Définition de la crise

	Oui		Non	
	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage
Une dialectique entre un danger et une opportunité	2	5%	38	95%
Rupture de la pertinence logique et du dynamisme cohérent	5	12,5%	35	87,5%
Système en difficultés et situation critique	33	82,5%	7	17,5%

Source : Tableau confectionné suite à l'exploitation de l'enquête

Selon les résultats fournis par le tableau on peut conclure que :

- 82,5% des banquiers interrogés définissent la crise comme étant un système en difficultés et situation critique contre 17,5% qui rejettent cette définition.
- 12,5% des banquiers interrogés définissent la crise comme étant la rupture de la pertinence logique et du dynamisme cohérent.
- 5% des banquiers interrogés définissent la crise comme étant une dialectique entre un danger et une opportunité contre 95% qui rejettent cette définition.

Ainsi la majorité (82,5%) des banquiers interrogés considèrent que la crise est « un système en difficultés et situation critique » et que la majorité (95%) rejette la définition qui présente la crise comme « une dialectique entre un danger et une opportunité ».

Tableau 15 : L'importance du contrôle

	Essentiel	Important	Importance secondaire
La prévention	31%	67,5%	2,5%
La lutte	27,5%	70%	2,5%
La protection	22,5%	72,5%	5%
La transparence	65%	25%	10%
Le contrôle	85%	12,5%	2,5%
La gestion	85%	12,5%	2,5%

Source : Tableau confectionné suite à l'exploitation de l'enquête

Les résultats obtenus et affichés dans ce tableau nous permettent de conclure que les mécanismes de contrôle, de gestion et de transparence paraissent être les plus efficaces.

En effet 85% des banquiers, interrogés sur l'importance du contrôle également la gestion, les considèrent comme pertinents. Tandis que 72,5% des mêmes banquiers, interrogés sur l'importance de la protection au sein des établissements, pensent qu'elle est appréciable.

La prévention et la lutte contre les abus sont considérées par un grand nombre de personnes interrogées (respectivement 67,5% et 70%) les considèrent comme importantes.

Tableau 16 : La mission de la banque est menacée par la crise

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage Valide	Pourcentage Cumulé
Valide	Oui	33	82,5%	82,5	82,5%
	Non	7	17,5%	17,5	100,0%
	Total	40	100,0%	100,0	

--	--	--	--	--	--

Source : Tableau confectionné suite à l'exploitation de l'enquête

Tableau 17 : Le système d'activité est menacé

		Pourcentage	Pourcentage Valide	Pourcentage Cumulé
Valide	Oui	75,0%	75,0	75,0%
	Non	25,0%	25,0	100,0%
	Total	100,0%	100,0	

Source : Tableau confectionné suite à l'exploitation de l'enquête

Tableau 18 : l'entreprise se trouve en difficulté suite à la crise

		Pourcentage	Pourcentage Valide	Pourcentage Cumulé
Valide	Oui	80,0%	80,0	80,0%
	non	20,0%	20,0	100,0%
	Total	100,0%	100,0	

Source : Tableau confectionné suite à l'exploitation de l'enquête

Tableau 19 : La crise a entraîné

	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage
Un abus de management	12,5%	35	88,5%
Une mauvaise gouvernance	67,5%	23	22,5%
Une baisse du niveau de profil	20%	32	80%

Source : Tableau confectionné suite à l'exploitation de l'enquête

Selon les résultats, la majorité des établissements bancaires Algériennes ont connu une menace au niveau de la mission de la banque et également le système d'activité pour des valeurs respectivement de 82,5% et 75%.

Le reste des établissements considère que la crise n'a pas d'influence sur la mission ni le système d'activité de la banque.

L'importance des mécanismes de gouvernance en situation de crise :

Avant de saisir l'importance des mécanismes de gouvernance nous avons opté à adresser des questions diverses aux banquiers pour apprécier le degré d'importance attribué au système de gouvernance et s'il est exclusif ou bien il est associé à d'autres pratiques pertinentes.

Pour répondre, les banquiers sont appelés à répondre aux cinq questions ci-dessous. L'ensemble des questions seront exposées comme suit :

Tableau 20 : Seulement la gouvernance qui permet de se protéger contre la crise

		Pourcentage	Pourcentage Valide	Pourcentage Cumulé
Valide	Oui	7,5%	7,5	7,5%
	Non	92,5%	92,5	100,0%
	Total	100,0%	100,0	

Source : Tableau confectionné suite à l'exploitation de l'enquête

Tableau 21 : Quel est le degré d'importance attribué à chacun des concepts pour la régulation de l'activité de l'établissement en situation de crise

Les concepts	Essentiel	Important	Importance secondaire
Actions stratégiques	77,5%	20%	2,5%
Application d'un système de gouvernance	77,5%	17,5%	5%
Application d'une gestion actif-passif	65%	25%	10%

Source : Tableau confectionné suite à l'exploitation de l'enquête

Tableau 22 : La réduction, la plus possible des effets de la crise, est le résultat :

	Oui	Non
--	-----	-----

	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage
De l'exercice de la gouvernance	6	15%	34%	85%
De l'exercice d'une bonne gouvernance et autres pratiques	34	85%	6%	15%
Du rejet du concept gouvernance des banques	-	-	-	-

Source : Tableau confectionné suite à l'exploitation de l'enquête

Les résultats obtenus et affichés sur les trois tableaux ci-dessus montrent que, bien que l'application d'un système de gouvernance est essentielle (notamment 77,5% des interrogés), mais seule la gouvernance ne permet pas de se protéger contre la crise.

Cependant, la majorité (77,5%) interrogée sur la régulation de l'activité de l'établissement en situation de crise donne la priorité aux actions stratégiques et l'application de système de gouvernance. Egalement la majorité (92,5%) voit que la gouvernance seule ne peut pas être efficace en termes de protection contre la crise. Cette constatation est confirmée par la troisième question selon laquelle la majorité qui présente 34% des banquiers, interrogés sur la réduction des effets de la crise, ils considèrent que ceci est le résultat de l'exercice d'une bonne gouvernance et autres pratiques.

L'importance des mécanismes de gouvernance pour lutter contre les comportements abusifs résultat de la crise au sein de l'établissement:

1. L'abus de confiance

	Pertinent	Appréciable	Variable	Insuffisant	Non pertinent
Code de bonne conduite	27,5%	5%	7,5%	60%	-
Les textes réglementaires	32,5%	62,5%	2,5%	2,5%	-
Le conseil d'administration	25%	70%	-	-	5%
La structure de propriété	10%	72,5%	10%	2,5%	5%
Comité d'audit	37,5%	12,5%	2,5%	-	47,5%

Source : Tableau confectionné suite à l'exploitation de l'enquête

Selon les résultats affichés dans ce tableau on peut déduire que :

Concernant l'abus de confiance en tant que résultante que peut en souffrir la banque de la part de ses clients suite à la situation de crise, les mécanismes de lutte et prévention contre cet aspect qui paraissent être les plus efficaces sont représentés par les textes réglementaires, le conseil d'administration et la structure de propriété.

En effet 62,5% des banquiers interrogés sur l'importance des textes réglementaires, le considèrent comme appréciable et de même pour ceux interrogés à propos du pouvoir du conseil d'administration et de la structure de propriété.

Bien évidemment les autres mécanismes tels que le code de bonne conduite et le comité d'audit ne sont pas suffisants. A ce titre 47,5% des personnes interrogées sur les prérogatives des comités par exemple le considèrent comme étant non pertinent.

2. La déstabilisation

	Pertinent	appréciable	variable	insuffisant	Non pertinent
Code de bonne conduite	10%	12,5%	2,5%	70%	5%
Les textes réglementaires	87,5%	7,5%	2,5%	-	2,5%
Le conseil d'administration	40%	57,5%	2,5%	-	-
La structure de propriété	15%	77,5%	7,5%	-	-
Comité d'audit	37,5%	-	52,5%	5%	5%

Source : Tableau confectionné suite à l'exploitation de l'enquête

Les résultats affichés nous permettent de conclure que les textes réglementaires ont été jugés pertinents avec 87,5% des interrogés sur le rôle et l'importance des textes réglementaires en tant que mécanisme pour la prévention et la lutte contre la déstabilisation sentie suite à l'événement de crise.

Par ailleurs, 57,5% de la même population interrogée à propos de l'apport du conseil d'administration, prévoit que ce dernier a un rôle appréciable pour ce sujet. Également la même constatation pour la structure de propriété.

Mais pour le code de bonne conduite il était considéré comme insuffisant pour la lutte contre la déstabilisation.

3. L'abus des pouvoirs

	Pertinent	appréciable	variable	insuffisant	Non pertinent
Code de bonne conduite	12,5%	-	5%	25%	57,5%
Les textes réglementaires	90%	7,5%	2,5%	-	-
Le conseil d'administration	80%	15%	5%	-	-
La structure de propriété	60%	30%	5%	-	5%
Comité d'audit	37,5%	7,5%	50%	2,5%	2,5%

Source : Tableau confectionné suite à l'exploitation de l'enquête

Dans ce cas également les textes réglementaires, le conseil d'administration et la structure de propriété sont en mesure d'assurer un rôle important dans la lutte contre l'abus des pouvoirs suite à la crise.

En effet respectivement 90%, 80% et 60% des personnes interrogées sur le rôle des textes réglementaires, le conseil d'administration et la structure de propriété les considèrent comme pertinents dans la lutte et la prévention contre le comportement d'abus de pouvoir.

Le code de bonne conduite témoigne de son non pertinence en tant que mécanisme de lutte contre les abus des pouvoirs.

4. L'abus informationnel

	Pertinent	appréciable	variable	insuffisant	Non pertinent
Code de bonne conduite	10,0%	2,5%	52,5%	30%	5%
Les textes réglementaires	62,5%	2,5%	-	-	35%
Le conseil d'administration	42,5%	57,5%	-	-	-
La structure de propriété	7,5%	80%	5%	-	7,5%
Comité d'audit	32,5%	7,5%	-	5%	55%

Source : Tableau confectionné suite à l'exploitation de l'enquête

A propos de l'abus informationnel et selon les résultats obtenus on remarque que dans ce cas :

62,5% des interrogés ont jugés pertinent le rôle des textes réglementaires dans la lutte et la prévention contre l'abus informationnel suite à la crise.

En effet l'importance de la structure de propriété dans ce cas a été jugée appréciable par 80% des réponses obtenues alors que le conseil d'administration vient en deuxième rang avec 57,5% de ceux qui pensent que son rôle est appréciable et 42,5% qui le considèrent comme pertinent.

L'apport du comité d'audit a été jugé non pertinent en raison de 55% des réponses obtenues.

5. Délégation de pouvoir

	Pertinent	appréciable	variable	insuffisant	Non pertinent
Code de bonne conduite	10,0%	2,5%	7,5%	75%	5%
Les textes réglementaires	80%	15%	-	-	5%
Le conseil d'administration	37,5%	62,5%	-	-	-

La structure de propriété	12,5%	80%	2,5%	-	5%
Comité d'audit	80%	5%	-	-	15%

Source : Tableau confectionné suite à l'exploitation de l'enquête

En ce qui concerne la délégation du pouvoir en tant que comportement qui risque de porter atteinte à l'équilibre de l'établissement, 80% de la population interrogée ont jugé pertinent le rôle des textes réglementaires dans la lutte et la prévention contre ce comportement abusif.

Egalement 80% des mêmes interrogés voient que le comité d'audit constitue un mécanisme pertinent dans la lutte contre la délégation du pouvoir.

Les autres mécanismes notamment le conseil d'administration et la structure de propriété sont considérés comme appréciable avec respectivement 62,5% et 80% des banquiers interrogés.

Par ailleurs l'apport du code de bonne conduite a été jugé insuffisant par 30% des interrogés.

6. L'excès de risque

	Pertinent	appréciable	variable	insuffisant	Non pertinent
Code de bonne conduite	7,5%	5%	10,0%	75%	2,5%
Les textes réglementaires	82,5%	17,5%	-	-	-
Le conseil d'administration	85%	7,5%	7,5%	-	-
La structure de propriété	27,5%	62,5%	5%	5%	-
Comité d'audit	80%	5%	-	-	15%

Source : Tableau confectionné suite à l'exploitation de l'enquête

Outre le rôle pertinent des textes réglementaires (82,5%) et de la portée également pertinente du conseil d'administration (85%) et du comité d'audit (80%), 62,5% des personnes interrogées à propos du rôle et de l'importance de la structure de propriété dans la lutte et la prévention contre l'excès de risque le considèrent comme appréciable. Par ailleurs le code de bonne conduite a été jugé insuffisant avec 75% des avis des banquiers interrogés sur le rôle du code de bonne conduite dans la prévention contre l'excès du risque.

Pour conclure avec les interrogés nous avons opté à une question précise et qui récapitule en quelque sorte ce qu'il a rencontré au sein de l'enquête.

	Efficace	insuffisante	N'a aucun effet
La gouvernance	20%	80%	-

Source : Tableau confectionné suite à l'exploitation de l'enquête

Cette question a été élaborée spécialement pour atteindre notre objectif et répondre à la problématique directement. C'était une sorte de limitation de choix pour les interrogés pour répondre à la question ayant trois alternatives, avec deux extrêmes (Efficace et sans effet).

La majorité des interrogés 80% optent pour le fait que la gouvernance est une notion insuffisante pour être en mesure de la prévention contre la crise, et le reste (20%) la considère comme efficace.

Suite aux résultats on constate que :

Les textes réglementaires :

Ce mécanisme constitue le mécanisme le plus important dans la prévention et la lutte contre la situation de crise et ce qu'elle peut engendrer.

En effet la majorité des banquiers interrogés considèrent ces textes réglementaires comme pertinents ou au moins appréciables pour lutter contre les différents abus.

Par ailleurs ce mécanisme a été jugé pertinent pour lutter contre la déstabilisation, l'abus des pouvoirs, l'abus informationnel, la délégation de pouvoir et l'excès de risque.

Ceci pourrait être expliqué par le caractère contraignant et la force légale qui caractérisent ces textes comme forme de contrôle externe.

La loi constitue une base de fonctionnement des banques et représente un mécanisme important de la gouvernance.

Pour cette raison on peut conclure que les textes réglementaires prévoient, conditionnent et organisent le fonctionnement des banques.

Le conseil d'administration :

Le conseil d'administration constitue également un mécanisme de gouvernance important.

L'apport du conseil d'administration a été jugé appréciable pour la lutte contre l'abus de confiance, la déstabilisation, délégation de pouvoir, l'abus informationnel.

Le conseil d'administration intervient d'une façon pertinente pour la lutte contre l'excès de risque et l'abus de pouvoir.

Par ailleurs, cette efficacité et cette pertinence résultent des pouvoirs étendus dont bénéficie le conseil pour agir dans l'intérêt de la banque.

Cependant parmi les tâches confiées au conseil d'administration est de contrôler la gestion menée par la direction et est responsable devant les actionnaires de tout ce qui fait partie de la gestion de la banque, pour cette raison il est pertinent pour lutter contre l'excès du risque.

La structure de propriété :

Elle constitue également un mécanisme important de gouvernance. L'apport de la structure de propriété a été jugé également appréciable dans la lutte contre la plupart des abus à l'exception de l'abus des pouvoirs où elle intervient de façon pertinente.

Le Code de bonne conduite :

Le code de bonne conduite est élaboré dans le cadre du sujet de la gouvernance et traite plusieurs aspects relevant de ce domaine.

Mais malgré l'importance de ce code, il était considéré comme un document de travail et de bonne pratique qui n'a pas de force légale et de caractère contraignant et dont le respect demeure une question de conscience et de mentalité.

Également, malgré les résultats obtenus on ne peut pas ignorer que même de façon indirecte, ces chartes interviennent dans la lutte contre les abus à travers l'exposition des principes de bonne conduite et de bonne gouvernance qui inspirent les réglementations des pays.

Le Comité d'audit :

Le comité d'audit a été jugé valorisable voir non pertinent pour la plupart des cas sauf pour la délégation de pouvoir et l'excès de risque il a été jugé pertinent pour la lutte contre les deux.

Les résultats obtenus à ce niveau confirment les réponses obtenues au niveau de la question traitant l'utilité de l'existence du comité d'audit.

Conclusion

Générale

Conclusion générale

Le gouvernement d'entreprise est, de nos jours, considéré comme un pilier important d'une rigoureuse gestion bancaire.

Il est d'une importance fondamentale, au même titre qu'un rapport financier, un plan stratégique ou une gestion adéquate de risques.

Le thème «gouvernance d'entreprise » constitue un prolongement de l'interrogation éternelle qui a porté sur l'état de l'entreprise et qui s'est provoqué contre les comportements d'abus graves et les déboires suite aux récents échecs retentissants des banques tel que les troubles qui perturbent les marchés financiers internationaux et qui fournissent un illustre exemple depuis plus d'un an.

Que faire dans un environnement international concrétisé par une tornade financière ? Que peut-on faire dans un monde qui vit une perturbation et où tout bouge ?

La propagation de la phase de turbulence, débutée aux Etats-Unis au milieu de l'année 2007 a été connue par sa rapidité et par son asymétrie. La contagion à ce niveau n'a pas de frontière et par la suite le risque est devenu mobile et difficile à saisir.

Des lignes directrices ont été publiées par de nombreuses organisations insistant sur la nécessité d'appliquer les règles de gouvernance d'entreprise au sein des banques. À ce niveau on peut citer les « Principes de gouvernement d'entreprise » qui ont été publiés par l'OCDE (l'organisation de coopération et de développement économique) en 2004. Egalement, le comité de Bâle sur le contrôle bancaire qui à son tour a publié un document intitulé « Renforcer le gouvernement d'entreprise pour les organisations bancaires » en février 2006.

De ce fait, les efforts exercés et déployés par ces institutions ont mis en exergue l'importance du rôle de la gouvernance d'entreprise au sein des banques.

Au sein de la banque et suite à cet événement abusif (la crise), nous avons étudié des abus qui naissent et qui sont présentés comme suit : l'abus de confiance, la déstabilisation, l'abus des pouvoirs, l'abus informationnel, la délégation de pouvoir et l'excès de risque.

Par ailleurs une confrontation effectuée entre l'exercice des mécanismes de gouvernance et l'existence des abus a fait l'objet de notre proposition de recherche et va nous permettre d'évaluer l'efficacité de ces mécanismes de gouvernance dans la prévention et la lutte contre ces comportements abusifs. Autrement dit, si ces mécanismes sont insuffisants ou bien n'ont aucun effet en situation pareille.

Suite à l'étude effectuée et l'analyse du comportement des variables nous avons constaté que les mécanismes de gouvernance étudiés ne peuvent pas être efficaces puisque sur le plan pratique il existe des abus même avec l'exercice de règles de gouvernance. Egalement, non plus n'ayant aucun effet puisque le rôle de certains mécanismes est crucial et nous ne pouvons jamais l'ignorer.

Par ailleurs nous avons constaté qu'il existe une certaine insuffisance dans l'intervention de certains mécanismes dans la prévention ou bien la lutte contre les comportements abusifs et qui demeurent un sujet d'amélioration.

Conclusion générale

Nous avons constaté aussi qu'aucun abus ne peut être lutté de manière pertinente par tous les mécanismes à la fois. Dans une vision similaire, nous avons constaté qu'aucun mécanisme n'est pertinent pour tous les abus (s'il est par exemple pertinent pour un abus il est acceptable pour un autre tel est le cas des textes réglementaires ou du conseil d'administration).

L'intermédiation financière des banques reste limitée surtout au niveau du marché financier qui souffre d'une faiblesse en matière de transactions boursières. Le développement du marché financier ne peut avoir lieu sans l'adhésion des agents économiques et surtout des PME-PMI. L'activité au niveau du marché financier, si elle est développée, elle serait beaucoup plus rentable par rapport à celle qui se passe avec la clientèle au niveau des guichets bancaires. A cet égard, on peut considérer que l'activité au niveau du marché financier représente un autre manque à gagner pour les entreprises en général et les banques en particulier, l'expérience internationale nous l'impose (exemple CAC 40 en France).

Le **facteur humain** a été omis par la Banque d'Algérie et par les banques algériennes et surtout celles publiques. La gestion des banques doit être appréciée jusqu'à atteindre le stade de management bancaire. Le côté managérial n'est pas toujours pris en compte dans l'évaluation de la performance des banques. Dans la plupart des cas, la stratégie du premier responsable de la banque et des directeurs d'agences, induit à la performance ou contre performance de l'institution. Dans les différents rapports de la Banque d'Algérie, le côté managérial n'est pas pris en considération et ce malgré le déficit flagrant en management dans les secteurs bancaire et financier.

A notre sens, la **bourse des managers** doit exister pour pouvoir sélectionner les meilleurs sur des critères purement objectifs et qui répondent aux exigences du marché bancaire et à partir de cela, l'analyste des indicateurs peut savoir avec objectivité l'influence du facteur humain sur les différents ratios.

Du côté réglementaire et juridique, les dirigeants des banques ne sont pas protégés par des textes, ils luttent toujours pour la promulgation par les pouvoirs publics d'une loi sur la dépenalisation des actes de gestion.

Ce qui fait que les conditions juridico-pénales qui se rattachent au statut du gestionnaire, ainsi que la considération salariale, ne permettent pas de mobiliser les meilleures compétences d'où absence d'une véritable culture de rationalité économique et financière.

La gouvernance demeure une culture à inculquer à tous les niveaux, sa portée n'est pas limitée dans l'espace et dans le temps et dépasse largement l'horizon intellectuel des différents utilisateurs et chercheurs.

Finalement, certaines conditions doivent être réunies pour que la gouvernance bancaire puisse contribuer dans le développement économique en Algérie. Par voie de conséquence; on doit développer autant que possible la culture et mentalité de la bonne gouvernance bancaire par: la sensibilisation, la formation, la valorisation, la reconnaissance des performances, le renforcement de la transparence des procédures et la stabilité de la réglementation, le renforcement des capacités nationales de lutte contre la corruption ainsi que des mécanismes de prévention.

Bibliographie

1. **Andrew Shonfield** (1967) « le capitalisme d'aujourd'hui », NRF, p123.
2. **Alfred, Conard.F**, (1976) :« Corporations in Perspective », Michigan.
3. **Abdelwaheb Omri** (2003) :« Systèmes de gouvernance et performance des entreprises tunisiennes » 2003 /1-n°142, p 86
4. **Arnaud de Servigny et Ivan Zelenko** « Le risque crédit face à la crise », 4e édition, année 2007, page 257 ,269 et 270.
5. **Abdessalem** « La relation asymétrique banque-client »année 2009,
6. **Alain Verboomen et Louis De Bel** « Bâle II et le risque de crédit-Les règles actuelles et leur évolution sous Bâle III », édition Larcier, année 2011, Page 3, 32, 33 et 34.
- 7.**BRI** « Convergence internationale de la mesure et des normes de fonds propres », année 2004, pages : 140-**141-142-143**-145-156 à 172
8. **Charreaux** (1997) : « Le gouvernement d'entreprises. corporategovernance, théorie et faits », Economica, Paris, p540.
9. **Dumontier P., Dupré D. et Martin C.**, Gestion et contrôle des risques bancaires : l'apport des IFRS et de Bâle II, Revue Banque Editeur, 2008, page 294
10. **Eric Lamarque** « Management de la banque », Edition Pearson Education, France, année 2005, pages 39.
11. **Eric Lamarque** « Gestion bancaire », 2e édition, édition Dareios Pearson Education, année 2008, pages 90-91-**92-93-94**
12. **Eric Lamarque** « Management de la banque – Risque, relation client, organisation », 3e édition, Edition Pearson, année 2011, pages 80, 81 et 82.
13. **Frederic Mishkin**, Christian Bordes, Pierre-Cyrille Hautcoeur et Dominique Lacosse-Labarthe, « Monnaie, banque et marchés financiers 8eme édition public par Pearson Education France année 2007 » page 327

- 14. Ghazi LOUIZI** « les mécanismes internes de gouvernance bancaire : importance et interactions ; application aux banques tunisiennes », p 4
- 15. Hull J.**, « Gestion des risques et institutions financières » 2e édition, Pearson, année 2010.
- 16. Laboureix D.**, « Les superviseurs n'ont pas attendu la crise pour travailler sur le risque de liquidité », Banque Stratégie, n° 273, septembre 2009, pp. 13-17.
- 17. Levine R.** « The corporate governance of banks : A concise discussion of concepts and evidence » World Bank Policy Research Workingpaper 3404, année 2004
- 18. Moerland P.W.** (1995) :« Alternative disciplinary mechanism in different corporatesystems », Journal of economic Behaviour and Organisation, n°26, 1995a, p.17-34
- 19. Macey.j. et O'HARA** (2003) :« the corporate governance of Banks », Federal Reserve Bank of Newyork Economicpolicy Review, Vo 19.
- 20. Nicolas Meisel et jacques Ould Aoudia**(2007) :« La bonne gouvernance est-elle une bonne stratégie de développement ? », document de travail de la DGTPE- n° 2007 /11, Novembre 2007, p7
- 21. Pfister C.** « Politique monétaire et aspects prudentiels »; Bulletin de la Banque de France, n°43, juillet, pp 1-9, juillet 1997.
- 22. René RICOL** (2008) :« Rapport sur la crise financière au président de la république », p 63.
- 23. Sylvie de Goussergues**(2005) :« Gestion de la banque, Du diagnostic à la stratégie », édition n°4 p35.
- 24. Stéphane TREBUCQ** (2004) : « Finance organisationnelle »p1062.
- 25. Sylvie de Coussergues** « Gestion de la banque- du diagnostic à la stratégie », 4e édition Dunod, Paris 200, page 55.
- 26. Sardi Antoine** « Audit et contrôle interne bancaire », Edition Afges, année 2002, page 870-871.
- 27. Sylvie de Coussergues et Gautier Bourdeaux** « Gestion de la banque- du diagnostic à la stratégie » 6e Edition, Edition Dunod, année 2010, page 133.

28. SADEG Abdelkrim « Réglementation de l'activité bancaire » Tome 1, Edition A.C.A année 2005. Pages 30-31-32.

29. World Bank(1992), p1

30. Zingales L. (2000) : «In Search of New Foundations», *the Journal of Finance*, Volume LV, n°4, August 2000, pp.1623-1653.

En Arabe

Abou El Foutouh Ali Fassala (en arabe) « Analyse financière et gestion des fonds » maison du bureau scientifique d'édition et de distribution, page 23, année 1999.

Hammad Tarek Abdelali (en arabe) «Evaluation de la performance des banques commerciales et son application » maison du savoir universitaire, pages 40-41, année 2000.

Hanafi Abdelghaffar (en arabe) « Le comportement organisationnel et gestion du personnel » Bureau arabe moderne-Egypte, page 273, année 1993.

Maher Ahmed (en arabe) « Gestion des ressources humaines » Edition maison universitaire, page 285, année 1993.

Salah Abdelhakim (en arabe) « Gestion des ressources humaines » Edition maison universitaire- Egypte, page **285, année 2000.**

Rapports :

Banque d'Algérie - Rapport 2009 « Evolution économique et monétaire en Algérie », Juillet 2010.

Banque d'Algérie - Rapport 2010 « Evolution économique et monétaire en Algérie », Juillet 2011.

Rapport du CSF aux dirigeants du G20 du 25 Septembre 2009

Christian Noyer, gouverneur de la Banque de France, Président de l'autorité de contrôle prudentiel « Présentation du rapport annuel de l'autorité de contrôle prudentiel pour 2010 » page 2

Cours :

SIBF « Cours de formation de cadres exploitants » année 2001.

Belhadj Ali, « Cour de GRH de la deuxième année sciences de Gestion », Faculté de droit et des sciences économiques et politiques de Sousse.

Mohamed TRIKI, extrait du Cour de la stratégie bancaire, master finance et banque 2007-2008

Mohamed FRIOUI, extrait du Cour du master stratégie bancaire 2006-2007.

Lois et ordonnances

Journal Officiel du : 13/01/1988, page 34.

Ordonnance n° 10/04, du : 26 Août 2010.

Art. 33 de la loi 86. 12.

Art. 26 de la loi 86. 12

La loi 90-10, du : 14 Avril 1990, relative à la monnaie et au crédit (J.O n° 16 du : 18/04/ 1990. Page 450).

Mémoires

Mémoire de magistère en management présenté par Mr Senouci Kouider et encadré par le Pr Bendiabdellah

Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion Option : Management THEME La gouvernance bancaire face aux parties prenantes Cas des banques publiques algériennes présenté par M. SENOUCI Kouider et encadré par Pr. KERZABI Abdellatif

Quotidiens nationaux

Le quotidien d'Oran supplément économie, du 11/09/2012 « La BA veut s'aligner sur les règles prudentielles du comité de Bâle », par SaidMekki.

Site internet

http://ec.europa.eu/governance/white_paper/index_fr.htm

http://fr.wikipedia.org/wiki/Long-Term_capital_management).

www.fseg.univ-tlemcen.dz

www.bea.dz

www.bank-of-algeria.dz

www.bdl.com

www.bna.com

www.badr.com

www.liberté-algerie.com

www.memoireonline.com

www.wikipedia.com

Table des matières

Introduction générale.....	01
Chapitre1 : Fondement théorique du développement d'une culture de Gouvernance dans la Banque	
Introduction.....	6
Section I. La gouvernance dans les banques :.....	10
1 La notion de la gouvernance.....	10
A. Gouvernance politique :.....	12
a. L'approche de la banque mondiale :.....	12
b. L'approche de la commission européenne :.....	12
B. Gouvernance d'entreprise :.....	13
C. Gouvernance stratégique.....	13
D. Cadre analytique de la gouvernance :.....	14
1-1 Les facteurs d'un bon système de gouvernance :.....	14
1-2 La qualité du système de gouvernance :.....	17
1-3 La notion de latitude managériale dans le courant de la gouvernance financière :....	17
2 Les déterminants disciplinaires dans la gouvernance élargie :.....	17
2-1 Les mécanismes disciplinaires dans la vision actionnariale de la gouvernance : (Sécurisation de l'investissement financier).....	18
2-2 La vision partenariale disciplinaire du système de gouvernance :(La prise en compte des intérêts de l'ensemble des apporteurs de ressources).....	19
2-3 Le système de gouvernance dans la perspective cognitive : (une autre vision de la création de valeur).....	20
2-4 Synthèse des différentes grilles théoriques de la gouvernance :.....	21
Synthétiques.....	21
3 La notion de la gouvernance bancaire : Synthèse de la littérature.....	22
3-1 Les mécanismes incitatifs internes de la gouvernance bancaire :.....	25
3-1-1 Le conseil d'administration :.....	25
I-3-1-2 La structure de propriété :.....	29
I-3-2 Les mécanismes incitatifs externes de la gouvernance bancaire :.....	30

3-2-1 Le marché de bien et service financier :.....	30
3-2-2 Le marché de prise de contrôle :.....	30
3-2-3 Le marché de travail.....	30
3-2-4 L'environnement légal et réglementaire.....	31
Section 2. Les tendances de l'activité bancaire et financière internationale :.....	32
1 Synthèse des particularités de la gouvernance bancaire :.....	32
1-1 L'objectif du contrôle interne :.....	32
1-2 Le code de bonne conduite en gouvernance :.....	33
1-3 La protection des déposants.....	34
1-4 La place réservée aux créiteurs dans la gouvernance bancaire :.....	35
1-5 La relation entre crédit et gouvernance bancaire :.....	36
2-La transparence bancaire :.....	36
3-La contagion bancaire.....	37
Conclusion.....	37

Chapitre 2: la mise en place d'une nouvelle gouvernance bancaire (BALE II et BALE III)

Introduction :.....	39
Section 1 .Spécificité de l'activité bancaire par rapport à la gouvernance :.....	40
1- Spécificité de l'activité bancaire :.....	40
2- Gouvernance bancaire :.....	42
Section 2. Les normes de surveillance prudentielle internationale :.....	43
II.1-L'accord de Bâle I : le ratio Cooke.....	43
1-1-Contenu de la réglementation prudentielle :.....	44
1-1-1-Ratios prudentiels :.....	45
1-1-2- Ratio de solvabilité.....	45
a- les fonds propres règlementaires.....	45
a-1- Les fonds propres de base ou noyau dur (Tier One)=capitaux proprescomptables :...	45
a-2-Les fonds propres complémentaires ou (TierTwo) :.....	45
a-3- Les fonds propres sur complémentaires(Tierthree) :.....	46
b- Les fonds propres économiques :.....	46

1-1-3- Coefficient de fonds propres et de ressources permanentes.....	46
1-1-4- Ratio de liquidité.....	47
1-1-5- Ratio de surveillance position de change.....	47
1-1-6- Coefficient de participation industrielle.....	47
1-1-7- Ratio de contrôle des grands risques.....	47
1-2- Définition des risques bancaires.....	48
1-2-1-Le risque de crédit :.....	48
1-2-2-Risques de marché:.....	48
1-3- Les limites ou points faibles de l'accord de Bâle I :.....	49
II.2-L'accord de Bâle II (le ratio Mc Donough) et les nouvelles mesures de risques :.....	49
2-1-Les trois piliers de la réforme Bâle 2 :.....	50
2-1 –1- Pilier 1 : l'exigence de fonds propres :.....	50
2-1-2 – Pilier 2 : Processus de surveillance prudentielle (La surveillance des risques).....	51
Les quatre principes essentiels de la surveillance prudentielle :.....	52
2-2-Les causes du retard dans la mise en place de Bâle 2 en Algérie :.....	54
2-3-Les défis de Bâle II :.....	54
2-4-Les limites de Bâle II :.....	55
3-Le ratio de Bâle III : dispositif de réglementation prudentielle.....	55
3-1-Contexte de la réforme (vagues d'amendements de la CRD).....	56
3-2-Présentation de la réforme :.....	57
3-6-L'application de Bâle 3 :.....	59
3-8-Les défis des banques face à Bâle 3 :.....	60
3-9-Les leçons tirées de la crise par le comité de Bâle :.....	60
Section 3 : Nécessité d'alignement du système bancaire algérien avec les règles prudentielles de Bâle :.....	62
1-Collecte d'informations sur la clientèle (fichier connaissance clientèle).....	62
2-Obligation de vigilance :.....	63
3-Formation et mise à niveau obligatoire des systèmes d'information.....	63
4-Sécurisation de la banque sur internet :.....	64
5-Construction d'information globale (Connaissance des préoccupations) : La démarche CRM.....	64

a) Objectifs.....	64
b) le data Warehouse (collecte de l'information client).....	64
c) Le datamining : (exploitation de l'information client).....	65
Conclusion.....	65

Chapitre 3 : La bonne gouvernance bancaire et le développement économique en Algérie

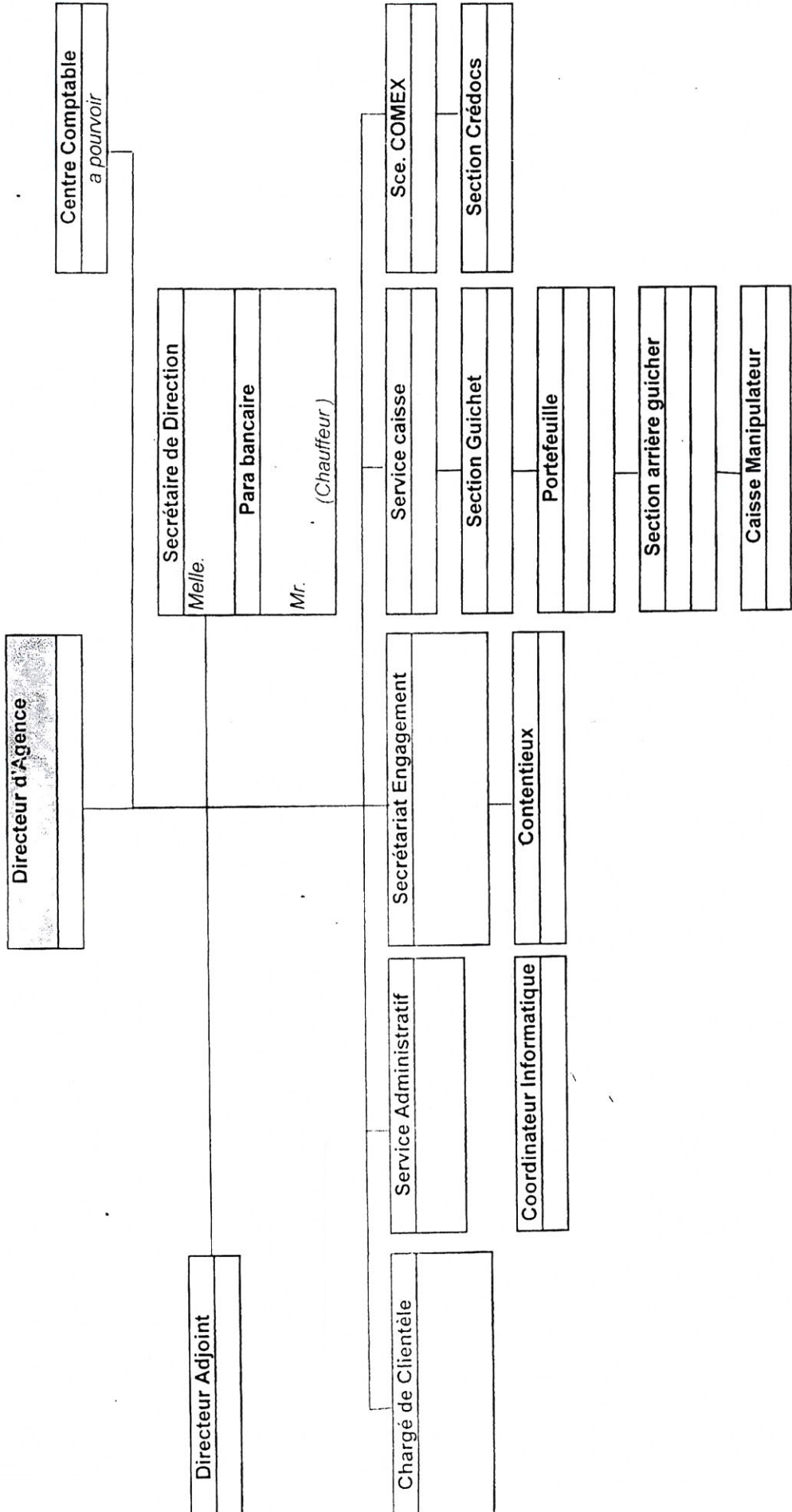
Introduction : 67

Section 1 : la situation du système bancaire Algérien.....	67
1-1.Le système bancaire et financier algérien avant 1986.....	67
1-2 Evolution du système bancaire et financier de 1986 à 1989 et ses perspectives :.....	69
1-3.La loi 90-10et ouverture de la voie aux banques étrangères (évolution du système bancaire de 1990 à 2003) :.....	72
1-4.Evolution du système bancaire de 2003 à ce jour :.....	76
Section2 : les indicateurs de performances utilisés par les banques algériennes.....	79
2-1.Définition de l'évaluation des performances :.....	79
2-2.L'objectif de l'évaluation des performances.....	80
2-3.Définition des indicateurs de performance.....	81
2-4.Les facteurs influençant sur les ratios.....	81
2-5.Interprétation des ratios.....	81
2-6.L'objectif de l'utilisation des ratios financiers.....	82
2-7. Importance des états comptables et financiers dans d'évaluation des performances de la banque commerciale.....	82
2-7-1.La banque commerciale.....	82
2-7-2. Les états comptables et financiers.....	84
2-7-2-1.Le bilan :.....	84
2-7-2-1-1. L'Actif.....	84
2-7-2-1-2.Passif.....	84
2-7-2-1-3. Le tableau des comptes de résultat.....	85
2-8.Les ratios utilisés pour l'évaluation des performances bancaires :.....	85
2-8-1-Généralités :.....	85
2-8-1-1.La monnaie nationale :.....	85

2-8-1-2.La quasi-monnaie :	86
2-8-2.Les ratios utilisés par la BA pour l'évaluation des performances bancaires.....	86
2-8-2-1.Ratio de liquidité (M2/PIB)	86
2-8-2-2.Monnaie/PIB	86
2-8-2-3-Circulation fiduciaire (hors banques) / PIB.....	86
2-8-2-4-Crédits à l'économie/PIB.....	86
2-8-2-5-Monnaie / M2.....	86
2-8-2-6-Circulation fiduciaire (hors banques) / M2.....	86
2-8-2-7-Multiplicateur monétaire.....	87
2-8-2-8.Marge bancaire :.....	87
2-8-2-9. Marge de profit :.....	87
2-8-2-10-ROE (Return On Equity) :.....	87
8-2-11-ROA (Return On Asset) :.....	87
2-8-2-12.Levier financier : Total moyen des actifs / Fonds propres moyens.....	88
Section 3. Application dans le contexte Algérien :.....	88
3-1.Bonne gouvernance et performance économique :.....	88
3-2. Les facteurs qui ont rendu primordial la gouvernance bancaire en Algérie :.....	90
3-4. Les préalables de développement et de modernisation du système bancaire algérien:	90
3-5. La bonne gouvernance bancaire et le développement économique en Algérie : quelles perspectives ?	91
Conclusion :.....	91
 Chapitre 4 : L'Exploitation des résultats de l'Enquête	
Section 1. Présentation de l'enquête.....	93
1- La présentation de l'enquête.....	93
2- La présentation de l'échantillon :.....	93
Section 2. Méthode de collecte de données.....	94
1- Présentation du questionnaire :.....	94
2- Méthode d'exploitation des données :.....	94
Section 3.Présentation de la banque :.....	95
QUESTIONNAIRE.....	96

Conclusion générale.....	116
Bibliographie.....	118
Annexes	
Résumé	

Organigramme Agence Mostaganem 104





BEA

DOSSIER DE DEMANDE DE CREDIT
PME / PMI

BOUHENNI KADDOUR

SECTEUR ACTIVITES :

COMMERCE & SERVICES

CODE B.A :

DATE DE TRAITEMENT : 09/03/2014

DATE DE LA DERNIERE VISITE :

NOUVEAU DOSSIER

RENOUVELLEMENT

AUGMENTATION

PONCTUEL

NIVEAU COMITE

agence

PRECEDENT COMITE :

PROCHAINE REVISION

EXERCICES SOUS REVUE	2011	2012	2013
SIT° PROVISoire AU :	2014		

ORIGINE DU DOSSIER

FONCTION	AGENCE :	REGION : ORAN OUES
Directeur	HAOUI MOHAMED	DIRECTEUR D'AGENC
Commercial	BENCHARIF HADJ MOHAMED	ADJOINT DIRECTEUR
Analyste du risque	BENMESSAHEL FAIZA	CHARGE D'ETUDES
Secrétaire des Engagements	BENYETTOU HOUARI	CHEF SERVICE ENGAGEI



1.2 Crédits d'investissement

1.2.1 Crédit à moyen terme

DEFINITION

Le Crédit à Moyen Terme est un mode de financement, portant généralement sur une durée de 2 à 7 ans, destiné à financer principalement l'acquisition de moyens de production d'une entreprise (machines + véhicules, ...), et accessoirement les aménagements et installations nouvelles.

OUTILS

Procédure manuelle
Delta V8

RESPONSABLE

Secrétariat engagements,
Chargé de clientèle,
Directeur d'agence,

ACTIONS À EFFECTUER

ACTIONS PREALABLES

Avant d'accuser réception, le chargé de clientèle doit s'assurer de l'existence et de la conformité de la documentation (en 3 exemplaires) nécessaire à l'ouverture du dossier.

1. *Nouvelles entrées en relation avec la* *Banque :*

Entreprises nouvellement créées

→ Contrôler la présence des documents suivants :

- Une demande de crédit reprenant le montant, la durée, l'objet, et les garanties proposées, datée et signée par le(s) gérant(s),
- Un certificat d'existence aux impôts (*),
- Une attestation d'affiliation CNASAT (*),
- Une note de présentation du projet,
- Les bilans et annexes prévisionnels couvrant sur la durée du crédit comportant la signature et le cachet des personnes habilitées (gérants et comptables),
- Les différentes autorisations administratives et techniques,
- Une étude technico-économique,
- Le plan de financement,
- Le plan de trésorerie prévisionnelle (*),
- L'inscription au registre de commerce,
- Les statuts : l'étendue des pouvoirs et la répartition du capital sur les actionnaires,
- Le permis de construire pour les réalisations,
- L'acte de propriété ou le contrat de location du local,
- Les factures pro forma des machines et équipements à acquérir,
- Les devis estimatifs des travaux,
- L'évaluation financière des biens et terrains (expertisé),



4 Compte courant

4.1 Ouverture Compte Courant Commercial personne morale et physique

DEFINITION

Un compte courant commercial est un compte à vue ouvert à des personnes physiques ou morales ayant une activité commerciale ou industrielle et ce, pour les besoins d'exploitation de cette activité.

OUTILS

Delta V8
Procédure manuelle

RESPONSABLE

Chargé de clientèle / Back office

ACTIONS À EFFECTUER

ACTIONS PREALABLES

→ S'assurer que le client ne figure pas sur la liste des interdits bancaires

Compte ouvert à une personne physique :

→ Vérifier la présence, la conformité et la régularité de tous les documents nécessaires à l'ouverture du compte, à savoir :

- la demande d'ouverture de compte formulée par le client,
- Une copie du registre de commerce en cours de validité, dûment authentifiée auprès du CNRC,
- Une copie légalisée de la carte fiscale,
- Un acte de naissance (Archives n°12) du gérant, datant de moins d'un an,
- un extrait de rôle
- Une copie légalisée de la carte nationale d'identité du gérant en cours de validité,
- Un certificat de résidence datant de moins de 3 mois,

→ si l'activité commerciale est exercée sous dénomination « enseigne », veiller à faire établir « la lettre de marque dûment timbrée » imprimé BEA laquelle devra être signée par le client.

compte ouvert à un mineur émancipé commerçant

→ en sus des documents exigés lors de l'ouverture d'un compte à une personne physique, le mineur émancipé doit présenter :

- l'acte d'émancipation ou l'extrait d'acte de mariage
- l'acte d'autorisation de faire le commerce établi par un tribunal
- le registre de commerce sur lequel devra être transcrit l'acte d'autorisation

Entreprises nouvellement créées :

→ vérifier que le dossier renferme les documents suivants:

- La demande de crédit qui précise le montant du concours sollicité, la durée, l'objet, et les garanties proposées, datée et signée par le (ou) les gérant(s).
- Un certificat d'existence aux impôts,
- L'attestation d'affiliation CNASAT,
- Un bilan d'ouverture comportant la signature et le cachet des gérants et comptables,
- Une note de présentation comportant la signature et le cachet du ou des gérants,
- Un bilan et tableau des comptes résultats prévisionnels comportant la signature et le cachet des gérants et comptables,
- Le registre de commerce
- Les statuts (pour les sociétés): l'étendue des pouvoirs et la répartition du capital sur les actionnaires.
- Un tableau de trésorerie prévisionnelle comportant la signature et le cachet des gérants et comptables,
- L'acte de propriété ou le contrat de location du local abritant les activités de l'entreprise (*la date d'expiration du contrat, ne doit en aucun cas intervenir avant l'échéance de l'autorisation*)

Entreprises déjà en activité :

→ Contrôler la présence des documents suivants :

- La demande de crédit qui précise le montant sollicité, la durée, l'objet, et les garanties proposées, datée et signée par le(s) gérant(s).
- Les bilans et annexes des trois derniers exercices certifiés par un comptable et comportant la mention « certifiés conformes à nos écritures » apposée par le gérant suivi de sa signature ou à défaut les bilans fiscaux
(Ces bilans doivent être appuyés d'une note explicative sur les postes importants particulièrement les postes dettes et banque)
- Les attestations fiscales et parafiscales récentes, apurées, à défaut un échéancier de remboursement accordé par l'administration fiscale.
- Une situation comptable de moins de trois mois, signée par un comptable et le(s) gérant(s),
- Un extrait du registre du commerce
- Les statuts (société): l'étendue des pouvoirs avec et la répartition du capital sur les actionnaires,
- Un tableau de trésorerie revêtu obligatoirement de la signature des personnes habilitées et du cachet de l'entreprise,
- L'autorisation de consultation auprès de la centrale des risques signée par le client,
- Le bilan de clôture ou prévisionnel, selon les cas,
- L'acte de propriété ou le contrat de location du local abritant les activités de l'entreprise. *(La date d'expiration du contrat, ne doit en aucun cas intervenir avant l'échéance de l'autorisation).*

OBJET DE CREDIT

- 1- *Commentaires sur les conditions d'utilisation des Engagements précédents ;*
- 2- *Commentaires sur les garanties affectées en couverture des engagements ;*
- 3- *Objet auquel sont destinés les concours sollicités, ainsi que les conditions de leur utilisation avec l'appréciation de la trésorerie prévisionnelle,*

Nous sommes sollicité par Mr **BOUHENNI** afin de renouveler son crédit d'exploitation.

La relation active dans le domaine de la revente en l'état des lubrifiants, ce produit est fabriqué et vendu par la NAFTAL société nationale qui exige le paiement par chèque et au comptant.

Pour permettre le client d'exercé son activité son gêne financière, et pour s'approvisionné et faire face auprès de son fournisseur ,il nous sollicite pour une aide « découvert » de 5000MDA pour couvrir ses besoin en trésorerie et renforcé son fond de roulement

ANALYSE FINANCIERE

Notre promoteur nous a remis 04 bilans comptable dont le classement rationnel a mis en évidence ce qui suit :

- Des fonds permanents qui couvrent aisément les immobilisations nettes Une liquidité générale très appréciable
- Un total des dettes peut important
- Un fond de roulement assez appréciable Des besoins en fonds de roulements qui sont assez conséquents.
- Des résultats nets assez conséquents et vont en évolution
- Une trésorerie positive tout au long des 4 exercices.

BOUHENNI KADDOUR
KHEIR EDDINE MOSTAGANEM
ENTREPRISE DE VENTE LUBRIFIANTS
PERIODE DU 01/01/2013 JUSQU'AU 31/12/2013

BILAN (Passif)

Etats Financiers

Désignation	Note	2013
CAPITAUX PROPRES		6 862 518
Capital émis		5 000 000
Capital non appelé		
Primes et réserves- réserves consolidées		
Ecarts de réévaluation/immobilisations en cours		
Ecart d'équivalence		
Résultat net - résultat net part du groupe		1 862 518
Autres capitaux propres -report à nouveau		0
Part de la société consolidante		
Part des minoritaires		
TOTAL I		6 862 518
PASSIF NON COURANTS		3 960 239
Emprunts et dettes financières		3 948 684
Impôts (différés et provisionnés)		11 555
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avances		
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		3 960 239
PASSIF COURANT		285 749
Fournisseurs et comptes rattachés		285 749
Impôts		
Autres dettes		
Trésorerie passif		
TOTAL PASSIF COURANTS III		285 749
TOTAL GENERAL PASSIF		11 108 506

descripteur - 2013
SEBAA H
 Comptable
 C/o 03 Juillet MOSTAGANEM
 Tel: 071. 63. 25. 72



BANQUE EXTERIEURE D'ALGERIE

BOUHENNI KADDOUR

A / FICHE D'IDENTIFICATION JURIDIQUE

Siège social	KHEIR EDDINE MOSTAGANEM			
N° de compte Pilote	104 22 00013 /29		Date d'ouverture	20/07/1999
Secteur d'activité	COMMERCE DE LUBRIFIANTS		Code B.A.	0
Catégorie				

RELATIONS DE GROUPE :

(nom du groupe)

Principales Entreprises Liées	Nature du lien	Activités	Chiffre d'affaires	Concours BEA

a.1) RESUME DES STATUTS

Forme juridique	Date de création	Durée	Immatriculation R.C	Modification
AFFAIRE PERSONL	30/08/1999	99	99A3917700	/

a.2) REPARTITION & EVOLUTION DU CAPITAL

Capital Actuel (DA)	Actionnaires	%	Historique		
			Augmentation	Mode	Date
4.321 MDA		100			
Nombre d'actions					

a.3) MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION OU DE GERANCE

NOM	QUALITE	NOMIN°	ECH.	OBSERVATIONS

a.4) COMMISSAIRES AUX COMPTES

NOM	NOMIN°	ECH.	COORDONNEES

a.5) EQUIPE DIRIGEANTE

FONCTION	NOM	DATE NAISSANCE	FORMATION	ANCIENNETE		AUTRES ACTIVITES
				société	métier	
DIRIGEANT (titre) Dir. Commercial Dir. Production Dir. Financier Dir. Comptabilité Dir. Développement	BOUHENNI .K	#####				

a.6) ETENDUE DES POUVOIRS

DELEGATAIRE	MODE ATTRIBUTION	ETENDUE

BOUHENNI KADDOUR

B / FICHE D'IDENTIFICATION ECONOMIQUE

b.1) ACTIVITES DE L'ENTREPRISE

ACTIVITES	DESCRIPTIF & REFERENCES
(préciser entre : Prod° Industrielle Travaux publics Commerce Services Autres)	VENTE DE LUBRIFIANTS

b.2) REPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES

PRODUITS	DESCRIPTIF	% du CA		
		n - 2	n - 1	n
		9044	7571	10051
		100%	100%	100%

b.3) SITUATION COMMERCIALE

Parts de marché	Concurrence

b.4) PRINCIPAUX CLIENTS

CATEGORIE / NOMS	NOMBRE	% CA n - 1	REGLEMENT		% Impayés	OBSERVATIONS
			Modalités	Délais		
Etat Entreprises Collectivités locales Coopératives Grossistes Détaillants Particuliers	DIVERS		CASH			
EXPORT						
TOTAL		100%				

b.5) PRINCIPAUX FOURNISSEURS

CATEGORIE / NOMS	NOMBRE	% CA n - 1	PAIEMENT		OBSERVATIONS
			Modalités	Délais	
NAFTAL		100%	CASH		
SOUS-TRAITANTS		% achats			
IMPORTS					
TOTAL		100%			

BOUHENNI KADDOUR

b.7) MOYENS MATERIELS D'EXPLOITATION

IMMOBILIERS	SURFACE m2	COÛT			VALEUR NETTE	GARANTIES CONSENTIES	OBSERVATIONS
		achat	crédit bail	loyer /an			
Terrains Usines Entrepôts Bureaux Fonds de commerce Droit au bail Autres	20			X			
INDUSTRIELS	CAPACITE PROD°	COÛT			VALEUR NETTE	GARANTIES CONSENTIES	OBSERVATIONS
		achat	crédit bail	loyer /an			
ROULANT	NOMBRE	COÛT			VALEUR NETTE	GARANTIES CONSENTIES	OBSERVATIONS
		achat	crédit bail	loyer /an			
Engins Camions Voitures					890.000	X	
BUREAUTIQUE	NOMBRE	COÛT			VALEUR NETTE	GARANTIES CONSENTIES	OBSERVATIONS
		achat	crédit bail	loyer /an			
BREVETS LICENCES	APPLICATION				DATE FIN D'EXPLOITATION	OBSERVATIONS	
	DOMAINE	LIEU					

b.8) ASSURANCES

ACTIFS	COMPAGNIE	N° POLICE	VALEUR	ECHANCE

b.9) MOYENS HUMAINS

EFFECTIF	n - 2	n - 1	n	PREVISIONS
PRODUCTION	1	1	1	2
■ Cadres				
■ Maîtrise				
■ Exécution				
COMMERCIAL				
■ Cadres				
■ Maîtrise				
■ Exécution				
ADMINISTRATIF				
■ Cadres				
■ Maîtrise				
■ Exécution				
MASSE SALARIALE				

b.10) RESEAUX DE DISTRIBUTION

NATURE	NOMBRE	% DU CA	OBSERVATIONS
Représentants Agents agréés Concessionnaires			

BOUHENNI KADDOUR

C / FICHE D'APPRECIATION DES MOUVEMENTS

c.1) CENTRALISATION DES RISQUES

DATE :		DECLARATION BEA		DECLARATION CONFRERES		CENTRALISATION RISQUES	
Code crédit		Autorisés	Utilisés	Autorisés	Utilisés	Autorisés	Utilisés
210	111						
	113						
220	122						
240	143						

c.2) HISTORIQUE BANCAIRE

1) soldes moyens

EMPLOIS / DEPOTS	30 jours	90 jours	180 jours	n	% CA n
COMPTE COURANT					
Solde moyen					
MVTS créditeurs					
MVTS débiteurs					
AVANCES					
Solde moyen					
MVTS créditeurs					
MVTS débiteurs					
ESCOMPTE					
Encours moyen					
Volume impayés					
CDT INVEST.					
Encours moyen					
Volume impayés					
PLACEMENTS					
Encours moyen					

2) volume des opérations

CAUTION & AVAL				
Encours moyen				
CREDOC IMPORT				
Encours moyen				
Volume provisions				
CREDOC EXPORT				
Encours moyen				
REMDOC IMPORT				
Encours moyen				
Volume provisions				
REMDOC EXPORT				
Encours moyen				
VIRTS ETRANGER				
. Emis				
. Reçus				

BOUHENNI KADDOUR

D / CREDITS SOLLICITES

(U = KDA)

NATURE DES CREDITS	AUTORISES		ENCOURS AU 09/03/2014	PROVISIONS	SOLLICITES	
	MONTANT	ECH.			MONTANT	ECH.
1 - CREDITS EXPLOITATION	3 000		- 5 580	0	5 000	
* Par Caisse	3 000		- 5 580	0	5 000	
. Découvert	3 000	31/3/14	- 5 580		5 000	31/3/15
. Avances						
S/ Stocks						
S/ Attestations						
. Escompte P.C						
* P/Signature	0		0	0	0	
. Aval						
. Crédocs						
. A vue						
. A usance						
. Oblig. Caut.						
. Caut. Adm.						
2 - CREDITS INVESTISSEMENT	0		0	0	0	
* Par Caisse	0		0	0	0	
. CCT						
. CMT						
. CLT						
* P/Signature	0		0	0	0	
. Lettre de garantie						
. Aval						
TOTAL	3 000		- 5 580	0	5 000	

COMMENTAIRES SPECIFIQUES

Ligne de crédit	Modalités d'utilisation	Taux	Commiss ^o
DECOUVERT	PAIEMENT CHEQUES NAFTAL	9	17

E / GARANTIES

NATURE	MONTANT	DATE ENREG.	ECH.
a) Sûretés Réelles			
HYPOTHEQUE LOGEMENT	6279.000 DA		
TOTAL	0		
ESTIMATION PAR EXPERT AGREE (+ coordonnées)	VALEUR	MODALITES	DATE
Foncier			
Immobilier			
Industrie			
b) Sûretés Personnelles			

FICHE SPECIFIQUE AUX CREDITS D'INVESTISSEMENT

ASPECTS TECHNIQUES DU PROJET

Création Extension Renouvellement

OBJET DU PROJET

Intitulé

Localisation

Gamme de produits

Spécificités

Processus Industriel

Matières Utilisées

Terrain :

SUPERFICIE

Bâtiment : Autres :

EQUIPEMENTS DE PRODUCTION

MATERIEL ROULANT

CAPACITES DE PRODUCTION

Actuelles Nouvelles Totales Demande du marché %

MODALITES ET DELAIS DE REALISATION

ASPECTS FINANCIERS DU PROJET

COÛT DU PROJET (U = K)

Désignation	Dinars	Devises (en DA)	%	Total en Dinars	%
Frais préliminaires Terrain			#DIV/0!	0	#DIV/0!
Constr° & Installation Equip. production			#DIV/0!	0	#DIV/0!
Matériel roulant			#DIV/0!	0	#DIV/0!
Stock outil			#DIV/0!	0	#DIV/0!
Droit de douanes			#DIV/0!	0	#DIV/0!
Autres			#DIV/0!	0	#DIV/0!
TOTAL	0	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!

STRUCTURE DE FINANCEMENT

Désignation	Montant	Autofin.	%	Emprunt	%
Frais préliminaires Terrain	0		#DIV/0!	0	#DIV/0!
Constr° & Installation Equip. production	0		#DIV/0!	0	#DIV/0!
Matériel roulant	0		#DIV/0!	0	#DIV/0!
Stock outil	0		#DIV/0!	0	#DIV/0!
Droit de douanes	0		#DIV/0!	0	#DIV/0!
Autres	0		#DIV/0!	0	#DIV/0!
TOTAL	0	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!

CONDITIONS DU CREDIT

Durée :

Taux :

Différé :

CAPACITES DU PROJET (%)

Capacités	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6

RENTABILITE DU PROJET (source : client)

CAF Brute	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6
Rembt Ppl						
CAF Nette	0	0	0	0	0	0

RENTABILITE CORRIGEE DU PROJET (source : banque)

CAF Brute	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6
Rembt Ppl						
CAF Nette	0	0	0	0	0	0

TAUX DE RENDEMENT (source : banque)

VAN RETENUE :

TRI :

POSITIONS MENSUELLES (précédant mois d'étude)

MOIS	(en KDA)											
	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2
SOLDE CCBAU 30	-6 171	-6 014	-5 904	-6 134	-5 955	-6 018	-5 544	-5 715	-5 755	-5 767	-5 725	-5 676
CREDOCS												
AVALS												
OBLIG° CAUTION.												
ESCOMPTE PC												
CAUTIONS ADM.												
AVANCES												
CCT												
CMT												
CLT												

F / PLAN DE TRESORERIE (sur le 4 trimestres à venir)

PERIODE	T1	T2	T3	T4	TOTAL
A/ SOLDE DEBUT		0	0	0	0
B/ DEPENSES	0	0	0	0	0
d'exploitation	0	0	0	0	0
· Achats					
· Frais de personnel					
· Impôts & Taxes					
· Services					
· Frais Financiers					
· Autres					
d'investissement	0	0	0	0	0
· Programme en cours					
· Niveau Programme					
· divers	0	0	0	0	0
· Rembt Emprunts					
C/ RECETTES	0	0	0	0	0
· Ventes					
· Créances					
· Autres ressources	0	0	0	0	0
· Emprunts à terme					
· Augment° capital					
· Apports C/C					
· Cession actifs					
D/ SOLDE PERIODE (B-C)	0	0	0	0	0
E/ SOLDE FIN PERIODE (A+D)	0	0	0	0	0

AGENCE : 0		REGION : ORAN OUEST 1		BOUHENNI KADDOUR		SECTEUR : COMMERCE & SERVICES			
PME		G / EVOLUTION BILANTIELLE							
ACTIF (KDA)	N-2	N-1	N	N+1	PASSIF (KDA)	N-2	N-1	N	N+1
Valeur incorporelles	1 200	1 200	1 200	1 200	Fond social ou personnel	5 000	5 000	5 000	5 000
Terrains					Titres participatifs				
Batiments					Réserves				
Equipements de Production					Résultats en instance d'affectation				
Matériel de transport	1 112	1 112			Provisions à caractère de réserves				
Equipement de bureau					Bénéfice de l'exercice à reporter	1 227	988	1 862	836
Agencements + autres immo					Primes d'apport + Ecart de réévaluation				
TOTAL IMMOBIL. BRUTES	2 312	2 312	1 200	1 200	Autres Fonds Propres				
Total des Amortissements	1 112	1 112			TOTAL DES FONDS PROPRES	6 227	5 988	6 862	5 836
IMMOBILISATION NETTES (1)	1 200	1 200	1 200	1 200	Non valeurs (Pertes, F/Prelim.)				
Créances d'investissements					SITUATION NETTE (6)	6 227	5 988	6 862	5 836
Créances sur associés					Dettes d'investissements				
Autres					Emprunts Bancaires	3 000	3 400	3 948	3 801
TOTAL des VTI (2)	0	0	0	0	Dettes envers les associés (si blocage C/C)				
TOTAL ACTIF IMMOB (1+2)	1 200	1 200	1 200	1 200	Autres (avances reçues+cautions)			12	12
Marchandises, Mat. et Fournit	5 873	1 206	3 757	3 869	TOTAL DES FONDS D'EMPRUNTS (7)	3 000	3 400	3 960	3 813
Matières premières					FONDS PERMANENTS (KP) (6+7)	9 227	9 388	10 822	9 649
Produits finis					FOND DE ROULEMENT	8 027	8 188	9 622	8 449
Travaux en cours					Fournisseurs, effets à payer		285	286	879
Stocks à l'extérieur					Avances commerciales				
Autres					Autres				
Provisions Pour Deprec' Stocks					Total Dettes commerciales	0	285	286	879
Total Valeurs d'Exploitation (3)	5 873	1 206	3 757	3 869	Comptes créditeurs de l'Actif				
Compte débiteur du passif					Détenion pour comptes				
Clients et factures à établir	759	3 059	2 763	3 459	Impôts d'exploit. Dûs	15	10		
Créances de stocks					Organismes Sociaux				
Avances pour compte					Personnel				
Avances d'exploitation					Bénéfices à distribuer				
Autres	386	1 526	1 125	1 126	Autres				
Provisions P/ Dépréc° Créances					Autres dettes d'exploitation	15	10	0	0
Total des créances (4)	1 145	4 585	3 888	4 585	Autres dettes à moins d'un an				
ACT.CIRCUL. A FINANCER (3+4)	7 018	5 791	7 645	8 454	PASSIF CIRCULANT FINANCIANT (8)	15	295	286	879
B.F.R. NEGATIF					B.F.R EXISTANT	7 003	5 496	7 359	7 575
Disponibilités (5)	1 023	2 692	2 263	874	Dettes Financières (9)				
ACTIF CIRCUL. + Dispo. (3+4+5)	8 041	8 483	9 908	9 328	TOTAL DETTES C.T (10)(8+9)	15	295	286	879
TRESORERIE POSITIVE	1 023	2 692	2 263	874	TRESORERIE NEGATIVE	0	0	0	0
TOTAL ACTIF	9 241	9 683	11 108	10 528	TOTAL PASSIF (11)	9 242	9 683	11 108	10 528
VERIFICATION	-1	0	0	0					
ANNEXES AU BILAN									
AUTRES DONNEES A CALCULER									
Achats Matières Premières. HT					Encours				
Total Achats HT					Escompte non échu				
					ligne disponible				

BOUHENNI KADDOUR

H / EVOLUTION COMPTE DE RESULTATS ET INDICATEURS FINANCIERS

SOLDES INTERMEDIAIRES DE GESTION		INDICATEURS FINANCIERS									
COMPTES	N-2	N-1	N	N+1	INDICATEUR	FORMULE	N-2	N-1	N	Moyenne	
Ventes de marchandises	9 044	7 571	10 051	1 819	1) DE STRUCTURE Equilibre financier Indépendance fin. Solvabilité Valeur liquidative Capacité autofin. Capacité Rembt DLMT Fond de Roulement Evolution FR Besoin FDR Evolution BFR	(KP / AI) (SN / KP) = ((6 / (6+7)) (SN / DT) = ((6 / (7+10)) (SN / Bilan) = (6 / 10) (RN+AM+PV+Réserves (MBA / 7) (KP-AI) (FR / CA)*360 (AC à Fin-PC Fin) (BFR / CA)*360	7,69	7,82	9,02	8,18	
Production vendue								67,49%	63,78%	63,41%	0,65
Prestations fournies								206,53%	162,06%	161,61%	1,77
CHIFFRE D'AFFAIRES	9 044	7 571	10 051	1 819				67,49%	63,78%	63,41%	0,65
Δ %		-19%	33%	-82%				206,53%	162,06%	161,61%	1,77
Production stockée								67,38%	61,84%	61,78%	0,64
Production pour elle-même	0	0	0	0				1 340	1 100	1 973	1 471
PRODUCTION DE L'EXERCICE	0	0	0	0				0,45	0,32	0,50	0,42
Achats de marchandises	7 235	5 613	7 248	728				8 027	8 188	9 622	8 612
Transfert charge de production								320	389	345	351
Autres Matières et fournitures conso.							7 003	5 496	7 359	6 619	
Services	100	199	183	18			279	261	264	268	
TOTAL CONSOMMATIONS	7 335	5 812	7 431	746							
VALEUR AJOUTEE	1 709	1 759	2 620	1 073							
Δ %		3%	49%	-59%							
Frais de personnel					2) DE TRESORERIE Liquidité générale Liquidité immédiate Trésorerie nette Fond de Roulement	((AC+DISPO)/DCT) (DISPO / DCT) (FR-BFR) FR / BFR	53606,67%	2875,59%	3464,34%	199,82	
Impôts et taxes	107	423						912,54%	791,26%	28,41	
EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	1 602	1 336	2 620	1 073				6820,00%	2 692	2 263	1 993
Δ %		-17%	96%	-59%				1 024	2 692	2 263	1 993
Produits divers								114,62%	148,98%	130,75%	1
Transfert charges d'exploitation											
Frais financiers	49	236	63	26							
Frais divers	213		458								
Dotation aux amortissements	111	111	111	111							
Dotation Prov° caract. Réserves											
Dot° Prov° créances douteuses											
RESULTAT D'EXPLOITATION	1 229	989	1 988	936	3) D'ACTIVITE Cycle de production Rotation stocks Délais clients Délais Fournisseurs Taux de marque Productivité travail Productivité fin.	(MP / Achats MP)*360 (Stocks / Σ Achats)*360 (Clients/CA ttc)*360 (Fourm. / Σ Achats)*360 (VA / CA) (F.Pers / VA) FF / CA	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	
Produits hors exploitation								30	145	99	92
Charge hors exploitation	0	0	0	0				18,90%	23,23%	26,07%	22,73%
RESULTAT HORS EXPLOITATION	1 229	989	1 988	936				0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
RESULTAT BRUT	1 229	989	1 988	936				0,54%	3,12%	0,63%	1,43%
Produits exceptionnels											
Charges exceptionnelles											
RESULTAT EXCEPTIONNEL	0	0	0	0							
BENEFICE (+) / PERTE (-)	1 229	989	1 988	936		4) DE RENTABILITE Exploitation Financière Marge opérationnelle Marge nette Des moyens Coût financier	(EBE / VA) (RN / SN) (RE / CA) (RN / CA) (RN / Σ Actif) (FF / CA)	93,74%	75,95%	100,00%	89,90%
I.B.S									19,74%	16,52%	27,13%
RESULTAT NET DE L'EXERCICE	1 229	989	1 862	837				13,59%	13,06%	19,78%	15,48%
Δ %		-20%	88%	-55%				13,59%	13,06%	18,53%	15,06%
CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT	1 340	1 100	1 973	948				13,30%	10,21%	16,76%	13,43%
Δ %		-18%	79%	-52%				0,54%	3,12%	0,63%	1,43%
taux de TVA en vigueur											
CHIFFRE D'AFFAIRES TTC	9 044	7 571	10 051	1 819							

**NORMES
PME / PMI**

INDICATEURS FINANCIERS		SECTEUR COMMERCE & SERVICES	
CHAPITRE	FORMULE	NORMES	PAS VARIABLE
STRUCTURE			
Indépendance financière	$SN / KP >$	50%	10%
Solvabilité	$SN / \Sigma \text{ Dettes } >$	100%	20%
Valeur liquidative	$SN / \Sigma \text{ Bilan } >$	10%	2%
TRESORERIE			
Liquidité générale	$A \text{ Circ.} / ECT >$	100%	20%
Liquidité immédiate	$\text{Caisse \& Bq} / ECT >$	50%	10%
Ratio de Fond de Roulement	$FR / BFR >$	50%	10%
ACTIVITES			
Taux de marque	$VA / CA >$	20%	4%
Productivité du travail	$\text{Frais Perso.} / VA <$	12,5%	2,5%
Productivité financière	$FF / VA <$	5%	1%
RENTABILITE			
Rentabilité d'exploitation	$EBE / VA >$	30%	6%
Rentabilité financière	$RN / SN >$	10%	2%
Marge nette	$RN / CA \text{ HT } >$	5%	1%

Agence :

0

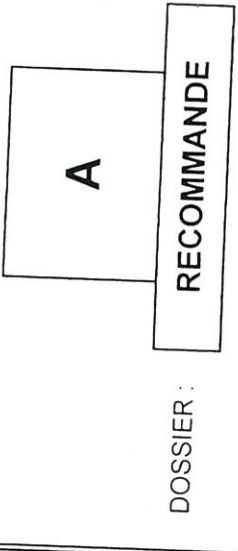
Région :

0

BOUHENNI KADDOUR

I / SCORING

INDICATEURS	NORMES FINANCIERES		VALEURS ENTREPRISE		NOTATION / 10		I.1) COTATION
	normes	Pas variables	Moyenne n-2 / n-1 / n	Dernier Exercice	Moyenne n-2 / n-1 / n	Dernier Exercice	
STRUCTURE Indépendance financière > Solvabilité > Valeur liquidative > moyenne	50%	10%	64,89%	63,41%	6,49	6,34	A
	100%	20%	176,73%	161,61%	8,84	8,08	
	10%	2%	63,66%	61,78%	10,00	10,00	
TRESORERIE Liquidité générale > Liquidité immédiate > Ratio Fond de Roulement > moyenne	100%	20%	19982,20%	3464,34%	10,00	10,00	RECOMMANDE
	50%	10%	2841,27%	791,26%	10,00	10,00	
	50%	10%	131,45%	130,75%	10,00	10,00	
ACTIVITE Taux de marque > Productivité du travail < Productivité financière < moyenne	20%	4%	22,73%	26,07%	5,68	6,52	I.2) NIVEAU DE RISQUE MAXIMUM (000 DA) RISQUE FAIBLE
	12,5%	2,5%	0,00%	0,00%	10,00	10,00	
	5%	1%	1,43%	0,63%	8,57	9,37	
RENTABILITE Rentabilité Exploitation > Rentabilité financière > Marge nette moyenne	30%	6%	89,90%	100,00%	10,00	10,00	I.3) IMPACT SUR LE RATIO DE DIVISION DES RISQUES FPE de la banque au: (KDA) 35 000 000 CONCOURS DEMANDES (KDA)
	10%	2%	21,13%	27,13%	10,00	10,00	
	5%	1%	15,06%	18,53%	10,00	10,00	
MOYENNE GENERALE :					9,13	9,19	IMPACT
							RATIO DE DIVISION DES RISQUES
							0,009%



Niveau	Demande	Cohérence < 1
Crédits par caisse :	3 mois de CA	
2 513	3 000	1,19
Crédits par signature :	2 mois de CA	
1 675	0	0,00
TOTAL CREDITS EXPLOITATION	3 000	0,72
TOTAL CREDITS D'INVESTISSEMENT	3 ans de CAF	0,00
5 919	0	0,00

Par caisse		
Garanties Réelles	0	3 000
Volume net		3 000
Taux de pondération	100%	3 000
Par signature		0
Provisions	0	0
Volume net		0
Taux de pondération	0%	0
IMPACT		3 000
RATIO DE DIVISION DES RISQUES		0,009%

BANQUE EXTERIEURE D'ALGERIE

BOUHENNI KADDOUR

J / CONTRIBUTION AU PRODUIT NET BANCAIRE

A. PRODUITS D'INTERMEDIATION

1) RESSOURCES NATURE DU DEPOT	ENCOURS MOYEN ANNUEL	TAUX REFERENCE	TX MARGE BANQUE	TAUX SERVI AU CLIENT	INTERETS SERVIS	COÛT DES RESSOURCES	PRODUIT NET BANCAIRE	MARGE SUR RESSOURCES
· Dépôt à vue				0	0		0	
· Comptes à préavis				0	0		0	
· Dépôts à terme				0	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
· Bons de caisse				0	0		0	
TOTAL	0				0		0	
à déduire impact des :								
· Réserves obligatoires								
· Encaisses improductives								
TOTAL								
2) EMPLOIS NATURE DU CREDIT	ENCOURS MOYEN ANNUEL	TAUX REFERENCE	TX MARGE BANQUE	TAUX DEBITE AU CLIENT	INTERETS DEBITES	PRODUIT BRUT SUR EMPLOIS	PRODUIT NET BANCAIRE	MARGE SUR EMPLOIS
· Découvert				0	0		0	
· Avances				0	0		0	
· Escompte				0	0		0	
· Court terme				0	0		0	
· Moyen terme				0	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
· Long terme				0	0		0	
TOTAL	0			0	0		0	
à déduire impact des :								
· Réserves obligatoires								
3) COMMISSIONS SUR CREDITS etc.								

B. PRODUITS SUR OPERATIONS

1) EN COMPTE							
2) ETRANGER							
3) INFORMATIQUE							

C. PRODUITS SUR ACTIVITES FINANCIERES

1) PLACEMENTS							
2) AUTRES							

D. PRODUITS DIVERS

1) LOCATION COFFRE							
2) RECHERCHES							
3) ETC.							


BOUHENNI KADDOUR
 KHEIR EDDINE MOSTAGANEM
 ENTREPRISE DE VENTE LUBRIFIANTS
 PERIODE DU 01/01/2014 JUSQU'AU 31/01/2014

BILAN (Actif)

Etats Financiers

Désignation	Note	Brut	Amor/Prov	Net
ACTIFS NON COURANTS				
Ecart d'acquisition - Goodwill positif ou neg				
Immobilisations incorporelles		1 200 000		1 200 000
Immobilisations corporelles	0	0	0	0
Terrains Bâtiments				
Autres immobilisations corporelles			0	0
Immobilisations en concession				
Immobilisations encours				
Immobilisations financières	0	0	0	0
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées				
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courts				
Impôts différés actif				
TOTAL ACTIF NON COURANT	0	1 200 000	0	1 200 000
ACTIF COURANT				
Stocks et encours		3 869 826		3 869 826
Créances et emplois assimilés	0	4 584 826	0	4 584 826
Clients		3 458 974		3 458 974
Autres débiteurs				
Impôts et assimilés				
Autres créances et emplois assim.		1 125 852		1 125 852
Disponibilités et assimilés		874 123	0	874 123
Placements et autres actifs financiers crts				
Trésorerie		874 123		874 123
TOTAL ACTIF COURANT	0	9 328 775	0	9 328 775
TOTAL GENERAL ACTIF	0	10 528 775	0	10 528 775

Bouhenni Kaddour
 Kheir Eddine Mostaganem
 Comptable
 CIB 130 100 000 000 000
 Tel: 021 21 21 21




BOUHENNI KADDOUR
KHEIR EDDINE MOSTAGANEM
ENTREPRISE DE VENTE LUBRIFIANTS
PERIODE DU 01/01/2014 JUSQU'AU 31/01/2014

BILAN (Passif)

Etats Financiers

Désignation	Note	2014
CAPITAUX PROPRES		5 836 196
Capital émis		5 000 000
Capital non appelé		
Primes et réserves- réserves consolidées		
Ecarts de réévaluation/immobilisations en cours		
Ecart d'équivalence		
Résultat net - résultat net part du groupe		836 196
Autres capitaux propres -report à nouveau		0
Part de la société consolidante		
Part des minoritaires		
TOTAL I		5 836 196
PASSIF NON COURANTS		3 813 123
Emprunts et dettes financières		3 801 568
Impôts (différés et provisionnés)		11 555
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avances		
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		3 813 123
PASSIF COURANT		879 456
Fournisseurs et comptes rattachés		879 456
Impôts		
Autres dettes		
Trésorerie passif		
TOTAL PASSIF COURANTS III		879 456
TOTAL GENERAL PASSIF		10 528 775

SEBBAH HADJ
 Comptable
 06 03 41 11 10 20 14
 25/02/2014



BOUHENNI KADDOUR
KHEIR EDDINE MOSTAGANEM
ENTREPRISE DE VENTE LUBRIFIANTS
PERIODE DU 01/01/2014 JUSQU'AU 31/01/2014

Compte de Résultat (Par Nature)

Etats Financiers

Désignation	Note	2014
Chiffre d'affaires		1 819 000
Variation stocks produits finis et encours		
Production immobilisée		
Subvention d'exploitation		
I- PRODUCTION DE L'EXERCICE		1 819 000
Achats consommés		728 413
Services extérieurs et autres consommations		18 412
II- CONSOMMATION DE L'EXERCICE		746 825
III- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION		1 072 175
Charges de personnel		
Impôts, taxes et versements assimilés		
IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		0
Autres produits opérationnels		
Autres charges opérationnelles		25 987
Dotations aux amortissements et aux provisions		111 247
Reprise sur pertes de valeur et provisions		
V- RESULTAT OPERATIONNEL		137 234
Produits financiers		
Charges financières		0
VI- RESULTAT FINANCIER		0
VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		137 234
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		98 745
Impôts différés (variation) sur résultats ordinaires		
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		98 745
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		
VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		836 196
Elements extraordinaires (produits) (à préciser)		
Elements extraordinaires (charges) (à préciser)		
RESULTAT EXTRAORDINAIRE		836 196
RESULTAT NET DE L'EXERCICE		836 196
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)		
RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)		836 196
Dont part des minoritaires(1)		
Part du groupe (1)		

dates unités - euro
 01/01/2014 - 31/01/2014
 CNE 18/01/2014



BOUHENNI KADDOUR
 KHEIR EDDINE MOSTAGANEM
 ENTREPRISE DE VENTE LUBRIFIANTS
 PERIODE DU 01/01/2013 JUSQU'AU 31/12/2013

BILAN (Actif)

Etats Financiers

Désignation	Note	Brut	Amor/Prov	Net
ACTIFS NON COURANTS				
Ecart d'acquisition - Goodwill positif ou neg				
Immobilisations incorporelles		1 200 000		1 200 000
Immobilisations corporelles	0	0	0	0
Terrains Bâtiments				
Autres immobilisations corporelles			0	0
Immobilisations en concession				
Immobilisations encours				
Immobilisations financières	0	0	0	0
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées				
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courts				
Impôts différés actif				
TOTAL ACTIF NON COURANT	0	1 200 000	0	1 200 000
ACTIF COURANT				
Stocks et encours		3 756 891		3 756 891
Créances et emplois assimilés	0	3 888 784	0	3 888 784
Clients		2 762 932		2 762 932
Autres débiteurs				
Impôts et assimilés				
Autres créances et emplois assim.		1 125 852		1 125 852
Disponibilités et assimilés		2 262 831	0	2 262 831
Placements et autres actifs financiers crts				
Trésorerie		2 262 831		2 262 831
TOTAL ACTIF COURANT	0	9 908 506	0	9 908 506
TOTAL GENERAL ACTIF	0	11 108 506	0	11 108 506

SEBAA M...
 Comptable...
 Cne 05 Juillet 1982...
 Tél: 071 22 25 72

Handwritten signature and circular stamp.

BOUHENNI KADDOUR
KHEIR EDDINE MOSTAGANEM
ENTREPRISE DE VENTE LUBRIFIANTS
PERIODE DU 01/01/2013 JUSQU'AU 31/12/2013

BILAN (Passif)

Etats Financiers

Désignation	Note	2013
CAPITAUX PROPRES		6 862 518
Capital émis		5 000 000
Capital non appelé		
Primes et réserves- réserves consolidées		
Ecarts de réévaluation/immobilisations en cours		
Ecart d'équivalence		
Résultat net - résultat net part du groupe		1 862 518
Autres capitaux propres -report à nouveau		0
Part de la société consolidante		
Part des minoritaires		
TOTAL I		6 862 518
PASSIF NON COURANTS		3 960 239
Emprunts et dettes financières		3 948 684
Impôts (différés et provisionnés)		11 555
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avances		
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		3 960 239
PASSIF COURANT		285 749
Fournisseurs et comptes rattachés		285 749
Impôts		
Autres dettes		
Trésorerie passif		
TOTAL PASSIF COURANTS III		285 749
TOTAL GENERAL PASSIF		11 108 506

Sébah H. H.
 Comptable
 676 08 JULIEN MOSTAGANEM
 Tel: 071 63 25 72



BOUHENNI KADDOUR
KHEIR EDDINE MOSTAGANEM
ENTREPRISE DE VENTE LUBRIFIANTS
PERIODE DU 01/01/2013 JUSQU'AU 31/12/2013

Compte de Résultat (Par Nature)

Etats Financiers

Désignation	Note	2013
Chiffre d'affaires		10 051 910
Variation stocks produits finis et encours		
Production immobilisée		
Subvention d'exploitation		
I- PRODUCTION DE L'EXERCICE		10 051 910
Achats consommés		7 248 012
Services extérieurs et autres consommations		183 413
II- CONSOMMATION DE L'EXERCICE		7 431 425
III- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION		2 620 485
Charges de personnel		
Impôts, taxes et versements assimilés		
IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		0
Autres produits opérationnels		
Autres charges opérationnelles		62 814
Dotations aux amortissements et aux provisions		111 247
Reprise sur pertes de valeur et provisions		
V- RESULTAT OPERATIONNEL		174 061
Produits financiers		
Charges financières		458 063
VI- RESULTAT FINANCIER		-458 063
VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		-284 002
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		125 843
Impôts différés (variation) sur résultats ordinaires		
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		125 843
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		
VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		1 862 518
Elements extraordinaires (produits) (à préciser)		
Elements extraordinaires (charges) (à préciser)		
RESULTAT EXTRAORDINAIRE		1 862 518
RESULTAT NET DE L'EXERCICE		1 862 518
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)		
RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)		1 862 518
Dont part des minoritaires(1)		
Part du groupe (1)		

محمد بن عبد الوهاب
 SERENA HADJ
 Comptable
 CRD 08 10784 10051 1000
 Tel: 071 21 21 21



Résumé

La gouvernance bancaire diffère de celle des entreprises. La satisfaction équitable des différentes parties prenantes organisationnelles (internes), économiques (externes) et sociétales (ONG) n'est pas facile mais possible à réaliser. La performance des entreprises en générale et des banques en particulier passe communément par l'intégration de la gouvernance dans la relation entreprise-parties prenantes dans tous ses états. Les différents modèles et concepts théoriques et empiriques universels ont quasiment encadré ce sujet d'actualité qui n'a pas laissé l'occasion au management hasardeux. La gouvernance est devenue une culture sinon l'abécédaire permettant d'alimenter l'entreprise en principes de base pour améliorer sa performance.

Le rationnement de crédit ne cesse de s'installer en Algérie pour des motifs qui n'ont pas raison d'être, mais malheureusement au détriment de l'économie nationale. A ce propos et suite à la récente crise, la réglementation universelle actuelle (Bâle III) accorde une attention égale à la solvabilité et à la liquidité des banques.

Depuis quelques années, la notion de gouvernance est au centre des préoccupations des gouvernants et des gouvernés, ainsi que les organismes au service du développement. 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. Nous nous proposons dans cet article de montrer la pertinence de la bonne gouvernance bancaire pour le développement économique en Algérie.

Mots clés : gouvernance d'entreprise, gouvernance bancaire, concurrence bancaire, performance économique, développement économique en Algérie.