

ELEMENTS DE GOUVERNANCE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DANS LES BANQUES PUBLIQUES ALGERIENNES

Ratiba AROUB

Maitre de conférences « A » Ecole Supérieure de Commerce d'Alger

Amine MOKHEFI

Maitre assistant « A » Université de Mostaganem

Résumé : Notre recherche a pour objectif de circonscrire le concept du gouvernement d'entreprise étant sur le plan théorique que sur le plan pragmatique, tout en mettant l'accent sur le rôle central que joue le conseil d'administration des banques publiques algériennes dans la gouvernance de ces dernières.

Mots clés : gouvernement d'entreprise, conseil d'administration, banques publiques algériennes.

المخلص: بحثنا يهدف إلى التطرق لمفهوم حوكمة المؤسسات من الناحية النظرية وكذا على الصعيد العملي، مع التأكيد على الدور المركزي الذي تقوم به مجالس إدارات المصارف العامة الجزائرية في إدارة هذه الأخيرة.

الكلمات المفتاحية: حوكمة المؤسسات، مجلس الإدارة، المصارف العامة الجزائرية.

Introduction

Le concept de gouvernement d'entreprise a pris de l'ampleur ces dernières années pour des raisons qui dépassent le simple effet de mode. En effet, les changements intervenus sur les marchés de capitaux : déréglementation, concurrence et intégration internationale, expliquent l'attention portée dans de nombreux pays aux relations entre les parties prenantes.

En outre, la médiatisation poussée des effets boursiers de ces dernières années, ainsi que le suivi de plus en plus important des analystes financiers, ont entraîné la mise en évidence de pratiques frauduleuses dans les entreprises, qui pour certaines, ont causées leur faillite au début des années 1990. Les débats relatifs au gouvernement d'entreprise se sont rapidement étendus à l'Europe, donnant lieu à la publication de plusieurs rapports autorisés. Le plus connu est le rapport Cadbury¹.

Le gouvernement d'entreprise vise à promouvoir une culture de transparence et un nouvel équilibre des pouvoirs entre les dirigeants et les actionnaires selon une logique de contre pouvoir. Les forces d'une bonne gouvernance d'entreprise découlent entre autre de la qualité du conseil d'administration.

Si la banque peut apparaître comme étant une entreprise comme les autres, c'est-à-dire qui applique les mêmes référentiels de gouvernance, elle présente des particularités à cet égard, et son activité est régulée depuis longtemps au plan national (commission bancaire et conseil de la monnaie et du crédit) et au plan international (comité de Bale).

A partir de cette idée nous avons choisi de formuler notre problématique de la façon suivante : *Quels sont les mécanismes de gouvernance d'entreprises appliquées au niveau des banques publiques algériennes ?*

Section I : Synthèse des principales théories de GE

Il n'existe pas de théorie pionnière du gouvernement d'entreprise. Ce dernier est la résultante de plusieurs constructions théoriques et de courants qui proposent des explications différentes de l'efficacité des organisations et de leur existence. Le premier courant est d'origine contractuelle et le second est d'origine cognitive.

1.1. Les théories contractuelles du GE

Contrairement au modèle taylorien qui considère le rôle des dirigeants de l'entreprise dans la réduction des coûts², dans l'interprétation dominante des théories contractuelles appliquées aux firmes, l'analyse du schéma de création et d'appropriation de la valeur est très spécifique. La justification des frontières de la firme repose principalement sur la vision williamsonienne⁴ de la théorie des coûts de transaction, à savoir la firme existe pour pallier les failles du marché, ces dernières étant liées aux problèmes posés par la spécificité des actifs et l'opportunisme potentiel des acteurs. Autrement dit et se référant à la théorie d'agence de Jensen et Meckling⁵, on internalise pour éviter d'être spolié et perdre le minimum de valeur par rapport à ce qui pourrait être réalisé.

Par exemple, Jensen et Meckling⁶, considèrent que la distribution de la connaissance reste une donnée exogène, et on ne sait rien des facteurs

qui déterminent la nature de la connaissance spécifique à acquérir ou à construire.

1.1.1. Théorie des droits de propriété : A. Alchian et H. Demsetz sont les fondateurs de la théorie des droits de propriété. La firme est définie comme un nœud de contrats « nexus of contracts » et le dirigeant a pour charge de définir la nature des tâches et de choisir les personnes qui doivent les exécuter au sein du nœud coopératif.

Les deux auteurs ont montré que la firme émerge comme un instrument de contrôle, permettant de profiter au mieux des gains associés aux synergies dues à la production jointe en équipe, en luttant contre les effets de la triche. La notion de contrôle comprend la mesure de la performance, de la répartition des rémunérations et la gestion des contrats.

La performance naît avant tout de la bonne qualité du management qui recouvre certes la mesure de performance et les aspects disciplinaires (sanctions et rémunérations) mais également des aspects liés à l'organisation de la production, notamment dans la connaissance acquise; Alchian et Demsetz écrivent « la firme est un substitut spécialisé au marché pour l'utilisation en équipe des facteurs de production ; Elle constitue un meilleur (moins coûteux) vecteur de recueil et d'obtention de la connaissance sur des ressources hétérogènes» ⁷.

Cette connaissance organisationnelle a pris un rôle plus important chez Demsetz dans sa théorie de la firme spécialisée. Demsetz propose une définition de la firme qui s'inscrit dans la perspective contractuelle et faisant intervenir de nombreux autres motifs que la spécificité : « chaque firme est un panier d'engagements envers une technologie, du personnel et des méthodes, toutes contenues et contraintes par une couche d'information spécifique à la firme qui l'isole, et ce panier ne peut être transformé ou imité facilement ou rapidement » ⁸.

Au sein de cette théorie, Furubotn et Pjovich ⁹ décomposent les droits de propriété en trois grandes parties : **Usus** : droit d'utiliser le bien ; **Fructus** : droit d'en percevoir les fruits ; **Abusus** : droit de décider du sort du bien et d'en faire ce bon nous semble.

Dans l'entreprise managériale, il existe une séparation entre le management assuré par le manager et la propriété assurée par le détenteur de capital. Dans ce cadre le dirigeant ne peut posséder que de l'usus alors

que le fructus et l'abusus sont possédés par le propriétaire, ce qui peut entraîner des conflits d'intérêt et s'avérer être une source d'inefficacité.

Dans l'entreprise publique, l'usus est collectivement possédé par les salariés, alors que le fructus et l'abusus appartiennent aux pouvoirs publics. L'entreprise publique est également jugée inefficace par les théories néoclassiques. En effet, l'augmentation de l'effort par le salarié bénéficie à toute la collectivité alors qu'il est le seul à en supporter l'effort. Par contre, un salarié qui diminuerait ses efforts, n'en serait pas pénalisé par une réduction de ses revenus (puisque'il n'est pas propriétaire).

P. Y. Gomez estime alors que dans l'entreprise publique, les salariés ont tous ensemble intérêt à ce que l'entreprise progresse, mais individuellement, chacun préfère travailler le moins possible par rationalité et pas forcément par paresse (car il n'y a pas de lien entre le niveau de rémunération et l'effort consenti).

1.1.2. Théorie de l'agence : Fondateurs de la théorie d'agence, M. C. Jensen et W. H. Meckling s'inspirent de la démarche d'Alchian et Demsetz, pour définir la firme comme un nœud de contrats. Le modèle explicatif des structures de financement et d'actionnariat est fondé sur les hypothèses d'asymétrie d'information et des conflits d'intérêt entre propriétaire-dirigeant, les nouveaux actionnaires et les créanciers financiers.

Pour M. C. Jensen et W. H. Meckling, « il existe une relation d'agence lorsqu'une personne a recours aux services d'une autre en vue d'accomplir en son nom une tâche quelconque »¹⁰. Dans le cas présent, la relation d'agence concernera le principal (actionnaire) et son agent (dirigeant), ce dernier s'étant engagé à servir les intérêts du premier.

De ces relations émane la notion des coûts d'agence, coûts qui résultent des comportements opportunistes des dirigeants (hasard moral) et de l'asymétrie d'information entre les contractants (sélection adverse).

Les frais générés par une telle situation constituent les coûts d'agence, ils représentent la perte de valeur par rapport à une situation idéale où il n'y aurait pas de conflits d'intérêts et d'asymétrie d'information. Selon les théoriciens d'agence, l'organisation efficace est celle qui minimise ses coûts d'agence.

Selon cette théorie, la situation optimale est celle où la direction et la propriété sont assurées par une seule et même personne. Dans le cas contraire, les actionnaires, exposés au hasard moral et à une sélection adverse résultant de l'autonomie croissante du manager, n'ont aucune certitude que ce dernier fera un usage optimal de leurs capitaux.

1.1.3. Théorie des coûts de transaction : L'élargissement du cadre théorique de l'intégration d'autres stakeholders, particulièrement les salariés, a conduit à la fondation de la théorie des coûts de transaction par Williamson. Cette théorie considère que la firme existe pour pallier les failles liées à la spécificité des actifs et l'opportunisme potentiel des acteurs.

Se distinguant de la théorie d'agence qui privilégie la notion de conflit d'intérêt, la théorie des coûts de transaction retient comme unité d'analyse la transaction et la spécificité des actifs supports de la transaction, comme concept central (un actif est d'autant plus spécifique que son redéploiement vers un autre usage entraîne une perte de valeur importante), elle explique l'arbitrage entre dettes et capitaux propres par la spécificité des actifs financiers.

S'appuyant sur le principe d'efficacité, Williamson définit les coûts de transaction comme « les coûts engendrés (ou pouvant l'être) par les échanges contractuels de biens ou services entre firme »¹¹. Il décrit les coûts de transaction comme la somme des coûts ex ante de négociation et de rédaction du contrat reliant deux entités et des coûts ex post d'exécution, de mise en vigueur et de modification du contrat en cas d'apparition des conflits, il considère aussi que les coûts de transaction incluent les coûts d'agence.

L'efficacité des diverses institutions économiques doit s'apprécier par les coûts de transaction qu'elles engendrent. Ainsi, les firmes, conçues comme des « structures de gouvernance interne » de transaction auparavant régies par les mécanismes du marché, existeraient du fait de leurs avantages en termes de coûts de transaction.

La vision contractuelle de la gouvernance reste prisonnière des limites des théories de la firme qui la sous-tendent qui, soit ignorent la dynamique productive, soit en donnent une vision restrictive limitée à l'incidence des systèmes incitatifs sur les choix de production. Si le lien entre compétences et rente organisationnelle est reconnu, la problématique reste fondée sur une conception statique et réactive de

l'efficacité. La valeur est maximisée à un instant donné, l'ensemble des opportunités d'investissement étant supposé connu au moins des dirigeants et le choix des investissements se faisant selon l'analogie du menu. Le processus de création de valeur à travers, notamment, l'émergence des ensembles d'opportunité reste ignoré. Pour appréhender ce processus, il faut faire appel aux théories cognitives de la firme.

1.2. Les théories cognitives du GE

Les théories cognitives de la firme s'intéressent à la question de l'origine de la rente, de ce qui fait qu'une firme est plus créatrice de valeur qu'une autre. Dans ces théories, la création de valeur dépend en priorité de l'identité et des compétences de la firme, conçue comme un ensemble cohérent. La spécificité de cette dernière est liée à sa capacité à créer de la connaissance et, ainsi, à être rentable de façon durable. La notion de connaissance est donc privilégiée au dépens de l'information pour comprendre le processus de création de valeur.

Contrairement aux théories disciplinaires qui peuvent, lato sensu, s'interpréter comme des prolongements du modèle économique néoclassique, elles rompent avec celui-ci et rejettent l'hypothèse de rationalité calculatoire limitée au profit de la rationalité procédurale. La rationalité s'apprécie non plus en fonction des conséquences des décisions mais des processus qui les régissent. La notion d'efficacité retenue est dynamique.

Les théories cognitives comprennent plusieurs courants qui privilégient différents arguments cognitifs. En caricaturant, en raison de leur fréquente imbrication, on peut identifier trois courants principaux : **Le courant comportemental** qui considère la firme comme une coalition politique et une institution cognitive s'adaptant via l'apprentissage organisationnel ; **La théorie économique évolutionniste néo-schumpetérienne** ¹² qui définit la firme comme une entité regroupant des activités de façon cohérente; **Les théories de la stratégie** fondées sur les ressources et compétences, la firme apparaît comme un ensemble de ressources et une entité d'accumulation de connaissance guidée par la vision des dirigeants, fonction de l'expérience qu'ils ont acquise.

Pour Dosi (1994) ¹³, les firmes sont des ensembles de compétences-clés et d'actifs complémentaires associés à ces compétences et les frontières de la firme doivent être comprises non seulement en termes de

coûts de transaction mais également en termes d'apprentissage, d'opportunités technologiques, de sélection et de complémentarité des actifs.

Ainsi, le problème de la coordination doit être reformulé relativement à un objectif de croissance fondé sur l'utilisation non pas de l'information mais de la connaissance, cette dernière ne se réduisant pas à la collecte de l'information mais incluant son traitement et son interprétation. Cette reformulation suppose également, une conception plus complexe de la firme vue comme un système ouvert et l'abandon de la notion d'équilibre au profit de celle de processus.

La production est considérée comme un processus social qui implique des personnes ayant leurs propres aspirations et encadre leurs interactions. L'efficacité dépend non seulement de la technologie mais également de la motivation et des aptitudes de la main d'œuvre, de l'organisation et de la supervision managériale, ces deux dernières étant fonction des structures et routines institutionnelles ainsi que des normes culturelles héritées du passé.

L'approche cognitive de la firme conduit ainsi à reconsidérer le rôle de la gouvernance. Celle-ci doit permettre l'identification et la mise en œuvre des investissements rentables, dans une perspective d'efficacité dynamique. Selon Demsetz (1969), pour appréhender l'influence du cadre institutionnel – donc celle du système de gouvernance –, sur l'efficacité dynamique, il faut retenir trois objectifs : La capacité à encourager une grande variété d'expériences ; La capacité à favoriser les investissements permettant de faire des expériences potentiellement fructueuses et à refuser les investissements non porteurs de telles perspectives ; La capacité à employer de façon intensive la connaissance nouvelle générée.

De même, Charreaux propose une interprétation de la politique de financement reposant sur des arguments cognitifs qui fait intervenir explicitement l'apport de compétences de la part des actionnaires, notamment des actionnaires industriels. De tels développements plaident en faveur d'une reconstruction de la vision financière de la gouvernance élargie aux dimensions cognitives.

1.3. Approche actionnariale contre approche partenariale

On trouve aussi dans la littérature deux modèles alternatifs sur le gouvernement d'entreprise : *le modèle shareholder (actionnarial)* et *le modèle stakeholder (partenarial)*.

Si l'approche actionnariale considère que la firme est responsable uniquement vis-à-vis de ses actionnaires, les théories contractuelles récentes prennent en compte l'ensemble des stakeholders. Le modèle partenarial trouve son origine dans la représentation de la firme comme équipe de facteurs de production dont les synergies sont à l'origine de la rente organisationnelle. L'aménagement du schéma de création de valeur, se situe au niveau de la répartition, par la remise en cause du statut de créanciers résiduels exclusifs des actionnaires.

Cette approche conduit à étudier le système de gouvernance en vertu de sa capacité à créer de la valeur sociale, égale à la différence entre la somme des revenus évalués aux prix d'opportunité et celles des coûts d'opportunité pour les différents facteurs de production. Ce ne sont pas les seuls propriétaires qui devraient exercer le contrôle des dirigeants mais l'ensemble des stakeholders de l'entreprise. Cette approche idéale débouche sur une conception de l'entreprise citoyenne, les décisions managériales sont supposées prendre en considération les intérêts des différents stakeholders.

Malgré le progrès par rapport à l'approche actionnariale, cette vision partenariale ne s'affranchit pas d'un certain nombre de limites formulées à l'encontre des théories contractuelles de la firme : d'une part, la modélisation est toujours limitée à la résolution des conflits, essentiellement par l'allocation optimale des droits de propriété et d'autre part, la démarche reste de répartir optimalement la valeur créée, mais en revanche, le processus de création de valeur est absent, voire ignoré. De ce fait, l'approche partenariale garde une conception statique et adaptative de l'efficacité.

Section 2 : La gouvernance en milieu bancaire

Comparée aux firmes classiques, la gouvernance des banques fait preuve de nombreuses spécificités liées aux particularités de ce secteur. L'analyse de ces particularités permet de comprendre comment la

spécificité de ce secteur se traduit dans le domaine de la gouvernance des entreprises.

2.1. Les spécificités au regard de la gouvernance

L'activité bancaire consiste essentiellement à recevoir des dépôts, octroyer des crédits et mettre à disposition ou gérer des moyens de paiement. Ces activités ont un point commun qui est la prise de risque dans le temps. Le banquier doit savoir conjuguer ces différents risques dans un assemblage complexe de prudence et de rentabilité. L'outil indispensable à son activité, c'est le degré de confiance accordée par les clients à l'établissement. Ce simple fait place la banque dans une situation très particulière, puisqu'elle doit assurer la permanence de cette confiance, alors même que la nature de son activité peut rendre les risques plus difficiles à maîtriser par les mécanismes habituels de gouvernance.

La confiance doit s'exercer de manière continue, sa rupture signe en général la faillite de l'établissement. Une entreprise non financière ne subit pas cette contrainte de manière aussi forte. Mais, si le doute s'instaure sur la santé financière ou la réputation d'une banque, c'est l'ensemble de ses clients et de ses correspondants qui vont subitement chercher à retirer leurs fonds et cesser de prêter, provoquant par là même la cessation des paiements dans un délai très court.

Or, la nature de l'activité peut rendre parfois difficile la détection précoce des erreurs ou des malversations, dans une banque. L'activité bancaire, par son volume et sa complexité, rend nécessaire un suivi très rapproché. Une grande banque gère des millions de comptes et d'opérations dématérialisées, parfois très complexes. Il est ainsi difficile, en l'absence de systèmes suffisamment rigoureux de contrôle interne, de détecter les problèmes pouvant survenir de la part d'entités juridiques ou de clients dont l'ayant droit réel n'est pas le propriétaire apparent.

En outre des experts des circuits financiers ont pu, dans certains cas, faire usage de leur compétence pour occulter la situation réelle de la banque ou de ses clients (Enron, Parmalat). Dans cet environnement de haute technicité financière, il n'est pas toujours facile aux personnes investies des fonctions de gouvernance d'avoir une compréhension complète et précise des opérations et des activités exercées. Il est difficile pour les actionnaires présents une fois par an à l'assemblée d'approbation des comptes, mais également pour les membres du conseil

d'administration, voire les dirigeants eux-mêmes, d'apprécier de façon précise des risques très complexes.

Pourtant ces risques, même localisés à un seul endroit, peuvent conduire à une crise très grave. Et l'impact d'une telle crise peut être dommageable pour d'autres que les dirigeants ou les actionnaires qui en portent la responsabilité juridique. C'est pourquoi un consensus existe sur le fait que l'activité bancaire doit être structurée par des règles strictes visant à diminuer la probabilité de survenance de ces risques. A cet effet, les règles quantitatives de gestion (les ratios) n'auraient aucune efficacité si elles ne s'accompagnaient pas de bonnes règles de gouvernance.

2.2. Les mécanismes de contrôle au niveau des banques

La gouvernance des banques se caractérise par des mécanismes internes (mis en place par le CA) ayant pour objectif d'influencer et de surveiller le comportement du dirigeant et pour qu'il agisse dans les intérêts des actionnaires. Elle se singularise aussi par des mécanismes externes plus contraignants comme la réglementation (loi Sarbanes Oxley aux Etats-Unis, la loi de sécurité financière en France...).

La réglementation réduit l'impact des décisions managériales sur la richesse des actionnaires, conduisant à une substitution de la réglementation aux mécanismes internes de contrôle qui deviennent moins efficaces pour limiter les conflits d'agence. En effet, la présence d'autorités de régulation pouvant intervenir dans la discipline du dirigeant permet de limiter la latitude discrétionnaire de celui-ci. Ainsi, le contrôle par les autorités de régulation constitue une alternative au contrôle exercé par les membres indépendants du CA, à la détention de titres de la firme par le dirigeant et à la séparation des fonctions de Direction et celle de présidence du CA.

Section 3 : Enquête sur les CA des banques publiques algériennes

Etant donné qu'il serait hasardeux, voire même audacieux pour nous d'entreprendre notre étude sur tous les aspects qu'entretient en ligne de compte le GE dans la sphère financière, elle sera principalement axée sur le Conseil d'Administration qui est le mécanisme interne central du

gouvernement d'entreprise et qui veille au bon fonctionnement de la firme et assure sa pérennité sur le marché.

En effet, nous nous intéresserons au Conseil d'Administration à travers sa structure et ses missions, ainsi que la définition des relations entre l'Etat actionnaire et le principal gestionnaire de la banque d'une part et l'Etat actionnaire et les administrateurs d'autre part.

Notre étude portera sur les banques publiques en Algérie, qui sont des sociétés par actions (SPA) dotées d'un organe de gestion sous forme de Conseil d'Administration. De ce fait, c'est le mode de fonctionnement et l'efficacité du Conseil d'Administration que nous voulons étudier au sein des banques publiques.

3.1. Méthodologie utilisée

Pour mener à bien notre étude portant sur le conseil d'administration en tant qu'organe central de gouvernement d'entreprise nous avons conçu un questionnaire sur la base des recommandations internationales en matière de gouvernance des entreprises. Il comporte huit (8) principaux volets qui sont :

- 1) La structure de l'organe de gestion.
- 2) Fonctionnement de l'organe social de gestion.
- 3) Le statut juridique des administrateurs.
- 4) Le commissariat aux comptes.
- 5) Prise en charge des recommandations du règlement 02/03 de la BA.
- 6) Mise en place des comités spécialisés.
- 7) Les contrats de performance.
- 8) Moralité des dirigeants et communication de leurs rémunérations.

Le choix de cette méthode (questionnaire) comme base d'information pour notre étude est justifié par l'absence d'une documentation sur le cas algérien.

3.2. Difficultés rencontrées

-Manque de collaboration de certain dirigeants en raison de leur emploi du temps chargé.

-Réception tardive des réponses au questionnaire distribué.

-Accès difficile à la documentation sur le Conseil d'Administration et le GE au sein des banques publiques notamment le contexte algérien.

Nous allons procéder dans un premier temps à l'analyse des différents résultats obtenus sur la base de l'enquête menée auprès des administrateurs des banques publiques. Dans ce cadre, nous essayons d'interpréter ces résultats afin de dégager certaines observations et conclusions et de formuler certaines recommandations dans le but de combler les manquements observés. Nous avons présenté notre questionnaire à l'ensemble des administrateurs des banques publiques algériennes pour le renseigner.

3.3. Exploitation et analyse des résultats de l'enquête

L'exploitation des résultats du questionnaire de l'enquête a permis de relever les éléments d'appréciation suivant :

3.3.1. Structure juridique de l'organe de gestion : Beaucoup de travaux ont traité du comportement des dirigeants et des facteurs qui l'influencent. Parmi ces facteurs : le choix du type de l'organe social, qui a reçu peu d'attention. Les sociétés de capitaux peuvent être administrées et gérées : Soit par un conseil d'administration traditionnel, le dirigeant étant président du conseil (conseil d'administration avec PDG) ; Soit par un directoire et un conseil de surveillance (structure indépendante), auquel cas il y a séparation de la fonction de direction et de la fonction de contrôle.

Il s'avère que très peu d'entreprises ont adopté la forme « conseil de surveillance et directoire ». À cause de la lourdeur du reporting, le manque de prestige du titre de Président du directoire, la tradition et la méconnaissance du mécanisme¹⁴.

D'après les résultats obtenus, de l'enquête menée, il apparaît que l'organe social de gestion des banques publiques se présente sous forme de conseil d'administration dirigé par un président du conseil d'administration (PCA), qui occupe en même temps les fonctions de directeur général (DG) dans la banque concernée. Cette situation signifie l'absence de séparation entre la fonction de DG et celle de (PCA) au moment où les pratiques en matière de gouvernement d'entreprise (GE) recommandent et tendent vers la séparation entre les deux fonctions afin d'assurer un contre pouvoir aux dirigeants.

3.3.2. Composition des conseils d'administration des banques publiques : Une attention particulière est accordée à la composante de ces conseils en vue d'en accroître l'efficacité. Actuellement, La composante des conseils d'administration des banques publiques comporte six (06) membres (y compris le PDG) désignés par L'AG de chacune de ces banques. Cette dernière est assurée par le ministère des finances représentant l'Etat actionnaire. En outre, les conseils d'administration des banques, au même titre que ceux des entreprises publiques économiques, comprennent deux administrateurs représentants des travailleurs et ce en application des dispositions de l'ordonnance n° 71-74 qui édicte la désignation de deux membres de droit (représentants des travailleurs).

En effet, au niveau de toutes les banques publiques, il est désigné deux membres pour représenter les travailleurs au sein des conseils d'administration, à part la BEA qui a désigné un seul représentant. Ce qui porte le nombre total des administrateurs dans chacune des banques publiques à (08).

Cependant la représentation des salariés au conseil d'administration bien qu'elle soit obligatoire, il convient de prévoir des mécanismes permettant de garantir que cette représentation est effectivement exercée et qu'elle renforce les compétences, l'information et l'indépendance du conseil d'administration et pour s'assurer qu'ils respectent leur devoir de confidentialité.

La taille du Conseil d'Administration doit être suffisante pour permettre et garantir une diversité de points de vue, elle doit être telle que le conseil aura les ressources nécessaires pour composer ses divers comités dont il a besoin. Le nombre d'administrateurs apparaît limité par rapport à la pratique usuelle du secteur bancaire. A ce titre, la norme internationale admise sur la taille des conseils devrait se situer entre 12 et 24 personnes¹⁴.

Les administrateurs ont-ils réellement le temps de remplir leurs attributions d'administrateur ainsi que les missions qui leurs sont confiées par l'actionnaire, et sur lesquelles ils sont fortement responsabilisés ? Certains administrateurs font état de leur inquiétude quant à leur capacité à remplir efficacement leurs missions.

S'agissant de la durée des mandats, les administrateurs sont nommés pour une période de trois ans avec possibilité de renouvellement, et ce,

conformément aux dispositions du code de commerce. La durée des mandats doit être articulée de façon à permettre un renouvellement régulier par l'AG annuelle: si la durée est de trois ans, on cherche à harmoniser le renouvellement des mandats et le remplacement de façon à conserver un noyau stable de membres ayant l'expérience du conseil. Ces administrateurs sont rémunérés sous forme de jetons de présence dont le montant est fixé par l'AG annuelle. Ils peuvent percevoir une rémunération en contre partie de missions particulières (Dispositions du code de commerce).

La démarché retenue par l'Etat actionnaire représenté par le ministère des finances en matière de composante du Conseil d'Administration s'appuie sur : Le renforcement de la composante représentant le Ministère des Finances en désignant quatre (04) administrateurs issus de cette structure avec la nomination de deux ou trois administrateurs représentant la DGT. Ces administrateurs sont choisis sur la base de certains critères notamment la bonne connaissance de la matière bancaire et financière ainsi que le lien entre les tâches de l'administrateur et le secteur d'activité de la banque ; La nomination d'un administrateur indépendant, expert comptable de profession, ayant des connaissances solides en matière bancaire et qui sera chargé d'animer le comité d'audit ; La nomination de deux administrateurs représentant les travailleurs ; Ecarter les administrateurs présentant des cas d'incompatibilité ou ne pouvant représenter valablement les intérêts de l'Etat actionnaire

3.3.3. Egalité professionnelle : Ces dernières années sont marquées par un intérêt certain pour la question de l'égalité entre les hommes et les femmes, notamment dans le cadre de l'accès aux postes de décisions. Après le monde politique, il semble bien que ce soit aujourd'hui celui de l'entreprise qui soit interpellé sur le sujet. De nombreux signes montrent, que l'enjeu d'une représentativité plus équilibrée des hommes et des femmes aux postes de décision paraît crucial.

Cette question d'égalité n'a pas eu d'écho en Algérie, puisqu'on ne lui prête pas beaucoup d'attention. La femme algérienne n'est pas très présente au niveau des postes de décision. En effet, deux administrateurs seulement parmi les 47 (y compris les deux représentants des travailleurs) sont des femmes.

3.3.4. Statut des administrateurs : Les administrateurs sont nommés par le ministre des finances qui agit comme l'unique actionnaire et jouit des prérogatives de l'assemblée générale. Le renforcement du rôle de la tutelle à travers des actions plus précises qui peuvent porter sur la qualité des travaux des administrateurs ne peut qu'aider à une bonne gouvernance des banques publiques. A ce titre, les membres sont liés au ministre des finances par des conventions qui précisent leurs champs de compétence ainsi que les responsabilités qui leur sont dévolues. La convention précise les missions attendues de l'administrateur et confiées par l'actionnaire. Ces missions concernent notamment : La mise en œuvre des orientations édictées par l'actionnaire en matière de repositionnement stratégique de la banque ; Le respect par la banque des obligations légales et réglementaires ; Le contrôle interne : organisation et procédures ; La mise en œuvre des résolutions de l'Assemblée Générale.

Ces conventions engagent la responsabilité des administrateurs, toutefois, elles ne sont pas opposables aux tiers. La durée des mandats des administrateurs est de trois ans renouvelables.

3.3.5. Origine des administrateurs : La majorité des administrateurs vient du ministère des finances (hormis les représentants des travailleurs et le membre indépendant). Cette forte présence des fonctionnaires du ministère des finances traduit la volonté des pouvoirs publics d'éliminer les conflits d'intérêt qui peuvent survenir lors de la désignation des administrateurs issus des entreprises publiques ou privées.

En effet, l'Etat a décidé de mettre fin aux mandats d'administrateurs présentant des cas d'incompatibilité ou ne pouvant représenter valablement les intérêts de l'Etat actionnaire. Donc, l'Etat actionnaire ne désigne plus des PDG des autres entreprises publiques ou privés comme membres au sein des conseils d'administration des banques publiques, afin d'éviter de créer des conflits d'intérêt ou que les administrateurs abusent de leur pouvoir pour favoriser leurs entreprises respectives lors des décisions relevant de l'organe de gestion (CA).

A travers les résultats obtenus, nous constatons que la présence des administrateurs qui représentent la DGT vient en première position, elle est de l'ordre de 30,43% du total des administrateurs des banques publiques (hormis les représentants des travailleurs et des PCA). Chose qui apparaît assez cohérente car la DGT agit en qualité de représentant

des intérêts de l'Etat actionnaire ce qui justifie sa présence renforcée suite à la dernière révision de la composition des Conseil d'Administration des banques publiques initiée par le ministère des finances.

Un expert comptable de profession libérale est nommé par le ministère des finances comme administrateur indépendant au sein des conseils d'administration des banques publiques, il est choisi selon ses compétences en matière bancaire et financière, il est également chargé d'animer le comité d'audit. Le choix des administrateurs au sein des conseils d'administration des banques est dicté par le souci de préserver les intérêts de ces banques et de l'Etat en derniers ressort.

3.3.6. Fonctionnement et prérogatives du conseil d'administration : Chaque Conseil d'Administration est doté d'un règlement intérieur qui précise ses pouvoirs notamment dans la définition de la politique générale de la banque, l'évaluation périodique de ses activités et de ses performances, le suivi régulier du respect des obligations légales et réglementaires auxquelles est soumise la banque, le suivi régulier du respect des ratios de prudence de la banque ainsi que l'approbation des investissements stratégiques à caractère financier (filiales – participations) et à caractère économique (réseau), et tout autre investissement dont le montant dépasse 50 millions de DA. Les règlements intérieurs des Conseils d'Administration de toutes les banques publiques ont fait l'objet d'une révision en 2005.

Les règlements intérieurs prévoient pour la première fois la séparation des fonctions du président du conseil d'administration et celle de la direction générale. Ils prévoient la création d'un comité d'audit au sein du Conseil d'Administration, il prévoit également la création de comités spécifiques auxquels il assigne des missions précises inscrites dans le temps et définit globalement la relation liant le Conseil d'Administration et l'actionnaire.

Le président du Conseil d'Administration n'est plus le seul habilité à inscrire un point à l'ordre du jour de la séance du Conseil d'Administration. L'élargissement de la possibilité d'inscrire un point à l'ordre du jour, à l'ensemble des administrateurs fait partie des pratiques de référence en matière de gouvernement d'entreprise.

3.3.7. Commissariat aux comptes : Le commissariat aux comptes dans les banques publiques est assuré par un collège de deux à trois

commissaires aux comptes. En général, ils ont pour missions de : Vérifier les livres et les valeurs de la banque ; Contrôler la régularité et la sincérité des comptes sociaux ; Vérifier la sincérité des informations données dans le rapport du conseil d'administration et dans les documents adressés aux administrateurs, sur la situation financière et les comptes de la banque ; Certifier la régularité et la sincérité de l'inventaire, des comptes sociaux et du bilan ; S'assurer du respect de l'égalité entre les administrateurs.

Ils peuvent, à toute époque de l'année, opérer les vérifications ou contrôles qu'ils jugent opportuns. De même qu'ils peuvent convoquer l'assemblée générale en cas d'urgence. La durée des mandats des commissaires aux comptes est de trois (03) ans renouvelable une seule fois.

3.3.8. Les comités spécialisés : Au niveau de chaque conseil d'administration des banques publiques, il a été créé un comité d'audit pour renforcer ses capacités en matière d'organisation et de procédures de contrôle interne dans la banque. Les missions de ce comité sont précisées par les règlements intérieurs des Conseils d'Administration, ces comités sont actuellement opérationnels.

Les missions du comité d'audit ont trait à : L'examen des comptes sociaux et états comptables de la banque avant leur présentation au conseil d'administration ; L'évaluation des travaux des structures d'audit et de contrôle interne (inspection centrale et régionale) ; La mise en place des procédures de contrôle interne de la banque.

Par ailleurs, aucune des banques publiques n'a mis en place un comité de rémunération, ni un comité de sélection. Ce type de comités spécialisés est l'un des mécanismes de gouvernement d'entreprise sur lequel, à notre sens, il faut travailler actuellement en Algérie, juste après le conseil d'administration et le comité d'audit.

3.3.9. Application du règlement 02/03 de la BA : Le règlement n° 2002-03 du 28 Octobre 2002 (publié le 14 Novembre 2002) de la banque d'Algérie a pour objet de définir le contenu du contrôle interne que les banques et établissements financiers doivent mettre en place, en particulier les systèmes de mesure et d'analyse des risques et les systèmes de leur surveillance et de maîtrise. Ces systèmes comprennent notamment : Un système de contrôle des opérations et des procédures internes ; Une organisation comptable de traitement de l'information ;

Des systèmes de mesure des risques et des résultats ; Des systèmes de surveillance et de maîtrise des risques ; Un système de documentation et d'information.

Le règlement n° 2002-03 intervient en particulier sur les quatre points fondamentaux suivants : Le contrôle interne mis en place par les banques et établissements financiers « doit être en adéquation avec la nature et le volume de leur activité, leur taille et leurs implantations et avec les risques de différentes natures auxquels ils sont exposés » ; Un comité d'audit, peut être créé par le CA pour l'assister dans l'exercice de ses missions. Ce comité d'Audit (dont les missions sont définies par le CA) doit permettre de : Vérifier la clarté des informations fournies et de porter une appréciation sur les méthodes comptables adoptées par la banque ou l'établissement financier concerné ; Porter une appréciation sur la qualité du contrôle interne, en particulier la cohérence des systèmes de mesure, de surveillance et de maîtrise des risques.

Importance de la documentation dans les moyens destinés à assurer le bon fonctionnement du contrôle interne, notamment : Les différents niveaux de responsabilité ; Les attributions dévolues et les moyens affectés au fonctionnement des dispositions de contrôle interne ; Les règles assurant l'indépendance de ces dispositions.

La définition précise des risques recensés (risque de crédit, risques opérationnels, etc.). Ainsi que les différents systèmes de contrôle (opération et procédures internes, organisation comptable et traitement de l'information, systèmes de mesure des risques et des résultats, systèmes de surveillance, systèmes d'information et de documentation).

Dans la totalité des banques publiques, il est désigné un superviseur responsable du contrôle interne qui a pour principale tâche de veiller à la cohérence et l'animation du dispositif de contrôle interne conformément à l'article 10 du règlement 02-03 de la banque d'Algérie qui instaure et définit le contrôle interne. Ce qui contribue à la construction d'un système de gouvernement cohérent et solide en même temps et au renforcement du rôle de l'audit interne à juste titre.

3.3.10. Les contrats de performance : Des contrats de performance ont été signés entre l'Etat actionnaire et les premiers dirigeants des banques publiques, ils portent sur des objectifs quantitatifs et qualitatifs, aussi une procédure effective de leur suivi régulier est mise en place par l'actionnaire qui traite les informations reçues. En effet, les contrats de

performance sont suivis par le ministère des finances selon une périodicité fixe (chaque trimestre) au double plan : Critères quantitatifs d'évolution de l'activité bancaire, de ses performances et de son résultat ; Critères qualitatifs de modernisation et d'amélioration des services de la banque (fonction crédit, la fonction commerciale...).

Chaque fin d'année, le ministère des finances procède à une évaluation des principaux objectifs fixés.

3.3.11. Moralité des dirigeants : Pour être dirigeant d'une banque, il faut respecter certaines conditions d'honorabilité (par exemple l'absence de condamnations pénales). La moralité des dirigeants est une condition d'agrément par le conseil de la monnaie et du crédit. Les administrateurs des banques publiques doivent introduire un dossier et l'envoyer au conseil de la monnaie et du crédit, ils doivent remplir un questionnaire conformément à l'annexe IV de l'instruction n° 11-07 du 23 Décembre 2007 fixant les conditions de constitution de banque et d'établissement financier et d'installation de succursale de banque et d'établissement financier étranger.

3.3.12. Communications des rémunérations des dirigeants : Dans un souci de transparence, Les salaires des dirigeants des banques publiques et ceux des 10 cadres les mieux payés sont communiqués dans les rapports spéciaux des commissaires.

Conclusion

Le gouvernement d'entreprise est une bonne notion que l'on a malheureusement tendance à ne découvrir que dans les mauvais moments. Ce sont les périodes de crises financières, de tassement de la croissance ou des difficultés rencontrées par certains groupes qui conduisent à s'interroger sur la façon dont les décisions sont prises dans l'entreprise, et sur ses structures d'organisation.

A l'inverse, en phase de croissance forte, les marchés « pardonnent » plus aisément les négligences ou les fautes et la bonne gouvernance n'est plus nécessairement une priorité. Mais c'est avant les difficultés qu'il faut prendre les mesures de précaution nécessaires, surtout quand elles concernent les structures.

Une gouvernance de qualité peut conduire à la création de richesse non seulement pour les actionnaires mais aussi pour toutes les autres parties prenantes. Des exemples récents de mauvaise gestion ont, par

ailleurs, montré qu'une gouvernance déficiente peut conduire à des pertes importantes.

Si les principes de gouvernance sont souvent présentés comme un élément déterminant de la performance des firmes et de l'avantage compétitif des nations, les tentatives d'exploitation de ces pratiques en Algérie restent encore très rares et parcellaires, comme on l'a vu dans le cas des banques publiques. Aucun code de gouvernance d'entreprise n'est publié en Algérie, il reste donc beaucoup à faire, à la fois d'un point de vue empirique et théorique, pour mieux expliciter la nature et l'ampleur des effets du gouvernement d'entreprise sur le dynamisme de notre économie.

Notre propos tout au long de cette étude, a été d'exposer les procédures et les pratiques du gouvernement d'entreprise qui donnent aux entreprises le maximum de chance d'être performantes sur le long terme.

Un lien étroit relie entre la gouvernance d'entreprise et le conseil d'administration. En effet, la gouvernance entendue au sens de pilier reposant tant sur le rôle plus actif des administrateurs que sur la surveillance ultime des actionnaires et au sens d'une gestion qui veille à la valeur actionnariale et à une participation active aux assemblées générales joue un rôle essentiel dans la sauvegarde des intérêts des actionnaires.

A travers notre recherche ciblant les banques publiques algériennes, nous avons tenté de dégager les pratiques de gouvernance d'entreprise au sein de ces institutions, tout en mettant en exergue le rôle central que joue le conseil d'administration dans le contrôle des stratégies des dirigeants.

Références bibliographiques

¹. Du nom du président du "Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance" institué par le London Stock of Exchange (1992).pour en savoir plus, voir la 3ème section du 1^{er} chapitre, P51.

-Plusieurs groupes et entreprises ont vécu des scandales financiers, les cas bien connus et fortement médiatisés d'Enron, Vivendi, Worldcom et de Lernout & Hauspie.

². F .W.Taylor, « organisation du travail et économie des entreprises », éditions des organisations, 1990. Il a préconisé la mise en place d'une division de travail très poussée visant à subdiviser les tâches relatives au processus de production en série.

³. A.A. Berles et G.C. Means, « The Modern Corporation and Private Property », McMillan, 1932.

⁴. O. E. Williamson est l'auteur de « the firme as a nexus of treaties », il est l'initiateur de la théorie des coûts de transaction.

⁵. M. C. Jensen et W. H. Meckling sont les fondateurs de la théorie d'agence.

⁶. G. Charreaux dans son article « la recherche de nouvelles fondations pour la finance et la gouvernance d'entreprise », Finance Contrôle Stratégie – Volume 5, N° 3, septembre 2002, p. 24.

⁷. idem, p.21.

⁸. idem, p.22.

⁹. E.G Furubotn et S. Pejovich, « Property Rights & Economic Théory », Journal of Economic Littérature, 10, December1972, p.1137-1162.

¹⁰. F. Parrat, « le gouvernement d'entreprise », ed Maxima, Paris 1999, P.32.

¹¹. O.E. Williamson, « Economic Organization, Firms, Markets and Policy control », Wheatsheafbooks, 1986.

¹². J. Schumpeter, fondateur de cette théorie, il a aussi théorisé le lien entre l'innovation et la croissance.

¹³. G. Charreaux dans son article « la recherche de nouvelles fondations pour la finance et la gouvernance d'entreprise », Op-Cit, p.30.

¹⁴. Finance Contrôle Stratégie-volume 1, N° 4, décembre 1998, P 39.

Autres références :

Les ouvrages :

-Charreaux Gérard et Wirtz Peter, « Gouvernance des entreprises : nouvelles perspectives », ed. Economica, Paris, 2005.

-Hubert de La Bruserie, « Finance d'entreprise », ed. Economica, Paris, 2001.

-Le Joly Karine et Moingeon Bertrand, « Gouvernement d'entreprise : débats théoriques et pratiques », Ed. Ellipses, France, 2001.

-Pige Benoît et Paper Xavier « Reporting financier et gouvernance des entreprises : le sens des normes IFRS », Ed. Ems Management & Société, France, 2006.

-Ploix Hélène, « Gouvernance d'entreprise », Ed. HEC Paris, Paris, 2006.

-Richard Bertrand et Mielliet Dominique, « La dynamique du gouvernement d'entreprise », Ed. d'Organisation, Paris, 2003.

Les revues et rapport :

- Finance Contrôle Stratégie – Volume 1, N° 3, septembre 1998.
- Finance Contrôle Stratégie – Volume 5, N° 3, septembre 2002.
- Revue d'économie financière, n°6, septembre 2001.
- Rapport annuel 2006 de la banque d'Algérie, « Evolution économique et monétaire en Algérie», juin2007.