

Gouvernance Bancaire en Algérie : Etat Actuel et Perspectives, Etude Empirique par une Approche d'Efficiencia

Banking Governance in Algeria: Reality and Prospects, Empirical Study using an Efficiency Approach

TALHAOUI Fares * Ecole Supérieure de Commerce (Algérie) <i>etd_talhaoui@esc-alger.dz</i>	DERRARDJA Nazim Ecole Nationale Supérieure de Statistique et d'Economie Appliquée (Algérie) <i>derrardja.nazim@enssea.net</i>
---	---

Reçu le: 07/09/2022

Accepté le: 23/11/2022

Publié:31/12/2022

Résumé :

L'objectif de cet article est d'étudier les principales caractéristiques de la gouvernance des banques algériennes en comparaison aux normes et standards internationaux. Également à travers une étude empirique basée sur une méthode non paramétrique qui est Data Envelopment Analysis (DEA) appliquée sur un échantillon de douze (12) banques durant la période (2010-2019), nous avons pu démontrer la faiblesse des banques publiques en termes d'efficiencia de leur système de gouvernance par rapport à leurs homologues privées.

Les résultats des tests économétriques indiquent que les mécanismes relatifs à l'indépendance des administrateurs, la fréquence des réunions du conseil d'administration, la séparation des fonctions de contrôle et de décision ainsi qu'à la structure de propriété sont des facteurs déterminants de la bonne gouvernance pour nos banques et par conséquent l'une des solutions efficaces pour améliorer leur performance.

Mots-clés : Gouvernance bancaire, Méthode non paramétrique, Efficiencia, Tests économétriques, Performance.

Codes de classification JEL : G28 ; C14 ; C12 ; G29.

Abstract:

The purpose of this paper is to assess and to examine the main characteristics of the governance in the Algerian banking system in the framework of the international norms and standards. We use an empirical study based on a non-parametric method called Data Envelopment Analysis (DEA) over a panel of 12 Algerian banks spanning the period 2010-2019. The findings reveal that the governance system of public banks proved a weakness in terms of effectiveness compared to that of private banks.

Further, the results of the econometric tests obtained indicate that factors including " The mechanisms relating to the director's independence, frequency of Board meetings, the separation of control and decision-making functions and the ownership structure " lead to a good governance of the banking system and build effective solutions to improve the performance.

Keywords: Banking governance, Nonparametric Methods, Efficiency, Econometric tests, Performance.

JEL classification codes: G28 ; C14 ; C12 ; G29.

* Auteur correspondant : TALHAOUI Fares. *etd_talhaoui@esc-alger.dz*.

Introduction

Les questions de gouvernement d'entreprise (les problèmes liés aux incitations des acteurs), qui découlent des conflits d'agence engendrés par la séparation de la propriété et du contrôle et l'incapacité de rédiger des contrats complets pour toutes les éventualités futures possibles (Grossman & Hart, 1989), sont reconnues depuis de nombreuses décennies, voire des siècles. Bien qu'il s'agisse d'une question de longue date, les débats y relatifs sont à l'heure actuelle au centre des préoccupations de tous les acteurs. Toutefois, ce qui fait de la gouvernance d'entreprise un thème de plus en plus populaire, n'est pas l'originalité du concept ni les problèmes traités par la gouvernance, mais plutôt les changements intervenus sur les marchés de capitaux liés aux processus de mondialisation qui ont considérablement influencé la manière dont les entreprises sont dirigées et contrôlées.

Cet intérêt croissant porté à la thématique de la gouvernance peut en grande partie, s'expliquer par les crises graves, voire de faillites de sociétés cotées, tels que ; Enron et WorldCom aux États-Unis (2001-2002) ou encore Parmalat en Italie (2003) qui ont troublé le monde des affaires et économique. Ces scandales bien qu'ils aient remis en cause les systèmes de gouvernance existants, ils ont accéléré l'idée selon laquelle la gouvernance d'entreprise doit être renforcée de manière à éviter la survenance des événements pareils.

L'idée centrale, à partir de laquelle le concept de gouvernance a émergé : est celle relative à la dissociation entre la propriété et la direction d'une entreprise, abordée pour la première fois par (Berle & Means, 1932) dans leur ouvrage intitulé « Modern Corporation and Private Property » qui porte sur les conséquences de la séparation des fonctions de propriété et de décisions au sein d'une entreprise. Pour ces auteurs, les conflits d'agence du principal/agent entre les actionnaires et les managers sont le résultat du démembrement des fonctions de propriété, de contrôle et de décision.

Si la gouvernance d'entreprise a été au centre des préoccupations des chercheurs et analystes, notamment suite aux scandales financiers déclenchés dans le monde des affaires, peu d'attention avait été portée à cette thématique dans le milieu des institutions bancaires, et ce n'est qu'après la crise financière globale (2008) que la gouvernance bancaire a connu la lumière (CASSOU, 2013). Après cette crise financière et les conséquences graves laissées derrière notamment au sein de ces mêmes institutions (faillite de plusieurs banques), l'intention a été fortement traversée vers la gouvernance des banques, et les spécificités de ce concept dans ces entreprises par rapport aux entreprises

classiques. Ainsi, tout le monde s'accorde que la crise avait pour cause principale la défaillance marquée dans le système de gouvernance des banques existant. Dans ce cadre, de nombreux rapports et documents ont souligné les manquements et les faiblesses révélées dans la gouvernance des banques, notamment celles relatives à sa dimension interne, tels que ; la mauvaise composition des conseils, les systèmes de gestion de risque inadéquats, ainsi que les structures organisationnelles et des activités indûment complexes. En effet, ce que la crise a révélé réellement est la nécessité de penser à des règles de gouvernance appropriées aux spécificités de l'activité bancaire, qui ne doivent pas obligatoirement suivre des schémas similaires de la gouvernance de l'entreprise classique.

En Algérie, et au-delà des questions relatives aux problèmes économiques induits par la crise économique et sanitaire que connaît le pays ces dernières années, se pose également la question de la gouvernance des banques publiques. Cette question, même si elle date depuis longtemps, elle suscite aujourd'hui un intérêt croissant. Cela est expliqué principalement par le rôle stratégique que jouent les banques dans le développement de l'économie nationale à travers leur fonction de financement. L'intermédiation bancaire en Algérie se voit toujours comme la principale modalité de financement de l'économie, surtout en l'absence d'un marché financier développé. Ceci a fait du groupe des banques publiques algériennes le pôle le plus important du système financier algérien.

Ces questions relatives aux problèmes de gouvernance, ont imposé au gouvernement la nécessité d'une réflexion sur l'avenir de l'entreprise publique en général et les banques en particulier et sur les changements à opérer pour hisser leurs pratiques de gouvernance au stade des normes et standards internationaux afin de leur permettre d'améliorer leurs performances. D'où la problématique de notre recherche :

Quel état d'avancement présente la gouvernance de nos banques en comparaison aux normes et standards internationaux, et quels sont les déterminants d'une gouvernance bancaire efficiente en Algérie ?

Pour répondre à cette question, nous allons tout d'abord essayer de faire un tour d'horizon sur l'actualité de la gouvernance bancaire dans notre pays pour identifier les faiblesses de celle-ci, ensuite, nous présentons dans la section (2) les principales recherches sur la revue de la littérature relative aux questions de la gouvernance bancaire. La troisième et la dernière section sera consacrée à la présentation de la méthodologie de recherche, les statistiques descriptives et à l'analyse des résultats de l'étude empirique.

I. La gouvernance des banques publiques en Algérie :

En Algérie, les entreprises publiques économiques (EPE) représentent une part non négligeable de l'économie nationale et exercent une influence significative sur la performance globale du pays (les entreprises publiques contribuent à la croissance économique nationale à hauteur de 73%) (Algérie Presse Service, 2021). Et elles touchent aujourd'hui plusieurs secteurs, allant de l'énergie, infrastructure, télécommunications jusqu'aux services publics. Toutefois, parmi ces entreprises, les banques publiques occupent une place dominante dans le système financier algérien et jouent un rôle important dans le développement de l'économie nationale.

Au-delà de la spécificité du concept dans le cas des institutions bancaires, qui fait en sorte que les conflits d'intérêts sont plus accentués dans ces dernières que dans les entreprises non financières (ADAMS & MEHRAN, 2003), il existe également la spécificité relative à la nature de la propriété. Cette dernière impose entre autres un traitement spécifique en termes de gouvernance pour les entreprises dites publiques afin de s'assurer qu'elles soient dirigées de manière efficace. En effet, si dans l'entreprise capitaliste classique (privée) qui repose sur une structure de propriété dite moniste où les fonctions de contrôle et de la décision sont consolidés en une seule main, dans les entreprises publiques les problèmes de gouvernances proviennent d'une chaîne complexe de délégation de pouvoir qui fait intervenir plusieurs acteurs (État, ministère, conseil d'administration, Dirigeants.....) où les mandataires réels sont difficilement identifiables (OCDE, 2015).

Dans l'entreprise classique, comme dans l'entreprise financière, le processus de gouvernance d'entreprise peut s'exercer en se basant sur des mécanismes internes et externes. La dimension interne renvoie au mode de gestion de l'entreprise et à son organisation interne (conseil d'administration, comités). Alors que la dimension externe se réfère principalement aux contrôles exercés par le marché financier via les opérations d'OPA (Parrat, 2014).

En effet, la gouvernance d'entreprise présente certaines particularités dans les entreprises financières (DJOUFOUET, 2020). La multiplicité des intérêts et les potentiels conflits qui en découlent rendent la gouvernance bancaire différente de la gouvernance d'entreprise classique. Également, la nature de son activité, l'opacité de ses produits (notamment les crédits) qui résulte de la forte asymétrie d'information et la responsabilité très limitée des propriétaires sont tous des facteurs qui font que les incitations des parties prenantes bancaires (notamment les déposants) sont plus intenses, et que les conséquences de la mauvaise

gouvernance des banques sont plus graves. Mais aussi qui justifie la forte réglementation des banques, cette dernière fait partie des mécanismes spécifiques dédiés aux banques (SCIALOM, 2013)

1. La gouvernance interne : le conseil d'administration

Le conseil d'administration représente le mécanisme exclusif du contrôle. Il s'agit de l'organe de décision le plus élevé dans l'entreprise, et du premier responsable de l'élaboration et de la mise en place de son système de gouvernance interne. En conséquence, le conseil dispose de l'autorité ultime sur la manière dont l'entreprise est gérée, et exerce une influence considérable sur les dirigeants et sur la manière dont ces derniers agissent (FORBES & al, 2007). Sa mission principale consiste à surveiller et contrôler les décisions prises par les managers afin de s'assurer qu'ils adoptent des comportements conformes aux intérêts des actionnaires, et de sanctionner, le cas échéant, tout comportement opportuniste.

Donc il s'agit d'un mécanisme de gouvernance mis en place par les actionnaires pour éviter l'expropriation de leurs richesses par des comportements opportunistes de la part des dirigeants (Parrat, 2014). S'agissant des entreprises financières, les choses ne sont pas identiques. La responsabilité très limitée des actionnaires aux fonds propres, rend la mission de contrôle difficile pour les parties prenantes et incite le conseil à prendre plus de risque. En d'autres termes la structure spécifique du bilan de la banque, composé en grande partie par des dettes à courte période, rend la responsabilité des actionnaires très limitée[†], et pousse le CA à inciter les dirigeants à adopter des comportements très risqués afin d'enrichir l'actionnaire[‡]. Cette situation, risque de créer des conflits entre la banque et ses créanciers (notamment les déposants) et de causer pour la banque des problèmes des ruées bancaires[§] (DIAMOND & DYBVIG, 1983).

Tant pour les banques que pour les entreprises en général, le conseil d'administration est considéré comme un mécanisme important de contrôle interne. Il s'agit de l'un des mécanismes importants qui jouent un rôle primordial dans le système de gouvernance bancaire. En effet, l'efficacité du

[†] Cela signifie qu'en cas d'échec suite à des stratégies à risque excessif, les pertes subies par les actionnaires seront limitées à leurs parts des fonds propres

[‡] Les dirigeants vont être incités dans ce cas à la maximisation de la performance à court terme au détriment des intérêts à long terme de la banque.

[§] La situation selon laquelle, les déposants vont courir à la banque et demander le retrait de leurs argents (dépôts)

conseil à mener ses responsabilités envers les actionnaires et les autres parties prenantes dépend de sa composition. La composition et la taille du conseil d'administration influencent fortement la distribution des pouvoirs entre ses membres et orientent ses actions en faveur ou bien contre les dirigeants. Elles déterminent ainsi son efficacité de contrôle qui constitue sa mission principale.

a. La taille du conseil d'administration

Si la diversité du conseil relève un intérêt crucial pour le bon fonctionnement d'un tel mécanisme, sa taille constitue également l'un des déterminants de son efficacité. Ainsi, un conseil composé suffisamment d'administrateurs peut s'acquitter efficacement de ses responsabilités et assurer un bon suivi des activités de la banque et bien contrôler les dirigeants (ADAMS & MEHRAN, 2003).

En raison de la complexité de l'activité bancaire et de la diversité des parties prenantes de la banque, de nombreuses recherches (ADAMS & MEHRAN, 2003) (Booth & al, 2002) (Mishra & Nielsen, 2000) prévoient que le conseil d'administration doit être composé d'un nombre important d'administrateurs présentant une diversité d'expériences, afin qu'il puisse gérer les conflits d'intérêts. Ces recherches stipulent qu'un conseil de petite taille peut être facilement dominé et influencé par le dirigeant.

En ce qui concerne notre cas, actuellement le nombre d'administrateurs dans les banques algériennes publiques varie entre 6 et 8 membres, ce chiffre paraît limité par rapport à la pratique usuelle du secteur bancaire qui est au moyenne 18 administrateurs (ADAMS & MEHRAN, 2003).

b. L'indépendance des administrateurs

Une condition nécessaire pour promouvoir une bonne gouvernance des banques, et permettre au conseil de contrôler et contester efficacement les cadres supérieurs est d'être composé par une proportion significative d'administrateurs indépendants, choisis en fonction de leurs connaissances et compétences. Ainsi, il est fortement recommandé que cette proportion ne soit pas inférieure à deux tiers des membres du conseil (Bouton, 2002).

Au moment où la plupart des codes de bonne gouvernance (Bouton, 2002), rapport (OCDE, 2015) ou encore les principes du (BRI, 2015) préconisent et recommandent la présence des administrateurs non dirigeants indépendants au sein des conseils, la réalité bancaire algérienne comme présentée dans les banques publiques semble être en contradiction avec les normes et les pratiques de bonne gouvernance. Ainsi, d'après les premières observations de notre recherche, il s'est avéré que la majorité des

administrateurs au sein des banques publiques sont des membres non indépendants. Même si toutefois il existe des administrateurs externes, ces derniers ne jouissent pas de la qualité de l'indépendance^{**}, et ne sont que des représentants de l'État actionnaire unique. Au niveau des banques privées, la proportion des administrateurs indépendants varie entre 0 et 40% du total des membres.

c. La dualité du président du conseil

Bien qu'il s'agisse d'une recommandation facultative (non obligatoire) dans certains pays^{††}, laissée au choix du conseil d'administration, la séparation des fonctions du chairman/CEO, comme le soulignent la majorité des codes de bonne gouvernance, est un autre triangle de l'indépendance des administrateurs.

S'agissant des entreprises financières, il s'agit d'une obligation nécessaire pour promouvoir une bonne gouvernance. Ainsi, les principes de bonne gouvernance bancaire publiés par le comité de Bâle en 2010 et révisés en 2015 stipulent dans le principe n°03 que ; «.....*Afin d'assurer l'équilibre des pouvoirs, le PCA doit être un administrateur indépendant ou un administrateur non dirigeant* » (BRI, 2015).

En Algérie, en ce qui concerne ce volet (le cumul des fonctions du président du conseil d'administration et celle du directeur général dans les banques publiques), l'article 638 du code de commerce algérien stipule que « *le président du conseil d'administration assume, sous sa responsabilité, la direction générale de la société* ». Il ressort des dispositions de l'article suscité que le PDG en plus des fonctions du président du CA, occupe également la direction dans les EPE (y compris les banques et les établissements financiers).

D'après les premiers constats obtenus de notre recherche, il apparaît que toutes les banques publiques sont dirigées par un Président du Conseil d'Administration (PCA), qui occupe en même temps les fonctions de Directeur

^{**} Tel que défini par le conseil de stabilité financière (FSB), un administrateur indépendant, « ...est un administrateur non exécutif dont la capacité à exercer un jugement objectif n'est pas entravée par une quelconque influence, d'origine interne ou externe, de nature politique ou patrimoniale » (FSB, 2013).

^{††} Les entreprises françaises à conseil d'administration ont le choix entre le cumul et la dissociation des fonctions du président du conseil et celles du directeur général. Ainsi, c'est à la compétence du conseil de choisir selon les impératifs particuliers (activité, contexte, ...etc) la formule qui convienne au mieux à la gestion de l'entreprise (Bouton, 2002).

Général (DG). Caractéristique qui n'existe pas dans la majorité des banques privées, où il y a une séparation entre les deux fonctions.

2. La gouvernance externe : la réglementation prudentielle

Autre que les mécanismes internes, il existe aussi des mécanismes externes permettant d'améliorer le processus de la gouvernance bancaire. Ces mécanismes sont dus à des facteurs externes permettant de réguler le comportement des dirigeants et éviter qu'ils prennent des stratégies à risque excessif, ils comprennent principalement la réglementation prudentielle (RICHARD & MASMOUDI, 2010). Cette dernière recouvre l'ensemble des normes de gestion et dispositifs mis en œuvre par les autorités de supervision ayant pour objectifs la protection du système financier, et ce par le renforcement de la solidité et l'intégrité des établissements de crédit.

Comme dans la dimension interne, la dernière crise financière (2008) a mis en évidence les défaillances de la gouvernance bancaire dans sa dimension externe, en particulier avec le dispositif de Bâle II qui s'est caractérisé par un niveau faible de fonds propres et une couverture insuffisante de certaines grandes natures de risque inhérentes à l'activité bancaire, notamment le cas du risque de liquidité qui n'a pas été pris en compte par le cadre réglementaire en place. Face à cette situation, les autorités de supervision (le comité de Bâle sur contrôle bancaire) ont donc proposé un nouveau cadre prudentiel, il s'agit du nouveau dispositif de Bâle III, pour garantir la résilience des établissements et systèmes bancaires, en renforçant le niveau et la qualité des fonds propres et en instaurant de nouveaux ratios pour la prise en compte du risque de liquidité.

Dans notre contexte, les banques et les établissements financiers opérant en Algérie sont tenus de respecter une certaine règle prudentielle précise destinée à garantir leur solvabilité et leur liquidité à l'égard des déposants et des tiers, et ce, conformément aux normes et standards internationaux. Selon les directives de la Banque d'Algérie, les règles prudentielles sont relatives au respect d'un niveau minimum des fonds réglementaires (nets) en relation avec l'ensemble des risques pondérés, c'est le ratio de solvabilité qui est actuellement de 9.5%^{††}. Il s'agit également d'obligations en termes de liquidité^{§§}, de division de risques et de positions de changes. En raison du manque de données sur la variable liquidité, nous intéressons dans ce travail de recherche uniquement au ratio de solvabilité

^{††} Règlement de la Banque d'Algérie n°14-01 du 16/02/2014 portant le coefficient de solvabilité applicable aux banques et établissements financiers.

^{§§} Règlement de la Banque d'Algérie n° 11-04 du 24 mai 2011 portant identification, mesure, gestion et contrôle du risque de liquidité

comme variable externe de gouvernance, destinée à discipliner la prise de risque par les dirigeants.

Cette première partie de l'étude sur l'évaluation de la réalité bancaire en termes de gouvernance des banques publiques, par rapport aux normes et standards internationaux de bonnes pratiques, nous a permis de détecter quelques insuffisances de celle-ci, notamment dans sa dimension interne, celle relative à l'organisation et la composition du conseil d'administration. Ces faiblesses peuvent ainsi être résumées sur les principaux points suivants :

- ❖ Une taille limitée des conseils d'administration (CA)
- ❖ Absence des administrateurs indépendants au sein des conseils (des administrateurs externes qui ne jouissent pas de la qualité d'indépendance)
- ❖ Dualité du CEO
- ❖ Absence d'un système d'autoévaluation du CA

Ainsi, nous pouvons conclure à la lumière de ces constats obtenus que la composition, la structure et le fonctionnement du Conseil d'Administration des banques publiques algériennes sont en mauvaise posture, et que des réformes structurelles sur ce volet sont nécessaires pour remédier à ces insuffisances et permettre au conseil d'administration de jouer véritablement un rôle efficace de surveillance et de contrôle.

Il y a lieu à noter que dernièrement, le gouvernement algérien a entamé, dont l'objectif de moderniser la gouvernance des banques publiques et renforcer leur contribution au financement de l'économie nationale, des restructurations visant à hisser leurs pratiques de gouvernance aux normes et standards internationaux. Ces réformes opérées à la tête de ces banques portent principalement sur l'organisation et le fonctionnement du conseil d'administration, le mécanisme exclusif de gouvernance interne. Ils concernent notamment : la séparation des fonctions du DG de celles du PCA et le renforcement de l'indépendance des administrateurs qui siègent au conseil.

II. Causalité ; gouvernance bancaire et performance financière

Après avoir présenté brièvement l'actualité de la gouvernance bancaire en Algérie et ses principales caractéristiques, en comparaison avec les normes et les pratiques usuelles internationales en la matière, il serait très intéressant de compléter cette partie descriptive par une étude économétrique afin d'analyser

l'influence de ces mécanismes sur la performance financière de nos banques et d'identifier les déterminants de leur bonne gouvernance.

Également, dans ce travail de recherche, l'objectif poursuivi consiste à évaluer le système de gouvernance des banques algériennes à travers le calcul d'un score d'efficacité traduisant le niveau des pratiques de gouvernance au sein de ces banques. Pour ce faire, nous allons présenter dans un premier temps la revue la littérature théorique et empirique concernant cette relation. Puis dans un second temps, procéder au calcul des scores en utilisant une méthode non paramétrique qui est, Data Envelopment Analysis (DEA) pour ensuite tester le lien entre les bonnes pratiques de gouvernance et la performance bancaire.

1. Revue de la littérature

Plusieurs travaux ont été consacrés à l'étude de la relation entre la gouvernance d'entreprise et la performance bancaire. En effet, le conseil d'administration est un mécanisme prépondérant du système de contrôle interne qui permet de discipliner et de fixer les règles du jeu avec le dirigeant. En revanche, d'autres études théoriques et empiriques se sont focalisées sur l'impact de la réglementation prudentielle sur la performance bancaire. Ces études ont démontré à leur tour le rôle crucial de ce mécanisme externe dans la réduction de la prise des risques ce qui améliore la performance des banques.

Toutefois, au-delà des résultats auxquels ces études ont abouti, et qui peuvent différer d'une étude à l'autre, un point commun entre ces recherches est qu'elles ont montré l'importance d'un dispositif de gouvernance dans l'amélioration du système de contrôle interne de la banque et par conséquent pour sa performance. Certain de ces études ont ainsi analysé cette relation toute en supposant une relation linéaire entre les deux variables (gouvernance et performance), où la performance est la seule variable endogène, alors que certains d'autres ont considéré que la gouvernance est une variable endogène et que cette relation doit être traitée en se basant sur d'autres techniques économétriques qui prennent en compte le caractère endogène de certaines variables de gouvernance, autre que les méthodes linéaires standard. Dans notre analyse, la méthode que nous proposons permet de pallier ce problème et prend en considération l'endogénéité des variables de gouvernance. Nous présentons dans le tableau ci-après une synthèse des principales recherches menées dans ce cadre et les résultats auxquelles ces travaux sont arrivés.

**Tableau N°1. Synthèse des principales études sur la relation gouvernance
bancaire/performance**

Auteurs	Variable de la gouvernance	Résultat
(ADAMS & MEHRAN, 2005)	Taille du conseil d'administration	Après avoir étudié un échantillon de 35 grandes banques américaines cotées durant la période 1959 à 1999, ces auteurs ont conclu qu'un nombre important d'administrateurs permet de mieux surveiller les décisions prises par les dirigeants, ce qui permet de minimiser les conflits d'intérêts. L'explication de ce résultat selon ces auteurs revient à la nature complexe de l'activité bancaire qui exige que le conseil soit suffisamment composé à fin jouer efficacement son rôle de contrôle***.
(Staikouras & Agoraki, 2007)		Pour tester cette relation, les auteurs ont analysé sur la période 2002-2004 un échantillon constitué de 58 grandes banques européennes. L'examen des résultats de leur analyse indique que la performance financière des banques, mesurée par les ratios comptables (ROA et ROE) et le Q de Tobin††† est négativement et significativement corrélée à la taille du conseil d'administration. Ces auteurs soutiennent l'hypothèse fondamentale de la théorie d'agence qui prévoit qu'une taille importante du CA favorise sa domination par le dirigeant et crée éventuellement des conflits d'intérêts, ce qui rend la communication et la prise de décisions difficiles et affaiblit par conséquent le rôle du conseil.
(Liang, Jiraporn, & Xu, 2013)	Présence des administrateurs indépendants	Ils concluent que l'indépendance du conseil d'administration améliore la performance des banques en Chine. Ces auteurs soutiennent l'idée selon laquelle la présence d'une proportion suffisante des administrateurs indépendants devrait aider le conseil à réduire les coûts d'agence associés à des asymétries d'information plus élevées et à l'opacité des activités bancaires.
(PATHAN & FAFF, 2013)		En revanche, pour certains d'autres, l'indépendance des administrateurs n'améliore pas la performance bancaire. Dans ce cadre, ces auteurs ont montré dans leur étude portant sur les banques américaines durant la période 1997-2011, que la présence des administrateurs indépendants a impacté négativement la performance de ces banques†††. Ils expliquent leur résultat par le fait que les administrateurs indépendants sont moins susceptibles d'avoir une connaissance approfondie du fonctionnement interne des banques, et que la complexité de l'activité bancaire aggrave les complications liées au manque de connaissances spécifiques à l'entreprise.
(BELKEBIR & DAANOUNE, 2018)	La Dualité du CEO	Conformément à la théorie d'agence, la consolidation du processus du contrôle à travers le cumul des fonctions du contrôle et de décision en une seule main augmente les conflits d'intérêts entre les actionnaires et les dirigeants mais aussi entre les insiders et les outsiders, ce qui affaiblit l'indépendance du conseil et réduit son efficacité (JENSEN, 1993). En outre, la dissociation des deux fonctions renforce l'indépendance des administrateurs ce qui leur permet d'assurer avec efficacité leur rôle de contrôle. En soutenant cette idée, les deux auteurs concluent à travers leur étude portant sur les banques marocaines que la dualité du CEO a un impact négatif sur la performance des banques, et que la séparation des deux fonctions pourrait conduire à une amélioration de la performance.

*** Plus récemment ce résultat est confirmé par (Abobakr, 2017) et (Bhatia & Gulati, 1992) à travers leurs études portant respectivement sur les banques provenant des pays de l'Egypte et l'Inde.

††† Est calculé par le rapport : (valeur de marché des actions + Valeur comptable des dettes) / (total d'actifs)

††† Afin de tenir compte des problèmes d'endogénéité (simultanéité, causalité inverse et hétérogénéité non observée), ces auteurs ont analysé la relation gouvernance/performance en utilisant la méthode d'estimation des moments généralisés en deux étapes.

(Liang, Jiraporn, & Xu, 2013)	Nombres de réunions du conseil d'administration	Il a été avancé dans la plupart des codes de bonnes pratiques que des réunions régulières du conseil d'administration sont importantes pour assurer une bonne qualité de la gestion et de la supervision et permettre au conseil d'accomplir pleinement son rôle de surveillance et de contrôle (TUNC, 1996). Dans ce cadre, les auteurs qui ont étudié la relation entre les caractéristiques de la gouvernance d'entreprise dans la banque, y compris la fréquence de réunions du conseil d'administration sur la performance bancaire en Chine, ont conclu que la fréquence des réunions du conseil d'administration impact positivement et significativement la performance bancaire mesurée par le ratio ROA. Ce résultat signifie qu'un nombre important de réunions diminue les asymétries de l'information et améliore le contrôle des dirigeants, ce qui permet de se converger aux intérêts à long terme de la banque.
(SBAI & MEGHOUAR, 2017)	La concentration du capital (le pourcentage détenu par l'actionnaire majoritaire)	Il s'agit d'un autre mécanisme de gouvernance interne, qui peut s'acquitter également d'une grande importance dans le système de gouvernance d'entreprise. Ainsi, il a été avancé dans les codes de bonne pratique que lorsque les actionnaires jouent activement leur rôle de « propriétaires responsables » ceci peut assurer la pérennité de l'entreprise et améliorer sa gouvernance. En effet, dans l'entreprise bancaire ce mécanisme présente quelques spécificités, et peut dans certains cas contribuer à la défaillance de sa gouvernance. Dans cette optique, en raison de leurs responsabilités très limitées, les actionnaires peuvent inciter les dirigeants à prendre des risques excessifs afin de maximiser leurs profit (SCIALOM, 2013) ^{§§§} . Dans ce cadre, l'étude réalisée récemment par (SBAI & MEGHOUAR, 2017) sur le contexte des banques marocaines durant la période 2009 à 2015, pour tester le lien entre les mécanismes de gouvernance y compris la concentration de propriété mesurée par le pourcentage du capital détenu par le principal actionnaire et la performance bancaire, montre que ce mécanisme exerce un impact négatif sur la performance de ces banques. Ce qui fait que la concentration propriété peut accroître le risque d'abus de pouvoir de la part des actionnaires majoritaires, ce qui pourrait nuire à l'objectif de maximisation de la valeur de la banque (intérêts à long terme).
(FIORDELISI & AL, 2011)	Le ratio d'adéquation des fonds propres (solvabilité)	Afin de discipliner la prise de risque dans les établissements de crédit et promouvoir leur efficacité, les banques sont tenues de respecter certaines exigences en matière de fonds propres. Ces ratios se trouvent être l'un des principaux instruments de la réglementation prudentielle. La question de la relation qui pourrait exister entre ces différentes mesures réglementaires, et la performance des banques a fait l'objet de nombreuses recherches. Dans ce cadre, les autres ont étudié cette problématique d'une manière plus globale en considérant les interactions entre trois variables (le niveau des fonds propres, le risque et l'efficacité bancaire) et en se basant sur les tests de causalité de Granger pour tester la causalité inverse entre ces variables pour le cas des banques européennes. Ces auteurs trouvent que les banques ayant des fonds propres plus élevés sont les plus efficaces. Ils expliquent ce résultat par le fait que des fonds propres plus importants limitent l'aléa moral des actionnaires incités à prendre des risques excessifs pour maximiser la valeur des actions et renforcent l'alignement des intérêts des créanciers (notamment les déposants) avec ceux des actionnaires. Les ratios de fonds propres réglementaires semblent donc améliorer la gouvernance de ces banques et ainsi leur performance ^{****}

Source : élaboré par les auteurs suite aux différentes lectures

D'une manière générale et d'après les différents résultats auxquels ces études ont abouti, nous constatons que la relation entre les caractéristiques de la

^{§§§} Généralement, les actionnaires accumulent tous les gains de la prise de risque, mais leurs pertes sont plafonnées par le montant des fonds propres qu'ils détiennent, ce qui les incite à prendre des risques.

^{****} Plus récemment, ce résultat a été confirmé par (Bitar & Peillex, 2019) qui ont également observé une corrélation positive et significative entre le niveau de fonds propres et la performance bancaire.

gouvernance et la performance financière des banques est souvent peu évidente et très controversée dans la littérature. En effet, les recherches sur les liens entre la gouvernance bancaire et la performance financière ne mettent pas toujours en évidence une relation significative à un sens unique. Ceci indique que la voie est encore ouverte à d'autres investigations. C'est dans ce cadre que s'inscrit l'objectif de notre travail de recherche.

Ainsi, et d'après cette revue de la littérature, nous pouvons finalement présenter l'hypothèse principale de la recherche ; *il existe un effet de causalité entre la qualité de la gouvernance (mesurée par un score) et la performance de la banque.*

III. Calcul des scores de gouvernance

1. Analyse descriptive

Dans notre recherche nous intéressons à l'évaluation de la qualité de la gouvernance appréhendée par la composition et le fonctionnement du conseil d'administration, la structure de propriété et la réglementation prudentielle dans les banques algériennes, et ce, à travers le calcul d'un score traduisant l'efficiencia du système de gouvernance pour chacune de ces banques.

1.1. Échantillon et présentation des variables

Notre analyse porte sur les banques commerciales algériennes. Notre échantillon est composé de 12 banques relevant des deux secteurs : public et privé, pendant une période de 10 ans (2010 à 2019). Les données financières et de performance ont été extraites des rapports annuels et des bilans des banques concernées. Alors que les données relatives aux variables de gouvernance ont été collectées manuellement des rapports de gestions.

Les variables utilisées dans ce travail de recherche ont été définies au regard des codes de bonnes pratiques publiées dans ce sens, ainsi que la revue de la littérature développée plus haut. Le tableau ci-dessous résume ces dernières et les mesures retenues pour leur calcul.

Tableau N°2. Présentation des variables de la gouvernance

Variables	Mesure	Abréviation
Taille du conseil d'administration	Le nombre total d'administrateurs au CA	TCA
Indépendance des administrateurs	C'est le nombre d'administrateurs indépendants rapporté au nombre total des administrateurs dans le CA	INDEP
Dualité du CEO	Il s'agit d'une variable binaire qui prend la valeur 1 dans le cas d'une dualité et 0 dans le cas contraire	DUAL
Réunions du conseil	Le nombre total de réunions du conseil	FREQ

d'administration	pendant l'exercice	
La structure de propriété	Cette variable indique le pourcentage du capital détenu par le principal actionnaire	CONC
Solvabilité bancaire^{††††}	C'est le niveau de solvabilité d'une banque. Cette variable est mesurée par le rapport entre les fonds propres nets et le total des actifs pondérés par les risques.	SOLV

Source : élaboré par les auteurs.

1.2. Méthodologie d'analyse

Afin d'atteindre l'objectif de l'étude, nous avons opté pour la méthode d'enveloppement des données (DEA) pour calculer le score de gouvernance. Cette méthode présente l'avantage de tenir compte des relations non linéaires et endogènes entre les inputs et les outputs. Également, elle permet de déterminer la frontière des firmes (banques) efficaces ayant les bonnes pratiques de gouvernance qui permettent de maximiser le niveau de performance.

Le principe de cette méthode, basée sur les techniques de programmation linéaire, consiste à déterminer une frontière efficace représentant les « meilleures pratiques » dont l'input permettant de maximiser l'output^{††††} (El MIR & KHANCHEL, 2004). Dans notre contexte, les inputs sont les variables de gouvernance, alors que l'output est la performance bancaire mesurée par les ratios (ROE et ROA). Ainsi, nous calculerons dans ce travail pour chacune des banques (qui représentent des unités de décision) de l'échantillon un score d'efficacité qui mesure la distance qui sépare les pratiques de chaque banque de la frontière des bonnes pratiques.

Tableau N°3. Les paramètres de la méthode DEA

Les paramètres	Variables
Inputs	✓ Les caractéristiques du conseil d'administration ✓ La structure de propriété ✓ La réglementation prudentielle
Outputs	✓ Performance financière (ROE et ROA)

Source : élaboré par les auteurs.

^{††††} En raison de manque des données sur la liquidité des banques algériennes, nous intéressons uniquement dans ce travail au ratio de solvabilité comme variable externe de gouvernance destinée à discipliner la prise de risque dans la banque.

^{††††} Il s'agit dans notre contexte d'une orientation « output » dans laquelle le modèle DEA maximise la performance mesurée par les ratios rendement des fonds propres (ROE : Résultat net/Fonds propres), et le rendement des actifs (ROA : Résultat net / le total d'actif).

Comme nous l'avons indiqué en supra, la méthode DEA permet de convertir pour chaque banque les inputs (variable de gouvernance) et les outputs (performance financière) en une seule mesure reflétant l'efficiencia de chaque observation. Cette efficiencia est obtenue en maximisant la performance pondérée au système de gouvernance appréhendé par : les caractéristiques du conseil, structure de propriété et la solvabilité bancaire. En nous basant sur cette méthode, nous obtenons les résultats suivants :

Tableau N°4. L'analyse descriptive des scores de gouvernance

Année	Nombre des banques efficientes	Dont :		MAX	MIN	Moyenne	Écart- type
		Banques Privées	Banques Publiques				
2010	6	4	2	1	0.137	0.714	0.351
2011	7	5	2	1	0.164	0.841	0.268
2012	6	3	3	1	0.287	0.867	0.212
2013	3	2	1	1	0.066	0.785	0.246
2014	4	3	1	1	0.555	0.885	0.143
2015	4	3	1	1	0.396	0.777	0.209
2016	7	6	1	1	0.475	0.853	0.205
2017	7	4	3	1	0.427	0.870	0.195
2018	8	5	3	1	0.478	0.892	0.173
2019	5	4	1	1	0.234	0.767	0.296

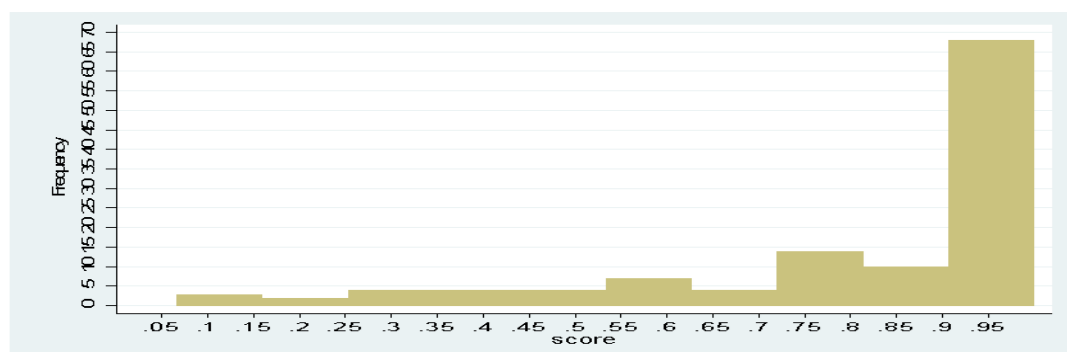
Source : élaboré par les auteurs.

D'après les résultats auxquels nous nous sommes arrivés, nous pouvons affirmer qu'en moyenne nos banques sont efficientes^{§§§§} durant la période de l'étude, vu que le score moyen de chaque année est supérieur à 0.7 (voir histogramme ci-après). Ainsi, l'année 2018 est celle qui constate le nombre des banques efficientes le plus élevé (soit 8 banques efficientes). Alors que dans l'année 2013, le nombre a atteint son minimum (soit 3 banques). En examinant l'histogramme ci-dessous, nous constatons que l'efficiencia du système de gouvernance est une caractéristique prépondérante pour la majorité des banques de notre étude. Ainsi, plus de 60 observations ont obtenu un indice de

^{§§§§} Une banque est efficiente si son score est égal à 1. Ceci signifie que cette banque détienne une combinaison des pratiques de gouvernance permettant de maximiser sa performance et en conséquence minimiser les coûts d'agence.

gouvernance proche à 1 (ont des structures qui reflètent les bonnes pratiques). En outre, l'examen des résultats montre aussi qu'un grand nombre de banques (en dehors les banques efficaces) ont des scores supérieurs à 0.6 ce qui nous laisse déduire qu'il y a une forte concentration de l'indice de gouvernance entre 0.6 et 0.9 (plus de 30 observations). Enfin, peu de banques ont obtenu un score inférieur à 0.25.

Figure N°1. La distribution du score d'efficience du système de gouvernance



Source : élaboré par les auteurs.

Ces mêmes résultats montrent qu'en termes d'efficience du système de gouvernance, les banques privées semblent être les plus efficaces que leurs homologues publiques durant toute la période de l'étude. Exception faite pour l'année 2012 où le nombre des banques efficaces est en équilibre pour les deux types de banques (3 banques efficaces), le nombre des banques privées ayant obtenu un score égal à 1 est toujours supérieur au nombre des banques efficaces publiques. Ce constat est ainsi en cohérence avec celui de la première partie, dont nous avons pu constater que les bonnes pratiques de gouvernance (administrateurs indépendants, séparation des fonctions du contrôle et de décision) sont au niveau des banques privées. Afin de confirmer ce constat, nous avons effectué un test de comparaison des moyennes (test de student) pour tester la différence de moyenne du score d'efficience entre le groupe des banques publiques et les banques privées. Les résultats de ce test sont les suivants :

Tableau N°5. Test de comparaison du score moyen d'efficience pour les deux groupes de banques

Groupe	Obs	Mean	Std.Err	Std.Dev	95% conf. Interval	
- 0 (banques privées)	60	0.9277	0.0187	0.14503	0.8903	0.9652
- 1 (banques publiques)	60	0.7226	0.0362	0.2804	0.6502	0.7950

Combined	120	0.8252	0.0224	0.2450	0.7809	0.8694
Diff		0.2051	0.0408		0.1244	0.2858
diff = mean (0) - mean (1) t = 5.0338 Ho: diff = 0 degrees of freedom = 118 Ha: diff < 0 Ha: diff! = 0 Ha: diff > 0 Pr (T < t) = 1.0000 Pr (T > t) = 0.0000 Pr (T > t) = 0.0000						

Source : élaboré par les auteurs.

Le résultat du test montre qu'on ne peut pas rejeter l'hypothèse selon laquelle le score moyen d'efficiencia du système de gouvernance dans les banques publiques soit moins élevé que celui des banques privées (la statistique du test est largement significative) d'où notre conclusion, les banques privées sont les plus efficientes en termes de gouvernance que leurs homologues publiques.

2. Analyse multivariée et présentation des résultats

Ayant calculé les scores d'efficiencia pour chacune des banques de l'échantillon, et démontré la supériorité des banques privées par rapport aux banques publiques en termes de bonnes pratiques, nous allons dans ce qui suit essayer d'établir des correspondances entre les scores d'efficiencia et les variables de gouvernance (variables explicatives) en se basant sur des tests de comparaison des moyennes à un seul facteur. L'objectif est ainsi d'analyser les composantes du score de gouvernance calculé auparavant, pour au final identifier les variables susceptibles d'améliorer la qualité de la gouvernance, autrement dit, les déterminants d'une bonne gouvernance bancaire.

Pour ce faire, nous avons décomposé notre échantillon en trois (3) groupes (classe) en fonction de la distribution du score présenté plus haut :

- G1 : correspond aux banques dont l'indice de gouvernance est inférieur ou égal à 0.25, c'est le groupe des banques ayant des scores d'efficiencias faibles.
- G2 : correspond aux banques moyennement efficientes, c'est-à-dire celles dont l'indice de gouvernance est supérieur à 0.25 tout en étant inférieur ou égale à 0.6.
- G3 : c'est le groupe des banques globalement efficientes, c'est-à-dire celles dont leur score est supérieur à 0.6

L'idée derrière cette décomposition est de voir si les banques de notre échantillon (efficientes et non efficientes) se distinguent les unes des autres en

fonction des caractéristiques de leur système de gouvernance. Ainsi, nous cherchons à savoir le degré de contribution de chaque variable dans la détermination de la bonne gouvernance et par conséquent dans l'amélioration de la performance (étant donné que l'indice de gouvernance est obtenu en maximisant la performance financière).

Pour atteindre notre objectif, les variables utilisées dans ce test sont donc, la variable dépendante (score de gouvernance) appréhendée par des valeurs entre zéro (0) et un (1), que nous avons convertis pour les besoins de notre étude en variable qualitative (les trois (3) classes citées auparavant) et les variables quantitatives de gouvernance (variables indépendantes) relatives aux caractéristiques du conseil d'administration, la concentration du capital et le ratio de solvabilité, à ces dernières nous ajoutons une variable financière qui traduit la taille de chaque banque (mesurée par le logarithme népérien du total actif). Les résultats du test de comparaison des moyennes sont présentés ci-dessous :

Tableau N°6. Comparaison des caractéristiques du système de gouvernance pour les trois classes de gouvernance

Variables	G1	G2	G3	(G1 ; G2)	(G1 ; G3)	(G2 ; G3)
TCA	7.8	7.352941	6.989796	-0.44706	-0.8102	-0.36315
INDEP	0	0.031933	0.139127	0.031933	0.139127	0.107194**
FREQ	6.6	7.941176	7.55102	1.34118*	0.95102	-0.39016
CONC	1	0.969776	0.787303	-0.03022	-0.2127*	-0.18247***
SOLV	0.14416	0.979448	0.436134	0.835288	0.291974	-0.54331
SIZE	27.419308	27.5777	26.27473	0.158389	-1.14458	-1.30297***
* p<0.1; ** p<0.05; *** p<0.01						

Source : élaboré par les auteurs.

D'après les résultats du test de comparaison de moyennes présentés ci-dessus, nous constatons que toutes les variables sont significatives à l'exception des deux variables (Taille du conseil et solvabilité bancaire^{*****}) qui ne présentent aucune différence entre les trois classes de gouvernances. Également, nos résultats montrent que la taille de la banque mesurée par le total actif est un facteur important qui permet de distinguer les banques du groupe G3 de celles des deux groupes (G1 et G2). Ainsi les banques appartenant au groupe des meilleures pratiques se caractérisent par une taille moins importante de leur

***** Nous expliquons cette différence non significative par le fait que la majorité des banques de l'échantillon ont des ratios de solvabilité largement supérieurs au minimum exigé par les autorités monétaires, à savoir 9.5%.

bilan que celles des banques des autres groupes ayant des pratiques moins efficaces. Nous expliquons ainsi le reste des résultats comme suite :

2.1. La présence des administrateurs indépendants dans le conseil

Comme nous l'avons attendu, cette variable présente une différence significative entre les trois classes de gouvernance. Ainsi d'après nos résultats il est constaté que le groupe G3 dont le score d'efficacité est le plus élevé, est caractérisé par une moyenne des administrateurs indépendants supérieure de celles des autres classes (G1 et G2), ce qui fait que, plus le conseil est indépendant plus le score d'efficacité est élevé. Ce constat nous ramène à la conclusion suivante : *l'indépendance des administrateurs est un facteur déterminant de bonne gouvernance pour nos banques (notamment les banques publiques) et par conséquent l'une des solutions de l'amélioration de leur performance*. Cette conclusion est conforme aux recommandations des codes de bonne gouvernance d'entreprise en général (Cadbury, 1992) (Bouton, 2002) et ceux sur la gouvernance des banques en particulier (BRI, 2015) qui prévoient et recommandent aux banques de disposer d'une proportion suffisante des administrateurs indépendants dans leurs conseils, choisis en fonction de leurs compétences et connaissances en matière des affaires bancaires.

2.2. La fréquence des réunions du conseil d'administration

Cette variable qui se réfère au nombre de réunions tenues par le conseil d'administration au cours de l'exercice présente également une différence significative entre les classes de gouvernance. Ainsi, le groupe des banques qui sont moyennement efficaces (G2) se distinguent des banques faiblement efficaces (G1) par un nombre de réunions plus élevé (la différence (G1 ; G2) est significative au seuil de 10%). Nous concluons par conséquent que le nombre de réunions du conseil peut constituer un aspect important au niveau des pratiques de bonne gouvernance. Toutefois, la différence négative, mais non significative en termes de moyenne de réunions du conseil entre le groupe 3 (groupes des banques les plus efficaces) et la moyenne du groupe G2, nous conduit à s'interroger sur l'efficacité de ce mécanisme dans l'amélioration de la gouvernance bancaire. En effet, l'explication logique de ce constat réside dans le fait que l'efficacité du conseil d'administration en tant que mécanisme de contrôle n'est pas centrée uniquement sur la fréquence de ses réunions, mais également sur la qualité et la mise en œuvre des décisions prises lors de ces réunions.

2.3. La structure de propriété

Nous constatons que les banques ayant une ‘bonne’ gouvernance (c’est-à-dire celles appartenant à la classe 3) se distinguent de celles dont la qualité de la gouvernance est respectivement : faible et moyenne par une structure de capital moins concentrée (la différence est largement significative au seuil de 1%). Nous pouvons donc conclure que la structure de propriété peut constituer également un facteur déterminant de l’amélioration du processus de gouvernance de la banque. À cet égard, l’ouverture d’une fraction du capital de certaines banques publiques peut constituer une source importante de leur efficacité. Ainsi, une telle stratégie peut avoir un double avantage pour l’économie algérienne. En plus de constituer un moyen de compétitivité et de développement pour nos banques, l’ouverture du capital des banques publiques va permettre la dynamisation du marché financier jugé inefficent.

2.4. La dualité du CEO

En ce qui concerne la variable binaire « dualité du directeur général », le test approprié pour analyser l’influence de la séparation des fonctions de contrôle et de décision sur les trois classes de gouvernance, est le test du chi-deux (de Pearson). Les résultats de ce test non paramétrique se présentent comme suit :

Tableau N°7. Test de comparaison de chi-2

Dual	G1	G2	G3	Total
0	0	2	61	63
	0%	11.76%	62.24%	52.5%
1	5	15	37	57
	100%	88.24%	37.76%	47.5%
Total	5	17	98	120
Pearson chi2(2) = 20.5702 Pr = 0.000				

Source : élaboré par les auteurs.

L’examen des résultats du tableau ci-dessus montre que la statistique relative au test de chi-2 est largement significative au seuil de 1%. Ainsi la variable DUAL présente une différence significative entre les trois classes de gouvernance que nous expliquons comme suite :

Le groupe des banques ayant des scores de gouvernance faibles (G1), se caractérisent dans leur mode de gouvernance par une dualité de leur CEO, ainsi 100% des banques de ce groupe ont opté pour le cumul des fonctions de contrôle et de décision en une seule main. De même pour la classe des banques moyennement efficaces (G2) où 88.24% ont opté également pour le cumul.

Par ailleurs dans la classe des banques ayant de bonnes pratiques de gouvernance, 62.24% des ont décidé de séparer les deux fonctions.

Notre conclusion est ainsi conforme aux normes et codes de bonne pratique qui préconisent que le cumul des fonctions de contrôle et de décision en une seule main est un signe de mauvaise gouvernance (Cadbury, 1992) (BRI, 2015). Ces codes recommandent qu'afin d'éviter les conflits d'intérêts résultant de la concentration des pouvoirs et permettre au conseil d'administration de superviser et gérer efficacement l'entreprise, le président du conseil d'administration doit être un administrateur non exécutif indépendant. À cet effet, il est fortement recommandé aux banques publiques algériennes, afin d'améliorer leur gouvernance, d'opter à un président du conseil qui est un administrateur indépendant et évite la « double casquette » avec le directeur général.

IV. Conclusion

L'Algérie, comme les autres pays exportateurs de pétrole de la région MENA, devra diversifier son économie pour améliorer les perspectives de la croissance dans le pays, un objectif impératif qui devrait être classé au premier ordre des préoccupations du gouvernement. Dans ce cadre, la modernisation de l'entreprise nationale constitue une solution efficace pour promouvoir la croissance économique. En effet, malgré des efforts déployés depuis des années en vue de moderniser l'entreprise nationale, celle-ci est toujours confrontées à de nombreux problèmes.

Analyser la gouvernance d'entreprise en général, et la gouvernance bancaire en particulier est devenu un sujet très intéressant pour le contexte algérien, et ce, pour plusieurs raisons, premièrement car l'entreprise publique économique représentent encore un poids considérable dans le tissu économique, et deuxièmement, les entreprises financières se heurtent à des particularités qui les rends très sensibles aux problèmes de gouvernance, des difficultés qui ne peuvent être réglées par les outils standards conçus pour le cas des entreprises classiques.

Dans notre recherche nous avons essayé de mettre en exergue l'importance que revêt un bon système de gouvernance pour l'amélioration de la performance financière pour nos banques. Ainsi, nos constats en la matière indiquent que les banques publiques algériennes accusent des manquements en matière d'application des recommandations édictées par les normes et codes internationaux de bonne gouvernance. Un retard qui explique en grande partie la non efficience de leur système de gouvernance. Toutefois l'attention croissante

portée à ce stade constitue un bon signe de la volonté des décideurs d'améliorer la gouvernance des banques publiques et hisser leurs pratiques aux normes et standards internationaux.

V. Liste Bibliographique

- Abobakr, M. (2017). Corporate Governance and Banks Performance : Evidence from Egypt. *Asian Economic and Financial Review*, 7(12), pp. 1326-1343.
- ADAMS, R. B., & MEHRAN, H. (2003). Is corporate governance different for bank holding agency problems between managers and shareholders. *Journal of Financial*, 108-202.
- ADAMS, R. B., & MEHRAN, H. (2005). Corporate performance, Board structure and its Determinants in the Banking Industry. *Cahier de recherche de la Banque fédérale de New York*. Récupéré sur https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=302593
- Algérie Presse Service. (2021, Mars 17). Les entreprises publiques contribuent à la croissance économique à hauteur de 73%. Alger, Alger, Algérie.
- BELKEBIR, B., & DAANOUNE, R. (2018). Analyse de l'impact de la gouvernance sur la performance : Cas des banques Marocaines. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 23, 756-767.
- Berle, A., & Means, G. (1932). *The Modern Corporation and Private Property*. New York: Transaction Publishers.
- Bhatia, M., & Gulati, R. (1932). *The Modern Corporation and Private Property*. New York : Transaction publishers.
- Bitar, M., & Peillex, J. (2019). Performance des banques islamiques Vs banques conventionnelles : quelles exigences en matière de fonds propres réglementaires? *Revue économique*, 70(4), 495-537. doi:10.3917/reco.pr2.0134
- Booth, J., & al. (2002). Boards of directors, ownership and regulation. *Journal of banking and finance*, 26(10), 1973-1996.
- Bouton, D. (2002). *Pour un meilleur gouvernement des entreprises cotées*. France: MEDEF, AFEP.
- BRI. (2015). *Principes de gouvernance d'entreprise à l'intention des banques*. Suisse: Comité de Bâle sur le contrôle bancaire. Récupéré sur www.Bis.org
- Cadbury, A. (1992). *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*. London: Gee Publishing.
- CASSOU, P.-H. (2013). QUELQUES RÉFLEXIONS SUR LES RÈGLES DE GOUVERNANCE BANCAIRE. Dans A. d. financière, *Rapport moral sur l'argent dans le monde 2013 : L'entreprise responsable. Régulation et contrôle de la finance. Religions et crise financière*. Paris: Association d'économie financière AEF.
- DIAMOND, D., & DYBVIG, P. (1983). Bank run, Insurance and Liquidity . *Journal of Political Economy*, 128-145.
- DJOUFOUET, W. (2020). *La gouvernance des Banques Islamiques, un système dual*. Paris: BOOKELIS.
- El MIR, A., & KHANCHEL, I. (2004, juin 4). *De l'efficacité de la gouvernance*. Récupéré sur Association Internationale de Management Stratégique: <https://www.strategie-aims.com/events/conferences/10-xiiieme-conference-de-l-aims/communications/479-de-lefficiency-de-la-gouvernance>

- FIORDELISI, F., & AL. (2011). Efficiency and risk in European banking. *Journal of Banking & Finance*, 35(5), 1315-1326. doi:10.1016/j.jbankfin.2010.10.005
- FORBES, D., & al. (2007). Les conseils d'administration en tant que groupes de décision. Dans F. Bournois, & al, *COMITÉS EXÉCUTIFS, Voyage au cœur de la dirigeance d'entreprise* (pp. 458-463). Paris: Eyrolles.
- FSB. (2013). Thematic Review on Risk Governance. *Peer Review Report : Suisse Financial Stability Board*.
- Grossman, S., & Hart, O. (1989). The costs and benefits of ownership : a theory of vertical. *Journal of Political Economy*, 94(4), 691-719. doi:10.1086/261404
- JENSEN, M. C. (1993). The Modern Industrial Revolution, Exit and the Failure of Internal Control Systems. *Journal of Finance*, 48(3), 831-880.
- Liang, Q., Jiraporn, P., & Xu, P. (2013). Board characteristics and Chinese bank performance. *Journal of Banking & Finance*, 37(8), 2953-2968. doi:10.1016/j.jbankfin.2013.04.018
- Mishra, C., & Nielsen, J. (2000). Board Independence and Compensation Policies in Large Bank Holding Companies. *Financial Management*, 29(03), 51-69. Récupéré sur <https://www.jstor.org/stable/3666229>
- OCDE. (2015). *Lignes directrices de l'OCDE sur la gouvernance des entreprises publiques*. Paris: Editions OCDE. Récupéré sur <http://dx.doi.org/10.1787/9789264244221-fr>
- Parrat, F. (2014). *Théories et pratiques de la gouvernance d'entreprise*. Paris: Maxima.
- PATHAN, S., & FAFF, R. (2013). Does board structure in banks really affect their performance? *Journal of Banking & Finance*, 37, 1573-1589. Récupéré sur <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2012.12.016>
- RICHARD, B., & MASMOUDI, I. (2010). CRISE FINANCIERE ET GOUVERNANCE DES BANQUES. *VIE & SCIENCES ECONOMIQUES*, 2010/3(185-186), 172-186.
- SBAI, H., & MEGHOUAR, H. (2017, Novembre). L'IMPACT DES MÉCANISMES DE GOUVERNANCE SUR LA PERFORMANCE DES BANQUES MAROCAINES. *Question(s) de management* 2017/3, 173-187. doi:10.3917/qdm.173.0173
- SCIALOM, L. (2013). *Economie bancaire*. Paris: La Découverte.
- Staikouras, P. K., & Agoraki, M.-E. K. (2007). The effect of board size and composition on European bank performance. *European Journal of Law and Economics*, 23(1), 1-27. doi:10.1007/s10657-007-9001-2
- TUNC, A. (1996). LE RAPPORT VIÉNOT SUR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DES SOCIÉTÉS COTÉES. *Revue internationale de droit comparé*, 647-655.