

« La bonne gouvernance bancaire: une condition nécessaire pour le développement économique en Algérie »

The good banking governance: a necessary condition for the economic development in Algeria

LADJOUZI Soumiya

l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales « HEC Alger »
Laboratoire de Recherche : PERMANAN

Résumé :

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.

Abstract:

The concept of governance has been recently the major concern of all interested parties: governments, related parties as well as the development organisms. Algeria like other developing countries is supposed to promote good governance in banking and financial institutions in order to guaranty the development of national economy. We try in this paper to show the impact of good banking governance on the economic development in Algeria.

Keywords: corporate governance, banking governance, banking competition, economic performance, economic development in Algeria.

Introduction :

Les États ont été nombreux à adopter au cours de la dernière décennie des politiques d'amélioration de la gouvernance des institutions bancaires et financières.

Les banques assument des fonctions d'intermédiation, essentielles à la sphère réelle de l'économie. Plus précisément, elles corrigent l'asymétrie de l'information entre les investisseurs et les emprunteurs et elles orientent l'épargne vers les investissements.

La notion de gouvernance a concerné en premier lieu les entreprises, puis elle s'est propagée aux banques, étant donné que la banque est une firme industrielle et vu son implication croissante dans la sphère réelle. De plus, la banque occupe une place centrale et où le développement économique d'un pays lui est tributaire. Il est devenu impérieux de mettre en place une gouvernance propre à la banque.

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 États des pays en développement, est censée promouvoir la bonne gouvernance des institutions bancaires et financières pour assurer le développement de l'économie nationale.

Le présent article a pour objectif de répondre à la problématique suivante : *Dans quelle mesure et dans quelles conditions l'appropriation de la gouvernance bancaire peut-elle contribuer dans le développement économique en Algérie ?*

1. La gouvernance d'entreprise :

La forte médiatisation de la gouvernance d'entreprise pourrait laisser imaginer qu'il ne s'agit que d'un effet de mode. Ses origines peuvent cependant remonter aux débuts de la séparation de la propriété et du pouvoir dans les entreprises. Dès la fin du XVIII^{ème} siècle, Adam Smith (1776) relève déjà que la diffusion extrême du capital dégrade les performances économiques de l'entreprise et que les gestionnaires non propriétaires sont moins attentionnés que ceux qui gèrent leur propre entrepriseⁱ.

En raison de son évolution, le concept de la gouvernance ne retient pas l'unanimité des chercheurs et des spécialistes dans le domaine (Cazalet, 2005). La définition classique considère la gouvernance comme un ensemble des mécanismes internes et externes, qui servent à aligner les intérêts des dirigeants aux intérêts des actionnaires et des autres parties prenantes de la firmeⁱⁱ.

La problématique de la gouvernance est souvent expliquée par les enjeux de la séparation entre le capital et le contrôle (Berle et Means, 1932). Elle décrit la nature de la relation qui relie les différentes parties prenantes notamment les dirigeants et les actionnaires, cela détermine la capacité de la firme à créer de la valeur et constitue alors un levier important de sa croissance (Caby, Hirigoyen, 2005)ⁱⁱⁱ.

Charreaux (G) définit la gouvernance des entreprises comme étant : « l'ensemble des mécanismes qui gouvernent le comportement des dirigeants et délimitent leur latitude discrétionnaire. Il s'agit d'un éventail de normes qui visent à homogénéiser les fonctions d'utilité des dirigeants et des actionnaires »^{iv}.

En effet, la Banque Mondiale donne la définition suivante: « Governance is the manner in which power is exercised in the management of a country's economic and social resources for development »^v.

La définition de la gouvernance d'entreprise adoptée par l'organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) est la suivante: « Corporate governance specifies the distribution of right and responsibility among different participants in the corporation, such as the board, managers, stakeholders and other stakeholders »^{vi}.

2. La gouvernance dans le secteur bancaire :

L'implication croissante des établissements financiers et bancaires dans la sphère réelle et l'importance des externalités liées aux services bancaires sont à l'origine de l'apparition de la gouvernance bancaire.

2.1 Définitions et caractéristiques de la gouvernance bancaire :

Le secteur bancaire est fortement tributaire des contraintes aussi bien internes qu'externes dans l'orientation de son activité, en raison de l'importance des risques inhérents. De ce fait, Les banques instaurent des mécanismes internes et souvent d'ordre externe ayant comme objectif de surveiller et contrôler l'activité du dirigeant pour mieux orienter et inciter son comportement. Ces mécanismes sont relatifs à des dispositifs imposés par des réglementations d'ordre interne (contrôle interne, audit externe, chartes et statuts, etc.) et externe (Bâle II, normes IAS/IFRS – comme règles de transparence d'information financière -, loi bancaire, marchés financiers, etc.)^{vii}.

En effet, la gouvernance bancaire contribue à l'instauration d'un climat^{viii} :

- stable (réglementation prudentielle) ;
- confiant des deux côtés de son bilan : prêteurs (épargnants) et emprunteurs (demandeurs de crédits).

Toutefois, une bonne gouvernance bancaire est favorisée par une bonne communication financière interne et externe.

La banque est le principal noyau de financement de l'économie (Anderson et Campbell 2004). Une bonne gouvernance bancaire induit une santé et une croissance durable de l'économie (Mehram 2004) et une allocation efficiente de l'épargne (Caprio et alii 2004)^{ix}.

La gouvernance bancaire postule que la mobilisation et l'allocation des fonds de manière efficiente permet de diminuer le coût du capital pour les entreprises, d'accélérer la

formation du capital et de stimuler la croissance de la productivité. Ce type de gouvernance présente néanmoins un certain nombre de spécificités qui compliquent son application^x :

- La gouvernance bancaire est plus globale que celle des entreprises des autres secteurs : si dans un sens étroit, la gouvernance se réduit à la défense des intérêts des actionnaires, pour les banques, il est nécessaire d'adopter une approche plus ouverte des réalités économiques et financières. En effet, les intérêts des déposants sont tout aussi importants que ceux des actionnaires et le problème de l'asymétrie de l'information se pose aussi bien pour les premiers que pour les seconds. Lévine (2004) distingue à cet égard différentes gouvernances selon que l'actionnariat et les déposants sont diffus ou concentrés. La principale difficulté est alors de défendre les intérêts des actionnaires et des déposants minoritaires.
- La gouvernance bancaire est fortement régulée : faire face à 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. Par ailleurs, cette opacité (ou plutôt complexité) de l'activité bancaire est d'autant plus contrôlée que le fonctionnement des banques est une source d'impôts et de taxes importantes pour le budget de l'Etat et qu'elles sont déterminantes dans la mise en œuvre des politiques économiques. Si elle permet de résoudre – en partie – les problèmes d'agence liés au fonctionnement des banques, l'intervention de l'Etat peut elle-même être source de difficultés. En effet, l'agenda et les priorités politiques de l'Etat peuvent ne pas correspondre avec la maximisation de la valeur pour les banques. Cet agenda peut limiter ou orienter la prise des risques par les banques et par leurs clients et/ou favoriser certains groupes d'intérêt. En tant que régulateur, l'Etat peut ainsi s'opposer à l'entrée de banques étrangères qui risquent de concurrencer sérieusement le secteur public, en tant qu'actionnaire (souvent majoritaire), l'Etat peut servir ses propres intérêts au détriment de ceux des actionnaires minoritaires.
- La gouvernance bancaire est influencée par la forte opacité des banques : en effet, une analyse de la gouvernance bancaire suppose une connaissance des managers de ces banques, des mécanismes de leur contrôle et de motivation/rémunération. Ceci est rarement possible et les chercheurs ou les observateurs sont obligés de se rabattre sur des « proxis », des indicateurs, des estimations quantitatives qui permettent de se rapprocher de la réalité de l'exercice du pouvoir à l'intérieur et à l'extérieur des hautes sphères de la décision bancaire. L'opacité relative des activités bancaires est notamment liée aux difficultés mesurer les performances et de cerner les risques et à la possibilité de fuite en avant dans l'endettement : les administrateurs d'une banque peuvent choisir de cacher le risque par de nouveaux engagements (risques) à des taux de plus en plus élevés.

-

2.2 Les mécanismes de la gouvernance bancaire :

La gouvernance bancaire s'exerce sur la base 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 accords ou normes de Bâle 1 et Bâle 2.

2.2.1 La concurrence bancaire :

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

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

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

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

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

En étudiant le marché bancaire des PECO^{xiv} pendant la période 1995-1998, Grigorian et Manole (2002) trouvent que la concentration du marché a un effet positif sur l'efficience de coût des banques, qui a été déterminée par la méthode non-paramétrique. Fries et Taci (2005) élargissent la période analysée jusqu'à 2001 et estiment le niveau d'efficience de coût par la méthode paramétrique, appliquant la forme translog de la fonction de coût des banques. En utilisant la part de la banque sur le marché des dépôts comme indice de pouvoir de marché, les auteurs montrent que le pouvoir de marché améliore l'efficience de coût des banques, mais le résultat est faiblement significatif.

2.2.2 Le cadre conceptuel de Bâle 2 : défis et enjeux

Les normes de Bâle 2 constituent 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. Ces 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 1, l'adhésion à Bâle 2 renvoi à un processus plutôt qu'à un état fini ou figé. Ce processus a pour principales finalités d'une part, la modernisation des systèmes bancaires et l'insertion dans l'économie mondialisée et d'autre part, la sécurité des transactions bancaires. Cette dernière finalité peut néanmoins ne pas être parfaitement compatible avec l'approfondissement financier et la facilitation du commerce^{xv}.

➤ **Bâle 2: une approche globale de la régulation bancaire^{xvi} :**

A partir d'une approche plus globale et dynamique des risques les dispositions de Bâle II reposent sur trois piliers :

- les établissements de crédit sont tenus de respecter un niveau minimum de fonds propres pour couvrir leurs risques de crédit, opérationnels et de marché ;
- la Banque centrale doit s'assurer que les établissements de crédit disposent d'instruments leur permettant de maîtriser les risques et de respecter en permanence un niveau adéquat de fonds propres ;
- les établissements de crédit sont tenus de publier des informations fiables et régulières sur les risques encourus, ainsi que sur les dispositifs mis en place pour leur maîtrise et l'adéquation de leurs fonds propres.

➤ **Le dispositif Bâle 2 mis à rude épreuve lors de la dernière crise financière :**

La dernière crise financière, qui a fortement impacté les marchés financiers et plus globalement l'économie mondiale, a mis en évidence les limites du dispositif réglementaire actuel défini par les accords Bâle II. En effet, même si le dispositif Bâle II a permis une avancée majeure dans l'amélioration des méthodes de mesure des risques dans les établissements bancaires (mesure affinée du risque de crédit, introduction du risque opérationnel...), la crise a révélé l'insuffisance de ce dispositif à couvrir correctement l'ensemble des risques (notamment le risque de liquidité, le risque de pro-cyclicité, l'encadrement insuffisant du risque de marché). Sous l'impulsion du G20, le Comité de Bâle a élaboré un ensemble de nouvelles mesures dites Bâle III visant à renforcer les ratios de solvabilité de Bâle II et à améliorer de façon plus globale le dispositif de supervision du système financier à l'échelle internationale afin de se prémunir contre de nouvelles crises systémiques^{xvii}.

2.2.3 Le cadre des nouvelles mesures réglementaires Bâle III :

L'orientation des nouvelles mesures réglementaires Bâle III s'articule autour de deux approches :

- ✓ Une approche micro-prudentielle: pour améliorer, au niveau de chaque établissement financier, la capacité à résister en période de stress à travers le renforcement des normes d'exigence de fonds propres, de liquidité et de standard de gestion des risques ;
- ✓ Une approche macro-prudentielle: pour limiter la pro-cyclicité et renforcer la surveillance du risque systémique.

Sur le plan micro-prudentiel, parmi les mesures clés proposées, on peut citer^{xviii} :

- le renforcement de la qualité et de la quantité des fonds propres (partie numérateur du ratio de solvabilité). Autrement dit, les fonds propres « durs », composés d'actions et de bénéfices mis en réserve, devront présenter 7 % des activités de marché ou de crédit des banques, contribuant ainsi à limiter l'incitation à la prise de risque ;
- l'amélioration de la couverture des risques de marché et de contrepartie (partie dénominateur du ratio de solvabilité) : durcissement par rapport aux accords Bâle II des règles de calcul des exigences en fonds propres, notamment sur les activités de marchés et de la titrisation qui ont été fortement impactées lors de la dernière crise financière. Il est question de mettre en place une série de mesures complémentaires pour mieux appréhender le risque en cas d'événement extrême ; l'encadrement du risque de liquidité. Le Comité de Bâle propose la mise en place de deux ratios de liquidité : le liquidity coverage ratio (LCR), ratio court terme qui exigerait des banques de détenir un stock d'actifs sans risque facilement négociables, afin de résister pendant trente jours à une crise ; et le net stable funding ratio (NSFR), ratio long terme qui vise le même objectif, mais sur un an. En clair, les établissements de crédit ne pourraient investir dans des actifs à long terme qu'avec des ressources à long terme. Idem quant aux actifs à court terme ;
- l'introduction d'un ratio de levier : il permet d'évaluer la taille des engagements des banques par rapport à la taille de leur bilan afin d'éviter un trop fort endettement des banques.

Le processus d'élaboration des règles Bâle III a fait l'objet d'un intense lobbying de la part des banques afin d'ajuster les modalités de mise en œuvre. Un délai assez long a été négocié afin de donner le temps aux établissements bancaires de se conformer aux nouvelles exigences et d'adapter éventuellement leurs activités et leurs business models sans menacer le financement de l'économie dans son ensemble :

- renforcement progressif des règles de calcul des fonds propres ; 2013 jusqu'à 2019 ;
- ratio de liquidité : entrée en vigueur en 2015 pour le ratio court terme LCR et en 2018 pour le ratio long terme NSFR ;
- le ratio de levier ne sera détaillé qu'en 2015 et ne sera intégré dans le pilier 1 qu'en 2018.

- **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^{xix}.

3. 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^{xx} :**

De manière générale, il est possible d'établir qu'une bonne gouvernance dans les institutions financière comprend les éléments suivants :

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

bancaires et financières, efficacité et transparence de l'action publique, systèmes juridiques et judiciaires efficaces, démocratie...etc.) qui prévalent dans les pays développés.

4. Les facteurs qui ont rendu primordial la gouvernance bancaire en Algérie :

On peut citer les éléments suivants :

- Mondialisation de l'économie et compétitivité des nations ;
- Globalisation des échanges économiques et financiers ;
- La nécessité de lutter contre la corruption et la bureaucratie ;
- L'évolution du système bancaire Algérien ;
- La nécessité de renforcer les règles de prudence applicables aux établissements de crédits ;
- La déréglementation et la 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.

5. 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^{xxi} :

- ✓ 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^{xxii}.

6. 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 de la gouvernance bancaire, dans les banques algériennes peut s'avérer d'une grande utilité et permettrait de corriger beaucoup d'insuffisances.

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

règlementation, le renforcement des capacités nationales de lutte contre la corruption ainsi que des mécanismes de prévention.

Références bibliographiques :

ⁱFLORENT LEDENTU, *Système de gouvernance d'entreprise et présence d'actionnaires de contrôle : le cas Suisse*, Thèse de doctorat en sciences économiques et sociales, Université de Fribourg, Suisse, 2008, P.16.

ⁱⁱ www.veille.ma/IMG/pdf/mohammed-semmae-gouvernance-bancaire-cooperative.pdf, (le 05/01/2014 à 13h20).

ⁱⁱⁱ Ibid.

^{iv} Charreaux (G.), *Le gouvernement des entreprises*, Ed. Economica, Paris, 1997.

^v www.b3b.info/wp-content/uploads/la-gouvernance-bancaire-un-survey-de-litterature.pdf, (le 07/01/2014 à 17h15).

^{vi} Ibid.

^{vii} www.veille.ma/IMG/pdf/mohammed-semmae-gouvernance-bancaire-cooperative.pdf, (le 09/01/2014 à 22h11).

^{viii} SAIDANE Dhafer, *La bonne gouvernance bancaire : une condition nécessaire pour le développement*, les actes de la réunion ad-hoc d'experts sur le financement du développement en Afrique du Nord, Le 19, 20 et 21 Octobre 2010.

^{ix} www.b3b.info/wp-content/uploads/la-gouvernance-bancaire-un-survey-de-litterature.pdf, (le 10/01/2014 à 18h16).

^x LEVINE, R (2004), *The Corporate Governance of Banks: A Concise Discussion of Concepts and Evidence*, World Bank Policy Research Working Paper 3404. In Les actes de la session parallèle du Forum pour le développement en Afrique du Nord sur la gouvernance des institutions financières, Karim Benkahla et alii, *Systèmes financiers, gouvernance bancaire et facilitation du commerce en Afrique du Nord : états des lieux et conditions de réussite des réformes*, Marrakech, Le 19-20 février 2007, PP.29-30.

^{xi} Ion LAPTEACRU et Emmanuelle NYS, *L'impact de la concurrence bancaire sur l'efficacité des banques : le cas des Pays d'Europe Centrale et Orientale*, publié dans "Revue Economique", Vol.2, n° 62, 2011.

^{xii} Ibid.

^{xiii} Dell'Araccia (G.), *Learning by lending, competition, and screening incentives in the banking industry*, IMF, 2000.

^{xiv} Pays d'Europe Centrale et Orientale.

^{xv} LEVINE, R (2004), *The Corporate Governance of Banks: A Concise Discussion of Concepts and Evidence*, World Bank Policy Research Working Paper 3404. In Les actes de la session parallèle du Forum pour le développement en Afrique du Nord sur la gouvernance des institutions financières, Karim Benkahla et alii, *Systèmes financiers, gouvernance bancaire et facilitation du commerce en Afrique du Nord : états des lieux et conditions de réussite des réformes*, Marrakech, Le 19-20 février 2007, P.30.

^{xvi} Ibid, P.31.

^{xvii} Sellami (R.), *Application des nouvelles réformes Bâle III dans le contexte du marché maghrébin, Le Maghreb en mouvement*, édité par Kurt Salmon, 2011, PP. 44-45.

^{xviii} ABBAD (H.) et ACHOUCHE (M.), *Réglementation prudentielle, stabilité financière et développement économique en Algérie*, les actes du Colloque International - Algérie : Cinquante ans d'expériences de développement, Etat-Economie-Société, Alger, 2012. PP.14-15.

^{xix} ABBAD (H.) et ACHOUCHE (M.), Op.cit, P.15.

^{xx} Moulay-Khatir (R.) et Benbouziane (M.), *La bonne gouvernance : un préalable à la modernisation et au développement du système bancaire*, In www.fseg.univ-tlemcen.dz, (le 21/01/2014 à 17h23).

^{xxi} BAHLOUL (B.H.), *Réforme du système bancaire en Algérie (pour un développement durable)*, In www.northafricaforum.org/francais/presentations/bahloulfr.pdf, (le 25/01/2014 à 19h21).

^{xxii} www.fseg.univ-tlemcen.dz, (le 28/01/2014 à 21h17).