

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
المدرسة الوطنية العليا للمناجنت
القلعة

MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

En vue de l'obtention d'un Master académique en « Management Des Organisations »

Supervision bancaire et maîtrise du risque de gouvernance :
analyse qualitative comparative de deux établissements
bancaires en Algérie

Elaboré par :

Lyna YAHIA

Manel BOUHLALA

Dr.Nadia GAHLAM

Encadré par :

Dr.Mehdi BOUCHETARA

Co-encadré par :

Année universitaire 2025/2026

Résumé :

La gouvernance bancaire s'impose aujourd'hui comme une dimension essentielle pour la stabilité financière et la maîtrise des risques. Ce mémoire a pour objectif d'examiner la contribution de la supervision bancaire à la maîtrise du risque de gouvernance dans le contexte bancaire algérien, à travers une analyse comparative entre une banque publique et une banque privée.

La recherche adopte une approche qualitative fondée sur des focus groups auprès de responsables bancaires, l'analyse documentaire, l'exploitation de documents internes et l'étude du cadre réglementaire prudentiel algérien. Les données ont été analysées autour de plusieurs dimensions, notamment le contrôle interne, la gestion des risques, l'audit interne, les systèmes d'information et les mécanismes de supervision.

Les résultats montrent que les deux banques disposent de mécanismes de gouvernance globalement conformes aux exigences réglementaires, mais leur efficacité réelle reste inégale. La banque privée se caractérise par une plus grande flexibilité organisationnelle, mais présente certaines limites liées à la formalisation des procédures, à la traçabilité des décisions et à l'intégration des fonctions de contrôle. À l'inverse, la banque publique qui possède des dispositifs plus structurés et institutionnalisés, mais son fonctionnement reste freiné par la centralisation des décisions et la lourdeur administrative.

Ces constats mettent en évidence un décalage entre conformité formelle et pratiques effectives de gouvernance. La supervision bancaire apparaît ainsi comme un levier important de maîtrise du risque de gouvernance, mais son efficacité dépend de la capacité des banques à intégrer réellement les mécanismes de contrôle, à améliorer la circulation de l'information et à renforcer une véritable culture du risque.

Mots-clés : supervision bancaire, gouvernance bancaire, risque de gouvernance, contrôle interne, système bancaire algérien.

Abstract:

Banking governance has become an essential dimension for financial stability and risk management. This dissertation aims to examine the contribution of banking supervision to the management of governance risk in the Algerian banking context, through a comparative analysis between a public bank and a private bank.

The research adopts a qualitative approach based on focus groups with bank managers, documentary analysis, the use of internal documents, and the study of the Algerian prudential regulatory framework. The data were analyzed through several dimensions, including internal control, risk management, internal audit, information systems, and supervision mechanisms.

The findings reveal that both banks possess governance mechanisms that are generally compliant with regulatory requirements; however, their actual effectiveness remains uneven. The private bank is characterized by greater organizational flexibility but faces certain limitations related to the formalization of procedures, decision traceability, and the integration of control functions. Conversely, the public bank has more structured and institutionalized mechanisms, yet its functioning remains constrained by centralized decision-making and administrative rigidity.

These findings highlight a gap between formal compliance and actual governance practices. Banking supervision therefore appears to be an important lever for managing governance risk, but its effectiveness depends on banks' ability to genuinely integrate control mechanisms, improve information flow, and strengthen a true risk culture.

Keywords: banking supervision, banking governance, governance risk, internal control, Algerian banking system.

ملخص:

تُعد الحوكمة المصرفية اليوم بُعدًا أساسيًا لتحقيق الاستقرار المالي والتحكم في المخاطر. تهدف هذه المذكرة إلى دراسة مساهمة الرقابة المصرفية في التحكم في مخاطر الحوكمة في السياق المصرفي الجزائري، من خلال تحليل مقارن بين بنك عمومي وبنك خاص.

تعتمد الدراسة على منهج نوعي قائم على مجموعات التركيز مع مسؤولي البنوك، وتحليل الوثائق، واستغلال الوثائق الداخلية، ودراسة الإطار التنظيمي الاحترازي الجزائري. وقد تم تحليل البيانات وفق عدة أبعاد، أبرزها الرقابة الداخلية، وإدارة المخاطر، والتدقيق الداخلي، وأنظمة المعلومات، وآليات الرقابة والإشراف.

تُظهر النتائج أن البنكين يمتلكان آليات حوكمة تتوافق بشكل عام مع المتطلبات التنظيمية، إلا أن فعاليتها الفعلية تبقى متفاوتة. يتميز البنك الخاص بمرونة تنظيمية أكبر، لكنه يواجه بعض القيود المرتبطة بإضفاء الطابع الرسمي على الإجراءات، وتتبع القرارات، ودمج وظائف الرقابة. وعلى العكس من ذلك، يمتلك البنك العمومي آليات أكثر تنظيمًا ومؤسسية، غير أن أدائه لا يزال متأثرًا بمركزية اتخاذ القرار والتثقل الإداري.

تُبرز هذه النتائج وجود فجوة بين الامتثال الشكلي والممارسات الفعلية للحوكمة. وبالتالي، تُعد الرقابة المصرفية أداة مهمة للتحكم في مخاطر الحوكمة، غير أن فعاليتها تعتمد على قدرة البنوك على الإدماج الفعلي لآليات الرقابة، وتحسين تدفق المعلومات، وتعزيز ثقافة حقيقية لإدارة المخاطر.

الكلمات المفتاحية: الرقابة المصرفية، الحوكمة المصرفية، مخاطر الحوكمة، الرقابة الداخلية، النظام المصرفي الجزائري.

REMERCIEMENT

Avant tout, je rends grâce à Dieu Tout-Puissant, qui m'a accordé la force, la patience et la persévérance nécessaires pour mener ce travail à son terme.

J'exprime ma profonde reconnaissance à mon encadrant, Monsieur Mehdi Bouchetara, pour la qualité de son accompagnement, la justesse de ses orientations et la rigueur de ses remarques, qui ont grandement contribué à l'amélioration de ce mémoire. J'adresse également mes sincères remerciements à ma co-encadrante, Madame Nadia Gahlam, pour son suivi attentif, ses conseils éclairés et son soutien tout au long de cette recherche.

Je tiens aussi à remercier ma tutrice ainsi que l'ensemble du personnel de la Banqued'Algérie pour leur accueil, leur disponibilité et leur accompagnement. Une reconnaissance particulière est adressée à Madame Yahia Cherif Souhila, pour le temps qu'elle nous a accordé, ses orientations précieuses et l'aide apportée à la réalisation de ce travail.

Mes remerciements vont également à l'ensemble des enseignants qui ont contribué à ma formation universitaire, pour la richesse de leurs enseignements et leur engagement durant ce parcours.

Je remercie chaleureusement mon binôme, pour son sérieux, sa collaboration et le soutien mutuel partagé tout au long de cette expérience.

Enfin, j'adresse mes remerciements les plus profonds à mes parents, pour leur amour, leurs sacrifices et leur confiance indéfectible. À mes frères et sœurs, merci pour votre présence, votre patience et vos encouragements. Votre soutien a été une source précieuse de force et de motivation.

Lyna

REMERCIEMENT

Avant toute chose, je rends grâce à Dieu le Tout-Puissant pour la force, la patience et la persévérance qu'Il m'a accordées tout au long de ce parcours.

Ce travail représente l'aboutissement d'un chemin marqué par l'apprentissage, les défis et les efforts. Sa réalisation n'aurait pas été possible sans le soutien de personnes précieuses que je souhaite remercier sincèrement.

J'exprime ma profonde gratitude à mon encadrant, Monsieur Mehdi Bouchetara, pour la confiance qu'il m'a accordée, ses orientations avisées, ainsi que la rigueur et les connaissances qu'il m'a transmises tout au long de ce travail. Ses conseils ont grandement contribué à l'aboutissement de ce mémoire.

J'adresse également mes sincères remerciements à ma co-encadrante, Madame Nadia Gahlam, pour son accompagnement, ses remarques enrichissantes et son soutien, qui ont apporté une réelle valeur à ce travail.

Je tiens à exprimer ma reconnaissance à ma tutrice de stage, Madame Yahia Cherif Souhila, pour son accueil, sa bienveillance et l'aide précieuse qu'elle m'a apportée. Son accompagnement et ses encouragements ont rendu cette expérience particulièrement enrichissante, tant sur le plan professionnel qu'humain.

À mon binôme, avec qui j'ai partagé bien plus qu'un simple travail académique : des moments de doute, des défis à surmonter, des efforts constants, mais aussi ta patience et cette aventure partagée, qui restera une étape marquante de ce parcours.

Enfin, ma plus profonde gratitude va à mes parents, pour leur amour inconditionnel, leurs sacrifices, leur patience et leur soutien constant. Ce travail est aussi le fruit de leurs encouragements et de leurs prières.

Manel

Table des matières

Résumé :	2
REMERCIEMENT	5
LISTE DES TABLEAUX	5
LISTE DES FIGURES	6
LISTE DES ABRÉVIATIONS	7
INTRODUCTION GÉNÉRALE	9
1.1. Contexte	10
1.2. Objectif de l'étude	11
1.3. Problématique	11
1.4. Méthode	13
CHAPITRE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL	14
Section 1 : Le cadre théorique de la gouvernance	17
1.1. Fondements et évolution de la gouvernance	18
1.1.1. Émergence du concept de gouvernance	19
1.1.2. Gouvernance et fonctionnement effectif des organisations	20
1.1.3. La légitimité institutionnelle	21
1.2. Les approches théoriques de la gouvernance	21
1.2.1. La théorie de l'agence	22
1.2.2. La théorie institutionnelle	23
1.2.3. La théorie des parties prenantes	24
1.2.4. L'approche de l'intendance	25
1.2.5. Synthèse des approches théoriques de la gouvernance	26
1.3. Les dimensions institutionnelles de la gouvernance	27
1.3.1. Les règles formelles et informelles dans la gouvernance	27
1.3.2. La légitimité institutionnelle des organisations	28
1.3.3. L'isomorphisme organisationnel et les pratiques de gouvernance	29
Section 2 : La gouvernance bancaire et le risque de gouvernance	32
2.1. La gouvernance bancaire : fondements et spécificités	32
2.1.1. Définition et objectifs de la gouvernance bancaire	33
2.1.2. Les spécificités du secteur bancaire	34
2.1.3. Gouvernance bancaire et exigences prudentielles	36
2.2. Le risque de gouvernance bancaire	37
2.2.1. Définition du risque de gouvernance	38
2.2.2. Fonctionnement des organes de gouvernance	39

2.2.3. Les sources du risque de gouvernance bancaire	41
2.2.4. Les décisions managériales et la gestion des risques	42
2.3. Les conflits d'intérêts et la transparence informationnelle.....	46
2.4. La qualité des dispositifs de contrôle interne	48
2.5. Les crises financières et les dynamiques internationales de gouvernance	48
2.6. Les pratiques internationales de gestion du risque de gouvernance bancaire.....	50
2.6.1. Les mécanismes internes de gouvernance.....	51
2.6.2 Les mécanismes externes : régulation et supervision bancaire	54
Section 3 : La supervision bancaire	58
3.1. Fondements et objectifs de la supervision bancaire.....	58
3.1.1. Évolution de la supervision bancaire	59
3.1.2. Les objectifs de la supervision bancaire	60
3.1.3. Les mécanismes d'influence de la supervision bancaire	60
3.3 Les limites de la supervision bancaire dans la maîtrise du risque de gouvernance	62
Conclusion	63
CHAPITRE 2 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL	64
Section 1 : cadre méthodologique	65
1.1. Positionnement épistémologique.....	65
1.2. Approche méthodologique.....	66
1.3. Outils de collecte des données	67
1.3.1. L'observation	67
1.3.2. Analyse documentaire	68
1.3.3. Le focus group.....	69
1.3.4. Organisation du focus group	71
1.3.5. Choix et composition des participants.....	72
1.3.6. Élaboration et structuration du guide de discussion	74
1.3.7. Analyse des données	77
1.3.8. La triangulation des données	78
Section 2 : cadre organisationnel	79
2.1. Présentation de la Banque d'Algérie	79
2.1.1. Historique et évolution de la Banque d'Algérie	80
2.1.2. Missions et attributions de la Banque d'Algérie	81
2.1.3. Organisation et organigramme de la Banque d'Algérie	82
2.1.4. Rôle de la Direction Générale de l'Inspection Générale (DGIG).....	87
2.2. Organisation du système bancaire en Algérie	88
2.2.1. Composition du système bancaire algérien	89
2.2.2. Typologie des banques en Algérie	90

2.2.3. Rôle du système bancaire dans l'économie.....	92
2.2.4. Évolution et caractéristiques du système bancaire algérien	93
2.2.5. Lien avec la gouvernance bancaire	94
2.3. Le cadre réglementaire de la gouvernance bancaire en Algérie.....	95
2.3.1. Le cadre législatif.....	96
2.3.2. Le cadre réglementaire	97
2.3.3. Le dispositif de supervision bancaire.....	97
2.3.4. L'influence des standards internationaux	98
2.3.5. Articulation entre cadre réglementaire et gouvernance bancaire	99
2.4. Le dispositif de contrôle interne au sein des banques.....	100
2.4.1. Fondements et objectifs du contrôle interne	101
2.4.2. Le modèle des trois lignes de défense.....	102
2.4.3. Le rôle du contrôle interne dans la gouvernance bancaire	104
2.4.4. Interaction avec la Banque d'Algérie et organisation des missions de contrôle.....	105
2.4.5. Le contrôle interne à la lumière des accords de Bâle	108
2.4.6. Limites et enjeux du contrôle interne :	108
2.5. Présentation des établissements bancaires étudiés	109
2.5.1. La banque privée	110
2.5.2. La banque publique	111
Conclusion.....	112
<i>Ce chapitre a permis de présenter le cadre méthodologique et organisationnel de la recherche. L'approche qualitative adoptée, basée sur un guide d'entretien structuré et adapté aux profils des participants, a permis de garantir la pertinence et la fiabilité des données collectées.</i>	
Chapitre 3 : Analyse des résultats et discussion	113
Section 1 : Analyse des résultats.....	114
1.1. Analyse des résultats de la Banque Privée	115
1.1.1. Analyse des profils des participants.....	115
1.1.2. Analyse de la situation financière de la banque privée	116
1.1.3. Organisation de la gouvernance.....	118
1.1.4. Fonctionnement de l'organe délibérant et processus décisionnel	119
1.1.5. Gouvernance exécutive et pilotage stratégique.....	120
1.1.6. Contrôle interne et conformité	121
1.1.7. Gouvernance des risques et éthique	122
1.1.8. Audit interne.....	124
1.1.9. Systèmes d'information et cybersécurité	125
1.1.10. Mécanismes complémentaires de contrôle interne.....	126

1.2. Analyse des résultats de la Banque Publique	127
1.2.1. Analyse des profils des participants.....	127
1.2.2. Analyse de la situation financière de la banque publique	129
1.2.3. Organisation de la gouvernance	130
1.2.4. Fonctionnement de l'organe délibérant et processus décisionnel	131
1.2.5. Gouvernance exécutive et pilotage stratégique.....	132
1.2.6. Contrôle interne et conformité	133
1.2.7. Gouvernance des risques et éthique	134
1.2.8. Audit interne.....	135
1.2.9. Systèmes d'information et cybersécurité	136
1.2.10. Mécanismes complémentaires de contrôle interne.....	137
1.3. Analyse comparative des résultats.....	139
<i>Section 2 : Discussion des résultats</i>	<i>142</i>
2.1. Le décalage entre conformité réglementaire et effectivité des mécanismes de gouvernance	142
2.2. L'influence des dynamiques organisationnelles sur l'effectivité des mécanismes de gouvernance.....	143
2.3. Le rôle de la supervision bancaire dans l'encadrement des pratiques de gouvernance	145
2.4. Les limites de la supervision bancaire dans la maîtrise du risque de gouvernance	146
2.5. Les apports de la recherche dans le contexte bancaire algérien	147
<i>Conclusion</i>	<i>150</i>
<i>CONCLUSION GÉNÉRALE</i>	<i>151</i>
<i>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....</i>	<i>153</i>
<i>ANNEXES.....</i>	<i>157</i>

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Les principales approches théoriques de la gouvernance.....	26
Tableau 2: Les formes d'isomorphisme organisationnel	30
Tableau 3: Les principaux objectifs de la gouvernance bancaire.....	34
Tableau 4: Évolution des exigences prudentielles en matière de gouvernance bancaire.....	37
Tableau 5: Principaux facteurs associés au risque de gouvernance	38
Tableau 6: Sélection et planification des focus group de la banque Privée	73
Tableau 7: Sélection et planification de focus group de la banque Publique.....	74
Tableau 8: Axes du guide de focus groupe	77
Tableau 9: Organes supérieurs de gouvernance de la Banque d'Algérie et leurs missions ...	83
Tableau 10: Structures rattachées au Secrétariat général et leurs attributions	84
Tableau 11: Directions centrales de contrôle, de supervision et d'inspection	85
Tableau 12: Principaux indicateurs financiers de la banque privée	110
Tableau 13: Principaux indicateurs financiers de la banque publique	112
Tableau 14: Profil des participants de Banque privée.....	115
Tableau 15: Ajustement des créances et des provisions	116
Tableau 16: Évolution des indicateurs prudentiels et financiers.....	117
Tableau 17: Organisation de la gouvernance – Banque privée.....	118
Tableau 18: Fonctionnement de l'organe délibérant – Banque privée.....	119
Tableau 19: Gouvernance exécutive et pilotage stratégique – Banque privée.....	120
Tableau 20: Contrôle interne et conformité – Banque privée	122
Tableau 21: Gouvernance des risques et éthique – Banque privée	123
Tableau 22: Audit interne – Banque privée	124
Tableau 23: Systèmes d'information et cybersécurité – Banque privée	125
Tableau 24: Mécanismes complémentaires de contrôle interne – Banque privée	126
Tableau 25: Profils des participants du focus group – Banque publique	128
Tableau 26: Les éléments financiers relevés.....	129
Tableau 27: Organisation de la gouvernance – Banque publique.....	130
Tableau 28: Fonctionnement de l'organe délibérant – Banque publique	131
Tableau 29: Gouvernance exécutive et pilotage stratégique – Banque publique.....	132
Tableau 30: Contrôle interne et conformité – Banque publique	134
Tableau 31: Gouvernance des risques et éthique – Banque publique	135
Tableau 32: Audit interne – Banque publique	136
Tableau 33: Systèmes d'information et cybersécurité – Banque publique	137
Tableau 34: Mécanismes complémentaires de contrôle interne – Banque publique	138
Tableau 35: Synthèse comparative globale des résultats	139

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Les dimensions formelles et informelles de la gouvernance	28
Figure 2: Les formes d'isomorphisme organisationnel	31
Figure 3: Les principales catégories de risques bancaires	35
Figure 4: Les composantes du risque de gouvernance bancaire	39
Figure 5: Le processus de supervision bancaire	61
Figure 6: Le décalage entre conformité formelle et effectivité des mécanismes de gouvernance.....	63
Figure 7: Organigramme de la Banque d'Algérie	86
Figure 8: Modèle des trois lignes de défense dans la gouvernance bancaire	104

LISTE DES ABRÉVIATIONS

CMB : Conseil Monétaire et Bancaire

COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

DA : Dinar algérien

DG : Direction générale / Directeur général

DGA : Directeur général adjoint

DGIG : Direction Générale de l'Inspection Générale

ECB : European Central Bank / Banque centrale européenne

IA : Intelligence artificielle

IIA : Institute of Internal Auditors

LBC-FT : Lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme

MSU : Mécanisme de Surveillance Unique

OCDE : Organisation de coopération et de développement économiques

OECD: Organisation for Economic Co-operation and Development

RH : Ressources humaines

SI : Système d'information

Bâle II : Deuxième accord de Bâle

Bâle III : Troisième accord de Bâle

INTRODUCTION GÉNÉRALE

La stabilité du système bancaire ne dépend pas uniquement de l'existence de règles prudentielles, mais également de leur mise en œuvre effective au sein des établissements financiers. Dans un environnement marqué par la complexification des activités bancaires, l'intensification des risques et le renforcement des exigences réglementaires, la gouvernance bancaire s'impose désormais comme un déterminant essentiel de la solidité des institutions financières. Longtemps appréhendée comme un ensemble de mécanismes formels d'organisation et de contrôle, elle apparaît aujourd'hui comme un levier stratégique influençant directement la prise de décision, la gestion des risques et la préservation de la stabilité financière.

1.1. Contexte

Le secteur bancaire, pilier fondamental du système économique, évolue aujourd'hui dans un environnement marqué par une intensification des risques et des exigences réglementaires. Traditionnellement fondé sur des mécanismes de confiance et des relations institutionnelles stabilisées, il se trouve désormais confronté à des transformations liées à la mondialisation financière, à l'innovation technologique et à la complexité croissante des marchés.

Les crises financières successives ont fait apparaître les limites des mécanismes internes de gouvernance. Elles ont révélé que les défaillances ne résultent pas uniquement de facteurs économiques, mais trouvent souvent leur origine dans des insuffisances organisationnelles, des conflits d'intérêts ou encore une mauvaise gestion des risques (Scialom, 2013 ; Toumi, 2016). Dans ce contexte, la gouvernance bancaire ne peut plus être considérée comme un simple cadre formel, mais un levier stratégique de stabilité et de performance.

Face à ces constats, les autorités de régulation ont progressivement renforcé les dispositifs de supervision. L'objectif est d'évaluer la qualité réelle des pratiques de gouvernance et de gestion des risques et pas uniquement de contrôler la conformité des établissements. Comme le soulignent Gharbi et Amrani (2024), la supervision bancaire s'inscrit désormais dans une logique proactive, visant à anticiper les défaillances plutôt qu'à les sanctionner.

Dans le contexte algérien, cette évolution s'est traduite par l'adoption de la Loi n° 23-09 du 21 juin 2023 relative à la monnaie et au crédit, qui renforce considérablement les exigences en matière de gouvernance, de transparence et de contrôle interne (Noui et Guedouari, 2025).

Ce cadre réglementaire s'inscrit dans une logique d'alignement progressif sur les standards internationaux de supervision bancaire, tout en tenant compte des spécificités du système bancaire national.

Par ailleurs, les pratiques internationales montrent que la supervision constitue réellement un mécanisme de transformation des comportements, et qu'elle ne se limite plus à un simple outil de contrôle. Elle influence les décisions stratégiques, structure les processus internes et contribue à renforcer la discipline organisationnelle (Bellahi, 2024 ; Fotsing-Kamdem, 2025).

Dans ce contexte marqué par l'évolution des exigences prudentielles et la transformation des pratiques de supervision, la question de la maîtrise du risque de gouvernance apparaît comme un enjeu majeur. Elle conduit à s'interroger sur la capacité réelle des dispositifs de supervision à transformer les exigences réglementaires en pratiques effectives de gouvernance au sein des établissements bancaires.

1.2. Objectif de l'étude

L'objectif de cette étude est de mieux comprendre comment la supervision bancaire contribue à la maîtrise du risque de gouvernance au sein des banques, à travers l'analyse des mécanismes de contrôle, des pratiques de supervision et de leur influence sur les comportements organisationnels.

Plus précisément, cette étude vise à analyser dans quelle mesure les mécanismes de supervision contribuent à renforcer l'effectivité des dispositifs de gouvernance, à prévenir les défaillances organisationnelles et à promouvoir une culture du risque au sein des établissements bancaires.

1.3. Problématique

Au-delà du renforcement des cadres réglementaires et des exigences prudentielles, le secteur bancaire est exposé à des risques persistants liés aux défaillances de gouvernance. Malgré l'existence de règles strictes et de dispositifs de contrôle, les crises financières ont montré que la conformité formelle ne garantit pas toujours une gestion efficace des risques.

En effet, la gouvernance bancaire peut être fragilisée par des conflits d'intérêts, une concentration du pouvoir décisionnel ou encore des insuffisances dans les dispositifs de

contrôle interne (Scialom, 2013 ; Toumi, 2016). Dans ce contexte, la supervision bancaire apparaît comme un instrument visant à encadrer les pratiques de gouvernance et à limiter les dérives susceptibles d'affecter la stabilité des établissements financiers.

L'évolution des pratiques de supervision, désormais orientées vers une approche basée sur les risques et la gouvernance, traduit une transformation profonde du rôle des autorités de régulation. Comme le soulignent Gharbi et Amrani (2024), la supervision ne se limite plus à un contrôle technique, mais vise à influencer les comportements des institutions bancaires. Cependant, cette transformation ne garantit pas nécessairement une maîtrise totale du risque de gouvernance, notamment dans des contextes où les contraintes organisationnelles et institutionnelles persistent (Bellahi, 2024 ; Fotsing-Kamdem, 2025).

Dans le contexte algérien, l'adoption de la Loi n° 23-09 du 21 juin 2023 relative à la monnaie et au crédit illustre une volonté de renforcer les mécanismes de supervision et d'aligner les pratiques nationales sur les standards internationaux. Néanmoins, la question de l'efficacité réelle de ces dispositifs reste posée, notamment en ce qui concerne leur capacité à transformer les règles en pratiques effectives et à prévenir les défaillances de gouvernance.

Malgré l'intérêt croissant porté aux questions de gouvernance bancaire, les recherches consacrées au contexte algérien demeurent relativement limitées, notamment en ce qui concerne l'articulation entre supervision bancaire, pratiques organisationnelles et maîtrise du risque de gouvernance.

Dès lors, une interrogation centrale émerge : la supervision bancaire constitue-t-elle un levier réellement efficace de maîtrise du risque de gouvernance, ou se limite-t-elle à un cadre formel dont l'impact reste partiellement contraint par les réalités organisationnelles ?

Ainsi, de cette problématique découle la question de recherche suivante :

Comment la supervision bancaire contribue-t-elle à réduire l'écart entre la conformité formelle aux exigences prudentielles et les pratiques effectives de gouvernance au sein des banques algériennes ?

Cette question se décline en trois sous-questions :

1. Quels sont les mécanismes de supervision bancaire mis en place pour encadrer les pratiques de gouvernance au sein des banques ?
2. Dans quelle mesure les mécanismes de supervision bancaire influencent-ils les pratiques de gouvernance et la gestion des risques ?
3. Quelles limites organisationnelles et opérationnelles réduisent l'effectivité des mécanismes de gouvernance malgré l'existence d'un cadre prudentiel formalisé ?

1.4. Méthode

Pour répondre à notre problématique, nous avons privilégié une approche qualitative, particulièrement adaptée à l'analyse des mécanismes de gouvernance et des pratiques de supervision bancaire. Cette démarche permet de mieux appréhender la complexité des interactions entre régulation, comportements organisationnels et gestion des risques, qui ne peuvent être entièrement captés par des données quantitatives seules.

Elle vise à analyser en profondeur les dispositifs de supervision et leur influence sur les pratiques internes des établissements bancaires, en mettant l'accent sur les perceptions, les logiques décisionnelles et les mécanismes de contrôle mis en œuvre.

Notre étude repose sur une démarche qualitative fondée sur la triangulation de plusieurs sources de données. Elle mobilise des focus groups réalisés auprès de responsables exerçant différentes fonctions au sein des établissements étudiés, complétés par l'observation directe ainsi que par l'analyse de documents internes, réglementaires et institutionnels. Cette complémentarité méthodologique permet d'appréhender de manière approfondie les mécanismes de gouvernance, leur mise en œuvre effective et le rôle de la supervision bancaire dans la maîtrise du risque de gouvernance.

Le terrain d'analyse retenu est le système bancaire algérien, dans la mesure où il constitue un cadre pertinent pour étudier l'articulation entre normes internationales et spécificités locales.

Ainsi, cette approche permet d'analyser de manière cohérente le rôle de la supervision bancaire comme levier de maîtrise du risque de gouvernance, en intégrant à la fois les dimensions théoriques, réglementaires et pratiques.

Afin de répondre à cette problématique, le présent mémoire s'articule autour de trois chapitres complémentaires : un premier consacré aux fondements théoriques et conceptuels de la gouvernance bancaire, un deuxième dédié au cadre méthodologique et organisationnel de la recherche, et un troisième portant sur l'analyse et la discussion des résultats obtenus.

CHAPITRE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

Ce chapitre présente les principaux fondements théoriques, conceptuels et réglementaires mobilisés dans le cadre de cette recherche. Il vise à situer la problématique du risque de gouvernance dans son environnement scientifique et institutionnel. Après avoir présenté les concepts relatifs à la gouvernance bancaire et au risque de gouvernance, il aborde les mécanismes de supervision bancaire ainsi que les dimensions institutionnelles susceptibles d'influencer l'effectivité des dispositifs de gouvernance.

La recherche académique sur la gouvernance bancaire s'est fortement développée ces dernières années, en réponse aux enjeux liés à la stabilité financière à l'échelle internationale. Plusieurs études montrent que l'application de règles prudentielles strictes est essentielle pour protéger les déposants et prévenir les crises financières (Gharbi & Amrani, 2024 ; Toumi, 2016).

Par ailleurs, certaines recherches mettent en évidence le rôle des structures internes des banques dans la gestion des risques. L'efficacité du conseil d'administration ainsi que la qualité du contrôle interne apparaissent comme des mécanismes déterminants pour encadrer les prises de risque et limiter les dérives managériales (Talhaoui & Derrardja, 2022 ; Tran, 2021). De plus, le respect des standards internationaux par les dirigeants contribue à renforcer la performance globale des établissements bancaires (Elkaoukabi, 2021).

Cependant, la majorité de ces travaux portent principalement sur des systèmes financiers développés et relativement stables. Les recherches consacrées aux économies en transition, caractérisées par des transformations institutionnelles rapides, restent encore limitées. De ce fait, les mécanismes d'adaptation des banques face aux évolutions réglementaires demeurent insuffisamment explorés (Gyedu Opoku, 2023).

Dans ce prolongement, le cas algérien présente des spécificités qui méritent une attention particulière. En effet, les travaux scientifiques se sont longtemps concentrés sur les réformes du système financier et sur la gestion du risque de crédit (Quali & Yahiatene, 2019). Bien que certaines recherches récentes s'intéressent à l'efficacité des banques, elles analysent rarement l'influence directe des nouvelles réglementations sur les processus décisionnels et les pratiques de gouvernance.

En outre, les banques algériennes disposent encore de peu de références formelles permettant d'encadrer la gouvernance, alors même que celle-ci constitue une dimension déterminante

pour la stabilité et la performance du secteur financier. L'absence de cadre juridique explicitement dédié à la gestion du risque de gouvernance représente ainsi un véritable défi pour les établissements bancaires et souligne l'existence d'un processus d'évolution législative en cours, qui vise à structurer davantage ce domaine.

Un autre point de limite concerne la typologie des banques. La distinction entre banques publiques et banques privées en Algérie est encore peu étudiée, malgré des logiques de fonctionnement différentes. Ces institutions évoluent dans des contextes organisationnels distincts et peuvent réagir de manière différenciée aux exigences de la Banque d'Algérie. À l'échelle internationale, notamment dans le cadre des accords de Bâle, les approches fondées sur les risques intègrent des critères tels que la taille des établissements, leur importance systémique ou la nature de leurs activités, afin d'adapter les exigences réglementaires à chaque catégorie. Or, ces éléments restent encore insuffisamment pris en compte dans le contexte algérien.

Ainsi, malgré l'évolution du cadre réglementaire, les travaux portant sur le rôle de la supervision bancaire dans la transformation des pratiques de gouvernance et dans la maîtrise du risque de gouvernance sont encore peu développés.

Dans cette perspective, la présente étude vise à combler ces insuffisances en analysant la manière dont la Banque d'Algérie mobilise les mécanismes de supervision, issus du cadre législatif, afin de renforcer le contrôle du risque de gouvernance. Elle s'inscrit dans une approche qualitative, en examinant la conformité des pratiques bancaires au regard du cadre réglementaire qui régit l'activité bancaire. Ce positionnement permet ainsi de mieux comprendre les dynamiques de gouvernance dans un environnement en mutation, et extraire des pistes d'amélioration adaptées au contexte étudié.

Section 1 : Le cadre théorique de la gouvernance

La gouvernance occupe aujourd'hui une place remarquable dans l'analyse des organisations et des mécanismes de régulation économique. Son importance s'est progressivement renforcée avec la transformation des structures organisationnelles, le développement des marchés financiers ainsi que l'intensification des exigences liées au contrôle, à la transparence et à la gestion des risques (Charreaux, 1997). Initialement associée à une logique principalement administrative et hiérarchique, la gouvernance est désormais appréhendée comme un ensemble de mécanismes destinés à encadrer les comportements organisationnels, orienter les processus décisionnels et renforcer la coordination entre les différents organes de l'organisation.

L'évolution de ce concept s'est accélérée à la suite des crises financières et des scandales organisationnels ayant marqué plusieurs économies depuis les années 1980. Ces événements ont progressivement mis en évidence les limites des modèles traditionnels de gestion ainsi que les insuffisances de certains mécanismes de contrôle et de supervision (Scialom, 2013). Les organisations ont alors été conduites à renforcer leurs dispositifs internes de contrôle, leurs mécanismes de transparence ainsi que leurs structures de gouvernance.

Toutefois, plusieurs travaux montrent que l'existence de mécanismes formels relativement développés ne garantit pas systématiquement leur efficacité réelle dans les pratiques organisationnelles. Comme le soulignent DiMaggio et Powell (1983), certaines organisations peuvent adopter des structures conformes aux attentes réglementaires et institutionnelles, afin de renforcer leur légitimité, sans transformation profonde de leurs pratiques internes. Scott (2014) complète cette analyse en montrant que les règles formelles peuvent coexister avec des pratiques organisationnelles limitant l'effectivité des mécanismes de contrôle et de supervision.

Cette problématique apparaît particulièrement importante dans les secteurs fortement réglementés, notamment le secteur bancaire, où les exigences prudentielles sont nécessaires dans l'encadrement des risques et la stabilité financière. Dans cette perspective, l'analyse de la gouvernance ne peut se limiter à une approche strictement normative fondée uniquement sur les textes réglementaires et les structures organisationnelles. Elle implique également une réflexion sur les dimensions institutionnelles, comportementales et organisationnelles

susceptibles d'influencer l'application effective des mécanismes de contrôle et de supervision.

Cette section présente ainsi les principaux fondements théoriques et institutionnels de la gouvernance. Elle revient d'abord sur l'émergence et l'évolution progressive de ce concept avant d'analyser les principales approches théoriques mobilisées dans cette recherche. Enfin, elle organise les dimensions institutionnelles susceptibles d'expliquer les écarts pouvant exister entre conformité formelle et fonctionnement effectif des mécanismes de gouvernance.

1.1. Fondements et évolution de la gouvernance

L'analyse de la gouvernance nécessite de revenir sur les transformations économiques, financières et organisationnelles ayant favorisé l'émergence progressive de ce concept dans les sciences de gestion et dans l'analyse des organisations. La gouvernance ne s'est pas imposée de manière immédiate, son développement résulte principalement des mutations ayant affecté les mécanismes de contrôle, les relations de pouvoir et les dispositifs de supervision au sein des organisations.

L'internationalisation des activités économiques, le développement des marchés financiers et les différentes crises observées depuis les années 1980 ont progressivement renforcé les interrogations relatives à la transparence des organisations, à la responsabilité des dirigeants ainsi qu'à l'efficacité des dispositifs de contrôle (Poirier, 2021). Ces transformations ont conduit les organisations et les autorités de régulation à accorder une attention croissante aux mécanismes de gouvernance et à leur capacité à encadrer les comportements organisationnels.

Cependant, le renforcement des structures formelles de gouvernance n'a pas systématiquement permis une amélioration effective des pratiques organisationnelles. Plusieurs recherches montrent que certaines organisations peuvent disposer de mécanismes de contrôle relativement développés sans que ceux-ci influencent réellement les comportements décisionnels ou les pratiques de gestion des risques (Scott, 2014).

Dans cette perspective, l'étude de la gouvernance nécessite non seulement d'analyser l'existence des mécanismes organisationnels et prudentiels, mais également leur

fonctionnement réel et leur capacité à produire des effets concrets sur les pratiques de gestion et de supervision.

1.1.1. Émergence du concept de gouvernance

Le concept de gouvernance s'est progressivement développé dans les sciences politiques, économiques et managériales à partir des années 1980, dans un contexte marqué par l'ouverture des marchés financiers, la mondialisation économique et la complexification croissante des organisations.

À l'origine, cette notion était principalement mobilisée dans l'analyse des institutions publiques afin de désigner les mécanismes de coordination et de régulation entre les différents acteurs institutionnels. Progressivement, le concept a été transposé au fonctionnement des entreprises afin d'expliquer les mécanismes permettant d'encadrer les décisions des dirigeants, de répartir les responsabilités et de renforcer les dispositifs de contrôle.

Dans cette perspective, Charreaux (1997) définit la gouvernance comme l'ensemble des mécanismes organisationnels destinés à encadrer les comportements des dirigeants et à limiter les conflits d'intérêts. Cette approche marque une évolution importante dans l'analyse des organisations puisqu'elle dépasse la simple dimension administrative pour intégrer les problématiques liées au contrôle, à la responsabilité et à la coordination des acteurs.

Les crises financières et les scandales organisationnels observés notamment aux États-Unis et en Europe ont mis en évidence les limites des dispositifs traditionnels de surveillance et les insuffisances de certains mécanismes de contrôle interne (Scialom, 2013).

Ces évolutions ont conduit les organisations à renforcer les fonctions d'audit progressivement, les mécanismes de transparence ainsi que les procédures de supervision. Les structures de gouvernance ont alors été davantage formalisées afin de renforcer la crédibilité des organisations auprès des investisseurs, des autorités de régulation et des différentes parties prenantes.

Toutefois, plusieurs recherches montrent que l'adoption de dispositifs formels relativement développés ne conduit pas automatiquement à une amélioration effective des pratiques organisationnelles. Certaines organisations peuvent ainsi présenter des mécanismes conformes aux exigences réglementaires sans que ceux-ci influencent réellement les comportements organisationnels ou les processus décisionnels (DiMaggio & Powell, 1983). Cette réflexion apparaît particulièrement importante dans le cadre de cette recherche puisqu'elle met en évidence une idée principale : l'efficacité de la gouvernance dépend non seulement de l'existence des mécanismes formels, mais également de leur intégration effective dans les pratiques organisationnelles quotidiennes.

1.1.2. Gouvernance et fonctionnement effectif des organisations

L'évolution progressive du concept de gouvernance a conduit les chercheurs à dépasser une approche centrée uniquement sur l'existence des structures de contrôle pour s'intéresser également à leur fonctionnement concret au sein des organisations. Selon Charreaux (1997), la gouvernance vise à assurer un équilibre entre pouvoir, contrôle et responsabilité. Toutefois, l'efficacité de ces mécanismes dépend largement de leur capacité réelle à influencer les comportements organisationnels et les processus décisionnels.

Avec le renforcement des exigences réglementaires et prudentielles, de nombreuses organisations ont progressivement adopté des structures davantage formalisées, telles que les conseils d'administration, les dispositifs de contrôle interne, les fonctions d'audit ou encore les mécanismes de reporting. Cependant, plusieurs travaux montrent que la présence de mécanismes formels relativement développés ne garantit pas automatiquement leur efficacité opérationnelle. DiMaggio et Powell (1983) expliquent notamment que certaines organisations mettent en place des structures ont pour but de répondre aux attentes institutionnelles et réglementaires, sans transformation profonde de leurs pratiques internes.

Plusieurs crises financières ont montré que certaines banques pouvaient présenter des structures relativement conformes aux exigences réglementaires tout en conservant des pratiques organisationnelles insuffisamment maîtrisées (Scialom, 2013). L'étude de la gouvernance bancaire implique une analyse du fonctionnement réel des organisations, de la circulation de l'information, de l'intégration des mécanismes de contrôle dans les décisions

ainsi que des comportements organisationnels susceptibles d'influencer l'effectivité des dispositifs prudentiels.

Cette réflexion apparaît particulièrement importante dans le cadre de cette recherche puisqu'elle permet de mettre en lumière que le décalage pouvant exister entre conformité formelle et pratiques effectives dans les mécanismes de gouvernance bancaire.

1.1.3. La légitimité institutionnelle

Dans la théorie institutionnelle renvoie à l'idée que les actions d'une organisation sont perçues comme étant conformes aux normes et aux attentes de son environnement (Suchman, 1995).

Dans le secteur bancaire, la légitimité est primordiale, car les opérations reposent largement sur la confiance. Pour conserver la confiance des déposants et les institutions financières doivent démontrer leur solidité, leur transparence et leur capacité à maîtriser les risques (Deephouse, 1996).

Cependant, la littérature indique que la quête de légitimité peut conduire à l'adoption de pratiques essentiellement symboliques. Selon Meyer et Rowan (1977), des structures formelles peuvent être mises en place pour répondre aux exigences institutionnelles sans pour autant garantir leur efficacité opérationnelle.

Des travaux récents prolongent ces analyses en montrant que, dans le secteur bancaire, le respect des normes réglementaires ne se traduit pas systématiquement par une amélioration des pratiques de gouvernance (OECD, 2023 ; ECB, 2024 ; Wali et al., 2023).

Ainsi, la légitimité peut parfois être plus apparente que réelle. Cette distinction entre conformité formelle et efficacité réelle est essentielle pour comprendre les limites des mécanismes de gouvernance au sein des institutions financières.

1.2. Les approches théoriques de la gouvernance

L'analyse de la gouvernance s'est enrichie à travers plusieurs approches théoriques visant à expliquer les mécanismes de contrôle, les relations entre les acteurs organisationnels ainsi que les conditions susceptibles d'influencer la stabilité et la performance des organisations.

Ces approches montrent les différentes dimensions complémentaires liées aux relations de pouvoir, aux comportements organisationnels, aux logiques institutionnelles et aux mécanismes de coordination.

Dans le cadre de cette recherche, plusieurs approches apparaissent particulièrement pertinentes pour analyser les mécanismes de gouvernance bancaire ainsi que le rôle de la supervision dans l'encadrement des pratiques organisationnelles. Il s'agit principalement de la théorie de l'agence, de la théorie institutionnelle, de la théorie des parties prenantes et de l'approche de l'intendance.

L'intérêt de ces approches réside dans leur contribution à l'analyse des écarts pouvant exister entre les dispositifs formels de gouvernance et leur fonctionnement réel dans les pratiques organisationnelles. Elles permettent ainsi de mieux comprendre certaines limites susceptibles d'affecter l'efficacité des mécanismes prudentiels et des dispositifs de supervision dans le secteur bancaire.

Si ces approches théoriques permettent d'expliquer les fondements de la gouvernance bancaire, elles demeurent insuffisantes pour comprendre les difficultés rencontrées dans leur mise en œuvre effective. Cette limite conduit à s'intéresser plus particulièrement au risque de gouvernance et aux facteurs susceptibles d'en compromettre la maîtrise.

1.2.1. La théorie de l'agence

La théorie de l'agence est développée par Jensen et Meckling (1976), elle repose sur l'idée que la séparation entre propriété et gestion peut engendrer des conflits d'intérêts entre les actionnaires et les dirigeants. Les dirigeants disposent généralement d'un niveau d'information supérieur à celui des propriétaires, ce qui peut favoriser des comportements opportunistes ou des décisions orientées vers des intérêts individuels.

Toutefois, plusieurs recherches montrent que l'existence formelle de ces mécanismes ne garantit pas automatiquement leur efficacité réelle. Certaines structures peuvent respecter les exigences réglementaires sans que les dispositifs de contrôle influencent concrètement les pratiques organisationnelles ou les décisions stratégiques (Toumi, 2016). Cette situation apparaît particulièrement importante dans certaines banques où les fonctions de contrôle

peuvent être limitées par la centralisation des décisions, la circulation incomplète de l'information ou encore l'autonomie réduite des structures de supervision interne.

Dans cette perspective, la théorie de l'agence permet de comprendre pourquoi le renforcement des dispositifs prudentiels ne suffit pas toujours à prévenir certaines limites de gouvernance ou certaines prises de risque excessives. Elle explique également l'importance croissante de la supervision bancaire, dont l'objectif ne consiste plus uniquement à vérifier l'existence des dispositifs de contrôle, mais également à évaluer leur fonctionnement réel et leur capacité à influencer les comportements organisationnels.

1.2.2. La théorie institutionnelle

La théorie institutionnelle propose une lecture complémentaire de la gouvernance en mettant l'accent sur l'influence des normes, des règles et des attentes institutionnelles sur le fonctionnement des organisations. Principalement centrée sur les relations entre dirigeants et actionnaires, cette approche cherche à comprendre comment les organisations adaptent leurs structures et leurs pratiques afin d'obtenir une légitimité dans leur environnement institutionnel.

DiMaggio et Powell (1983) montrent que les organisations évoluant dans un même environnement tendent progressivement à adopter des structures similaires sous l'effet des pressions réglementaires, normatives et culturelles. Ce phénomène d'isomorphisme institutionnel permet notamment d'expliquer pourquoi plusieurs organisations mettent en place des dispositifs de gouvernance comparables, particulièrement dans les secteurs fortement réglementés comme le secteur bancaire.

Dans cette perspective, les mécanismes de gouvernance visent à répondre à une logique de conformité institutionnelle destinée à renforcer la légitimité des organisations auprès des autorités de régulation, des investisseurs et des différentes parties prenantes. Scott (2014) complète cette approche en montrant que les comportements organisationnels sont influencés simultanément par les règles réglementaires, les normes professionnelles et les représentations culturelles.

Cette approche permet ainsi de mieux comprendre le décalage pouvant exister entre conformité formelle et fonctionnement effectif des mécanismes de gouvernance bancaire, qui constitue l'un des axes centraux de cette recherche.

Dans le contexte algérien, cette approche institutionnelle est particulièrement utile pour analyser les réformes récentes du secteur bancaire, notamment celles introduites par la Loi n°23-09 relative à la monnaie et au crédit. Ces réformes traduisent une volonté d'alignement progressif sur les standards internationaux en matière de gouvernance bancaire, de contrôle interne et de supervision prudentielle.

Ainsi, la théorie institutionnelle permet de dépasser une lecture strictement réglementaire de la gouvernance bancaire. Elle met en évidence l'importance des dimensions organisationnelles et institutionnelles dans l'analyse des mécanismes de contrôle et aide à comprendre certaines limites susceptibles d'affecter l'effectivité des dispositifs prudentiels dans les établissements bancaires.

1.2.3. La théorie des parties prenantes

La théorie des parties est centrée principalement sur la relation entre dirigeants et actionnaires, cette approche élargit l'analyse à l'ensemble des acteurs susceptibles d'être affectés par les décisions organisationnelles.

Développée notamment par Freeman (1984), cette théorie considère que l'organisation doit prendre en compte les attentes des différents acteurs de son environnement, notamment les salariés, les clients, les investisseurs, les autorités de régulation ainsi que les partenaires institutionnels.

Cette approche apparaît particulièrement pertinente dans le secteur bancaire en raison du rôle stratégique des banques dans le financement de l'économie et dans la stabilité financière. Les décisions prises par les dirigeants bancaires peuvent affecter non seulement les actionnaires, mais également les déposants, les clients, les investisseurs ainsi que l'ensemble du système financier. La gouvernance bancaire ne peut donc pas être réduite à une simple relation entre dirigeants et propriétaires.

Cette réflexion apparaît particulièrement importante dans le cadre de cette recherche puisqu'elle permet de comprendre pourquoi certaines banques peuvent présenter des

mécanismes de gouvernance relativement développés tout en conservant des pratiques limitant l'effectivité des dispositifs de contrôle et de gestion des risques.

Dans le contexte bancaire algérien, cette approche permet également d'analyser les relations entre les établissements bancaires, les autorités de supervision et les différentes parties prenantes institutionnelles. Elle permet ainsi d'élargir l'analyse de la gouvernance bancaire en intégrant les dimensions liées à la responsabilité organisationnelle, à la transparence et à la stabilité financière. Elle montre également que l'efficacité des mécanismes de gouvernance dépend de leur capacité réelle à répondre aux attentes des différents acteurs concernés par les activités bancaires.

1.2.4. L'approche de l'intendance

L'approche de l'intendance propose une lecture différente des relations entre dirigeants et organisations. Développée notamment par Davis, Schoorman et Donaldson (1997), l'approche de l'intendance considère que les dirigeants ne sont pas uniquement motivés par des intérêts individuels ou financiers. Leurs comportements peuvent également être influencés par des facteurs liés à l'engagement organisationnel, à la responsabilité professionnelle, à la confiance et à la réussite collective.

Cette approche apparaît particulièrement pertinente dans le secteur bancaire, où la qualité des décisions dépend non seulement des mécanismes de contrôle, mais également de la culture organisationnelle, des compétences des dirigeants et de l'intégration des enjeux liés à la gestion des risques. Plusieurs crises financières ont montré que certaines difficultés étaient liées à des problèmes de culture du risque, de comportements managériaux et d'intégration limitée des principes prudentiels dans les décisions stratégiques (Scialom, 2013).

Dans le contexte algérien, cette approche permet d'interpréter certaines limites affectant l'effectivité des mécanismes de gouvernance bancaire. Les difficultés observées dans certains établissements peuvent être influencées par des facteurs organisationnels tels que la centralisation des décisions, la circulation limitée de l'information ou encore l'autonomie réduite des fonctions de contrôle.(Bellahi, 2024).

Ainsi, l'approche de l'intendance complète les autres cadres théoriques mobilisés dans cette recherche en mettant en évidence l'importance des dimensions humaines, culturelles et comportementales dans l'analyse de la gouvernance bancaire.

Tableau 1: Les principales approches théoriques de la gouvernance

Théorie	Objectif principal	Vision de la Gouvernance
Théorie de l'agence	Réduire les conflits d'intérêts	Contrôle et surveillance
Théorie institutionnelle	Assurer la légitimité	Conformité institutionnelle
Théorie des parties prenantes	Équilibrer les intérêts	Responsabilité élargie
Théorie de l'intendance	Favoriser la coopération	Confiance et engagement

Source : Élaboré par nos soins à partir de Jensen & Meckling (1976), Freeman (1984), DiMaggio & Powell (1983) et Davis et al. (1997).

1.2.5. Synthèse des approches théoriques de la gouvernance

L'analyse des principales approches théoriques de la gouvernance montre que les mécanismes de contrôle et de supervision peuvent être interprétés à travers des perspectives complémentaires.

La théorie de l'agence met l'accent sur les conflits d'intérêts, les asymétries d'information et la nécessité de renforcer les mécanismes de contrôle afin d'encadrer les comportements des dirigeants (Jensen & Meckling, 1976). La théorie institutionnelle souligne quant à elle l'influence des normes, des règles et des attentes institutionnelles sur les structures organisationnelles et met en évidence le risque d'une conformité essentiellement formelle des dispositifs de gouvernance (DiMaggio & Powell, 1983 ; Scott, 2014).

La théorie des parties prenantes élargit l'analyse en intégrant l'ensemble des acteurs concernés par les activités de l'organisation (Freeman, 1984), tandis que l'approche de

l'intendance insiste davantage sur les dimensions comportementales, culturelles et éthiques influençant les pratiques organisationnelles (Davis et al., 1997).

Dans cette perspective, ces approches théoriques constituent un cadre d'analyse complémentaire permettant d'interpréter les mécanismes de gouvernance observés dans les établissements bancaires étudiés ainsi que les limites susceptibles d'affecter l'effectivité des dispositifs prudentiels et des mécanismes de supervision dans le contexte bancaire algérien.

1.3. Les dimensions institutionnelles de la gouvernance

L'analyse de la gouvernance ne peut être limitée aux seules relations entre dirigeants, actionnaires ou parties prenantes. Les organisations évoluent également dans un environnement institutionnel composé de règles, de normes, de pratiques sociales et de mécanismes de régulation susceptibles d'influencer leurs structures ainsi que leurs comportements organisationnels (Scott, 2014).

Dans les secteurs fortement réglementés, notamment le secteur bancaire, cette dimension institutionnelle occupe une place particulièrement importante. Les établissements bancaires sont soumis à un ensemble d'exigences prudentielles, réglementaires et organisationnelles destinées à renforcer la stabilité financière, la transparence ainsi que la maîtrise des risques (Comité de Bâle, 2021).

Toutefois, plusieurs recherches montrent que l'existence de cadres réglementaires relativement développés ne garantit pas automatiquement leur application effective dans les pratiques organisationnelles. DiMaggio et Powell (1983) soulignent notamment que certaines organisations peuvent adopter des structures conformes aux attentes institutionnelles principalement afin de renforcer leur légitimité, sans transformation profonde de leurs

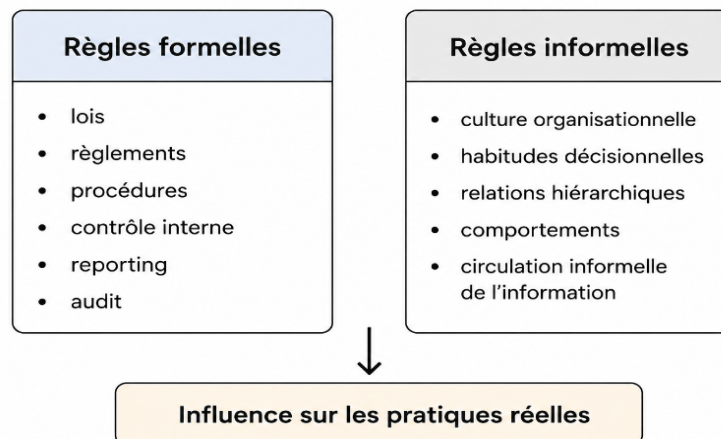
Dans cette perspective, cette partie analyse d'abord l'influence des règles formelles et informelles dans les mécanismes de gouvernance avant d'aborder les notions de légitimité institutionnelle et d'isomorphisme organisationnel.

1.3.1. Les règles formelles et informelles dans la gouvernance

Les mécanismes de gouvernance reposent sur un ensemble de règles destinées à encadrer les comportements organisationnels, à définir les responsabilités des acteurs et à renforcer les

dispositifs de contrôle. Ces règles peuvent être formelles lorsqu'elles sont définies par des textes réglementaires et des procédures institutionnelles, ou informelles lorsqu'elles relèvent davantage des pratiques organisationnelles, des habitudes de fonctionnement et de la culture interne des organisations (Scott, 2014).

Figure 1: Les dimensions formelles et informelles de la gouvernance



Source : Élaboré par nos soins avec canvaà partir de Scott (2014).

1.3.2. La légitimité institutionnelle des organisations

La légitimité institutionnelle occupe une place importante dans l'analyse de la gouvernance des organisations. Au-delà des objectifs de performance économique, les organisations cherchent également à démontrer leur conformité aux attentes réglementaires et institutionnelles afin de préserver leur crédibilité, leur stabilité et leur capacité d'action dans leur environnement (Suchman, 1995).

Selon Suchman (1995), la légitimité institutionnelle correspond à la perception selon laquelle les actions d'une organisation sont appropriées ou conformes aux normes, aux valeurs et aux attentes de son environnement institutionnel. Dans cette perspective, les mécanismes de gouvernance, tels que le contrôle interne, les dispositifs de conformité, la transparence financière ou encore les mécanismes de supervision, contribuent à renforcer la crédibilité des organisations auprès des autorités de régulation et des différentes parties prenantes.

Cette logique apparaît particulièrement importante dans le secteur bancaire, où la confiance constitue un élément central du fonctionnement des établissements financiers. Les banques

doivent démontrer leur capacité à maîtriser les risques, à respecter les exigences prudentielles et à assurer une gestion relativement transparente afin de préserver la confiance des déposants, des investisseurs et des autorités de supervision (Scialom, 2013).

Toutefois, plusieurs recherches montrent que la recherche de légitimité institutionnelle peut parfois conduire à une conformité principalement formelle. Certaines organisations mettent en place des dispositifs conformes aux standards réglementaires sans transformer réellement leurs pratiques internes ou leurs mécanismes décisionnels (DiMaggio & Powell, 1983). Cette situation peut conduire à un décalage entre les structures officiellement affichées et le fonctionnement réel des mécanismes de gouvernance.

Dans cette perspective, les autorités prudentielles cherchent progressivement à dépasser une approche limitée à la conformité documentaire. La supervision a pour objectif d'évaluer davantage le fonctionnement effectif des dispositifs de contrôle, l'intégration réelle des mécanismes de gestion des risques ainsi que l'implication concrète des organes de gouvernance dans les processus décisionnels (Comité de Bâle, 2021).

Dans le contexte algérien, les réformes récentes du secteur bancaire traduisent une volonté de renforcer les mécanismes de gouvernance et de supervision prudentielle, notamment à travers le renforcement des exigences réglementaires relatives au contrôle interne, à la gestion des risques et à la transparence organisationnelle. Toutefois, plusieurs travaux montrent que les principaux enjeux concernent également l'appropriation effective de ces dispositifs ainsi que leur capacité à produire une transformation concrète des pratiques organisationnelles (Bellahi, 2024).

Ainsi, la notion de légitimité institutionnelle explique pourquoi certaines organisations privilégient parfois une conformité essentiellement formelle des dispositifs de gouvernance. Elle met également en évidence l'importance d'analyser l'effectivité réelle dans les pratiques organisationnelles quotidiennes, et non seulement l'existence des mécanismes pruden-

1.3.3. L'isomorphisme organisationnel et les pratiques de gouvernance

Les travaux de DiMaggio et Powell (1983) montrent que les organisations évoluant dans un même environnement institutionnel tendent progressivement à adopter des structures

similaires. Ce phénomène, appelé isomorphisme organisationnel, résulte principalement des pressions réglementaires, professionnelles et culturelles exercées sur les organisations.

Les auteurs distinguent trois formes principales d'isomorphisme :

Tableau 2: Les formes d'isomorphisme organisationnel

Forme d'isomorphisme	Caractéristiques principales
Isomorphisme coercitif	Résulte des exigences réglementaires et institutionnelles
Isomorphisme normatif	Lié à la diffusion des normes professionnelles
Isomorphisme mimétique	Correspond à l'imitation de pratiques considérées comme légitimes ou efficaces

Source : Élaboré par nos soins à partir de DiMaggio et Powell (1983)

Dans le secteur bancaire, cette dynamique est renforcée par l'importance des exigences prudentielles et la diffusion internationale des standards de gouvernance bancaire. Les établissements bancaires tendent ainsi à adopter des structures relativement homogènes en matière de contrôle interne, de gestion des risques, de reporting prudentiel et de supervision. Les accords de Bâle et les réformes prudentielles internationales ont largement contribué à cette standardisation progressive des mécanismes de gouvernance bancaire (Comité de Bâle, 2021).

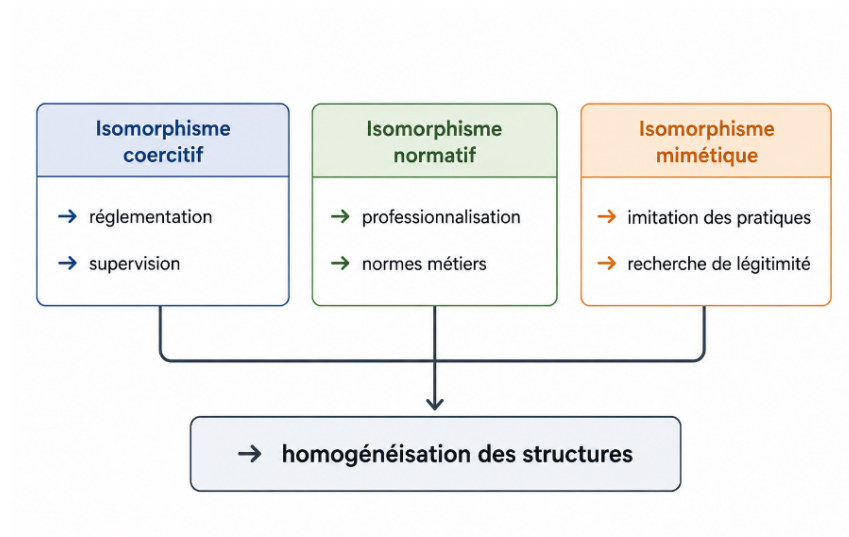
Toutefois, plusieurs recherches montrent que cette homogénéisation des structures ne garantit pas une homogénéisation réelle des pratiques organisationnelles. Des banques soumises aux mêmes exigences réglementaires peuvent présenter des différences importantes dans l'application des mécanismes de contrôle, dans les processus décisionnels ou dans la gestion des risques (Scott, 2014).

Cette réflexion apparaît particulièrement importante dans le cadre de cette recherche, car elle permet d'expliquer la cause derrière certains établissements qui peuvent afficher des dispositifs de gouvernance relativement similaires tout en présentant des niveaux différents d'effectivité des mécanismes prudentiels. Les différences organisationnelles, culturelles ou hiérarchiques peuvent ainsi influencer la manière dont les dispositifs réglementaires sont intégrés dans les pratiques quotidiennes.

Dans le contexte algérien, les réformes réglementaires ont conduit les banques à renforcer leurs structures formelles de gouvernance afin de se rapprocher progressivement des

standards internationaux. Toutefois, plusieurs travaux montrent que les pratiques organisationnelles restent parfois influencées par des facteurs institutionnels, hiérarchiques ou culturels susceptibles de limiter l'effectivité réelle des dispositifs de gouvernance et de supervision (Bellahi, 2024).

Figure 2: Les formes d'isomorphisme organisationnel



Source : Élaboré par nos soins avec canvaà partir de DiMaggio et Powell (1983).

Section 2 : La gouvernance bancaire et le risque de gouvernance

Le secteur bancaire occupe une place centrale dans l'économie en raison de son rôle dans le financement, la gestion de l'épargne et la préservation de la stabilité financière. En raison de son exposition élevée aux risques et de son interdépendance avec les marchés financiers, les difficultés d'une banque peuvent dépasser son cadre interne et affecter l'ensemble du système financier (Scialom, 2013).

Cette dimension systémique explique le renforcement des exigences en matière de gouvernance bancaire, notamment après les crises financières internationales. Les autorités prudentielles accordent ainsi une importance croissante au contrôle interne, au rôle des organes dirigeants, à la gestion des risques et à la supervision des pratiques bancaires (Comité de Bâle, 2021).

Cependant, l'existence de dispositifs réglementaires ne garantit pas toujours leur efficacité réelle. Certaines banques peuvent afficher une conformité apparente tout en conservant des pratiques internes insuffisamment intégrées aux objectifs de transparence, de contrôle et de maîtrise des risques (Toumi, 2016 ; Bellahi, 2024). Ce décalage entre gouvernance formelle et application effective constitue le fil conducteur de cette recherche.

Dans cette perspective, cette section analyse les fondements de la gouvernance bancaire, les spécificités du secteur bancaire et les principales dimensions du risque de gouvernance, ainsi que les facteurs pouvant limiter l'efficacité réelle des mécanismes de gouvernance.

2.1. La gouvernance bancaire : fondements et spécificités

Les différentes crises financières ont progressivement montré que les difficultés rencontrées par les banques ne résultent pas uniquement de facteurs financiers ou macroéconomiques. Elles peuvent également être liées à la qualité des mécanismes décisionnels, à l'organisation du contrôle interne, à la circulation de l'information ou encore à la capacité des organes dirigeants à intégrer les risques dans leurs choix stratégiques qui représentent la gouvernance en général. (Scialom, 2013).

Dans cette logique, la gouvernance bancaire renvoie à un ensemble de mécanismes destinés à encadrer les relations entre les dirigeants, les organes de contrôle, les actionnaires, les

déposants et les autorités de supervision. Son objectif consiste à assurer un équilibre entre performance, transparence, maîtrise des risques et stabilité financière.

L'intérêt croissant accordé à la gouvernance bancaire traduit également une évolution importante des approches prudentielles. Les autorités de régulation ne cherchent plus uniquement à vérifier le respect formel des exigences réglementaires, mais également à apprécier la capacité réelle des établissements bancaires à intégrer les principes de contrôle, de gestion des risques et de supervision dans leurs pratiques quotidiennes (Comité de Bâle, 2021). Cette évolution rejoint directement la problématique centrale de cette recherche, centrée sur l'écart pouvant exister entre conformité réglementaire et fonctionnement effectif des dispositifs de gouvernance.

2.1.1 Définition et objectifs de la gouvernance bancaire

La gouvernance bancaire désigne l'ensemble des mécanismes encadrant la direction, le contrôle et la gestion des établissements bancaires. Elle vise à assurer un équilibre entre performance financière, maîtrise des risques, protection des parties prenantes et stabilité du système financier (OCDE, 2004).

Contrairement aux entreprises classiques, les banques gèrent principalement des ressources provenant des déposants et entretiennent des relations étroites avec les marchés financiers et les autorités de régulation. Cette spécificité explique le renforcement des exigences prudentielles en matière de contrôle interne, de supervision et de gestion des risques (Comité de Bâle, 2021).

L'OCDE (2004) définit la gouvernance bancaire comme un ensemble de relations organisant les interactions entre la direction, le conseil d'administration, les actionnaires et les autres parties prenantes. Elle fournit le cadre permettant de définir les objectifs de l'organisation, les moyens de les atteindre ainsi que les mécanismes de surveillance des performances et des risques.

Toutefois, plusieurs recherches montrent que la gouvernance bancaire ne peut pas être analysée uniquement à travers les structures formelles. Scialom (2013) souligne que certaines crises bancaires trouvent leur origine dans des limites liées au contrôle interne, à la circulation de l'information et au fonctionnement réel des organes dirigeants. Toumi (2016)

montre également que certaines banques peuvent respecter les normes prudentielles sur le plan formel tout en conservant des pratiques insuffisamment maîtrisées.

Dans les pays émergents, ces difficultés peuvent être renforcées par la centralisation des décisions et la faible autonomie des fonctions de contrôle. Le Comité de Bâle (2021) rappelle ainsi qu'une gouvernance efficace repose sur une définition claire des responsabilités, une gestion rigoureuse des risques, des mécanismes de contrôle performants et une circulation transparente de l'information.

Tableau 3: Les principaux objectifs de la gouvernance bancaire

Objectif	Finalité principale
Maîtrise des risques	Réduire les vulnérabilités financières et organisationnelles
Transparence	Améliorer la circulation et la fiabilité de l'information
Contrôle interne	Renforcer la supervision des activités
Protection des parties prenantes	Préserver les intérêts des déposants, investisseurs et clients
Stabilité financière	Limiter les risques systémiques

Source : Élaboré par nos soins à partir de l'OCDE (2004) et du Comité de Bâle (2021).

Dans le contexte algérien, la Loi n°23-09 relative à la monnaie et au crédit traduit une volonté de modernisation du système bancaire et de renforcement des exigences liées au contrôle interne, à la transparence et à la gestion des risques. Toutefois, Bellahi (2024) ainsi que Noui et Guedouari (2025) montrent que les difficultés concernent encore l'application concrète des dispositifs prudentiels et leur capacité à influencer les pratiques décisionnelles.

2.1.2. Les spécificités du secteur bancaire

Le secteur bancaire présente plusieurs spécificités qui renforcent les enjeux liés à la gouvernance et à la supervision. Les banques assurent une fonction d'intermédiation financière en transformant les dépôts en crédits, ce qui les expose directement aux risques de crédit, de liquidité et de solvabilité.

Le fonctionnement bancaire repose également sur la confiance des déposants, des investisseurs et des autorités de régulation. Une perte de confiance fragilise rapidement la stabilité financière des établissements. À cela s'ajoute la forte interconnexion du système

bancaire, qui favorise la transmission des difficultés d'une banque à l'ensemble du système financier (Scialom, 2013).

Scialom (2013) montre que les fragilités organisationnelles peuvent produire des effets systémiques importants, tandis que Toumi (2016) souligne que la complexité des activités bancaires nécessite une coordination permanente entre les fonctions opérationnelles, les mécanismes de contrôle et les organes dirigeants. Le Comité de Bâle (2021) insiste ainsi sur la nécessité de dispositifs capables d'identifier, de mesurer et d'intégrer les risques dans les processus décisionnels.

Dans le contexte algérien, Bellahi (2024) ainsi que Noui et Guedouari (2025) montrent que l'efficacité des mécanismes de gouvernance dépend largement de leur intégration réelle dans les pratiques organisationnelles. Cette situation confirme que la présence formelle des dispositifs prudentiels ne garantit pas nécessairement leur efficacité concrète.

Figure 3: Les principales catégories de risques bancaires



Source : Élaboré par nos soins avec canva à partir du Comité de Bâle (2021).

2.1.3. Gouvernance bancaire et exigences prudentielles

L'évolution des exigences prudentielles a progressivement élargi l'analyse de la gouvernance bancaire. Initialement centrée sur la solvabilité et les ratios financiers, la régulation bancaire intègre désormais le contrôle interne, la gestion des risques, la transparence ainsi que le fonctionnement des organes dirigeants (Comité de Bâle, 2021).

Les travaux de Jensen et Meckling (1976) montrent l'importance des mécanismes de contrôle dans les organisations exposées aux asymétries d'information et aux conflits d'intérêts. Dans cette perspective, les dispositifs prudentiels visent à réduire les comportements opportunistes et à renforcer l'encadrement des décisions stratégiques. Toutefois, DiMaggio et Powell (1983) soulignent que certaines organisations peuvent adopter des dispositifs prudentiels principalement afin de renforcer leur légitimité institutionnelle, sans transformation profonde de leurs pratiques organisationnelles.

Cependant, plusieurs recherches montrent que l'effectivité de ces dispositifs demeure parfois limitée dans les pratiques organisationnelles. Scialom (2013) et Toumi (2016) soulignent que certaines défaillances bancaires résultent d'une faible intégration des exigences prudentielles dans les décisions réelles, notamment lorsque les fonctions de contrôle disposent d'une autonomie réduite ou lorsque les décisions restent fortement centralisées.

Dans le contexte algérien, la Loi n°23-09 relative à la monnaie et au crédit traduit une volonté de renforcer les mécanismes de gouvernance et de supervision bancaire. Toutefois, Bellahi (2024) ainsi que Noui et Guedouari (2025) montrent que les enjeux concernent surtout l'application concrète des mécanismes prudentiels et leur capacité à influencer les pratiques organisationnelles quotidiennes.

Ainsi, l'efficacité de la gouvernance bancaire dépend principalement de la capacité des dispositifs prudentiels à encadrer réellement les comportements organisationnels, les processus décisionnels et la gestion des risques au sein des établissements bancaires.

Tableau 4: Évolution des exigences prudentielles en matière de gouvernance bancaire

Dimension prudentielle	Objectif principal
Solvabilité bancaire	Renforcer la capacité d'absorption des pertes
Contrôle interne	Améliorer la supervision des activités
Gestion des risques	Identifier et maîtriser les vulnérabilités
Transparence	Renforcer la circulation de l'information
Responsabilité des dirigeants	Encadrer les décisions stratégiques

Source :Élaboré par nos soins à partir de la Loi n° 23-09 relative à la monnaie et au crédit et du règlement n° 11-08 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers.

2.2. Le risque de gouvernance bancaire

Dans le prolongement de l'analyse des fondements de la gouvernance bancaire, il devient nécessaire d'examiner les situations dans lesquelles les mécanismes de direction, de contrôle et de supervision ne produisent pas les effets attendus. Ces situations renvoient à ce que la littérature désigne comme le risque de gouvernance.

Contrairement aux risques bancaires traditionnels, tels que les risques de crédit, de marché ou de liquidité, le risque de gouvernance ne découle pas directement des opérations financières elles-mêmes. Il résulte plutôt de la manière dont les décisions sont prises, contrôlées, appliquées et supervisées au sein des établissements bancaires.

Ce risque occupe une place particulière dans la mesure où il peut influencer l'ensemble des autres catégories de risques. Une décision stratégique insuffisamment encadrée, une circulation limitée de l'information ou un contrôle interne peu effectif peuvent progressivement affecter la qualité du portefeuille de crédit, la liquidité, la conformité réglementaire ou encore la stabilité financière globale de l'établissement.

L'intérêt de cette notion réside ainsi dans sa capacité à relier les dimensions organisationnelles, comportementales et institutionnelles de la gouvernance bancaire. Elle permet également de prolonger la problématique centrale de cette recherche : comprendre dans quelle mesure les dispositifs formels de gouvernance permettent réellement d'encadrer les pratiques internes des banques.

2.2.1. Définition du risque de gouvernance

Le risque de gouvernance désigne le risque lié à l'insuffisance ou à l'ineffectivité des mécanismes de direction, de contrôle et de supervision au sein des organisations bancaires. Il apparaît lorsque les dispositifs de gouvernance existent formellement mais ne parviennent pas à encadrer efficacement les décisions, les comportements internes ou la gestion des risques.

Scialom (2013) et Toumi (2016) montrent que plusieurs crises bancaires trouvent leur origine non seulement dans des difficultés financières, mais également dans des limites liées à la surveillance des dirigeants, à la qualité du contrôle interne et à l'intégration insuffisante des risques dans les décisions stratégiques. Le risque de gouvernance constitue ainsi un facteur susceptible de fragiliser l'ensemble du système bancaire.

Charreaux (2006) définit ce risque comme la défaillance des mécanismes de contrôle internes et externes destinés à encadrer les décisions des dirigeants. Aglietta et Rigot (2009) soulignent également que des structures décisionnelles opaques ou des incitations inadaptées peuvent favoriser des prises de risque excessives.

Dans une perspective institutionnelle, Scott (2014) montre qu'une organisation peut afficher une conformité réglementaire relativement importante tout en conservant des pratiques limitant l'efficacité réelle des dispositifs de gouvernance. Cette réflexion rejoint le phénomène de « gouvernance de façade » mis en évidence par Elkaoukabi (2021), selon lequel certaines structures apparaissent conformes sur le plan formel sans transformation profonde des pratiques organisationnelles. Bellahi (2024) et Fotsing-Kamdem (2025) montrent par ailleurs que ce risque peut être accentué par la concentration du pouvoir décisionnel, la faible circulation de l'information ou encore l'autonomie limitée des fonctions de contrôle.

Tableau 5: Principaux facteurs associés au risque de gouvernance

Facteur	Effets potentiels
Centralisation des décisions	Réduction de la qualité du contrôle
Faible autonomie des fonctions de contrôle	Limitation de la supervision interne
Circulation limitée de l'information	Difficulté d'identification des risques
Contrôle interne peu effectif	Vulnérabilité organisationnelle
Conformité essentiellement formelle	Écart entre règles et pratiques réelles

Source :Élaboré par nos soins de Scialom (2013), Scott (2014) et Bellahi (2024).

Dans le contexte algérien, la Loi n°23-09 relative à la monnaie et au crédit vise à renforcer la gouvernance bancaire, le contrôle interne ainsi que les mécanismes de supervision prudentielle. Toutefois, Gharbi et Amrani (2024) ainsi que Noui et Guedouari (2025) montrent que l'enjeu principal concerne surtout l'effectivité réelle de ces mécanismes dans les pratiques organisationnelles des établissements bancaires.

Ainsi, le risque de gouvernance apparaît comme un risque transversal lié moins à l'absence de dispositifs prudentiels qu'à leur capacité réelle à influencer les comportements organisationnels, les processus décisionnels et la gestion des risques au sein des banques.

Figure 4: Les composantes du risque de gouvernance bancaire



Source : Élaboré par nos soins avec canva à partir de Charreaux (2006), Aglietta & Rigot (2009), Scialom (2013).

2.2.2. Fonctionnement des organes de gouvernance

Les organes de gouvernance : conseil d'administration, comités spécialisés, direction générale et fonctions de contrôle. Occupent une place centrale dans l'encadrement des décisions stratégiques et dans la maîtrise des risques bancaires. Leur rôle consiste à assurer la

supervision des activités, à contrôler la gestion des risques ainsi qu'à veiller au respect des exigences prudentielles et réglementaires (Comité de Bâle, 2021).

Toutefois, plusieurs recherches montrent que l'efficacité de ces organes dépend moins de leur existence formelle que de leur capacité réelle à exercer leurs missions. Toumi (2016) souligne notamment que les risques de gouvernance apparaissent lorsque les dispositifs internes ne parviennent plus à assurer un alignement suffisant entre les décisions des dirigeants, les objectifs de contrôle et la stabilité de l'établissement.

Dans cette perspective, la qualité du fonctionnement des organes de gouvernance dépend de plusieurs facteurs, notamment l'indépendance des administrateurs, l'autonomie des fonctions de contrôle, la qualité de l'information transmise aux instances dirigeantes ainsi que l'effectivité des mécanismes de supervision interne. Lorsque ces éléments demeurent insuffisamment intégrés dans les pratiques organisationnelles, les dispositifs de gouvernance peuvent perdre une partie importante de leur capacité de surveillance et d'encadrement des risques.

Les travaux de Talhaoui et Derrardja (2022) montrent d'ailleurs que certaines limites observées dans les établissements bancaires algériens sont liées à une implication parfois réduite des fonctions de contrôle, à une faible autonomie de certains organes de gouvernance ou encore à des mécanismes de surveillance insuffisamment actifs. Ces difficultés peuvent limiter l'efficacité des mécanismes de contrôle interne et réduire la capacité des établissements à détecter rapidement certaines anomalies organisationnelles.

Poirier (2021) met également en évidence une forme de gouvernance apparente dans laquelle certaines structures existent principalement afin de répondre aux exigences réglementaires sans exercer une influence réelle sur les décisions stratégiques. Cette situation rejoint les analyses institutionnelles développées par Scott (2014) et DiMaggio et Powell (1983), selon lesquelles certaines organisations peuvent adopter des dispositifs de gouvernance essentiellement dans une logique de conformité institutionnelle et de légitimité.

Dans le secteur bancaire, cette problématique demeure importante dans la mesure où les organes de gouvernance ont un rôle dans la supervision des risques, la circulation de l'information et l'encadrement des décisions stratégiques. Leur implication limitée peut

progressivement réduire la capacité de l'établissement à assurer une gestion cohérente des risques.

Dans le contexte algérien, la Loi n°23-09 relative à la monnaie et au crédit vise à renforcer l'indépendance des organes administratifs, les exigences liées au contrôle interne ainsi que le fonctionnement des conseils d'administration. Ainsi, le fonctionnement des organes de gouvernance constitue une dimension essentielle du risque de gouvernance bancaire, dans la mesure où il détermine la capacité réelle des banques à assurer une surveillance efficace, une circulation fiable de l'information ainsi qu'une meilleure maîtrise des risques organisationnels et financiers.

2.2.3. Les sources du risque de gouvernance bancaire

L'identification des sources du risque de gouvernance permet de comprendre les facteurs susceptibles d'affecter le fonctionnement des établissements bancaires et de fragiliser leur stabilité. La littérature montre que ce risque résulte dans de la manière dont les décisions sont prises, appliquées et supervisées dans la pratique.

Les recherches consacrées à la gouvernance bancaire mettent en évidence plusieurs facteurs récurrents susceptibles de favoriser l'apparition de dysfonctionnements organisationnels. Parmi ces facteurs figurent notamment la qualité des décisions managériales, les conflits d'intérêts, les insuffisances de transparence, les limites du contrôle interne, la circulation incomplète de l'information ainsi que certaines faiblesses des mécanismes de supervision prudentielle (Scialom, 2013 ; Toumi, 2016). Ces différentes dimensions apparaissent généralement interdépendantes et peuvent gravement réduire l'efficacité réelle des structures de gouvernance.

Dans cette perspective, le risque de gouvernance ne peut être interprété uniquement comme un problème réglementaire ou juridique. Il constitue également un phénomène organisationnel et institutionnel influencé par les pratiques internes, les comportements décisionnels, la culture organisationnelle ainsi que les relations entre les différents acteurs de la gouvernance bancaire.

Les approches institutionnelles développées par Scott (2014) montrent notamment que certaines organisations peuvent afficher une conformité relativement importante sur le plan

réglementaire tout en conservant des pratiques limitant l'effectivité réelle des dispositifs de contrôle et de supervision. Cette réflexion rejoint les analyses de Poirier (2021) et d'Elkaoukabi (2021) relatives à la notion de gouvernance de façade, dans laquelle les structures formelles existent sans nécessairement produire les effets attendus en matière de maîtrise des risques.

Dans le secteur bancaire, ces difficultés peuvent être accentuées par plusieurs facteurs organisationnels tels que la centralisation excessive des décisions, l'autonomie limitée des fonctions de contrôle, l'insuffisance des mécanismes de reporting ou encore la faible intégration des analyses de risque dans les décisions stratégiques. Bellahi (2024) et Fotsing-Kamdem (2025) montrent d'ailleurs que ces éléments peuvent progressivement fragiliser l'efficacité des dispositifs prudentiels et réduire la capacité des établissements à anticiper certaines vulnérabilités organisationnelles.

Cette approche apparaît particulièrement importante dans le cadre de cette recherche, car elle permet d'analyser le risque de gouvernance non seulement à travers l'existence des dispositifs réglementaires, mais également à travers leur capacité réelle à influencer les pratiques internes et les comportements organisationnels au sein des banques.

2.2.4. Les décisions managériales et la gestion des risques

Les décisions prises par les organes dirigeants influencent directement la gestion des risques, la politique de crédit ainsi que la stabilité financière des établissements bancaires. Dans le secteur bancaire, les choix stratégiques relatifs à l'octroi des crédits, à la gestion de la liquidité, au développement des activités ou encore à l'exposition aux risques engagent durablement la solidité des établissements. Cette situation explique pourquoi les autorités prudentielles accordent une importance croissante à la qualité des mécanismes décisionnels et au rôle des dirigeants dans la maîtrise des risques (Comité de Bâle, 2021).

Plusieurs recherches montrent toutefois que les risques de gouvernance apparaissent lorsque les décisions stratégiques sont insuffisamment encadrées par les mécanismes de contrôle et de gestion des risques. Scialom (2013) ainsi que Toumi (2016) soulignent notamment qu'une recherche excessive de rentabilité peut conduire à des prises de risque importantes.

Cette problématique rejoint également les travaux d'Elkaoukabi (2021), qui mettent en évidence l'importance du « Tone at the Top », c'est-à-dire l'influence exercée par les

dirigeants sur la culture organisationnelle, les comportements internes et l'intégration des principes prudentiels dans les pratiques de gestion. Dans le même sens, Bellahi (2024) montre que la concentration du pouvoir décisionnel et l'autonomie limitée des mécanismes de contrôle peuvent accentuer les vulnérabilités organisationnelles et réduire l'efficacité de la gouvernance bancaire.

Dans le contexte algérien, les réformes récentes, notamment la Loi n°23-09 relative à la monnaie et au crédit, ont renforcé les exigences relatives à la responsabilité des dirigeants, à la transparence des décisions et aux dispositifs de contrôle interne.

a- La qualité des compétences et la formation

Les compétences des dirigeants est lié à la qualité des décisions stratégiques et de la maîtrise des risques bancaires. Les établissements financiers évoluent dans un environnement particulièrement complexe caractérisé par des évolutions réglementaires permanentes, des innovations financières et des exigences prudentielles croissantes. Cette situation nécessite des compétences techniques, financières et organisationnelles relativement importantes.

La formation continue est un mécanisme essentiel d'adaptation aux transformations du secteur bancaire. Le Comité de Bâle (2021) souligne que les organes dirigeants doivent disposer de compétences suffisantes pour comprendre les principaux risques auxquels les établissements sont exposés.

Toutefois, plusieurs recherches montrent que certaines insuffisances liées aux compétences ou à la formation peuvent limiter la qualité des décisions stratégiques et réduire la capacité des dirigeants à intégrer correctement les enjeux prudentiels dans les processus décisionnels.

b- La sélection des dirigeants et le principe « Fit and Proper »

Les dispositifs prudentiels accordent une importance croissante au principe du « Fit and Proper », fondé principalement sur la compétence, l'expérience, l'intégrité et l'honorabilité des dirigeants bancaires. Il vise à garantir que les responsables disposent des capacités nécessaires pour exercer leurs fonctions de manière prudente et conforme aux exigences réglementaires.

Le Comité de Bâle (2021) considère ainsi que la qualité des organes dirigeants constitue un facteur déterminant de la stabilité bancaire. Dans cette logique, les mécanismes de sélection et d'évaluation des dirigeants est important dans la prévention des risques de gouvernance.

Bellahi (2024) souligne également que la diversité des profils, la présence d'administrateurs indépendants et la pluralité des compétences contribuent généralement à renforcer la qualité des débats stratégiques ainsi que l'efficacité des mécanismes de gouvernance et de supervision.

Toutefois, lorsque les mécanismes de sélection demeurent insuffisamment structurés ou lorsque certaines fonctions restent fortement centralisées, la qualité du contrôle interne et des processus décisionnels peut progressivement être affectée.

c- La qualité de l'information et le reporting

La qualité des décisions dépend fortement des mécanismes de reporting et de circulation de l'information au sein des établissements bancaires. Les organes dirigeants doivent disposer d'informations fiables, complètes et transmises dans des délais raisonnables afin d'assurer une supervision efficace des activités et des risques.

Lorsque les informations sont incomplètes, insuffisamment centralisées ou transmises tardivement, les capacités d'analyse, de contrôle et d'anticipation deviennent limitées. Cette situation peut réduire l'efficacité des mécanismes de gouvernance et compliquer l'identification des vulnérabilités organisationnelles.

Noui et Guedouari (2025) considèrent ainsi le reporting prudentiel comme un élément central de la gestion des risques et de la réduction des asymétries d'information dans les établissements bancaires. Le Comité de Bâle (2021) insiste également sur la nécessité de renforcer les systèmes d'information et les mécanismes de circulation de l'information afin d'améliorer la supervision des risques et la qualité des décisions stratégiques.

d- La répartition des responsabilités

Une gouvernance bancaire efficace suppose une définition claire des rôles et des responsabilités entre les organes de direction, les fonctions de contrôle et les mécanismes de supervision. Cette répartition vise à éviter les conflits de compétences, à renforcer la

coordination interne et à assurer un équilibre entre gestion opérationnelle et contrôle des risques.

Lorsque les responsabilités sont insuffisamment définies ou lorsque les relations hiérarchiques limitent l'autonomie des fonctions de contrôle, l'efficacité des mécanismes de supervision peut progressivement être réduite. Cette situation peut également compliquer la circulation de l'information et affaiblir la capacité des établissements à assurer une surveillance cohérente des risques.

Gharbi et Amrani (2024) montrent d'ailleurs que certaines insuffisances organisationnelles liées à la répartition des responsabilités peuvent favoriser des déséquilibres décisionnels et limiter l'effectivité des mécanismes de gouvernance bancaire.

e- L'appétence au risque et la recherche de rentabilité

Plusieurs travaux montrent qu'une recherche excessive de rentabilité peut encourager des comportements orientés vers la performance financière à court terme au détriment de la stabilité financière de l'établissement. Scialom (2013) ainsi que Toumi (2016) montrent notamment que certains mécanismes d'incitation ou certaines politiques de performance peuvent devenir une source importante du risque de gouvernance bancaire.

Dans cette perspective, les dispositifs prudentiels cherchent à renforcer l'encadrement des mécanismes d'incitation et à assurer une meilleure intégration des risques dans les objectifs stratégiques des établissements bancaires.

f- La projection stratégique et l'anticipation des risques

Les mécanismes de gouvernance doivent également permettre aux établissements bancaires d'intégrer les scénarios de crise, les tests de résistance et les projections stratégiques dans leurs processus décisionnels. Cette capacité d'anticipation apparaît essentielle pour renforcer la résilience des banques face aux chocs économiques, financiers ou organisationnels.

Fotsing-Kamdem (2025) souligne notamment que l'absence de vision stratégique ou l'insuffisante intégration des scénarios de risque peut limiter la capacité des établissements à anticiper certaines vulnérabilités et à adapter leurs mécanismes de gestion.

Cette réflexion rejoint les exigences développées par le Comité de Bâle (2021), qui insiste sur la nécessité d'une approche prospective de la gouvernance bancaire fondée sur l'anticipation des risques et l'intégration des mécanismes prudents dans les décisions stratégiques.

Ainsi, les risques liés aux décisions managériales résultent moins d'erreurs individuelles isolées que de limites organisationnelles liées aux compétences, à l'information, à la répartition des responsabilités ainsi qu'aux mécanismes d'incitation et de supervision. Dans cette logique, la supervision bancaire cherche progressivement à évaluer non seulement la conformité réglementaire des établissements, mais également la qualité réelle de leurs processus décisionnels et leur capacité effective à intégrer les risques dans leurs pratiques de gouvernance.

2.3. Les conflits d'intérêts et la transparence informationnelle

Les conflits d'intérêts constituent une source importante du risque de gouvernance bancaire. Ils apparaissent lorsque certaines décisions sont influencées par des intérêts personnels, relationnels ou institutionnels susceptibles d'affecter l'objectivité des mécanismes de contrôle ainsi que la qualité des décisions stratégiques. Dans le secteur bancaire, cette problématique occupe une place particulièrement sensible en raison des enjeux liés à la confiance, à la protection des déposants et à la stabilité financière (Scialom, 2013).

Plusieurs recherches montrent que ces risques sont souvent renforcés par une insuffisante transparence informationnelle. Toumi (2016) souligne notamment que les asymétries d'information entre dirigeants, actionnaires, fonctions de contrôle et organes de supervision peuvent limiter la circulation des informations stratégiques et réduire l'efficacité des mécanismes de surveillance. Dans cette perspective, la transparence apparaît non seulement comme une exigence réglementaire, mais également comme un mécanisme essentiel de gouvernance bancaire.

Les approches développées par Jensen et Meckling (1976) montrent d'ailleurs que les asymétries d'information peuvent favoriser des comportements opportunistes lorsque les dispositifs de contrôle et de supervision demeurent insuffisamment intégrés dans les pratiques organisationnelles. Cette réflexion apparaît particulièrement importante dans les établissements bancaires, où la qualité de l'information influence directement les capacités d'analyse, de contrôle et de gestion des risques.

Dans le contexte algérien, Senoussi (2015) met en évidence certaines limites liées à l'insuffisante séparation entre les fonctions de décision et les fonctions de contrôle. Bellahi (2024) souligne également que, dans les structures caractérisées par une forte concentration du capital ou du pouvoir décisionnel, les conflits d'intérêts peuvent affecter les relations entre actionnaires majoritaires, dirigeants et autres parties prenantes.

Ces situations montrent que les dispositifs de gouvernance peuvent apparaître relativement conformes sur le plan réglementaire sans garantir une réelle indépendance des fonctions de contrôle ou une circulation pleinement transparente de l'information. Les insuffisances de transparence réduisent alors l'efficacité des dispositifs prudentiels et compliquent l'identification des risques réels auxquels les établissements bancaires sont exposés.

Cette problématique rejoint également les analyses institutionnelles développées par Scott (2014) ainsi que DiMaggio et Powell (1983), selon lesquelles certaines organisations peuvent adopter des structures formelles de gouvernance principalement afin de renforcer leur légitimité institutionnelle sans transformation profonde de leurs pratiques internes. Cette logique peut conduire à une conformité essentiellement apparente des dispositifs de contrôle et de transparence.

Dans cette perspective, la supervision bancaire cherche progressivement à renforcer les exigences liées au reporting prudentiel, à la circulation de l'information ainsi qu'à l'indépendance des fonctions de contrôle. La Loi n°23-09 relative à la monnaie et au crédit s'inscrit dans cette logique en renforçant les obligations de transparence et les exigences prudentielles applicables aux établissements bancaires.

Toutefois, plusieurs recherches montrent que l'efficacité réelle de ces réformes dépend principalement de leur capacité à transformer concrètement les pratiques organisationnelles et les mécanismes décisionnels au sein des banques.

Ainsi, les conflits d'intérêts et les insuffisances de transparence montrent que l'efficacité de la gouvernance bancaire dépend autant de l'existence des règles prudentielles que de leur application effective dans les pratiques de décision, de contrôle et de circulation de l'information.

2.4. La qualité des dispositifs de contrôle interne

Le contrôle interne constitue un mécanisme central de prévention et de maîtrise du risque de gouvernance bancaire. Il contribue au suivi des opérations, à la gestion des risques, à la sécurisation des activités et à l'encadrement des décisions, ce qui est particulièrement important dans un secteur exposé à des risques prudentiels élevés (Comité de Bâle, 2021).

Toutefois, son existence formelle ne garantit pas automatiquement son efficacité réelle. L'effectivité du contrôle interne dépend notamment de l'autonomie des fonctions de contrôle, de la qualité de la circulation de l'information et de l'implication des organes dirigeants dans la supervision. Certaines limites peuvent ainsi résulter d'un manque de ressources techniques, d'une répartition imprécise des responsabilités ou d'une faible autonomie vis-à-vis de la direction générale (Talhaoui et Derrardja, 2022).

Plusieurs travaux montrent également que les dispositifs de contrôle peuvent rester essentiellement formels lorsqu'ils ne sont pas intégrés dans les pratiques décisionnelles. Fotsing-Kamdem (2025) souligne cette limite, tandis que Poirier (2021) évoque la « gouvernance de façade », où les mécanismes de contrôle renforcent surtout la conformité apparente sans assurer une surveillance réellement effective.

Dans cette perspective, le règlement n° 2011-08 insiste sur la séparation des fonctions, l'indépendance des dispositifs de contrôle et la responsabilité des organes dirigeants. La supervision bancaire ne se limite donc plus à vérifier l'existence des dispositifs, mais cherche aussi à apprécier leur fonctionnement réel, leur autonomie et leur capacité à influencer la gestion des risques (Comité de Bâle, 2021 ; Règlement n° 11-08).

Ainsi, la qualité du contrôle interne dépend moins de sa présence formelle que de sa capacité à fonctionner de manière indépendante, à assurer une circulation efficace de l'information et à contribuer concrètement à la maîtrise des risques bancaires (Comité de Bâle, 2015 ; Loi n° 23-09 ; Comité de Bâle, 2021 ; Règlement n° 11-08).

2.5. Les crises financières et les dynamiques internationales de gouvernance

Les différentes crises financières internationales ont montré que les insuffisances de gouvernance bancaire peuvent produire des effets dépassant largement le cadre interne des établissements et fragiliser l'ensemble du système financier. Les crises bancaires récentes ont

mis en évidence que les vulnérabilités financières ne résultent pas uniquement de facteurs économiques ou monétaires, mais également de limites liées aux processus décisionnels, à la qualité du contrôle interne, à la concentration du pouvoir ou encore à l'intégration insuffisante des mécanismes prudents dans les pratiques réelles (Scialom, 2013).

Les travaux consacrés aux crises financières montrent que plusieurs défaillances organisationnelles apparaissent de manière récurrente dans les établissements confrontés à des difficultés importantes : insuffisante implication des organes de contrôle, faiblesse des dispositifs de supervision interne, circulation limitée de l'information stratégique ou encore gestion inadéquate des risques. Ces éléments traduisent l'existence d'un lien étroit entre qualité de la gouvernance et stabilité financière.

Dans plusieurs contextes internationaux, les recherches mettent en évidence l'impact de la concentration du pouvoir décisionnel et des limites affectant les mécanismes de supervision. Meghouar et Sbai (2023) montrent notamment, dans le contexte marocain, que l'absence de séparation claire entre les fonctions stratégiques et exécutives peut réduire l'efficacité des organes de contrôle et limiter l'indépendance des mécanismes de surveillance. Bellahi (2024) souligne également que, dans certaines banques mauritaniennes, la concentration des décisions et l'absence de contre-pouvoirs institutionnels peuvent accroître les vulnérabilités organisationnelles et réduire la capacité des établissements à anticiper les risques.

Fotsing-Kamdem (2025) montre de son côté que l'existence de standards prudents internationaux relativement développés ne garantit pas nécessairement une application pleinement effective des mécanismes de gouvernance, notamment lorsque les dispositifs locaux de supervision ou les pratiques organisationnelles demeurent insuffisamment intégrés aux exigences prudentielles. Cette réflexion rejoint les analyses institutionnelles développées par Scott (2014) ainsi que DiMaggio et Powell (1983), selon lesquelles certaines organisations peuvent adopter des structures formelles conformes aux standards internationaux sans transformation profonde de leurs pratiques internes.

Elkaoukabi (2021) insiste également sur l'importance des dimensions comportementales et de la culture du risque dans les crises financières récentes. Selon cette approche, plusieurs difficultés observées dans les établissements bancaires ne proviennent pas uniquement de l'absence de règles prudentielles, mais également de leur faible appropriation par les acteurs organisationnels et de leur intégration limitée dans les décisions stratégiques.

Ces différentes analyses montrent ainsi que les crises financières résultent souvent d'une combinaison de facteurs liés à la gouvernance : concentration du pouvoir, insuffisante indépendance des organes de contrôle, faiblesse des mécanismes de supervision, circulation incomplète de l'information ou encore intégration limitée de la culture du risque dans les décisions stratégiques. Elles mettent également en évidence le décalage pouvant exister entre conformité réglementaire et fonctionnement effectif des mécanismes de gouvernance bancaire.

Dans cette perspective, les autorités prudentielles ont progressivement renforcé les dispositifs de supervision bancaire et les exigences liées au contrôle interne, à la gestion des risques ainsi qu'à la responsabilité des organes dirigeants. Les accords de Bâle, les réformes prudentielles internationales et les mécanismes de supervision macroprudentielle traduisent cette volonté de renforcer la résilience des systèmes bancaires face aux vulnérabilités organisationnelles et financières (Comité de Bâle, 2021).

Dans le contexte algérien, les réformes récentes traduisent également une volonté de renforcer la stabilité financière à travers une approche davantage macroprudentielle. La Loi n°23-09 relative à la monnaie et au crédit ainsi que le règlement n°2011-08 relatif au contrôle interne renforcent les exigences liées à la gouvernance bancaire, à la séparation des fonctions, à la gestion des risques et aux mécanismes de supervision prudentielle.

Toutefois, l'efficacité réelle des réformes prudentielles dépend de leur capacité à transformer concrètement les pratiques internes des banques, notamment les comportements décisionnels, la gestion des risques et les mécanismes de supervision (Toumi, 2016 ; Bellahi, 2024).

Les crises financières montrent ainsi que le risque de gouvernance est un risque transversal, car il peut influencer les autres risques bancaires, notamment le risque de crédit, le risque opérationnel et le risque de liquidité (Scialom, 2013). Elles expliquent également le renforcement des dispositifs prudentiels et de la supervision bancaire, même si leur effectivité dépend surtout de leur intégration réelle dans les pratiques organisationnelles des établissements (Comité de Bâle, 2021).

2.6. Les pratiques internationales de gestion du risque de gouvernance bancaire

Face aux risques de gouvernance précédemment analysés, les établissements bancaires ainsi que les autorités de régulation ont progressivement développé différents mécanismes destinés

à renforcer le contrôle, la transparence et la maîtrise des risques. Ces pratiques se sont progressivement internationalisées à travers les recommandations prudentielles, les dispositifs de supervision et les réformes réglementaires mises en place à la suite des différentes crises financières (Comité de Bâle, 2021).

L'évolution des approches prudentielles montre que la gestion du risque de gouvernance ne repose plus uniquement sur l'existence de règles formelles ou de mécanismes documentaires. Elle dépend également de la capacité des dispositifs internes et externes à influencer concrètement les comportements organisationnels, les pratiques décisionnelles ainsi que la circulation de l'information au sein des établissements bancaires.

Cette évolution traduit un changement important dans les approches de supervision bancaire. Les autorités prudentielles cherchent désormais à évaluer non seulement la conformité réglementaire des établissements, mais également l'effectivité réelle des mécanismes de contrôle interne, de gestion des risques et de gouvernance organisationnelle. Cette orientation rejoint les analyses développées par Scialom (2013), Toumi (2016) ainsi que Fotsing-Kamdem (2025), qui montrent que les principales vulnérabilités bancaires sont souvent liées aux pratiques organisationnelles et à l'intégration concrète des dispositifs prudentiels dans les décisions stratégiques.

Dans cette perspective, les pratiques internationales de gestion du risque de gouvernance peuvent être analysées à travers deux dimensions complémentaires : les mécanismes internes de gouvernance, qui concernent l'organisation et le fonctionnement des établissements bancaires, et les mécanismes externes de régulation et de supervision, qui relèvent principalement de l'action des autorités prudentielles et des dispositifs réglementaires internationaux.

Cette distinction apparaît particulièrement importante dans le cadre de cette recherche, car elle permet d'examiner simultanément les mécanismes organisationnels internes aux banques ainsi que le rôle joué par la supervision bancaire dans l'encadrement des pratiques de gouvernance et dans la maîtrise du risque de gouvernance bancaire.

2.6.1. Les mécanismes internes de gouvernance

Les mécanismes internes constituent le premier niveau de prévention du risque de gouvernance bancaire. Ils regroupent l'ensemble des dispositifs destinés à encadrer les

décisions, renforcer les fonctions de contrôle et améliorer l'intégration des exigences prudentielles dans les pratiques bancaires. Ces mécanismes concernent notamment l'audit interne, les fonctions de gestion des risques, les comités spécialisés ainsi que les dispositifs d'évaluation des dirigeants.

Les approches contemporaines de gouvernance cherchent désormais moins la simple conformité réglementaire que l'amélioration du fonctionnement réel des organisations et de la culture du risque. Cette évolution traduit une transformation progressive des dispositifs prudentiels, désormais davantage orientés vers l'effectivité des pratiques organisationnelles et la capacité des mécanismes internes à influencer concrètement les comportements décisionnels.

a-L'audit interne : un mécanisme de prévention et d'évaluation

L'audit interne occupe aujourd'hui une place centrale dans la gouvernance bancaire. Son rôle ne se limite plus à la vérification comptable ou à la conformité documentaire. Il participe désormais à l'évaluation des risques, à l'analyse des processus organisationnels ainsi qu'à l'identification des insuffisances susceptibles d'affecter les mécanismes de gouvernance et de contrôle interne.

Talhaoui et Derrardja (2022) montrent que l'efficacité de l'audit interne dépend principalement de son autonomie organisationnelle, de son accès à l'information ainsi que de sa capacité à exercer une surveillance indépendante des activités bancaires. Lorsque ces conditions demeurent insuffisamment réunies, les mécanismes d'audit peuvent perdre une partie importante de leur capacité d'alerte et de supervision.

Fotsing-Kamdem (2025) souligne également que l'audit interne fonctionne progressivement comme un mécanisme d'alerte précoce permettant d'identifier certaines vulnérabilités organisationnelles avant l'intervention des autorités prudentielles. Cette évolution traduit un élargissement du rôle de l'audit, désormais davantage orienté vers l'anticipation des risques et l'amélioration des pratiques organisationnelles.

Toutefois, plusieurs recherches montrent que l'existence de fonctions d'audit interne ne garantit pas automatiquement leur influence réelle sur les décisions stratégiques et les pratiques organisationnelles. Lorsque les recommandations formulées disposent d'une portée

limitée ou lorsque les fonctions d'audit restent insuffisamment indépendantes de la direction générale, leur contribution à la maîtrise du risque de gouvernance devient plus réduite.

Cette problématique rejoint les analyses de Poirier (2021) relatives à la gouvernance de façade, selon lesquelles certaines structures de contrôle peuvent exister principalement dans une logique de conformité institutionnelle sans transformation réelle des pratiques internes.

b- Les comités spécialisés et la coordination des fonctions de gouvernance

Les comités spécialisés : audit, gestion des risques, conformité ou rémunération. Visent à renforcer la coordination entre les fonctions de gouvernance et à améliorer le suivi des risques au sein des établissements bancaires. Leur développement s'inscrit dans une logique de spécialisation des mécanismes de supervision interne et de renforcement de la qualité des décisions stratégiques.

Meghouar et Sbai (2023) montrent que ces structures contribuent à améliorer la circulation de l'information, la coordination entre les fonctions de contrôle ainsi que la supervision interne dans plusieurs banques nord-africaines. Elles permettent notamment d'assurer un suivi plus régulier des risques et de renforcer l'implication des organes de gouvernance dans les mécanismes prudentiels.

Toutefois, l'efficacité de ces comités dépend principalement de leur autonomie, de la qualité des informations disponibles ainsi que de leur capacité réelle à influencer les décisions stratégiques. Lorsque leur rôle demeure essentiellement consultatif ou lorsque les fonctions de contrôle disposent d'une autonomie réduite, leur contribution à la maîtrise du risque de gouvernance reste limitée.

Cette situation montre que l'existence formelle des structures spécialisées ne suffit pas à garantir l'efficacité réelle des mécanismes de gouvernance bancaire.

c- L'évaluation des compétences : le principe « Fit and Proper »

Les pratiques internationales accordent également une importance croissante à l'évaluation des compétences des dirigeants bancaires à travers le principe du « Fit and Proper ». Ce mécanisme vise à garantir que les responsables des établissements disposent des

qualifications, de l'expérience, des compétences techniques et de l'intégrité nécessaires à l'exercice de leurs fonctions.

Elkaoukabi (2021) souligne que cette approche contribue à améliorer la qualité des décisions stratégiques, à renforcer la supervision interne et à favoriser une meilleure maîtrise des risques bancaires. Le Comité de Bâle (2021) insiste également sur la nécessité pour les organes dirigeants de disposer de compétences adaptées à la complexité des activités bancaires et aux exigences prudentielles contemporaines.

Dans le contexte algérien, ces standards sont progressivement intégrés dans les dispositifs réglementaires relatifs à l'agrément des dirigeants bancaires et aux exigences prudentielles applicables aux organes de gouvernance. Toutefois, plusieurs recherches montrent que ces mécanismes restent limités lorsqu'ils demeurent essentiellement formels ou lorsqu'ils ne s'accompagnent pas d'une réelle autonomie des organes de gouvernance et des fonctions de contrôle.

Ainsi, les mécanismes internes de gouvernance montrent que l'efficacité des dispositifs prudentiels dépend moins de leur présence formelle que de leur capacité réelle à influencer les pratiques organisationnelles, les comportements décisionnels et l'intégration concrète des risques dans la gestion bancaire.

2.6.2 Les mécanismes externes : régulation et supervision bancaire

La gestion du risque de gouvernance bancaire repose également sur des mécanismes externes destinés à encadrer les pratiques bancaires, renforcer les exigences prudentielles et évaluer l'efficacité des dispositifs de gouvernance. Ces mécanismes relèvent principalement des autorités prudentielles, des organismes de régulation et des dispositifs internationaux de supervision bancaire.

Les approches contemporaines de supervision montrent que les autorités prudentielles ne se limitent plus à vérifier la conformité réglementaire des établissements bancaires. Elles cherchent également à apprécier la qualité des mécanismes décisionnels, l'efficacité du contrôle interne ainsi que l'intégration des risques dans les pratiques organisationnelles. Cette évolution traduit le passage progressif d'une supervision essentiellement normative et documentaire vers une approche davantage qualitative et orientée vers l'évaluation des pratiques effectives.

a- Le rôle du régulateur dans l'encadrement des pratiques bancaires

Scialom (2013) présente le régulateur bancaire comme un « moniteur délégué » chargé de protéger les déposants, de réduire les asymétries d'information et de renforcer la transparence des activités bancaires. Les dispositifs prudentiels permettent ainsi d'encadrer les pratiques susceptibles d'accroître les vulnérabilités financières et organisationnelles des établissements bancaires.

Dans cette perspective, les autorités prudentielles élaborent des exigences relatives au contrôle interne, à la gestion des risques, au reporting prudentiel ainsi qu'au fonctionnement des organes de gouvernance. L'objectif consiste à renforcer la stabilité financière et à limiter les risques systémiques susceptibles d'affecter l'ensemble du système bancaire.

Dans le contexte algérien, Noui et Guedouari (2025) montrent que le Conseil Monétaire et Bancaire participe progressivement au renforcement des exigences liées au contrôle interne, à la gouvernance et aux mécanismes de reporting prudentiel. Toutefois, plusieurs recherches soulignent que l'existence d'un cadre réglementaire relativement développé ne garantit pas automatiquement l'intégration effective des exigences prudentielles dans les pratiques quotidiennes des banques.

b- La supervision bancaire : du contrôle documentaire à l'évaluation des pratiques effectives

Les approches contemporaines de supervision bancaire reposent de plus en plus sur une logique fondée sur les risques. Fotsing-Kamdem (2025) souligne que la supervision ne consiste plus uniquement à vérifier la conformité réglementaire des établissements, mais également à évaluer la qualité des mécanismes de gouvernance, du contrôle interne et de la gestion des risques.

Les contrôles sur place permettent notamment d'évaluer concrètement le fonctionnement des organes de gouvernance, la circulation de l'information, l'autonomie des fonctions de contrôle ainsi que l'intégration des mécanismes prudentiels dans les décisions stratégiques. Les contrôles sur pièces complètent cette démarche à travers l'analyse des rapports prudentiels, des dispositifs de reporting et des indicateurs de risque.

Cette évolution traduit le passage d'une supervision essentiellement documentaire vers une supervision davantage qualitative, préventive et orientée vers l'analyse des pratiques effectives des établissements bancaires. Dans cette logique, les autorités prudentielles cherchent désormais à apprécier non seulement l'existence des dispositifs réglementaires, mais également leur capacité réelle à influencer les comportements organisationnels et les mécanismes décisionnels des banques.

c- Les approches internationales comparées

Les expériences internationales montrent une diversité d'approches dans la gestion du risque de gouvernance bancaire.

Au Maroc, Meghouar et Sbai (2023) soulignent que le renforcement des exigences prudentielles s'est accompagné d'une attention plus importante accordée à la transparence, à la séparation des fonctions et à la responsabilité des dirigeants bancaires.

Au Cameroun, Fotsing-Kamdem (2025) montre que les insuffisances des mécanismes de supervision locale peuvent limiter l'efficacité des dispositifs de gouvernance, même dans les banques appartenant à des groupes internationaux. Cette situation montre que l'existence de standards internationaux ne garantit pas automatiquement leur intégration effective dans les pratiques organisationnelles.

En Mauritanie, Bellahi (2024) souligne que la supervision contribue progressivement à limiter l'influence excessive des principaux actionnaires dans certaines banques à structure familiale, notamment à travers le renforcement des exigences liées à l'indépendance des organes de gouvernance et au contrôle interne.

Dans la zone euro, Elkaoukabi (2021) rappelle que le Mécanisme de Surveillance Unique (MSU) intègre des évaluations portant non seulement sur les aspects financiers, mais également sur la qualité des mécanismes de gouvernance, de contrôle interne et de gestion des risques. Cette évolution montre que les pratiques contemporaines de supervision tendent vers une approche plus proactive et davantage orientée vers l'évaluation des pratiques effectives des établissements bancaires.

Dans le contexte algérien, les réformes récentes traduisent une volonté de renforcer les mécanismes prudentiels et la supervision bancaire. Toutefois, plusieurs recherches montrent

que l'enjeu principal demeure l'effectivité des mécanismes de gouvernance et leur capacité réelle à transformer concrètement les pratiques organisationnelles des banques.

Au-delà du fonctionnement des organes de gouvernance, l'identification des facteurs susceptibles d'altérer leur efficacité apparaît essentielle pour comprendre l'origine du risque de gouvernance bancaire. Cette réflexion conduit ainsi à examiner les principales sources susceptibles de fragiliser les mécanismes de gouvernance.

Section 3 : La supervision bancaire

Si le renforcement des cadres réglementaires et des dispositifs de contrôle interne a permis de mieux encadrer les établissements financiers, les crises successives rappellent que la simple conformité formelle ne garantit pas une maîtrise effective des risques. Face à des pratiques internes dont l'efficacité demeure hétérogène, la supervision bancaire s'impose désormais comme un pilier central des dispositifs prudentiels contemporains. Elle agit comme un mécanisme d'influence organisationnelle apte à orienter les comportements, optimiser la gouvernance et intégrer la gestion des risques au cœur des décisions stratégiques.

Cette mutation consacre le passage d'une logique corrective à une approche préventive, axée sur l'anticipation, l'évaluation du fonctionnement réel des institutions et le suivi rigoureux des recommandations. Elle s'inscrit ainsi directement dans la problématique de cette recherche, dédiée à l'analyse de l'aptitude de la supervision à réduire le décalage entre les structures de gouvernance théoriques et leur application opérationnelle.

Pour ce faire, cette section examine d'abord les fondements et les objectifs de la supervision bancaire, avant d'analyser ses modalités d'action concrètes — incluant les contrôles sur pièces et sur place, les recommandations, les sanctions et le reporting. Enfin, elle met en évidence les contraintes susceptibles de limiter l'efficacité réelle de cette supervision dans la maîtrise du risque de gouvernance, avec une attention particulière portée au contexte bancaire algérien.

3.1. Fondements et objectifs de la supervision bancaire

La supervision bancaire constitue un pilier fondamental de la stabilité financière systémique. Initialement cantonnée à la vérification de la solvabilité et à la protection des déposants, son champ d'action s'est élargi aux structures décisionnelles, au contrôle interne et aux comportements organisationnels sous l'effet de la complexification des marchés et des crises récurrentes.

Les défaillances des décennies passées ont démontré que les difficultés des banques découlent souvent d'insuffisances managériales et de dysfonctionnements informationnels. Sur le plan théorique, Jensen et Meckling (1976) justifient la nécessité de ces mécanismes de surveillance par l'obligation de réduire les asymétries d'information et de juguler les conflits

d'intérêts inhérents aux firmes. Parallèlement, la théorie institutionnelle éclaire les limites de la seule régulation : DiMaggio et Powell (1983) démontrent que les organisations tendent à adopter des structures formelles pour s'accorder aux attentes institutionnelles sans pour autant modifier la substance de leurs pratiques réelles. Ce constat valide la thèse selon laquelle la supervision doit transcender le contrôle documentaire pour évaluer l'effectivité opérationnelle des dispositifs de gouvernance.

Les instances de régulation internationales ont entériné cette trajectoire. Les cadres successifs du Comité de Bâle (2015, 2021) imposent désormais d'évaluer la qualité des processus de décision, la responsabilité des dirigeants ainsi que la diffusion d'une véritable culture du risque. Les travaux de Scialom (2013) et de Toumi (2016) corroborent cette réorientation en signalant qu'une conformité réglementaire de façade masque fréquemment des lacunes organisationnelles majeures.

Dans l'environnement algérien, la supervision s'exerce sous l'égide de la Banque d'Algérie, conformément aux dispositions de la Loi n°23-09 relative à la monnaie et au crédit. Toutefois, les analyses de Bellahi (2024) ainsi que de Noui et Guedouari (2025) soulignent que le défi majeur ne réside pas dans la complétude formelle du corpus prudentiel, mais bien dans sa capacité à transformer concrètement les comportements et les modes de gestion des établissements de la place.

3.1.1. Évolution de la supervision bancaire

L'évolution historique de la supervision bancaire traduit une transition conceptuelle majeure : le passage d'un contrôle financier et comptable ex-post vers une approche globale, qualitative et proactive. Les indicateurs financiers traditionnels s'étant révélés insuffisants pour anticiper les faillites, les autorités prudentielles ont intégré les dimensions comportementales et structurelles au cœur de leurs investigations.

En s'appuyant sur les apports de l'analyse partenariale (Jensen et Meckling, 1976) et du néo-institutionnalisme (DiMaggio et Powell, 1983), la supervision s'est dotée d'outils axés sur les risques afin de détecter en amont les vulnérabilités cachées derrière une solvabilité apparente. Cette mutation, formalisée par les standards de Bâle, privilégie dorénavant l'examen des flux d'information internes et la gouvernance effective au détriment d'une stricte validation de conformité statistique.

3.1.2. Les objectifs de la supervision bancaire

Les objectifs assignés à la supervision bancaire se structurent aujourd'hui autour de trois finalités interdépendantes : la préservation de la stabilité macrofinancière, la maîtrise des risques microéconomiques et le perfectionnement qualitatif de la gouvernance interne.

Dès lors que l'origine des défaillances bancaires s'avère majoritairement organisationnelle (Scialom, 2013 ; Toumi, 2016), l'action prudentielle cherche spécifiquement à garantir l'indépendance des fonctions de contrôle, la compétence des organes dirigeants et l'intégration réelle des exigences de sécurité dans les choix stratégiques quotidiens. En Algérie, l'esprit de la Loi n°23-09 reflète cette ambition de modernisation, bien que l'application opérationnelle se heurte encore à l'inertie des pratiques managériales établies (Bellahi, 2024 ; Noui et Guedouari, 2025).

3.1.3. Les mécanismes d'influence de la supervision bancaire

Le contrôle prudentiel s'appuie sur la complémentarité opérationnelle des investigations sur pièces et des inspections sur place. Le contrôle sur pièces permet un suivi permanent des établissements par l'analyse des états financiers et des reportings réglementaires. Néanmoins, pour pallier la nature statique et déclarative de ces données, les missions sur place s'avèrent indispensables pour évaluer in situ le fonctionnement des instances de direction.

Selon Scialom (2013) et Toumi (2016), cette dualité permet de mesurer précisément l'écart entre la conformité affichée et les pratiques de terrain. Les recommandations issues de ces audits, adossées à un pouvoir de sanction, contraignent les institutions à corriger leurs faiblesses organisationnelles conformément aux exigences de Bâle.

a- Les mécanismes de contrôle prudentiel

Le contrôle prudentiel s'appuie sur la complémentarité opérationnelle des investigations sur pièces et des inspections sur place. Le contrôle sur pièces permet un suivi permanent des établissements par l'analyse des états financiers et des reportings réglementaires. Néanmoins, pour pallier la nature statique et déclarative de ces données, les missions sur place s'avèrent indispensables pour évaluer in situ le fonctionnement des instances de direction.

Selon Scialom (2013) et Toumi (2016), cette dualité permet de mesurer précisément l'écart entre la conformité affichée et les pratiques de terrain. Les recommandations issues de ces

audits, adossées à un pouvoir de sanction, contraignent les institutions à corriger leurs faiblesses organisationnelles conformément aux exigences de Bâle.

b- Les mécanismes d'influence organisationnelle

Les mécanismes d'influence organisationnelle visent à internaliser les normes prudentielles au sein de la culture d'entreprise des banques. Sous l'effet des pressions institutionnelles (DiMaggio et Powell, 1983), les normes relatives à la composition des conseils, à l'indépendance des comités d'audit et à la transparence des processus décisionnels modifient progressivement l'architecture interne des firmes.

Toutefois, comme le soulignent Toumi (2016) et Scialom (2013), cette influence décline lorsque le management reste excessivement centralisé ou que les fonctions de contrôle interne manquent d'autorité hiérarchique. En Algérie, le règlement n°2011-08 pose les jalons de cette transformation, mais l'insuffisante autonomie opérationnelle des acteurs du contrôle interne limite la portée de ces dynamiques d'assimilation (Bellahi, 2024 ; Noui et Guedouari, 2025).

Figure 5: Le processus de supervision bancaire



Source : Élaboré par nos soins avec canvaà partir du Comité de Bâle (2015 ; 2021) et de la Banque d'Algérie.

3.3 Les limites de la supervision bancaire dans la maîtrise du risque de gouvernance

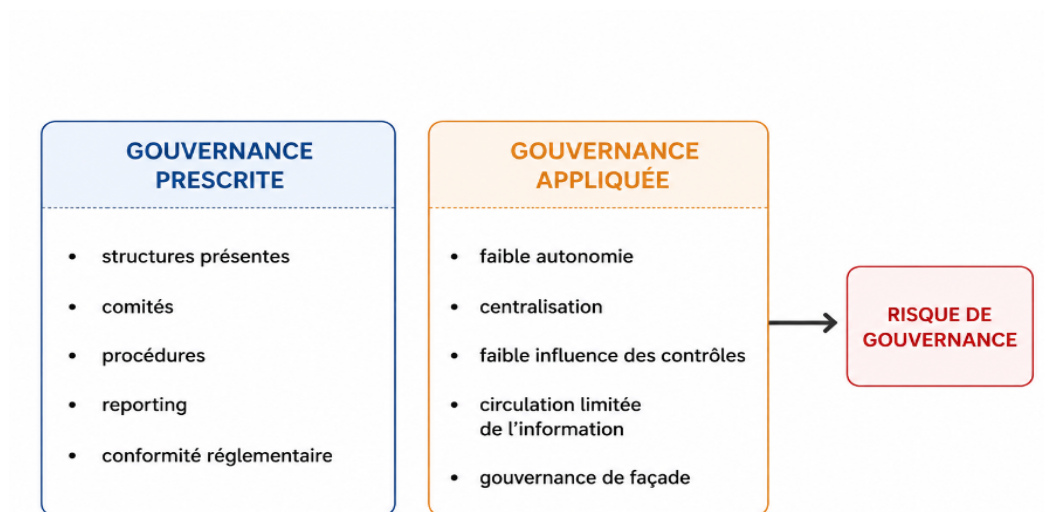
En dépit de la sophistication des dispositifs, l'efficacité de la supervision dans la neutralisation du risque de gouvernance se heurte à des contraintes structurelles, institutionnelles et comportementales majeures.

La première limite relève de la nature symbolique de la conformité. À travers le concept d'isomorphisme institutionnel, DiMaggio et Powell (1983) démontrent que les organisations adoptent fréquemment des structures formelles dans l'unique but d'acquiescer une légitimité externe. Scott (2014) confirme que cette réponse managériale peut s'avérer purement cosmétique, laissant inchangés les comportements décisionnels et les modes de gestion des risques réels.

La deuxième limite découle des rigidités organisationnelles internes. Une centralisation excessive du pouvoir, un déficit d'indépendance des structures d'audit et une rétention de l'information neutralisent l'impact des injonctions prudentielles (Scialom, 2013 ; Toumi, 2016). De surcroît, la complexification technique des activités financières, accentuée par les innovations technologiques rapides, accroît l'asymétrie d'information au détriment des superviseurs eux-mêmes. Le Comité de Bâle (2021) rappelle à cet égard que l'efficacité du contrôle externe est tributaire des capacités techniques, humaines et financières des autorités de régulation.

Dans les économies émergentes, et plus particulièrement dans le secteur bancaire algérien, la persistance d'une supervision à dominante documentaire freine l'évaluation qualitative des risques. L'application de la Loi n°23-09 et du règlement n°2011-08 révèle des difficultés chroniques liées au suivi opérationnel des recommandations et au cloisonnement de l'information (Bellahi, 2024 ; Noui et Guedouari, 2025).

Figure 6: Le décalage entre conformité formelle et effectivité des mécanismes de gouvernance



Source : Élaboré par nos soins avec canva à partir de Scott (2014), Poirier (2021), Toumi (2016).

Conclusion

Ce premier chapitre a permis d'examiner les principaux fondements théoriques relatifs à la gouvernance bancaire, au risque de gouvernance et à la supervision bancaire. À travers cette revue de littérature, nous avons mis en évidence les principaux mécanismes de contrôle, les approches théoriques mobilisées ainsi que les limites pouvant affecter l'effectivité des dispositifs prudentiels dans les établissements bancaires.

L'analyse a également montré que la présence formelle des mécanismes de gouvernance et de supervision ne garantit pas nécessairement leur efficacité réelle dans les pratiques organisationnelles. Cette réflexion constitue le fil conducteur de cette recherche et permet de mieux comprendre les enjeux liés au décalage entre conformité réglementaire et fonctionnement effectif des dispositifs de contrôle.

Ainsi, ce cadre théorique servira de base à l'analyse empirique menée dans la suite de ce travail, notamment pour l'étude des mécanismes de gouvernance et de supervision bancaire dans le contexte algérien.

CHAPITRE 2 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL

Ce chapitre présente les choix méthodologiques retenus pour répondre à la problématique de recherche. Il expose successivement le positionnement épistémologique adopté, la démarche méthodologique mise en œuvre, les méthodes de collecte des données ainsi que la présentation du terrain d'étude. L'objectif est de justifier les choix opérés afin de garantir la cohérence entre la problématique, les objectifs de recherche et les méthodes mobilisées.

Section 1 : cadre méthodologique

La conduite d'une recherche scientifique repose sur un ensemble de choix méthodologiques orientant la manière de construire, d'analyser et d'interpréter les données. À cet effet, cette section vise à présenter le cadre méthodologique adopté dans le cadre de cette étude, en mettant en évidence le positionnement épistémologique, l'approche méthodologique, les outils de collecte des données ainsi que la méthode d'analyse mobilisée.

La compréhension du rôle de la supervision bancaire dans la maîtrise du risque de gouvernance nécessite un cadre méthodologique permettant d'analyser non seulement les dispositifs formels mis en place par les autorités de régulation, mais également leur application effective au sein des établissements bancaires. Dans cette perspective, cette démarche méthodologique permet d'appréhender les mécanismes de gouvernance et le rôle de la supervision bancaire, en tenant compte de la complexité des interactions entre les acteurs ainsi que des exigences réglementaires encadrant leurs pratiques.

1.1. Positionnement épistémologique

Dans toute recherche scientifique, le positionnement épistémologique constitue une étape fondamentale, dans la mesure où il détermine la manière dont la connaissance est produite et validée. Comme le souligne Thiétart (2025), l'épistémologie renvoie à l'analyse des conditions de production du savoir ainsi qu'aux critères permettant d'en évaluer la validité.

Le positionnement épistémologique s'articule autour de plusieurs dimensions complémentaires. La dimension ontologique s'intéresse à la nature de la réalité étudiée, tandis que la dimension épistémique porte sur la nature de la connaissance produite. La dimension méthodologique concerne les moyens mobilisés pour accéder à cette connaissance, alors que la dimension axiologique met en évidence l'influence des valeurs dans le processus de recherche (Thiétart, 2025).

Dans le cadre de cette recherche, l'objectif est de comprendre les mécanismes de gouvernance bancaire et le rôle de la supervision dans la maîtrise du risque de gouvernance. Il ne s'agit pas d'établir des relations causales à travers des modèles quantitatifs, mais d'analyser les pratiques, les perceptions et les interactions des acteurs dans un environnement institutionnel donné.

Dans cette perspective, la recherche s'inscrit dans une logique exploratoire, visant à appréhender un phénomène complexe, dans un contexte caractérisé par l'évolution du cadre législatif et réglementaire du secteur bancaire. Ce cadre repose sur un ensemble de textes complémentaires comprenant les lois relatives à la monnaie et au crédit, les règlements et instructions de la Banque d'Algérie, ainsi que les guides de supervision et les normes internationales.

Dans ce sens, le choix d'un positionnement épistémologique constructiviste apparaît pertinent. Selon cette approche, la réalité sociale n'est pas objective et figée, mais se construit à travers les interactions, les représentations et les expériences des acteurs. Dans le domaine bancaire, cela implique que les pratiques de gouvernance et les dispositifs de contrôle interne sont interprétés différemment selon les acteurs, leurs fonctions et leur position dans l'organisation.

Ainsi, la connaissance produite dans cette recherche est contextuelle, plurielle et dépendante des discours des acteurs, ce qui justifie le recours à une approche qualitative.

1.2. Approche méthodologique

Notre recherche repose sur une approche qualitative exploratoire, fondée sur une logique interprétative et inductive. Comme le souligne Drapeau (2004), cette démarche permet de construire la connaissance progressivement à partir de l'analyse des situations étudiées. Ce choix s'impose naturellement face à notre objet d'étude : la gouvernance bancaire est un phénomène complexe qui ne peut être réduit à des indicateurs financiers. Elle implique de comprendre les mécanismes de décision, les interactions entre les organes de gouvernance ainsi que la manière dont la supervision influence concrètement les pratiques internes.

Nous avons retenu les focus groups comme principal outil de collecte des données, car ils permettent de dépasser les discours individuels en intégrant la dimension collective et

interactionnelle de la gouvernance. La confrontation des points de vue entre différents profils – dirigeants, responsables des risques, auditeurs internes et responsables de conformité – a permis d’identifier les convergences, les divergences ainsi que les écarts entre les exigences réglementaires et leur mise en œuvre effective.

Enfin, une démarche comparative a été adoptée entre une banque publique et une banque privée. L’analyse a été menée à travers huit dimensions communes : l’organisation de la gouvernance, le pilotage stratégique, le fonctionnement décisionnel, le contrôle interne et la conformité, la gestion des risques, l’audit interne, les systèmes d’information et la cybersécurité ainsi que les mécanismes complémentaires de coordination. Cette approche permet de mettre en évidence les spécificités liées au mode de gestion, à la structure organisationnelle et aux modalités d’application des dispositifs de gouvernance.

1.3. Outils de collecte des données

Dans une recherche qualitative, le choix des outils de collecte des données est déterminant, dans la mesure où il conditionne la richesse et la pertinence des informations recueillies. Selon Silverman (2020) et Flick (2022), les méthodes qualitatives reposent sur la collecte de données non chiffrées, analysées dans leur contexte naturel, permettant ainsi d’accéder à une compréhension approfondie des phénomènes étudiés.

Dans cette perspective, la collecte des données s’est appuyée sur des méthodes complémentaires permettant de croiser les sources d’information et de renforcer la validité de l’analyse. En particulier, le recours à l’observation, à l’analyse documentaire et aux focus groups a permis d’appréhender à la fois les pratiques réelles des acteurs, les mécanismes organisationnels ainsi que les dynamiques d’interaction au sein des établissements bancaires.

1.3.1. L’observation

L’observation constitue une technique essentielle en recherche qualitative permettant de recueillir des données directement issues du terrain. Elle consiste à analyser les comportements, les interactions et les situations dans leur environnement naturel, sans intervention directe du chercheur (Flick, 2022).

Dans le cadre de cette étude, l’observation a permis de compléter les données issues des discussions de groupe en apportant un éclairage sur les pratiques réelles des acteurs ainsi que

sur les modes d'interaction entre les différentes fonctions au sein des établissements bancaires.

Elle a notamment contribué à identifier certains écarts entre les discours exprimés et les pratiques observées, ce qui constitue un élément central dans l'analyse du risque de gouvernance. Cette démarche permet également d'identifier les éventuelles situations de conformité formelle, dans lesquelles les dispositifs de gouvernance existent sur le plan réglementaire sans être nécessairement appliqués de manière homogène dans la pratique.

1.3.2. Analyse documentaire

L'analyse documentaire constitue une méthode essentielle en recherche qualitative permettant d'exploiter des données issues de documents existants afin de comprendre le cadre théorique, réglementaire et institutionnel du phénomène étudié. Elle repose sur l'examen systématique de sources écrites, telles que les textes réglementaires, les rapports ou les référentiels, dans le but d'en extraire des informations pertinentes pour la recherche (Bowen, 2009).

Dans les sciences de gestion, l'analyse documentaire est considérée comme une source de données à part entière permettant de compléter les observations ainsi que les informations issues des interactions avec les acteurs (Thiétart, 2014). Elle s'inscrit dans une démarche qualitative visant à analyser les pratiques organisationnelles à partir de leur cadre formel (Paillé & Mucchielli, 2021).

Dans le cadre de cette étude, l'analyse documentaire a porté principalement sur les textes réglementaires encadrant le secteur bancaire, notamment la loi relative à la monnaie et au crédit, les règlements relatifs à la gouvernance bancaire et au contrôle interne, ainsi que les instructions et guides de supervision émis par la Banque d'Algérie. À ces sources nationales s'ajoutent les standards internationaux, en particulier les principes du Comité de Bâle relatifs à la gouvernance bancaire, à la supervision prudentielle et à la gestion des risques.

Cette démarche a permis de construire le cadre conceptuel et réglementaire de la recherche, tout en assurant une cohérence entre les exigences prudentielles et les données empiriques recueillies à travers les focus groups.

Toutefois, cette analyse documentaire ne vise pas uniquement à présenter les dispositifs réglementaires encadrant la gouvernance bancaire, mais également à examiner leur capacité à structurer concrètement les pratiques observées au sein des établissements étudiés. Elle permet ainsi d'analyser les éventuels écarts entre les exigences réglementaires formelles et leur application effective dans les mécanismes de gouvernance, de contrôle interne et de gestion des risques.

Dans cette perspective, l'analyse documentaire constitue un outil essentiel pour comprendre comment les dispositifs de supervision bancaire influencent les comportements organisationnels et dans quelle mesure ils contribuent réellement à la maîtrise du risque de gouvernance dans le contexte bancaire algérien.

Toutefois, cette approche méthodologique présente certaines limites, notamment le recours important à l'analyse documentaire et réglementaire, ce qui peut restreindre la portée empirique ainsi que la généralisation des résultats obtenus. En effet, l'étude repose principalement sur l'exploitation de données qualitatives issues de textes réglementaires, de documents internes et de travaux académiques relatifs à la gouvernance bancaire.

Néanmoins, ce choix méthodologique se justifie par la volonté d'analyser en profondeur les mécanismes de gouvernance et les pratiques de supervision dans leur contexte institutionnel réel. Par ailleurs, afin de renforcer la dimension empirique de la recherche, cette analyse documentaire a été complétée par des focus groups réalisés auprès d'acteurs directement impliqués dans les dispositifs de gouvernance, de contrôle interne et de gestion des risques.

Cette combinaison méthodologique, fondée sur une logique de triangulation des données, permet ainsi de confronter les exigences réglementaires formelles aux pratiques observées au sein des établissements bancaires étudiés.

1.3.3. Le focus group

Le focus group constitue un outil central dans les recherches qualitatives, dans la mesure où il permet d'accéder aux perceptions des acteurs tout en intégrant la dimension interactive et collective des échanges. Contrairement à l'entretien individuel, qui repose principalement sur un discours isolé, le focus group s'appuie sur une discussion collective structurée au cours de

laquelle les participants échangent, confrontent leurs points de vue et construisent des significations communes autour du phénomène étudié (Kitzinger, 1994 ; Marková, 2004).

Ce dispositif s'inscrit pleinement dans une approche compréhensive de la recherche visant à analyser les pratiques, les représentations et les logiques organisationnelles à travers les interactions sociales. Comme le soulignent Paillé et Mucchielli (2021), les méthodes qualitatives permettent d'appréhender le monde des significations des acteurs, ce que le focus group rend particulièrement pertinent grâce à la dynamique de groupe et à la confrontation des expériences professionnelles.

Dans le cadre de cette étude, le recours au focus group apparaît particulièrement pertinent dans la mesure où l'analyse de la gouvernance bancaire nécessite de comprendre les interactions entre plusieurs acteurs occupant des fonctions complémentaires, notamment la direction générale, la gestion des risques, la conformité ainsi que l'audit interne.

Cette méthode permet également d'identifier les éventuelles divergences entre les exigences réglementaires, les pratiques déclarées et les réalités organisationnelles observées au sein des établissements bancaires. Elle contribue ainsi à mettre en évidence les mécanismes à travers lesquels les dispositifs de supervision influencent concrètement les pratiques de gouvernance et les processus de contrôle interne.

Par ailleurs, le choix du focus group s'inscrit dans une logique proche des pratiques professionnelles du secteur bancaire. En effet, dans le cadre des missions du commissaire aux comptes, l'évaluation de la gouvernance et du dispositif de contrôle interne repose sur des échanges avec différents responsables afin de croiser les informations, d'identifier les zones de risque et de mieux comprendre les mécanismes organisationnels en place. Le focus group reproduit ainsi cette logique d'analyse collective et de confrontation des points de vue.

Dans cette perspective, cette méthode ne vise pas uniquement à recueillir des opinions individuelles, mais également à analyser les interactions entre les acteurs et les éventuels écarts entre les dispositifs formels de gouvernance et leur application effective dans la pratique. Elle constitue ainsi un outil pertinent pour appréhender les dynamiques organisationnelles liées à la supervision bancaire et à la maîtrise du risque de gouvernance dans le contexte bancaire algérien.

1.3.4. Organisation du focus group

La mise en œuvre du focus group s'est appuyée sur un dispositif structuré visant à garantir la qualité des échanges ainsi que la fiabilité des données recueillies. L'organisation des groupes a été pensée de manière à favoriser la richesse des interactions tout en limitant les biais susceptibles d'influencer les discussions.

Dans le cadre de cette étude, les participants ont été répartis en deux focus groups composés chacun de trois personnes au sein de chaque banque, soit un total de six participants par établissement bancaire. Ainsi, le dispositif global comprend quatre mini focus groups répartis entre les deux banques étudiées.

Ce choix méthodologique vise principalement à limiter les biais liés à la dynamique de groupe, notamment les effets d'influence hiérarchique, de domination ou encore de conformisme. La réduction de la taille des groupes favorise une participation plus équilibrée, encourage la prise de parole individuelle et permet d'obtenir des réponses plus approfondies, nuancées et contextualisées.

Cette configuration contribue également à améliorer la qualité des échanges et à produire des données plus riches concernant les mécanismes de gouvernance, les pratiques de supervision, le contrôle interne ainsi que la gestion des risques au sein des établissements bancaires.

Les échanges ont été réalisés sous forme d'entretiens collectifs organisés au sein des établissements bancaires selon une planification précise. L'enquête de terrain s'est déroulée du 17 avril 2026 au 20 avril 2026, période durant laquelle l'ensemble des focus groups a été réalisé.

Avant chaque séance, l'accord des participants a été obtenu et les objectifs de la recherche ont été clairement présentés afin de garantir un climat d'échange favorable et transparent. Une prise de notes structurée a également été effectuée dans le but d'assurer la traçabilité, la cohérence ainsi que la fiabilité des informations recueillies.

Par ailleurs, cette organisation méthodologique permet de renforcer la crédibilité des données collectées tout en favorisant une meilleure compréhension des interactions entre les acteurs impliqués dans les mécanismes de gouvernance, de contrôle interne et de supervision bancaire.

Enfin, le recours à plusieurs mini focus groups contribue à enrichir l'analyse comparative entre les établissements étudiés et permet de mieux identifier les éventuelles différences organisationnelles et institutionnelles influençant les pratiques de gouvernance bancaire.

1.3.5. Choix et composition des participants

Le choix de l'échantillon s'inscrit dans une logique de sélection raisonné, particulièrement adaptée aux recherches qualitatives, visant à sélectionner les participants en fonction de leur pertinence par rapport à l'objet de l'étude ainsi qu'à leur niveau d'implication dans les mécanismes de gouvernance bancaire.

Dans le cadre de cette recherche, la sélection se compose de douze participants répartis équitablement entre les deux banques étudiées :

❖ Six participants pour la banque privée :

- Groupe 01 : Directeur Général, DGA Exploitation, Directeur des Risques ;
- Groupe 02 : Directeur Audit Interne, Directeur Conformité et Directeur Financier.

❖ Six participants pour la banque publique :

- Groupe 01 : Directeur Général, Directeur Administratif et Financier, Directeur Audit ;
- Groupe 02 : Responsable Conformité, Directeur Commercial et Responsable de la Sécurité des Systèmes d'Information.

Ces participants occupent des fonctions stratégiques directement impliquées dans les mécanismes de gouvernance, de contrôle interne, de gestion des risques ainsi que dans les relations avec les dispositifs de supervision bancaire.

Le choix de ces profils repose sur la volonté de recueillir des points de vue complémentaires permettant d'appréhender la gouvernance bancaire sous différents angles organisationnels et fonctionnels. En effet, la diversité des fonctions représentées permet de mieux comprendre

les interactions entre les organes de gouvernance, les mécanismes de contrôle interne et les exigences de supervision.

Cette démarche s'appuie également sur les constats issus des missions du commissaire aux comptes, selon lesquels l'analyse des dispositifs de gouvernance nécessite de collecter des informations auprès d'acteurs clés occupant des fonctions complémentaires. Cette approche favorise ainsi le croisement des perceptions, l'identification des zones de risque ainsi que l'analyse des éventuels écarts entre les procédures formelles et leur application effective au sein des établissements bancaires.

Par ailleurs, le choix d'intégrer à la fois une banque publique et une banque privée permet d'introduire une dimension comparative visant à mettre en évidence les différences organisationnelles et institutionnelles susceptibles d'influencer les pratiques de gouvernance et les mécanismes de supervision.

Enfin, le nombre de participants s'est révélé suffisant dans la mesure où une redondance des discours et des observations a progressivement été constatée au cours des échanges, traduisant ainsi une saturation théorique des données recueillies.

Tableau 6: Sélection et planification des focus group de la banque Privée

N°	Fonction du participant	Sexe	Tranche d'âge	Ancienneté	Département / Spécialité	Mode d'entretien	Durée totale	Date
A1	Directeur Général	Homme	50-60	20 ans	Direction Générale	focus group01	2h30	17/04/2026
A2	DGA Exploitation	Homme	45-55	18 ans	Exploitation	focus group01	2h30	17/04/2026
A3	Directeur des Risques	Homme	40-50	Vacant	Gestion des risques	focus group01	2h30	17/04/2026
A4	Directeur Audit Interne	Femme	40-50	12 ans	Audit interne	focus group02	2h10	18/04/2026
A5	Directeur Conformité	Homme	40-50	10 ans	Conformité / LBC-FT	focus group02	2h10	18/04/2026
A6	Directeur Financier	Femme	45-55	17 ans	Finance	focus group02	2h10	18/04/2026

Source : élaboré par nos soins

Tableau 7: Sélection et planification de focus group de la banque Publique

N°	Fonction du participant	Sexe	Tranche d'âge	Ancienneté	Département / Spécialité	Mode d'entretien	Durée totale	Date
B1	Directeur Général	Homme	50-60	22 ans	Direction Générale	focus group01	2h	19/04/2026
B2	Directeur Administratif et Financier	Homme	45-55	18 ans	Finance	focus group01	2h	19/04/2026
B3	Directeur Audit	Homme	40-50	14 ans	Audit interne	focus group01	2h	19/04/2026
B4	Responsable Conformité	Femme	35-45	10 ans	Conformité	focus group02	2h	20/04/2026
B5	Directeur Commercial	Homme	40-50	12 ans	Réseau / commercial	focus group02	2h	20/04/2026
B6	Responsable de la Sécurité des Systèmes d'Information	Femme	40-50	20 ans	Sécurité des Systèmes d'Information	focus group02	2h	20/04/2026

Source: élaboré par nos soins

1.3.6. Élaboration et structuration du guide de discussion

Le guide de discussion constitue un élément central du dispositif méthodologique, dans la mesure où il permet de structurer la collecte des données tout en assurant la cohérence et la comparabilité des informations recueillies. Son élaboration s'est appuyée sur un cadre réglementaire et institutionnel précis, principalement fondé sur les textes encadrant la gouvernance bancaire, le contrôle interne et la supervision des établissements financiers en Algérie.

En effet, ce guide a été construit en référence à la loi n° 23-09 relative à la monnaie et au crédit, qui définit les principes fondamentaux encadrant l'organisation, la gestion et la supervision du système bancaire, ainsi que les missions de la Banque d'Algérie en matière de stabilité financière et de contrôle des établissements bancaires.

Cette base légale est complétée par les dispositions de l'ordonnance n° 03-11 du 26 août 2003, modifiée et complétée, qui constitue le socle juridique du système bancaire algérien,

notamment en matière de gouvernance, de contrôle et de responsabilité des organes dirigeants.

Le cadre d'analyse mobilise également le règlement n° 2011-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers, qui précise les exigences applicables aux dispositifs de contrôle interne, de gestion des risques et de conformité, notamment à travers l'obligation de mise en place de systèmes de surveillance, de maîtrise des risques et de séparation des fonctions.

Ce règlement s'inscrit dans un ensemble plus large de textes relatifs aux règles prudentielles, à la transparence financière, à la comptabilité bancaire ainsi qu'à la prévention du blanchiment d'argent et du financement du terrorisme.

Dans une perspective internationale, ce cadre est renforcé par les recommandations du Comité de Bâle, notamment les accords de Bâle III, qui constituent aujourd'hui une référence majeure en matière de régulation et de supervision bancaire. Ces accords mettent l'accent sur le renforcement des fonds propres, la gestion prudente des risques, l'amélioration de la gouvernance ainsi que la transparence des établissements bancaires.

Ils introduisent également des exigences accrues en matière de contrôle interne, de gestion des risques et de discipline de marché, contribuant ainsi au renforcement de la stabilité du système financier.

En complément, les exigences relatives à la gouvernance des établissements bancaires s'appuient sur les dispositions réglementaires encadrant la composition et le fonctionnement des organes délibérants, la mise en place des comités spécialisés ainsi que la prévention des conflits d'intérêts.

À cela s'ajoutent les instructions de la Banque d'Algérie relatives à l'agrément des dirigeants, notamment l'instruction n° 04-25 du 29 juin 2025, qui mettent l'accent sur les critères d'honorabilité, de compétence, d'expérience et d'indépendance dans la nomination des responsables dirigeants.

Par ailleurs, le guide de discussion s'est également inspiré du guide de contrôle sur place du dispositif de gouvernance élaboré par la Direction Générale de l'Inspection Générale, qui constitue un référentiel opérationnel structurant les principaux axes d'évaluation de la

gouvernance bancaire, notamment l'organisation des organes, le fonctionnement des comités, le contrôle interne, la gestion des risques ainsi que la transparence de l'information.

Toutefois, l'objectif de cette mobilisation réglementaire ne consiste pas uniquement à présenter les exigences formelles encadrant la gouvernance bancaire, mais également à analyser la manière dont celles-ci se traduisent concrètement dans les pratiques observées au sein des établissements étudiés. Cette démarche permet ainsi d'examiner les éventuels écarts entre les dispositifs réglementaires et leur application effective dans les mécanismes de gouvernance et de supervision bancaire.

Dans cette perspective, le guide de discussion a été élaboré de manière à orienter les échanges non seulement vers l'identification des dispositifs existants, mais également vers l'analyse de leur fonctionnement réel, de leur niveau d'application et des éventuelles contraintes rencontrées dans la pratique par les établissements bancaires.

Le guide a été conçu de manière à s'adapter aux profils des participants. Ainsi, bien que les axes de discussion soient restés identiques, les questions ont été ajustées en fonction des responsabilités, des fonctions exercées ainsi que du niveau hiérarchique de chaque répondant, afin d'obtenir des informations pertinentes, contextualisées et approfondies.

Une phase de pré-test a également été réalisée afin d'évaluer la clarté, la pertinence et la compréhension des questions. À l'issue de cette étape, plusieurs ajustements ont été apportés afin d'améliorer la fluidité des échanges ainsi que la qualité des réponses obtenues.

Les entretiens ont été conduits selon une approche semi-directive permettant d'orienter les discussions tout en laissant aux participants une liberté d'expression suffisante. Une prise de notes rigoureuse et structurée a été mise en place afin d'assurer la fiabilité, la cohérence ainsi que la traçabilité des informations collectées.

Enfin, cette démarche méthodologique, fondée sur l'adaptation progressive du guide de discussion et sur l'amélioration continue de son contenu, a contribué à garantir la qualité, la richesse et la pertinence des données recueillies dans le cadre de cette recherche.

Tableau 8: Axes du guide de focus groupe

Axe	Contenu	Objectif de l'analyse	Participants Banque A	Participants Banque B
Axe 1 : Organisation de la gouvernance	Mode de gouvernance, composition, cadre de gouvernance, évaluation	Comprendre la structure et l'organisation de la gouvernance	Directeur Général, DGA Exploitation	Directeur Général, Directeur Administratif et Financier
Axe 2 : Fonctionnement de l'organe délibérant	Membres, décisions, réunions, comités, information	Évaluer le fonctionnement du conseil et la prise de décision	Directeur Général	Directeur Général, Directeur Audit
Axe 3 : Direction générale et gouvernance exécutive	Structure DG, stratégie, séparation des fonctions	Analyser le pilotage stratégique et exécutif	Directeur Général, DGA Exploitation	Directeur Général,
Axe 4 : Contrôle interne	Organisation du contrôle, fonctions de contrôle, moyens	Évaluer l'efficacité du dispositif de contrôle interne	Directeur Audit Interne, Directeur Conformité	Directeur Audit, Responsable Conformité
Axe 5 : Gouvernance des risques et éthique	Cartographie, conflits d'intérêts, parties liées	Analyser la gestion des risques et les pratiques éthiques	Directeur des Risques, Directeur Conformité	Responsable Conformité, Directeur Commercial
Axe 6 : Audit interne	Organisation, plan d'audit, suivi des recommandations	Évaluer le rôle et l'efficacité de l'audit interne	Directeur Audit Interne, Directeur Financier	Directeur Audit,
Axe 7 : Systèmes d'information et cybersécurité	Gouvernance SI, sécurité, reporting	Évaluer la maîtrise des risques technologiques	Directeur Financier	Responsable de la Sécurité des Systèmes d'Information
Axe 8 : Contrôle interne complémentaire	Contrôle permanent, cartographie, moyens	Vérifier la couverture globale du contrôle interne	Directeur des Risques, Directeur Conformité	Responsable Conformité, Directeur Audit

Source : élaboré par nos soins

1.3.7. Analyse des données

L'analyse des données a été réalisée selon une démarche qualitative, manuelle et comparative. Elle s'inscrit dans la continuité de l'approche méthodologique adoptée, fondée sur le croisement entre les données issues des focus groups, l'observation et l'analyse documentaire. Comme le soulignent Thiétart et al. (2014), la collecte des données constitue le matériau empirique de base sur lequel repose la recherche en management, tandis que le choix de la méthode d'analyse doit rester cohérent avec l'objet étudié et la nature des données recueillies.

Dans cette recherche, l'analyse des données a été structurée autour de trois principales sources de référence. La première concerne le cadre législatif et réglementaire national, composé des lois, règlements et instructions encadrant la gouvernance bancaire, le contrôle

interne, la gestion des risques et la supervision prudentielle. La deuxième repose sur les normes internationales, notamment les principes du Comité de Bâle relatifs à la gouvernance bancaire, à la gestion des risques et à la supervision prudentielle. La troisième s'appuie sur les documents internes et référentiels de supervision de la Banque d'Algérie, notamment le guide de contrôle sur place du dispositif de gouvernance.

L'analyse a été conduite manuellement à partir des axes du guide de focus group. Les informations recueillies ont été classées selon les principaux thèmes de l'étude : l'organisation de la gouvernance, le fonctionnement de l'organe délibérant, la gouvernance exécutive, le contrôle interne, la gestion des risques, l'audit interne, les systèmes d'information et les mécanismes complémentaires de contrôle. Cette démarche rejoint les principes de l'analyse de contenu présentés par Thiétart et al. (2014), selon lesquels l'exploitation des données textuelles implique une lecture orientée par la problématique, un découpage des informations, puis leur classement en catégories d'analyse.

L'objectif de cette analyse n'était donc pas seulement de décrire les réponses des participants, mais de les rapprocher des exigences réglementaires et prudentielles afin d'identifier les écarts éventuels entre les dispositifs formels et leur application effective. Cette logique a permis d'apprécier dans quelle mesure les pratiques observées dans les deux banques étudiées correspondent aux exigences prévues par le cadre législatif national, les normes internationales et les référentiels de supervision.

Ainsi, l'analyse des données repose sur une logique de triangulation entre les données empiriques, les textes réglementaires, les normes internationales et les référentiels de supervision. Cette démarche permet de renforcer la cohérence de l'analyse et d'apprécier plus précisément le décalage éventuel entre la conformité formelle des dispositifs de gouvernance et leur effectivité réelle dans les pratiques organisationnelles des deux banques étudiées.

1.3.8. La triangulation des données

Afin de renforcer la validité des résultats, la recherche a reposé sur une triangulation des sources de données. Les informations issues des focus groups ont été confrontées aux observations réalisées sur le terrain ainsi qu'aux documents internes et réglementaires

analysés. Cette complémentarité méthodologique a permis de limiter les biais liés à une source unique d'information et d'améliorer la robustesse des interprétations proposées.

Section 2 : cadre organisationnel

Comprendre les mécanismes de gouvernance bancaire est étroitement liée à l'analyse du cadre institutionnel, réglementaire et organisationnel dans lequel évoluent les établissements financiers. En effet, les pratiques de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle interne ne se développent pas de manière isolée, mais s'inscrivent dans un environnement structuré, fortement influencé par les exigences prudentielles, les mécanismes de supervision et les orientations des autorités de régulation.

Dans le secteur bancaire, l'encadrement réglementaire occupe une place déterminante dans l'organisation des dispositifs de gouvernance. Toutefois, l'existence de normes et de mécanismes institutionnels ne garantit pas nécessairement leur application homogène au sein des établissements bancaires. Dès lors, le problème ne se limite donc pas à l'absence de cadre réglementaire formel, mais également dans sa capacité à orienter concrètement les pratiques de gouvernance et les mécanismes de contrôle interne.

Dans ce contexte, cette section vise, en premier lieu, à présenter la Banque d'Algérie en tant qu'autorité monétaire et de supervision, en mettant en évidence son évolution, ses missions ainsi que sa structure organisationnelle. En second lieu, elle aborde le cadre réglementaire encadrant la gouvernance bancaire en Algérie, tout en examinant ses implications sur les pratiques de supervision et de gestion des risques. Enfin, la présentation des établissements étudiés ainsi qu'une analyse de leurs dispositifs de contrôle interne permettront de mieux comprendre les mécanismes de gouvernance observés dans le secteur bancaire algérien.

2.1. Présentation de la Banque d'Algérie

Avant d'analyser les pratiques de gouvernance bancaire et les mécanismes de supervision, il apparaît essentiel de présenter l'institution chargée de la régulation et du contrôle du système financier national, à savoir la Banque d'Algérie. En tant qu'autorité monétaire, cette institution joue un rôle central dans l'encadrement des établissements bancaires, la

préservation de la stabilité financière ainsi que la mise en œuvre des dispositifs prudentiels applicables au secteur bancaire.

L'analyse de la Banque d'Algérie permet ainsi de mieux comprendre le cadre institutionnel dans lequel s'inscrivent les mécanismes de gouvernance bancaire, ainsi que les modalités à travers lesquelles la supervision est exercée au sein des établissements financiers.

2.1.1. Historique et évolution de la Banque d'Algérie

La création de la Banque d'Algérie s'inscrit dans le contexte de l'indépendance nationale et de la volonté de mettre en place un système monétaire autonome. Cette institution a été instaurée afin de permettre à l'État algérien de disposer d'un organe chargé de piloter la politique monétaire, d'émettre la monnaie nationale et d'assurer la gestion des réserves financières du pays. Durant ses premières années d'activité, ses interventions se concentraient essentiellement sur les fonctions classiques attribuées à une banque centrale

Toutefois, les réformes économiques engagées à partir des années 1990 ont progressivement redéfini son rôle. Dans un contexte marqué par l'ouverture économique, le développement du secteur bancaire et la diversification des acteurs financiers, la Banque d'Algérie a vu ses missions évoluer vers une logique davantage orientée vers la régulation prudentielle, la supervision bancaire et la stabilité financière.

Cette évolution a été accompagnée par plusieurs réformes juridiques importantes, notamment l'ordonnance n°03-11 du 26 août 2003 relative à la monnaie et au crédit, puis la loi n°23-09 du 21 juin 2023, qui ont contribué à élargir les missions de supervision et de contrôle confiées à la Banque d'Algérie. Par ailleurs, le règlement n°11-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers a renforcé les exigences liées à la maîtrise des risques, à la gouvernance bancaire et aux dispositifs de contrôle interne. De ce fait, la Banque d'Algérie est progressivement passée d'une institution à vocation essentiellement administrative vers une autorité monétaire dotée de prérogatives élargies, visant non seulement à préserver la stabilité du système bancaire, mais aussi à promouvoir des pratiques de gouvernance plus rigoureuses au sein des institutions financières.

Toutefois, le renforcement progressif du cadre réglementaire et prudentiel ne garantit pas nécessairement une application uniforme des exigences au sein de l'ensemble des établissements bancaires. L'efficacité de la supervision dépend également de la manière dont les dispositifs réglementaires sont intégrés dans les pratiques organisationnelles, les mécanismes de contrôle interne ainsi que les processus de gouvernance effectivement mis en œuvre au sein des institutions financières.

2.1.2. Missions et attributions de la Banque d'Algérie

La Banque d'Algérie exerce des missions liées à la politique monétaire, à la stabilité financière et à la supervision du système bancaire national. En tant qu'institution monétaire centrale, elle intervient dans la définition des orientations monétaires et dans l'encadrement des activités bancaires afin de préserver les équilibres économiques et financiers du pays.

L'une de ses principales responsabilités consiste à élaborer et appliquer la politique monétaire afin de réguler la circulation monétaire et de maintenir la stabilité des prix, notamment à travers les opérations de refinancement, les réserves obligatoires et les interventions sur le marché monétaire.

En parallèle, la Banque d'Algérie exerce une fonction de surveillance du secteur bancaire à travers plusieurs structures dédiées, dont la Commission bancaire et la Direction Générale de l'Inspection Générale (DGIG). Ces mécanismes permettent de vérifier le respect des normes prudentielles, d'évaluer les dispositifs de contrôle interne et d'apprécier la qualité des pratiques de gouvernance mises en place par les établissements de crédit.

Cette supervision s'appuie principalement sur le contrôle sur pièces, fondé sur l'analyse des reportings réglementaires et financiers, ainsi que sur le contrôle sur place, qui permettent d'observer directement les pratiques organisationnelles, les mécanismes de gestion des risques ainsi que l'effectivité des dispositifs de gouvernance.

Par ailleurs, la Banque d'Algérie intervient dans la gestion des réserves de change, la régulation des systèmes de paiement et la préservation de la stabilité financière. L'évolution progressive de ses missions reflète un passage vers une approche davantage axée sur la prévention des vulnérabilités et l'anticipation des risques susceptibles d'affecter le système bancaire.

Toutefois, la présence de dispositifs prudentiels relativement développés ne signifie pas nécessairement leur application effective au sein des établissements bancaires. L'efficacité de ces mécanismes dépend également de leur appropriation par les banques et de leur intégration dans les pratiques de gestion, de contrôle et de gouvernance.

Enfin, la Banque d'Algérie s'appuie sur différents instruments réglementaires, règlements, instructions, circulaires et notes afin d'encadrer les pratiques bancaires et de renforcer les exigences liées à la gouvernance, au contrôle interne et à la gestion des risques.

2.1.3.Organisation et organigramme de la Banque d'Algérie

Afin d'assurer l'ensemble de ses missions institutionnelles, la Banque d'Algérie repose sur une organisation administrative et fonctionnelle structurée selon une logique hiérarchique. Cette organisation permet de répartir les responsabilités entre différentes structures spécialisées intervenant dans les domaines de la politique monétaire.

La Banque d'Algérie est dirigée par un Gouverneur, chargé de la gestion générale de l'institution et de la mise en œuvre des orientations stratégiques. Il est assisté de Vice-Gouverneurs participant à la supervision des différentes structures fonctionnelles. Plusieurs organes sont rattachés au Gouverneur, notamment le Secrétariat général du Conseil monétaire et bancaire, le Secrétariat général de la Commission bancaire, le Département de l'audit interne ainsi que le Secrétariat général. Ces entités font la coordination administrative, le suivi des activités de contrôle et le fonctionnement global des dispositifs internes de gouvernance.

Par ailleurs, la Banque d'Algérie s'appuie sur plusieurs directions générales spécialisées couvrant les domaines liés à la supervision bancaire, à la réglementation, aux études économiques, aux systèmes de paiement, aux systèmes d'information et à l'administration. Cette organisation assure les missions de régulation, de contrôle et de gestion opérationnelle.

Toutefois, dans le cadre de cette recherche, l'attention est portée sur les structures liées à la supervision bancaire et au contrôle prudentiel, notamment la Direction Générale de l'Inspection Générale (DGIG), en raison de son implication dans l'évaluation des dispositifs

de gouvernance, de contrôle interne et gestion des risques au sein des établissements bancaires.

1) Organes supérieurs de gouvernance et structures de rattachement direct

Afin d'assurer l'orientation stratégique et la gestion globale de la Banque d'Algérie, plusieurs organes de gouvernance de haut niveau occupent une place prépondérante au sommet de sa structure organisationnelle. Ces organes jouent un rôle central dans la prise de décision, la coordination institutionnelle et le contrôle des activités de supervision et de réglementation.

Tableau 9: Organes supérieurs de gouvernance de la Banque d'Algérie et leurs missions

Structure	Rattachement hiérarchique	Missions principales
Gouverneur	Autorité suprême de la Banque d'Algérie	Assure la direction générale de la Banque d'Algérie, sa représentation légale et institutionnelle, l'exécution des décisions des organes de gouvernance, ainsi que la supervision de l'ensemble des structures centrales et déconcentrées.
Vice-gouverneurs	Rattachement direct au Gouverneur	Assistent le Gouverneur dans l'exercice de ses attributions et dans la supervision des pôles fonctionnels relevant de la Banque d'Algérie.
Secrétariat général du Conseil Monétaire et Bancaire	Rattachement direct au Gouverneur / appui au CMB	Assure le secrétariat, la préparation, l'organisation et le suivi des travaux du Conseil Monétaire et Bancaire.
Secrétariat général de la Commission Bancaire	Rattachement direct au Gouverneur / appui à la Commission Bancaire	Assure le secrétariat, la préparation et le suivi des travaux de la Commission Bancaire, notamment en matière de supervision, discipline et sanctions prudentielles.
Audit interne	Rattachement direct au Gouverneur	Assure une évaluation indépendante des dispositifs de contrôle interne, de gestion des risques et de gouvernance, à travers des missions d'audit et de vérification.
Direction de la communication	Rattachement direct au Gouverneur	Assure la communication institutionnelle interne et externe de la Banque d'Algérie.
Secrétariat général	Rattachement direct au Gouverneur	Coordonne les activités administratives transversales, le suivi des dossiers institutionnels, la circulation des décisions et l'appui au fonctionnement central de la Banque.

Source : Élaboré par nos soins à partir des documents internes de la banque d'Algérie

2) Structures rattachées au Secrétariat général

Dans une logique de soutien aux fonctions centrales et de coordination administrative, plusieurs structures sont rattachées au Secrétariat général. Ces entités assurent des fonctions transversales essentielles au bon fonctionnement de la Banque d'Algérie, notamment en matière juridique, documentaire et de sécurité des systèmes d'information.

Tableau 10: Structures rattachées au Secrétariat général et leurs attributions

Structure	Rattachement hiérarchique	Missions principales
Direction des Services Juridiques	Secrétariat général	Assure le conseil juridique, la sécurisation des actes, l'élaboration et l'examen des textes, ainsi que le suivi du contentieux et des conventions.
Direction du Patrimoine et Archives	Secrétariat général	Assure la gestion du patrimoine administratif et documentaire, la conservation des archives et la traçabilité documentaire institutionnelle.
Direction de la Sécurité des Systèmes d'Information	Secrétariat général (<i>visible en rattachement haut dans l'organigramme</i>)	Veille à la sécurité logique des systèmes d'information, à la protection des actifs informationnels et à la gouvernance SSI.

Source :Élaboré par nos soins à partir des documents internes de la banque d'Algérie

3) Directions Générales centrales : Pôle contrôle / supervision / inspection

Dans le cadre du renforcement du dispositif de gouvernance bancaire, la BA s'appuie sur des directions spécialisées. Le pôle dédié au contrôle, à la supervision et à l'inspection est stratégique, en raison de son rôle central dans la surveillance du secteur bancaire et la maîtrise des risques.

Tableau 11: Directions centrales de contrôle, de supervision et d’inspection

Structure	Rattachement hiérarchique	Missions principales
Direction Générale de l’Inspection Générale	Gouverneur / Vice-gouverneurs	Assure les missions d’inspection, de contrôle et de vérification des entités relevant du périmètre de la Banque d’Algérie et/ou des établissements assujettis, selon les attributions prévues. L’organigramme fait apparaître une fonction de contrôle sur pièces et une fonction d’inspection externe.
Direction de l’Inspection Externe	Direction Générale de l’Inspection Générale	Réalise les missions d’inspection externe / sur place auprès des entités concernées, notamment dans le cadre de la supervision et du contrôle.
Direction du Contrôle sur Pièces	Direction Générale de l’Inspection Générale	Assure l’analyse documentaire, le contrôle à distance et l’examen des états, déclarations et reporting transmis.

Source : Élaboré à partir des documents internes de la banque d’Algérie.

ORGANIGRAMME



Source : Site de la Banque d'Algérie

Cette organisation traduit la volonté de la Banque d'Algérie de disposer d'un dispositif institutionnel robuste, permettant d'assurer efficacement ses missions de supervision, de régulation et de stabilité financière.

2.1.4. Rôle de la Direction Générale de l'Inspection Générale (DGIG)

Au sein de la Banque d'Algérie, la Direction Générale de l'Inspection Générale (DGIG) représente une structure essentielle dans l'exercice de la supervision bancaire. Elle constitue un mécanisme central permettant à l'autorité monétaire de suivre le fonctionnement des établissements bancaires et de veiller à l'application des exigences réglementaires en matière de gouvernance, de contrôle et de gestion des risques.

Les missions de la DGIG s'inscrivent dans un cadre de surveillance et d'inspection visant à évaluer le respect des exigences réglementaires, la qualité des dispositifs de gouvernance ainsi que l'efficacité des mécanismes de contrôle interne mis en place par les établissements bancaires. À ce titre, elle participe à la prévention des risques susceptibles d'affecter la stabilité financière, notamment les risques liés aux pratiques de gouvernance et aux insuffisances organisationnelles.

Dans une perspective opérationnelle, l'action de la DGIG repose sur deux fonctions complémentaires. D'une part, elle assure le contrôle sur place à travers des missions d'inspection menées directement au sein des établissements bancaires. Ces interventions permettent d'observer concrètement les pratiques organisationnelles, de vérifier l'application effective des procédures internes et d'évaluer le fonctionnement réel des organes de gouvernance, notamment le conseil d'administration, les comités spécialisés ainsi que les fonctions de contrôle interne et de gestion des risques.

La seconde modalité concerne l'analyse des informations communiquées par les banques dans le cadre du suivi réglementaire. L'exploitation des données financières et prudentielles permet d'identifier d'éventuelles insuffisances, des anomalies ou des éléments pouvant nécessiter un suivi plus approfondi de la part de l'autorité de supervision.

Ce double dispositif de supervision s'inscrit dans une approche fondée sur les risques, en cohérence avec les évolutions internationales en matière de régulation bancaire et les

recommandations prudentielles du Comité de Bâle. Il permet à la Banque d'Algérie d'adapter l'intensité de ses interventions en fonction du profil de risque des établissements et des enjeux de gouvernance identifiés.

Par ailleurs, la DGIG joue un rôle particulièrement important dans l'évaluation des dispositifs de gouvernance bancaire. À travers ses missions d'inspection, elle examine notamment la qualité des processus décisionnels, le degré d'indépendance des fonctions de contrôle, la gestion des conflits d'intérêts ainsi que la transparence de l'information financière et prudentielle.

Dans le contexte du renforcement du cadre réglementaire bancaire algérien, notamment avec l'entrée en vigueur de la loi n°23-09 du 21 juin 2023 relative à la monnaie et au crédit, la DGIG apparaît comme un acteur clé dans l'application concrète des exigences prudentielles au sein des établissements bancaires.

Ainsi, la Direction Générale de l'Inspection Générale ne se limite pas à une fonction de contrôle administratif. Elle participe activement à l'amélioration des pratiques de gouvernance, au renforcement des dispositifs de contrôle interne ainsi qu'à la maîtrise du risque de gouvernance, contribuant ainsi à la stabilité et à la crédibilité du système bancaire algérien.

2.2. Organisation du système bancaire en Algérie

Après avoir présenté la Banque d'Algérie en tant qu'autorité monétaire et de supervision, il convient d'examiner le système bancaire algérien dans lequel cette institution exerce ses fonctions. En effet, la compréhension des mécanismes de gouvernance bancaire ne peut être dissociée du cadre structurel et institutionnel dans lequel évoluent les établissements financiers. Les pratiques de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle interne sont fortement influencées par la nature des institutions, leur mode d'organisation ainsi que leur environnement réglementaire.

Le système bancaire algérien repose sur une organisation relativement encadrée, longtemps caractérisée par une présence dominante des banques publiques. Toutefois, les réformes économiques engagées à partir des années 1990 ont progressivement favorisé l'émergence

d'établissements privés et de banques à capitaux étrangers, contribuant à une transformation progressive du paysage bancaire national. Cette évolution répond à une volonté de renforcer la performance du secteur, d'élargir les services financiers proposés et d'améliorer le fonctionnement de l'intermédiation bancaire.

Malgré cette dynamique d'ouverture, les banques publiques conservent une position importante dans le financement de l'économie nationale, ce qui traduit la persistance d'un rôle significatif de l'État au sein du système bancaire. Cette configuration institutionnelle peut avoir des répercussions sur les modes de gouvernance, les mécanismes de gestion des risques ainsi que sur les modalités d'application des règles prudentielles au sein des établissements bancaires.

Dans cette perspective, l'analyse de l'organisation du système bancaire algérien apparaît essentielle afin de mieux comprendre les logiques institutionnelles susceptibles d'influencer les pratiques de gouvernance observées au sein des établissements étudiés.

2.2.1. Composition du système bancaire algérien

Le système bancaire algérien regroupe plusieurs catégories d'institutions financières placées sous la supervision de la Banque d'Algérie, chacune exerçant des fonctions spécifiques dans le fonctionnement du secteur financier.

Au sommet de cette organisation figure la Banque d'Algérie, qui assure les fonctions d'autorité monétaire et de supervision du secteur bancaire. Son rôle consiste notamment à orienter la politique monétaire, à surveiller les établissements de crédit et à veiller au maintien de la stabilité du système financier. Elle intervient également dans l'encadrement des dispositifs relatifs à la gouvernance bancaire, au contrôle interne et à la maîtrise des risques.

Le système bancaire comprend principalement des banques commerciales chargées de l'intermédiation financière à travers la collecte des dépôts et l'octroi de crédits destinés au financement de l'économie. À côté de ces banques, des établissements financiers spécialisés interviennent dans certains domaines spécifiques tels que le leasing ou le crédit spécialisé.

Toutefois, les établissements bancaires peuvent présenter des niveaux variables d'intégration des exigences prudentielles et des pratiques de gouvernance. Les caractéristiques propres à chaque institution, notamment sa structure organisationnelle, son mode de fonctionnement ou encore son statut public ou privé, peuvent influencer les modalités d'application des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques.

Cette diversité institutionnelle apparaît particulièrement importante dans le cadre de cette recherche comparative portant sur les pratiques de gouvernance observées au sein des banques publiques et privées

2.2.2. Typologie des banques en Algérie

Le système bancaire algérien se distingue par la présence de plusieurs catégories d'établissements bancaires et financiers, caractérisés par des modes de fonctionnement, des structures organisationnelles et des pratiques de gouvernance parfois différentes. Cette diversité constitue un élément important à considérer dans l'étude des mécanismes de gouvernance bancaire, dans la mesure où elle peut influencer les approches de gestion des risques, les dispositifs de contrôle interne ainsi que le niveau d'intégration des normes prudentielles.

a) Les banques publiques

Les banques publiques occupent une place prépondérante dans le système bancaire algérien, compte tenu de leur poids historique ainsi que de leur rôle central dans le financement de l'économie nationale. Détenues majoritairement par l'État, elles interviennent principalement dans le financement des entreprises publiques, des grands projets d'infrastructure ainsi que de certains secteurs considérés comme stratégiques dans le cadre des orientations de la politique économique nationale.

Sur le plan organisationnel, ces établissements fonctionnent généralement selon une structure relativement centralisée, susceptible d'influencer les processus décisionnels, les mécanismes de contrôle ainsi que les pratiques de gestion des risques. En outre, leur position particulière, combinant objectifs économiques et missions d'intérêt général, peut parfois engendrer des arbitrages entre rentabilité, stabilité financière et orientations définies par les autorités

publiques. Cette spécificité institutionnelle peut ainsi avoir des effets sur les modalités d'application des exigences prudentielles et des dispositifs de gouvernance.

b) Les banques privées :

Les banques privées, y compris les filiales et succursales de groupes bancaires étrangers, ont été progressivement introduites dans le système bancaire algérien dans le cadre des réformes engagées à partir des années 1990, visant à renforcer la concurrence et à améliorer l'efficacité du secteur financier.

Ces établissements adoptent généralement des modes de gestion davantage orientés vers la performance financière, l'optimisation des activités et la maîtrise des risques. Leur organisation s'inspire souvent de pratiques de gouvernance conformes aux standards internationaux, particulièrement en matière de contrôle interne, de conformité réglementaire, de transparence et de gestion des risques.

Toutefois, ces caractéristiques ne signifient pas une uniformité absolue des pratiques de gouvernance. Les différences de stratégie, de culture managériale ou d'exposition aux risques peuvent également influencer les processus décisionnels ainsi que l'efficacité des mécanismes de contrôle mis en place.

Ainsi, l'étude comparative entre banque publique et banque privée apparaît particulièrement pertinente afin de mieux comprendre les différences de gouvernance susceptibles d'influencer la maîtrise du risque de gouvernance dans le contexte bancaire algérien.

c) Les établissements financiers spécialisés :

Aux côtés des banques commerciales, les établissements financiers spécialisés occupent une place complémentaire dans le système bancaire algérien. Ces institutions interviennent sur des segments spécifiques du marché, notamment le financement de projets, le crédit-bail (leasing), le crédit spécialisé ou encore certaines formes de financement ciblé

La présence de ces institutions contribue à diversifier les sources de financement disponibles et à répondre à des besoins particuliers parfois insuffisamment couverts par les banques

traditionnelles. Leur spécialisation participe ainsi à une meilleure adaptation du système financier aux évolutions économiques et aux besoins des différents acteurs.

2.2.3. Rôle du système bancaire dans l'économie

Le système bancaire occupe une place centrale dans le fonctionnement de l'économie algérienne, dans la mesure où il constitue un mécanisme essentiel d'intermédiation financière, de financement de l'investissement et de soutien à la stabilité économique.

En premier lieu, les établissements bancaires assurent une fonction d'intermédiation financière consistant à collecter l'épargne auprès des agents économiques afin de la redistribuer sous forme de crédits destinés au financement des ménages, des entreprises et des projets d'investissement. Cette fonction apparaît déterminante dans la mobilisation des ressources financières nécessaires à l'activité économique.

En second lieu, le système bancaire participe activement à la stabilité financière à travers la sécurisation des transactions, le financement de l'économie ainsi que la transmission des orientations de politique monétaire définies par la Banque d'Algérie. À travers les mécanismes de refinancement, les conditions de crédit et les instruments monétaires, les banques jouent un rôle important dans la diffusion des décisions monétaires au sein de l'économie.

Par ailleurs, le système bancaire contribue au développement économique en facilitant les échanges commerciaux, en soutenant les initiatives d'investissement et en favorisant progressivement l'inclusion financière.

Toutefois, la capacité du système bancaire à remplir efficacement ces fonctions dépend largement de la qualité des dispositifs de gouvernance, des mécanismes de contrôle interne ainsi que de l'efficacité des pratiques de supervision bancaire. En effet, la solidité du système financier ne repose pas uniquement sur l'existence d'un cadre réglementaire, mais également sur la manière dont les établissements bancaires intègrent concrètement les exigences prudentielles dans leurs pratiques organisationnelles.

2.2.4. Évolution et caractéristiques du système bancaire algérien

Le système bancaire algérien a connu une évolution progressive marquée par une transition d'un modèle fortement centralisé vers une structure davantage ouverte et diversifiée, notamment à partir des réformes économiques engagées dans les années 1990. Ces transformations ont favorisé l'introduction progressive des banques privées et étrangères, le renforcement du cadre réglementaire ainsi que le développement des mécanismes de supervision bancaire, dans une logique d'alignement progressif sur les standards internationaux de régulation et de gouvernance financière.

Cette évolution institutionnelle traduit une volonté de modernisation du secteur bancaire, visant à améliorer l'efficacité de l'intermédiation financière, à renforcer la stabilité du système bancaire et à mieux encadrer les mécanismes de gestion des risques. Dans cette perspective, plusieurs réformes réglementaires ont progressivement renforcé les exigences prudentielles, les dispositifs de contrôle interne ainsi que les mécanismes de supervision exercés par la Banque d'Algérie.

Toutefois, malgré ces transformations, le système bancaire algérien conserve certaines caractéristiques structurelles spécifiques. Il demeure largement dominé par les banques publiques, qui continuent d'occuper une place prépondérante dans le financement de l'économie nationale. Cette configuration institutionnelle influence les modalités de gouvernance bancaire, les mécanismes de prise de décision ainsi que les dynamiques de gestion des risques au sein des établissements financiers.

Par ailleurs, bien que le secteur bancaire ait connu une évolution notable en matière de bancarisation et de diversification des services financiers, le niveau d'intermédiation bancaire demeure relativement limité comparativement à certains standards internationaux. Cette situation peut parfois limiter l'efficacité du financement de certains segments de l'économie et accentuer la concentration du financement autour d'un nombre restreint d'acteurs bancaires.

Dans ce contexte, l'économie algérienne demeure fortement dépendante du financement bancaire, ce qui renforce le rôle stratégique des établissements de crédit dans le soutien à l'investissement, au financement des entreprises et à la stabilité économique. Dès lors, la

qualité des dispositifs de gouvernance, de contrôle interne et de gestion des risques apparaît comme un enjeu particulièrement important pour assurer la résilience du système financier.

Toutefois, le renforcement du cadre réglementaire et prudentiel ne garantit pas nécessairement une application homogène des exigences au sein des établissements bancaires. L'efficacité réelle des dispositifs de gouvernance dépend également de leur appropriation par les acteurs organisationnels ainsi que de leur intégration effective dans les pratiques quotidiennes de gestion et de supervision.

Ainsi, l'analyse des caractéristiques du système bancaire algérien permet de mieux comprendre le contexte institutionnel dans lequel s'inscrivent les pratiques de gouvernance étudiées, tout en mettant en évidence les enjeux liés à l'articulation entre cadre réglementaire formel et réalités organisationnelles

2.2.5. Lien avec la gouvernance bancaire

L'organisation du système bancaire algérien constitue un élément déterminant dans l'analyse des mécanismes de gouvernance bancaire, dans la mesure où les pratiques de gouvernance ne peuvent être appréhendées indépendamment du cadre institutionnel, réglementaire et organisationnel dans lequel évoluent les établissements financiers.

La coexistence de banques publiques et privées introduit des logiques de fonctionnement différenciées susceptibles d'influencer les modalités de prise de décision, les mécanismes de gestion des risques ainsi que l'organisation des dispositifs de contrôle interne. En effet, les différences liées à la structure du capital, au mode de gouvernance, aux objectifs stratégiques ou encore au degré d'autonomie organisationnelle peuvent produire des pratiques de gouvernance distinctes selon la nature de l'établissement.

Dans ce contexte, le rôle de la Banque d'Algérie apparaît particulièrement central. En tant qu'autorité monétaire et prudentielle, elle contribue à structurer les pratiques de gouvernance bancaire à travers les dispositifs de supervision, les exigences réglementaires et les mécanismes de contrôle qu'elle met en œuvre. Son action vise non seulement à assurer la conformité réglementaire des établissements bancaires, mais également à renforcer la qualité des dispositifs de gestion des risques, de contrôle interne et de transparence organisationnelle.

Toutefois, l'existence d'un cadre réglementaire renforcé et de mécanismes de supervision structurés ne garantit pas nécessairement une application homogène des exigences de gouvernance au sein des établissements bancaires. Les pratiques observées peuvent varier en fonction des spécificités organisationnelles, du niveau d'intégration des dispositifs de contrôle ainsi que des dynamiques institutionnelles propres à chaque établissement.

Dans cette perspective, le système bancaire algérien constitue un terrain particulièrement pertinent pour analyser la manière dont la supervision bancaire contribue à la maîtrise du risque de gouvernance, tout en mettant en évidence les éventuels écarts entre les exigences réglementaires formelles et leur traduction effective dans les pratiques organisationnelles.

Ainsi, l'analyse du cadre organisationnel et institutionnel du secteur bancaire permet de poser les bases nécessaires à l'examen des mécanismes de gouvernance observés au sein des établissements étudiés, lesquels feront l'objet d'une analyse plus approfondie dans la suite de ce travail.

2.3. Le cadre réglementaire de la gouvernance bancaire en Algérie

L'analyse des mécanismes de gouvernance bancaire ne peut être dissociée du cadre réglementaire qui encadre l'organisation et le fonctionnement des établissements de crédit. En effet, les pratiques de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle interne s'inscrivent dans un environnement institutionnel fortement structuré par des exigences législatives et prudentielles visant à assurer la stabilité du système financier.

Dans le contexte algérien, le cadre réglementaire bancaire repose sur un ensemble de dispositifs législatifs, réglementaires et prudentiels définissant les obligations applicables aux établissements bancaires, les mécanismes de supervision ainsi que les exigences en matière de gouvernance. Toutefois, l'existence d'un cadre réglementaire renforcé ne garantit pas nécessairement une application homogène des pratiques de gouvernance au sein des établissements financiers. L'enjeu réside également dans la manière dont ces exigences sont intégrées dans les mécanismes organisationnels et les pratiques internes des banques.

Dans cette perspective, cette section vise à examiner le cadre législatif et réglementaire encadrant la gouvernance bancaire en Algérie, tout en mettant en évidence les mécanismes de

supervision ainsi que l'influence progressive des standards internationaux sur les pratiques bancaires nationales.

2.3.1. Le cadre législatif

Le fondement juridique du système bancaire algérien repose principalement sur la loi n°23-09 du 21 juin 2023 relative à la monnaie et au crédit, qui constitue aujourd'hui le principal socle de la régulation bancaire en Algérie. Cette loi définit les principes généraux encadrant l'organisation et le fonctionnement des établissements de crédit, tout en précisant les missions de la Banque d'Algérie en tant qu'autorité monétaire, prudentielle et de supervision.

Elle encadre notamment les conditions d'agrément des établissements bancaires, les règles applicables à l'exercice de leurs activités ainsi que les pouvoirs de contrôle, de surveillance et, le cas échéant, de sanction attribuée aux autorités compétentes.

Par ailleurs, cette loi renforce les exigences relatives à la gouvernance bancaire, notamment en matière de transparence, de responsabilité des organes dirigeants, de gestion des risques et de contrôle interne. Elle vise ainsi à instaurer un cadre plus structuré destiné à renforcer la stabilité du système bancaire et à prévenir les risques susceptibles d'affecter la solidité des établissements financiers.

Toutefois, si ce cadre législatif constitue un levier important d'encadrement du secteur bancaire, son efficacité dépend également de sa mise en œuvre effective au sein des établissements bancaires. En effet, l'existence de normes formelles ne garantit pas nécessairement leur appropriation homogène par les acteurs organisationnels ni leur traduction systématique dans les pratiques quotidiennes de gouvernance.

Cette distinction entre cadre réglementaire formel et application effective apparaît particulièrement importante dans l'analyse du risque de gouvernance, dans la mesure où certaines pratiques peuvent révéler des écarts entre les exigences réglementaires et leur mise en œuvre opérationnelle.

2.3.2. Le cadre réglementaire

Au-delà du cadre législatif, la gouvernance bancaire en Algérie est précisée par un ensemble de règlements, instructions et dispositifs prudentiels édictés principalement par la Banque d'Algérie. Ces textes permettent de traduire les principes généraux fixés par la loi en exigences opérationnelles applicables aux établissements bancaires.

Parmi ces dispositifs, le règlement n°11-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers occupe une place particulièrement importante. Ce règlement impose aux établissements bancaires la mise en place de dispositifs structurés de contrôle interne destinés à renforcer la maîtrise des risques, assurer la conformité des activités et améliorer la qualité des mécanismes de gouvernance.

Il introduit notamment plusieurs principes essentiels, tels que la séparation des fonctions, l'indépendance des mécanismes de contrôle, la responsabilité des organes dirigeants ainsi que le renforcement des dispositifs de gestion des risques.

Ces exigences sont complétées par différentes instructions et circulaires précisant les modalités d'application des normes prudentielles, notamment en matière d'agrément des dirigeants, de conformité, de contrôle des risques et de supervision bancaire.

Toutefois, la présence de dispositifs réglementaires structurés ne garantit pas automatiquement leur efficacité pratique. Leur impact réel dépend notamment du niveau d'intégration des mécanismes de contrôle au sein des établissements, de la culture organisationnelle ainsi que de l'implication effective des organes de gouvernance dans les processus de surveillance et de maîtrise des risques.

2.3.3. Le dispositif de supervision bancaire

Le cadre réglementaire algérien repose également sur un dispositif structuré de supervision bancaire exercé par la Banque d'Algérie. Cette supervision constitue un prolongement essentiel du cadre réglementaire dans la mesure où elle vise à vérifier l'application effective des exigences prudentielles ainsi qu'à apprécier la qualité des pratiques de gouvernance au sein des établissements bancaires.

La supervision bancaire s'exerce principalement à travers deux mécanismes complémentaires : le contrôle sur pièces et le contrôle sur place. La première repose sur l'analyse documentaire des informations financières, prudentielles et réglementaires transmises par les établissements bancaires, tandis que le second permet d'évaluer directement les pratiques observées au sein des banques, notamment les dispositifs de contrôle interne, les mécanismes de gestion des risques et le fonctionnement des organes de gouvernance.

Cette approche permet à la Banque d'Algérie d'adopter une supervision davantage orientée vers les risques, visant non seulement à contrôler la conformité réglementaire, mais également à apprécier la qualité réelle des pratiques organisationnelles et leur capacité à assurer la stabilité financière.

Toutefois, la capacité de la supervision à transformer durablement les pratiques de gouvernance dépend également du niveau d'appropriation des recommandations formulées ainsi que des mécanismes internes de suivi mis en œuvre par les établissements bancaires.

2.3.4. L'influence des standards internationaux

Le cadre réglementaire bancaire algérien s'inscrit progressivement dans une logique d'alignement avec les standards internationaux, notamment les accords de Bâle II et Bâle III, qui constituent aujourd'hui des références majeures en matière de régulation prudentielle et de gouvernance bancaire.

Ces référentiels renforcent les exigences relatives à la gestion des risques, à la surveillance prudentielle ainsi qu'à la discipline de marché fondée sur la transparence et la diffusion de l'information financière.

Ils mettent également l'accent sur plusieurs dimensions essentielles de la gouvernance bancaire, notamment la responsabilité des organes dirigeants, l'indépendance des fonctions de contrôle, l'intégration des dispositifs de contrôle interne ainsi que le renforcement des mécanismes de gestion des risques.

Toutefois, l'adoption progressive de ces standards ne signifie pas nécessairement une transposition uniforme des pratiques au sein des établissements bancaires. Leur application effective dépend largement des capacités organisationnelles, du niveau de maturité institutionnelle ainsi que de l'environnement spécifique dans lequel évoluent les banques.

Dans ce contexte, l'influence des accords de Bâle contribue progressivement à moderniser les pratiques bancaires en Algérie, tout en soulevant la question de l'adaptation des standards internationaux aux réalités organisationnelles et institutionnelles du système bancaire national.

2.3.5. Articulation entre cadre réglementaire et gouvernance bancaire

Le cadre réglementaire occupe une place centrale dans la structuration des pratiques de gouvernance bancaire, dans la mesure où il définit les exigences encadrant l'organisation, la prise de décision, la gestion des risques ainsi que les mécanismes de contrôle interne applicables aux établissements bancaires.

À travers les lois, règlements, instructions et mécanismes prudentiels, les autorités de supervision cherchent à renforcer la responsabilité des organes dirigeants, améliorer la transparence des processus décisionnels, structurer les dispositifs de maîtrise des risques et consolider l'efficacité des fonctions de contrôle interne. Dans cette perspective, le cadre réglementaire constitue un levier important de discipline organisationnelle visant à renforcer la stabilité du système bancaire.

Par ailleurs, la supervision exercée par la Banque d'Algérie représente un mécanisme essentiel d'accompagnement et de surveillance des établissements bancaires. À travers les contrôles sur pièces, les inspections sur place ainsi que les recommandations prudentielles, elle vise à assurer non seulement la conformité réglementaire des établissements, mais également la qualité effective des mécanismes de gouvernance mis en œuvre.

Toutefois, l'existence d'un cadre réglementaire renforcé et de dispositifs de supervision structurés ne garantit pas nécessairement une application uniforme des exigences de gouvernance au sein des établissements bancaires. En effet, la manière dont ces dispositifs sont intégrés peut varier selon les caractéristiques organisationnelles, le niveau de maturité

des mécanismes internes, la culture de gestion des risques ou encore les spécificités propres à chaque établissement.

Dès lors, l'analyse de la gouvernance bancaire ne peut se limiter à l'examen des dispositifs formels prévus par les textes réglementaires. Elle nécessite également d'interroger la manière dont ces exigences sont effectivement traduites dans les pratiques organisationnelles, les mécanismes de contrôle et les processus décisionnels observés au sein des banques.

Dans cette perspective, l'étude des établissements bancaires retenus dans cette recherche permettra d'examiner plus concrètement la manière dont les mécanismes de supervision influencent les pratiques de gouvernance, tout en mettant en évidence les éventuels écarts entre les exigences réglementaires formelles et leur mise en œuvre effective.

Ainsi, le cadre réglementaire apparaît comme une condition essentielle à l'encadrement de la gouvernance bancaire, mais son efficacité réelle dépend également de sa capacité à transformer durablement les comportements organisationnels et les pratiques de gestion au sein des établissements bancaires.

2.4. Le dispositif de contrôle interne au sein des banques

Le dispositif de contrôle interne constitue la traduction opérationnelle des exigences réglementaires en matière de gouvernance bancaire. Il représente un ensemble structuré de mécanismes permettant aux établissements de crédit d'assurer la maîtrise de leurs activités, de prévenir les risques et de garantir la conformité des opérations aux exigences prudentielles et réglementaires applicables.

Dans un environnement bancaire caractérisé par une complexité croissante des opérations financières, un renforcement des exigences prudentielles ainsi qu'une intensification des risques, le contrôle interne apparaît comme un outil central de pilotage, de surveillance et de sécurisation des activités. Il ne se limite pas à une simple fonction de vérification, mais s'inscrit dans une approche globale visant à améliorer la qualité de la gouvernance, à renforcer la transparence organisationnelle et à soutenir la stabilité financière des établissements bancaires.

Dans cette perspective, le contrôle interne constitue un mécanisme essentiel permettant de traduire concrètement les exigences réglementaires en pratiques organisationnelles. Toutefois, l'existence de dispositifs formels de contrôle ne garantit pas nécessairement leur efficacité effective. Leur impact dépend également de la qualité de leur mise en œuvre, du degré d'implication des organes dirigeants ainsi que de leur intégration dans les pratiques quotidiennes de gestion.

2.4.1. Fondements et objectifs du contrôle interne

Le contrôle interne désigne l'ensemble des dispositifs organisationnels, procédures et mécanismes mis en place au sein d'une institution afin d'assurer un fonctionnement maîtrisé de ses activités et de favoriser l'atteinte de ses objectifs dans le respect des exigences de sécurité, de performance et de conformité réglementaire. Il vise notamment à réduire les dysfonctionnements, à renforcer la maîtrise des risques et à garantir la fiabilité des informations produites dans le cadre des activités de l'organisation.

Dans le secteur bancaire, le contrôle interne occupe une fonction particulièrement importante en raison de la complexité des opérations réalisées et du niveau élevé de risques auxquels les établissements sont exposés. Il contribue notamment à renforcer la maîtrise des risques financiers et opérationnels, à assurer la qualité de l'information financière produite ainsi qu'au respect des dispositions réglementaires et prudentielles applicables au secteur bancaire.

Par ailleurs, ce dispositif participe également à l'amélioration de l'efficacité opérationnelle à travers une meilleure organisation des processus, une clarification des responsabilités et une optimisation de l'utilisation des ressources.

Cependant, le contrôle interne ne saurait être réduit à un simple ensemble de règles ou de procédures formelles. Son efficacité dépend largement du degré d'appropriation des mécanismes de contrôle par les acteurs concernés, du développement d'une culture de gestion des risques au sein de l'établissement ainsi que du niveau d'engagement des dirigeants dans les activités de surveillance et de suivi.

Ainsi, le contrôle interne apparaît comme un élément fondamental de la gouvernance bancaire, permettant d'assurer une articulation entre les objectifs stratégiques des

établissements, leurs pratiques organisationnelles et les exigences réglementaires imposées par les autorités de supervision.

2.4.2. Le modèle des trois lignes de défense

Le dispositif de contrôle interne s'appuie généralement sur une organisation structurée destinée à assurer une répartition claire des responsabilités en matière de gestion et de maîtrise des risques. Dans cette perspective, le modèle des trois lignes de défense, largement reconnu au niveau international et promu notamment par l'Institute of Internal Auditors (IIA), constitue un cadre de référence important pour l'organisation des mécanismes de contrôle au sein des établissements bancaires.

a) Première ligne de défense : les fonctions opérationnelles

La première ligne de défense est assurée par les unités opérationnelles impliquées directement dans les activités quotidiennes de l'établissement bancaire. Ces structures jouent un rôle essentiel dans la détection, l'évaluation et la maîtrise des risques liés aux opérations qu'elles exécutent. Elles sont responsables de l'application des procédures internes et de la mise en œuvre des mécanismes de contrôle intégrés aux processus de travail.

Cependant, l'efficacité de cette première ligne dépend largement de la capacité des responsables opérationnels à intégrer les pratiques de contrôle dans leurs activités courantes, mais également du niveau de sensibilisation aux risques développé au sein de l'organisation.

b) Deuxième ligne de défense : les fonctions de contrôle

La deuxième ligne de défense est constituée des unités opérationnelles directement impliquées dans la gestion quotidienne des activités bancaires. Ces structures assurent une responsabilité immédiate dans l'identification, l'évaluation et la maîtrise des risques liés à leurs opérations.

Toutefois, l'efficacité de cette deuxième ligne dépend fortement de la capacité des responsables opérationnels à intégrer les mécanismes de contrôle dans leurs pratiques quotidiennes, ainsi que du niveau de sensibilisation au risque développé au sein de l'organisation.

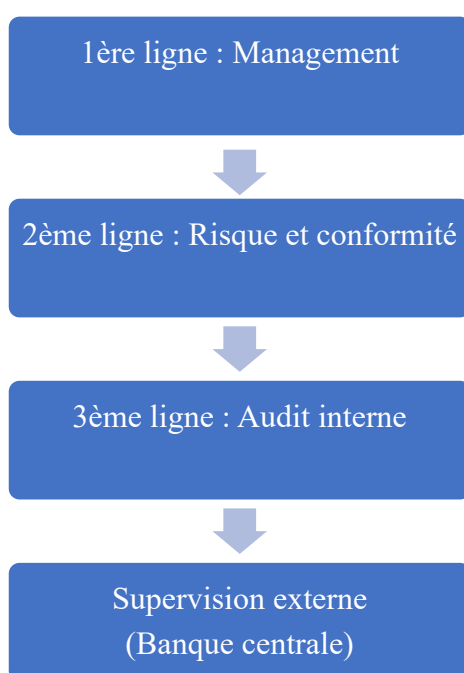
c) Troisième ligne de défense : l'audit interne

La troisième ligne de défense correspond à la fonction d'audit interne, dont la mission consiste à apprécier de manière indépendante l'efficacité globale du système de contrôle interne. Cette fonction joue un rôle important dans la gouvernance bancaire puisqu'elle permet d'identifier les insuffisances éventuelles, d'évaluer la pertinence des mécanismes de contrôle existants et de proposer des recommandations visant à améliorer le fonctionnement de l'organisation.

Néanmoins, la performance de cette fonction demeure liée à plusieurs facteurs, notamment son indépendance vis-à-vis des structures opérationnelles, l'accès aux informations nécessaires ainsi que la capacité des établissements à mettre en œuvre les recommandations formulées.

Ainsi, le modèle des trois lignes de défense contribue à une meilleure répartition des responsabilités et favorise une coordination plus cohérente entre les différents mécanismes de contrôle. Toutefois, son efficacité réelle repose largement sur la qualité des interactions entre ces différentes lignes ainsi que sur leur intégration effective dans les pratiques organisationnelles des établissements bancaires.

Figure 8: Modèle des trois lignes de défense dans la gouvernance bancaire



Source: Institute of Internal Auditors (IIA, 2020)

2.4.3. Le rôle du contrôle interne dans la gouvernance bancaire

Le contrôle interne constitue l'un des piliers fondamentaux de la gouvernance bancaire dans la mesure où il contribue à renforcer la qualité des processus décisionnels, la gestion des risques ainsi que la fiabilité des informations produites par l'établissement bancaire. Dans un secteur caractérisé par une forte asymétrie informationnelle et un niveau élevé d'exposition aux risques, ce dispositif apparaît comme un mécanisme essentiel de discipline organisationnelle et de sécurisation des activités.

Il contribue notamment au renforcement de la transparence des processus décisionnels en encadrant la circulation de l'information et en structurant les procédures de validation, réduisant ainsi les risques liés aux comportements opportunistes ou aux conflits d'intérêts. Par ailleurs, il participe au renforcement de la responsabilité des organes dirigeants à travers une clarification des rôles, des responsabilités et des mécanismes de suivi. Cette dimension apparaît particulièrement importante dans le secteur bancaire où certaines décisions peuvent avoir des conséquences significatives sur la stabilité financière des établissements.

Le contrôle interne contribue également à la gestion continue des risques à travers les fonctions de conformité, de gestion des risques et d'audit interne, permettant d'identifier les vulnérabilités potentielles avant qu'elles ne produisent des effets significatifs sur l'organisation.

Toutefois, la simple existence de mécanismes de contrôle ne garantit pas nécessairement une gouvernance efficace. Dans certains contextes, les dispositifs de contrôle peuvent parfois relever davantage d'une logique de conformité formelle que d'un véritable levier de transformation des pratiques organisationnelles. Dès lors, la question centrale ne réside pas uniquement dans l'existence des dispositifs, mais également dans leur capacité à produire des effets réels sur les comportements organisationnels et la maîtrise effective du risque de gouvernance.

2.4.4. Interaction avec la Banque d'Algérie et organisation des missions de contrôle

Le dispositif de contrôle interne mis en place au sein des établissements bancaires ne fonctionne pas de manière indépendante. Il s'inscrit dans un cadre plus large de supervision assuré par la Banque d'Algérie, dont le rôle consiste à veiller à la stabilité du système financier et à l'application des exigences prudentielles. Cette interaction entre contrôle interne et supervision externe constitue un élément important de la gouvernance bancaire, dans la mesure où elle contribue à encadrer les pratiques organisationnelles et à renforcer la maîtrise des risques.

A. Le rôle de la supervision bancaire

La supervision exercée par la Banque d'Algérie vise à accompagner les établissements bancaires dans le respect des normes réglementaires tout en assurant un suivi de la qualité des dispositifs de gouvernance et de gestion des risques. Elle ne repose pas uniquement sur une logique de vérification réglementaire, mais tend progressivement à s'inscrire dans une approche davantage préventive, orientée vers l'identification des vulnérabilités susceptibles d'affecter la stabilité des établissements financiers.

Dans cette perspective, les actions de supervision permettent d'apprécier non seulement le niveau de conformité réglementaire des banques, mais également la manière dont les dispositifs de contrôle sont réellement appliqués au sein des structures organisationnelles.

B. Le contrôle sur pièces : une surveillance continue

Une partie importante de la supervision bancaire est assurée à distance à travers ce que l'on désigne comme le contrôle sur pièces. Ce mécanisme repose sur l'analyse régulière des informations financières, prudentielles et réglementaires transmises par les établissements bancaires.

À travers l'examen des états financiers, des reportings réglementaires ou encore des rapports produits par les différentes fonctions de contrôle, la Banque d'Algérie peut suivre l'évolution de la situation des banques, identifier certaines zones de vigilance et orienter ses interventions lorsque des éléments nécessitent une attention particulière.

Cette démarche présente un intérêt important dans la mesure où elle permet d'assurer un suivi continu des établissements et de renforcer le caractère préventif de la supervision bancaire.

C. Le contrôle sur place

En complément du suivi documentaire, la Banque d'Algérie réalise également des missions d'inspection directement au sein des établissements bancaires. Contrairement au contrôle sur pièces, cette approche permet d'obtenir une compréhension plus concrète du fonctionnement des dispositifs de gouvernance et de contrôle interne.

Ces interventions donnent la possibilité d'examiner les pratiques réellement mises en œuvre, d'apprécier le fonctionnement des organes de gouvernance et d'évaluer la manière dont les procédures internes sont appliquées dans la pratique.

L'intérêt de ce mécanisme réside notamment dans sa capacité à mettre en évidence d'éventuels écarts entre les exigences prévues par les textes réglementaires et leur traduction effective dans les pratiques organisationnelles.

D. La planification des missions de contrôle

L'organisation des missions d'inspection repose sur une programmation définie en fonction des priorités de supervision et du profil de risque des établissements bancaires. Cette logique permet à la Banque d'Algérie d'orienter ses actions vers les domaines considérés comme plus sensibles ou nécessitant un suivi renforcé.

L'identification des établissements à contrôler s'appuie notamment sur les résultats des analyses documentaires, les niveaux de risque observés ainsi que les enjeux prudentiels identifiés dans le cadre de la surveillance continue.

Cette approche favorise une supervision plus ciblée et contribue à une meilleure allocation des ressources de contrôle.

E. Le déroulement des missions de contrôle sur place

Les missions réalisées au sein des établissements suivent généralement une organisation structurée. Une phase préparatoire permet d'identifier les objectifs du contrôle, les domaines à examiner ainsi que les éléments nécessitant une attention particulière.

La phase opérationnelle repose ensuite sur l'analyse de documents internes, l'examen des mécanismes organisationnels ainsi que des échanges avec les responsables concernés. Cette immersion permet d'obtenir une compréhension plus approfondie du fonctionnement réel de l'établissement et de la manière dont les mécanismes de gouvernance sont mobilisés.

F. L'évaluation et le suivi des recommandations

À l'issue des missions de contrôle, les constats observés sont généralement formalisés dans des rapports destinés à mettre en évidence les points nécessitant des améliorations ainsi que les recommandations formulées par les équipes de supervision.

Toutefois, l'efficacité de ces interventions ne dépend pas uniquement de la production de recommandations, mais également de la capacité des établissements à les intégrer dans leurs pratiques organisationnelles. Le suivi réalisé dans le temps permet ainsi d'apprécier le niveau

de mise en œuvre des ajustements attendus et d'évaluer leur contribution à l'amélioration progressive des dispositifs de gouvernance et de contrôle interne.

2.4.5. Le contrôle interne à la lumière des accords de Bâle

L'évolution des dispositifs de contrôle interne s'inscrit progressivement dans un mouvement international de renforcement des exigences prudentielles, largement influencé par les accords de Bâle.

Ces référentiels ont contribué à promouvoir une approche davantage orientée vers l'anticipation des risques, le renforcement des mécanismes de surveillance et l'amélioration de la gouvernance bancaire.

Dans cette logique, le contrôle interne est appréhendé comme un dispositif transversal intégré à l'ensemble des activités de la banque. Les accords insistent notamment sur la responsabilité des organes dirigeants, le renforcement des fonctions de contrôle ainsi que l'importance de mécanismes indépendants de gestion des risques, de conformité et d'audit interne.

Par ailleurs, une attention particulière est accordée à la qualité des systèmes d'information et à l'intégration du contrôle dans une approche globale de gestion des risques.

Toutefois, si ces standards internationaux constituent une référence importante, leur mise en œuvre effective peut varier selon les contextes institutionnels et organisationnels propres à chaque système bancaire. Leur efficacité dépend ainsi de la capacité des établissements à adapter ces exigences aux réalités de leur environnement.

2.4.6 Limites et enjeux du contrôle interne :

Malgré son importance dans la maîtrise des risques et l'amélioration de la gouvernance bancaire, le contrôle interne peut se heurter à plusieurs défis susceptibles d'influencer son efficacité.

La complexité organisationnelle des établissements bancaires constitue un premier enjeu. La diversité des structures, des responsabilités et des processus peut parfois rendre plus difficile la coordination entre les différents mécanismes de contrôle.

Par ailleurs, l'articulation entre les différentes fonctions de contrôle représente un élément particulièrement important. Lorsque les échanges entre les fonctions opérationnelles, les dispositifs de gestion des risques, la conformité ou l'audit interne demeurent limités, l'efficacité globale du système peut être réduite.

Les ressources humaines et techniques disponibles peuvent également influencer la qualité du contrôle interne. Le niveau de formation, l'accès aux outils adaptés ainsi que les compétences mobilisées jouent un rôle important dans la capacité des établissements à identifier et anticiper les risques.

Enfin, l'efficacité du contrôle interne dépend largement de la culture organisationnelle développée au sein des établissements. Lorsque les exigences de gouvernance et de maîtrise des risques demeurent principalement appréhendées sous un angle formel, les dispositifs peuvent produire des effets limités sur les pratiques réelles.

Dans cette perspective, le contrôle interne apparaît moins comme un mécanisme figé que comme un processus d'amélioration continue, nécessitant un renforcement constant des compétences, des outils de suivi et des pratiques de gouvernance.

2.5. Présentation des établissements bancaires étudiés

Pour cette recherche, deux institutions bancaires ont été sélectionnées en vue d'examiner leurs méthodes de gouvernance et de contrôle interne dans des environnements organisationnels différents. Le choix de ces entités s'appuie sur le désir d'appréhender divers aspects organisationnels, illustratifs de la variété du système bancaire algérien, marqué par la présence simultanée de banques publiques et privées.

Effectivement, ces deux types d'institutions diffèrent par leur structure de propriété, leur méthode de gestion, leur organisation interne et leurs buts stratégiques. Ces disparités

peuvent avoir un impact notable sur les systèmes de gouvernance, l'administration des risques et l'efficacité des mécanismes de contrôle interne.

Dans cette perspective, l'analyse de ces deux établissements permet de mieux appréhender les pratiques concrètes mises en œuvre au sein du secteur bancaire, en tenant compte des contraintes réglementaires, des exigences prudentielles et des dynamiques organisationnelles propres à chaque type de banque.

Ainsi, la présentation de ces institutions vise à situer leur environnement, à décrire leur organisation et à mettre en évidence les caractéristiques principales de leur activité.

2.5.1. La banque privée

La banque privée étudiée s'inscrit dans le cadre du développement du secteur bancaire algérien marqué par l'ouverture progressive aux capitaux privés. Constituée sous forme de société par actions, elle dispose d'un capital social de 20 milliards de dinars algériens.

Créée en 2005, cette institution exerce l'ensemble des activités bancaires autorisées, en se positionnant comme une banque universelle. Elle intervient aussi bien dans le financement de l'économie que dans la gestion des opérations bancaires courantes, en proposant une gamme diversifiée de produits et services destinés aux entreprises comme aux particuliers.

L'organisation de la banque repose sur une structuration fonctionnelle classique (Annexe A), articulée autour des activités commerciales, des fonctions support (finance, ressources humaines, systèmes d'information) ainsi que des fonctions de contrôle telles que l'audit interne, la conformité et la gestion des risques.

Tableau 12: Principaux indicateurs financiers de la banque privée

Indicateur	Valeur
Total bilan	500 milliards DA
Encours crédits	300 milliards DA
Dépôts clientèle	400 milliards DA
Fonds propres	50 milliards DA
Résultat net	8 milliards DA

Source : Documents fournis par la banque privée

Elle développe également sa stratégie autour de plusieurs axes, notamment le financement des petites et moyennes entreprises, l'innovation bancaire et l'élargissement de sa clientèle.

Ainsi, la banque privée se présente comme un acteur engagé dans la modernisation du secteur bancaire, en mettant l'accent sur la diversification de ses activités et l'adaptation aux évolutions du marché.

2.5.2 La banque publique

La banque publique étudiée constitue un pilier du système bancaire national. Créée en 1998, elle est organisée sous forme de société par actions avec un capital social de 80 milliards de dinars algériens, détenu majoritairement par l'État. Elle occupe une place stratégique dans le financement de l'économie nationale, notamment en raison de son rôle dans l'accompagnement des politiques publiques et le soutien aux différents secteurs économiques.

L'établissement se caractérise par une organisation structurée et décentralisée voir (Annexe B), reposant sur un réseau de directions régionales lui permettant d'assurer une présence étendue sur l'ensemble du territoire. Cette organisation favorise la proximité avec la clientèle et une meilleure couverture des besoins de financement.

Les organes de gouvernance comprennent un conseil d'administration, une direction générale assistée de directeurs généraux adjoints, ainsi que des comités spécialisés tels que le comité d'audit. Ces instances participent à l'encadrement des activités et à la supervision du fonctionnement de la banque.

Tableau 13: Principaux indicateurs financiers de la banque publique

Indicateur	Valeur
Total bilan	900 milliards DA
Encours crédits	600 milliards DA
Dépôts	750 milliards DA
Fonds propres	120 milliards DA
Résultat net	15 milliards DA
Ratio solvabilité	14%
Ratio liquidité	120%

Source : Documents fournis par la banque publique

Ainsi, la banque publique apparaît comme un acteur central du paysage bancaire algérien, caractérisé par une forte implantation territoriale, une capacité d'intervention significative et un rôle structurant dans le financement de l'économie.

Conclusion

Ce chapitre a permis de présenter le cadre méthodologique et organisationnel de la recherche. L'approche qualitative adoptée, basée sur un guide d'entretien structuré et adapté aux profils des participants, a permis de garantir la pertinence et la fiabilité des données collectées.

Par ailleurs, l'analyse du cadre organisationnel a mis en évidence le rôle de la Banque d'Algérie en tant qu'autorité de supervision dans l'encadrement des pratiques de gouvernance bancaire.

Ainsi, ces éléments constituent une base solide pour l'analyse des données, qui sera développée dans le chapitre suivant.

Les choix méthodologiques présentés dans ce chapitre ont permis de recueillir des données riches et diversifiées relatives aux mécanismes de gouvernance et aux pratiques de supervision au sein des établissements étudiés. Le chapitre suivant est consacré à la présentation et à la discussion des résultats issus de cette démarche empirique.

Chapitre 3 : Analyse des résultats et discussion

Ce chapitre présente les résultats obtenus à partir des focus groups, des documents internes et des constats de mission analysés. Il vise à examiner comment les mécanismes de gouvernance, de contrôle interne, de gestion des risques et de supervision bancaire sont appliqués dans les deux banques étudiées.

L'objectif n'est pas seulement de décrire les dispositifs existants, mais aussi d'apprécier leur fonctionnement réel et les écarts éventuels entre les exigences prudentielles et les pratiques observées. Le chapitre est structuré en deux sections : la première présente et analyse les résultats selon les axes du guide de focus group, tandis que la seconde discute ces résultats à la lumière du cadre théorique et réglementaire mobilisé dans la recherche.

Section 1 : Analyse des résultats

Cette section présente les principaux constats issus des focus groups réalisés auprès des responsables des deux banques étudiées, ainsi que des documents organisationnels et prudentiels analysés dans le cadre de cette recherche. L'objectif est d'identifier les caractéristiques des pratiques de gouvernance observées dans les deux établissements tout en mettant en évidence les éléments susceptibles d'influencer l'efficacité des mécanismes de contrôle, de gestion des risques et de supervision bancaire.

L'analyse repose sur une lecture croisée des discours recueillis auprès des participants, des constats relevés dans les documents étudiés ainsi que des exigences réglementaires applicables au secteur bancaire. Cette démarche permet de confronter les dispositifs formellement mis en place aux pratiques organisationnelles observées, afin d'identifier les éventuels écarts entre conformité réglementaire et fonctionnement effectif des mécanismes de gouvernance.

Conformément à la logique méthodologique présentée dans le chapitre précédent, les résultats sont d'abord présentés dans la banque privée puis dans la banque publique selon les huit axes ayant servi de base au guide de focus group, l'analyse des profils ainsi que l'analyse de la situation financière à travers l'analyse documentaire. Cette organisation permet d'assurer une lecture cohérente des pratiques observées dans chaque établissement avant de procéder à une analyse comparative globale des résultats.

1.1. Analyse des résultats de la Banque Privée

Cette partie présente les résultats relatifs à la banque privée étudiée, l'objectif est d'examiner le fonctionnement effectif des mécanismes de gouvernance, de contrôle interne, de gestion des risques et de supervision au sein de cet établissement.

L'analyse permet ainsi de mettre en évidence les principaux dispositifs existants, mais aussi les limites observées dans leur application pratique, notamment en matière de formalisation, de traçabilité des décisions, de circulation de l'information et d'intégration des fonctions de contrôle dans les décisions sensibles.

1.1.1. Analyse des profils des participants

Le focus group réalisé au sein de la banque privée a regroupé plusieurs responsables occupant des fonctions directement liées à la gouvernance, au contrôle interne, à la gestion des risques ainsi qu'au pilotage opérationnel de l'établissement. Cette diversité des profils a permis de recueillir des informations portant à la fois sur les mécanismes formels de gouvernance et sur leur fonctionnement effectif dans les pratiques organisationnelles quotidiennes.

Les participants disposent globalement d'une expérience significative dans le secteur bancaire et interviennent dans différents domaines liés à la supervision interne, à la conformité, à la gestion des risques ou encore au pilotage stratégique. Cette diversité des fonctions a permis d'obtenir une lecture relativement transversale des mécanismes de gouvernance observés au sein de l'établissement.

Tableau 14: Profil des participants de Banque privée

Fonction	Domaine d'intervention	Ancienneté approximative
Responsable contrôle interne	Contrôle et conformité	Expérience élevée
Responsable risques	Gestion des risques	Expérience élevée
Cadre dirigeant	Gouvernance et pilotage	Expérience élevée
Responsable opérationnel	Activités bancaires	Expérience moyenne
Responsable audit / conformité	Supervision interne	Expérience élevée

Source : élaboré par nos soins

L'analyse des profils montre que les participants possèdent une bonne connaissance du fonctionnement interne de la banque et des exigences prudentielles applicables. Le focus

group a ainsi permis de recueillir des informations utiles sur la gouvernance, les fonctions de contrôle, la gestion des risques et les difficultés rencontrées dans leur application.

La diversité des profils interrogés a aussi permis de croiser plusieurs points de vue. Certains participants ont mis l'accent sur les aspects réglementaires et organisationnels, tandis que d'autres ont souligné des limites liées à la circulation de l'information, à la coordination des contrôles et à l'intégration des risques dans les décisions. Ainsi, cette diversité renforce la qualité de l'analyse et permet une compréhension plus complète des mécanismes.

1.1.2. Analyse de la situation financière de la banque privée

Les constats analysés montrent que les insuffisances observées dans les mécanismes de gouvernance et de gestion des risques ont eu des conséquences importantes sur la situation financière et prudentielle de la banque privée. Les ajustements réalisés lors de la mission ont conduit au reclassement d'un volume important de créances douteuses au premier niveau en créances douteuses de deuxième niveau, révélant une sous-estimation initiale du niveau réel.

Au-delà des constats financiers, l'analyse des mécanismes organisationnels permet de mieux comprendre les facteurs ayant contribué à ces dysfonctionnements.

Tableau 15: Ajustement des créances et des provisions

Éléments	Montants
Créances douteuses réelles	60 milliards DA
Provisions nécessaires	30 milliards DA
Provisions existantes	10 milliards DA
Provision complémentaire	20 milliards DA

Source : élaboré par nos soins

Avant la mission, plusieurs créances ont été classées avec un niveau de provisionnement insuffisant malgré des retards de paiement importants. Les ajustements effectués ont entraîné une hausse significative des provisions afin de respecter les exigences prudentielles applicables.

Les constats analysés montrent également que certains crédits avaient été accordés à des contreparties présentant une solvabilité limitée, dans un contexte marqué par des relations d'influence et des conflits d'intérêts ayant affecté l'objectivité de certaines décisions d'engagement. Cette situation met en évidence plusieurs limites concernant l'effectivité des mécanismes de contrôle, de suivi des engagements et de gestion des risques. Les résultats soulignent ainsi un décalage entre les exigences prudentielles et institutionnelles et leur application concrète dans certaines pratiques de gouvernance.

Tableau 16: Évolution des indicateurs prudentiels et financiers

Indicateur	Avant mission	Après ajustement	Après stress
Résultat net (Mds DA)	8	-12	-12
Fonds propres (Mds DA)	50	38	38
Ratio de solvabilité (%)	12,5	9,5	9,5
Dépôts (Mds DA)	400	400	300
Ratio de liquidité (%)	110	110	40

Source : document interne fournis par la Banque d'Algérie.

Les ajustements réalisés ont fortement affecté la rentabilité et les équilibres prudentiels de la banque. L'augmentation des provisions a entraîné une dégradation du résultat net ainsi qu'une baisse des fonds propres et du ratio de solvabilité. Par ailleurs, la diffusion d'informations relatives aux insuffisances de gouvernance et au faible encadrement déontologique a provoqué des retraits importants de dépôts, ce qui a fortement fragilisé la liquidité de la banque.

Malgré certaines limites organisationnelles, les mécanismes de contrôle et de suivi des engagements apparaissent globalement plus stabilisés. Ainsi, les résultats montrent que certaines insuffisances de gouvernance peuvent affecter directement la rentabilité, la solvabilité, la liquidité ainsi que la confiance des déposants envers l'établissement bancaire.

1.1.3. Organisation de la gouvernance

Les échanges montrent que la banque privée dispose d'une structure de gouvernance globalement conforme aux exigences prudentielles, avec un conseil d'administration distinct de l'organe exécutif. Cette séparation traduit une distinction formelle entre les fonctions de gestion et de supervision.

Le conseil est composé de membres exécutifs et non exécutifs, ce qui favorise une certaine diversité dans la gouvernance. Les administrateurs sont désignés selon des critères liés à l'expérience, aux compétences professionnelles et à l'honorabilité.

Par ailleurs, la banque dispose de mécanismes d'évaluation de la gouvernance, notamment à travers une mission externe réalisée par un cabinet spécialisé, ce qui permet d'apprécier le fonctionnement du dispositif au-delà de sa simple existence formelle.

Tableau 17: Organisation de la gouvernance – Banque privée

Éléments analysés	Constats observés
Conseil d'administration	Distinct de l'organe exécutif
Composition du conseil	Membres exécutifs et non exécutifs
Critères de sélection	Compétence, expérience, honorabilité
Charte de gouvernance	En cours d'élaboration
Évaluation de la gouvernance	Évaluation externe récente
Formalisation des mandats	Partiellement encadrée

Source : élaboré par nos soins

Toutefois, plusieurs éléments mettent en évidence certaines limites dans la formalisation du dispositif de gouvernance. Les participants ont notamment indiqué que la durée des mandats des administrateurs demeure insuffisamment encadrée et que certaines modalités liées au renouvellement ou au remplacement des membres restent encore peu structurées. Les documents analysés montrent également que la charte de gouvernance de la banque demeure en cours d'élaboration, ce qui limite la formalisation complète des responsabilités ainsi que l'encadrement des relations entre les différents organes de gouvernance.

Les constats étudiés mettent également en évidence une structuration encore limitée du pilotage stratégique. L'absence d'indicateurs clairement formalisés ainsi que le caractère parfois peu structuré des mécanismes d'évaluation stratégique réduisent la capacité de

l'établissement à assurer un suivi cohérent de certaines orientations organisationnelles et prudentielles.

Dans l'ensemble, les résultats montrent que la banque privée dispose d'un cadre de gouvernance relativement structuré sur le plan formel. Toutefois, plusieurs éléments suggèrent que l'effectivité des dispositifs demeure variable selon les mécanismes observés et selon le niveau d'intégration des pratiques de gouvernance dans le fonctionnement quotidien de l'établissement.

1.1.4. Fonctionnement de l'organe délibérant et processus décisionnel

Les échanges réalisés avec les participants montrent que la banque privée dispose de mécanismes formels encadrant le fonctionnement de l'organe délibérant ainsi que les processus de prise de décision. Les réunions du conseil d'administration sont organisées selon des règles de quorum définies à l'avance et les décisions sont adoptées selon un principe de majorité qualifiée. Les participants ont également indiqué que les réunions se tiennent de manière relativement régulière avec des convocations et des ordres du jour communiqués avant les séances.

Les participants ont précisé que certains mécanismes existent également concernant le suivi de la disponibilité des administrateurs ainsi que la vérification de leurs autres fonctions professionnelles. Cette organisation traduit l'existence d'un cadre procédural visant à assurer une participation collective dans les décisions stratégiques de l'établissement.

Tableau 18: Fonctionnement de l'organe délibérant – Banque privée

Eléments analysés	Constats observés
Réunions du conseil	Régulières
Conditions de quorum	Formelles et appliquées
Modalités de vote	Majorité qualifiée
Convocations et ordres du jour	Communiqués à l'avance
Participation des administrateurs	Variable selon les sujets
Intégration des fonctions de contrôle	Inégale selon les dossiers
Traçabilité des décisions	Partiellement formalisée

Source : élaboré par nos soins

Les constats montrent que les mécanismes décisionnels de la banque privée sont relativement structurés sur le plan formel. Toutefois, certaines limites apparaissent dans leur application effective, notamment à travers des décisions prises en dehors des circuits habituels de validation et une traçabilité parfois insuffisante des opérations sensibles.

L'implication des fonctions de contrôle et de gestion des risques demeure également variable. Dans certaines situations, ces fonctions interviennent davantage après la décision qu'en amont, ce qui limite leur capacité à influencer les choix stratégiques et à prévenir certains risques. Ainsi, malgré l'existence de procédures conformes aux exigences prudentielles, leur effectivité reste perfectible. Le principal enjeu concerne l'intégration réelle des fonctions de contrôle, la circulation de l'information et la traçabilité des décisions sensibles.

1.1.5. Gouvernance exécutive et pilotage stratégique

Cet axe analyse le rôle de la direction générale et les mécanismes de pilotage stratégique au sein de la banque privée. Les échanges montrent que l'établissement dispose d'une organisation exécutive relativement structurée, articulée autour de fonctions dirigeantes et opérationnelles chargées du suivi des activités bancaires et prudentielles.

La direction générale intervient directement dans le suivi des activités stratégiques, de la gestion des risques et des principaux projets organisationnels. Cette implication traduit une volonté de piloter de près les activités de la banque et les mécanismes de gouvernance.

Tableau 19: Gouvernance exécutive et pilotage stratégique – Banque privée

Éléments analysés	Constats observés
Organisation de la direction générale	Structurée
Coordination des fonctions	Présente mais variable
Pilotage stratégique	Relativement centralisé
Intégration des risques	Inégale selon les activités
Indicateurs stratégiques	Partiellement formalisés
Evaluation des objectifs	Peu structurée

Source : élaboré par nos soins

Les constats montrent que la gouvernance exécutive de la banque privée est relativement structurée, mais son fonctionnement reste marqué par certaines limites. Plusieurs décisions sont fortement centralisées autour de la direction générale, ce qui peut réduire l'autonomie des structures internes.

Les mécanismes d'évaluation stratégique apparaissent également insuffisamment formalisés dans certaines activités, notamment en raison de l'absence d'indicateurs clairement définis et d'un suivi parfois limité. De plus, les fonctions de contrôle et de gestion des risques interviennent souvent dans la validation ou le suivi des décisions, plutôt que dans leur élaboration en amont. Ainsi, malgré une organisation exécutive formellement établie, l'efficacité du pilotage stratégique dépend encore d'une meilleure formalisation des indicateurs, d'une coordination plus fluide entre les structures et d'une intégration plus active des risques dans les décisions stratégiques.

1.1.6. Contrôle interne et conformité

Les échanges réalisés avec les participants montrent que la banque privée dispose d'un dispositif de contrôle interne structuré autour des différents niveaux de contrôle généralement appliqués dans le secteur bancaire. L'organisation repose notamment sur des mécanismes de contrôle permanent, de contrôle périodique ainsi que sur une fonction de conformité et d'audit interne intégrée dans la structure organisationnelle de l'établissement.

Les participants ont indiqué que les principales fonctions de contrôle disposent d'un rattachement organisationnel défini et que plusieurs mécanismes de suivi des anomalies et des incidents existent au sein de la banque. Les documents étudiés montrent également l'existence d'un référentiel de contrôle interne ainsi que de procédures destinées à encadrer les principales opérations bancaires et prudentielles.

Tableau 20: Contrôle interne et conformité – Banque privée

Eléments analysés	Constats observés
Contrôle permanent	Existant
Contrôle périodique	Existant
Fonction conformité	Structurée
Référentiel de contrôle interne	Disponible
Reporting de contrôle	Relativement régulier
Coordination des contrôles	Variable
Circulation de l'information	Parfois insuffisante

Source : élaboré par nos soins

La banque privée dispose d'un dispositif de contrôle interne relativement structuré, appuyé par une cartographie des risques, des mécanismes de suivi des anomalies et des dispositifs de remontée des recommandations formulées par les fonctions de contrôle.

Toutefois, son effectivité reste limitée dans certaines pratiques quotidiennes. Les constats montrent que certaines informations sensibles ne circulent pas toujours de manière complète ou rapide entre les structures concernées, ce qui réduit la capacité du contrôle interne à assurer un suivi transversal des opérations sensibles.

La coordination entre les fonctions de contrôle demeure également variable. Dans certaines situations, les mécanismes apparaissent fragmentés et davantage orientés vers la vérification documentaire que vers l'anticipation proactive des risques.

Ainsi, malgré une conformité formelle aux exigences prudentielles, l'efficacité réelle du contrôle interne dépend encore d'une meilleure circulation de l'information, d'une coordination plus fluide entre les fonctions de contrôle et d'une intégration plus opérationnelle des mécanismes de supervision dans les pratiques quotidiennes.

1.1.7. Gouvernance des risques et éthique

L'analyse de cet axe porte sur les mécanismes de gestion des risques, la culture du risque ainsi que les dispositifs liés à l'éthique et aux conflits d'intérêts au sein de la banque privée. Les échanges réalisés avec les participants montrent que l'établissement dispose de plusieurs mécanismes destinés à encadrer la gestion des risques et à renforcer la conformité des pratiques organisationnelles.

Les participants ont indiqué que la banque dispose d'une cartographie des risques régulièrement actualisée ainsi que de dispositifs de suivi permettant d'identifier les principales vulnérabilités prudentielles et opérationnelles. Les fonctions de gestion des risques et de conformité interviennent également dans le suivi des opérations sensibles ainsi que dans l'analyse de certaines situations présentant des risques particuliers pour l'établissement.

Tableau 21: Gouvernance des risques et éthique – Banque privée

Eléments analysés	Constats observés
Cartographie des risques	Existante
Suivi des risques	Relativement structuré
Fonction gestion des risques	Présente
Fonction conformité	Présente
Gestion des conflits d'intérêts	Partiellement formalisée
Culture du risque	Variable selon les structures
Intégration des risques dans les décisions	Inégale

Source : élaboré par nos soins

Les échanges montrent que la banque privée dispose de mécanismes liés à la prévention des conflits d'intérêts, au respect des règles professionnelles et à la gestion des risques. Toutefois, certains dispositifs d'éthique et de gouvernance comportementale restent encore insuffisamment formalisés.

L'intégration de la culture du risque demeure variable selon les structures. Certaines fonctions de gestion des risques participent au suivi des activités sensibles, tandis que d'autres interviennent surtout dans une logique de validation ou de contrôle a posteriori.

Les constats montrent aussi que les objectifs opérationnels et commerciaux peuvent parfois limiter la prise en compte des exigences prudentielles. À cela s'ajoute une circulation inégale de l'information liée aux risques, ce qui réduit la vision transversale de l'établissement.

Ainsi, malgré l'existence de dispositifs formels de gestion des risques, leur effectivité dépend encore de l'intégration réelle de la culture du risque, de la coordination entre les fonctions concernées et de l'équilibre entre performance opérationnelle et exigences prudentielles.

1.1.8. Audit interne

Les échanges montrent que la banque privée dispose d'une fonction d'audit interne intégrée au dispositif global de gouvernance et de contrôle. Elle intervient dans l'évaluation du contrôle interne, le suivi des procédures et l'identification des anomalies pouvant affecter les activités de l'établissement.

Les missions d'audit sont organisées selon un programme annuel validé par les structures dirigeantes. Des mécanismes de suivi des recommandations existent également, avec un rattachement organisationnel relativement défini de la fonction d'audit au sein de la banque.

Tableau 22: Audit interne – Banque privée

Eléments analysés	Constats observés
Fonction audit interne	Existante
Plan annuel d'audit	Structuré
Suivi des recommandations	Relativement régulier
Reporting d'audit	Existant
Rattachement organisationnel	Défini
Moyens humains	Limités dans certaines activités
Autonomie opérationnelle	Variable selon les situations

Source : élaboré par nos soins

L'audit interne participe au suivi des anomalies organisationnelles et à l'évaluation des dispositifs de contrôle, de conformité et de gestion des risques. Ses recommandations contribuent au renforcement progressif de la supervision interne au sein de la banque privée.

Cependant, son effectivité reste limitée par certains facteurs, notamment l'insuffisance des moyens humains et techniques face à la complexité croissante des activités bancaires. Le suivi des recommandations demeure également variable selon les structures, certaines étant appliquées rapidement tandis que d'autres connaissent des retards.

Les constats soulignent aussi que l'autonomie réelle de l'audit interne peut être influencée par des contraintes organisationnelles et hiérarchiques. À cela s'ajoutent des difficultés de coordination avec le contrôle permanent et la gestion des risques, ce qui peut limiter la circulation transversale de l'information prudentielle.

Ainsi, même si la fonction d’audit interne est relativement structurée, son efficacité dépend encore du renforcement de ses moyens, du suivi effectif de ses recommandations et d’une meilleure coordination avec les autres fonctions de supervision.

1.1.9. Systèmes d’information et cybersécurité

Cet axe analyse la gouvernance des systèmes d’information, la cybersécurité et la protection des données au sein de la banque privée. Les échanges montrent que la banque a progressivement renforcé ses dispositifs technologiques afin de répondre au développement de ses activités et aux exigences prudentielles en matière de sécurité de l’information.

Les participants ont indiqué l’existence de plusieurs mécanismes liés à la gestion des accès, à la sécurisation des données et au suivi des incidents informatiques. Les documents étudiés confirment également la présence de procédures concernant la continuité d’activité, la sauvegarde des données et le traitement des incidents technologiques.

Tableau 23: Systèmes d’information et cybersécurité – Banque privée

Eléments analysés	Constats observés
Gouvernance des SI	Structurée
Gestion des accès	Encadrée
Sécurité des données	Relativement renforcée
Gestion des incidents	Existence de procédures
Continuité d’activité	Dispositifs disponibles
Coordination SI / contrôle	Variable
Culture cybersécurité	Inégale selon les structures

Source : élaboré par nos soins

La banque privée a mis en place plusieurs actions pour renforcer la sécurité de ses systèmes d’information, notamment le suivi des incidents technologiques et l’actualisation des procédures de cybersécurité.

Cependant, l’intégration des risques technologiques dans la gouvernance reste encore limitée. La coordination entre les structures informatiques et les fonctions de contrôle et la gestion des risques est parfois insuffisante, tandis que la culture de cybersécurité reste diffusée.

Ainsi, malgré des dispositifs technologiques relativement structurés, leur efficacité dépend encore d'une meilleure coordination, d'une circulation plus rapide des informations et d'une intégration plus transversale des risques numériques dans les mécanismes de supervision.

1.1.10. Mécanismes complémentaires de contrôle interne

Cet axe analyse les mécanismes complémentaires de contrôle interne mis en place par la banque privée pour renforcer la supervision des activités, le suivi des anomalies et la coordination des dispositifs prudentiels. Il permet d'apprécier la contribution des différentes fonctions de contrôle à la maîtrise du risque de gouvernance dans les pratiques quotidiennes.

Les échanges montrent que la banque dispose de plusieurs mécanismes de suivi, notamment des reportings, des dispositifs de remontée des incidents et des réunions de coordination entre les fonctions de contrôle et de gestion des risques. Ces dispositifs visent à améliorer le traitement des opérations sensibles et à renforcer l'articulation entre les différentes lignes de contrôle.

Tableau 24: Mécanismes complémentaires de contrôle interne – Banque privée

Eléments analysés	Constats observés
Mécanismes de reporting	Existants
Suivi des anomalies	Relativement structuré
Coordination des contrôles	Variable
Réunions de suivi	Organisées périodiquement
Circulation des informations prudentielles	Inégale
Intégration des lignes de contrôle	Partielle
Vision transversale des risques	Limitée dans certaines situations

Source : élaboré par nos soins

Les résultats montrent que la banque privée dispose de plusieurs mécanismes complémentaires de contrôle, associant les fonctions de contrôle, de conformité, d'audit et de gestion des risques. Certaines réunions permettent d'assurer une coordination régulière et un suivi des dispositifs prudentiels.

Cependant, leur efficacité reste limitée par une intégration parfois fragmentée des mécanismes de contrôle interne. La circulation de l'information varie selon les structures, et certaines anomalies ou informations sensibles ne sont pas toujours partagées de manière suffisamment transversale.

Les constats soulignent aussi que les dispositifs restent souvent orientés vers une logique procédurale et documentaire, plutôt que vers une approche proactive d'anticipation des risques. Cela limite leur capacité à agir directement sur les pratiques opérationnelles et les risques émergents.

Ainsi, malgré l'existence de mécanismes de contrôle relativement structurés, leur effectivité dépend encore de la coordination entre les lignes de défense, de la circulation transversale de l'information et de leur intégration réelle dans les processus décisionnels de la banque.

1.2. Analyse des résultats de la Banque Publique

Cette partie présente les résultats relatifs à la banque publique étudiée, à partir des focus groups réalisés et des documents analysés. L'objectif est d'examiner la manière dont les dispositifs de gouvernance, de contrôle interne, de gestion des risques et de supervision sont organisés et appliqués dans cet établissement. L'analyse permet de mettre en évidence une gouvernance plus institutionnalisée et structurée sur le plan formel, tout en identifiant certaines limites liées à la centralisation des décisions, à la lourdeur administrative, à la circulation de l'information et à la coordination entre les différentes fonctions de contrôle.

1.2.1. Analyse des profils des participants

Le focus group réalisé au sein de la banque publique a regroupé plusieurs responsables intervenant dans les domaines de la gouvernance, du contrôle interne, de la gestion des risques, de l'audit ainsi que du pilotage opérationnel de l'établissement. Cette diversité des profils a permis de recueillir des informations portant à la fois sur les mécanismes organisationnels formels et sur leur fonctionnement concret dans les pratiques quotidiennes de la banque.

Les participants disposent globalement d'une expérience importante dans le secteur bancaire public et occupent des fonctions directement liées à la supervision des activités, à la gestion prudentielle ainsi qu'à la coordination des structures de contrôle. Cette configuration a permis d'obtenir une lecture relativement transversale des mécanismes de gouvernance observés au sein de l'établissement.

Tableau 25: Profils des participants du focus group – Banque publique

Fonction	Domaine d'intervention	Ancienneté approximative
Cadre dirigeant	Gouvernance et pilotage stratégique	Expérience élevée
Responsable contrôle interne	Contrôle et conformité	Expérience élevée
Responsable risques	Gestion des risques	Expérience élevée
Responsable audit interne	Supervision interne	Expérience élevée
Responsable opérationnel	Activités bancaires	Expérience moyenne à élevée

Source: élaboré par nos soins

L'analyse des profils montre que les participants disposent d'une connaissance relativement approfondie du fonctionnement organisationnel de la banque ainsi que des exigences réglementaires encadrant les activités prudentielles du secteur bancaire public. Les échanges réalisés durant le focus group ont permis d'obtenir des informations détaillées concernant les mécanismes de gouvernance, les structures décisionnelles, les fonctions de contrôle ainsi que les principales contraintes organisationnelles observées au sein de l'établissement.

Par ailleurs, les discussions ont mis en évidence plusieurs perceptions concernant l'effectivité des mécanismes de gouvernance dans la banque publique. Certains participants ont davantage insisté sur le niveau de formalisation des dispositifs et sur la conformité réglementaire des structures existantes, tandis que d'autres ont souligné certaines difficultés liées à la centralisation des décisions, à la lourdeur administrative ou encore à la coordination entre les différentes fonctions organisationnelles.

Ces éléments permettent ainsi de mieux comprendre les dynamiques internes propres à la banque publique et contribuent à renforcer la cohérence de l'analyse réalisée dans les axes suivants.

1.2.2. Analyse de la situation financière de la banque publique

D'après le constat de supervision, la banque publique B présente une situation globalement stable. Aucune fragilité financière directe n'est relevée, mais cette appréciation reste limitée par l'absence de données chiffrées sur la rentabilité, la solvabilité, la liquidité ou la qualité du portefeuille de crédits.

Les principales limites concernent surtout le pilotage financier et la gouvernance interne. Le système d'information obsolète et décentralisé, l'absence d'indicateurs précis, ainsi que la centralisation des décisions peuvent réduire l'efficacité du suivi financier et du contrôle des risques. La banque semble donc solide sur le plan institutionnel, mais son pilotage réel reste perfectible.

Tableau 26: Les éléments financiers relevés

Élément analysé	Donnée disponible dans le constat	Lecture financière
Capital de la banque	Capital majoritairement détenu par l'État	Renforce la stabilité institutionnelle, sans permettre d'évaluer précisément les fonds propres.
Activité principale	Financement des entreprises publiques, des projets stratégiques et de l'économie	Confirme son rôle économique, mais peut limiter la recherche de rentabilité pure.
Rentabilité	Aucun chiffre fourni	Impossible de mesurer directement la performance financière.
Résultat net	Non communiqué	La rentabilité réelle n'est pas vérifiable.
Produit net bancaire	Non communiqué	L'efficacité de l'activité bancaire ne peut pas être appréciée.
Créances douteuses	Non communiqué	La qualité du portefeuille de crédits reste inconnue.
Provisions	Non communiqué	Le niveau de couverture des risques n'est pas vérifiable.
Solvabilité / liquidité	Aucun ratio fourni	La solidité est affirmée, mais non appuyée par des ratios chiffrés.
Système d'information	Obsolète et décentralisé	Peut affecter la fiabilité des données, le contrôle et le suivi des risques.
Pilotage financier	Absence d'indicateurs précis	Limite le suivi de la performance, de la rentabilité et des risques.

Source: élaboré par nos soins

La banque publique ne montre pas de difficulté financière immédiate, mais son suivi financier reste insuffisamment outillé. L'enjeu principal réside donc dans le décalage entre une stabilité institutionnelle apparente et des pratiques internes qui limitent l'efficacité réelle du pilotage financier.

1.2.3. Organisation de la gouvernance

Les échanges montrent que la banque publique dispose d'un dispositif de gouvernance relativement structuré et conforme aux exigences prudentielles. Elle est organisée autour d'un conseil d'administration distinct de l'organe exécutif, ainsi que de plusieurs fonctions de contrôle et de supervision internes.

Les responsabilités des organes sont encadrées par des procédures formalisées et font l'objet d'un suivi régulier. Contrairement à la banque privée, la banque publique dispose d'une charte de gouvernance et de procédures détaillées encadrant le fonctionnement des organes dirigeants et la coordination entre les structures de supervision.

Tableau 27: Organisation de la gouvernance – Banque publique

Eléments analysés	Constats observés
Conseil d'administration	Distinct de l'organe exécutif
Composition du conseil	Membres exécutifs, non exécutifs et indépendants
Critères de sélection	Expérience, compétence et honorabilité
Charte de gouvernance	Formelle et structurée
Evaluation de la gouvernance	Réalisée périodiquement
Formalisation des mandats	Encadrée

Source: élaboré par nos soins

La banque publique dispose d'un cadre de gouvernance relativement structuré, fondé sur des critères de compétence, d'expérience et d'honorabilité des administrateurs. L'existence de mécanismes d'évaluation périodique traduit une conformité formelle aux exigences prudentielles.

Cependant, l'effectivité de cette gouvernance reste limitée par la centralisation des décisions, la lourdeur des circuits administratifs et l'implication variable des structures dans le pilotage

stratégique. Certaines fonctions interviennent surtout dans le suivi et la validation, plutôt que dans l'élaboration des orientations.

Ainsi, malgré une gouvernance institutionnalisée, son efficacité dépend encore d'une meilleure coordination interne, d'une prise de décision plus fluide et d'une intégration plus transversale des fonctions concernées.

1.2.4. Fonctionnement de l'organe délibérant et processus décisionnel

Les échanges réalisés avec les participants montrent que la banque publique dispose de mécanismes relativement formalisés encadrant le fonctionnement de l'organe délibérant ainsi que les processus de prise de décision. Les réunions du conseil d'administration sont organisées selon un calendrier préétabli et les modalités de vote, de quorum et de validation des décisions sont encadrées par des procédures internes relativement structurées.

Les participants ont indiqué que les convocations, les ordres du jour ainsi que les documents nécessaires aux réunions sont généralement transmis à l'avance afin de permettre une préparation des décisions et un suivi des principaux dossiers stratégiques et prudentiels.

Tableau 28: Fonctionnement de l'organe délibérant – Banque publique

Eléments analysés	Constats observés
Réunions du conseil	Régulières et planifiées
Conditions de quorum	Structurées et appliquées
Modalités de vote	Majorité qualifiée
Transmission des documents	Organisée à l'avance
Participation des administrateurs	Relativement stable
Intégration des fonctions de contrôle	Plus régulière
Traçabilité des décisions	Institutionnalisée

Source: élaboré par nos soins

La banque publique dispose de mécanismes décisionnels relativement structurés, associant les fonctions de contrôle et de gestion des risques au suivi des décisions importantes.

Cependant, leur efficacité reste limitée par la centralisation des décisions, la longueur des circuits de validation et la lenteur de circulation de l'information. Ces contraintes peuvent ralentir le traitement des dossiers et réduire la réactivité de la banque.

Ainsi, malgré un cadre décisionnel formellement encadré, son effectivité dépend encore d'une meilleure fluidité des validations, d'une circulation plus rapide de l'information et d'une implication plus proactive des fonctions de contrôle dans les décisions stratégiques.

1.2.5. Gouvernance exécutive et pilotage stratégique

Cet axe analyse le rôle de la direction générale et les mécanismes de pilotage stratégique au sein de la banque publique. Les échanges montrent que l'établissement dispose d'une organisation exécutive relativement structurée, composée de plusieurs directions spécialisées intervenant dans le suivi des activités bancaires, prudentielles et opérationnelles.

La direction générale occupe une place centrale dans la coordination des activités stratégiques et dans le suivi des dispositifs de gestion et de supervision. Cette organisation traduit une volonté d'encadrer étroitement les activités de la banque et d'assurer un suivi régulier des orientations prudentielles et organisationnelles.

Tableau 29: Gouvernance exécutive et pilotage stratégique – Banque publique

Éléments analysés	Constats observés
Organisation de la direction générale	Structurée et hiérarchisée
Coordination des fonctions	Relativement institutionnalisée
Pilotage stratégique	Centralisé
Intégration des risques	Présente mais variable
Indicateurs stratégiques	Plus formalisés
Evaluation des objectifs	Structurée mais lente

Source: élaboré par nos soins

La banque publique dispose de mécanismes de suivi stratégique relativement formalisés, notamment à travers des reportings et des dispositifs de coordination interne.

Cependant, le pilotage reste fortement centralisé autour de la direction générale. Cette centralisation, associée à des circuits administratifs lourds, peut limiter l'autonomie des structures internes et ralentir la mise en œuvre des orientations.

Les fonctions de contrôle et de gestion des risques sont présentes, mais leur intégration demeure variable. Elles interviennent surtout dans le suivi et la validation, plutôt que dans l'élaboration des décisions stratégiques.

Ainsi, malgré une gouvernance exécutive structurée, son efficacité dépend encore d'une meilleure circulation de l'information, d'une coordination plus fluide et d'une participation plus active des fonctions de contrôle au pilotage stratégique.

1.2.6. Contrôle interne et conformité

Les échanges réalisés avec les participants montrent que la banque publique dispose d'un dispositif de contrôle interne relativement structuré et organisé autour de plusieurs niveaux de contrôle et de supervision. L'organisation repose notamment sur des mécanismes de contrôle permanent, de contrôle périodique, de conformité ainsi que sur des fonctions de supervision interne relativement institutionnalisées.

Les participants ont indiqué que plusieurs dispositifs existent concernant le suivi des anomalies, la remontée des incidents ainsi que le contrôle des opérations sensibles. Les documents étudiés montrent également l'existence de procédures relativement détaillées encadrant les mécanismes de contrôle interne et les principales opérations prudentielles de l'établissement.

Tableau 30: Contrôle interne et conformité – Banque publique

Eléments analysés	Constats observés
Contrôle permanent	Structuré
Contrôle périodique	Structuré
Fonction conformité	Institutionnalisée
Référentiel de contrôle interne	Formelle et détaillée
Reporting de contrôle	Régulier
Coordination des contrôles	Relativement organisée
Circulation de l'information	Parfois lente

Source: élaboré par nos soins

Les résultats montrent que la banque publique dispose d'un dispositif de contrôle interne relativement structuré, permettant le suivi des mécanismes prudentiels et la remontée régulière des anomalies vers les structures concernées.

Cependant, son effectivité reste limitée par une circulation parfois lente de l'information, surtout lorsque plusieurs niveaux hiérarchiques ou fonctions de contrôle sont impliqués. La coordination entre les structures de contrôle et les directions opérationnelles demeure également complexe, ce qui peut ralentir le traitement de certaines anomalies.

Les constats montrent aussi que certains contrôles restent davantage orientés vers une logique procédurale et documentaire que vers une approche proactive d'anticipation des risques. Ainsi, malgré une conformité formelle aux exigences réglementaires, l'efficacité réelle du contrôle interne dépend encore de sa capacité à assurer une supervision transversale, rapide et intégrée dans les pratiques quotidiennes.

1.2.7. Gouvernance des risques et éthique

L'analyse de cet axe porte sur les mécanismes de gestion des risques, la culture prudentielle ainsi que les dispositifs liés à l'éthique et aux conflits d'intérêts au sein de la banque publique. Les échanges réalisés avec les participants montrent que l'établissement dispose de plusieurs mécanismes relativement structurés destinés à encadrer la gestion des risques et à renforcer la conformité des pratiques organisationnelles.

Les participants ont indiqué que la banque dispose d'une cartographie des risques régulièrement actualisée ainsi que de dispositifs de suivi permettant d'identifier les principales vulnérabilités prudentielles et opérationnelles. Les fonctions de gestion des risques et de conformité participent également au suivi des opérations sensibles et à la supervision de certaines activités considérées comme présentant un niveau de risque plus important.

Tableau 31: Gouvernance des risques et éthique – Banque publique

Eléments analysés	Constats observés
Cartographie des risques	Formelle et actualisée
Suivi des risques	Structuré
Fonction gestion des risques	Institutionnalisée
Fonction conformité	Structurée
Gestion des conflits d'intérêts	Encadrée
Culture du risque	Présente mais inégale
Intégration des risques dans les décisions	Variable selon les structures

Source: élaboré par nos soins

La banque publique dispose de dispositifs de gestion des risques, de prévention des conflits d'intérêts et de respect des règles déontologiques, ce qui traduit une conformité prudentielle formelle.

Toutefois, leur effectivité reste limitée par une culture du risque inégalement intégrée dans les pratiques quotidiennes. Certaines structures restent davantage centrées sur des logiques administratives et de validation a posteriori que sur l'anticipation proactive des risques.

Ainsi, malgré des dispositifs relativement structurés, leur efficacité dépend encore d'une meilleure intégration transversale, d'une circulation plus rapide de l'information et d'une diffusion plus homogène de la culture du risque au sein de la banque.

1.2.8. Audit interne

Les échanges montrent que la banque publique dispose d'une fonction d'audit interne relativement institutionnalisée et intégrée au dispositif global de gouvernance et de

supervision. Elle intervient dans l'évaluation du contrôle interne, le suivi des procédures et la vérification de la conformité des opérations.

Les missions d'audit sont organisées selon un programme annuel structuré, avec des mécanismes de suivi des recommandations. La fonction bénéficie également d'un rattachement organisationnel formalisé, ce qui renforce son rôle dans le contrôle et la supervision interne de la banque.

Tableau 32: Audit interne – Banque publique

Eléments analysés	Constats observés
Fonction audit interne	Institutionnalisée
Plan annuel d'audit	Structuré
Suivi des recommandations	Régulier
Reporting d'audit	Organisé
Rattachement organisationnel	Formelle
Moyens humains	Relativement structurés
Autonomie opérationnelle	Variable selon les situations

Source: élaboré par nos soins

L'audit interne joue un rôle important dans le suivi des anomalies, l'évaluation des dispositifs de contrôle et le renforcement progressif de la supervision interne.

Cependant, son efficacité reste limitée par la lenteur de mise en œuvre de certaines recommandations, liée notamment à la lourdeur administrative et à la centralisation des décisions. La coordination avec le contrôle permanent et la gestion des risques demeure aussi parfois complexe.

Ainsi, malgré une fonction d'audit relativement structurée, son effectivité dépend encore de son autonomie opérationnelle, de la rapidité d'application de ses recommandations et d'une meilleure coordination avec les autres fonctions de contrôle.

1.2.9. Systèmes d'information et cybersécurité

Cet axe analyse la gouvernance des systèmes d'information, la cybersécurité et la protection des données au sein de la banque publique. Les échanges montrent que la banque dispose de

plusieurs mécanismes organisationnels et techniques visant à sécuriser les systèmes d'information et à assurer la continuité des activités.

Les participants ont évoqué l'existence de procédures liées à la gestion des accès, à la protection des données, au traitement des incidents informatiques et à la continuité d'activité. Les documents étudiés confirment également la présence de dispositifs de sauvegarde, de suivi des incidents technologiques et de surveillance des vulnérabilités informatiques.

Tableau 33: Systèmes d'information et cybersécurité – Banque publique

Eléments analysés	Constats observés
Gouvernance des systèmes d'information	Structurée
Gestion des accès	Encadrée
Sécurité des données	Renforcée
Gestion des incidents	Procédures existantes
Continuité d'activité	Dispositifs formalisés
Coordination SI / contrôle	Relativement organisée
Culture cybersécurité	Variable selon les structures

Source: élaboré par nos soins

La banque publique a engagé plusieurs actions pour renforcer la sécurité de ses infrastructures technologiques, notamment par l'actualisation des procédures et le suivi des incidents numériques. Toutefois, l'intégration des risques technologiques dans la gouvernance reste perfectible. La coordination entre les structures informatiques, les fonctions de contrôle et les directions opérationnelles demeure parfois complexe, ce qui peut ralentir la circulation de l'information et la réaction face aux incidents. Ainsi, malgré des dispositifs de cybersécurité relativement structurés, leur efficacité dépend encore d'une meilleure coordination transversale, d'une diffusion plus homogène de la culture cyber et d'une adaptation continue aux risques technologiques.

1.2.10. Mécanismes complémentaires de contrôle interne

Cet axe analyse les mécanismes complémentaires de contrôle interne de la banque publique, mobilisés pour renforcer la supervision des activités, le suivi des anomalies et la coordination

des dispositifs prudentiels. Il permet d’apprécier la manière dont les différentes fonctions de contrôle contribuent à la maîtrise du risque de gouvernance dans les pratiques quotidiennes.

Les échanges montrent que la banque dispose de plusieurs dispositifs de suivi, notamment des reportings, des réunions de coordination, des mécanismes de remontée des incidents et des dispositifs de suivi des recommandations prudentielles. Ces mécanismes visent à améliorer la surveillance des opérations sensibles et à renforcer l’articulation entre les différentes lignes de contrôle.

Tableau 34: Mécanismes complémentaires de contrôle interne – Banque publique

Eléments analysés	Constats observés
Mécanismes de reporting	Structurés
Suivi des anomalies	Institutionnalisé
Coordination des contrôles	Relativement organisée
Réunions de suivi	Régulières
Circulation des informations prudentielles	Parfois lente
Intégration des lignes de contrôle	Partielle
Vision transversale des risques	Variable selon les structures

Source: élaboré par nos soins

La banque publique dispose de plusieurs mécanismes complémentaires de contrôle associant l’audit, la conformité, la gestion des risques et le contrôle interne. Ces dispositifs assurent un suivi régulier des exigences prudentielles et des anomalies organisationnelles.

Cependant, leur efficacité reste limitée par la fragmentation des contrôles, la complexité des circuits de validation et la lenteur de circulation de l’information. Ces contraintes réduisent la capacité de la banque à disposer d’une vision transversale et rapide des risques.

Ainsi, malgré une structuration formelle solide, l’effectivité des contrôles dépend encore d’une meilleure coordination, d’une intégration plus forte dans le pilotage stratégique et d’une capacité plus proactive à influencer les pratiques quotidiennes.

1.3. Analyse comparative des résultats

L'analyse comparative montre que les deux banques disposent de dispositifs formels de gouvernance, de contrôle et de supervision. Toutefois, leur effectivité varie selon leur mode d'organisation. La banque privée se caractérise par une plus grande souplesse, mais présente des limites liées à la formalisation, à la traçabilité des décisions et au contrôle du risque de crédit. La banque publique, quant à elle, repose sur une organisation plus institutionnalisée, mais reste marquée par la centralisation, la lenteur administrative et des difficultés de coordination.

Ainsi, la comparaison ne vise pas à désigner une banque plus performante que l'autre, mais à montrer que le risque de gouvernance prend des formes différentes : dans la banque privée, il se manifeste surtout par une insuffisance d'effectivité des contrôles et des impacts financiers visibles ; dans la banque publique, il apparaît davantage à travers la lourdeur organisationnelle, la lenteur de circulation de l'information et les limites du pilotage financier.

Tableau 35: Synthèse comparative globale des résultats

Points analysés	Banque privée	Banque publique
1. Organisation de la gouvernance	Structure de gouvernance existante, mais certaines pratiques restent partiellement formalisées. L'effectivité des organes dépend fortement du rôle joué par les dirigeants.	Structure plus institutionnalisée, avec un Conseil d'administration et des comités spécialisés. Toutefois, les discussions restent parfois orientées vers des considérations institutionnelles plutôt que financières.
2. Fonctionnement décisionnel	Décisions plus rapides et plus flexibles, mais avec une intégration parfois insuffisante des fonctions de contrôle dans les décisions sensibles.	Décisions plus encadrées, mais centralisées autour du Directeur Général, avec des circuits administratifs qui ralentissent le traitement des dossiers.
3. Gouvernance exécutive	Pilotage fortement dépendant de la direction générale, avec des limites dans la traçabilité et l'encadrement des décisions.	Organisation hiérarchique claire et stabilité de l'équipe dirigeante, mais implication variable des directeurs dans les décisions stratégiques.
4. Contrôle interne	Dispositif existant, mais certaines faiblesses apparaissent dans le suivi effectif, notamment lorsque les contrôles ne corrigent pas suffisamment les pratiques à risque.	Contrôle interne plus structuré, mais l'efficacité est limitée par la lenteur de circulation de l'information et la coordination perfectible entre certaines directions.

5. Gestion des risques	Culture du risque inégalement intégrée. Les risques de crédit apparaissent plus visibles à travers le reclassement des créances et les besoins de provisionnement.	Culture prudentielle plus institutionnalisée, mais les analyses des risques ne sont pas toujours suffisamment approfondies au niveau des organes de gouvernance.
6. Audit interne	Fonction d'audit présente, mais son influence dépend de la capacité réelle à faire appliquer les recommandations.	Comité d'audit fonctionnel et missions globalement respectées, mais suivi des recommandations parfois différées.
7. Système d'information et cybersécurité	Les dispositifs peuvent être renforcés, mais leur coordination avec les autres fonctions de contrôle reste perfectible.	Système d'information obsolète, décentralisé et non intégré entre les agences, ce qui limite la vision consolidée et complique la supervision.
8. Contrôles complémentaires	Vision transversale parfois limitée, notamment lorsque les fonctions de conformité, de risque et d'audit ne sont pas suffisamment intégrées dans les décisions.	Contrôles plus institutionnalisés, mais coordination parfois fragmentée entre les fonctions commerciales, financières, d'audit, de conformité et de ressources humaines.
9. Analyse des profils	Les profils interrogés montrent une gouvernance plus dépendante des acteurs clés. La qualité des décisions dépend donc fortement de l'implication des dirigeants et de l'indépendance réelle des fonctions de contrôle.	Les profils interrogés montrent une couverture plus large des fonctions : direction générale, finance, audit, conformité, commercial et ressources humaines. Toutefois, le poste RH assuré par intérim révèle une limite organisationnelle importante.
10. Situation financière de la banque	La situation financière apparaît plus sensible, notamment à travers le reclassement d'un volume important de créances douteuses et le besoin de provisions complémentaires. Les dysfonctionnements de gouvernance ont donc un impact financier plus direct.	Aucun chiffre financier précis n'est fourni. La solidité globale n'est pas remise en cause, mais l'absence d'indicateurs précis, le système d'information obsolète et la difficulté à concilier rentabilité et missions publiques limitent l'appréciation financière réelle.

Source : élaboré par nos soins

L'analyse comparative montre que les deux banques disposent de dispositifs formels de gouvernance, de contrôle et de supervision. Toutefois, leur effectivité varie selon leur mode d'organisation et leurs contraintes internes.

La banque privée se distingue par une organisation plus souple et réactive, favorisant la rapidité décisionnelle. Cependant, cette flexibilité s'accompagne de limites liées à la formalisation des procédures, à la traçabilité des décisions et à l'intégration effective des contrôles, notamment dans les décisions sensibles.

La banque publique, quant à elle, présente une organisation plus institutionnalisée et structurée, avec des organes de gouvernance et des fonctions de contrôle clairement établis. Néanmoins, son fonctionnement reste marqué par une forte centralisation, une circulation lente de l'information et une coordination parfois limitée entre les structures.

Sur le plan du contrôle interne et de la gestion des risques, les deux banques disposent de dispositifs identifiables, mais leur capacité à intervenir en amont des décisions demeure variable. Dans la banque privée, les limites concernent surtout l'intégration des contrôles, tandis que dans la banque publique elles relèvent davantage de la lourdeur administrative et du manque d'information consolidée.

Sur le plan financier, les effets des dysfonctionnements apparaissent plus visibles dans la banque privée, notamment à travers le reclassement des créances et l'ajustement des provisions. La banque publique ne présente pas de fragilité immédiate, mais l'absence d'indicateurs précis limite l'évaluation de sa performance réelle.

Ainsi, le risque de gouvernance prend deux formes différentes : dans la banque privée, il est lié à une formalisation et une traçabilité insuffisante ; dans la banque publique, il résulte surtout de la centralisation, de la lenteur organisationnelle et des limites du pilotage financier. Cette comparaison confirme que la supervision bancaire doit aller au-delà de la conformité formelle pour apprécier l'effectivité réelle des dispositifs dans les pratiques quotidiennes

Section 2 : Discussion des résultats

Cette section discute les résultats des deux banques à partir du cadre conceptuel, théorique et réglementaire présenté dans le premier chapitre. Elle vise surtout à expliquer pourquoi ces résultats apparaissent et comment ils peuvent être rapprochés des normes prudentielles, des théories de la gouvernance bancaire et des études antérieures.

Les résultats montrent que les deux établissements disposent de dispositifs de gouvernance, de contrôle interne et de gestion des risques globalement conformes aux exigences prudentielles, notamment celles du Comité de Bâle, qui insiste sur le rôle du conseil d'administration, la séparation des responsabilités, l'efficacité du contrôle interne et l'intégration de la culture du risque (Comité de Bâle, 2021). Ces constats s'inscrivent également dans le cadre réglementaire algérien, notamment la Loi n° 23-09 relative à la monnaie et au crédit et du règlement n°11-08 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers.

Cependant, l'analyse met en évidence un écart entre la conformité formelle des dispositifs et leur effectivité réelle. Le risque de gouvernance ne résulte donc pas uniquement de l'absence de règles, mais surtout de la capacité limitée des mécanismes existants à influencer les décisions, la circulation de l'information, la coordination interne et la maîtrise des risques.

2.1. Le décalage entre conformité réglementaire et effectivité des mécanismes de gouvernance

Les résultats de la première section montrent que les deux banques disposent d'organes de gouvernance, de fonctions de contrôle, de dispositifs de gestion des risques et de mécanismes de supervision interne. Sur le plan formel, ces éléments répondent aux exigences prudentielles présentées dans précédemment. Le Comité de Bâle souligne en effet que la gouvernance bancaire doit reposer sur des organes responsables, des fonctions de contrôle indépendantes et des dispositifs capables d'assurer une surveillance effective des risques (Comité de Bâle, 2015 ; 2021).

Toutefois, l'existence de ces dispositifs ne garantit pas automatiquement leur application effective. Cette situation peut être expliquée par la théorie institutionnelle, selon laquelle les organisations peuvent adopter des structures conformes aux attentes réglementaires afin de

renforcer leur légitimité, sans que ces structures transforment nécessairement les pratiques internes (DiMaggio & Powell, 1983 ; Scott, 2014). Autrement dit, la conformité peut être présente sur le plan documentaire, mais rester partiellement limitée dans son influence réelle sur les comportements organisationnels.

Dans la banque privée, ce décalage apparaît surtout à travers la formalisation insuffisante de certaines procédures, la traçabilité limitée de certaines décisions et l'intervention parfois tardive des fonctions de contrôle dans les décisions sensibles. Ces éléments montrent que les mécanismes de gouvernance existent, mais qu'ils ne jouent pas toujours pleinement leur rôle préventif. Cette situation rejoint les analyses relatives à la gouvernance apparente, selon lesquelles certains dispositifs peuvent exister principalement pour répondre aux exigences réglementaires, sans produire une effectivité complète dans les pratiques décisionnelles (Poirier, 2021).

Dans la banque publique, le décalage prend une forme différente. Les dispositifs sont plus institutionnalisés et mieux formalisés, mais leur effectivité est limitée par la centralisation des décisions, la lourdeur administrative et la lenteur de circulation de l'information. Ce résultat rejoint les travaux soulignant que la concentration du pouvoir décisionnel peut réduire l'autonomie des fonctions de contrôle et affaiblir la réactivité des mécanismes de gouvernance (Bellahi, 2024).

Ainsi, les résultats montrent que la supervision bancaire ne doit pas uniquement vérifier l'existence des organes et des procédures. Elle doit aussi apprécier leur fonctionnement concret, leur influence sur les décisions et leur capacité à prévenir les risques dans les pratiques quotidiennes.

2.2. L'influence des dynamiques organisationnelles sur l'effectivité des mécanismes de gouvernance

Les résultats montrent que l'effectivité des mécanismes de gouvernance dépend fortement des dynamiques organisationnelles propres à chaque banque. Les dispositifs formels ne fonctionnent pas de manière isolée : leur efficacité dépend de la qualité de la coordination interne, de la circulation de l'information, du rôle des dirigeants et de l'intégration des fonctions de contrôle dans les décisions stratégiques.

Dans la banque privée, l'organisation apparaît plus souple et plus réactive. Cette souplesse peut faciliter la prise de décision, mais elle peut également créer des fragilités lorsque les procédures ne sont pas suffisamment formalisées ou lorsque les décisions sensibles ne sont pas suffisamment documentées. Cette situation peut être interprétée à travers la théorie de l'agence, qui met en évidence les risques liés aux asymétries d'information, aux conflits d'intérêts et à l'insuffisance des mécanismes de contrôle des dirigeants ou des décideurs (Jensen & Meckling, 1976).

Le conflit d'intérêts observé dans la banque privée illustre clairement ce mécanisme. La mauvaise classification initiale de certaines créances, leur reclassement ultérieur en créances douteuses et l'ajustement des provisions montrent que les limites de gouvernance peuvent avoir des conséquences financières concrètes. Dans ce cas, le risque de gouvernance ne reste pas abstrait : il se traduit par une sous-estimation du risque de crédit, une altération de la qualité de l'information financière et un besoin de provisionnement complémentaire. Ce résultat confirme les analyses selon lesquelles les faiblesses de gouvernance peuvent affecter la solidité financière d'un établissement lorsque les contrôles ne permettent pas de prévenir les décisions influencées par des intérêts particuliers (Scialom, 2013 ; Toumi, 2016).

Dans la banque publique, les difficultés sont davantage liées aux dynamiques hiérarchiques et administratives. L'établissement dispose d'une organisation plus structurée, mais la centralisation des décisions et la lenteur des circuits de validation limitent parfois l'autonomie opérationnelle des directions et la réactivité des fonctions de contrôle. Cette situation peut être rapprochée de la théorie des parties prenantes, dans la mesure où l'efficacité de la gouvernance dépend de la capacité à coordonner plusieurs acteurs internes ayant des responsabilités différentes : direction générale, audit, conformité, gestion des risques, fonctions commerciales et organes délibérants (Freeman, 1984).

Ainsi, les résultats montrent que les limites de gouvernance ne s'expliquent pas seulement par les textes réglementaires, mais aussi par les pratiques internes. Le « pourquoi » des résultats se trouve donc dans les dynamiques organisationnelles propres à chaque banque, tandis que le « comment » apparaît dans la manière dont ces dynamiques influencent la circulation de l'information, la traçabilité des décisions et l'intégration réelle des contrôles.

2.3. Le rôle de la supervision bancaire dans l'encadrement des pratiques de gouvernance

Les résultats confirment que la supervision bancaire joue un rôle important dans l'encadrement des pratiques de gouvernance. Les contrôles sur pièces, les missions de contrôle sur place, les reportings prudentiels et les recommandations des autorités contribuent à renforcer la formalisation des procédures, des dispositifs de contrôle interne et des mécanismes de gestion des risques.

Ce rôle rejoint les principes du Comité de Bâle, selon lesquels la supervision bancaire ne doit pas seulement contrôler la conformité réglementaire, mais aussi apprécier la qualité de la gouvernance, l'efficacité du contrôle interne, la gestion des risques et l'implication des organes dirigeants dans la maîtrise des activités bancaires (Comité de Bâle, 2015 ; 2021). Dans le contexte algérien, cette fonction est également encadrée par la Loi n° 23-09 et le règlement n° 11-08, qui accordent une place centrale au contrôle interne, à la gestion des risques et à la responsabilité des organes dirigeants.

Dans la banque privée, la supervision permet de révéler des écarts entre la situation déclarée et la situation réelle. Le reclassement des créances et l'ajustement des provisions montrent que l'intervention de la supervision peut corriger une appréciation insuffisante du risque de crédit. Elle agit donc comme un mécanisme de correction et de sécurisation de l'information prudentielle.

Dans la banque publique, la supervision met davantage en évidence des limites organisationnelles : centralisation des décisions, lenteur administrative, système d'information décentralisé et coordination perfectible entre les fonctions. Ces constats montrent que la supervision bancaire ne porte pas uniquement sur les indicateurs financiers, mais également sur les conditions organisationnelles qui permettent ou limitent la maîtrise effective des risques.

Toutefois, les résultats montrent aussi que la supervision agit plus facilement sur les dispositifs formels que sur les pratiques internes profondément installées. Elle peut recommander, contrôler et sanctionner, mais son efficacité dépend de la capacité des banques à intégrer réellement ces exigences dans leur fonctionnement quotidien. Cette idée rejoint les

travaux de Fotsing-Kamdem (2025), selon lesquels l'efficacité des dispositifs prudentiels dépend de leur appropriation concrète par les établissements supervisés.

2.4. Les limites de la supervision bancaire dans la maîtrise du risque de gouvernance

Les résultats mettent en évidence plusieurs limites de la supervision bancaire dans la maîtrise du risque de gouvernance. Ces limites ne relèvent pas uniquement du cadre réglementaire, mais aussi des contraintes organisationnelles, institutionnelles et comportementales observées dans les deux banques.

La première limite concerne l'écart entre les exigences réglementaires et leur application effective. Les deux établissements disposent de mécanismes relativement conformes, mais certains dispositifs restent davantage orientés vers une logique documentaire que vers une logique proactive d'anticipation des risques. Cette situation rejoint la théorie institutionnelle, qui explique que certaines organisations peuvent adopter des dispositifs légitimes sans modifier profondément leurs pratiques internes (DiMaggio & Powell, 1983 ; Scott, 2014).

La deuxième limite concerne la circulation de l'information. Dans les deux banques, certaines informations prudentielles ou anomalies ne circulent pas toujours rapidement entre les structures concernées. Cette faiblesse réduit la capacité des fonctions de contrôle à produire une vision globale des risques. Elle rejoint les analyses de Noui et Guedouari (2025), qui soulignent l'importance du reporting prudentiel et de la qualité de l'information dans la réduction des asymétries et le renforcement de la surveillance bancaire.

La troisième limite concerne la culture du risque. Les résultats montrent que les fonctions de contrôle, de conformité et de gestion des risques interviennent parfois davantage dans une logique de validation ou de contrôle a posteriori que dans une logique d'anticipation. Or, le Comité de Bâle insiste sur l'importance d'une culture du risque diffusée dans l'ensemble de l'organisation, soutenue par l'implication des dirigeants et par un « tone at the top » clair (Comité de Bâle, 2015 ; 2021 ; Elkaoukabi, 2021).

Enfin, les limites comportementales apparaissent particulièrement importantes. Dans la banque privée, le conflit d'intérêts ayant contribué à la mauvaise classification de certaines créances montre que les dispositifs formels ne suffisent pas si les comportements internes ne sont pas encadrés par une gouvernance réellement effective. Ce constat rejoint la théorie de

l'agence, car il met en évidence un problème d'alignement entre les intérêts individuels, les objectifs de l'établissement et les exigences prudentielles (Jensen & Meckling, 1976).

Dans la banque publique, les limites comportementales prennent plutôt la forme d'une culture administrative, où la conformité aux procédures peut parfois primer sur la réactivité, l'analyse financière et l'anticipation des risques. Ainsi, la supervision bancaire rencontre des limites lorsqu'elle se heurte à des pratiques internes, à des intérêts particuliers, à une faible culture du risque ou à des structures organisationnelles trop centralisées.

2.5. Les apports de la recherche dans le contexte bancaire algérien

Cette recherche apporte plusieurs contributions à l'analyse de la gouvernance bancaire dans le contexte algérien. Son premier apport est de montrer que les difficultés observées ne concernent pas principalement l'absence de dispositifs de gouvernance, mais leur effectivité réelle. Les deux banques disposent de structures, de procédures et de fonctions de contrôle, mais leur capacité à influencer les décisions, la circulation de l'information et la maîtrise des risques reste variable.

Le deuxième apport réside dans la comparaison entre une banque privée et une banque publique. Cette comparaison montre que le risque de gouvernance ne prend pas la même forme selon le profil de l'établissement. Dans la banque privée, il apparaît surtout à travers la flexibilité organisationnelle, la formalisation incomplète, la traçabilité limitée et les effets financiers liés au conflit d'intérêts. Dans la banque publique, il apparaît plutôt à travers la centralisation, la lourdeur administrative, les limites du système d'information et la difficulté à évaluer la performance financière à partir d'indicateurs précis.

Le troisième apport concerne le rapprochement entre les résultats empiriques et les théories mobilisées dans le chapitre 1. La théorie institutionnelle permet d'expliquer le décalage entre conformité formelle et pratiques effectives. La théorie de l'agence permet d'interpréter les conflits d'intérêts, les asymétries d'information et les limites du contrôle des dirigeants. La théorie des parties prenantes permet de comprendre l'importance de la coordination entre les différents acteurs internes de la banque. Enfin, les approches relatives à la gouvernance apparente montrent que la présence de dispositifs ne garantit pas nécessairement leur efficacité réelle.

Le quatrième apport est méthodologique. Le recours au focus group et à l'analyse documentaire a permis de confronter les dispositifs formels aux perceptions des acteurs impliqués dans la gouvernance, le contrôle interne et la gestion des risques. Cette démarche permet de dépasser une lecture uniquement réglementaire et d'intégrer les pratiques organisationnelles, les comportements internes et les difficultés rencontrées sur le terrain.

Ainsi, cette recherche contribue à enrichir les travaux sur la gouvernance bancaire en Algérie en mettant en évidence les interactions entre supervision prudentielle, pratiques organisationnelles, conflits d'intérêts, culture du risque et effectivité des mécanismes de contrôle.

2.6. Synthèse des mécanismes de supervision bancaire

Cette dernière sous-section permet de répondre de manière transversale aux principales questions soulevées par la recherche. Les résultats montrent d'abord que la supervision bancaire repose sur plusieurs mécanismes destinés à encadrer les pratiques de gouvernance au sein des banques. Ces mécanismes concernent notamment le contrôle sur pièces, le contrôle sur place, le reporting prudentiel, les recommandations adressées aux établissements, les sanctions éventuelles ainsi que le suivi des dispositifs de contrôle interne, de gestion des risques, d'audit interne et de conformité. Ils permettent aux autorités de supervision de ne pas se limiter à la vérification de la conformité réglementaire, mais d'apprécier également la qualité réelle de l'organisation interne des banques et leur capacité à maîtriser les risques liés à la gouvernance. Cette logique rejoint les principes du Comité de Bâle, qui insistent sur l'évaluation de l'efficacité des organes de gouvernance, des fonctions de contrôle et de la culture du risque au sein des établissements bancaires (Comité de Bâle, 2021). Elle s'inscrit également dans le cadre réglementaire algérien, notamment la Loi n° 23-09 relative à la monnaie et au crédit et le règlement n° 11-08 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers.

Les résultats montrent ensuite que ces mécanismes influencent les pratiques de gouvernance principalement en renforçant la formalisation, la traçabilité et le suivi prudentiel. Dans les deux banques étudiées, les exigences de supervision ont encouragé la mise en place de procédures, de dispositifs de reporting, de mécanismes de suivi des risques et de structures de contrôle interne plus organisées. La supervision bancaire apparaît donc comme un levier important d'encadrement, dans la mesure où elle pousse les banques à mieux structurer leurs

pratiques, à documenter davantage leurs décisions et à accorder une place plus importante à la gestion des risques.

Toutefois, cette influence reste différente selon les caractéristiques internes de chaque établissement. Dans la banque privée, les limites observées concernent surtout la formalisation incomplète de certains dispositifs, la traçabilité parfois insuffisante des décisions et l'intégration variable des fonctions de contrôle dans les décisions sensibles. Le conflit d'intérêts ayant contribué à l'octroi de crédits à des clients insuffisamment solvables illustre cette limite. Malgré l'existence de mécanismes de contrôle, ceux-ci n'ont pas toujours permis d'empêcher une appréciation insuffisante du risque de crédit, ce qui a conduit au reclassement de certaines créances en créances douteuses et à un ajustement des provisions. Cette situation rejoint la théorie de l'agence, selon laquelle les conflits d'intérêts et les asymétries d'information peuvent fragiliser la gouvernance lorsque les mécanismes de contrôle ne jouent pas pleinement leur rôle préventif (Jensen & Meckling, 1976).

Dans la banque publique, les dispositifs apparaissent plus institutionnalisés et plus formalisés, mais leur effectivité reste limitée par certaines contraintes organisationnelles. La centralisation des décisions, la lourdeur administrative, la lenteur de circulation de l'information et les limites du système d'information réduisent la capacité des mécanismes de supervision à produire une vision rapide, consolidée et transversale des risques. Cette situation rejoint les analyses de la théorie institutionnelle, selon laquelle les organisations peuvent adopter des structures conformes aux exigences réglementaires sans que celles-ci transforment nécessairement les pratiques internes (DiMaggio & Powell, 1983 ; Scott, 2014).

Ainsi, les limites observées ne relèvent pas uniquement du cadre prudentiel, mais aussi de facteurs organisationnels et opérationnels. Elles concernent principalement la circulation insuffisante de l'information, la coordination parfois limitée entre les fonctions de contrôle, l'intervention tardive de la gestion des risques dans certaines décisions, la centralisation excessive des processus décisionnels et la faible anticipation de certains risques émergents. Ces éléments montrent que la supervision bancaire peut encadrer et orienter les pratiques de gouvernance, mais que son efficacité dépend fortement de la capacité des banques à intégrer réellement les exigences prudentielles dans leur fonctionnement quotidien.

En définitive, la supervision bancaire constitue un levier essentiel de maîtrise du risque de gouvernance, mais elle ne peut produire pleinement ses effets que lorsque les dispositifs

prudentiels dépassent la simple conformité formelle pour devenir des pratiques réellement intégrées dans les décisions, la culture du risque et les mécanismes internes de contrôle. Cette synthèse confirme le fil conducteur de cette recherche : le risque de gouvernance apparaît moins dans l'absence de dispositifs que dans l'écart entre leur existence réglementaire et leur effectivité réelle dans les pratiques organisationnelles.

Conclusion

La discussion montre que les deux banques disposent de dispositifs de gouvernance, de contrôle interne et de gestion des risques relativement conformes aux exigences prudentielles. Toutefois, leur efficacité réelle reste variable dans les pratiques quotidiennes.

Dans la banque privée, les limites concernent surtout la formalisation, la traçabilité des décisions, l'intégration des contrôles et les effets financiers liés au conflit d'intérêts, notamment à travers le reclassement des créances et l'ajustement des provisions.

Dans la banque publique, les limites sont davantage liées à la centralisation des décisions, à la lourdeur administrative, à la lenteur de circulation de l'information et au système d'information décentralisé.

Ainsi, le risque de gouvernance ne dépend pas seulement de l'existence des règles, mais surtout de leur intégration réelle dans les pratiques organisationnelles, décisionnelles et culturelles des banques. La supervision bancaire reste donc essentielle, mais son efficacité dépend de la capacité des établissements à transformer les exigences prudentielles en pratiques concrètes.

CONCLUSION GÉNÉRALE

La gouvernance bancaire occupe une place centrale dans la stabilité financière et la maîtrise des risques bancaires. Cette recherche avait pour objectif d'analyser dans quelle mesure la supervision bancaire contribue à la maîtrise du risque de gouvernance dans le contexte algérien, à travers une comparaison entre une banque privée et une banque publique.

Les résultats montrent que les deux banques disposent de dispositifs de gouvernance, de contrôle interne et de gestion des risques globalement conformes aux exigences prudentielles. Toutefois, leur effectivité réelle reste variable dans les pratiques quotidiennes. La banque privée présente une organisation plus flexible, mais marquée par des limites liées à la formalisation, à la traçabilité des décisions et à l'intégration des fonctions de contrôle. La banque publique, quant à elle, apparaît plus structurée, mais reste affectée par la centralisation des décisions, la lourdeur administrative et la lenteur de circulation de l'information.

L'étude met ainsi en évidence un décalage entre conformité réglementaire et fonctionnement effectif des mécanismes de gouvernance. Les dispositifs prudentiels existent, mais leur capacité à influencer réellement les décisions, la coordination interne et la culture du risque dépend fortement des dynamiques organisationnelles propres à chaque établissement.

La supervision bancaire contribue donc au renforcement des dispositifs de gouvernance et de contrôle, notamment à travers les exigences réglementaires, les contrôles et les recommandations prudentielles. Cependant, son efficacité dépend de la capacité des banques à intégrer concrètement ces exigences dans leurs pratiques organisationnelles et décisionnelles.

Enfin, cette recherche contribue à enrichir les travaux sur la gouvernance bancaire en Algérie, tout en reconnaissant certaines limites liées au choix d'une approche qualitative centrée sur deux établissements. De futures recherches pourraient approfondir l'étude des effets de la transformation numérique, des risques technologiques et des mécanismes de gouvernance dans d'autres types d'établissements financiers.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Références académiques et théoriques

- Bardin, L. (2013). *L'analyse de contenu*. Presses Universitaires de France.
- Bellahi, A. (2024). *Gouvernance bancaire et supervision prudentielle dans les pays émergents*. Alger : ENAG.
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20-47.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Drapeau, M. (2004). Les critères de scientificité en recherche qualitative. *Pratiques Psychologiques*, 10(1), 79-86.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Elkaoukabi, M. (2021). *La gouvernance bancaire et le Tone at the Top*. Paris : L'Harmattan.
- Flick, U. (2022). *An introduction to qualitative research* (7th ed.). Sage Publications.
- Fotsing-Kamdem, A. (2025). *Supervision prudentielle et gouvernance bancaire*. Paris : Economica.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman Publishing.
- Gharbi, M., & Amrani, Y. (2024). Gouvernance bancaire et stabilité financière dans le contexte algérien. *Revue Algérienne des Sciences Économiques et de Gestion*, 18(2), 55-73.
- Gramling, A., Maletta, M., Schneider, A., & Church, B. (2004). The role of the internal audit function in corporate governance. *Journal of Accounting Literature*, 23, 194-244.
- Gyedu Opoku, D. (2023). Banking governance adaptation and regulatory transformation in emerging economies. *International Journal of Financial Governance*, 12(1), 44-61.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Kitzinger, J. (1994). The methodology of focus groups: The importance of interaction between research participants. *Sociology of Health & Illness*, 16(1), 103-121.
- Lam, J. (2014). *Enterprise risk management: From incentives to controls* (2nd ed.). Wiley.
- Macey, J. R., & O'Hara, M. (2003). The corporate governance of banks. *Federal Reserve Bank of New York Economic Policy Review*, 9(1), 91-107.
- Marková, I. (2004). *Dialogue et représentations sociales*. Presses Universitaires de France.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). Sage Publications.
- Moeller, R. (2011). *COSO enterprise risk management*. Wiley.

- Noui, H., & Guedouari, A. (2025). *Reporting prudentiel et gouvernance bancaire en Algérie*. Alger : ENAG.
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2021). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (5e éd.). Armand Colin.
- Pickett, K. (2010). *The internal auditing handbook* (3rd ed.). Wiley.
- Poirier, N. (2021). *Gouvernance bancaire et conformité réglementaire*. Presses de l'Université du Québec.
- Quali, S., & Yahiatene, M. (2019). Réformes financières et évolution du système bancaire algérien. *Revue Économie et Management*, 19(3), 88-104.
- Scialom, L. (2013). *Économie bancaire* (6e éd.). La Découverte.
- Scott, W. R. (2014). *Institutions and organizations: Ideas, interests and identities* (4th ed.). Sage Publications.
- Senouci, K. (2015). Gouvernance bancaire et conflits d'intérêts dans le contexte algérien. *Revue des Réformes Économiques et Intégration en Économie Mondiale*, 9(1), 101-118.
- Silverman, D. (2020). *Interpreting qualitative data* (6th ed.). Sage Publications.
- Talhaoui, A., & Derrardja, M. (2022). Gouvernance bancaire et indépendance des organes de contrôle en Algérie. *Revue Algérienne de Finance et Banque*, 7(2), 33-52.
- Thiétart, R. A. (Dir.). (2014). *Méthodes de recherche en management* (4e éd.). Dunod.
- Toumi, K. (2016). *Gouvernance bancaire et contrôle interne*. Casbah Éditions.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage Publications.

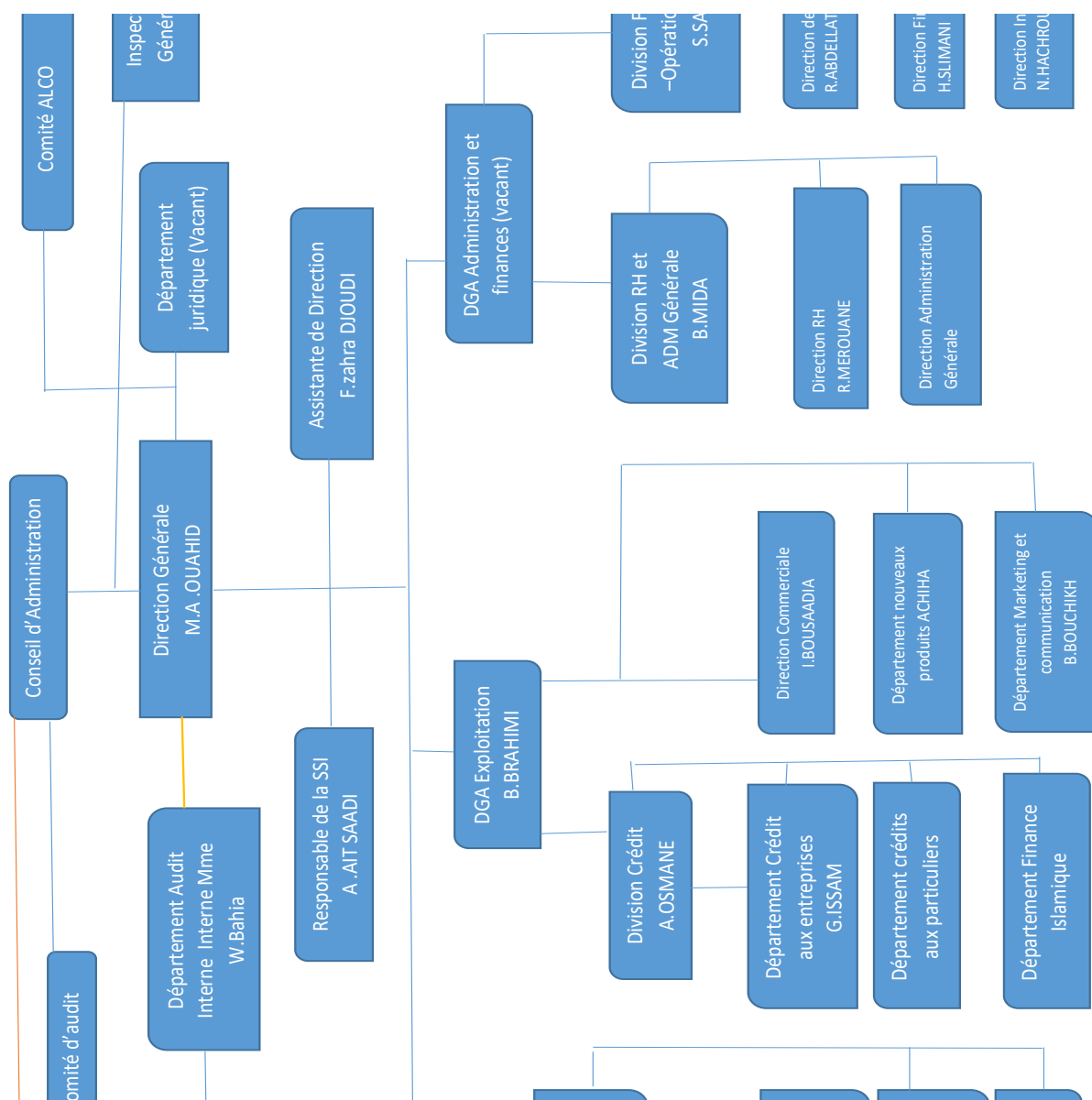
Références réglementaires et institutionnelles

- Constitution de la République Algérienne Démocratique et Populaire (2020).
- Banque des règlements internationaux (BIS). (2011). *Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems*.
- Comité de Bâle sur le contrôle bancaire (BIS). (2015). *Corporate governance principles for banks*.
- Comité de Bâle sur le contrôle bancaire (BIS). (2021). *Guidelines on corporate governance principles for banks*.
- Algérie. (2023). *Loi n° 23-09 du 21 juin 2023 relative à la monnaie et au crédit*. Journal officiel de la République algérienne démocratique et populaire, n° 43.
- Algérie. (2003). *Ordonnance n° 03-11 du 26 août 2003 relative à la monnaie et au crédit*. Journal officiel de la République algérienne démocratique et populaire.
- Banque d'Algérie. (2025). *Instruction n° 04-25 du 29 juin 2025 relative à l'agrément des dirigeants bancaires*.
- Banque d'Algérie. (2011). *Règlement n° 11-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers*.

- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2013). *Internal Control – Integrated Framework*.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2017). *Enterprise Risk Management Framework*.
- Institute of Internal Auditors (IIA). (2017). *International Professional Practices Framework (IPPF)*.
- Banque d’Algérie. (s.d.). *Guide méthodologique détaillé sur la gouvernance bancaire en Algérie*.
- Banque d’Algérie. (s.d.). *Guide de contrôle sur place du dispositif de gouvernance*. Direction Générale de l’Inspection Générale.

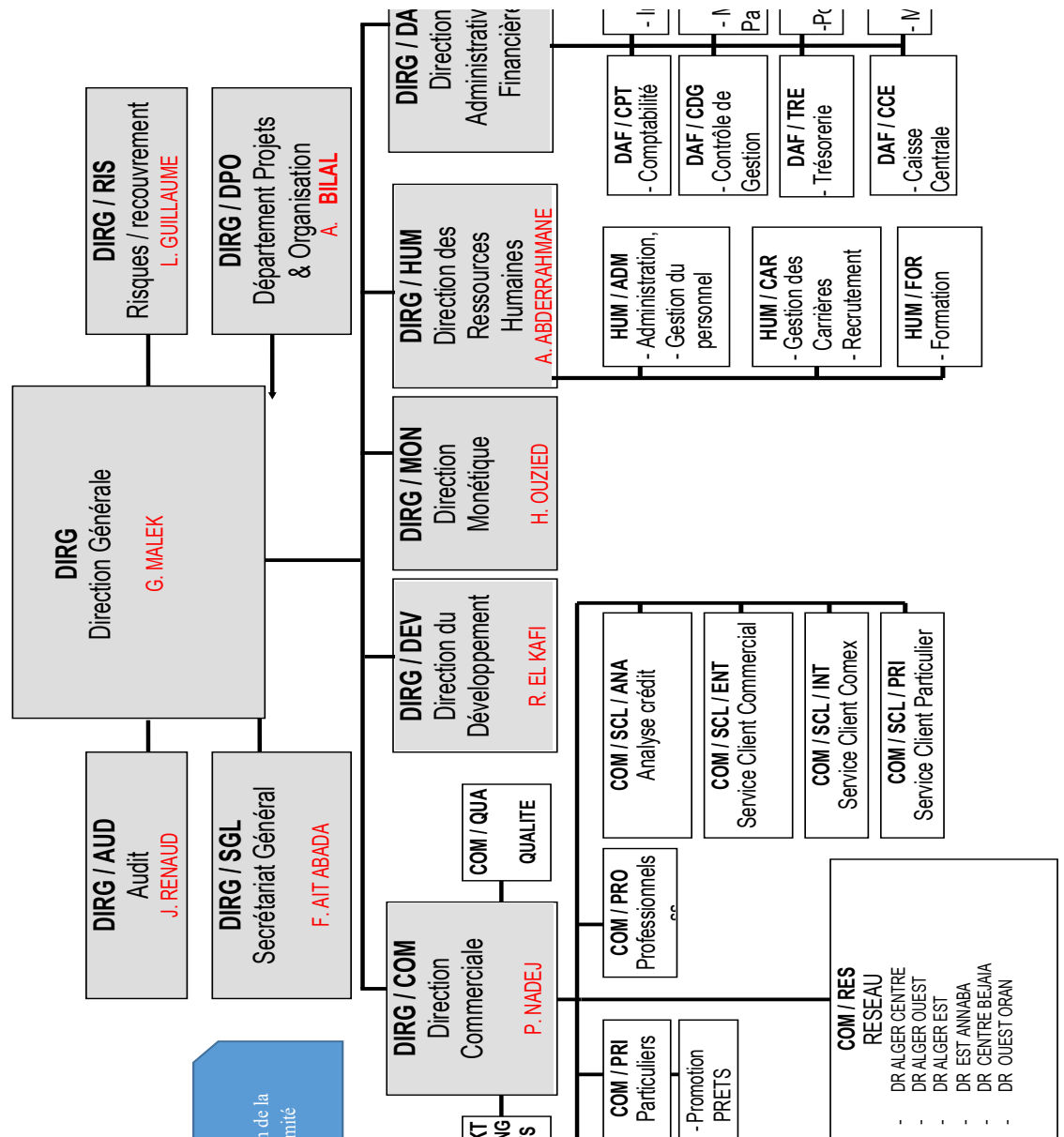
ANNEXES

ANNEXE A



Source : Documents fournis par la banque privée

ANNEXE B



Guide dediscussion

Bonjour, nous sommes Yahia Lyna et Bouhlala Manel, actuellement stagiaires au niveau de la Direction Générale de l'Inspection Générale (DGIG) de la Banque d'Algérie. Dans le cadre

de notre mémoire de fin d'études à l'École Nationale Supérieure de Management (ENSM), spécialité Management des Organisations, nous réalisons une étude intitulée :

« Comment la supervision bancaire contribue-t-elle à la maîtrise du risque de gouvernance au sein des banques algériennes ? »

L'objectif de cette étude est d'analyser les mécanismes de gouvernance bancaire, le rôle de la supervision exercée par la Banque d'Algérie, ainsi que l'efficacité des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques au sein des établissements bancaires.

Dans ce cadre, nous sollicitons votre participation à cet entretien afin de recueillir votre point de vue, votre expérience et votre appréciation des pratiques de gouvernance mises en œuvre dans votre institution.

Nous vous informons que toutes les informations collectées dans le cadre de cet entretien seront traitées de manière strictement confidentielle et anonyme. Elles seront utilisées uniquement à des fins académiques dans le cadre de notre mémoire.

Votre participation est entièrement volontaire, et nous vous remercions par avance pour le temps que vous nous accorderez ainsi que pour la qualité des informations que vous partagerez.

AXE 1 : Organisation de la gouvernance

1. Pouvez-vous décrire le mode de gouvernance adopté par votre banque ?
2. Comment est composé l'organe délibérant de votre banque ?
3. Quel est le cadre de gouvernance mis en place au sein de votre banque ?
4. Comment évaluez-vous votre dispositif de gouvernance ?

AXE 2 : Fonctionnement de l'organe délibérant

5. Pouvez-vous présenter les membres de l'organe délibérant ?
6. Comment la banque évalue-t-elle l'aptitude et l'honorabilité des membres et dirigeants ?
7. Comment les décisions sont-elles prises au sein de l'organe délibérant ?
8. Comment assurez-vous la disponibilité des administrateurs ?
9. Comment fonctionnent les réunions de l'organe délibérant ?
10. Comment sont organisées les convocations aux réunions ?
11. Quels documents sont produits lors des réunions ?
12. Comment assurez-vous le suivi des décisions prises ?
13. Comment l'organe délibérant est-il informé des principaux sujets

14. Quels comités existent au sein de votre banque ?
15. Comment fonctionnent ces comités ?
16. Comment évaluez-vous l'efficacité des comités ?

AXE 3 : Direction générale

17. Pouvez-vous décrire la structure de la direction générale ?
18. Comment sont définies les responsabilités entre les fonctions exécutives ?
19. Comment est assurée la séparation entre les fonctions commerciales et les fonctions de contrôle ?
20. Quel est le rôle de la direction générale dans la stratégie ?
21. Existe-t-il un comité exécutif ?
22. Quels sont les documents stratégiques et de gestion des risques existants ?
23. Comment ces documents sont-ils gérés ?
24. Comment assurez-vous la cohérence entre la stratégie et les capacités de la banque ?
25. Disposez-vous d'indicateurs de culture du risque ?

AXE 4 : Contrôle interne

26. Pouvez-vous décrire le dispositif de contrôle interne ?
27. Existe-t-il un référentiel formalisé du contrôle interne ?
28. Quel est le rôle de l'organe délibérant dans le contrôle interne ?
29. Comment sont réparties les responsabilités de contrôle ?
30. Quel est le rattachement des fonctions de contrôle ?
31. Les fonctions de contrôle disposent-elles de moyens suffisants ?
32. Des situations de conflits ou d'entrave ont-elles été constatées ?

AXE 5 : Gouvernance des risques et éthique

33. Comment est organisée la cartographie des risques ?
34. Comment sont gérés les dépassements de limites ?
35. Comment est gérée la politique de conflits d'intérêts ?
36. Quels sont les dispositifs liés aux déclarations d'intérêts et aux parties liées ?
37. Existe-t-il des opérations significatives avec des parties liées ?
38. Existe-t-il un code d'éthique et de conduite ?

AXE 6 : Audit interne

39. Pouvez-vous décrire le dispositif d'audit interne ?
40. Comment sont suivis les résultats de l'audit ?

AXE 7 : Systèmes d'information

- 41. Comment est organisée la gouvernance des systèmes d'information ?
- 42. Comment l'organe délibérant est-il informé des risques liés aux systèmes d'information ?

AXE 8 : Contrôle interne complémentaire

- 43. Comment est organisée de manière générale la fonction de contrôle interne ?
- 44. Le dispositif couvre-t-il les principes essentiels du contrôle interne ?
- 45. Disposez-vous d'une cartographie des risques à jour ?
- 46. Comment fonctionne le contrôle permanent ?
- 47. Comment sont désignés les responsables du contrôle interne ?
- 48. À qui rendent compte les responsables du contrôle interne ?
- 49. Les moyens du contrôle interne sont-ils adaptés ?