
La Gouvernance bancaire en Algérie à l'épreuve de la crise pétrolière : Défis et Enjeux

Banking governance in Algeria, the test of the oil crisis: challenges and issues

Dr.ZIAD M'hamed^{1*} ; Dr.RAMDANI Lotfi²

¹ Université de Mascara, ziad.mhamed@gmail.com

² Université d'Annaba, lotfi_ramd@yahoo.fr

Reçu le	Accepté le	Publié le
2018-11-12	2019-10-13	2019-12-25

Résumé

Le but de ce modeste travail est d'analyser les enjeux et les perspectives de d'une démarche de gouvernance au sein des banques algériennes, dans un contexte international instable, marqué par la chute des cours du Baril. Un tel processus censé assurer le développement du système financier, en Algérie, pour avoir des répercussions positives sur le développement économique du pays. L'étude a abouti à la confirmation de la règle qui fait qu'une bonne gouvernance bancaire améliore la performance économique tandis qu'un système inapproprié la détériore. La Gouvernance bancaire n'a pas été au rendez-vous. Les banques algériennes sont incapables de relever le défi du développement notamment dans un contexte économique défavorable.

Mots-clés : Gouvernance bancaire, économie algérienne, prix de pétrole, développement économique.

Abstract

The aim of this modest work is to analyze the stakes and the prospects of a governance approach within Algerian banks, in an unstable international context, marked by the fall of the barrel prices. Such a process supposed to ensure the development of the financial system, in Algeria, to have positive repercussions on the economic development of the country. The study resulted in confirmation of the rule that good banking governance improves economic performance while an inappropriate system deteriorates it. Bank governance has not been at the meeting Algerian banks are unable to meet the challenge of development, particularly in an unfavorable economic context.

Keywords : Banking governance, Algerian economy, Oil prices, Economic development.

Classification JEL : G29, L79, O10

* Auteur correspondant: Dr.ZIAD M'hamed, Email: ziad.mhamed@gmail.com

La Gouvernance bancaire en Algérie à l'épreuve de la crise pétrolière : Défis et Enjeux

INTRODUCTION

La rigidité du système bancaire et financier algérien influe de façon négative sur la performance de l'économie, d'où l'intérêt de rendre une préoccupation majeure la problématique des modes de fonctionnement des banques et institutions financières. La question de la gouvernance trouve son appui dans la séparation entre le capital et le contrôle (Berle et Means, 1932)¹.

Selon les pères fondateurs du concept de la gouvernance, en l'occurrence, Jensen, Meckling « *Une organisation est souvent perçue comme une coalition formée par un ensemble des contrats implicites et explicites, reliant des propriétaires des facteurs de production à des consommateurs* » (Jensen, Meckling, 1976)². On est, ainsi, orienté vers la théorie d'agence, le contrat liant un principal et un agent, le transfert du mandat d'agence du principal (actionnaire) vers l'agent (dirigeant) entraîne des problèmes d'agence.

Il est indéniable que les faiblesses d'un système bancaire, présentent souvent une menace à la stabilité financière sur le plan local et international. D'où la nécessité de renforcer les systèmes financiers, en leur accordant une attention particulière, tant sur le national qu'à l'international. Aglietta (1998) énonce que : « *Le renforcement de la régulation prudentielle est crucial pour rendre les structures financières plus robustes aux chocs imprévisibles et pour limiter l'aléa moral des banques qui savent que leur rôle spécial dans le service de la monnaie les protège des faillites la plupart du temps* »³.

L'activité liée au système bancaire court des risques majeurs dont les autorités compétentes doivent en prendre conscience. Ces risques doivent être maîtrisés via la mise en place d'une démarche proactive, aboutissant à une mise en œuvre contrôlée.

Les gouvernements successifs, en Algérie, ont mis le concept de Gouvernance au centre de leurs préoccupations, L'Algérie, en est consciente, à l'image de tous les pays en développement. Elle se focalise essentiellement sur la promotion de la bonne gouvernance au sein des institutions bancaires et financières afin d'assurer le développement économique.

C'est dans ce contexte que notre problématique s'exprime : *Qu'attendons-nous des vertus de la Gouvernance bancaire et dans quelles conditions l'appropriation de cette dernière, peut-elle faire face à la crise pétrolière et financière?*

Afin de mieux expliciter les vertus de la gouvernance bancaire en Algérie, et mettre au point les modes d'appropriation de cet outil avec les objectifs macro-économiques, notre travail s'articule autour des points suivants : (1) Aperçu théorique sur la Gouvernance Bancaire (2) La Gouvernance Bancaire aux yeux de Bâle 1 au Bâle 3 : L'évolution des normes de surveillance prudentielle (3) Gouvernance Bancaire, en Algérie: Etats des lieux. (4) Effets de la crise pétrolière sur le système bancaire algérien. (5) La Modernisation de la réglementation bancaire en Algérie. (6) La bonne gouvernance bancaire et le développement économique en Algérie : quelles perspectives ?

1- APERÇU THÉORIQUE SUR LA GOUVERNANCE BANCAIRE

1.1. Une définition de la notion de « Gouvernance »

Il faut reconnaître qu'on raison de son évolution, la notion de la gouvernance ne fait pas l'unanimité des spécialistes⁴. Classiquement, on a l'habitude de définir la gouvernance comme un ensemble des mécanismes internes et externes, qui servent à (concilier) aligner les intérêts des dirigeants à ceux des actionnaires et des parties prenantes.

Selon l'OCDE, dans son rapport sur les principes de la gouvernance d'entreprise, 2004, apporte la définition : « *Le gouvernement d'entreprise fait référence aux relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et d'autres parties prenantes. Il détermine également la structure par laquelle sont définis les objectifs d'une entreprise, ainsi que les moyens de les atteindre et d'assurer une surveillance des résultats obtenus. Un gouvernement d'entreprise de qualité doit inciter le conseil d'administration et la direction à poursuivre des objectifs conformes aux intérêts de la société et de ses actionnaires et faciliter une surveillance effective des résultats obtenus* » (OCDE, 2004, p : 11),.

Selon Charreaux (1997)⁵, il s'agit d'un « *ensemble des mécanismes ayant comme effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui « gouvernent » leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire* ». Charreaux considère que la gouvernance d'entreprise, fait référence à la mise en place d'un système de contrôle

La Gouvernance bancaire en Algérie à l'épreuve de la crise pétrolière : Défis et Enjeux

contraignant les dirigeants, en faveur des actionnaires, dans le but de leur limiter l'excès de pouvoir et une asymétrie informationnelle (approche actionnariale ou *shareholders model*). Par ailleurs, d'autres auteurs optent pour une autre approche, axée sur la vision partenariale de la gouvernance⁶. Aoki (2000), y appartient et voit la gouvernance comme étant la structure des droits et des responsabilités entre les parties prenantes à la firme (approche partenariale ou *stakeholders model*).

Pour Meckling et Jensen, (la théorie d'Agence), la gouvernance des entreprises repose sur la mise en place d'un système capable de minimiser les conflits entre le principal et l'agent pour maximiser la création de richesse de la firme. L'idée principale d'une telle citation attire notre attention sur le fait que : *Primo*, la gouvernance est à l'origine de la performance de l'entreprise moderne. *Secundo*, est que les interactions entre Agent et Principal présentent le noyau dur de la réussite de cette démarche. Le système préconisé, ainsi, devrait être capable d'organiser les relations entre ces parties pour ne pas avoir des abus. Sauf que, ces auteurs, n'ont pas été justes, le fait de penser à préserver uniquement les droits des actionnaires sans donc prévoir quoi que ce soit pour les dirigeants.

Le travail des banques commerciales est fortement soumis à des contraintes aussi bien internes qu'externes, celles-ci gèrent au quotidien des risques, liés à la nature de l'activité financière. De ce fait, ces banques ont intérêt à mettre en place des mécanismes, internes et souvent d'ordre externe, afin de surveiller les comportements des dirigeants⁷. 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.).

1.2. La Gouvernance bancaire : quelles spécificités ?

Vu que la banque est une entreprise et qu'elle se distingue, parfois, par la spécificité de la nature de son activité. Cette dernière touche à l'existence de coûts de transactions, à la diversification des risques, au degré d'innovation dans le domaine, à une réglementation prudentielle, etc... Cela rend la gouvernance de plus en plus complexe dans le secteur bancaire que dans les autres secteurs.

Les banques peuvent adopter les mêmes codes de gouvernance que les autres entreprises. Sauf qu'elles soient tenues de prendre en considération de plusieurs éléments ayant un impact direct sur leurs modes de gouvernances. Tels que l'assurance des dépôts, la gestion des risques systématiques et spécifiques, l'optimisation des fonds alloués aux emprunteurs, les systèmes de contrôle interne et la structure du capital. En plus, leurs capitaux sont composés principalement de dettes⁸.

Caprio et *alii*, (2004)⁹ insiste sur le fait que la bonne gouvernance des banques mène à l'efficacité, et que les crises au sein des banques, sont dues essentiellement à la mauvaise gouvernance de celles-ci. Par ailleurs, les auteurs expliquent que l'Etat doit jouer son rôle, à savoir, l'édiction des règles d'ordre prudentiel afin d'atténuer les conséquences et minimiser les dégâts, du coup. La gouvernance bancaire est, ainsi, considérée comme une affaire publique à travers la réglementation et la supervision bancaires⁹.

En fait, la réglementation, la supervision et l'opacité constituent les principales caractéristiques des banques dont il faut tenir compte pour étudier leur gouvernance qui devient de la sorte bien spécifique¹⁰. En effet, les banques sont plus opaques que les autres firmes¹¹.

Les banques, mal gouvernées, ne cessent de causer énormément de problèmes à leurs environnements. Elles souffrent de multitudes pathologies, problèmes de transparence, des problèmes d'agence de plusieurs formes, etc... Cela risque d'induire plusieurs acteurs en erreur, notamment avec une asymétrie d'informations de plus en plus répandue¹².

Les autorités de régulation, financière et monétaire, ont un rôle important à jouer notamment dans la supervision afin d'instaurer des règles permettant l'évolution dans l'adoption de la démarche liée à la gouvernance. De ce fait, les banques sont censées être fortement réglementées par rapport aux autres entreprises et que celles-ci y sont soumises.

Levine (2004) revient sur l'effet de la réglementation sur l'autonomie de la décision au sein des banques. Il considère que la forte présence de la réglementation affecte défavorablement le comportement des banques et crée un dysfonctionnement au sein du système de la gouvernance. Certes, trop de règlement influe sur la relation d'Agence (Agent et Principal), le fait que l'autorité de régulation encourage l'asymétrie d'information. Cela est susceptible d'entraver l'efficacité des mécanismes mis en place par la gouvernance¹³. Enfin, pour Caprio et Levine (2003), l'exercice d'un contrôle plus strict sur les dirigeants afin de

La Gouvernance bancaire en Algérie à l'épreuve de la crise pétrolière : Défis et Enjeux

réduire les coûts d'agence est spécialement nécessaire dans le contexte bancaire à cause des difficultés de surveillance publique qu'il développe¹³. La gouvernance bancaire est une démarche managériale qui risque de ne pas porter ses fruits, à cause de son monovision. Le fait que toutes ces bonnes pratiques devraient être mises en place rien que pour préserver les droits des actionnaires au détriment des dirigeants. Cela limitera, sans doute, les pouvoirs de ceux-ci et ça se répercute directement sur la décision et puis les résultats de la banque. La gouvernance, comme règles de bonnes pratiques, doit créer un consensus entre ces parties prenantes pour assurer une certaine stabilité au sein de l'établissement.

2- LA GOUVERNANCE BANCAIRE AUX YEUX DE BÂLE 1 AU BÂLE 3 : ADOPTION DE NOUVELLES NORMES

L'organisation de la concurrence bancaire et les règles prudentielles adoptées, au sein du système bancaire, présentent les principaux mécanismes et dispositifs assurant la gouvernance dans les établissements bancaires. Ceux-ci sont constitués par les normes de Bâle 1, Bâle 2 et Bâle 3 à partir de 2013¹⁴.

Le capitalisme prône l'ouverture des marchés, entre autre le marché bancaire. Il compte sur les pouvoirs du marché pour réguler certains dysfonctionnements, mais aussi pour assurer une meilleure efficacité aux banques. Le secteur des banques a une particularité majeure, liée à la présence dangereuse de l'asymétrie d'information qui amène à l'aléa moral et à la sélection adverse. Cela rend la banque très vulnérable et sensible aux changements de la conjoncture économique¹⁵. Pour y répondre, les banques sont tenues de sextupler l'effort, notamment pour l'analyse et la surveillance des projets à financer. Une démarche qui apparait coûteuse, notamment avec l'accentuation de la concurrence¹⁶. Grigorian et Manole (2002) trouvent que la concentration du marché a un effet positif sur l'efficacité de coût des banques.

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 financier¹⁷. Il est donc indispensable de se couvrir derrière ces règles pour atteindre : la stabilité du système et la protection des déposants. Le Comité de Bâle a initié, justement, pour faire face à la montée des risques bancaires, 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 1), le ratio Mc Donough (Bâle 2) et le ratio Bâle 3¹⁸.

2.1. L'accord de Bâle I : le ratio Cooke

L'accord de Bâle, à partir de 1988, avait recommandé 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. Dès la fin des années quatre-vingt, la réglementation prudentielle a instauré une série de ratios à respecter obligatoirement. Pour la gestion des risques financiers au niveau du bilan, on compte six exigences principales¹⁹, 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.

2.2. Le Dispositif Bâle 2: l'approche de la régulation bancaire

A partir d'une approche plus globale et dynamique des risques les dispositions de Bâle II reposent sur trois piliers²⁰ :

- Le respect d'un niveau minimum de fonds propres pour couvrir leurs risques de crédit, opérationnels et de marché ;
- Le rôle de la Banque centrale dans l'assurance de disposition d'instruments, de la part des établissements de crédit, qui va permettre de maîtriser les risques et de respecter en permanence un niveau adéquat de fonds propres ;
- La publication des informations fiables et régulières sur les risques encourus, les dispositifs mis en place et l'adéquation des fonds propres.

La Gouvernance bancaire en Algérie à l'épreuve de la crise pétrolière : Défis et Enjeux

Tableau n° 1 : Les trois piliers de directives bancaires

PILIER 1	PILIER 2	PILIER 3
<p>Exigences minimales de fonds propres</p> <ul style="list-style-type: none"> - Risque de crédit (nouvelles approches de calcul) - Risque de marché (inchangé) - Risque opérationnel (nouveau) 	<p>Surveillance par les autorités prudentielles</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evaluation des risques et dotation en capital spécifiques à chaque banque - Communication plus soutenue et régulière avec les banques 	<p>Transparence et discipline de marché</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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.

Il faut reconnaître que la crise (*Subprime*) a révélé l'insuffisance du dispositif, mis en place par Bâle 2, (relatif à la mesure affinée du risque de crédit, introduction du risque opérationnel...), à couvrir correctement l'ensemble des risques que peut la banque courir.

2.2. La mise en place de l'Accord (Bâle 2), en Algérie : quels constats ?

Les banques algériennes font face à une multitude de problèmes entravant leur croissance. La gestion des risques semble le maillon faible de ces établissements, du fait d'une asymétrie d'information et autres obstacles. S'ajoute à tout cela la non-conformité des banques, en Algérie, aux normes internationales (dispositif lié à la couverture des risques). Ces derniers, semblent inadaptées aux réalités locales et nationales, ainsi la régulation bancaire ne peut pas ignorer ces réalités économiques et institutionnelles²¹.

L'application des normes inadaptées, au sein des banques algériennes, risque de générer une crise de confiance qui pourrait frapper tous les niveaux de la gouvernance (Dahdoubi. Z. 2002).

L'économie de l'Algérie, basée en grande partie sur la manne pétrolière et gangrénée par l'inflation, ne peut assurer 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'€uros) 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) (Dahdoubi. Z. 2002).

2.3. Le Dispositif Bâle 3 : la réglementation prudentielle

Le dispositif **Bâle 3** est venu en aide, suite aux dernières crises (2009 et 2010). Pour faire face aux innovations financières qui ne cessent de compliquer les techniques de financement et posent des difficultés en matière d'évaluation, de gestion et de contrôle des risques. Cela a obligé les banques de contourner la réglementation et d'opter pour le rapport : risque / rendement, au détriment de la sécurité dans son ensemble²².

Suite aux crises financières répétées, les instances internationales ont appelé à un renforcement et au respect de la réglementation bancaire afin d'assurer un développement économique durable.

L'orientation des nouvelles mesures réglementaires **Bâle 3** s'articule autour de deux approches²³:

- Une approche micro-prudentielle: pour améliorer la résistance 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.

3- GOUVERNANCE BANCAIRE, EN ALGÉRIE: ETATS DES LIEUX

3.1. Système bancaire algérien

La Banque d'Algérie a publié la liste officielle des banques et établissements financiers agréés en Algérie. La décision publiée au Journal officiel de la République algérienne n°02 du 11 janvier 2017, série 29 institutions financières dont 20 banques et 9 établissements financiers. Pour ce qui est des banques agréées en Algérie, il s'agit de 6 banques publiques, 14 banques privées. Le système bancaire algérien demeure toujours très peu développé, Il se compose à ce jour à la faveur des politiques d'assainissement et de restructuration des banques publiques qui représentent 89% du total des actifs du secteur bancaire et 83% du

La Gouvernance bancaire en Algérie à l'épreuve de la crise pétrolière : Défis et Enjeux

réseau bancaire national et réalisent 70,5% du produit net bancaire total. Le secteur privé représente 11% du total des actifs du secteur bancaire, le marché est caractérisé par une faible concurrence entre les deux catégories de banques (public/privé). Les indicateurs économiques publiés par la Banque d'Algérie (2013) démontrent un faible niveau de bancarisation et un niveau très élevé de liquidité bancaire. Le secteur reste prédominant de l'intermédiation financière avec l'absence de la bourse et demeure dédié au financement selon les favorisations des programmes de l'Etat. Le taux de pénétration du secteur bancaire dans le PIB est estimé trop faible (seulement 2,13% en 2009)²⁴. Selon la Banque Mondiale, (2012) « 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 ». Malheureusement, les banques algériennes demeurent loin de satisfaire ces critères, envie d'atteindre le développement socio-économique.

3.2. La Gouvernance bancaire dans le contexte Algérien : de quoi parle – t-on ?

Il y a une unanimité de la part des experts, que les banques algériennes se sentent moins concernées. Elles se voyaient à l'abri des risques dont parlaient les recommandations de **Bâle 3**, étant donné que ces établissements n'assistent pas à une concurrence menaçante ce qui rend leur exposition aux différents types de risques demeure non envisageable. Nonobstant, leur activité reste limitée vers l'international, ceci éviterait ces banques à être en péril, via l'effet de contagion ou autres. 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 3**²⁵.

L'Algérie est tenue, pour l'heure, de mettre en œuvre les recommandations des accords **Bâle 2**, qui constituent un levier important pour l'assainissement et la modernisation de l'industrie bancaire Algérienne. Pour mener à bien cette démarche, il faut permettre aux banques publiques de se conformer aux règles prudentielles universelles et soutenir la concurrence des banques privées (nationales et étrangères). Néanmoins, nos banques ont dû bénéficier du retour d'expérience cumulé par les grandes banques internationales, à savoir : sur la mise en œuvre de **Bâle 2** (pour les pays ayant de l'avance en cette matière) et sur les leçons que la communauté internationale des banques a tiré de la crise financière *Subprime*,

notamment, afin d'assurer une meilleure application des règles prudentielles. Le contexte financier international, que l'Algérie y prend ses distances, présente des aubaines. Le fait est que le retard qu'on a cumulé pour la mise en œuvre de Bâle 2, a bien été bénéfique, à cause des crises ayant touché la finance internationale et qui ont apporté des ajustements et des préconisations dans Bâle 3 (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 bâloise²⁶.

4- EFFETS DE LA CRISE PETROLIERE SUR LE SYSTEME BANCAIRE ALGERIEN.

L'Algérie, et comme tout Etat rentier qui place son économie en position d'otage du seul secteur des hydrocarbures, a tout à craindre d'une chute continue des prix du pétrole qui serait fatale pour son économie. Il faut savoir que notre économie est étroitement tributaire de l'exploitation d'un nombre limité de ressources naturelles, principalement les hydrocarbures. Par conséquent, elle est très sensible parce qu'elle est liée à cette volatilité des prix. Pour le gouvernement, la meilleure solution est d'avoir un baril stable entre 70 et 80 dollars, et ce, pour le plus long terme afin de pouvoir planifier et faire des projets. Malheureusement, les prix se négocient, aujourd'hui, vers 60 dollars et ce n'est ni bon pour notre économie ni pour les pays consommateurs. De même, il faut s'attendre encore à ce que les recettes algériennes d'hydrocarbures qui étaient de 58 milliards de dollars, en 2014, soient divisées par deux voire plus, dans les années qui suivent, entraînant à la fois un déficit de la balance commerciale et une pression sur la balance des paiements.

Tableau n°2. Evolution des principaux indicateurs économiques (milliards USD)

	2010	2012	2014	2016	2018
Prix du baril (moyenne/an)	77.38	109.45	96.29	40.68	69.52
Revenus pétroliers	55.52	70.58	58.46	27.91	37.92
Balance commerciale	16.58	20.16	0.45	-20.12	-9.42
Taux de croissance (%)	3.63	3.37	3.79	3.30	2.10
Réserves de change	157	190.66	178.93	114.13	79.88
Taux de change (dollar/dinar)	74.39	77.54	80.58	109.44	116.59

Source : www.imf.org

La Gouvernance bancaire en Algérie à l'épreuve de la crise pétrolière : Défis et Enjeux

En effet, depuis le recul des prix de pétrole, en juin 2014, la croissance économique a été constamment marquée par une chute continue (tableau 2). Cette baisse des prix du pétrole affecte, depuis 2014, les comptes publics et extérieurs, avec pour corollaires un épuisement de l'épargne budgétaire et une baisse du stock de devises ayant atteint 79 milliards de dollars à fin 2018 contre 179 milliards en 2014. De même, le fait est que la baisse brutale de l'excédent de la balance commerciale est issue de l'effet combiné du recul des exportations en valeur, notamment en hydrocarbures, et de la hausse de la facture à l'importation. Il est vrai que malgré la chute des cours du brut les exportations des hydrocarbures en la matière ont reculé plus de 50% passant d'environ de 58 milliards de dollars en 2014 à un peu moins de 28 milliards de dollars en 2016.

Pour en revenir à la vision strictement économique, l'institution du FMI²⁷, estime que l'Algérie doit miser sur «la valeur ajoutée de ses ressources en matières premières et les transformer en produits finis». C'est ainsi que, selon cette institution, la base de l'industrie locale se renforcera et permettra au pays de se défaire d'une dépendance aux exportations brutes. Pour le FMI, «la précarité des industries en Algérie est en grande partie responsable de la faible position du pays en matière de développement à l'échelle régionale, voire mondiale. Face à cette mauvaise conjoncture, le système bancaire algérien a subit de plein fouet dont la situation de manque de liquidités n'est pas loin. Pour faire face à cette situation de crise, le gouvernement semble à court d'option afin d'endiguer le flux de capitaux qui saignent nos réserves et nos ressources. Il a de ce fait associé l'autorité monétaire afin de trouver des solutions administratives pour freiner les flux puisque cette baisse des recettes pétrolières vient d'assécher le système bancaire et qui posait le problème de la redynamisation de la place bancaire dans la collecte des ressources, voire leur placement dans les investissements plus productifs. Cela oblige les banques algériennes de jouer un rôle beaucoup plus actif et efficace. Sachant que, depuis 2015, le gouvernement a introduit une série de mesures pour rationaliser les dépenses et limiter la perte de devises dont la décision du gel de l'importation d'environ 800 produits. En parallèle, on assiste depuis quelques années à une dévaluation en catimini du dinar face aux principales devises, en particulier, un glissement par rapport au dollar (tableau 2).

Tableau n°3. Situation monétaire (en %)

	2010	2012	2014	2016	2018
Ratio des réserves liquides/actif des banques	86,04	73,99	49,29	17,46	23,00
Épargne intérieure brute au PIB	48,45	47,53	43,85	36,63	35,60
Taux d'intérêt réel	-6,96	0,48	8,31	6,39	-2,56
Taux d'inflation	3,91	8,89	2,92	6,40	4,27

Source : www.bank-of-algeria.dz

Cependant, cette détérioration successive des réserves de change aurait obligé la Banque d'Algérie à élaborer une meilleure politique de change pour gérer autant que possible la réserve monétaire jusqu'à la hausse éventuelle des prix du pétrole. D'ailleurs, on constate depuis ce recul des cours du pétrole, une diminution voire une contraction sur les ratios des réserves liquides et du taux d'épargne brute à l'économie, au lieu 86,4% et 48,45% en 2010, respectivement, on y est à 23% et 35,6% en 2018. Cela indique une baisse de l'excédent de ressources collectées par les banques comparativement aux crédits distribués sur les différents acteurs de l'économie nationale (tableau 3). Cette mauvaise conjoncture oblige nos décideurs de revoir la politique de la convertibilité courante du dinar, qu'est devenue indispensable pour les importations qui ne cessent d'exploser (tableau 2).

D'autre part, la banque d'Algérie est censée de reconsidérer ses instruments de financement en passant d'une politique d'accès à l'escompte à une politique d'ouverture des marchés (*Open Market*). En ce qui concerne le budget, la réduction progressive du déficit pour atteindre un excédent de 1% en 2022, dont son financement doit d'abord assuré par le Fonds de réglementation du revenu au cours des premières années ainsi par le recours aux ressources bancaires²⁸. Tandis que, pour l'institution du FMI, souligne le maintien de la résilience de la place financière en Algérie face à la chute des prix des hydrocarbures, ainsi, son secteur bancaire reste bien capitalisé et que ces banques restent rentables et qu'elles affichent des ratios de fonds propres généralement bien supérieurs au minimum réglementaire²⁹.

Par conséquent, avec cette chute brusque des recettes extérieures et de la hausse de ses dépenses internes, plusieurs experts et économistes suggèrent au gouvernement à inverser sa courbe d'accumulation de réserves de changes, afin d'éviter les risques d'un retour plus rapide à des situations d'endettement, et c'est à la banque d'Algérie de diffuser une culture

La Gouvernance bancaire en Algérie à l'épreuve de la crise pétrolière : Défis et Enjeux

monétaire appropriée à cette conjoncture et de jouer correctement son rôle tant que régulateur monétaire, par le maintien au fixation des prix du marché interbancaire et de la parité du dinar par rapport aux devises, de mieux maîtriser, en générale, les fondamentaux macroéconomiques, tels que l'inflation, les réserves de change, la balance des paiements, etc. De plus, avec la mise en œuvre de la gestion prévisionnelle hebdomadaire de la liquidité bancaire, adossée à ces opérations, un rapprochement avec l'ancrage de ces taux sur le taux d'intérêt directeur, permettra à cette institution de disposer, à terme, d'un canal effectif de transmission de la politique monétaire³⁰.

5- LA MODERNISATION DE LA REGLEMENTATION BANCAIRE EN ALGERIE.

Depuis octobre 2014, le nouveau dispositif prudentiel résultant des réformes bancaires mises en œuvre par la Banque d'Algérie visait à renforcer la stabilité financière du système bancaire algérien, et, qui revêt une importance particulière pour l'économie nationale dans un contexte d'une crise conjoncturelle et financière internationale. Suite aux nouvelles mesures, ces banques ont été obligées d'être d'une grande solidité financière pour pouvoir faire face à leurs engagements à tout moment³¹. A ce titre, le ratio de solvabilité des banques, calculé sur la base du taux des fonds propres par rapport aux risques encourus au titre des crédits opérationnels et de marché, était porté à un minimum de 9,5% contre 8% l'antérieur, celui appliqué en 2013. De plus, ce nouveau dispositif vient d'imposer aux banques de constituer un coussin dit de sécurité alimenté par les fonds propres de base et couvrant 2,5% des risques pondérés. En revanche, en 2013, ce ratio de solvabilité des banques est resté élevé à 15%.

Parallèlement, le Conseil de la monnaie et du crédit de la Banque d'Algérie a décidé d'augmenter le capital minimum requis des banques et des établissements financiers pour passer à 20 milliards de dinars contre 10 milliards de dinars, tandis que le capital minimum requis des établissements financiers passe à 6,5 milliards de dinars contre 3,5 milliards de dinars³². Cette décision antérieure d'augmenter le capital minimum requis à partir de décembre 2008 suite à la propagation de la crise *Subprimes* dans plusieurs pays du monde. Rappelons que ces nouvelles mesures tout en tenant compte au contexte international et la consolidation du dispositif prudentiel recommandé par le comité de Bâle (3), a pour objectif

une mise à niveau en matière de réajustement du nominal par rapport au seuil minimal réglementaire datant d'une décennie, et à donner à la place bancaire et financière un signal fort en termes de renforcement de son assise financière et, in fine, de sa stabilité, et confère aussi aux banques et établissements financiers une capacité plus conséquente en matière d'intervention dans le financement de l'économie nationale.

Afin de mettre en lumière les dispositifs prudentiels visant à renforcer la surveillance du système bancaire et à veiller à sa stabilité, la Banque d'Algérie a procédé, depuis 2010³³, de mettre en place un ensemble d'actions et des mesures suivantes³⁴ :

- **La gestion du risque de liquidité**: suite au règlement portant sur le respect d'un ratio de liquidité, toutes les banques et les établissements financiers doivent détenir un stock d'actifs liquides suffisants pour faire face à leurs engagements exigibles à court terme ;
- **La gestion des risques interbancaires**: Dans ce sens, les banques et les établissements financiers sont tenus de fixer pour chaque contrepartie le montant maximal des prêts consentis et des emprunts obtenus auprès de contreparties bancaires tout en mettant en place un système d'enregistrement et de traitement des informations ;
- **Le renforcement du contrôle interne**: cette mesure vise à assurer le bon fonctionnement des processus internes des opérations bancaires, tout en maîtrisant leurs activités et l'utilisation efficiente de leurs ressources avec la prise en compte de l'ensemble des risques ;
- **La mise en place d'un système de notation bancaire**: ce dispositif permet de cibler les institutions en difficultés avec une rapidité dans la prise de mesures correctives et adéquates.

Récemment, une deuxième génération des réformes financières mise en œuvre par le gouvernement prévoit la modernisation des outils de paiements bancaires avec une révision des règles de gouvernance du secteur à même de promouvoir les investissements financiers. De fait, cette nouvelle réglementation de la deuxième génération de la réforme financière vise de rapprocher les banques de la réalité économique en favorisant l'investissement et la gestion des capitaux tout en mettant en place un climat favorable aux échanges, boursiers notamment, à commencer par la révision de la valeur réelle du dinar qui ne reflète pas forcément la solidité économique et financière du pays, voire de rendre l'économie compétitive et transparente. Autrement dit, pour faire face à cette conjoncture, la

La Gouvernance bancaire en Algérie à l'épreuve de la crise pétrolière : Défis et Enjeux

nouvelle réglementation bancaire doit refléter la réalité de l'économie et l'aider à lutter contre l'économie informelle et la promotion de l'économie en passant par le développement d'un secteur bancaire et financier plus performant.

Afin de mieux poursuivre la réforme bancaire inachevée, la Banque d'Algérie doit réviser la réglementation de change tout en adoptant un allègement de contrôle de change. On obtient donc, en principe, un dinar plus crédible car sa valeur officielle ne reflète pas la compétitive de l'économie nationale. Pour le FMI, une dévaluation du dinar peut aider les entreprises nationales à développer leurs exportations, ce qu'aide le dinar de retrouver sa confiance et de garder une stabilité³⁵. Quant à Benkhalfa³⁶, l'ex-ministre des Finances, préconise de maintenir cette nouvelle réglementation bancaire, une fois révisée. Cependant, les niveaux des prix, des salaires, du taux d'intérêt et de la parité du dinar doivent être révisés de façon à créer une cohésion entre le secteur bancaire et l'économie. Car cette révision du dinar permettra d'attirer plus d'investissements directs étrangers si elle est accompagnée d'une révision des règles de changes. En outre, l'alignement du dinar sur le potentiel financier du pays conduira également à des introductions en bourse et à une liquidité accrue du capital afin d'accroître l'ouverture des marchés. Ce système représentera finalement le projet final dans lequel la banque algérienne sera plus efficace et participera activement à la compétitivité des entreprises de notre économie.

Selon les données publiées par la Banque d'Algérie³⁷, on remarquera que le niveau de liquidité bancaire s'est contracté à moins de 1000 milliards de dinars en janvier 2017 contre 1833 milliards de dinars à fin 2015, alors que le rythme des crédits à l'économie est resté exponentiel. On peut s'étonner par contre que cette crise de liquidité bancaire observée en 2016 n'aura concerné concrètement que deux banques primaires du secteur public, d'où la reprise par la Banque d'Algérie des opérations de refinancement par le réescompte depuis le mois d'août 2016 pour un montant global de quelque 450 milliards de dinars, injecté sous forme de prêts aux banques à un taux de réescompte stabilisé à 3,5% (tableau 4).

Tableau n°4. Répartition des crédits à l'économie par secteur (en %)

	2010	2012	2014	2016	2018
Secteur Public	44.7	47.6	52.0	49.97	49.33
Secteur Privé	55.3	52.8	48.0	50.03	50.67

Source : www.bank-of-algeria.dz

D'autre part et contrairement à la situation de plusieurs pays émergents qui ont enregistré une contraction des crédits à l'économie liée à la crise financière internationale, les crédits distribués par les banques opérant en Algérie aux entreprises et ménages, directement ou par le biais de l'investissement en obligations émises par les entreprises, ont augmenté de 48 % en 2014 à 50% en 2018. Cette hausse correspond à une forte croissance des crédits, en termes réels, au cours de l'année 2018, situant l'Algérie dans le groupe de pays émergents à croissance rapide du crédit. Sous l'effet de la forte croissance des crédits à moyen et long termes, la part de ces crédits est montée à 59,9 % à fin 2010 contre 57,2 % à fin 2009, confirmant la dynamique de financement à long terme de projets d'investissement notamment en syndication bancaire et contribuant ainsi au rallongement des maturités de financement bancaire.

6- LA BONNE GOUVERNANCE BANCAIRE ET LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE EN ALGÉRIE : QUELLES PERSPECTIVES ?

Dans tous les pays du monde, comme dans toutes les zones monétaires, les banques centrales sont des institutions à la disposition des autorités publiques, et, elles sont tenues d'appuyer les politiques économiques et les choix politiques ayant un impact direct ou indirect sur ces politiques par des mécanismes propres à la sphère monétaire dans laquelle ces banques centrales ont une compétence certaine. Evidemment, pour des raisons d'organisation et d'efficacité, l'indépendance de cette institution est systématiquement présentée comme un principe de bonne gouvernance économique et monétaire où le respect garantit la gestion saine de la monnaie nationale tout en assurant à la fois la croissance économique et la prospérité des citoyens, et donc renforcer l'assise sociale des Etats et contribuant à la stabilité politique.

Cependant, il est largement admis que dans une économie en croissance, la gouvernance bancaire soulevait un nombre de défis importants pour les banques centrales : contrôler les fonctionnaires, obtenir des informations sur les conditions économiques locales, décider et surveiller les crédits accordés au niveau local. Outre ces objectifs principaux, étaient mentionnés des objectifs secondaires visant, comme précédemment, à modérer les fluctuations conjoncturelles liées aux évolutions de la balance des paiements et de la liquidité bancaire³⁸.

La Gouvernance bancaire en Algérie à l'épreuve de la crise pétrolière : Défis et Enjeux

Il est vrai cependant que la Banque d'Algérie dispose des compétences dont le gouvernement lui a désignées des instruments à la fois humains, institutionnels et réglementaires lui permettant d'effectuer ses missions. Sur le plan fonctionnel, l'indépendance de cette institution ou son autonomie ne sont ni plus ni moins étendues que celles de n'importe quelle autre banque centrale. La politique monétaire qu'elle gère est la résultante de décisions politiques prises à d'autres niveaux de l'Etat, et non de réflexions internes se fondant exclusivement sur des considérations techniques propres au domaine monétaire et financier.

En revanche, le secteur bancaire a été sévèrement critiqué pour son rôle dans la dernière crise financière. La faible gouvernance des établissements bancaires est fréquemment identifiée comme étant une cause majeure de cette crise. Les faillites bancaires engendrent d'importantes externalités négatives qui nécessitent parfois des années pour être résorbées³⁹. D'ailleurs, et depuis plusieurs années déjà, et même avant la chute des prix de pétrole, le guichet d'avances de trésorerie aux banques ne fonctionne plus, faute de besoins des banques primaires qui, qu'elles abritent ou non les comptes de la compagnie Sonatrach ou de ses succursales, bénéficient toutes, dans le cadre de leurs activités bancaires normales, des liquidités supplémentaires générées par les recettes d'exportations d'hydrocarbures.

En effet, les académiciens Taïeb Hafsi et Bachir Mazouz, dans leurs contributions⁴⁰, soulignent que les théories économiques les plus élaborées butent toujours sur la capacité des acteurs à les mettre en vie, et qui ce n'est plus valable pour notre économie nationale. Ils estiment ainsi qu'aujourd'hui, l'Algérie pour progresser économiquement n'a pas besoin d'une nouvelle théorie économique mais d'un modèle de management autonome. Ils partent de principe que le modèle de management soit une capacité autonome à tirer le meilleur parti du fonctionnement des organisations et qui permettra la création de richesses dont il permet, à la fois, l'efficacité et l'adaptation aux changements. Partant de cette approche, ils laissent penser que les institutions algériennes qu'elles soient publiques ou privées ont échoué dans leur choix d'un modèle de gestion qui soit adapté aux spécificités nationales. Cependant, au fur et à mesure que le système bancaire devient plus efficace, il aurait dû continuer à dévaluer la monnaie nationale, ce qui permettra d'ajuster la situation monétaire et financière de l'économie nationale, et d'apporter, entre autre, une réponse à la situation de

déficit budgétaire que vit le pays⁴¹. Mais simultanément, cela augmente les prix, et qu'est jugée une mesure nécessaire pour préserver l'économie nationale. Par ailleurs, le déficit budgétaire est trop important et ne cesse qu'augmenter depuis 2010, avec une légère amélioration en 2016 après des mesures d'austérité adoptées par le gouvernement algérien suite à une conjoncture pétrolière défavorable, et qui a entraîné un recul important des revenus au niveau du budget public. Cette situation s'est manifestée à travers notamment une forte baisse de la fiscalité pétrolière recouvrée alors que le fonds de régulation des recettes (FRR) s'est totalement épuisé en février 2017. De même, ces économistes reviennent sur le ratio des importations par rapport au produit intérieur brut pour les deux ou trois dernières années, et qui connaît une décroissance continue depuis la crise financière internationale. Historiquement, ce taux n'est pas très élevé, mais le problème se pose, en fait, avec le dinar qui est surévalué, explique-t-ils. Sur cette base, ils considèrent que le Produit intérieur brut est lui aussi surévalué (tableau 5).

Tableau n°5. Evolution des indicateurs financiers (en %)

	2010	2012	2014	2016	2018
Déficit budgétaire au PIB	25.7	28.0	22.0	14.0	22.0
Total des réserves en mois d'importations	36.78	34.31	28.19	22.58	18,8

Source : www.bank-of-algeria.dz

Récemment, le FMI appelle à plafonner les recours au financement non conventionnel et à envisager des privatisations et des emprunts extérieurs, tout en éliminant les contraintes à l'importation et à l'investissement. Aussi bien au niveau économique que financier, le recours à la planche à billets par le gouvernement algérien pour financer le déficit public doit être strictement plafonné en volume et en durée, selon la même institution internationale. Ce dernier justifie par le recours aux expériences internationales, et qui ont montré les limites et les inconvénients de la monétisation des déficits publics, qu'est porteuse de risques réels de tensions inflationnistes. En revanche, le FMI suggère en l'occurrence, de la possibilité de recourir à un large éventail d'outils de financement, notamment l'émission de titres au taux du marché, d'encourager des partenariats publics-privés, des ventes d'actifs, et enfin, idéalement, de recourir à l'endettement extérieur pour financer des projets d'investissements bien choisis. De même, cet organisme préconise d'envisager un assouplissement de la règle 51-49%, afin de favoriser l'investissement étranger, tout en menant sans tarder des réformes

La Gouvernance bancaire en Algérie à l'épreuve de la crise pétrolière : Défis et Enjeux

structurelles visant notamment à lutter contre la bureaucratie, à améliorer l'accès au crédit et renforcer la gouvernance, la transparence et la concurrence⁴². Ces questions sont plus complexes que nous connaissons actuellement, situation caractérisée par un système monétaire et bancaire très contraint, mais marqué aussi par les héritages de la crise financière qu'a traversé le pays depuis la chute des prix de pétrole.

7. CONCLUSION

Avec la présente étude, nous avons tenté de diagnostiquer la relation entre le système bancaire, la conjoncture actuelle et le développement économique, en l'Algérie, tout en décryptons les nouvelles réformes bancaires poursuivies par la Banque d'Algérie, et, en se basant sur les contributions et les rapports des institutions financières internationales. En règle générale, une bonne gouvernance bancaire ou un système bancaire adéquat améliore la performance économique tandis qu'un système inapproprié la détériore.

Toutefois, on a constaté que, depuis la crise financière et le choc pétrolier de juin 2014, la Banque d'Algérie a mis en place du système de surveillance prudentielle des banques et des établissements financiers. Ce système de supervision bancaire est régulièrement documenté et revu, ce qui permet de rendre compte périodiquement aux organes délibérants et exécutifs, en recherchant une bonne gouvernance et en offrant de meilleures performances et de meilleurs résultats.

Un autre point important de cette étude est que ce recule des recettes pétrolières senti dans le budget d'Etat parait affecter le développement économique en Algérie à travers une combinaison de l'accroissement des dépenses publiques et d'une fiscalité pétrolière contractée, mais avec une pondération plus élevée pour le degré de transactions interbancaires. Les mêmes résultats sont ressentis dans le cas du commerce extérieur répendit par l'abolition de la convertibilité courante du dinar algérien.

BIBLIOGRAPHIE

Abbad, H. et M. Achouche, (2012), 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.

- Adams, R. et H. Mehran, (2003), Board structure, banking firm performance and the Bank Holding Company organizational form, *Federal Reserve Bank of Chicago Proceedings*, Issue May, p.408-422.
- Aglietta, M. (1998), *Réguler la globalisation financière*, Éditions La Découverte, Paris.
- Arroudj, H. (2015), Réforme et modernisation du système bancaire algérien durant la période 1990-2010, Thèse de Doctorat en économie, université d'Oran.
- Baba-Ahmed, M. (2007), Le secteur financier en Algérie : une réforme inachevée, *Finance & Bien Commun*, Vol. 3, N° (28-29), p. 130-138.
- Belkebir, B., R. Daanoune, et I. Mouallim (2018), Analyse de l'Impact de la Gouvernance sur la Performance: Cas des Banques Marocaines, *International Journal of Innovation and Applied Studies*, Vol. 23, No. 4, p. 756-767.
- Ben Bouheni, F. (2016), Méthode d'analyse de l'impact des mécanismes de la gouvernance sur la performance bancaire, *La Revue des Sciences de Gestion*, Vol. 2-3, N° 278-279, p. 79-87.
- Ben Hamadi, Z. et H. Yosra (2018), Expertise du CA, prise de risques et performance : Cas des banques tunisiennes, disponible sur : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01901202>
- Berle, A. et G. Means, (1932), *The Modern Corporation and Private Property*, Commerce Clearing House, New York.
- Caprio, G., Laeven, L. et Levine R., (2004), Governance and bank valuation, *World Bank Policy Research*, Working Paper, N°3202, Janvier.
- Caprio, G.Jr. et Levine R. (2003) « Corporate governance of banks: Concepts and international observations », National Bureau of Economic Research (NBER), Working Paper, N°10158.
- Chabane, M. (2010), L'Algérie otage de ses hydrocarbures : obligation de réformes, urgence d'une reconversion, *Cahiers de la Méditerranée*, N° 81, p. 319-330.
- Charreaux, G. (2002), *Le gouvernement des entreprises*, Economica, Paris.
- Dahdoubi Z. (2002), « La bonne gouvernance : une condition nécessaire pour le développement économique en Algérie ». Mémoire de fin d'études Master 2 Banques et marchés financiers, Université Abdelhamid Ibn Badis Mostaganem, Année universitaire : 2014 – 2015
- Dell'Ariccia G. (2000), Learning by lending, competition, and screening incentives in the banking industry, IMF.org
- Derder, N. (2018), L'impact de la crise pétrolière sur la performance du système bancaire algérien, *International Journal of Economics & Strategic Management of Business Process*, Vol.13 p.157-164

La Gouvernance bancaire en Algérie à l'épreuve de la crise pétrolière : Défis et Enjeux

- Dumontier, P. et D. Dupré (2005), *Pilotage bancaire : les normes IAS et la réglementation Bâle II*, REVUE BANQUE Edition, Paris.
- Feiertag, O. et M. Margairaz (2010), *Gouverner une banque centrale*, Editions Albin Michel, Paris.
- Féral, F. et B. Cazalet, (2007), *Gouvernance et politiques publiques*, Presses Universitaires de Perpignan, France.
- Furfine, C-H. (2001), Banks as monitors of other banks: Evidence from the Overnight Federal Funds Market, *Journal of Business*, Vol. 74, p.33-57.
- Guiselin, R. et J. Maati (2018), Juste valeur et gouvernance bancaire : une analyse internationale, *La Revue des Sciences de Gestion*, Vol (1-2), N° (289-290), p. 67-75.
- Jensen, M.C. et W.H. Meckling, (1976), Theory of the Firm : Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure, *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Kobar, M. (2018), *Gouvernance et performance des banques de la zone U.E.M.O.A*, Editions universitaires européennes.
- Ladjouzi, S. (2014), La bonne gouvernance bancaire: une condition nécessaire pour le développement économique en Algérie, *La Revue performance des entreprises algériennes*, N°5.
- Lamarque, E. (2008), *Gestion bancaire*, 2^e édition, Pearson Education.
- Lamarque, E. (2011), *Management de la banque*, 3^e édition, Edition Pearson.
- Lapteacru, I. et E. Nys, (2011), L'impact de la concurrence bancaire sur l'efficacité des banques : le cas des Pays d'Europe Centrale et Orientale, *Revue Economique*, Vol.2(62).
- Levine, R (2004), The Corporate Governance of Banks: A Concise Discussion of Concepts and Evidence, *World Bank Policy Research*, Working Paper N° 3404
- Llewellyn, D-T. (2001, A regulatory regime for financial stability, *Austrian National Bank*, Working Paper N°48.
- Louizi, G. (2006), Impact du conseil d'administration sur la performance des banques tunisiennes, *XV^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique*, Genève, Juin.
- Macey, J-R. et O. Maureen, (2003), The corporate governance of banks, *Economic Policy Review*, Federal Reserve Bank of New York, Special Issue, Vol.9(1) , April, p.91-108.
- Mansouri, M. (2005), *Systèmes et pratiques bancaires en Algérie*, Edition Houma, Alger.
- Mekideche, M. (2009), Le secteur des hydrocarbures en Algérie : Piège structurel ou opportunité encore ouverte pour une croissance durable?, *Confluences Méditerranée*, Vol. 4, N°71, p. 153-166.
- OCDE. (2004), *Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE*, rapport paru en 2004.

- Pfister C. (1997), Politique monétaire et aspects prudents, *Bulletin de la Banque de France*, n°43, juillet, pp 1-9, juillet 1997.
- Saul, S. (2016), *Du pétrole et du gaz en Afrique du Nord, Dans Intérêts économiques français et décolonisation de l'Afrique du Nord (1945-1962)*, Librairie Droz, p. 565-636.
- Sbai, H. et H. Meghouar (2017), L'impact des mécanismes de gouvernance sur la performance des banques marocaines, *Question(s) de management*, Vol. 3(18), p.173 -187.
- Sellami, R. (2011), Application des nouvelles réformes Bâle III dans le contexte du marché maghrébin, *Le Maghreb en mouvement*, édité par Kurt Salmon, p. 44-45.
- Semmod, B. (2010), *Maghreb et Moyen-Orient dans la mondialisation*, Armand Colin, Paris.
- Senouci, K. (2015), La gouvernance bancaire face aux parties prenantes : Cas des banques publiques algériennes, Thèse de Doctorat en Gestion, Université de Tlemcen.
- Sidibe, D (2018), Gouvernance et management des risques, EMS Editions, Caen.
- Tauzin, P. (2014), La gouvernance bancaire dans la lutte contre le blanchiment de capitaux, *Revue internationale d'intelligence économique*, Vol. 6(1), p. 37-49.

NOTE :

1. Berle et Means, (1932), p. 15-28
2. Jensen et Meckling (1976), p.18-30
3. Comité de Bâle sur le contrôle bancaire - Septembre 1997
4. Michel Aglietta , p. 20-35
5. Féral F., Cazalet B. (2007). p.121-139.
6. Charreaux G. (1997), p 15-35
7. Charreaux G. (2002), « Quelle théorie pour la gouvernance ? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive ».
8. Semmaa, M. (2008), p.10-25
9. Ghazi LOUIZI, p.1-15
10. Caprio et al. (2004), p. 15- Caprio et Levin (2003), p :22.
11. Ghazi LOUIZI, Idem, p : 3.
12. Adams, R. et Mehran, H. (2003) « Board structure, banking firm performance and the Bank Holding Company organizational form », Federal Reserve Bank of Chicago Proceedings, Issue May, p.408-422.

La Gouvernance bancaire en Algérie à l'épreuve de la crise pétrolière : Défis et Enjeux

13. Furfine, C.H. (2001) « Banks as monitors of other banks: Evidence from the Overnight Federal Funds Market », *Journal of Business*, Vol.74, p.33-57.
14. Llewellyn, D.T. (2001) « A regulatory regime for financial stability », Austrian National Bank, Working Paper N°48.
15. Macey et Maureen (2003), p.91-108.
16. SENOUCI Kouider , (2015) p.150-180
17. Lapteacru et Nys (2011), p. 5-12
18. Dell'Ariccia (G.), *Learning by lending, competition, and screening incentives in the banking industry*, IMF, 2000.
19. Pfister (1997), p.1-9
20. SENOUCI Kouider , Idem, p :86.
21. Eric Lamarque « Gestion bancaire », 2e édition, édition Dareios Pearson Education, année 2008, pages 90-91-
22. LEVINE, R (2004), P.30.
23. SENOUCI Kouider , op-cit, p :116.
24. Eric Lamarque « Management de la banque – Risque, relation client, organisation », 3e édition, Edition Pearson, année 2011, pages 80, 81 et 82.
25. Ladjouzi, S. (2014), p. 33-40
26. Guide des banques et des établissements financiers en Algérie 2012 – KPMG Algérie, 2013.
27. IMF Country Report No. 18/168
28. Voir : https://www.bank-of-algeria.dz/pdf/tendancesmonetaires_2semestre2018.pdf
29. IMF Country Report No. 18/168
30. Derder, N. (2018), L'impact de la crise pétrolière sur la performance du système bancaire algérien, *International Journal of Economics & Strategic Management of Business Process*, Vol.13 p.16.
31. Le rapport intégral sur : www.bank-of-algeria.dz/pdf/communicationgouv11062015.pdf
32. Rapport disponible sur : <https://manifest.univouargla.dz/documents/Archive/Archive%20Faculte%20des%20Sciences%20E>

[conomiques%20,%20de%20Gestion%20et%20des%20Sciences%20Commerciales/La%20reform
%20du%20systeme%20bancaire%2011%20et%2012%20Mars%202008/20.pdf](#)

33. L'ordonnance bancaire N°10-04 du 26 août 2010

34. Arroudj, H. (2015), Réforme et modernisation du système bancaire algérien durant la période 1990-2010, Thèse de Doctorat en économie, université d'Oran, p. 474-476

35. A voir : www.bank-of-algeria.dz/pdf/tendancesmonetaires_2semestre2018.pdf, p. 5-7.

36. Entretien disponible sur : www.jeunefrique.com/mag/782390/economie/algerie-abderrahmane-benkhalifa-lactuel-mode-de-gouvernance-est-un-frein-economique/

37. www.bank-of-algeria.dz/html/indicateur.htm

38. Jobst, C. « Gouverner une banque centrale décentralisée » dans Feiertag et Margairaz (2010), p. 115-117.

39. Belkebir et *al.* (2018), Analyse de l'Impact de la Gouvernance sur la Performance: Cas des Banques Marocaines, International Journal of Innovation and Applied Studies, Vol. 23, No. 4, p. 757.

40. Papiers présentés par Taïeb Hafsi et Bachir Mazouz au Colloque « Quels modèles de management pour l'Algérie », INPED, le 16 mai 2016, Boumerdes.

41. Boucekkine R. et N. Meddahi (2019), « voici ce que dit notre note sur le financement non conventionnel », un papier communiqué au Forum « Financement de l'économie algérienne : écueils et solutions possibles » animé par la Banque d'Algérie, le 1 avril.

42. <https://www.elwatan.com/edition/economie/recours-a-la-planche-a-billets-les-mises-en-garde-du-fmi-13-03-2018>