

**L'IMPACT DES CARACTÉRISTIQUES DU CONSEIL
D'ADMINISTRATION SUR LA PERFORMANCE DES BANQUES
ALGÉRIENNES**

***THE IMPACT OF THE CHARACTERISTICS OF THE BOARD OF
DIRECTORS ON THE PERFORMANCE OF THE ALGERIAN BANKS***

Mohammed Touahri*

l'école des hautes études commerciales Kolea, Algérie

m.touahri@hec.dz

Reçu le: 20/09/2021

Accepté le: 03/11/2021

Publié:31/12/2021

Résumé :

L'objectif de notre étude est d'étudier l'impact des caractéristiques du conseil d'administration (la taille du CA, la dualité PCA/DG, la fréquence des réunions et la présence des administrateurs externes) sur la performance des banques commerciales algériennes mesurée par (ROA). La validation empirique concernant un panel construit à partir de 12 banques commerciales algériennes observées pour une période de 12 ans, de 2008 à 2019, montre que la taille du conseil d'administration, la dualité de direction ainsi que la taille de la banque influencent négativement sur la performance de ces banques. Par contre, le niveau d'endettement influence positivement sur cette performance. D'autre part, la présence des administrateurs indépendants et la fréquence des réunions n'impactent nullement sur la performance des banques algériennes.

Mots clés : Gouvernance bancaire, performance, données de panel, banques.

JEL Classification : G34, L25, C23, G21

Abstract :

The purpose of this research is to analyze the impact of the characteristics of the board of directors (the size of the board, the PCA / CEO duality, the frequency of meetings and the presence of external directors) on the performance of Algerian commercial banks, measured by the (ROA). The empirical validation concerning a panel built from 12 Algerian commercial banks observed for a period of 12 years, from 2008 to 2019. The results shows that the size of the board of directors, the duality of management and the size of the bank negatively influence the performance of these banks. On the other hand, the level of debts influence positively this performance. However, the presence of independent directors and the frequency of meetings have no impact on the performance of the Algerian banks.

Keywords: Governance banking, performance, panel data, banks.

JEL Classification : G34, L25, C23, G21.

* Auteur correspondant: Mohammed Touahri, m.touahri@hec.dz.

Introduction

Depuis les travaux de **Berle et Means (1932)**, la notion de gouvernance d'entreprise a beaucoup évolué dans les débats autour de la problématique des intérêts en présence. Ces deux chercheurs ont signalé que la naissance du problème de gouvernance découlait de la séparation entre la fonction de contrôle et la fonction décisionnelle qui caractérise les grandes entreprises américaines. Cette séparation a conduit à la naissance d'un conflit d'intérêts entre les dirigeants et les actionnaires. En effet, plusieurs travaux de recherche sont portés sur la gouvernance d'entreprise en générale et particulièrement la gouvernance dans les institutions financières, mais très peu de recherches se sont intéressées au lien entre la gouvernance bancaire et la performance des banques.

L'Algérie, comme tous les pays en développement, son secteur bancaire joue un rôle majeur dans l'économie. Par conséquent, le gouvernement Algérien est censé promouvoir la bonne gouvernance des institutions financières, essentiellement des banques. En effet, plusieurs travaux de recherche mettent la lumière sur la relation entre les mécanismes de gouvernance et performance bancaire, mais cette problématique reste limitée dans notre pays.

Le présent article a pour objectif de répondre à la problématique suivante : **« Comment les caractéristiques du conseil d'administration peuvent-ils influencer sur la performance des banques algériennes ? »**

Afin de répondre à cette problématique, nous structurons notre article comme suit : Dans la première partie, nous fournirons une grille de lecture de la gouvernance bancaire à travers l'examen de la littérature de la gouvernance d'entreprise. Ce qui nous permettra de donner une définition claire du concept de « gouvernance bancaire » et de comprendre ses spécificités. Ensuite, la deuxième partie définit le concept de performance bancaire et ses méthodes de mesure. Par la suite, nous présenterons des travaux théoriques et empiriques qui étudient la relation entre les mécanismes de gouvernance et la performance des établissements de crédit à travers l'examen d'une revue de la littérature. Cela nous permettra de formuler les hypothèses de notre étude. Enfin, la troisième partie sera réservée à une étude empirique qui étudiera la relation entre les caractéristiques

du conseil d'administration et le niveau de performance des banques algériennes par la mise en œuvre d'un modèle économétrique sur des données de panel.

I. LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE :

Depuis la crise financière 1929, le concept gouvernance d'entreprise ou « corporate governance » est au centre des préoccupations des chercheurs et des organismes au service du développement. De plus, la gouvernance d'entreprise a été définie par plusieurs auteurs et organisations, il n'est donc pas surprenant de

L'IMPACT DES CARACTÉRISTIQUES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LA PERFORMANCE DES BANQUES ALGÉRIENNES

trouver dans l'abondante littérature consacrée à cette notion clé différentes définitions et différentes approches.

A cet effet, cette notion ne retient pas l'unanimité des chercheurs et des spécialistes dans le domaine. Nous présenterons ci-dessous les différentes définitions des auteurs et des organisations plus pertinentes :

Selon **Charreaux (1997)**, la gouvernance d'entreprise peut être définie comme *«l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire»*. Charreaux a fondé sa définition sur la protection des intérêts des apporteurs de ressources et l'encadrement du pouvoir discrétionnaire des dirigeants (**Maugeri, 2014 : p.20**). Dans ce cadre, **Cabane (2013)** a défini la gouvernance d'entreprise comme un *« système permettant la défense de l'intérêt social, la conduite, la gestion, le contrôle et la pérennité de l'entreprise, précisant les pouvoirs, les responsabilités et les relations des actionnaires et des dirigeants, et s'assurant que l'objectif de création de valeur pour l'ensemble des parties prenantes est bien pris en compte »* (**Cabane, 2013 : p.22**). En outre, **P.Y.GOMEZ (2018)** a considéré la gouvernance d'entreprise est un *« ensemble de disposition légale, réglementaire ou pratique qui délimite l'étendue du pouvoir et des responsabilités de ceux qui sont chargé d'orienter durablement l'entreprise »*. (**GOMEZ, 2018 : p.15**).

D'un autre côté, l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (**OCDE**), *« la gouvernance d'entreprise fait référence aux relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et d'autres parties prenantes »*. De plus, le **Code Algérien de Gouvernance d'Entreprise (2009)** a défini la gouvernance d'entreprise comme : *« une philosophie managériale et un ensemble de dispositions pratiques visant à assurer la pérennité et la compétitivité de l'entreprise »*.

En effet, la gouvernance était principalement basée sur la gouvernance d'entreprise. Toutefois, les banques se distinguent par certaines caractéristiques intrinsèques par rapport aux autres firmes non financières qui peuvent avoir un impact sur les motivations des différentes parties prenantes, ce qui nous ramène à parler d'une gouvernance propre à la firme bancaire. (**Boussaâda, 2012 : p.38**).

II. LA GOUVERNANCE BANCAIRE ET SES SPÉCIFICITÉS :

La notion de gouvernance a concerné en premier lieu les firmes non financières, puis elle s'est propagée aux firmes financières, étant donné que ces firmes occupent une place centrale dans le développement économique d'un

pays, notamment dans les pays où les marchés financiers ne sont pas encore développés, comme le cas en Algérie.

Dans cette partie, nous présentons l'émergence de la notion de la gouvernance bancaire et les caractéristiques spécifiques des banques qui rendent leur gouvernance différente de celle des entreprises.

1.La gouvernance bancaire :

Depuis les dernières crises financières de 2007-2008, l'efficacité de la gouvernance d'entreprise des banques, ou la gouvernance bancaire a été remise en cause par de nombreux chercheurs. **Menkhoff et Suwanaporn (2007)** affirment que la crise bancaire peut être accentuée suite à une libéralisation financière pratiquée dans un environnement institutionnel peu développé, ce qui indique que l'inefficacité des mécanismes de gouvernance bancaire peut être à l'origine des crises bancaires (**Menkhoff et Suwanaporn, 2007 : pp. 1077-1089**). Dans ce sens, **Angkinand (2007)** a montré que la supervision bancaire adéquate permet d'atténuer les crises bancaires (**Angkinand, 2007 : pp. 1-17**). De plus, **MARSAL et BOUAISS** constatent que la gouvernance des banques se caractérise par l'importance des mécanismes externes (la réglementation prudentielle) et internes mis en œuvre par le conseil d'administration afin de contrôler et discipliner le comportement des dirigeants pour agir dans les intérêts des actionnaires (**Marsal et Bouaïss, 2009 : p.93**).

Pour étudier efficacement la gouvernance des banques, il est nécessaire d'abord de revoir les spécificités de la banque par rapport aux sociétés non financières.

2.Les spécificités de la gouvernance bancaire :

L'activité de la 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. Cela rend la gouvernance de plus en plus complexe dans le secteur bancaire que dans les autres secteurs.

En effet, ce type de gouvernance présente un certain nombre de spécificités incitant les chercheurs à concrétiser des études spéciales en leur faveur :

2.1.La spécificité du bilan bancaire :

Les banques se caractérisent par une structure de bilan spécifique : elles se distinguent des autres firmes non financières par un niveau important d'endettement (90 % des actifs sont financés par les dettes sous forme de dépôts). Pour cela, les banques doivent toujours maintenir des réserves liquides suffisantes pour rembourser ses déposants quand il y a des mouvements de retrait des dépôts. Elles doivent aussi bien gérer et allouer ses ressources (les dépôts de la clientèle) pour éviter le retrait massif des dépôts par les créanciers,

puisque ce dernier peut entraîner la faillite des banques (**Macey et O'Hara, 2003 : pp. 91-107**).

2.2.L'opacité des actifs bancaires :

Cette caractéristique a été définie par le chercheur **Ross (2004)** comme l'incapacité dans laquelle se trouvent les potentiels apporteurs de financement extérieurs (les actionnaires et les déposants) à comprendre entièrement les caractéristiques de risque des banques, potentiellement due au manque d'information financière complète et fiable. Il a également considéré que la principale source d'asymétrie d'information et d'opacité dans le secteur bancaire demeure toujours les actifs bancaires, notamment les crédits, car ces actifs sont difficilement observable et leur risque est potentiellement manipulable par les dirigeants (**Ross, 2004**).

2.3.La réglementation des banques :

La réglementation bancaire est une autre spécificité de la gouvernance bancaire. Elle 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* » (**Coussergues, 2005 :p.35**).

En effet, les banques se caractérisent par une forte réglementation dont l'objectif est d'assurer une protection pour l'ensemble des déposants qui n'ont pas la capacité de porter un jugement sur le risque que la banque prend, à travers l'assurance de leurs dépôts. Cependant, ce système d'assurance encourage la banque à prendre plus de risque. En revanche, d'autres chercheurs ont considéré la forte réglementation est le plus important mécanisme de contrôle dans le secteur bancaire (**Prowse, 1997: pp. 09-27**).

III. LA PERFORMANCE BANCAIRE ET SES MÉTHODES DE MESURE

Depuis du XX^e siècle, la notion de performance était au centre d'intérêts de nombreux chercheurs, ainsi que les institutions financières.

1.Définition de la performance bancaire :

Cette notion a été définie par plusieurs chercheurs, donc il n'est pas surprenant de trouver dans l'abondante littérature consacrée à ce concept majeur, différentes définitions. De ce fait, le concept de performance est largement utilisé sans que sa définition fasse l'unanimité (**Bourguignon, 1995 : pp. 61-66**). Nous allons présenter ci-dessous les définitions des auteurs les plus pertinentes :

Hélène Bergeron (2000) a signalé qu'à l'interne, la performance dépend de la perception qu'en ont les dirigeants, les salariés de l'entreprise et les autres parties prenantes. En externe, la performance est déterminable selon la perception qu'en ont les partenaires d'affaires et selon leurs propres rapports et

objectifs vis-à-vis de l'entreprise (**Bergeron, 2000 : p.06**). En revanche, **Bouquin (2001)** a défini la performance comme un processus, composé de trois éléments. La performance naît tout d'abord de la définition traditionnelle de l'économie qui consiste à se procurer des ressources à moindre coût. Puis, ces ressources vont subir un processus dans lequel l'efficacité veille à la maximisation de la quantité obtenue de produits ou de services à partir d'une quantité donnée de ressources. Enfin, l'efficacité assure la réalisation des objectifs et des finalités préalablement définis.

Au regard de ces différentes définitions, nous pouvons définir la performance comme le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis par une banque. Autrement dit, une banque performante doit être à la fois efficace et efficiente. Elle est efficace lorsqu'elle atteint les objectifs qu'elle a fixés. Elle est efficiente lorsqu'elle minimise les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs qu'elle a fixés.

2. Les méthodes de mesure de performance bancaire :

En effet, les méthodes d'évaluation de performance utilisées par les chercheurs sont nombreuses et se différencient d'un auteur à un autre et d'un pays à un autre. Dans ce cadre, **Danièle Nouy (1993)** a noté que les autorités prudentielles proposent plusieurs méthodes d'appréciation de la performance des banques (**Nouy, 1993 : pp. 465-486**). Ces dernières se répartissent en deux grandes approches : l'approche structurelle et non structurelle.

2.1. L'approche structurelle :

Elle est également appelée « approche frontière ». Elle utilise des méthodes d'analyse des frontières « *frontier analysis methods* ». Ces dernières considèrent l'efficacité comme la mesure la plus pertinente de la performance (**Henni, 2018 : p.75**). Les méthodes appliquées peuvent être paramétriques ou non paramétriques (**Berger & Humphrey, 1997 : pp. 175-212**).

2.2. L'approche non structurelle :

L'approche non structurelle représente les méthodes traditionnelles de mesure de la rentabilité qui sont : la méthode des Soldes intermédiaires de Gestion (SIG) et la méthode des ratios. Cette dernière sera la méthode que nous utiliserons dans notre étude pour mesurer la performance des banques algériennes.

IV. GOUVERNANCE BANCAIRE ET PERFORMANCE : REVUE DE LITTÉRATURE ET FORMULATION DES HYPOTHÈSES

La gouvernance des banques est différente de la gouvernance des autres types d'entreprises. Ce système de gouvernance se divise en mécanismes externes et mécanismes internes.

Notre étude consiste à analyser l'effet des caractéristiques du conseil d'administration sur la performance des banques algériennes mesurée par la rentabilité des actifs (ROA).

1. Les caractéristiques du conseil d'administration et la performance :

La relation entre le CA et la performance bancaire est appréciée par la taille du conseil, le nombre de réunions, le nombre des administrateurs indépendants présents au sein du conseil et le cumul des fonctions du président du conseil et du directeur général (dualité).

1.1. La taille du conseil d'administration et la performance bancaire :

L'impact de cette caractéristique du conseil d'administration sur la performance des entreprises en général et des banques en particulier a fait l'objet de plusieurs études dont les résultats sont divergents.

Hermalin et Weisbach (2003) ont également montré une relation négative entre la taille du conseil et la valeur de l'entreprise, en raison de la difficulté de communication et des coûts élevés lors de la prise des décisions communes (**Hermalin et Weisbach, 2003 : p.10**). Dans le même sens, **Pathan, Skully et Wichkramanayake (2007)** ont observé une relation négative entre la taille du conseil d'administration et la performance des banques Thaïlandaises pendant la période (1999 -2003).

En revanche, **Dalton et al (1999)** ont conclu qu'un conseil composé d'un nombre important d'administrateurs atteint de meilleurs niveaux de performance (**Dalton et al, 1999 : pp. 674-686**). Ce résultat a été également confirmé par **Coles et al (2008)**. Ces derniers ont constaté que l'augmentation de la taille du conseil d'administration améliore la performance pour les firmes les plus complexes. A partir ces études antérieures, nous formulons notre première hypothèse de recherche :

H1 : La Taille du CA a une influence négative sur la performance bancaire.

1.2. La dualité des fonctions de gestion et de contrôle et la performance bancaire :

La littérature bancaire montre que les études qui traitent l'effet de la dualité sur la performance des banques, ne sont pas trop abondantes et leurs résultats ne sont pas toutes concluantes.

L'étude de **Kaymak et Bektas (2008)** a considéré que la dualité PDG / PCA influence négativement sur la performance des banques en Turquie durant la période 2001-2004 (**Kaymak et Bektas, 2008 : pp. 550-561**). Ils ont justifié cette relation négative en augmentant considérablement le pouvoir du dirigeant

au sein du conseil de la banque. Ce résultat a également été confirmé dans les travaux de **SBAI, MEGHOUAR (2017)**.

Contrairement à la vision anti-dualité exposée ci-dessus, une autre explication en faveur de la fusion des fonctions de PDG/PCA. **Sridharan et Marsinko (1997)** ont constaté que les firmes choisissant une structure d'unité dans le conseil enregistrent certainement une performance supérieure à celles qui favorisent la séparation des deux fonctions (**Sridharan et Marsinko, 1997**). La deuxième hypothèse est la suivante :

H2 : La dualité des fonctions DG/PCA a un impact négatif sur la performance bancaire.

1.3.Le nombre (ou fréquence) des réunions du CA et la performance bancaire :

Vafeas (1999) a constaté que l'augmentation du nombre de réunions du conseil n'est pas synonyme de l'existence d'une bonne performance financière (**Vafeas, 1999 : pp. 113-142**). Cependant, d'autres recherches à l'instar de l'étude de **Godard et Shatt (2004)** qui montre que l'augmentation significative du nombre de réunions du conseil a un impact positif sur la performance financière des entreprises françaises. La troisième hypothèse est la suivante :

H3 : La fréquence des réunions du CA a un impact positif sur la performance bancaire.

1.4.L'indépendance des membres et la performance bancaire :

Il s'agit de la caractéristique la plus importante du CA permettant de refléter la qualité de gouvernance d'une entreprise. **Choi et Hasan (2005)** ont étudié l'impact de la présence d'administrateurs externes dans le CA sur la performance des banques Coréennes durant la période allant de 1998 à 2002. Ils ont trouvé que l'impact est positif et significatif sur la performance, ce que suggère que la présence d'administrateurs indépendants entraîne une amélioration de la rentabilité des actifs (**Choi et Hasan, 2005 : pp. 215-242**). En outre, **Alexandre et al (2000)** ont souligné que la présence d'administrateurs externes protège les intérêts des actionnaires lorsqu'il y a un conflit d'agence et par la suite améliore la performance financière des firmes (**Alexandre et Paquerot, 2000 : pp.5-29**).

Cependant, certaines études ont démontré l'inverse, c'est à dire une corrélation négative entre le taux des administrateurs indépendants et la performance. Dans ce contexte, **Pathan et Faff (2013)** ont trouvé à l'aide d'un échantillon composé de 21 banques Américaines cotées sur la période de 1997-2011, que l'indépendance des administrateurs a des répercussions négatives sur la performance des banques Américaines (**Pathan et Faff, 2013 : pp.1573-1589**). Par conséquent, nous formulons notre quatrième hypothèse de recherche :

L'IMPACT DES CARACTÉRISTIQUES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LA PERFORMANCE DES BANQUES ALGÉRIENNES

H4 : L'indépendance des administrateurs a une influence positive sur la performance bancaire.

V. DONNÉES ET MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE :

Cette partie sera consacrée à la présentation de notre échantillon que nous utiliserons dans notre étude, la présentation du modèle et ses différentes variables (variable dépendante et variables explicatives) ainsi que leurs mesures.

1. Données :

L'échantillon de notre étude comprend 12 banques commerciales algériennes pour la période allant de 2008 à 2019, donc un panel cylindré de 144 observations. Cet échantillon de 12 banques² a été choisi pour des raisons de disponibilité d'information. Les données financières et comptables (ROA, total d'actif, taux d'endettement) ont été collectées à partir des états financiers et des comptes de résultats des banques concernées. Concernant les données relatives à la gouvernance (la taille du CA, la fréquence des réunions, l'indépendance des membres et la dualité), ces dernières ont été collectées manuellement à partir des rapports annuels des banques, qui se trouvent au niveau de **l'Inspection générale de la Banque d'Algérie**.

1. Définitions et mesures des variables :

Le tableau ci-dessous présente une description des variables de notre modèle :

Tableau N°1 : Description des variables et signes attendus

Identité de la variable	Notation	Définition et mesure	Signes attendus
La variable endogène			
Ratio de rentabilité des actifs	ROA	Le Rapport entre le résultat net d'exploitation et le total d'actifs	/
Les variables exogènes			
La taille du conseil d'administration	TAILLE CA	Le nombre d'administrateur dans le conseil d'administration	-
Fréquence des réunions	FREQR	Le nombre total de réunions du CA	+
L'indépendance des administrateurs	INDEP	Le rapport entre le nombre d'administrateurs indépendants et nombre total des administrateurs dans le CA	+
Dualité DG/PCA	DUAL	Variable binaire : 1 si les fonctions de PCA et DG sont cumulées, 0 sinon.	-
Les variables de contrôle			
La taille de la banque	SIZE	Logarithme népérien de l'actif total de la banque à la fin de l'exercice comptable	+
Taux d'endettement	TE	Le rapport entre les dettes totales de la banque et le total de ses actifs	-

Source : Elaboré par nos soins à partir de la revue de la littérature

² Les banques concernées par la présente étude sont : BADR, BNA, BDL, BEA, CPA et CNEP (banques publiques), ABC, Franca Bank, AGB, Trust Bank, Housing Bank et Al-Baraka Bank (banques privées).

En effet, notre choix du modèle a été inspiré des travaux de **Liang et al. (2013)** qui a proposé un modèle pour étudier l'impact des caractéristiques du conseil d'administration (la taille, composition et fonctionnement du conseil) sur la performance des banques chinoises. De ce fait, notre modèle s'écrit comme suit :

$$ROA_{i,t} = \alpha_0 + \beta_1 TCA + \beta_2 DUAL + \beta_3 INDEP + \beta_4 FREQ + \beta_5 SIZE + \beta_6 TE + U_{i,t}$$

Avec :

- ❖ (i, t) indiquent respectivement la banque et le temps ; $i = 1 \dots 12$, $t = 2008 \dots 2019$
- ❖ β : vecteur des k coefficients des k variables exogènes ;
- ❖ α_0 : paramètre constant ;
- ❖ $U_{i,t}$: terme d'erreur.

2. Analyses statistiques descriptives :

Afin d'estimer les paramètres de notre modèle, nous devons d'abord effectuer une analyse statistique descriptive et puis des tests économétriques sur des données du panel. Le tableau ci-dessous présente les statistiques descriptives concernant les variables incluses dans l'étude.

Tableau N°2 : Statistiques descriptives des variables

Variable	Obs	Mean	Ecart type	Min	Max	CV ³
ROA	144	1,80%	0,0109	0,02%	6,58%	60,60%
Taille CA	144	7,201389	1,5581	5	10	21,64%
INDEP	144	15,73%	0,1760	0	60%	111,88%
FREQR	144	9,513889	2,5747	3	15	27,06%
SIZE	144	26,42177	1,6634	23,42999	28,92798	6,30%
TE	144	62,31%	0,2550	0,19%	92,48%	40,93%
ROA (rendement des actifs), Taille CA (taille du conseil d'administration), INDEP (le pourcentage des administrateurs indépendants), FREQR (fréquence des réunions du CA), SIZE (taille de la banque), TE (taux d'endettement), CV (coefficient de variation)						
La variable dichotomique (Dualité)						
Variable	Obs	Modalité	Fréquence	Pourcentage	DUAL (est la dualité des fonctions président / directeur général),	
DUAL	144	1	77	53,47%		
		0	67	46,53%		

Source : Elaboré par nos soins sous Stata 14.2.

D'après le tableau ci-dessus, les statistiques descriptives montrent que les douze banques Algériennes enregistrent, entre 2008 et 2019, un ROA moyen de 1,80% avec un maximum de 6.58%, un minimum de 0.02% et un écart type de 1,09%. Ce dernier est très élevé, ce qui signifie une grande dispersion entre les ROA des banques de notre échantillon (série hétérogène).

Concernant les variables de gouvernance, nous constatons que la taille moyenne du CA est de 7 membres au sein des banques Algériennes. De plus, les administrateurs étrangers représentent pour leur part en moyenne 15,73% de l'ensemble des membres des CA. Ainsi, la fréquence des réunions varie entre 3

³ CV = Ecart type/moyenne

L'IMPACT DES CARACTÉRISTIQUES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LA PERFORMANCE DES BANQUES ALGÉRIENNES

et 15 avec une moyenne de 9. Ensuite, 53,47% des banques cumulent les fonctions de PCA et du DG.

En ce qui concerne le coefficient de variation (CV), ce ratio nous permettra de donner une idée sur le degré d'hétérogénéité des variables. A cet effet, nous notons que les CV sont supérieurs à 15% pour toutes les variables de notre modèle à l'exception la variable « SIZE », indiquant que notre échantillon est hétérogène. Pour confirmer ce constat, nous devons effectuer certains tests économétriques.

3. Analyse multi variée :

Les paragraphes suivants seront réservés pour identifier et évaluer la multi-colinéarité des variables explicatives et effectuer certains tests économétriques afin d'estimer les paramètres de notre modèle.

3.1. Analyse de la multi colinéarité :

Afin de garantir les résultats de la régression sur les données de panel, nous devons vérifier que les variables explicatives sont indépendantes. Par conséquent, nous allons examiner la matrice des corrélations de Pearson de notre échantillon.

Tableau N°3 : Matrice des corrélations de Pearson

	ROA	Taille CA	DUAL	INDEP	FREQR	SIZE	TE
ROA	1.0000						
Taille CA	-0.3892	1.0000					
DUAL	-0.5101	0.1389	1.0000				
INDEP	0.6308	-0.3350	-0.7869	1.0000			
FREQR	0.3197	-0.2508	-0.3449	0.4197	1.0000		
SIZE	-0.6714	0.5711	0.6361	-0.7623	-0.4247	1.0000	
TE	-0.0184	0.3934	0.1030	-0.1265	-0.0056	0.3002	1.0000

Source : Elaboré par nos soins sous Stata 14.2.

L'examen de la matrice des corrélations de Pearson nous apprend que les variables explicatives ont des coefficients de corrélation inférieurs à 0,8, ce qui correspond à la limite inférieure de laquelle on peut avoir des problèmes de multi-colinéarité, (**Kennedy, 2003 : p.500**). De ce fait, nous concluons que toutes les variables exogènes de notre modèle sont indépendantes (absence de problèmes de multi-colinéarité).

3.2. Les tests économétriques :

Comme nous l'avons mentionné auparavant que notre étude porte sur un échantillon de 12 banques algériennes (6 banques publiques et 6 banques privées) observées au cours de la période 2008-2019. Etant donné que notre

modèle combine entre deux dimensions (individuelle et temporelle), nous recourons à une régression sur les données de panel. Ce genre de régression exige le choix entre le modèle à effets fixes et le modèle à effets aléatoires. De ce fait, nous allons effectuer le test de spécification de **(Hausman, 1978)**⁴.

D'après les résultats du logiciel Stata 14.2, la p-value du test d'Hausman est supérieur au seuil de 5 % (P-value = 0.5013 > 5%). Par conséquent, le modèle à effets aléatoires est le plus adéquat.

D'après le test précédent, nous allons donc choisir les coefficients du modèle à effet aléatoire, mais nous avons d'autres problèmes au niveau des données de panel qui peuvent modifier la signification de nos coefficients. Ces problèmes sont : le problème d'hétéroscédasticité et le problème d'autocorrélation des erreurs.

Afin de détecter le problème **d'hétéroscédasticité**, nous avons recouru au **test de Breusch-Pagan**⁵.

Les résultats de ce dernier montrent que le p-value relative à la statistique F est inférieur à 5% ; {F (6, 137) = 2426.81} et {Prob > F = 0.0000}. Ce qui permet de rejeter l'hypothèse nulle au seuil de 5%, et nous indiquons qu'il existe un problème d'hétéroscédasticité entre les erreurs.

Quant à l'autocorrélation des erreurs, nous avons opté pour le **test de WOODRIDGE (2002)**⁶. Sous le logiciel Stata 14.2, nous avons trouvé que le p-value relative à la statistique F est inférieur à 5% ; {F (1, 11) = 5.472} et {Prob > F = 0.0392}. Ce qui permet de rejeter l'hypothèse nulle au seuil de 5%, et nous indiquons qu'il existe un problème d'autocorrélation des erreurs d'ordre 1.

A partir de ces différents tests économétriques, nous concluons que notre modèle souffre de deux problèmes à savoir, hétéroscédasticité et autocorrélation des erreurs. Afin de corriger ces deux problèmes, nous recourons à la méthode des **Moindres Carrés Généralisés (MCG)**.

Toutefois, les chercheurs **Beck et Katz (2011)** ont signalé que cette méthode tend à surestimer la signification des coefficients. De ce fait, ces deux chercheurs ont proposé la méthode d'Erreurs Standards Corrigées des données de panel (**Panel Corrected Standard Error, PCSE**). Cette dernière nous permet de corriger les problèmes que nous avons trouvés dans notre modèle

⁴ L'idée de ce test est de déterminer l'indépendance entre les erreurs et les variables explicatives. De ce fait, ce test repose sur les hypothèses suivantes :

H0 : $E(X_{it}, u_i, t) = 0$ (les estimateurs du modèle à erreurs composées sont efficaces.)

H1 : $E(X_{it}, u_i, t) \neq 0$ (les estimateurs du modèle à erreurs composées sont biaisés)

⁵ L'idée de ce test est de vérifier si la variance du carré des résidus est constante pour le même individu. Il s'effectue à travers les hypothèses suivantes :

H0 : $\sigma_{2ut} = \sigma_2$, les erreurs sont homoscédastiques,

H1 : $\sigma_{2ut} \neq \sigma_2$, les erreurs sont hétéroscédastiques.

⁶ Ce test permet de vérifier si les erreurs sont auto corrélées de forme autorégressive (AR1). Ce dernier est basé sur les hypothèses suivantes :

H0 : l'absence d'autocorrélation des erreurs de forme AR1

H1 : les erreurs sont auto-corrélées de forme AR1

L'IMPACT DES CARACTÉRISTIQUES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LA PERFORMANCE DES BANQUES ALGÉRIENNES

(hétéroscédasticité et autocorrélation des erreurs) et d'obtenir des résultats plus robustes (Beck et Katz, 2011 : p.341).

4.DISCUSSION ET ANALYSE DES RÉSULTATS :

Les résultats de la régression utilisant la méthode d'Erreurs Standards Corrigées des données de panel sont présentés dans le tableau ci-dessous :

Tableau N°4 : Résultats de la régression linéaire des données de panel et validations des hypothèses

ROA	Coef	Std. Err	Signe attendu	validée/rejetée
Taille CA	-0,0008658**	0,000342	-	validée
DUAL	-0,0007669***	0,0020603	-	validée
INDEP	- 0,0150661	0,0093198	+	rejetée
FREQR	-0,0000894	0,0002082	+	rejetée
SIZE	-0,0030334 ***	0,0007023	+	rejetée
TE	0,0086982***	0,0013567	-	rejetée
Constante	0,0978385 ***	0,0142047	/	/
R-squared = 51,99%		*** significatif au seuil de 1%		
Wald chi2 (8) = 201,45		** Significatif au seuil de 5%		
Prob >chi2 = 0.0000***				
ROA (rendement des actifs), Taille CA (taille du conseil d'administration), DUAL (est la dualité des fonctions PCA / DG), INDEP (le pourcentage des administrateurs indépendants), FREQR (fréquence des réunions du CA), SIZE (taille de la banque), TE (taux d'endettement).				

Source : élaboré par nos soins sous Stata 14.2.

Ce tableau se présente les résultats de la régression sur donnée de panel sont obtenus en prenant le ROA comme variable dépendante et les autres variables de la gouvernance comme variables explicatives.

Les résultats montrent que la variable dépendante est bien expliquée par les variables indépendantes dans ce modèle avec un R² de 51,99%. En outre, le test de Wald Chi 2 montre que notre modèle est largement significatif au seuil de 1% (Prob > chi2 = 0,0000), confirmant que les variations de la variable endogène (ROA) sont adéquatement expliquées par les variables explicatives.

Les résultats du modèle montrent que la variable exogène « Taille CA » mesurée par le nombre d'administrateur au sein du CA, a un impact négatif et significatif au seuil de 5% sur la performance des banques algériennes mesurée par ROA. Ceci peut être expliqué par le fait que l'efficacité des CA et l'expertise de chaque membre sont plus importantes que l'accroissement des problèmes de communication, de coordination et de prise de décision.

En outre, nous avons trouvé que la variable exogène « DUAL » a une influence négative et significative au seuil de 1% sur la performance des banques algériennes mesurée par ROA, ce qui confirme notre hypothèse. En effet, le résultat de notre étude corrobore avec ceux de **Kaymak et Bektas (2008)**, **Sbai, Meghouar (2017)** et **BELKEBIR et al (2018)**.

Contrairement à notre hypothèse, le coefficient de la variable exogène « INDEP » est négatif mais non significatif au seuil de 10%. Cela nous permet de signaler que la présence des administrateurs externes dans les conseils d'administration des banques algériennes ne possède aucun effet sur leurs performances. De plus, le signe négatif peut être expliqué par le rôle faible et limité joué par les administrateurs étrangers en raison de la forte concentration de la propriété dans les banques de notre échantillon.

Egalement le coefficient de la variable indépendante « FREQR » est négatif mais non significatif au seuil de 10%. Cela nous permet de signaler que l'amélioration de la performance des banques algériennes n'est pas liée au nombre des réunions du CA. De plus, l'effet négatif peut s'expliquer par les coûts élevés et les dépenses engagées pour ces réunions (frais de préparation, rémunération).

A l'opposé de notre hypothèse, la variable de contrôle « SIZE » mesurée par logarithme népérien du total des actifs de la banque, a une incidence négative et significative au seuil de 1% sur la performance des banques en Algérie. Le signe négatif montre que les banques de petite taille se caractérisent par un niveau de performance plus élevé comparativement aux banques de grande taille. Ce résultat s'explique par le fait que plus la banque est grande, plus elle est difficile de la gérer.

Les résultats montrent également que la variable de contrôle « TE » mesurée par le rapport entre les dettes totales de la banque et le total de ses actifs, a un effet positif et significatif au seuil de 1% sur la performance des banques en Algérie. Cette corrélation positive peut s'expliquer par le rôle important des créanciers (déposants) qui peuvent limiter les dirigeants à utiliser les fonds propres de la banque dans des investissements non rentables.

VI. Conclusion :

Cette recherche a pour objectif d'examiner la relation entre les caractéristiques du conseil d'administration et la performance des banques algériennes mesurée par la rentabilité des actifs (ROA).

À partir de notre investigation empirique, nous avons trouvé que la taille du CA, la dualité, et la taille de la banque ont des effets statistiques significatifs et négatifs sur la performance bancaire mesurée par (ROA). D'autre part, le ratio d'endettement a un effet statistique significatif et positif sur la performance bancaire mesurée par (ROA). Toutefois, nos résultats ont montré que la présence des administrateurs indépendants et la fréquence des réunions n'impactent nullement à la performance des banques algériennes.

À la lumière de nos résultats, nous avons trouvé que l'effet des mécanismes de gouvernance sur la performance bancaire présente des résultats

divergents par rapport à la littérature théorique et empirique. Cela nous permet de confirmer que les modèles de gouvernance adoptés au niveau des banques dépendent principalement des caractéristiques des systèmes bancaires de chaque pays.

Par ailleurs, ce travail de recherche présente, comme toute autre étude, certaines limites. La première est inhérente à la pertinence des résultats que nous avons trouvés vu le nombre limité de banques de notre échantillon (12 banques), puisque nous nous sommes uniquement appuyés sur les banques qui ont publié leurs rapports annuels. La deuxième limite de notre travail est relative aux variables de gouvernance étudiées car nous n'avons pas pu tenir compte d'autres mécanismes internes (les différents comités : d'audit, de risques, de nomination et de rémunération, la présence des investisseurs institutionnels) et externes (le ratio de liquidité et le ratio de solvabilité) à cause du manque des données.

VII. Liste Bibliographique

- ❖ Alexandre H. & Paquerot M., « *Efficacité des structures de contrôle et enracinement des dirigeants* », Finance Contrôle Stratégie, Vol .03, N°02, 2000, PP. 5-29.
- ❖ Angkinand. A.P, « *Banking, regulation and the output cost of banking crises* », Journal of international Markets, Institutions and Money, Vol.11, N°1, 2007, PP. 1-17
- ❖ Beck N. and Katz J., « *Modeling Dynamics in Time-Series–Cross-Section Political Economy Data* », Review of Political Science, Vol.14, N°1, 2011, P.341.
- ❖ Benjamin E. Hermalin & Michael S. Weisbach, « *Boards of directors as an endogenously determined institution: a survey of the economic literature* », FRBNY Economic Policy Review, N°02, 2003, P.10.
- ❖ Berger, A.N, & Humphrey, B., « *Efficiency of financial institutions: International survey and directions of future research*», European Journals of Operational Research, N°97, 1997, PP. 175-212.
- ❖ Bergeron H., « *Les indicateurs de performance en contexte PME, quel modèle appliquer ?* », Notes de Cours du 21ÈME CONGRES DE L'AFC, 2000, P.06.
- ❖ Berle, A. A., and Means, G. C, « *The modem corporation and private property*», Macmillan, New York, 1932, P.46.
- ❖ Bouquin H., « *Le contrôle de gestion* », Presses Universitaires de France, Collection Gestion, 5ème édition, 2001, Paris.
- ❖ BOURGUIGNON A., « *Peut-on définir la performance ?* », Revue Française de Comptabilité, n° 269, 1995, PP. 61-66.
- ❖ BOUSSAADA R., « *L'IMPACT DE LA GOUVERNANCE BANCAIRE ET DE LA RELATION BANCAIRE SUR LE RISQUE DE CRÉDIT* », Thèse de doctorat, Tunisie, 2012, P. 38.
- ❖ Cabane P., « *Manuel de gouvernance d'entreprise ; Missions et fonctionnement des conseils, Meilleures pratiques de gouvernance, Rôles des administrateurs* », Editions EYROLLES, France, 2013, P.22.

- ❖ Choi S. & Hasan I., « *Ownership, Governance, and Bank Performance: Korean Experience* », Financial Markets, Institutions & Instruments, Vol.14, N°04, 2005, PP.215-242
- ❖ *Code Algérien de Gouvernance d'Entreprise*, 2009.
- ❖ Coles, J.L., Daniels, N.D. and Naveen, L., « *Boards: does one size fit all?* » Journal of Financial Economics, vol. 87, 2008, PP. 329-356.
- ❖ Coussergues S., « *Gestion de la banque, Du diagnostic à la stratégie* », 4^{ème} édition Dunod, 2005, P.35
- ❖ Dalton, D., Daily, C, Johnson, J. and Ellstrand, A., « *Number of directors and financial performance: a meta-analysis* », Academic Management Journal, Vol. 42, 1999, PP. 674-686.
- ❖ Godard L. & Shatt A., « *Caractéristiques et fonctionnement des d'administration français : Un état des lieux*», Cahier du FARGO, n° 104020, 2004.
- ❖ GOMEZ P-Y., « *La gouvernance d'entreprise, Que sais-je ?* », Editions Presses Universitaires, France, 2018, P.15.
- ❖ HENNI A., « *Les déterminants de l'efficience des banques des trois pays du Maghreb (Algérie - Maroc – Tunisie)* », Thèse du doctorat, Université Abou Bekr Belkaid, Algérie, 2018, P.75.
- ❖ Kaymak, T. and Bektas, E., « *East meets west? Board characteristics in an emerging market: Evidence from Turkish banks* ». Corporate Governance, Vol. 16, N°06, 2008, PP. 550-561.
- ❖ Kennedy P., « *A guide to econometrics* », 5e edition, The MIT Press, Cambridge, 2003, P. 500
- ❖ Macey, J. R. and O'Hara, M., « *The corporate governance of banks* », Economic Policy Review, Vol.09, N°01, 2003, PP. 91-107
- ❖ Marsal C. & Bouaïss K., « *Les mécanismes internes de gouvernance dans les banques : un état de l'art* », Revue Finance Contrôle Stratégie, Vol. 12(1), 2009, P.93
- ❖ MAUGERI S., « *Gouvernance(s)* », édition DUNOD, Paris, 2014, P.20.
- ❖ Menkhoff L. & Suwanaporn C., « *On the rationale of bank lending in pre-crisis Thailand* », Applied Economics Review, Vol. 39, 2007, PP. 1077-1089.
- ❖ Nouy D., « *La rentabilité des banques françaises* », Revue d'économie financière, N°27, 1993, PP. 465-486.
- ❖ Pathan, S., & Faff, R., « *Does Board Structure in Banks Really Affect their Performance?* ». Journal of Banking and Finance, Vol. 37, 2013, PP 1573-1589.
- ❖ Pathan, S., Skully, M. and Wickramanayake, J., «Board size, independences and performance: An analysis of Thai banks». Asia-Pacific Financial Markets, vol. 14, 2007, pp. 211-227.
- ❖ *PRINCIPES DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE DU G20 ET DE L'OCDE*, 2004, P.11.
- ❖ Prowse S., « *Corporate Control in Commercial Banks* », Journal of Financial Research, Vol. 20, N°04, 1997, PP. 09-27
- ❖ Ross L., « *The corporate governance of banks: a concise discussion of concepts and evidence*». World Bank Policy Research Working Paper n° 3404, 2004.
- ❖ Sridharan U. & Marsinko A., « *CEO duality in the paper and forest products industry* », Journal of Financial and Strategic Decisions, Vol. 10, N°01, 1997.
- ❖ Vafeas N., « *board meeting and firm performance* », journal of financial and economics, Vol. 53, 1999, PP.113-142.