

## Mémoire de fin d'Etudes

*Thème :*

# Gouvernance et performance bancaire : le rôle médiateur du risque de crédit

*Présenté et soutenu par :*

**AZOUZI Maroua**

*Encadré par :*

**Mme. Dorra HMAIED**

*Etudiant(e) parrainé(e) par :*

**BH**

*Je dédie ce mémoire à mes chers parents, mes frères et mes amis.*

## **REMERCIEMENTS**

*Je tiens à exprimer ma profonde gratitude et mes vifs remerciements à l'administration et à l'ensemble du corps enseignant de l'I.F.I.D pour avoir assuré le bon déroulement de notre formation.*

*J'adresse mes plus profonds remerciements à mon encadrante, Madame HMAIED Dorra, d'avoir bien voulu diriger ce mémoire avec une patience et un encouragement certain. Je tiens particulièrement à la remercier pour toutes ses directives, son soutien et ses nombreux conseils qu'elle n'a cessé de me prodiguer tout au long de mon travail.*

*Je remercie vivement Monsieur MESALI Samir, mon tuteur à la Banque de l'Habitat, pour son aide précieuse, sa disponibilité, son écoute ainsi que ses conseils judicieux qui ont assuré le bon déroulement de ce travail.*

*J'adresse également mes sincères remerciements à Madame CHABCHOUB Najet, Directeur central des crédits et à Monsieur BEN MBAREK Karim, pour leur soutien et leur confiance qui m'ont été précieux afin de mener ce travail à bon part.*

*Je remercie chaleureusement Messieurs les membres du Jury, qui ont bien voulu accepter d'évaluer ce travail.*

# SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE.....	1
CHAPITRE 1 : GOUVERNANCE, RISQUE DE CRÉDIT ET PERFORMANCE BANCAIRE : DEFINITIONS ET FONDEMENTS THEORIQUES.....	4
Introduction .....	4
Section 1. La gouvernance d'entreprise : définitions et fondements théoriques.....	5
Section 2. Risque de crédit et normes prudentielles.....	22
Section 3. La performance : un concept polysémique et multidimensionnel.....	28
Conclusion.....	35
Chapitre 2 : GOUVERNANCE, RISQUE DE CRÉDIT ET PERFORMANCE BANCAIRE : REVUE DE LA LITTERATURE.....	36
Introduction .....	36
Section 1. Indices de gouvernance .....	37
Section 2. Impact de la qualité des mécanismes de gouvernance sur le risque de crédit et la performance.....	41
Section 3. L'impact du risque de crédit sur la performance bancaire .....	59
Section 4. La relation entre gouvernance, risque du crédit, et performance : revue de la littérature .....	62
Conclusion .....	66
CHAPITRE 3 : GOUVERNANCE, RISQUE DU CREDIT ET PERFORMANCE DES BANQUES TUNISIENNES : INVESTIGATION EMPIRIQUE .....	68
introduction .....	68
Section 1. Gouvernance et risque de crédit : contexte tunisien.....	69
Section 2. Méthodologie de recherche .....	72
Section3. Analyse descriptive et Tests économétriques.....	83
Section 4. Discussion des résultats.....	89
Conclusion.....	101
CONCLUSION GENERALE .....	102
ANNEXES .....	118
TABLE DES MATIERES.....	127

### *Liste des Tableaux*

<b>Tableau 1. Construction de l'indice de gouvernance.....</b>	<b>76</b>
<b>Tableau 2 . Variables et mesures retenues.....</b>	<b>80</b>
<b>Tableau 3. Statistiques descriptives concernant les variables de l'étude.....</b>	<b>86</b>
<b>Tableau 4. Matrice de corrélation des variables indépendantes.....</b>	<b>87</b>
<b>Tableau 5. Résultats du test de présence d'effets individuels.....</b>	<b>88</b>
<b>Tableau 6. Résultats du test d'Hausman.....</b>	<b>89</b>
<b>Tableau 7. Résultats du test de Breush-Pagan LM .....</b>	<b>89</b>
<b>Tableau 8. Résultats des régressions en données de panel.....</b>	<b>90</b>
<b>Tableau 9. Résultats du test de l'hypothèse de la médiation.....</b>	<b>98</b>
<b>Tableau 10. Résultats des tests d'hypothèses .....</b>	<b>100</b>

### *Liste des Figures*

<b>Figure 1: L'effet médiateur.....</b>	<b>81</b>
<b>Figure 2 : La démarche de Baron et Kenny pour l'analyse des effets de médiation....</b>	<b>82</b>
<b>Figure 3 : Schéma récapitulatif du modèle conceptuel à tester.....</b>	<b>83</b>

### *Liste des Graphiques*

<b>Graphique 1 : Evolution de l'IndGOV .....</b>	<b>84</b>
<b>Graphique 2: Evolution des prêts non productifs.....</b>	<b>85</b>
<b>Graphique 3 : Evolution de ROA et ROE.....</b>	<b>86</b>

## **INTRODUCTION GENERALE**

À la suite de nombreuses défaillances de plusieurs grandes entreprises, tels que Enron aux Etats-Unis, France télécom et Vivendi Universal en France qu'a connues le monde économique ces dernières années, une attention considérable a été accordée à la gouvernance d'entreprise par les dirigeants, actionnaires, gouvernements, organisations internationales, et ouvrages universitaires. C'est ainsi que la révision de la gouvernance d'entreprise s'est avérée indispensable pour avoir une gouvernance efficace permettant de réduire les coûts d'agence et de diminuer le risque d'investissement (André et Schiehl, 2004).

Cette vision renouvelée de la gouvernance d'entreprise est pleinement tournée vers les impératifs de compétitivité, de performance et de profit. Elle permet à la fois de mieux gérer les crises et de s'assurer d'une croissance durable. En effet, le but de la gouvernance d'entreprise moderne est d'augmenter la richesse économique et actionnariale des actionnaires de manière durable, d'aligner les intérêts des administrateurs avec ceux des actionnaires, et de fournir à temps l'information exacte afin de faciliter la responsabilité des actionnaires et des parties prenantes (Heally, 2003).

La notion de gouvernance d'entreprise a concerné en premier lieu les entreprises, puis elle s'est propagée aux banques, vu leurs caractère industriel ainsi que leur implication croissante dans la sphère réelle. En outre, les banques constituent une composante principale de toute économie nationale. Elles mettent en relation les pourvoyeurs de fond (les agents avec un excès de financement) et ceux ayant un besoin pressant de liquidité. Au sein des pays développés, les banques et les marchés financiers opèrent généralement ensemble, afin de mobiliser les ressources financières nécessaires et stimuler la croissance économique. Toutefois, le marché des capitaux des pays en développement est quasi-inexistant et son rôle dans la sphère économique et financière est relativement faible. Le système bancaire représente le principal acteur qui assure l'intermédiation entre les différentes parties dans ces pays.

Par ailleurs, les institutions financières en général, et plus particulièrement les banques qui sont caractérisées par des problèmes d'agence distincts et accentués par rapport aux autres firmes non réglementées, sont concernées par la gouvernance d'entreprise. Réellement, ces problèmes d'agence ne sont autres que les principales conséquences de l'asymétrie de l'information existante entre tous les acteurs du secteur bancaire. Ce sont principalement l'opacité, la forte réglementation et le niveau important d'endettement qui placent les banques au cœur des problématiques de la gouvernance. Ces différentes caractéristiques affaiblissent le rôle joué par les mécanismes externes de gouvernance.

En outre, des études antérieures ont démontré que généralement les entreprises et notamment les banques ont tendance à avoir une mauvaise performance quand ils ont plus de problèmes d'agence et un mauvais système de gouvernance. Ainsi, une structure de

gouvernance efficace est considérée comme l'un des moyens les plus importants par lesquels ces problèmes d'agence peuvent être soulagés et la performance s'améliore.

Parallèlement, la gestion du risque de crédit, faisant partie des risques financiers, a fait l'objet de plusieurs recherches ces dernières années. En effet, le risque de crédit, est considéré comme le risque principal auquel une banque est confrontée (Campbell, 2007). Selon Appa (1996), la gestion des risques est l'activité humaine qui intègre la reconnaissance des risques, l'évaluation des risques, l'élaboration de stratégies pour les gérer, et l'atténuation des risques en utilisant les ressources de gestion, mais le risque de crédit est le risque de perte en raison de non-paiement du débiteur d'un prêt ou d'une autre ligne de crédit (Campbell, 2007). Il se réfère donc, à l'incapacité de l'emprunteur à rembourser le principal ou à payer l'intérêt selon les termes spécifiés dans une convention de crédit. L'importance des crédits non performants ou des créances douteuses constituent la manifestation de ce risque.

Encore plus loin, une importante littérature a été motivée par les coûts considérables engendrés par les crises bancaires sur les différents acteurs économiques tels que les actionnaires, les déposants et le contribuable a pu démontrer que les banques défaillantes sont celles qui ont accumulé des crédits non performants et que le risque de crédit est la principale cause de défaillance bancaire. De ce fait, la détérioration de la qualité du portefeuille de crédits dans un système bancaire se traduit généralement par une faillite bancaire. C'est ainsi que le risque de crédit constitue un des indicateurs de la stabilité financière sur lequel se basent le Fonds Monétaire International (FMI) et la Banque Mondiale (BM) pour évaluer la fragilité des secteurs financiers.

Dans le cas de la Tunisie, et selon la Banque Mondiale, les fonds prêtés représentent près de 70% du PIB, ce qui souligne le rôle assuré par le système bancaire tunisien. Toutefois, la Tunisie compte parmi les pays les plus affectés par le problème de risque de crédit. Elle affiche un niveau élevé des prêts non performants (NPLs), soit 5 milliards de DT ou 20% du PIB du pays en 2008 et près de 10 milliards de DT en 2013. Les banques tunisiennes ont «l'appétit du risque élevé» (Standard & Poor's, 2011).

Il existe des études reliant la qualité de la gouvernance de la banque à sa performance, mais ces travaux ont manqué le concept du risque de crédit. Notre objectif à travers ce travail sera donc de mettre en avant le passage de la gouvernance bancaire à la performance financière par le management du risque de crédit au sein des banques elles-mêmes. Autrement dit, il s'agit d'étudier le rôle médiateur du risque de crédit dans la relation entre la gouvernance bancaire et la performance financière de la banque. Cette question de recherche n'étant pas, à notre connaissance, étudiée de façon globale par la littérature.

Notre question centrale à laquelle nous répondrons à travers ce travail de recherche sera donc :

*Quel est l'effet du management du risque de crédit dans la relation entre la gouvernance bancaire et la performance financière des banques tunisiennes?*

Pour une meilleure réponse à cette question centrale la réponse à plusieurs questions outils s'avère très utile, notamment :

- *Quel est l'impact de la gouvernance bancaire sur la performance financière de la banque ?*
- *La qualité de la gouvernance détermine-t-elle le niveau du risque de crédit d'une banque ?*
- *Quel est l'impact du risque de crédit sur la performance financière des banques ?*

Dans le but de répondre à nos questions de recherche, nous structurons notre travail en trois chapitres.

Le premier se propose de comprendre les fondements théoriques de la gouvernance d'entreprise et les spécificités de l'activité bancaire par rapport à la gouvernance. Pour ce faire, nous partirons d'une définition de la gouvernance d'entreprise afin d'aborder la notion de la gouvernance bancaire. Nous exposerons, aussi, la spécificité de la gouvernance dans les banques. Cette spécificité est assignée à l'opacité des actifs bancaires, l'endettement des banques et la forte réglementation du secteur bancaire. Nous présenterons par la suite la notion de risque de crédit, son cadre théorique ainsi que les normes prudentielles internationales en la matière. Le traitement de la notion de la performance bancaire fera aussi l'objet de ce premier chapitre.

Le second chapitre s'intéressera aux principaux indices de gouvernance émanant de la littérature ainsi que leur utilité empirique. L'accent sera, aussi, porté sur la littérature théorique et empirique relative à l'impact de la gouvernance sur la performance et la gestion du risque de crédit des banques. Nous exposerons également la littérature concernant l'impact du risque de crédit sur la performance ainsi que les différents travaux qui s'intéressent à examiner l'interdépendance entre les mécanismes internes de gouvernance, le risque et la performance des banques.

Le troisième chapitre exposera tout d'abord la présentation du cadre juridique et réglementaire de la gouvernance bancaire et du risque de crédit en Tunisie. Par la suite, le chapitre décrira la méthodologie de recherche adoptée pour tester nos hypothèses ainsi que les étapes de la construction de l'indice de gouvernance. Nous nous intéresserons particulièrement aux caractéristiques du conseil d'administration, la qualité d'audit, la structure de propriété et la transparence et la divulgation d'informations. Enfin, ce chapitre portera sur une étude empirique du secteur bancaire tunisien moyennant une analyse multivariée en données de panel pour tester les hypothèses de la recherche.

La présente étude se différenciera des autres travaux sur la question à deux égards. D'une part, nous allons construire un indice de gouvernance qui englobera la plupart des pratiques de gouvernance. D'autre part, un petit apport empirique sera le résultat de ce travail en cernant le rôle médiateur du management du risque de crédit dans la relation entre la gouvernance et la performance bancaire.



## **CHAPITRE 1**

# **GOVERNANCE, RISQUE DE CREDIT ET PERFORMANCE BANCAIRE : DEFINITIONS ET FONDEMENTS THEORIQUES**

### **INTRODUCTION**

Les nombreux scandales financiers ayant touché les grandes entreprises cotées, et généré une crise de confiance, conduisant à un profond questionnement sur les pouvoirs et autres avantages dévolus aux dirigeants de ces entreprises, ont remis sur le devant de la scène l'importance de la gouvernance des entreprises.

La gouvernance a été reconnue comme une des principales problématiques qui touchent tout type de firmes. Les institutions financières, essentiellement les banques, sont particulièrement concernées par la gouvernance d'entreprise. En effet, ces dernières se distinguent par des conflits d'intérêts internes et externes plus explicites, et donc par des problèmes d'agence plus accentués par rapport aux autres firmes non réglementées.

Les caractéristiques spécifiques de l'industrie bancaire placent les banques au cœur des problématiques de la gouvernance. Elles se distinguent par une forte opacité engendrée par l'asymétrie informationnelle, un important niveau d'endettement et une forte réglementation. Ces différentes caractéristiques affaiblissent le rôle joué par les mécanismes externes de gouvernance.

Les chercheurs relèvent que les banques bien gouvernées sont plus performantes dans leurs fonctions que celles mal gouvernées, et que les crises bancaires résultent en grande partie de la mauvaise gouvernance des banques. En l'occurrence, la gouvernance et, par conséquence, la performance bancaire sont considérées comme déterminants de la solidité et de la stabilité du secteur financier.

La littérature approuve que le risque de crédit est principalement un problème d'information entre prêteurs et emprunteurs d'une part, et entre preneurs de décision et propriétaires d'autre part. La gestion de risque de crédit est attribuée aux pratiques de la bonne gouvernance au sein des banques.

Ce chapitre est organisé en trois sections. La première s'intéressera à la définition et à la présentation des fondements théoriques de la gouvernance d'entreprise d'une part, et d'autre part les spécificités de l'activité bancaire par rapport à la gouvernance. La section suivante présentera la notion de risque de crédit, son cadre théorique ainsi que les normes prudentielles internationales en la matière. Nous traiterons la notion de la performance bancaire dans la dernière section.

## **SECTION 1. LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE : DEFINITIONS ET FONDEMENTS THEORIQUES**

L'expression « corporate governance », gouvernement des entreprises ou gouvernance d'entreprise n'est pas particulièrement récente. Aborder la question de gouvernance à proprement dit, nécessite de s'attarder en premier lieu aux origines historiques du terme.

Étymologiquement, le mot gouvernance apparaît, au XIII<sup>ème</sup> siècle dans la langue française comme équivalent de « gouvernement ». Il signifie à la fois l'art et la manière de gouverner. C'est au XIV<sup>ème</sup> siècle qu'il apparaît dans la langue anglaise, donnant naissance au terme « gouvernance » (action ou manière de gouverner). Mais, c'est surtout dans les années 1990 que le mot anglais « gouvernance » a été mis à l'honneur pour désigner « l'art ou la manière de gouverner », par des économistes et politologues anglo-saxons ainsi que par certaines institutions internationales, l'ONU, la Banque Mondiale et le FMI. Ces derniers mettent en relief deux préoccupations majeures. Il s'agit notamment de bien marquer la distinction avec le gouvernement en tant qu'institution d'une part, et d'autre part de promouvoir un nouveau mode de gestion des affaires publiques fondé sur la participation de la société civile à tous les niveaux tant national, que local, régional et international.

### **1.1 La gouvernance : une notion controversée**

Les premières études ayant ciblé la gouvernance d'entreprise remontent aux travaux de Berle et Means (1932) sur la séparation entre propriété et contrôle dans les grandes entreprises américaines et son impact sur la performance. Ces auteurs montrent, en traitant la prévalence de l'actionnariat diffus dans les firmes américaines (les parts d'actions sont dispersées dans les mains de plusieurs petits porteurs, et donc le contrôle concentré dans les mains des managers), que la séparation entre propriété et contrôle est fondatrice du conflit d'intérêt entre dirigeants et actionnaires ce qui engendre l'inefficience dans les grandes entreprises.

Par la suite, plusieurs auteurs s'intéresseront au questionnement sur le lien entre la structure de propriété et la performance des entreprises. En effet, Jensen et Meckling (1976) l'ont repris pour construire la théorie de l'agence en supposant que la séparation de la propriété et de la gestion augmente le risque de détournement des ressources par les dirigeants, ce qui nécessite par conséquent l'instauration de mécanismes permettant de les contrôler ou de les inciter à réduire les coûts liés à ce détournement potentiel.

Depuis ces acceptions de base, les théories de la gouvernance et sa définition ont évolué. Selon Drucker (1997), la gouvernance d'entreprise renvoie à une panoplie de dispositions visant à s'assurer que l'action des dirigeants de l'entreprise soit engagée conformément aux intérêts des actionnaires. L'objectif étant de mettre au point et de reporter des règles qui guident et limitent la conduite de ceux agissant au nom de l'entreprise. Shleifer et Vishny (1997) quant à eux, proposent une définition de la gouvernance limitée aux conflits d'intérêts entre les dirigeants et les actionnaires. Selon eux, « la gouvernance d'entreprise regroupe les moyens par lesquels les fournisseurs de capitaux de l'entreprise peuvent s'assurer de la rentabilité de leur investissement ».

Toutefois, Charreaux (1997) propose une autre définition plus large du gouvernement des entreprises en stipulant qu'il « recouvre l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui "gouvernent" leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire ». Ainsi, la gouvernance intègre non seulement l'influence des actionnaires, mais aussi l'influence de toutes les parties prenantes sur la prise de décision du dirigeant. L'entreprise est une construction sociale, réceptacle des attentes, objectifs et intérêts de multiples partenaires dont les dirigeants et les actionnaires, mais aussi les salariés, les clients, les fournisseurs et toutes autres personnes qui peuvent influencer les décisions de l'entreprise ou être influencées par les décisions de l'entreprise.

Par ailleurs, mêmes les principales organisations internationales, telles que la Banque Mondiale, l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques « OCDE », et le Programme des Nations Unies pour le Développement « PNUD », ont adoptées leur propres définitions du concept de gouvernance.

Pour l'OCDE, « le gouvernement d'entreprise renvoie au système par lequel, les activités d'une entreprise sont conduites et surveillées. Il organise la répartition des droits et des responsabilités entre les différents participants à la vie de l'entreprise dont le conseil d'administration, les dirigeants, les actionnaires et les autres parties prenantes et fixe les règles et les procédures régissant la manière dont sont prises les décisions concernant la conduite des affaires. Il constitue donc la structure par laquelle, sont définis les objectifs de l'entreprise ainsi que les moyens de les atteindre et de suivre les résultats ». De même les principes de la gouvernance ont été recommandés universellement dans le rapport de l'OCDE (1999), et ont été révisés par la suite. Ces principes s'articulent autour de cinq volets fondamentaux à savoir, (1) la transparence des informations, (2) l'implication des actionnaires, (3) le fonctionnement du conseil d'administration et la durée courte des mandats, (4) la composition des comités spécialisés et l'indépendance des administrateurs, et (5) la compétence et la rémunération des administrateurs.

En définitif nous pourrions admettre que la gouvernance d'entreprise renvoie aux systèmes de partage des pouvoirs et des contrôles tout en tenant compte des intérêts des actionnaires, managers et de l'ensemble des parties prenantes pouvant intervenir dans le cycle de vie de l'organisation.

## **1.2 Les fondements théoriques de la gouvernance**

L'ensemble des théories dominant les études et réflexions sur la gouvernance des entreprises s'inscrit dans la perspective de l'efficacité (Charreaux, 2004). La littérature sur la gouvernance distingue le courant disciplinaire du courant cognitif. Le courant disciplinaire de la gouvernance quant à lui est généralement scindé en deux approches théoriques: la théorie actionnariale et la théorie partenariale de la gouvernance.

### **1.2.1 Le courant disciplinaire de la gouvernance**

Le courant disciplinaire de la gouvernance s'appuie sur la vision contractuelle de la firme. Cette dernière est représentée comme un « nœud de contrats », ou encore comme un

centre décisionnel chargé de contracter et de gérer, de façon centralisée, l'ensemble des contrats nécessaires à son activité.

Dans ce courant disciplinaire de la gouvernance, la création de valeur trouve son unique origine dans la résolution des conflits d'intérêts, issus des asymétries d'informations entre les acteurs économiques et de la discipline des dirigeants (Charreaux 2004). La gouvernance est ainsi considérée comme la mise en place de mécanismes de contrainte ou d'incitation, permettant de faire concorder les intérêts des dirigeants avec ceux des actionnaires.

La perspective disciplinaire connaît principalement deux variantes, en fonction de la représentation de nœud de contrats et de l'analyse du processus de création de la valeur. Nous distinguons traditionnellement deux modèles, l'actionnarial « shareholder » et le partenarial « stakeholder », s'opposant sur la prise en compte des parties prenantes et la répartition de la valeur créée.

### **1.2.1.1 La théorie actionnariale de la gouvernance : sécurisation de l'investissement financier**

Constituant l'approche financière de la gouvernance, la théorie actionnariale est axée sur les conflits d'intérêts entre les actionnaires d'un côté et les dirigeants de l'autre. Elle peut être étendue à d'autres sources de conflits à savoir, celui d'actionnaires créanciers ou encore plus récemment le conflit entre actionnaires majoritaires et actionnaires minoritaires. D'après Godowsk (2007), le point commun entre tous ces conflits se résume dans le rôle de sécurisation de l'investissement financier joué par les dispositifs de gouvernance. Ainsi l'objectif est de mettre en place un certain nombre de mécanismes permettant de discipliner le dirigeant et de réduire son espace discrétionnaire pour sécuriser l'investissement financier des actionnaires. Autrement dit, la création de valeur passe exclusivement par la discipline du dirigeant.

#### **➤ La théorie de l'agence**

La théorie de l'agence sur laquelle repose le courant disciplinaire actionnarial, constitue actuellement un cadre d'analyse dominant des formes d'organisations économiques et plus particulièrement de la firme. Elle part de la relation d'agence définie comme « un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (Principal) engage une autre personne (Agent) pour exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent » (Jensen et Meckling, 1967).

En outre, le Principal est tenu de limiter les divergences en mettant en place un système d'incitation approprié ainsi que des moyens de surveillance visant à limiter les comportements aberrants de l'Agent. Or, confronté à des problèmes d'information, une panoplie des coûts apparaît. Il s'agit notamment des coûts d'agence qui correspondent aux dépenses d'incitation et de surveillance, aux coûts d'obligation et aux pertes résiduelles. Ils renvoient donc, au manque à gagner lié à la résolution imparfaite de ces conflits. Jensen et Meckling (1992) précisent que les coûts d'agence sont essentiellement constitués des coûts résultant des conflits d'intérêts dans les situations de coopération et sont équivalant à la somme des trois catégories des coûts :

- des « coûts de contrôle » ou « coûts de surveillance et d'incitation » engagés par le Principal pour orienter le comportement de l'Agent mandataire. Le Principal peut réduire les divergences en mettant en place des incitations pour limiter les comportements de l'Agent qui ne servirait pas ses intérêts.
- des « coûts d'obligation » ou des « coûts de dédouanement » supportés par l'Agent pour ne pas léser le Principal et pour prouver l'absence de déviance. Ce sont des coûts que l'Agent peut avoir intérêt à engager pour mettre le Principal en confiance. Il garantit de cette façon au Principal qu'il ne réalisera pas certaines actions contraires à ses intérêts ou, tout du moins, qu'il lui versera des contreparties si de telles actions sont entreprises.
- des « coûts résiduels » ou « coûts d'opportunité » supportés par le Principal en raison d'un comportement déviant de l'Agent ne maximisant pas le bien-être du Principal malgré les efforts de contrôle et de dédouanement des deux parties. Ils correspondent à la perte d'utilité (l'équivalent monétaire de cette perte de satisfaction) subie par le Principal par suite de la divergence d'intérêt avec l'Agent.

Selon les adeptes de la théorie de l'agence, l'entreprise serait une organisation réduite à un « nœuds de contrats ». En effet, les organisations (y compris les entreprises) sont des fictions juridiques qui servent comme nœud pour un ensemble de relations contractuelles entre les individus. Cela comprend les entreprises, les institutions à but non lucratif (Jensen et Meckling, 1976). Dans ce cadre, la configuration organisationnelle évolue conformément au principe d'efficacité qui stipule que la probabilité de survie des formes organisationnelles dépend de leur capacité à minimiser les coûts d'agence. De plus, l'analyse de l'entreprise revient à l'analyse des contrats centraux qui la caractérisent. Il s'agit des contrats qui définissent aussi bien, les règles de jeu de l'organisation et les droits des contractants, que les systèmes d'évaluation et de rémunération des agents.

Généralement, trois sources sont associées aux problèmes d'agence. La première concerne les dirigeants qui ont tendance à abuser des surplus de liquidité (free cash-flow) et ceci en s'octroyant des avantages en nature qui nuisent à la performance de l'entreprise (Jensen, 1986). La deuxième source est relative à la divergence en termes de comportement des propriétaires et des dirigeants vis-à-vis du risque. La dernière source est en relation avec les problèmes inhérents au fait que les dirigeants privilégient les investissements à court terme, justifiés par leur présence limitée dans le temps au sein de l'entreprise (Fama et Jensen, 1983).

La théorie de l'agence se consacre alors à l'analyse des relations au sein des organisations. Elle admet que les actionnaires sont les propriétaires exclusifs de la firme et l'efficacité de l'organisation s'apprécie uniquement en fonction de la valeur de leur patrimoine.

La théorie d'agence, dont les principaux fondateurs sont Jensen et Meckling (1976), trouve son origine dans la théorie des droits de propriété (Furubotn et Pejovich, 1972).

### ➤ La théorie des droits de propriété (TDP)

Les tenants de la théorie des droits de propriété se sont principalement intéressés à démontrer la supériorité des systèmes de propriété privée sur toutes les formes de propriété collective (Furubotn et Pejovich, 1972). C'est une théorie qui s'intéresse au sujet de l'effet du droit de propriété sur la performance de l'entreprise, tout en montrant comment la structure de ce droit influe sur le comportement des dirigeants en tant qu'agents individuels. Pour eux, l'existence du droit de propriété garanti et aliénable sur les produits et les ressources représente la condition, tant du fonctionnement d'une économie décentralisée que de la coordination d'activités productives spécialisées.

Le point de départ de la théorie des droits de propriété consiste à considérer que tout échange entre agents peut être assimilé comme un échange de droits de propriété. Les théories des droits de propriété « ne sont pas des relations entre les hommes et les choses, mais des relations codifiées entre les hommes qui ont rapport à l'usage des choses » (Furubotn et Pejovitch, 1972). Le droit de propriété est considéré comme le droit d'utiliser des biens et d'en bénéficier l'usage. Ces droits naissent des relations entre individus, en échangeant des objets qui ont de la valeur et sont assurés par la loi, les coutumes et mœurs d'une société (Demsetz, 1967).

La théorie des droits de propriété se distingue par ses trois attributs qui sont l'*usus*, le *fructus* et l'*abusus*. C'est la présence ou non de ces attributs qui permettra de faire la distinction entre plusieurs types de propriété (propriété publique, propriété privée, propriété communale, propriété collective). De surcroît, la répartition de ces attributs entre plusieurs personnes tend à réduire l'efficacité de la firme. Pour les théoriciens des droits de propriété, chaque droit confère à son titulaire les trois attributs :

- L'*usus* ou le pouvoir d'usage, prévoit que le propriétaire a la capacité d'utilisation d'un actif.
- Le *fructus* ou le pouvoir de jouissance des revenus, assure au propriétaire le fruit de l'usage du bien. En outre, c'est le droit de bénéficier des revenus générés par cet actif.
- L'*abusus* ou le pouvoir de disposition de l'actif, permet au propriétaire de céder, détruire ou modifier la forme du bien, ainsi que d'en interdire l'accès à autrui.

En somme, nous pourrions admettre que cette théorie vise à démontrer la supériorité des droits de propriété privés, car ceux-ci assurent l'incitation des dirigeants et par conséquent, la performance de l'entreprise.

#### **1.2.1.2 La théorie partenariale de la gouvernance : prise en compte des intérêts de l'ensemble des apporteurs de ressources**

La théorie disciplinaire partenariale de la gouvernance permet de prendre en compte l'apport de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise dans le processus de création et de répartition de la valeur. L'entreprise est un construit social, réceptacle des attentes, objectifs et intérêts de multiples partenaires dont les dirigeants et les actionnaires mais aussi les salariés, les clients, les fournisseurs et toutes autres personnes qui peuvent influencer les décisions de

l'entreprise ou être influencées par les décisions de l'entreprise. Elle correspond à la conception élargie du modèle partenarial.

Selon cette approche, les parties prenantes autres que les actionnaires supportent des risques, et les décisions de la firme entraînent des conséquences sur l'ensemble des « stakeholders ». Ces derniers peuvent être définis comme « le groupe ou individu qui peut être affecté par la réalisation de l'objectif de la firme, ou de façon plus explicite, comme les parties qui encourent un risque par rapport aux produits des activités de la firme. Ce risque est lié de nouveau à l'incomplétude des contrats de la firme avec les « stakeholders » car elle introduit un risque ex-post pour ceux-ci dans la mesure où ils peuvent être dépossédés de la rente générée par leur activité » (Caby, 2003).

Dans cette approche, contrairement à l'approche actionnariale, les actionnaires ne sont pas les seuls concernés par la création et la répartition de la valeur. La firme est plutôt considérée comme une équipe de facteurs de production dont les synergies sont à l'origine de la création de valeur. C'est une valeur partenariale. Néanmoins, la création et surtout la répartition de la valeur, doit passer principalement par la discipline du dirigeant tout comme dans l'approche actionnariale.

### **1.2.2 La courant cognitif de la gouvernance**

Dans une perspective cognitive, Charreaux (2004) définit la gouvernance des organisations comme étant l'ensemble des mécanismes permettant d'augmenter le potentiel de création de valeur par l'apprentissage et l'innovation.

Dans cette optique, la création de valeur dépend en priorité de l'identité et des compétences de la firme, ayant été conçues comme un ensemble cohérent (Teece et al, 1994 cité par Charreaux, 2004). La valeur est ainsi, tributaire à la capacité à créer de la connaissance et donc, à être rentable de façon durable. Elle naît entre autres de la capacité du management à imaginer, percevoir et construire de nouvelles opportunités productives, bien davantage que la restructuration et la reconfiguration des portefeuilles d'activités des entreprises en réponse aux évolutions de l'environnement.

Dans cette perspective, la firme est assimilée à un processeur de connaissances qui repose sur les utilisations suivantes de l'argument cognitif (Charreaux2004) :

- L'orientation de l'activité en fonction de la vision des dirigeants;
- La création des connaissances comme base de l'innovation et de l'ensemble des opportunités d'investissement. Ces connaissances ayant un caractère tacite et social, ce qui les rend difficilement imitables;
- La coordination de l'activité productive qui fait intervenir des dimensions de construction, d'exploitation et de transfert de connaissance dépassant largement le seul transfert d'information;
- La protection de la base de connaissances.

De surcroît, il est nécessaire de souligner que l'approche cognitive de la firme conduit à étudier les systèmes de gouvernance en fonction de leur influence sur les différentes

dimensions cognitives du processus de création de valeur. Elle permet également une reconsidération de l'approche financière traditionnelle de la gouvernance qui réduit la relation entre la firme avec les investisseurs financiers à l'apport de capitaux, et où le seul objectif est de sécuriser l'investissement financier tout en disciplinant au mieux les dirigeants.

En conclusion, il convient de mentionner que chacune de ces théories indiquent des modes différents de création de valeur. Les deux premières approches disciplinaires ont une vision relativement statique de la création de valeur, tandis que l'approche cognitive en donne une vision plus dynamique.

### **1.3 Les principaux modèles de la gouvernance d'entreprise**

La littérature oppose traditionnellement deux systèmes de gouvernement d'entreprise : les systèmes anglo-saxons (Etats Unis et Grande Bretagne) et les systèmes Allemands et Japonais. Le modèle anglo-saxon dit court termiste est orienté vers les marchés financiers où les acteurs sont instables et recherchent la meilleure performance financière. Le modèle germano-nippon à l'inverse, s'inscrit dans une perspective de capitalisme bancaire stable qui privilégie le long terme. Cette opposition entre les deux principaux types de système peut être justifiée par des différences culturelles, institutionnelles et législatives ainsi que différents modes de financement. Le modèle français est souvent considéré comme un système hybride, intermédiaire entre ces deux formes de développement (Charreaux 1996).

#### **1.3.1 Le système orienté marché (le modèle Anglo-Saxon)**

Selon Moerland (1995), les États-Unis et l'Angleterre sont les principaux pays qui adoptent le système orienté marché. Il s'agit d'un système de gouvernance orienté marché si le contrôle et la régulation s'opèrent à travers le marché financier, les prises de contrôle, ainsi que le marché du travail ou des dirigeants. Weiner et Pape (1999) stipulent que dans un système orienté marché, la firme est considérée comme une combinaison d'administrateurs exécutifs, qui agissent dans l'intérêt des actionnaires. C'est un système caractérisé par « de faibles propriétaires, et de forts dirigeants », fondé sur un mode de gestion moniste où le président directeur général est lui-même le président de conseil d'administration.

#### **1.3.2 Le système orienté réseau (le modèle Germano-Nippon)**

Un système de gouvernance est dit orienté réseau si le contrôle est assuré par une banque qui est à la fois créancière et actionnaire principale de l'entreprise et également par les partenaires de l'entreprise. Selon Moerland (1995), l'Allemagne, le Japon et quelques pays d'influence latine sont les principaux pays qui adoptent ce système. Il est profondément marqué par un mode de gestion des entreprises dual caractérisé par la mise en place d'un conseil de surveillance et un directoire, et donc d'une dichotomie entre les tâches de contrôle et de direction. Plus particulièrement, ce modèle est caractérisé par « de forts propriétaires en bloc, et de faibles actionnaires majoritaires ». Charreaux (1996) souligne que ce système germano-nippon, plus consensuel, est principalement régulé par des mécanismes internes. De plus, l'auteur ajoute que ce modèle se révélerait particulièrement performant dans les secteurs économiques traditionnels et il permettrait une meilleure capacité préventive en favorisant la coopération et l'investissement à long terme.



### **1.3.3 Le système intermédiaire (le modèle Franco-Italien)**

Entre les systèmes marchés et les systèmes réseaux, il existe des systèmes de gouvernance hybrides ou médians. Il s'agit du cas italien et français. Ce système est caractérisé par l'intervention de l'État pour modeler le système de gouvernance. En outre, le contrôle s'opère à la fois par le biais du marché (le système orienté marché) et des institutions financières (système orienté réseau). L'objectif étant essentiellement la création de valeurs pour l'ensemble des « stakeholders » de l'entreprise et notamment les actionnaires et employés.

### **1.4 Spécificités de l'activité bancaire par rapport à la gouvernance**

La notion de gouvernance a concerné en premier lieu les entreprises, puis elle s'est propagée aux banques, étant donné que la banque est une firme industrielle et compte tenu de son implication croissante dans la sphère réelle. De plus, les banques occupent une place centrale où le développement économique d'un pays lui est tributaire. Elles créent de la monnaie, recueillent l'épargne du public, gèrent les moyens de paiement, offrent des services financiers aux citoyens et fournissent les ressources nécessaires aux entreprises. Ainsi, elles constituent une composante principale de toute économie nationale. Par conséquent, il est devenu indispensable de mettre en place une gouvernance propre à la banque.

Cette activité bancaire intègre une variété de risques que doit gérer le banquier prudemment, car c'est l'argent des déposants qui est en jeu. Pour cette raison, la relation banque-client doit être claire, précise et revêtue d'une confiance absolue et permanente de manière inéquivoque. À cet effet, l'asymétrie d'information ne doit pas émerger dans cette relation.

En raison de l'importance des risques inhérents, le secteur bancaire est fortement tributaire des contraintes internes et externes dans l'orientation de son activité. Ainsi, il est impératif d'instaurer des mécanismes de gouvernance ayant pour objectif de surveiller et contrôler l'activité du dirigeant pour mieux orienter et inciter son comportement. Dans ce sens, la littérature sur la gouvernance adopte un consensus selon lequel la problématique de la gouvernance est plus complexe dans le secteur bancaire que dans les autres secteurs. En effet, lors de l'exploration des établissements bancaires, il doit être pris en considération leurs spécificités et ne pas les assimiler à des firmes ordinaires. Le fonds d'assurance des dépôts, la gestion des risques systématiques et spécifiques, l'optimisation des fonds alloués aux emprunteurs, les systèmes de contrôle interne et la structure du capital constituent des spécificités ayant un impact important sur le système de gouvernances bancaire (Macey et O'Hara 2003).

Les caractéristiques majeures de la firme bancaire se résument principalement dans la supervision et l'opacité. Elles constituent les principaux caractères des banques dont il faut tenir compte pour étudier leur gouvernance qui devient de la sorte bien spécifique (Adams et Mehran, 2003).

### **1.4.1 La gouvernance bancaire est fortement régulée**

Une supervision efficace des établissements bancaires est essentielle au vu de leur rôle central dans les opérations de paiement et de crédits et la propagation des faillites d'une banque à toutes les autres banques, même celles qui sont performantes. En effet, la faillite d'une banque affecte non seulement ses propres partenaires (clients, créditeurs, dépositaires...) mais elle engendre aussi un impact systémique sur la stabilité des autres banques étant donné les diverses relations. La stabilité financière du secteur et par conséquent de toute l'économie, est alors remise en question, ce qui justifie l'intérêt public accordé à la gouvernance des banques.

Levine (2004) retient que la gouvernance bancaire devrait stimuler la croissance économique. Elle permet aussi de diminuer le coût du capital pour les entreprises, d'accélérer la formation du capital et de stimuler la croissance de la productivité. Cet auteur ajoute qu'une faible gouvernance des banques entraîne des effets néfastes pour toute l'économie tout en provoquant des crises bancaires. Pour lui ce sont ces crises qui ont endommagé l'économie, déstabilisé les gouvernements et intensifié la pauvreté. La gouvernance bancaire est donc, devenue une affaire publique à travers la réglementation et la supervision bancaire.

En revanche l'intervention de l'État peut engendrer parfois, des difficultés et ce surtout si ses priorités politiques ne coïncident pas avec la maximisation de la valeur pour les banques. D'ailleurs, une telle intervention peut limiter la prise des risques par les banques ainsi que par leurs clients et favoriser certains groupes d'intérêts. Dans le même ordre d'idées, il convient de signaler que la forte présence des règlements modifie la relation d'agence entre les actionnaires et les dirigeants et ce par l'introduction d'une troisième partie qui est l'autorité de réglementation. Le corollaire est ainsi la création d'une asymétrie d'information additionnelle (Macey et O'Hara, 2003).

### **1.4.2 La gouvernance bancaire influencée par la forte opacité des banques**

Les banques sont plus opaques que les autres firmes (Furfine, 2001). L'asymétrie d'informations envers tous les constituants de leurs environnements internes et externes y est omniprésente. Selon Levine (2004), l'opacité peut être définie comme étant la difficulté que trouvent les participants externes (outsiders) à contrôler le comportement des internes (insiders).

Cette asymétrie touche non seulement les relations entre les dirigeants et les membres du conseil de la banque mais également les relations entre ces « internes » et les actionnaires. De plus, elle peut toucher encore, les relations entre ces trois types d'intervenants et les autres partenaires de la banque à savoir, les créanciers, les dépositaires et les régulateurs. Ceux-ci ont un rôle important dans la supervision des banques dans le but de créer des institutions financières saines. De ce fait, les banques sont fortement réglementées à la différence des autres firmes.

Un aspect particulier du secteur bancaire réside dans l'activité de crédit qu'il assure. Les difficultés d'évaluation du risque crédit trouvent leur origine dans l'imperfection de l'information et l'asymétrie informationnelle. Dans le cas d'information asymétrique et imparfaite entre les banques et les emprunteurs, les derniers sont privilégiés car ils ont une

meilleure information sur leur propre risque de défaillance. Cependant, les asymétries d'information rattachées aux opérations de crédit peuvent regrouper en deux catégories qui reflètent les phénomènes d'information et d'action cachées (Chipprì et Yanelle, 1996).

En fait, l'asymétrie de l'information entraîne deux types de problèmes: l'anti-sélection qui survient avant la transaction et qui renvoie au fait que les mauvais risques de crédit sont ceux qui ont le plus de chances d'être financés par des prêts, et le risque moral qui se produit après la transaction et qui renvoie à la situation où l'emprunteur s'engage dans des activités indésirables du point de vue du prêteur.

#### **1.4.2.1 La sélection adverse (l'anti-sélection)**

La sélection adverse ou l'anti-sélection se réfère à l'accroissement du risque de sélection de mauvais clients par la banque en situation d'information incomplète. Autrement dit, il y a anti-sélection sur un marché financier lorsque les emprunteurs les plus susceptibles de conduire à de mauvais résultats (les plus risqués), sont ceux qui recherchent le plus activement du crédit et qui ont le plus de chance d'en obtenir en étant sélectionnés. L'anti-sélection adverse est donc due à un problème d'asymétrie d'information qui se déclare au moment de la signature de contrat c'est-à-dire avant qu'une transaction n'ait lieu.

#### **1.4.2.2 L'aléa moral (risque moral)**

Le risque moral sur un marché financier est le risque que l'emprunteur s'engage dans des activités considérées comme indésirables (immorales) par le prêteur, parce qu'elles augmentent le risque du projet auquel est consacré le prêt et diminuent donc la probabilité qu'il soit remboursé. Il se réfère à l'ensemble des actions des agents économiques qui cherchent à maximiser leur utilité au détriment de celles des autres, et ceci dans les situations où les agents ne supportent pas toutes les conséquences (coûts) de leurs actions à cause de l'incertitude ou de l'incapacité des contrats utilisés à imputer l'ensemble des dommages à l'agent responsable. Ainsi, le risque moral est le problème créé par une asymétrie d'information après la réalisation d'une transaction.

En conclusion, il est important d'avancer que dans le cas des phénomènes d'anti-sélection, l'asymétrie d'information intervient au moment de la conclusion du contrat, elle concerne la nature et la qualité des biens offerts sur le marché. Toutefois il s'avère difficile d'anticiper le comportement de l'acheteur après avoir acheté. Il s'agit de « comportement caché », « d'aléas moral » ou de « hasard moral ». Cependant, lorsqu'il y a aléa moral, le problème est d'inviter l'agent qui dispose d'une information privée à prendre une décision optimale pour l'individu non informé.

### **1.4.3 Rôle des banques en matière de production de liquidité**

Un autre aspect particulier du secteur bancaire réside dans le fait que les banques tendent à détenir une proportion faible de fonds propres par rapport aux autres institutions. Leurs capitaux sont composés essentiellement de dettes. Leurs ressources (passifs) se présentent généralement sous forme de dépôts qui doivent être restitués suite à la demande des dépositaires tandis que leurs emplois (actifs) sont souvent sous forme de prêts de longs termes. Ainsi, les banques apparaissent comme le producteur de la liquidité pour les agents

économiques. Ceci en détenant des actifs non liquides et en émettant des passifs liquides. La transformation d'actifs liquides en passifs liquides permet aux agents économiques de se procurer de la liquidité au moment de besoin.

Cependant cette structure bilancielle particulière dominée par des fonds empruntés peut entraîner un problème de vulnérabilité des banques. En effet, cet important effet de levier peut engendrer une panique bancaire. Cette situation de panique se traduit par un comportement collectif de la part des déposants qui décident de retirer au même moment et sans préavis leurs fonds déposés préalablement suite à une information privée estimant que la banque ne serait plus en mesure de les rembourser. Ainsi, une banque est soumise au risque d'illiquidité voir d'insolvabilité, et cette panique peut se propager à l'ensemble de système financier (Macey et O'Hara, 2003).

Ce problème de panique bancaire peut être résolu par l'instauration d'un système d'assurance dépôt garantissant le remboursement des déposants et la mise en place d'organe de régulation de l'activité bancaire. Ce qui assure la protection des petits déposants contre la faillite de leur banque et la stabilité du système bancaire dans son ensemble. De même, la Banque Centrale joue dans ce cadre le rôle de prêteur de dernier ressort.

Or, ces organes de sécurité (le système d'assurance dépôt, la réglementation et le rôle de prêteur de dernier ressort de la banque centrale) ont leurs propres conséquences néfastes. En effet, le système d'assurance dépôt engendre une réduction des incitations de contrôle par les déposants et implique la prise de risque excessive des actionnaires. Ces derniers veulent maximiser leur richesse ce qui va contribuer à l'intensification des problèmes d'agence et notamment celui d'aléa moral associé aux assurances de dépôt. De plus, ces assureurs de dépôt opèrent pour le compte de l'État qui se porte garant ultime des pertes bancaires. Une seconde catégorie d'aléa morale associée aux assurances de dépôt se justifie. Parallèlement, la réglementation du capital, les prises de contrôles et les restrictions des activités aboutissent à la réduction de la compétitivité.

## **1.5 Les mécanismes de la gouvernance bancaire**

Dans le cadre de la firme bancaire, comme pour les firmes en général, la gouvernance admet deux dimensions: les mécanismes internes et les mécanismes externes. Les mécanismes internes ont pour objectif d'influencer et de surveiller le comportement du dirigeant. Il s'agit du mode d'administration de la banque. Toutefois, les mécanismes externes sont plus contraignants dans le secteur bancaire. La dimension externe se manifeste par la réglementation prudentielle.

Le contenu de ces deux catégories varie selon les auteurs et s'est progressivement élargi avec l'avancement des recherches. Charreaux (1994), par exemple retient au sein des mécanismes externes le marché des biens et services, le marché financier, les relations de financement avec les banques, le marché du travail (notamment celui des cadres dirigeants), ainsi que l'environnement légal, politique et réglementaire. Les mécanismes internes comprennent le contrôle exercé par les actionnaires, la surveillance mutuelle entre dirigeants, les contrôles formels et informels mis en place par les employés subalternes et le conseil d'administration.

### **1.5.1 La dimension externe de la gouvernance bancaire**

Les mécanismes externes de contrôle sont assurés essentiellement par les marchés (le marché du travail, celui des biens et des services et celui des capitaux) et le système légal propre à chaque pays.

Fama et Jensen (1983) attribuent au marché des dirigeants la fonction centrale de la discipline des managers. Ce marché retire le pouvoir de gestion des dirigeants lorsqu'ils ne fournissent pas l'effort suffisant pour opérer un rendement. En effet, ces managers sont supposés être soumis à la loi de l'offre et de la demande dans ce marché, et peuvent se voir facilement remplacés quand ils s'avèrent incompetents ou n'agissant pas conformément aux intérêts des actionnaires.

Parallèlement, le marché des biens et services jouent un rôle de plus en plus prépondérant dans la discipline des managers. Selon Fama (1980), la concurrence sur ce marché constitue une autre contrainte à la mauvaise gestion des dirigeants.

Le marché financier est un autre mécanisme qui permet de discipliner les dirigeants. Au premier abord, il offre aux actionnaires dits « mécontents » la possibilité de vendre leurs titres et de faire donc, baisser la valeur de l'entreprise. Ceci engendrera la baisse de leur rémunération indexée sur la performance boursière. De plus, le marché financier permet à une firme de prendre le contrôle d'une autre par différentes procédures ce qui permettra de remplacer les dirigeants en place par l'opérateur de la prise de contrôle. Enfin, ce marché permet la discipline du dirigeant qui risque la faillite de sa firme et la perte de son capital humain. En effet, les décisions prises par les dirigeants se sont reflétées par l'évolution des cours des actions derniers constituant des signaux visibles aux investisseurs.

Nous recensons finalement, les mécanismes réglementaires, politiques et légaux comme mécanismes externes de gouvernance. Ils contribuent ensemble, à la protection des actionnaires et des parties prenantes en rendant plus difficiles les pratiques d'expropriation. En outre, une supervision efficace des établissements bancaires est indispensable étant donné leur rôle central dans les opérations de crédits et de paiement et la propagation des faillites d'une banque à toutes les autres banques de la place. Par déduction dans un cadre légal sain caractérisé par la protection des droits des investisseurs, les « insider » sont légalement obligés par la réglementation de rembourser les dépositaires et de payer les dividendes aux actionnaires (La Porta, Lopez De Silanes, Shleifer et Viskny, 2000).

### **1.5.2 La dimension interne de la gouvernance bancaire**

Les mécanismes internes de la gouvernance s'inscrivent dans un second volet de recherches relatives à la gouvernance au sein de la banque qui s'intéresse aux modalités d'administration. La Porta et al (2000) définissent la gouvernance des entreprises « comme l'ensemble des dispositions, des institutions et des règles de droit conçues pour empêcher l'éviction des investisseurs minoritaires par les dirigeants, le conseil d'administration et les actionnaires majoritaires ». Ainsi l'efficacité du système interne de gouvernance des banques passe par celles de ses éléments, notamment la structure de propriété, la qualité d'audit et le conseil d'administration.

### **1.5.2.1 Le conseil d'administration**

Le conseil d'administration représente le principal acteur du processus de gouvernance bancaire. Il est responsable de l'efficacité des mécanismes de gouvernance et plus particulièrement des systèmes internes de contrôle (Nam, 2004). En ce sens, la Banque des Règlements Internationaux (1999) affirme que le conseil d'administration contribue au renforcement de la gouvernance au sein de la banque lorsqu'il : (1) assure une fonction de frein et contrepoids pour la gestion quotidienne de la banque, (2) recommande l'adoption de saines pratiques ayant fait leurs preuves dans d'autres circonstances, (3) fournit des avis impartiaux et évite les conflits d'intérêt, et (4) se réunit régulièrement avec la direction générale et les comités d'audit.

La fonction principale du conseil d'administration consiste à contrôler activement l'équipe managériale et à la réorienter quand cela s'avère nécessaire. Il a donc, pour mission de défendre les intérêts des actionnaires en limitant le pouvoir discrétionnaire des dirigeants (Fama et Jensen 1983). Le conseil d'administration est doté d'un pouvoir de nommer, de surveiller et de révoquer le chef de la direction, ainsi que de ratifier et de contrôler les décisions importantes. Cependant, la capacité du conseil à remplir ses rôles d'une manière efficace dépend essentiellement de sa composition, de sa taille et de sa présidence. Ces dernières influencent fortement la distribution des pouvoirs entre ses membres et orientent ses actions en faveur ou bien contre les dirigeants.

#### ➤ **Composition et indépendance du conseil d'administration**

La littérature distingue deux types d'administrateurs pouvant composer le conseil d'administration: les administrateurs internes et les administrateurs externes. La distinction des administrateurs entre internes et externes constitue la caractéristique la plus importante du conseil permettant de refléter la qualité de gouvernance d'une firme. Charreaux (2003) précise que les administrateurs externes ne sont ni partenaires, ni actionnaires significatifs, tandis que les administrateurs internes sont les directeurs, les ex-employés ou ceux reliés à la direction de la banque.

Conformément aux enseignements de la théorie d'agence, la présence des administrateurs indépendants dans la composition du conseil d'administration vise à aligner les décisions managériales à la création de la valeur actionnariale. Selon cette théorie, les administrateurs externes sont plus performants que ceux internes notamment en matière de résolution des conflits et d'atténuation des coûts d'agence et les problèmes d'aléa moral. En effet, les administrateurs internes ne disposent pas suffisamment du pouvoir pour contester les choix des dirigeants puisqu'ils en dépendent hiérarchiquement. Il leur est donc difficile de s'opposer à leurs responsables hiérarchiques directs sans compromettre leur avenir et leur carrière dans la firme. Les administrateurs externes sont par conséquent, supposés plus compétents. Leur expérience et leur situation leur permettraient de s'opposer aux décisions les plus contestables et donc d'exercer un contrôle plus efficace. De plus, l'existence d'un marché des administrateurs externes concurrentiel garantirait l'absence de collusion entre ces derniers et les dirigeants (Fama, 1980). Enfin, les administrateurs externes sont supposés avoir intérêt

à maximiser la valeur de leur capital humain qui est fortement liée à leur réputation d'expert indépendant sur ce marché des administrateurs.

Du point de vu de la perspective bancaire, Macey et O'Hara (2003) précisent que les administrateurs principalement ceux externes des banques doivent évaluer les décisions des dirigeant en observant si elles (1) affectent la capacité de leur institution à rembourser ses dettes, (2) augmentent réellement le risque de la banque, ou (3) réduisent fortement la position du capital de la banque mesurée par le taux d'endettement.

En conclusion, l'intégration d'une proportion croissante d'administrateurs externes permet d'augmenter la capacité du conseil d'administration d'être objectif et efficace dans sa mission de contrôle des dirigeants (Fama, 1980).

➤ **La taille du conseil d'administration**

La taille du conseil d'administration joue un rôle important dans l'efficacité du système de gouvernance d'une organisation. Selon Jensen (1993), les conseils d'administration de grande taille peuvent occasionner des coûts, même s'ils permettent un meilleur contrôle de la latitude managériale. En effet, l'ajout d'un administrateur supplémentaire tend à accroître la capacité de contrôle du conseil. Toutefois, ce rôle est contrebalancé par le coût marginal d'un administrateur supplémentaire tant en terme de communication qu'en terme de prise de décision. Ce coût marginal augmente parallèlement à l'augmentation de nombre d'administrateur, alors que le gain en matière de contrôle aurait le comportement inverse. Par ailleurs, l'inefficacité des conseils de grande taille s'explique aussi par les difficultés de communication et de coordination occasionnées entre les membres du conseil, ce qui rend le processus de prise de décision plus lourd. Les administrateurs parviennent, par conséquent, à offrir une marge de liberté au dirigeant pour se comporter d'une façon opportuniste.

Toutefois, un autre courant de la littérature montre que les conseils de grande taille sont plus efficaces et ont un impact positif sur la performance de l'entreprise. En effet, dans un environnement incertain, plus la taille du conseil est réduite, plus les différentes connaissances des administrateurs semblent être incapables d'améliorer la performance et d'exercer un contrôle efficace sur le dirigeant.

➤ **Séparation entre les fonctions de direction générale et de présidence du conseil d'administration**

Le cumul des fonctions de direction et de présidence du conseil d'administration confie à la même personne une double mission de direction et de contrôle. La théorie de l'agence plaide pour la séparation des fonctions de décision et de contrôle pour régler les conflits d'agence. Lorsque le président du conseil d'administration est lui-même le président directeur général, ses intérêts personnels et les intérêts des actionnaires de l'entreprise divergent, ce qui se manifeste par une accentuation des coûts d'agence et un abus de pouvoir. Ainsi, l'adoption d'une structure d'unité dans le conseil peut s'avérer risquée (Fama et Jensen, 1983). En effet, si le dirigeant cumule les deux fonctions, sa capacité d'influencer les décisions au sein du conseil d'administration augmente. De plus, cette situation va permettre à ce dirigeant de

défendre plus aisément les projets qu'il a initié et de les mettre en œuvre, même s'ils ne créent pas de valeur pour les actionnaires. Dans ce sillage, Pi et Timme (1993), en investiguant le secteur bancaire américain durant les années 1988-1990, approuvent que l'efficacité et les rendements des actifs sont de nature très faible dans les banques gouvernées par un système de consolidation du processus du contrôle et de la décision.

### **1.5.2.2 La qualité d'audit**

Le comité d'audit joue un rôle primordial dans la revue des états financiers, la supervision des politiques comptables et du processus d'établissement des états financiers, et l'encadrement rigoureux des pratiques managériales. Il constitue le surveillant ultime des intérêts des actionnaires ainsi que de la transparence des entreprises et du système d'information comptable et financière. Dans ce sens, tout en se focalisant sur l'efficacité de l'activité du conseil en présence du comité d'audit, Abbott, Parker, et Peters (2002) affirment que la formation de ce comité d'audit peut alléger le travail des administrateurs externes, et ce de deux manières. D'une part, les administrateurs externes, non membres du comité d'audit, peuvent se décharger de leurs devoirs fiduciaires en comptant sur les opinions du comité d'audit portant sur les états financiers. Et d'autre part, l'indépendance et l'intégrité des contrôles peuvent être améliorées, puisque que les auditeurs externes et internes rendent compte à un sous ensemble du conseil formé uniquement d'administrateurs externes. Le comité d'audit lui fournit ainsi, un minimum d'assurance sur la qualité des états financiers qu'il est chargé d'approuver et sur l'efficacité du système de contrôle interne en place. Ceci est particulièrement appréciable au sein d'une banque où le conseil administration est responsable non seulement vis à vis des actionnaires mais aussi vis à vis des autorités réglementaires. Il doit veiller à l'intégrité et à la crédibilité de l'information financière publiée.

L'audit interne se trouve aussi, comme étant au cœur du gouvernement d'entreprise. Ceci peut se justifier par le fait que les auditeurs internes jouent souvent un rôle important dans le suivi du fonctionnement du système de contrôle interne, et ce en raison de leur position au sein de l'organisation et de l'autorité dont ils sont investis. Ils procèdent notamment, à la vérification des procédures opérationnelles et financières, le contrôle des états financiers, la vérification de la conformité avec la réglementation comptable, la détection de fraudes, et l'examen direct du système de contrôle interne et recommandent des améliorations ce qui conduirait à une maîtrise des risques et activités de l'entreprise. Cependant, l'efficacité de l'audit interne en tant que mécanisme de gouvernance reste tributaire de son indépendance et de l'étendue des pouvoirs qui lui sont conférés.

Les auditeurs externes, nommés par le conseil d'administration sont aussi considérés comme faisant partie des mécanismes de gouvernance internes. La littérature accorde plusieurs terminologies à l'audit externe, à savoir la vérification externe, le contrôle légal ou statutaire et le commissariat aux comptes. Selon Collins et Valin (1991), l'audit externe renvoie à « l'examen méthodologique d'une situation par une personne indépendante et compétente qui s'assure de la validité des éléments qu'il doit contrôler, qui vérifie la conformité du traitement de ces faits avec les règles, les normes et les procédures du système



de contrôle interne, en vue d'exprimer une opinion motivée sur la concordance globale de cette situation par rapport aux normes ».

### **1.5.2.3 La structure de propriété**

La structure de propriété peut être considérée comme un moyen de contrôle efficace de la gestion des dirigeants. Elle permet, selon les auteurs de la théorie de l'agence, de réunir, lorsque certaines conditions sont présentes (concentration du capital et nature des actionnaires), les fondements d'un système de contrôle efficient à savoir, une incitation des contrôleurs à remplir leur fonction et un moindre coût du contrôle. Cette structure de propriété englobe un éventail de sous dimensions dont chacune constitue un aspect particulier de la gouvernance.

#### ➤ **La concentration du capital**

La concentration du capital constitue un gage d'efficacité du contrôle de la gestion des dirigeants par les actionnaires (Demsetz ,1983 ; Shleifer et Vishny ,1986). Ceci est expliqué par le fait que dans une firme où le capital est très dispersé, aucun des propriétaires n'est incité à investir dans le contrôle des dirigeants puisqu'il il sera seul à en supporter le coût, bien que l'ensemble des actionnaires bénéficiera de cette action. Par contre, les actionnaires détenant une part importante du capital auront un intérêt à assumer le contrôle des dirigeants. Ils seront donc davantage motivés à orienter la stratégie de la société dans le sens d'une meilleure valorisation de leurs titres.

Dans ce cadre, Caprio, Laeven et Levine (2004) révèlent que les banques, à l'échelle internationale, sont caractérisées généralement par une structure de propriété concentrée et que l'actionnaire majoritaire des banques puisse être soit une famille, soit l'État. C'est essentiellement dans les pays émergents ou en voie de développement que l'État ou les établissements publics détiennent d'importantes parts dans les capitaux des banques.

#### ➤ **Les investisseurs institutionnels**

La présence des investisseurs institutionnels est un mécanisme interne qui est supposé jouer un rôle actif dans la gouvernance des banques. Ces actionnaires peuvent influencer les décisions des dirigeants en vue de maximiser le rendement de leur investissement et par conséquent améliorer la performance de l'entreprise. Il s'agit en effet, des actionnaires avec d'importants moyens financiers leur permettant de devenir des investisseurs bien actifs dans le contrôle des managers.

De même, ces actionnaires institutionnels bénéficient généralement de compétences particulières leur permettant d'analyser et d'évaluer les comptes de l'entreprise, ses perspectives de développement ainsi que la qualité de sa gestion d'une manière aussi bien concise qu'exhaustive. Ils possèdent donc une capacité très importante en matière de traitement de l'information financière et économique. Ils disposent aussi d'un accès privilégié à l'information compte tenu de leurs activités et des nombreux investissements qu'ils réalisent. Ce qui justifie une meilleure connaissance du secteur et par conséquent une meilleure appréciation de la performance des dirigeants. Tous ces attributs leur permettent de

contrôler efficacement la gestion des dirigeants mais à un coût plus faible comparativement à des actionnaires individuels isolés.

➤ **La propriété managériale**

Jensen et Meckling (1976) avancent que plus la part du capital détenue par les dirigeants est importante, plus la divergence entre leurs intérêts et ceux des actionnaires est faible. En effet, un dirigeant détenant une portion élevée des actions a peu d'intérêt à maximiser sa richesse personnelle en faisant recours à des comportements opportunistes préjudiciables pour le patrimoine de la société puisqu'il en subit les contrecoups (baisse de la valeur de ses actions). Ce dirigeant serait plutôt, plus soucieux des conséquences de ses actions sur sa richesse. Il s'agit d'une situation de « convergence des intérêts » où une propriété managériale importante assure l'alignement des intérêts des dirigeants sur ceux des actionnaires.

#### **1.5.2.4 La transparence et la divulgation d'informations**

Pour Bushman, Petroski et Smith (2004), la transparence organisationnelle se réfère à l'étendue de la disponibilité de l'information fiable et pertinente à propos de la performance, de la position financière, des opportunités d'investissement, de la gouvernance, de la valeur et des risques des entreprises cotées en bourses. La divulgation volontaire de l'information fait partie intégrante de la transparence organisationnelle. Selon la conception de Gelos et Wei (2002), la « corporate transparency » se définit comme étant la disponibilité de l'information financière et commerciale concernant la firme dans un pays. Il s'agit du niveau de divulgation de l'information financière et la disponibilité d'information de type commercial, financier et de gouvernance.

Bushman et Smith (2003) assimilent l'information financière et comptable au produit du système d'information comptable et du système de reporting. Ces deux systèmes mesurent et divulguent systématiquement les données quantitatives, auditées, présentant la situation financière et la performance des firmes cotées. Les bilans audités, les comptes de résultats et les états de trésorerie, avec les publications de soutien, sont considérés comme la fondation de l'ensemble d'information spécifique à la firme aux investisseurs et aux régulateurs. En effet, ce sont ces informations comptables objectives et vérifiables qui facilitent le contrôle des actionnaires et l'exercice effectif des droits des actionnaires sous la législation des titres en vigueur. Elles permettent aussi aux directeurs de stimuler la valeur actionnariale en les informant, en ratifiant, et en réglementant les décisions et les activités managériales. Enfin, elles fournissent une riche gamme de variables contractuelles pour déterminer les récompenses financières des plans d'incitations désignés à aligner les intérêts des investisseurs et des exécutifs.

La littérature évoque plusieurs autres aspects particuliers des mécanismes internes de gouvernance à savoir les représentants de l'Etat et des établissements publics au conseil, les administrateurs étrangers...

#### **1.5.3 Importance du système interne de gouvernance des banques**

La spécificité de l'activité bancaire notamment en termes de la réglementation et des restrictions étatiques sur le marché, réduit l'efficacité des mécanismes externes de

gouvernance et donne plus d'importance aux mécanismes internes. Le cadre réglementaire en vigueur peut se substituer à la faiblesse des mécanismes externes de la gouvernance (essentiellement les marchés de prise de contrôle et des produits). Or, comme l'indiquent Caprio et Levine (2002), cette intervention réglementaire est parfois considérée comme faible. En fait, son objectif ultime est la réduction de la probabilité de faillite bancaire et non pas la maximisation de la valeur pour les actionnaires.

Strahan (2004) a identifié trois groupes des mécanismes de gouvernance des banques : ceux internes, ceux liés aux marchés essentiellement de prise de contrôle et la structure du capital. Le premier est lié aux mécanismes internes incluant les contrôles directs exercés par les actionnaires majoritaires et les membres du conseil d'administration et l'indexation de la rémunération des dirigeants à la performance sous forme de stock-options et de bonus dépendant des rentabilités comptables. Le deuxième groupe est lié à la structure du capital. D'après l'auteur une structure du capital endettée peut aider à imposer des contraintes strictes aux dirigeants. Selon lui, la prévention de la détresse financière et de la perte du contrôle peut être envisagée seulement par le biais du paiement régulier des intérêts. En ce qui concerne le troisième groupe, Strahan (2004) affirme que les prises de contrôle hostiles agissent parfois en dernier ressort pour révoquer les mauvais dirigeants. Or, ces deux derniers mécanismes n'agissent pas efficacement dans le secteur bancaire. En effet, la régulation et l'assurance des dépôts créent des problèmes d'aléa moral et freinent l'action des créanciers, des dépositaires et des acquéreurs potentiels. Ce sont uniquement les mécanismes internes qui peuvent limiter ces problèmes et réduire l'espace discrétionnaire du dirigeant et des officiers internes.

Tous ces arguments plaident en faveur du rôle prépondérant que jouent les mécanismes internes de gouvernance pour combler les insuffisances des mécanismes externes. La dimension interne demeure donc plus importante au sein de la firme bancaire.

## **SECTION 2. RISQUE DE CREDIT ET NORMES PRUDENTIELLES**

L'activité d'intermédiation de la banque l'expose à divers risques. Ces risques sont dus en grande partie à la relation d'agence entre la banque et les emprunteurs et celle entre la banque et les déposants. Ce sont les problèmes d'agence découlant de ces relations qui sont responsables des principaux risques bancaires à savoir, le risque de crédit et le risque de liquidité. La banque fait face aussi à des risques non spécifiques à l'activité bancaire, notamment le risque de marché et le risque opérationnel.

Dans le cadre de notre travail, nous allons nous intéresser exclusivement au risque de crédit.

### **2.1 Notions et typologies du risque de crédit**

Le risque de crédit est défini comme « le risque de perte inhérent au défaut d'un emprunteur par rapport au remboursement de ses dettes (obligations, prêts bancaires, créances commerciales...) » (Gouriéroux et Tiomo, 2007). Il correspond notamment à l'incapacité de l'emprunteur à répondre à son obligation de payer l'intérêt dû ou à rembourser le principal conformément aux termes spécifiés dans le contrat de crédit (Dubernet, 1997).

Comme l'indiquent Gouriéroux et Tiomo (2007), ce risque constitue la forme la plus ancienne du risque sur les marchés des capitaux. Il se décompose en risque de défaut qui intervient en cas de manquement ou retard de la part de l'emprunteur sur le paiement du principal et/ou des intérêts de sa dette, risque de dégradation de la qualité du portefeuille de crédit, et risque sur le taux de recouvrement en cas de défaut.

### **2.1.1 Risque de défaut (« Default risk »)**

Il correspond au refus ou à l'incapacité du débiteur de remplir ou d'assurer à temps ses obligations envers le créancier. Selon le comité de Bâle la défaillance d'une contrepartie est supposée être survenue si l'un des quatre événements a eu lieu :

- L'emprunteur ne peut plus honorer ses obligations de remboursement (principal, intérêts, ou commissions) en totalité ;
- Il est survenu un événement de crédit (par exemple une provision spécifique) ;
- L'emprunteur est en défaut de paiement depuis 90 jours sur l'un de ses crédits ;
- L'emprunteur est en faillite juridique.

### **2.1.2 Risque de dégradation de la qualité du crédit**

Le « downrating risk » est le risque que la qualité perçue de l'emprunteur se dégrade. Même si une dégradation n'équivaut pas un défaut, elle aura des conséquences financières pour le créancier. En effet, la constatation de ce risque est corollaire du rating de la contrepartie et la baisse de notation d'un emprunteur suite à une dégradation de la qualité de crédit. Elle se traduit par une hausse de sa prime de risque et donc, par une baisse de sa valeur sur le marché. En plus, la dégradation de la qualité de crédit peut être précurseur d'un défaut.

### **2.1.3 Risque de recouvrement**

Le taux de recouvrement fixe le pourcentage de la créance qui sera récupéré en faisant recours à des procédures judiciaires, suite à la faillite de la contrepartie. Le recouvrement portera sur le principal et les intérêts après déduction du montant des garanties préalablement apportées par le débiteur. Ce taux de recouvrement constitue une source d'incertitude pour la banque dans la mesure où il est déterminé à travers l'analyse de plusieurs facteurs à savoir la durée des procédures judiciaires, la valeur réelle des garanties et le rang de la banque dans la liste des créanciers.

La gestion des risques de crédit constitue actuellement une activité très importante qui permet d'identifier les liens entre les prêteurs, les emprunteurs et les investisseurs. Elle couvre toutes les techniques pour mesurer et déterminer les différentes sources de risque. L'objectif est l'optimisation de la performance et le contrôle du risque lié à la contrepartie à travers un meilleur contrôle de la solidité financière de l'établissement de crédit.

## **2.2 Le risque de crédit : cadre théorique**

Le comportement de prise de risque de crédit dans le secteur bancaire est essentiellement un problème d'asymétrie d'information. L'asymétrie d'information est une relation entre deux parties où chaque partie n'est pas suffisamment informée sur l'autre. Un

des deux acteurs dispose généralement, d'une meilleure information, il en sait plus que l'autre sur les conditions de l'échange.

Cette asymétrie d'information dans l'industrie bancaire est appréhendée selon deux approches distinctes. Elle concerne dans un premier lieu la relation prêteur-emprunteur aux différents stades de la relation de prêt : avant la signature du contrat de crédit impliquant le problème de la sélection adverse et après l'octroi de crédit engendrant le problème de l'aléa moral. Cette asymétrie informationnelle touche dans un second lieu, la relation insiders-outsiders qui oppose les propriétaires d'une firme aux preneurs de décisions dans une relation d'agence.

### **2.2.1 Les problèmes informationnels entre prêteurs et emprunteurs**

Les banques opèrent dans un environnement incertain où le banquier prêteur du crédit ne connaît qu'imparfaitement les risques afférents aux prêts qu'il accorde. Néanmoins, les emprunteurs connaissent parfaitement la probabilité de réussite de leur projet. L'emprunteur conserve donc un avantage informationnel sur son créancier, ce qui va provoquer une anti-sélection. Or généralement, les banques fixent des taux d'intérêts assez élevés pour leur permettre de se couvrir de la probabilité de sélectionner des « mauvais emprunteurs » mais ces taux risquent de faire fuir les « bons emprunteurs » qui mériteraient des taux d'intérêts plus faibles. En effet, les emprunteurs risqués ont une demande de crédit moins élastique au taux d'intérêt. Ainsi, la banque sélectionne involontairement les emprunteurs risqués et se voit dans l'obligation d'augmenter encore ses taux.

Par contre, une situation d'aléa moral se manifeste lorsque l'emprunteur ne respecte pas ses engagements en procurant une information inexacte à son créancier, ou bien lorsque les actions entreprises par cet emprunteur après signature du contrat sont imparfaitement observables par le créancier. Le moyen de résoudre le problème du risque moral est donc de trouver une procédure incitative et ceci en rédigeant un texte comprenant des clauses protectrices associées au contrat de dette afin de restreindre les activités de l'entreprise. Ces clauses sont destinées à réduire le risque moral soit en empêchant un comportement indésirable, soit en favorisant une attitude responsable. Dans la même veine, Guttentag et Herring (1986) affirment que le niveau des collatéraux (garanties offertes par l'emprunteur) déterminé par la richesse et les capitaux propres de l'emprunteur limitent les risques de conflits d'intérêt avec le prêteur. En fait, il n'existe plus d'aléa de moralité quand les capitaux offerts en garantie sont égaux au montant emprunté (capital et intérêts). Toutefois, si le collatéral est nul, le risque d'aléa de moralité s'exercera pleinement et les emprunteurs seront poussés à augmenter leur exposition au risque afin de maximiser leurs profits, rendant ainsi la banque plus vulnérable.

L'une des fonctions essentielles de tout établissement bancaire consiste donc à apporter des solutions à ces problèmes. Cela passe par la capacité de la banque de produire de l'information et de contrôler directement les projets, les décisions et les déclarations des débiteurs. Dans ce sens, Dell'ariccia (2001) évoque la notion de la relation de clientèle qui naît au fil du temps entre le prêteur et l'emprunteur. En effet, les banquiers dans leurs positions de gestionnaires de moyens de paiement jouissent d'un avantage comparatif dans la

collecte de renseignements spécifiques sur les emprunteurs, ce qui permet d'atténuer l'asymétrie de l'information relative à la probabilité de remboursement des prêts. Dit autrement, une relation de clientèle permet au banquier d'accéder aux différentes informations privées concernant le client. La banque pourrait par conséquent évaluer correctement les risques avant l'approbation du prêt et le contrôler une fois il est accordé.

### **2.2.2 Les problèmes informationnels entre insiders et outsiders**

Dans une perspective d'agence, la première catégorie des conflits d'intérêts apparaît entre les actionnaires et les dirigeants. Ils surviennent lorsque leurs préférences à la prise de risque divergent. Gorton et Rosen (1995) expliquent cette situation en évoquant le lien entre le niveau de la participation du dirigeant dans le capital et la prise de risque. Si le dirigeant est propriétaire majoritaire, il financerait moins les projets risqués. Il n'a pas intérêt à perdre ou à être exclu de la direction de la firme dans laquelle il a investi ses efforts et son savoir (ses participations et son capital humain non diversifiable). S'il est minoritaire par contre, il serait encouragé à prendre des actions risquées qui pourraient aboutir à des gains potentiels élevés. Les coûts de faillite dans ce cas, seraient supportés par les actionnaires.

Une seconde catégorie des conflits d'intérêt apparaît entre les actionnaires et les déposants. Cette situation de conflits se présente lorsque les dirigeants (ou les actionnaires) conservent un avantage informationnel sur les déposants. Selon Jensen et Meckling (1976), cette situation peut apparaître comme la conséquence du fait que les actionnaires tendent à surinvestir dans des projets risqués. En effet, lorsque le projet réussit ils seraient rémunérés aux maximums alors que la rémunération des créanciers est limitée au taux d'intérêt. Dans le cas contraire, l'échec du projet fait supporter les créanciers un risque de défaillance qui n'est pas rémunéré, tandis que la responsabilité limitée des actionnaires réduirait la perte des actionnaires.

## **2.3 Gestion externe du risque de crédit : les normes de surveillance prudentielles internationales**

L'environnement bancaire a vécu de nombreuses mutations, liées notamment au rôle joué par les marchés financiers. Mais, c'est surtout le choc pétrolier de 1974 qui a contribué à augmenter la volatilité des marchés et à perturber les flux de capitaux dans l'industrie bancaire. C'est dans ce contexte que le comité de Bâle sur le contrôle des opérations bancaires a été instauré en Février 1975, sous l'appellation de Comité des règles et pratiques de contrôle des opérations bancaires, par les gouverneurs des banques centrales des pays du Groupe des dix. Le but étant de mettre en place des normes de supervision bancaire où les banques sont tenues de les respecter. Le ratio Cooke (Bâle I), le ratio Mc Donough (Bâle II) et le ratio Bâle III font partie de ces normes.

### **2.3.1 L'accord de Bâle I : le ratio Cooke**

Le ratio Cooke est le premier ratio qui vise à la couverture simultanée du risque de contrepartie et de marché. Il a été introduit, à partir de 1988 avec la définition d'un coefficient de fonds propres ajusté des risques. Il s'agit, d'une exigence de fonds propres qui représente 8% des crédits risqués consentis, à intégrer dans le calcul des coûts financiers. Ces exigences

de fonds propres sont calculées en fonction de catégories prédéterminées d'emprunteurs auxquelles est attribué un taux de pondération forfaitaire<sup>1</sup>. Il convient donc, de multiplier la valeur comptable de l'encours par le taux de pondération correspondant à la nature de l'emprunteur pour obtenir la valeur des besoins en fonds propres.

Ainsi, le ratio Cooke peut être exprimé de la façon ci-après :

$$\text{Le ratio Cooke} = \frac{\text{fonds propres}}{\text{Risques de credit} + \text{risques de marché}} \geq 8\%$$

➤ **Les limites ou points faibles de l'accord de Bâle I :**

En raison de certaines faiblesses constatées depuis son application, l'accord de Bâle I est jugé insuffisant et étroit dans sa conception pour garantir la stabilité financière du secteur bancaire. Les principales limites se résument dans les points suivants :

- Manque de fondement économique quant au choix du niveau de 8% ;
- Absence de fondement économique des coefficients de pondération appliqués aux encours des crédits, accompagnée d'une absence d'une segmentation des risques de crédit selon le degré de séniorité et le niveau de maturité ;
- La pondération des engagements de crédit n'était pas suffisamment différenciée pour prendre en compte de l'effet positif lié à la diversification et donc pour se rendre compte de la complexité réelle du risque crédit ;
- Les garanties ne sont pas prises en compte à cause de la faiblesse des taux de pondération qui leurs sont attribués.

Ainsi, ces limites vont conduire le comité à envisager un plan visant une amélioration de cet accord.

### **2.3.2 L'accord de Bâle II (le ratio Mc Donough)**

Cet accord est appelé dispositif révisé et non nouvel accord de Bâle puisqu'il est venu pour atténuer les insuffisances de Bâle I. Après sa rédaction en 1999 date à laquelle le comité de Bâle a engagé une concertation avec la profession bancaire pour rénover la réglementation prudentielle, Bâle II a subi sept années de délibération et deux révisions (un en Septembre et l'autre en Novembre 2005).

L'accord de Bâle II qui devait entrer en vigueur en 2006 est plus complet et plus complexe que l'accord de 1988 puisqu'il apporte des grandes nouveautés. Ces dernières consistent essentiellement en l'incorporation de nouvelles options pour calculer le risque de crédit en utilisant des méthodes plus sensibles aux risques économiques encourus et d'exigences de fonds propres en regard des risques opérationnels. L'approche Bâle II n'est plus seulement quantitative mais probabilisable et qualitative permettant à la banque d'être capable de mieux identifier et de mieux gérer ses risques. Ce dispositif donne aussi, la

---

<sup>1</sup> 0 % pour les créances sur les Etats de l'OCDE, 20 % par exemple pour les créances sur les institutions internationales, les collectivités territoriales et les banques de l'OCDE, 50 % pour les crédits hypothécaires pour l'habitat, 100 % pour les autres créances.

possibilité aux établissements bancaires de choisir entre plusieurs méthodes de calcul des exigences en fonds propres. Ainsi, le ratio de solvabilité peut être exprimé de la façon ci-après:

$$\text{Le ratio de solvabilité} = \frac{\text{Fonds propres}}{\text{Risques de crédit} + \text{risque de marché} + \text{risque opérationnel}} \geq 8\%$$

La réforme Bâle II, qui vise à permettre une couverture plus fine et plus complète des risques bancaires, comporte trois piliers complémentaires et interdépendants.

Le pilier 1 constitue le socle des exigences réglementaires minimales (exigence de fonds propres pour chacun de ces risques). Il vise à assurer une couverture minimale par des fonds propres des risques de crédit, de marché et opérationnel. En plus de l'élargissement de l'éventail de risques couverts par rapport au ratio de solvabilité de Bâle I, le dispositif de Bâle II offre la possibilité pour les établissements bancaires de choisir différents niveaux de sophistication pour le calcul des exigences en fonds propres.

Le pilier 2 institue le principe d'un dialogue structuré entre établissements et superviseurs (dispositif de surveillance). Dans le cadre de ce pilier, les banques devront évaluer l'adéquation de leurs fonds propres au regard de leurs risques globaux et ceci par l'élaboration d'un processus interne d'évaluation des fonds propres et par la fixation en la matière, d'objectifs correspondant aux spécificités du profil de risque de l'établissement et de son cadre de contrôle. Ce pilier souligne aussi la nécessité pour les autorités de contrôle, d'examiner ces évaluations et d'entreprendre à temps les actions correctrices appropriées.

Le pilier 3 est centré sur la transparence et la discipline de marché. Il vise à améliorer la transparence financière des banques en élaborant un ensemble d'exigence de publication d'informations pour permettre aux acteurs du marché d'apprécier dans la transparence, le profil du risque d'une banque ainsi que le niveau de sa capitalisation.

➤ **Les limites de Bâle II :**

Certaines insuffisances et lacunes ont été adressées à l'accord de Bâle II dont notamment :

- Les normes de Mc Donough n'ont pas pu résister aux dernières crises de 2007 et 2009, ce qui a nécessité la révision des règles bâloises (réglementation prudentielle universelle) ;
- L'incapacité de faire face aux situations de crises ;
- L'incapacité de pouvoir atteindre les objectifs ciblés par la supervision prudentielle à savoir, la sécurité financière individuelle et la stabilité du système monétaire et financier. En effet, les normes de Bâle II se sont avérées incapables de limiter les effets procycliques et systémiques.

### **2.3.3 Le ratio de Bâle III : dispositif de réglementation prudentielle**

L'émergence des accords de Bâle III fait suite aux insuffisances de la réglementation prudentielle mises en évidence par la crise des *subprimes*. Ils sont adoptés par le Comité le 12



septembre 2010 et avalisés par les chefs d'États et de gouvernements lors de la réunion due à Séoul, les 11 et 12 novembre 2010. Ces accords instaurent des mesures micro-prudentielles (pour améliorer la résilience du secteur bancaire face à des périodes de tension) et macro-prudentielles (pour réduire les risques systémiques pouvant s'accumuler et s'amplifier avec le temps) visant à réformer en profondeur le dispositif prudentiel international.

Ainsi, la réforme Bâle III tire les conséquences des insuffisances de la réglementation Bâle II et impose un renforcement des normes en matière de solvabilité et de liquidité bancaires. Selon Alain Verboom et Louis De Bel (2011), le Comité de Bâle a axé ses travaux sur la base de sept leçons tirées de la crise à savoir :

- Amélioration de la qualité du capital réglementaire ;
- Augmentation du niveau des ratios minimaux ;
- Augmentation de la pondération de certains actifs et engagement hors bilans ;
- Extension de la supervision normative à d'autres types de risque (le risque de liquidité a été sous-estimé avant la crise) ;
- Recalibrer l'effort de provisionnement des banques et adapter le traitement prudentiel du niveau des provisions par rapport aux pertes attendues ;
- Mise en place d'un système de supervision spécialement dédié aux établissements d'importance systémique ;
- Recalibrer les modèles internes en les soumettant à des situations de stress.

## **SECTION 3. LA PERFORMANCE : UN CONCEPT POLYSEMIQUE ET MULTIDIMENSIONNEL**

### **3.1. La performance : une notion polysémique**

#### **3.1.1 Etymologie du concept**

Aborder la notion de la performance nécessite de s'attarder en tout premier lieu aux origines historiques du terme. Étymologiquement, le mot performance apparaît, au XIX<sup>e</sup> siècle avec le verbe anglais « to perform » : il signifie à la fois accomplissement d'un processus, d'une tâche avec les résultats qui en découlent et le succès que l'on peut y attribuer. Lui-même issu de l'ancien français « parformer » qui signifiait au XIII<sup>e</sup> siècle « accomplir, exécuter » (Pesqueux, 2004).

Ainsi, le mot performance acquiert selon Guenoun (2009), deux acceptions possibles dont la différence repose sur la portée normative ou non du concept. Une acception française qui le définit comme le processus de formation de la perfection, liant ainsi, la performance à la recherche de quelque chose que l'on ne peut améliorer. Toutefois, l'acception anglaise, est plus étroite et s'articule autour de l'idée de conduire une action jusqu'à son terme, de réaliser les objectifs (Lorino, 2003). Elle renvoie donc, à la simple réalisation d'un acte.

#### **3.1.2 Recherche d'une définition de la Performance**

Guenoun (2009) constate qu'en plus de son ambiguïté originelle, le concept de performance fait l'objet d'un très grand nombre de définitions. Pour autant, aucun consensus ne semble émerger de la littérature sur sa définition. Le terme de performance est en effet,

largement utilisé sans que sa définition fasse l'unanimité (Bourguignon, 1995). Ainsi que la remarque Bessire (1999), l'usage extensif du terme va de pair avec le « flou » des définitions. Ce qui reflète la polysémie du mot (Bourguignon, 1995), un mot qui a reçu de nombreuses acceptions débouchant sur des divergences selon les auteurs.

À ce titre, l'analyse étymologique et sémantique conduite par Bourguignon (1995) met en évidence trois signifiés principaux associés à la performance et témoigne explicitement la polysémie du concept. Le terme performance peut désigner *un succès*. Dans cette acception, la performance n'existe pas en soi et elle sera distincte selon les entreprises et également selon les acteurs au sein d'une même entreprise, en fonction de leurs propres représentations de la réussite. La performance peut également faire référence au *résultat de l'action* sans aucun jugement de valeur. « La mesure des performances est (...) entendue comme l'évaluation ex-post des résultats obtenus » (Bouquin, 1986). Enfin, dans un sens plus rare en français qu'en anglais, le terme performance peut désigner *l'action*. Elle désigne à la fois, la mise en actes opposée à l'intention ou à la promesse, et la réalité tangible d'une compétence qui n'est qu'une potentialité.

Au-delà de ces sens articulant autour du terme, Bourguignon (1995) propose de définir la performance, en matière de la gestion comme « la réalisation des objectifs organisationnels quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement), ou au sens large d'un processus qui mène au résultat (action) ». De cette définition se dégagent des caractéristiques clés de la performance : elle se réclame d'un « référent » (le but ou l'objectif poursuivi), est multidimensionnelle si les buts sont multiples, et subjective. Pour autant, son caractère « floue », Bourguignon (1995) juge cette définition comme « utile parce que, laissant ouverte la porte des sens possibles, elle ne dispense pas de préciser ce que, dans telle entreprise à tel moment, on nomme performance ».

Bourguignon (1995) va encore plus loin et précise que « la performance est subjective, puisqu'elle est le produit de l'opération, par nature subjective, qui consiste à rapprocher une réalité d'un souhait, à constater le degré de réussite d'une intention ». La même idée est développée par Morin, Savoie et Beaudin (1994) qui l'assimilent à un jugement que porte un individu ou un groupe d'individus sur l'organisation, sur ses activités, ses produits, ses résultats que cet individu ou ce groupe d'individus attend d'elle. Par ailleurs, la performance a autant de facettes qu'il existe d'observateurs à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. Elle est ainsi définie par ceux qui vont utiliser l'information.

D'autres définitions du terme ont vu le jour, Lorino (2001), par exemple identifie la performance par le couple valeur /coût : «... est donc performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer la création nette de valeur ». Elle s'exprime comme étant le ratio entre la valeur C des coûts des ressources détruites et la valeur V de prestations produites. L'auteur continue, et note que « ...est performance tout ce qui dans l'entreprise contribue à atteindre les objectifs stratégiques ». Cela suppose, que les objectifs stratégiques, qui ne sont autres que l'expression précise et souvent quantifiable des finalités stratégiques, soient préalablement définis.

Les propos qui précèdent indiquent que la définition de la performance de façon intrinsèque ou absolue demeure un exercice difficile car c'est une notion qui recouvre plusieurs acceptions faisant appel à des interprétations et des jugements de celui qui l'évalue.

## **3.2. Les conceptualisations de la performance**

Comme nous l'avons souligné un peu plus haut, les définitions de la « performance » sont tellement nombreuses et variées au point que l'unanimité s'avère aujourd'hui trop loin d'être faite sur les significations profondes de ce concept. Ce constat est appuyé encore plus, selon que l'on aborde la notion de performance suivant diverses écoles de pensée en sciences de l'organisation.

Morin et al (1994) ont effectué une revue de la littérature très complète de l'ensemble des écrits sur la performance organisationnelle dans les diverses sciences sociales (gestion, psychologie, économie, sociologie, politique...). De ces écrits, les auteurs ont pu dégager quatre grandes conceptions de la performance soit : la conception économique, la conception sociale, la conception systémique et la conception politique.

### **3.2.1. La conception économique**

Il s'agit d'une approche centrée sur la notion d'atteinte des objectifs énoncés en vue de satisfaire les attentes des propriétaires dirigeants, et s'apprécie principalement en termes financiers et économiques (Gauzente, 2000). C'est à des auteurs comme Fayol (1979), Weber (1977) et Taylor (1902) qu'on attribue le mérite d'être les premiers à avoir assimilé d'une façon intrinsèque la performance à la réalisation des objectifs de l'organisation, notamment les objectifs en matière d'efficacité et de rentabilité. Cette approche économique de la performance privilégie la rationalité économique et implique la nécessité de produire le maximum de revenus avec le moins de dépenses possibles (Morin et al, 1994). L'idée générale est d'économiser les ressources et d'accroître la rentabilité générale.

Cette focalisation économique demeure la plus influente dans les organisations privées et se manifeste par la popularisation d'indicateurs censés refléter la valeur financière créée pour l'actionnaire.

### **3.2.2. La conception sociale**

Elle se réfère essentiellement à l'école des relations humaines dont l'objectif est de miser sur la composante humaine de toute organisation. Cette perspective intègre les activités nécessaires au maintien de l'organisation (Gauzente, 2000). En effet, comme le souligne Savoie et Morin (2001), elle « permet de reconnaître qu'avant tout, l'organisation existe à travers les activités et les relations entre les personnes qui apportent, chacune selon ses moyens, des contributions dans l'accomplissement de sa raison d'être et à l'atteinte de ses objectifs ». Elle s'oriente, vers l'intégration des objectifs individuels et organisationnels. Le postulat de base, étant donc l'atteinte des objectifs sociaux permet d'atteindre les objectifs économiques et financiers (Gauzente, 2000).

Par ailleurs, cette approche sociale se recoupe avec celle de type économique, dans le sens où elles adoptent, toutes les deux, une vision exclusivement interne de l'organisation.

En effet, comme le souligne Guenoun (2009), ces approches de la performance expliquent les avantages compétitifs de l'organisation et donc indirectement sa performance financière par les ressources internes de l'organisation, notamment les employés et les compétences tangibles et intangibles.

### **3.2.3. La conception systémique**

Elle conçoit l'organisation comme étant un système ouvert, composé de sous-systèmes, en interaction avec l'environnement, y puisant, transformant et échangeant des ressources, et dont la finalité est la survie. Cette perspective de la performance met l'accent sur la nécessité pour l'organisation en tant que système social de remplir ses objectifs « sans obérer ses moyens et ressources et sans mettre une pression induite sur ses membres » (Georgopoulos et Tannenbaum, 1957, cité par Gauzente, 2000). Ceci contribue, selon Gauzente (2000), à souligner l'importance de l'harmonisation et la pérennité des sous-systèmes par rapport à l'environnement du système entreprise. L'adaptation de l'organisation à son environnement, son efficacité, sa légitimité auprès de l'environnement et la complémentarité de ses sous-systèmes, constituent les déterminants qui assurent l'atteinte de la performance organisationnelle (Morin et al, 1994).

### **3.2.4. La conception politique**

Elle repose sur la notion centrale de responsabilité sociétale et renvoie à l'évaluation de la capacité d'une entreprise à gérer sa responsabilité sociétale. Cette dernière notion renvoie quant à elle à la nature des interactions entre l'entreprise et son environnement politique, écologique et social, et reconnaît la nécessité d'assumer un ensemble de responsabilités au-delà de ses obligations purement légales et économiques. Par ailleurs, la conception politique renvoie à la légitimité de l'organisation c'est-à-dire sa valorisation au sein de son environnement. Par conséquent, la responsabilité sociétale de l'entreprise « n'est pas une mode, c'est un véritable changement de paradigme car elle comporte une nouvelle manière de penser l'entreprise, sa légitimité et sa relation aux autres composantes de la société » (Igalens, 2003).

Néanmoins, cette divergence théorique dans la conception de la notion de la performance est confrontée le plus souvent, en pratique par le privilège des organisations des mesures économiques, financières et d'outputs. Ceci est notamment dû au fait qu'elles constituent les mesures les plus faciles à produire puisqu'il s'agit de se procurer de données présentes dans les systèmes d'informations mêmes les plus sommaires de l'organisation. En plus de cette facilité d'accès aux données comptables et productives, Guenoun (2009) met en évidence le rôle de la montée en puissance du capitalisme financier dans la conduite des dirigeants « à se polariser principalement ou exclusivement sur la performance financière de l'entreprise ».

## **3.3. La mesure de la performance**

### **3.3.1 La nécessité de mesurer la performance**

En plus des problèmes liés à sa définition, la performance souffre des problèmes liés à sa mesure. En effet, comme l'explique Stannack (1996), une inadéquate définition conduit

souvent à des problèmes de mesures, et les praticiens semblent utiliser le terme performance pour décrire un large éventail de mesures. Réellement, les conceptualisations et les mesures des performances, varient en fonction de questions de recherches, des orientations disciplinaires, et de l'accessibilité aux données par les chercheurs.

Pour autant, la mesure de la performance demeure un mystère, elle est complexe, difficile, importante, et représente alors un vrai défi. Elle constitue, depuis longtemps, une tâche indispensable, sous prétexte que « [...] ce qui ne se mesure pas, n'existe pas » (Lord Kelvin, 1932). Autrement dit, selon Lebas (1995, p.70), « la performance n'existe que si on peut la mesurer, c'est-à-dire qu'on peut la décrire par un ensemble ou un vecteur de mesures (indicateurs) plus ou moins complexes ».

Toutefois, préciser les indicateurs de la performance d'une organisation demeure une tâche difficile. Ceci est dû, particulièrement, au fait que la performance organisationnelle est un construit social, étant donné qu'elle fait appel au jugement et à l'interprétation de celui qui la mesure (Lebas, 1995 ; Morin et al, 1994). Dès lors, son évaluation diffère selon le preneur de décisions, ses objectifs, son temps, sa sensibilité au risque et sa situation vis-à-vis de l'organisation.

### **3.3.2 L'évolution de l'approche de la mesure de performance**

#### **3.3.2.1 L'approche financière**

Traditionnellement, les méthodes de mesure de la performance de l'entreprise se sont construites autour des seuls résultats financiers historiques et surtout comptables à court termes. Or, cette première phase de l'évolution de la mesure de la performance, a été largement influencée par la « harvest strategy », nommée « coût orientation », qui évalue la performance en se basant sur des indicateurs financiers et quantitatifs (Oanh, 2006).

Cette focalisation purement financière privilégie la valeur que s'approprient les actionnaires, dans le sens où elle vise uniquement la maximisation de l'enrichissement de ces « créanciers résiduels » (qui sont les seuls acteurs ayant le droit de s'approprier le résidu supposé égal au profit comptable). Or, comme l'explique Oanh (2006), « lorsque la performance se confond avec la maximisation de la richesse des actionnaires, et que toutes les décisions prises ont l'objectif de réaliser ce but, cette mesure se trouve toute sa pertinence pour appréhender la performance ».

Bien qu'elles s'inscrivent dans une logique court-termiste, le recours à ces mesures financières se justifie, notamment par la facilité de leur mesure, leur communication et leur comparaison, ainsi que par leur faculté à témoigner la capacité de l'entreprise à s'adapter à son environnement immédiat.

Néanmoins, au début des années quatre-vingt, cette approche traditionnelle commence à faire l'objet de vives critiques par plusieurs auteurs. En fait, l'évolution de l'entreprise dans un environnement d'affaires de plus en plus turbulent, complexe et hautement compétitif, dicte la nécessité de l'incorporation des intérêts des autres parties prenantes dans les objectifs stratégiques de l'entreprise. La mesure par des indicateurs de nature financière et quantitative,

semble ainsi, insuffisante pour saisir toutes les facettes de la performance des entreprises, et la « réalité » décrite demeure incomplète (Oanh, 2006).

Ainsi, une nouvelle tendance de mesures : les indicateurs non financiers, a ainsi vu le jour annonçant le déclenchement d'une deuxième phase dans l'évolution de la mesure de la performance.

### **3.3.2.2 L'approche organisationnelle**

Cette deuxième phase de l'évolution de la mesure de la performance est généralement associée à la croissance des activités commerciales globales (« global business activities » et les changements induits par une telle croissance. D'ailleurs, le besoin de l'entreprise à pouvoir survivre et se développer dans un environnement d'affaire en perpétuelle mutation la stimule à élargir son champ de réflexion et à adopter une nouvelle conceptualisation de la performance avec l'intégration de nouvelles valeurs autres que celles de l'actionnaire. Pour Oanh (2006), dans ce nouveau contexte, la performance doit être aperçue comme « le fruit d'un ensemble des interventions réciproques entre les processus et les activités d'affaires de l'entreprise » et donc s'inscrire dans une logique de création de la valeur pour les partenaires. Il s'agit, ainsi selon lui, de miser davantage sur les relations (avec clientèle, fournisseurs, partenaires internes et externes...), les éléments incorporels (santé, sécurité, environnement..) et aussi sur les actifs incorporels (connaissances, capacité d'innovation ...) relatifs aux résultats de l'entreprise. Les valeurs ne sont plus exclusivement financières, d'où l'intérêt porté aux mesures non financiers/qualitatifs est grandement remarquable.

En somme, nous pourrions admettre que, fondamentalement, les indicateurs non financiers de la performance viennent compléter ceux à caractère financier : ils constituent une réponse aux insuffisances de ces dernières. Ainsi, pour mesurer leur performance, les dirigeants ne devaient plus se limiter aux seuls résultats issus des états financiers, ils doivent plutôt intégrer deux types d'indicateurs dans leurs méthodes d'évaluation des performances organisationnelles. En réalité, c'est le développement de cadres conceptuels dits « équilibrés » pour mesurer la performance organisationnelle, qui a marqué le début d'une seconde phase de l'évolution de la mesure de la performance.

Puis, tout au long des années 1990, sont apparus des modèles plus globaux de mesure et de gestion de la performance à savoir la pyramide de la performance de Lynch et Cross (1991), la matrice des déterminants et des résultats de Fitzgerald et al. (1991), le « balanced scorecard » de Kaplan et Norton (1992), le modèle de performance de Morin et al (1994) et le modèle de la performance tiré d'Atkinson, Waterhouse et Wells (1997).

## **3.4. Les déterminants de la performance bancaire**

La structure des systèmes bancaires a connu de multiples mutations depuis les années quatre-vingts. En effet, la globalisation des économies et des marchés financiers, accompagnée de la déréglementation ont accentué la concurrence et accru les exigences de rentabilité auxquelles sont soumises les banques. Dans le cadre d'un tel contexte de restructurations et des changements des systèmes bancaires, la compréhension de la performance bancaire et ses déterminants devient un enjeu aussi important.

Les études s'intéressant aux déterminants de la performance bancaire revendiquent une inscription dans deux champs de recherches distincts. La première approche examine la relation entre la structure de marché et la performance. Elle stipule que la performance bancaire est directement déterminée par la structure de marché. La deuxième approche par contre, est fondée sur la théorie du management stratégique. Elle envisage que le choix stratégique des dirigeants explique la performance de la banque.

### **3.4.1. La structure de marché et la performance bancaire**

L'explication de la relation entre la structure de marché et la performance bancaire a été examinée dans la littérature récente selon deux approches différentes.

La première s'inscrit dans le champ de la recherche orientée « Structure Conduct Performance » (SCP) et est à la base de la relation entre la concentration de marché et la performance bancaire. L'école traditionnelle SCP est initiée par l'Université de Harvard dans les années 1950 avec ses travaux sur le pouvoir de marché (toutes industries confondues). Les travaux SCP consacrés aux banques étudient notamment l'effet de la structure du marché bancaire, celui du développement du système financier dans lequel les banques opèrent (effet région ou pays) ainsi que l'incidence de certaines caractéristiques des banques individuelles.

La relation entre la concentration de marché et la performance bancaire a été testée par Schweiger et Mcgee (1961) et Hannan (1991). Les résultats des recherches montrent que plus la concentration de marché est forte plus les profits des banques sont élevés. Ainsi, un marché concentré offre systématiquement aux banques une rente de profits. Cette dernière représente pour les banques la possibilité d'exiger des prix assez élevés pour leurs produits présentés sur le marché et de payer des coûts faibles sur les ressources utilisées. La rentabilité des banques est usuellement mesurée à l'aide du ROE ou du ROA.

La deuxième approche constitue une explication alternative. Elle est relative à l'impact de la part de marché d'une banque sur sa performance. Les résultats tendent à converger et indiquent que la part de marché affecte favorablement la performance. Plus précisément, plusieurs recherches ont montré que le pouvoir de marché relatif abouti à des profits économiques importants et réduit le risque de la firme (Seelanatha, 2010). En effet, étant donné qu'elles détiennent des parts de marché importantes, les grandes firmes ont l'avantage d'offrir sur le marché des produits différenciés. Ainsi, elles sont en mesure d'exercer un pouvoir de marché pour établir les prix des produits à des niveaux élevés, et donc de réaliser des profits exceptionnels. De plus, ces grandes firmes sont jugées plus efficaces comparées à celles qui disposent de petites parts de marché vu qu'elles sont généralement dotées d'une technologie et d'une expertise supérieure. Toute amélioration de l'efficacité permet aux firmes un accroissement des profits.

### **3.4.2. Le choix stratégique et la performance bancaire**

Les recherches qui s'inscrivent dans ce cadre ont montré que les choix stratégiques adéquats de la firme bancaire peuvent expliquer, au moins en partie, la performance de la firme. Les auteurs insistent sur le rôle des trois dimensions de la stratégie globale des banques à savoir : la stratégie de diversification, la stratégie de prise de risque et la stratégie de gestion

des coûts. Pour eux, ces dimensions stratégiques sont en concordance avec les spécificités de la firme bancaire.

## CONCLUSION

Ce premier chapitre a permis d'éclaircir les notions de la gouvernance, le risque de crédit et la performance dans le cadre de la firme bancaire. Pour ce faire, la gouvernance d'entreprise a constitué le point de départ de notre réflexion.

La gouvernance d'entreprise constitue un renouveau du contre-pouvoir actionnarial qui est né du démembrement de la fonction de propriété, en une fonction de contrôle et une fonction décisionnelle. Il s'agit d'un concept qui englobe l'autorité et le contrôle. La théorie d'agence qui constitue un cadre d'analyse de la gouvernance d'entreprise dans notre travail, met en évidence des mécanismes de contrôle destinés à réduire les conflits d'agence, entre les propriétaires et les dirigeants, résultant de la séparation entre propriété et contrôle. Qu'ils soient internes ou externes, ces mécanismes visent à sécuriser l'apport des actionnaires ainsi que l'ensemble des transactions effectuées entre l'entreprise et les autres parties prenantes.

La problématique de la gouvernance est plus complexe dans le secteur bancaire que dans les autres secteurs. En explorant les établissements bancaires, nous devons prendre en considération leurs spécificités et ne pas les assimiler à des firmes ordinaires. Les banques sont très opaques, fortement réglementée et tendent à détenir une proportion élevée de dettes par rapport aux autres institutions. Cependant, plusieurs chercheurs ont affirmé l'importance des mécanismes internes de gouvernance bancaire par rapport aux mécanismes externes.

Le risque du crédit est le risque de défaillance d'un emprunteur à l'échéance qui se traduit par le recouvrement partiel ou total des fonds prêtés. Dans l'industrie bancaire, ce risque de crédit est principalement un problème d'asymétrie d'information entre prêteur-emprunteur d'une part, et entre insiders-outsiders d'autre part. Généralement, pour maîtriser le risque de crédit, les banques adoptent des mesures de gestion de risque orientées vers la résolution des problèmes informationnels. En effet, elles ne peuvent pas intervenir sur les aspects macroéconomiques et environnementaux pour agir contre ce risque de crédit.

Les travaux antérieurs ont tenté de révéler les déterminants de la performance bancaire. La littérature fait ressortir dans ce contexte la gouvernance et le risque de crédit. Toutefois, la définition de la notion de la performance de façon intrinsèque demeure un exercice difficile. C'est un mot polysémique qui recouvre plusieurs acceptions faisant appel à des interprétations et des jugements de celui qui l'évalue. Outre les problèmes liés à sa définition, la performance souffre des problèmes liés à sa mesure.



## **Chapitre 2**

# **GOUVERNANCE, RISQUE DE CRÉDIT ET PERFORMANCE BANCAIRE : REVUE DE LA LITTÉRATURE**

### **INTRODUCTION**

Le « Corporate Governance » a été l'objet aujourd'hui d'une forte attention de la part des juristes et des économistes, mais également des politologues, des sociologues et des spécialistes des sciences de gestion (Charreaux 2004). Il constitue un courant d'opinion qui s'est développé aux Etats-Unis et en Angleterre, puis s'est propagé en France en réaction d'une série de scandales financiers et de faillites spectaculaires de quelques grandes firmes.

Les différences entre les banques et les autres établissements non financiers en termes de régulation, d'opacité et de liquidité, pourraient influencer les mécanismes de la gouvernance bancaire et leurs impacts sur la performance et le risque de crédit.

Tout particulièrement, l'activité d'octroi de crédit met la banque en risque de contrepartie dans la mesure où le risque de crédit représente la probabilité des pertes due au défaut de l'un de ses emprunteurs suite à la détérioration de sa situation financière. C'est ainsi que la gestion des risques de crédit apparaisse comme une activité économique très importante. Elle couvre toutes les techniques pour mesurer et contrôler les différentes sources de risque et permet de déterminer les liens entre les emprunteurs, les prêteurs et les investisseurs, en évaluant le risque de ces derniers. Cette activité d'analyse du risque de crédit acquière de plus en plus d'importance puisque les établissements financiers subissent beaucoup de pressions pour améliorer leurs performances en termes d'anticipation des risques de défaut.

Ce chapitre est organisé en quatre sections. Dans une première section, nous mettrons en relief les différents travaux ayant fait recours à une approche indiciaire pour développer un indice de gouvernance d'entreprise. Nous exposerons dans la deuxième section la revue de la littérature ayant trait à la relation entre les mécanismes de gouvernance avec la performance et le risque de crédit bancaire. Dans une troisième section, l'accent sera porté sur l'impact du risque de crédit sur la performance. Nous exposerons dans une dernière section les différents travaux qui s'intéressent à examiner l'interdépendance entre les mécanismes internes de gouvernance, le risque et la performance des banques.

## **SECTION 1. INDICES DE GOUVERNANCE**

En évoquant la notion de la gouvernance d'entreprise, plusieurs auteurs insistent sur son rôle crucial dans la création de valeur, tant au profit des actionnaires qu'au profit de l'ensemble des parties actives au sein de l'organisation. En effet, à travers plusieurs mécanismes, la gouvernance d'entreprise vise principalement le contrôle du dirigeant et la minimisation de son espace discrétionnaire étant donné que les décisions de ce dirigeant ont une influence déterminante sur la performance de l'entreprise. Il serait donc évident qu'une bonne gouvernance influence positivement la performance de toute entreprise cherchant à survivre et à être compétitive.

D'ailleurs, et dans la mesure où le but de l'étude de la qualité de la gouvernance est de satisfaire les besoins des investisseurs et de les protéger des manœuvres des dirigeants (Standard & Poor's, 2002), plusieurs organismes et chercheurs ont établi des indices de gouvernance. Un indice a l'avantage de rassembler un bon nombre de mécanismes de gouvernance classés en sous indices. Il s'agit d'une mesure servant d'outil d'évaluation de la qualité des pratiques de gouvernance par une organisation et reflétant les différents attributs de la gouvernance. Le classement des entreprises selon cet indice permettra notamment de les distinguer selon la qualité de gouvernance. De plus, tous ces auteurs ont fait appel aux recommandations de bonnes pratiques lors de leurs tentatives de la quantification de la gouvernance effectuée par le biais d'un indice.

Ces organisations se sont penchées à construire des indices en procédant à la recherche des standards de gouvernance. Le but de ces standards se résume principalement au respect des droits des investisseurs, le bon fonctionnement du conseil d'administration, l'amélioration de la divulgation de l'information... Ainsi, une firme est dit bien gouvernée si elle respecte ces standards. Dans le cas contraire, sa gouvernance ne prend pas suffisamment en considération les intérêts des différents acteurs au sein de l'entreprise (Standard & Poor's, 2002).

Toutefois, en adoptant une perspective purement actionnariale, l'objectif des travaux de ces organismes devient la construction d'un indice de gouvernance qui puisse caractériser aux yeux des investisseurs la qualité des entreprises en questions. En effet, les investisseurs exigent de plus en plus des entreprises de mettre en application des principes rigoureux de gouvernance afin de réaliser de meilleures rentabilités sur leurs investissements. Un bon indice de gouvernance permet de protéger les investisseurs contre le risque de spoliation par des dirigeants trop opportunistes. Ce qui va donner aux actionnaires et autres financeurs potentiels la garantie que leurs intérêts seront préservés et permet par conséquent, de faciliter l'accès des entreprises au marché de capitaux.

### **1.1 Les indices de grandes agences de notation**

Parmi les organismes ayant établi un indice de gouvernance, nous citons le Credit Lyonnais Securities Asia (CLSA). Le CLSA a développé en 2001 un indice de gouvernance pour 495 firmes appartenant à 25 marchés émergents et 18 secteurs. Pour ce faire, cet

organisme s'est basé sur 57 questions<sup>2</sup> binaires relatives à sept items à savoir, la discipline des dirigeants, la transparence et la divulgation de l'information, l'indépendance du conseil d'administration, la responsabilité du conseil d'administration, la discipline fiscale, la responsabilité, le traitement équitable des actionnaires et la responsabilité sociale.

Également, Standard & Poor's (2002) a développé un indice de gouvernance. Selon cet organisme, l'indice fourni constitue « une synthèse des politiques internationales, des procédures actuelles et de la gouvernance ». Ce « Corporate Governance Score: CGS » est supposé exprimer l'opinion de l'agence sur les principes de gouvernance adoptés par l'entreprise, et plus précisément sur la façon dont ils sont appliqués. En effet, ces principes constituent l'atout des interactions pouvant exister entre le management, le conseil d'administration et les partenaires financiers. Selon Standard & Poor's (2002)<sup>3</sup>, l'étude de la qualité de la gouvernance se base sur la structure de propriété et sa concentration, la nature des relations qui lient les différents acteurs, la transparence et la divulgation de l'information et la structure du conseil d'administration et son fonctionnement.

À l'instar de Standard & Poor's, Moody's a choisi de développer un service de notation de la gouvernance des entreprises. Pour Moody's, l'étude de la qualité d'un système de gouvernance d'entreprise se base sur l'analyse des cinq éléments suivants : le conseil d'administration, la politique de rémunération des dirigeants et des membres du conseil d'administration, la divulgation de l'information, la structure du capital, les droits des actionnaires (le droit de vote et les procédures de gestion de l'ordre du jour des conseils).

De même, l'Institutionnal Shareholders service (ISS) a calculé en 2003 un score de gouvernance en se basant sur 61 variables relatives au conseil d'administration, la rémunération du dirigeant, la structure de propriété, les pilules empoisonnées, la structure de capital et autres facteurs qualitatifs (l'âge de la retraite des administrateurs, les réunions des administrateurs externes, le plan de succession du dirigeant...). Plus récemment, l'ISS a lancé, en 2005, un classement du système de gouvernance d'entreprise en collaboration avec le groupe Financial Times Stock Exchange (FTSE) qui produit les indices mondiaux. L'objectif de l'union d'efforts de ces deux sociétés est de créer une gamme transparente d'indices internationaux de « Corporate Governance ». Ainsi, la création de ces indices permettra aux investisseurs d'identifier facilement les risques liés à la gouvernance d'entreprise au sein d'un portefeuille international et de réduire leur exposition aux sociétés jugées peu respectueuses des règles en la matière.

De manière similaire, Governance Metrics International (GMI) a développé une méthodologie d'analyse des systèmes de gouvernance d'entreprise axées sur des données publiques et de l'information privée (tels que les entretiens approfondis avec la direction et les membres du conseil). Sept catégories de critères de classement<sup>4</sup> sont définies par le GMI : la

---

<sup>2</sup> Il est à remarquer que 70% de ces questions sont objectives alors que le reste nécessite une interprétation de la part de l'analyste. Il s'agit des questions dont la réponse est oui ou non.

<sup>3</sup> Cet indice est calculé en se basant sur une échelle allant de 1 à 10 où un indice égal à 1 est attribué aux firmes dont la gouvernance ne prend pas suffisamment en considération les intérêts des acteurs au sein de l'entreprise alors qu'un indice égal à 10 est attribué aux firmes dont les pratiques de gouvernance sont les meilleures.

<sup>4</sup> Les entreprises sont évaluées sur une échelle de 1 (le plus bas score) et 10 (le plus haut).

responsabilité du conseil, la révélation financière, les droits des actionnaires, les politiques de rémunération, le contrôle interne, la structure du capital et la réputation de l'entreprise.

Il convient de signaler que certains auteurs ont utilisé les indices de gouvernance développés par ces organismes pour mener leurs études. Dunerv et Kim (2003), par exemple se sont basés sur les indices de CLSA (2001) et Standard & Poor's (2002) dans leurs travaux. Leurs résultats démontrent que les firmes bien gouvernées investissent plus que les autres entreprises et possèdent des valeurs sur le marché beaucoup plus élevée. Ils concluent également que la qualité de la gouvernance s'améliore par les bonnes opportunités d'investissement, l'accès au financement externe et la concentration de la structure de propriété dans les pays avec une faible protection des investisseurs. Bauer, Frijns, Otten, et Tourani-Rad (2008) choisissent quant à eux d'utiliser les données fournies par le GMI afin d'analyser l'effet de la qualité de la gouvernance sur la performance. Le recours à l'indice total prouve que les entreprises qui ont une meilleure gouvernance sont plus performantes que les autres à un taux égalant les 15% par an.

## **1.2 Les indices établis par les chercheurs**

Gompers, Ishii et Metrick (2003) ont été parmi les premiers à faire un lien clair entre la qualité de la gouvernance et la performance boursière des entreprises à l'aide d'un indice de gouvernance. Pour 1500 firmes américaines, les auteurs calculent un indice basé sur 24 clauses ayant pour but de réduire le droit des actionnaires en cas de prise de contrôle. Ces clauses sont représentées par des variables binaires et regroupées en cinq catégories à savoir, les mesures qui permettent de ralentir les prises de contrôle, protègent les dirigeants, limitent les possibilités de vote des actionnaires ou les possibilités de prises de contrôle et les mécanismes qui dépendent des États. Ainsi si la firme opte pour la clause en question, un point est attribué au score calculé. Sinon, le score reste inchangé. Le score final est donc un score (inversé) de droit des actionnaires. Un score élevé indique une situation assimilée à une dictature caractérisée par l'enracinement des dirigeants. Un score faible indique une situation assimilée à une démocratie où les actionnaires disposent de droits importants.

De même, Black, Jang et Kim (2003 ; 2006) se sont intéressés à étudier la relation qui existe entre l'indice et la performance de la firme. Ils ont donc construit un indice de gouvernance d'entreprise de 526 firmes coréennes basé sur la revue de gouvernance présentée par Korea Stock Exchange. Cet indice s'articule autour de six critères<sup>5</sup> : les droits de l'actionnaire, le conseil d'administration, le processus d'audit, les directeurs indépendants, la transparence de l'information et de la structure de propriété.

De son côté, Ananchotikul (2008) considère que les principaux aspects de la gouvernance d'entreprise sont la structure du conseil d'administration, la responsabilité du conseil, les conflits d'intérêts, les droits des actionnaires, la divulgation et la transparence de l'information. Chacun de ces éléments représente un sous-indice. L'indice de gouvernance est construit pour les entreprises thaïlandaises en utilisant uniquement des informations

---

<sup>5</sup> Chaque critère comporte un maximum de 20 points, alors que la valeur maximale de l'ensemble est de 100 points.

disponibles auprès de sources publiques tels que les rapports annuels, les sites Web d'entreprise, et les bases de données de la Bourse de Thaïlande (SET). L'indice global est une moyenne pondérée<sup>6</sup> des notes attribuées aux cinq sous-indices. Les scores les plus élevés indiquent de meilleures pratiques de gouvernance. En outre, cet indice est construit de telle manière qu'il soit positivement corrélé avec d'autres mesures de gouvernance d'entreprise telles que l'indépendance des administrateurs, le nombre de réunions du conseil et de l'existence d'un programme d'options d'achat d'actions pour les employés (« employee stock option programme »).

Bebchuk, Cohen et Ferrell (2009) prolongent les résultats de Gompers et al. (2003) pour en faire un indice d'« enracinement managérial » (« entrenchment »). Ils réduisent l'indice de Gompers et al.(2003) de 24 à 6 dispositions qu'ils considèrent comme les plus importantes d'un point de vue légal à savoir, le conseils d'administration renouvelés par tiers (« staggered boards »), les limites du droit des actionnaires de modifier des règles internes de fonctionnement, les limites du droit des actionnaires de modifier les statuts, la majorité qualifiée pour décider de fusions, les « poison pills » et les parachutes dorés. Selon Bebchuk et al. (2009), les quatre premières dispositions sont des limitations à l'exercice du vote des actionnaires, tandis que les deux dernières sont des mesures de défense à l'égard d'offres hostiles. Leur simplification est justifiée par deux arguments. D'un côté, un indice avec un nombre important de paramètres sans pondération dilue le poids des paramètres qui comptent et donne alors une mesure moins précise de la qualité de la gouvernance. D'un autre côté, lorsque les entreprises cherchent à améliorer la cotation de leur gouvernance, elles pourraient le faire en modifiant des points mineurs sans s'atteler à améliorer les plus importants. La réussite des auteurs en matière du choix de ces six mesures est confirmée par leurs résultats. En effet, en examinant un échantillon d'entreprises sur la période 1990-2003, les auteurs montrent que leur indice simplifié est encore plus fortement associé que l'indice de Gompers et al.(2003) à la valorisation de l'entreprise et au rendement à long terme de ses actions.

Correia, Amaral, et Louvet (2009) réalisent une analyse en composantes principales (ACP) afin d'établir un indice de gouvernance propre aux entreprises brésiliennes. Plus précisément, leur échantillon se compose d'entreprises non financières cotées à la Bourse de São Paulo entre 1997 et 2006. Leurs résultats permettent de faire ressortir cinq principales composantes : la transparence, la protection des investisseurs, la rémunération et finalement la composition du conseil d'administration et la structure de propriété.

Plus récemment, Al-Malakawi, Pillai, et Bhatti (2014) analysent les pratiques de gouvernance d'entreprise dans les marchés émergents avec une référence particulière aux entreprises cotées membre du Conseil de Coopération du Golfe (CCG). Ils développent un indice de gouvernance d'entreprise non pondéré pour les entreprises non financières en utilisant des données récentes. Pour former les meilleures pratiques de gouvernance

---

<sup>6</sup> Les pondérations attribuées sont les suivantes: 20% pour la structure du conseil d'administration, 25% pour les conflits d'intérêts, 20% pour la responsabilité du conseil, 10% pour les droits des actionnaires, et 25% pour la divulgation et la transparence. Les valeurs de l'indice varient entre 0 à 100.

d'entreprise dans la région, l'indice identifie trente attributs<sup>7</sup> de gouvernance internes qui sont divisés en trois catégories pour toutes les entreprises sélectionnées. La première catégorie des attributs est relative au degré de divulgation des documents et de l'information pertinente par les sociétés de l'échantillon. Elle comporte la divulgation des normes comptables suivies par la société, la présence d'un cabinet d'audit appartenant au Big 4, la révélation de la régénération du conseil d'administration, les politiques de gestion des risques, la divulgation de la responsabilité sociale des entreprises, la présence ou l'absence d'un rapport sur la gouvernance de l'entreprise et les annonces des réunions. La deuxième catégorie, par contre, concerne les conditions préalables pour l'efficacité du conseil d'administration. Elle intègre des attributs telles que la dualité, la présence de divers comités, l'indépendance des administrateurs, la taille du conseil d'administration. La troisième catégorie, quant à elle, renvoie aux droits des actionnaires et comporte des questions qui justifient la protection des droits des actionnaires dans l'entreprise. Les détails tels que les participations majoritaires, les informations sur la distribution des dividendes sont parmi les facteurs inclus dans cette dernière catégorie d'attributs de la gouvernance d'entreprise.

Pour le secteur bancaire, Tu, Khanh et Quyen (2014) conçoivent un indice de gouvernance pour les banques vietnamiennes. Ils proposent une méthode spécifique avec un questionnaire détaillé de 60 questions, réparties en cinq composantes principales: les actionnaires et les assemblées générales des actionnaires (18 questions); le conseil d'administration (20 questions); le conseil de surveillance (8 questions); la divulgation et la transparence (12 questions), l'audit et les violations (2 questions). Ce questionnaire est rempli en utilisant des informations publiques recueillies des rapports annuels des banques, des rapports financiers, des procès-verbaux des Assemblées Générales des actionnaires, des sites Web et d'autres sources. Les réponses seront par la suite utilisées pour calculer l'indice de gouvernance d'entreprise pour 40 banques commerciales vietnamiennes sur les trois années 2010, 2011 et 2012. Si la réponse indique des bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise, la banque va obtenir un meilleur score que lorsque les réponses indiquent une mauvaise pratique. Tous les scores de questions seront alors ajoutés pour obtenir l'indice final de la gouvernance.

## **SECTION 2 : IMPACT DE LA QUALITE DES MECANISMES DE GOUVERNANCE SUR LE RISQUE DE CREDIT ET LA PERFORMANCE**

Plusieurs auteurs expliquent la différence entre les entreprises en matière de performance et de stratégie de prise de risque par la différence dans leurs modalités de gouvernance. Or, pour les banques l'étude de la gouvernance présente plusieurs spécificités. Ces banques sont caractérisées par une activité fortement réglementée, une forte opacité, et un endettement important. Vu ces spécificités les mécanismes externes de gouvernance au sein des banques deviennent moins efficaces. Les mécanismes internes de gouvernance semblent

---

<sup>7</sup> Onze attributs sont liés à la divulgation de l'information, onze sont associés à l'efficacité du conseil d'administration, et huit attributs sont liés aux droits des actionnaires. Chaque attribut est une variable binaire prenant la valeur de 1 (qui indique la présence de l'attribut) ou de 0 (qui indique l'absence de l'attribut).

donc plus en mesure d'agir sur le comportement des banques en termes de performance et de prise de risque.

Plusieurs éléments susceptibles d'interférer dans la relation entre actionnaires, parties prenantes et dirigeants ont été mis en avant par littérature notamment le conseil d'administration, la structure de propriété, la qualité d'audit, et la transparence et la divulgation de l'information qui font l'objet de notre étude. Plus spécifiquement, nous essayerons de mettre en exergue les liens éventuels qui peuvent exister entre ces mécanismes de gouvernance, le risque de crédit et la performance de la banque.

## **2.1 Efficacité du conseil d'administration**

Il est communément admis que le conseil d'administration joue un rôle majeur pour veiller aux intérêts des investisseurs. Il est doté du pouvoir d'engager, de licencier et de rémunérer le chef de la direction ainsi que de ratifier et de contrôler les décisions importantes (Fama et Jensen, 1983).

Un balayage sur les principales études portant sur le conseil d'administration nous a permis d'identifier plusieurs caractéristiques associées à l'efficacité du contrôle exercé par ce mécanisme. Il s'agit principalement de la taille du conseil d'administration, le pourcentage des administrateurs externes indépendants, le cumul des fonctions de directeur général et de président du conseil, et la fréquence de réunions du conseil.

### **2.1.1. La taille du conseil d'administration**

La taille est un facteur important pour le bon fonctionnement du conseil. La littérature traitant l'impact de la taille du conseil d'administration sur la performance des banques sont abondantes. Les résultats débouchent sur des conclusions contradictoires.

S'inscrivant dans le cadre de la théorie de l'agence, certains auteurs ont démontré que la taille du conseil est négativement liée à la performance des firmes. En effet, d'après Jensen (1993) la taille élevée du conseil favorise sa domination par le dirigeant et par des conflits d'intérêt entre les administrateurs et les managers. Le conseil de grande taille devient fragmenté, inefficace et présentant des difficultés quant à l'atteinte des consensus concernant les décisions importantes. Mais aussi, il peut présenter une barrière au contrôle de la gestion de l'entreprise à cause de la mauvaise coordination, flexibilité et communication. Ainsi, pour Jensen (1993), la taille optimale pour un fonctionnement efficace du conseil d'administration est de huit. Dans le même contexte, les analyses de certains auteurs (Staikouras C, Staikouras P, et Agoraki, 2007 ; Pathan, Skully, M, et Wickramanayake, 2007; Boussaada et Karmani, 2015) montrent que la performance augmente avec une taille réduite du conseil. Leurs résultats indiquent que la taille du conseil devrait avoir un impact négatif sur la performance d'une banque.

Néanmoins, Adams et Mehran (2008), après avoir étudié la relation entre la taille du conseil d'administration et la performance de la firme bancaire mesurée par le Q de Tobin, infirment le résultat de Jensen (1993). Ils montrent, à l'aide d'un échantillon de 35 holdings bancaires américains pour une période allant de 1959 à 1999, que les banques ayant un

conseil plus large ont des performances plus élevées que les banques ayant des conseils de petite taille. Dans le même sillon, et suite à son analyse sur un échantillon de 174 institutions bancaires américaines durant la période allant de 1995 à 2002, Belkhir (2009) confirment cette relation positive entre la taille du conseil et la performance bancaire. Il démontre que l'augmentation du nombre d'administrateurs ne détériore pas la performance mesurée par le Q de Tobin et le ROA.

En outre, les études traitant l'impact de la taille du conseil sur le risque de crédit des banques ne sont pas abondantes. Certaines d'entre elles révèlent que les conseils ayant un nombre réduit d'administrateurs, ont une fonction de contrôle plus efficace par rapport aux conseils de grande taille qui présentent des difficultés quant à la coordination de leurs efforts de supervision et qui incitent les managers à poursuivre leurs propres intérêts. Boudrigua, Jellouli et Mamoghli (2011) basent leur étude sur un échantillon composé de dix banques tunisiennes cotées sur la Bourse des Valeurs Mobilières du Tunis. Ces banques accaparent 80% de l'encours bancaires sur la période 1998-2006. Leurs résultats montrent qu'un conseil relativement restreint atténue le risque de crédit (mesuré par le taux des prêts non performants) des banques tunisiennes. La taille optimale du conseil se situe autour de 8 à 9 membres. Dans la même lignée, Rachdi, Trabelsi et Trad (2013) examinent l'impact de la structure de conseil d'administration sur la prise de risque des banques tunisiennes durant la période 2001-2011. Ils prouvent une relation significativement positive entre le risque d'insolvabilité (mesuré par le Z-score) et les conseils ayant des tailles réduites. Toutefois ce résultat n'est pas vérifié pour le risque de crédit (mesuré par le ratio crédit/dépôt) ni pour le risque global (mesuré par l'écart type de la rentabilité des actifs).

Un contre-courant part de l'hypothèse théorique de l'aléa moral des actionnaires dans le secteur bancaire. Ses adeptes admettent qu'une taille réduite du conseil est associée à un important risque de crédit puisque les actionnaires sont incités à une prise de risque excessive aux dépens des autres parties prenantes. Pour eux, l'expertise et la structure diversifiée d'un nombre important d'administrateurs garantissent une meilleure évaluation du risque entrepris et donc une minimisation du risque de crédit. Empiriquement, cette hypothèse est vérifiée par les conclusions de Pathan (2009). Ce dernier, étudie un échantillon composé de 212 banques américaines durant la période allant de 1997 à 2004. Il conclue que la prise de risque (le risque total, le risque spécifique, le risque systémique, le risque de rendement des actifs et le Z score) est positivement liée à l'efficacité du conseil d'administration. Il définit l'efficacité du conseil par sa taille réduite et la forte indépendance des administrateurs.

### **2.1.2. Les administrateurs externes (indépendants)**

La prise du risque et la performance dans la firme bancaire dépendent pour une bonne part du degré d'indépendance des membres qui composent le conseil d'administration. Il s'agit de la caractéristique la plus importante du conseil qui permet de refléter la qualité de gouvernance d'une entreprise. En effet, il détermine l'efficacité du contrôle de la firme et la réduction des conflits d'agence. Il s'agit d'un mécanisme qui vise à réduire la latitude du manager et son opportunisme. Adams et Mehran (2003) précisent qu'un administrateur est dit interne s'il travaille pour la banque. Il est qualifié affilié, s'il a ou avait une relation d'affaires



avec cette firme ou une relation de parenté ou autre avec ses managers. Tous les autres administrateurs sont plutôt dis externes ou indépendants.

Sur le plan empirique, les résultats quant au rôle joué par les administrateurs indépendants dans le conseil d'administration des banques sont loin d'être unanimes.

Plusieurs travaux antérieurs ont conclu que la présence d'administrateurs externes a un effet positif sur la performance, dans la mesure où les indépendants auront une vue plus claire et neutre sur l'entreprise. En effet, ces administrateurs doivent s'assurer que les banques appliquent les réglementations propres à leurs activités et que les dirigeants n'ont pas des comportements discrétionnaires qui nuisent à la richesse des actionnaires (Nam, 2004). C'est ainsi que Black et al (2006), Andres et Vallelado (2008) corroborent encore cette idée et prévoient que l'accroissement du nombre des administrateurs indépendants au sein du conseil favorise positivement la performance de la firme.

Toutefois, Pi et Timme (1993) et Adams et Mehran (2008) dévoilent que le pourcentage d'administrateurs externes n'a aucun effet sur la performance des banques américaines. Ce résultat est aussi confirmé par Staikouras et al. (2007) pour les banques européennes et par Boussaada et Karmani (2015) pour les banques de la zone MENA. Par conséquent, les firmes qui détiennent un nombre réduit des administrateurs indépendants dans leurs conseils réaliseront assurément des performances meilleures.

D'autres auteurs comme Pathan et Faff (2013) aboutissent à une relation négative entre la fraction d'administrateurs externes dans le conseil et la performance. Ils ont prouvé que les banques américaines avec un nombre plus élevé des administrateurs indépendants demeurent moins performantes. Ces conclusions sont cohérentes avec les résultats de Rachdi et Ghazouani Ben Ameer (2011) qui concluent que la présence d'administrateurs indépendants au sein du conseil affecte négativement la performance des banques tunisiennes.

Dans les banques, la présence d'administrateurs indépendants permettrait de réduire la prise de risque. Ils vont assurer un arbitrage adéquat entre prise de risque et objectifs de rentabilité. C'est eux qui sont les mieux placés pour contrôler les dirigeants et s'assurer qu'ils poursuivent des politiques compatibles avec les intérêts des actionnaires. Mais, ils sont aussi les administrateurs les plus influents et les seuls qui peuvent assurer que les banques appliquent les réglementations propres à leurs activités. C'est ainsi, que Pathan (2009) démontre une relation négative entre la proportion des administrateurs indépendants et le risque des banques. Il stipule que la présence d'un contrôle important de la part des régulateurs ramène les administrateurs indépendants à adopter un comportement conservateur vis à vis de la prise de risque. Il évoque alors, la sensibilité à la conformité réglementaire des administrateurs indépendants. Rachdi et al (2013) confirment ces conclusions pour le cas des banques tunisiennes.

Cependant, plusieurs autres auteurs critiquent cette thèse et défendent l'idée selon laquelle la présence d'administrateurs indépendants pourrait être non souhaitable. Deux principaux arguments sont avancés. D'une part, ces auteurs mettent en évidence l'incapacité de l'administrateur indépendant à contrôler de manière efficace la décision des dirigeants surtout lorsqu'ils sont affiliés à la direction ou lorsqu'ils sont en relation d'affaire avec la

firme. D'autre part, un nombre très élevé d'indépendants pourrait aboutir à la réduction de la valeur de la firme. En effet, ces administrateurs sont moins informés que les administrateurs internes qui connaissent mieux leurs firmes et sont donc mieux placés à choisir les stratégies qui leurs sont appropriés (Fama et Jensen, 1983). Cette hypothèse est alignée avec les résultats de Rachdi et Ghazouani Ben Ameer (2011) extraits d'une étude sur 11 banques tunisiennes pour la période 1997-2006. Ces auteurs ne trouvent aucune relation entre la présence des administrateurs indépendants et la prise de risque (mesurée par le Z-score) par les banques.

### **2.1.3. Le cumul des fonctions de directeur général et de président du conseil**

Dans la littérature portant sur la nature même du contrôle au sein d'une firme, nous distinguons deux régimes. Certains auteurs soutiennent la dualité, d'autres la dénoncent. Le premier régime de dualité se caractérise par l'occupation du poste de président directeur général et de président du conseil d'administration par une même personne. Dans le second régime dit moniste, la gestion de la firme est assurée par un directoire et un conseil de surveillance.

Concernant l'impact de la dualité sur la performance financière de la banque les avis divergent. Les adeptes de la dualité estiment que le cumul des deux fonctions permet d'avoir un leadership clair en matière de la formulation et de la mise en œuvre de la stratégie. Ce qui devrait par conséquent conduire à une performance supérieure. Certaines études supportent ce courant théorique et démontrent empiriquement que le cumul des fonctions améliore la performance de la firme (Godard et Schatt, 2000). Les adeptes du deuxième régime (moniste), par contre, recommande la séparation des fonctions. Pi et Timme (1993) révèlent que dans le cas de la dualité de direction, l'efficacité et le rendement des actifs de la banque sont plus faibles. Ils trouvent qu'avec la dualité les conflits du principal/agent peuvent être aggravés à cause de la consolidation du processus du contrôle et de la décision. Ce qui influence négativement la performance de la banque.

En ce qui concerne le lien entre la dualité et le risque bancaire, un grand nombre d'auteurs affirment que la dualité apparaît comme une entrave à la séparation des fonctions de décision et de contrôle. En effet, la séparation permet le contrôle des décisions du manager et atténue les conflits d'agence inhérents à la relation entre manager et propriétaires. Le cumul des fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général remet en cause l'indépendance du conseil en accordant un rôle influent au dirigeant et donc plus de pouvoir. C'est cette concentration du pouvoir qui accroît le risque d'actions opportunistes et inefficaces de la part du dirigeant qui se place en position du juge et partie. Dans ce sens, et dans un marché émergent, Mamoghli et Dhouibi (2009) ont empiriquement montré que lorsque le dirigeant occupe aussi la fonction du président du conseil, le risque d'insolvabilité des banques tunisiennes augmente.

Au contraire, d'autres études empiriques privilégient le cumul de deux fonctions. Simpson et Gleason (1999), en examinant la relation entre les caractéristiques du conseil d'administration et la probabilité de détresse financière de 287 banques commerciales américaines, concluent qu la dualité réduit la probabilité de détresse financière des banques. Ils justifient ces résultats par le fait que le président du conseil en étant aussi le principal

dirigeant de la banque a tendance à prendre moins de risque pour protéger son capital humain. Son intérêt personnel l'emporte sur l'incitation du risque des actionnaires. Un dirigeant sera donc de nature plus averse au risque quand il préside le conseil d'administration. Les travaux de Pathan (2009) s'alignent à ses résultats et démontrent que si le président directeur général de la banque détient plus de pouvoir et de capacité à contrôler les décisions du conseil d'administration attribués par la dualité, la banque s'exposera à un moindre risque. Pathan (2009) explique que le dirigeant de la banque doit protéger son portefeuille (constitué d'actifs financiers tangibles et de capital humain investis dans l'institution qu'il dirige) de manière «interne» et ceci, en s'engageant dans des projets à faible risque.

Cependant dans un contexte tunisien, Boudrigua et al. (2011) démontrent que la nature de l'exercice du contrôle (dualité versus séparation) n'apparaît pas en relation avec la prise de risque de crédit dans les établissements de crédit. Ils expliquent ce résultat par le fait que dans la pratique il n'y a pas de différences entre les deux modes d'organisation et de contrôle du pouvoir.

#### **2.1.4. La fréquence de réunions du conseil d'administration**

Sur le plan théorique qu'empirique, l'impact de la fréquence de réunions du conseil d'administration sur la performance bancaire a fait l'objet de quelques recherches, mais les résultats demeurent mitigés.

Une première proposition théorique stipule que la fréquence des réunions du conseil d'administration mesure l'intensité de ses activités et l'efficacité de sa fonction de surveillance (Vefeev, 1999). En effet, une plus grande fréquence des réunions peut entraîner une meilleure qualité de suivi de la gestion, et donc un impact positif sur la performance financière de l'entreprise. Il est aussi soutenu que des réunions régulières accordent aux administrateurs plus de temps pour conférer, définir la stratégie, et évaluer la performance managériale. Ce qui peut aider les administrateurs à rester informés sur les développements importants au sein de l'entreprise, et donc de les placer dans une meilleure position pour traiter rapidement les problèmes critiques émergents (Mangena et Taurigana, 2008).

Empiriquement, Bouaziz et Triki (2012) tentent d'explorer l'impact des différentes caractéristiques du conseil d'administration qui font trait à l'indépendance des membres du conseil, la taille du conseil, l'indépendance des membres du comité d'audit et la fréquence de réunions du conseil sur la performance financière mesurée par les différents ratios utilisés à savoir, le ROA, le ROE et le Q de Tobin. Ils partent d'un échantillon de 26 entreprises tunisiennes cotées sur la bourse des valeurs mobilières de Tunis (BVMT) sur une période qui s'étale sur 4 ans (2007-2010). Les résultats de cette étude montrent l'existence d'un effet significatif et positif entre la fréquence de réunions du conseil et les différents ratios de la performance financière utilisés. Ces conclusions corroborent avec celles des Mangena et Taurigana (2008). Ces auteurs font état d'une relation positive entre la fréquence des réunions du conseil et de la performance d'entreprise pour un échantillon de 157 entreprises cotées du Zimbabwe sur la période 2001-2003. Leurs résultats appuient la proposition qui stipule que la surveillance devient plus intense dans les périodes de crise, et que les sociétés dont les conseils se rencontrent plus fréquemment sont plus performantes.

Un point de vue théorique adverse admet que les réunions du conseil d'administration ne sont pas nécessairement bénéfiques pour les actionnaires. En effet, la durée limitée que les administrateurs passent ensemble n'est pas utilisée pour l'échange significatif d'idées entre eux (Vefeeas, 1999). En revanche, les tâches routinières, telles que la présentation de rapports de gestion et les diverses formalités absorbent une grande partie des réunions, ce qui réduit le temps que les administrateurs externes auraient à contrôler efficacement la direction (Lipton et Lorsch 1992). Ceci peut engendrer un impact négatif sur la performance de l'entreprise. En outre, les réunions du conseil sont coûteuses en raison de temps de gestion, les frais de déplacement, et des jetons de présence des administrateurs (Vefeeas, 1999) qui peuvent influencer négativement la performance des entreprises. Empiriquement, l'étude de Vefeeas (1999) confirme que l'augmentation du nombre de réunions du conseil n'est pas synonyme de l'existence d'une bonne performance financière (mesurée par le Q de Tobin).

Les résultats d'El Mehdi (2007) par contre, prouvent que la fréquence de réunions du conseil n'affiche aucune association avec la performance. Il se base sur un échantillon composé de 24 entreprises tunisiennes cotées pour une période allant de 2000 à 2005. L'auteur suggère que la performance financière, qui est lié plus étroitement à la qualité de la gestion au jour le jour de la société, est susceptible d'être moins affectée par la fréquence des réunions du conseil.

Il est donc possible de prédire que :

- *H1a : Il existe une relation positive entre l'efficacité du conseil d'administration et la performance bancaire.*
- *H2a : Il existe une relation négative entre l'efficacité du conseil d'administration et le risque de crédit.*

## 2.2 La qualité d'audit

Selon la théorie de l'agence la séparation entre contrôle et propriété dans l'organisation moderne engendre des conflits d'intérêts entre actionnaires et dirigeants. En fait, les actionnaires agissent en tant que Principal et délèguent la gestion aux dirigeants (Agent). Cependant, ces dirigeants n'agissent pas souvent dans l'intérêt des actionnaires. Ce qui souligne le besoin d'un système de contrôle des dirigeants. La réponse à ce besoin peut se matérialiser par le recours à l'audit. Ce dernier constitue ainsi, un mécanisme de contrôle destiné à réduire les coûts d'agence et l'asymétrie informationnelle

Les auteurs soulèvent que le devoir de contrôle des dirigeants est plus important dans le conseil d'administration d'une banque. Ce qui rend nécessaire la mise en place d'un mécanisme de contrôle supplémentaire. À cet égard, le comité d'audit serait éventuellement d'une grande aide pour le conseil dans l'exercice de ses responsabilités. En tant que mécanisme de gouvernance, la fonction fondamentale de l'audit est de réduire en grande partie l'asymétrie d'information entre les gestionnaires et les actionnaires ou les tiers contractants. Bies (2002) affirme que le principe de la fonction d'audit est que les informations véhiculées aux administrateurs soient impartiales et non influencées par les managers. L'auteur continue en attribuant cette fonction au comité d'audit rattaché au conseil et qui se réunit fréquemment avec la présence d'un auditeur institutionnel externe et sans celle

des dirigeants. De plus, l'existence d'un comité d'audit peut être une mesure de la qualité du système de contrôle interne. En effet, le comité est susceptible d'améliorer l'efficacité des contrôles internes par la supervision des travaux d'audit interne et externe.

La qualité d'audit se définit comme étant « la probabilité jointe pour qu'un auditeur puisse découvrir une erreur contenue dans les états financiers (compétence) et la révéler (indépendance) » (DeAngelo, 1981). La compétence et l'indépendance apparaissent donc comme deux déterminants permettant de déceler la qualité du service d'audit fourni. L'auditeur compétent « doit posséder des connaissances, une formation, une qualification et une expérience suffisantes pour mener à bien un audit financier » (Flint, 1988). Cependant, cet auditeur est dit indépendant s'il l'est d'apparence et de fait. Bien que l'indépendance d'apparence porte sur les relations de l'auditeur avec l'entreprise cliente et sa direction, l'indépendance de fait se réfère plutôt au processus mental de l'auditeur, à son attitude d'impartialité et d'objectivité.

### **2.2.1. Qualité d'audit interne**

Conformément à la théorie d'agence, la présence d'auditeurs internes est destinée à atténuer les conflits d'agence entre dirigeants et propriétaires et donc à réduire le coût d'agence et l'asymétrie informationnelle au sein de la firme. La théorie des coûts de transaction par contre met en évidence les bienfaits de recrutement des auditeurs internes, salariés de l'entreprise, en termes de réduction des coûts de rémunération souvent élevés des auditeurs externes. Enfin, mais dans une perspective de management des risques au sein de l'organisation, plusieurs auteurs insistent sur l'importance du rôle joué par le comité d'audit interne dans le contrôle et la prise de risque au sein de l'entreprise, et plus précisément au sein des établissements bancaires. Pour eux, le rôle de l'audit interne dans la gouvernance doit être apprécié à deux niveaux : au niveau de la réduction de l'asymétrie de l'information et au niveau de management des risques. L'instauration efficace et réussie d'un mécanisme de management des risques est tributaire d'une fonction d'audit interne objective. Gramling et Meyers (2006) insistent sur le rôle clé à jouer par l'audit interne au niveau de management des risques et dans le processus d'élaboration du rapport sur le contrôle interne. Selon ces auteurs, l'auditeur interne exerce une influence sur cinq composantes du management des risques d'entreprises. Il donne une assurance raisonnable (1) quant au processus de management des risques, (2) que les risques sont correctement évalués, (3) que le processus de management des risques a été bien évalué, (4) que le reporting sur les risques majeurs a été correctement établi et (5) qu'un bilan sur les principaux risques a été dressé.

### **2.2.2. Qualité d'audit externe**

Comme pour l'audit interne, la problématique de la mise en place d'audit externe au sein d'une firme s'inscrit au cœur de la relation d'agence entre actionnaires et dirigeants. Ainsi, la théorie d'agence analyse le recours à l'audit externe comme un moyen permettant de limiter les possibilités de manipulations comptables de la part des dirigeants, de pacifier les conflits et de réduire l'asymétrie informationnelle entre le Principal et l'Agent. Il constitue donc l'un des mécanismes de gouvernance permettant de discipliner les dirigeants et de réduire les coûts d'agence.

Les auditeurs externes occupent une place centrale dans l'activité et le processus de contrôle de la prise de risque au sein des banques. Selon Boudrigua, et al. (2011) ce rôle est notamment assuré par deux applications. D'une part l'audit externe assure la transmission des informations au marché, qui à travers le marché de capitaux (moins value) et le marché de prise de contrôle exerce une discipline sur les activités managériales. D'autre part, ces auditeurs externes sont susceptibles d'améliorer l'efficacité des mécanismes réglementaires du capital et d'orienter les actions disciplinaires imposées par les organes de supervision, et ceci en fournissant aux organes de régulation et de supervision les informations concernant le risque réel entourant les actifs bancaires.

### **2.2.3. Efficacité du comité d'audit**

En tant que comité permanent du conseil d'administration d'une société, le comité d'audit est formé souvent d'administrateurs externes. La littérature attribue en particulier à ce comité trois principaux rôles. Il est notamment chargé de la supervision du processus de préparation des états financiers, la surveillance de la fonction audit interne et du système de contrôle interne et la supervision de l'auditeur externe.

En Tunisie l'importance du rôle du comité d'audit est reconnue et a connu une évolution importante. L'article 34 de la loi 2001-65 relative aux établissements de crédit stipule que le comité d'audit est chargé « de réviser et de donner son avis sur le rapport annuel y compris les états financiers de l'établissement avant sa transmission au conseil d'administration ou au conseil de surveillance pour approbation ».

Certaines études antérieures ont pu démontrer l'impact de la présence de comité sur la firme qui l'a créé. Wild (1996) par exemple, détecte une augmentation significative de 20% au niveau de la variabilité du rendement des actions ou dans la réaction du marché à l'émission du résultat déclaré après la formation du comité d'audit. De même, Chen, Duh, et Shiue (2008) relèvent que parmi des sociétés étrangères cotées aux Etats-Unis composant son échantillon d'étude, ce sont les firmes ayant opté pour la création d'un comité d'audit qui ont des meilleures associations entre le rendement boursier et le résultat comptable. D'autres auteurs par contre ont consacré leurs travaux à l'investigation de la relation entre la taille du comité d'audit et la performance financière. C'est ainsi, qu'Anderson, Mansi et Reeb (2004) concluent que les larges comités d'audit permettent une meilleure protection et un meilleur contrôle du processus comptable et financier par rapport aux comités de petite taille. Ce résultat se justifie particulièrement par l'instauration d'une plus grande transparence à l'égard des actionnaires et les créanciers. Ce qui se répercute positivement sur la performance financière.

Toutefois, certaines autres études partent de la présomption selon laquelle la simple existence du comité d'audit n'est pas nécessairement équivalente à l'efficacité ni au fait que le conseil d'administration compte sur ce comité pour améliorer sa capacité de contrôle (Menon et Williams, 1994). L'efficacité se réfère à la compétence avec laquelle le comité d'audit exécute ses responsabilités de supervision à savoir, la revue de l'établissement des états financiers, de l'audit externe et du contrôle interne. Dans ce sens, Klein (1998) prouve que l'efficacité du conseil d'administration dépend à la fois, de sa propre structure ainsi que de la

structure de ses comités. Selon lui, l'affectation des administrateurs externes indépendants au comité d'audit est en mesure d'améliorer la performance de la firme.

Tous ces arguments permettent de supposer que :

- *H1b : Il existe une relation positive entre la qualité d'audit et la performance bancaire.*
- *H2b : Il existe une relation négative entre la qualité d'audit et le risque de crédit.*

## 2.3 La structure de propriété

La structure de propriété peut constituer un moyen de contrôle efficace de la gestion des dirigeants. Elle est considérée comme un élément clé de la gouvernance qui permet de réunir les bases d'un système de contrôle efficient à savoir, une incitation des contrôleurs à remplir leur fonction, ainsi qu'un moindre coût du contrôle.

Les études antérieures de la relation entre la structure actionnariale, la prise de risque et la performance des banques donnent lieu à des résultats contradictoires. Les deux aspects de l'actionnariat à savoir, la concentration du capital et la nature des actionnaires (investisseurs institutionnels, actionnaires étrangers et l'Etat) peuvent être positivement ou négativement corrélés à la performance bancaire et à la prise de risque.

### 2.3.1. Banques étrangères versus banques domestiques

Les banques peuvent adopter un « bon » système de gouvernance par le biais de la participation étrangère dans son capital et la présence d'un administrateur étranger au sein du conseil d'administration. Alternativement, la présence d'un ou plusieurs administrateurs étrangers dans le conseil de la banque, permet d'« importer » un système de gouvernance d'entreprise plus exigeant et donc un plus grand engagement dans la surveillance et la transparence des entreprises qui devrait être apprécié par les investisseurs. La présence d'au moins un membre étranger représentant un système plus exigeant entraînera probablement, un des conseils les plus actifs et le plus indépendants de la direction (Gulamhussen et Guerriero, 2009).

La littérature s'intéressant à la gouvernance des banques par des étrangers rendent intelligibles les différences d'efficience entre les institutions bancaires à forte propriété étrangère et celles à forte propriété locale privée. Ces banques à forte propriété étrangère, font généralement partie de holdings bancaires ce qui leur permettrait de profiter non seulement des économies d'échelle qui caractérisent ces larges organisations, mais aussi d'une base multinationale de clientèle en s'installant dans d'autres pays. Elles ont donc, de plus grandes opportunités à offrir certains de leurs services à des clients étrangers non facilement accessible aux banques locales. De plus, ces banques jouissent d'un meilleur accès aux marchés des capitaux et d'une capacité supérieure à diversifier les risques

D'autant plus, plusieurs études confirment que les banques étrangères semblent être plus efficaces ou aussi efficaces que les banques privées domestiques dans les pays en développement. Dans ces pays, les banques à propriété étrangère provenant des pays développés profitent d'un grand accès à des technologies nouvelles notamment, en matière

d'informations et surtout aux meilleures pratiques de gouvernance. Ainsi, l'ouverture des banques aux capitaux étrangers dans les pays en voie de développement améliore leurs performances. Tous ces arguments selon lesquels les banques étrangères sont plus performantes que les banques domestiques découlent de l'hypothèse d'avantage global. Selon cette hypothèse, les banques étrangères peuvent surmonter les barrières culturelles, linguistiques et réglementaire, en transférant des connaissances et de bonnes pratiques de gestion aux institutions qu'elles gèrent dans le marché local (Berger, Clarke, Cull, Klapper, et Udell, 2005).

D'ailleurs, plusieurs travaux empiriques ont porté sur l'effet de la propriété étrangère sur la performance des banques et ce essentiellement au sein des pays en développement. En se basant sur un échantillon de 80 pays durant la période allant de 1988 à 1995, Claessens, Demirgüç-Kunt, et Huizinga (2001) démontrent que dans les pays en développement les banques étrangères enregistrent des marges d'intérêt et un niveau de rentabilité supérieurs à ceux enregistrés par les banques locales. Ils stipulent que, dans le cadre des pays en développement, l'introduction des banques étrangères amène une certaine expertise technologique et une meilleure politique de gestion des activités bancaires. Également, l'étude empirique menée par Claessens et Laeven (2004) montre que l'entrée de la propriété étrangère au sein des banques et la réduction des restrictions légales sur cette forme de propriété, essentiellement dans les pays en développement, engendrent une meilleure compétitivité pour les systèmes bancaires locaux.

Outre son implication sur la performance des banques, la propriété étrangère exerce des effets sur la prise de risque en général et le risque de crédit en particulier. En fait, comme l'indiquent Claessens et al. (2001) cette forme de propriété permet le transfert aussi bien de connaissances, de technologies et des nouvelles méthodes de gestion du risque aux banques locales. Dans une perspective long termiste, ces investisseurs étrangers et leurs représentants dans le conseil d'administration encouragent l'adoption de pratiques plus prudentes en matière de la gestion de risque des crédits. Ils privilégient une meilleure qualité du portefeuille des crédits à long terme, à une rentabilité plus élevée à court terme (Gulamhussen et Guerriero, 2009). Les banques locales acquises par des banques étrangères sont souvent accablées par l'importance des crédits non performants.

Empiriquement, les études de la relation entre la propriété étrangère et le risque de crédit des banques ne sont pas abondantes. Dans ce cadre, Barth, Dopico, Nolle, et Wilcox (2002), en partant d'un échantillon de données bancaires appartenant à 50 pays, trouvent une relation négative entre la propriété étrangère et le risque de crédit des banques locales. En outre, Boubakri, Cosset, Fischer et Guedhami (2005) étudient un échantillon de 81 banques privatisées durant la période 1986-1998 dans 22 pays en développement. Leur analyse empirique porte sur les effets respectifs de trois modes de privatisation bancaire : la privatisation par l'entrée dans le capital d'une banque étrangère, la privatisation par la participation d'un groupe industriel local, et la privatisation par l'ouverture du capital aux investisseurs individuels locaux, sur la performance (mesurée par le rendement d'actif, le rendement des capitaux, les marges d'intérêt et la qualité des actifs de la banque). Les résultats prouvent que les banques privatisées par l'entrée de banques étrangères prennent moins de risque (de crédit et d'intérêt) que les banques privatisées localement détenues. Ceci



est expliqué par le fait que les nouveaux acquéreurs étrangers ont tendance à éliminer le risque de crédit élevé encouru par les banques publiques (politiquement orientées) et à maintenir une politique de crédit plus prudente que celles des autres banques privatisées (localement détenues).

### **2.3.2. Propriété publique versus propriété privée**

La théorie économique justifie l'existence d'entreprises publiques essentiellement par deux arguments théoriques considérés comme étant opposés à savoir, l'argument du bien-être social et l'argument politique.

Selon la théorie du bien-être social fondée par Atkinson et Stiglitz (1980), les entreprises publiques sont créées par un gouvernement soucieux de maximiser l'utilité collective. Le but de ce gouvernement est de pallier les imperfections du marché, à chaque fois que les bénéfices sociaux excèdent les coûts. En ce sens, la création des banques publiques viendrait répondre aux insuffisances des banques privées. En effet, ces dernières ne tiennent pas compte des rendements sociaux dans leurs décisions de financement des projets. Ainsi, la fonction principale des banques étatiques serait de financer des projets risqués à forts rendements sociaux ou des emprunteurs qui sont exclus du système bancaire privé et d'attribuer des crédits aux petites et moyennes entreprises en vue d'encourager l'investissement et d'améliorer le développement économique du pays. Ce qui permet la maximisation de l'utilité collective.

Cependant, conformément à l'argument politique initié par Shleifer et Vishny (1994), l'existence des entreprises publiques est liée à la réalisation d'objectifs personnels des hommes politiques. Ainsi, l'objectif du gouvernement de rester au pouvoir l'emporte sur l'objectif plus noble de maximiser le bien-être social. Les entreprises publiques seraient donc inefficaces, vu qu'elles sont utilisées par les hommes politiques au pouvoir afin de transférer des ressources financières vers leurs partisans (Shleifer, 1998). Une implication directe de cet argument politique est le changement de mode opératoire des banques étatiques. Ces dernières fonctionnent d'une manière différente des banques privées à cause de l'intervention politique dans leurs stratégies. Les crédits deviennent donc une simple modalité d'exercice du pouvoir. L'évaluation des crédits accordés par les banques publiques ne se base plus sur des critères de gestion des risques, mais plutôt sur des critères informels et interpersonnels, voire politiques.

La sous-performance des banques publiques est expliquée principalement par la mauvaise allocation des ressources. Le portefeuille de crédit de telles banques se caractérise par une forte proportion de prêts improductifs. L'excès de risque qui en résulte affecterait négativement la performance de la banque. C'est dans ce sens que La Porta, Lopez-de-Silanes et Shleifer (2002) révèlent que dans tous les pays, essentiellement en voie de développement, l'actionnariat de l'État dans les banques commerciales constitue un fait commun et une cause claire de leurs manques d'efficacité. En outre, la propriété publique offre à la banque une couverture financière et juridique, notamment en la protégeant du caractère disciplinaire du marché. En effet, selon les affirmations de la théorie d'agence, les banques détenues par l'État subiraient un moindre effet disciplinaire de la part du marché financier. Leurs dirigeants

seraient donc incités à suivre leurs propres intérêts au dépend des intérêts de leurs institutions. Les managers des banques privées par contre, subiraient alors une plus forte pression de la part de leur environnement et un plus intense effet disciplinaire du marché financier. L'inefficience de ces banques serait donc réduite.

Empiriquement, sur la base d'un échantillon composé de 18 banques en Argentine pour une période allant de 1993 à 1999, Berger et al. (2005) indiquent que la propriété étatique est associée à une faible performance caractérisée par un ratio élevé des crédits non performants et un faible ROE. Plus récemment, Farazi, Feyen, et Rocha (2013) examinent les tendances dans les structures des systèmes bancaires de la région MENA. Ils constatent que la performance des banques d'État est plus faible que celle des banques privées au cours de la période 2001-2008. De même, ils montrent que les crédits non performants des banques publiques sont plus importants que ceux des banques privées. En outre, Iannotta, Nocera, et Sironi (2013) utilisent des données inter-pays issues d'un échantillon de 210 grandes banques d'Europe occidentale couvrant une période de dix ans (de 2000 à 2009), pour évaluer l'impact de la propriété gouvernementale sur le risque bancaire. Deux principaux résultats se dégagent de cette analyse. Premièrement, les banques appartenant à l'État ont un risque de défaut plus faible, mais un risque d'exploitation plus élevé que les banques privées. Ce qui indique qu'elles bénéficient d'un mécanisme de protection gouvernemental sous la forme de garanties implicites. Deuxièmement, le risque d'exploitation inhérent à l'activité des banques détenues par l'État ainsi que la protection gouvernementale ont tendance à augmenter durant les périodes électorales. Ces résultats sont conformes à la vision politique de la propriété gouvernementale des banques.

### **2.3.3. Investisseurs institutionnels**

Selon la théorie d'agence, les investisseurs institutionnels sont supposés jouer un rôle actif dans la gouvernance des banques. Ces actionnaires sont essentiellement des banques, compagnies d'assurance, organisations de placements collectifs et des fonds de pension. Il s'agit notamment, des actionnaires particuliers avec d'importants moyens financiers leur permettant d'avoir la qualité des investisseurs actifs dans le contrôle des dirigeants de la banque. La présence de leurs représentants au sein du conseil d'administration permet de favoriser, en raison de l'expertise et de la compétence qu'ils apportent, une surveillance rapprochée et plus efficace de la gestion de la firme. Ce sont donc des experts motivés pour bien exercer un contrôle plus efficace des dirigeants du moment où ils détiennent des parts de capital significatives afin de garantir leur patrimoine.

Les investisseurs institutionnels peuvent investir dans le contrôle de l'entreprise pour maintenir la rentabilité de leurs investissements. En effet, comme l'explique Alexander et Paquerot (2000), ces agents disposent des ressources leur permettant de contrôler l'entreprise à un coût plus faible que les autres propriétaires de l'entreprise. Plus particulièrement, ils disposent d'un meilleur accès à l'information du fait de leur activité et des nombreux investissements qu'ils réalisent, ce qui donne lieu à une meilleure connaissance des performances des entreprises du secteur, une information abondante sur l'environnement, et une meilleure connaissance du marché des dirigeants. Également, ils bénéficient de compétences particulières (internes ou externes) pour traiter l'information sur l'entreprise et

son environnement. La réunion de ces divers avantages leur permet d'exercer leur rôle de contrôle efficacement et à un coût plus faible comparativement à d'autres actionnaires individuels. Par ailleurs, Alexander et Paquerot (2000) stipulent que la réputation et la notoriété des institutionnels sont de nature à accroître leur pouvoir sur les dirigeants. De plus, la participation de ces institutionnels aux instances de direction confère à l'entreprise une meilleure ouverture sur le marché qui serait positivement répercuté sur sa valeur.

Empiriquement, Elyasiani et Jia (2008) mettent en exergue la relation entre la performance des banques et la présence des actionnaires institutionnels. Ils basent leur étude sur un échantillon composé de 110 holdings bancaires américains durant la période 1996-2004. Ils arrivent à la conclusion que la propriété institutionnelle stable est positivement liée à la performance bancaire (mesurée par le ROA, le Q de Tobin et le rapport entre les résultats avant intérêts et impôts et le total des actifs). Le signe de cette relation est expliqué par le fait que les investisseurs institutionnels contrôlent efficacement les banques. Or, cette relation est plus faible dans les banques par rapport aux autres firmes. Ils justifient ce constat par le rôle joué par la réglementation dans le secteur bancaire. Ils concluent que la réglementation semble constituer un substitut au contrôle exercé par les actionnaires institutionnels, et que les institutionnels sont moins actifs dans le secteur bancaire.

Au contraire, conformément à la théorie de l'enracinement, les actionnaires institutionnels seront plus sensibles que d'autres actionnaires aux variations de performances de la firme puisqu'ils doivent rendre des comptes à des actionnaires ou des sociétaires exigeants tels que les souscripteurs des fonds de pension. Ils ont donc intérêt à minimiser les risques de leurs investissements. Des dirigeants enracinés trouveront donc dans ces partenaires des otages de choix qui n'auront pas d'autre alternative que de les soutenir en cas de conflit avec les autres actionnaires pour éviter les brusques chutes de rentabilité qui ne manqueraient pas de se produire en cas de disparition du capital humain nécessaire à la gestion des actifs spécifiques de la firme (Alexander et Paquerot, 2000). Selon cette thèse l'enracinement des dirigeants est de nature à favoriser une sorte de connivence entre dirigeants et administrateurs qui se soucient plutôt de leur réputation.

Ces avancées théoriques ont été confirmées empiriquement par Deng et Jia (2008). Leur étude s'est axée sur l'analyse du lien entre actionnariat institutionnel et prise de risque en relation avec la diversification. Pour ce faire, ils ont testé cette relation sur un échantillon composé de 93 holdings bancaires américains (BHC) couvrant la période 1994-2006. Ils démontrent qu'un actionnariat institutionnel stable est associé à une faible prise de risque dans les BHC. Ainsi, les investisseurs institutionnels stables sont actifs. Ils sont donc, comme les actionnaires à long terme. Ils ont la motivation de réduire les conflits d'agence entre les actionnaires et les créanciers et de surveiller le comportement de prise de risque excessive dans les BHC. Parallèlement à ce premier résultat, les travaux de Deng et Jia (2008) aboutissent à un second résultat. En effet, ils prouvent que l'actionnariat institutionnel stable est corrélé positivement à la diversification. Selon eux, la diversification est une chaîne à travers laquelle les investisseurs institutionnels réduisent leur prise de risque dans les BHC. Également, Mamoghli et Dhoubi (2009) montrent que les investisseurs institutionnels ont une meilleure expertise dans le domaine de prise de risque. Ce qui pourrait inciter les dirigeants à faire une meilleure sélection des projets d'investissement. Leurs résultats empiriques prouvent

que la présence des administrateurs institutionnels au sein des banques tunisiennes est associée à un risque d'insolvabilité plus faible.

### 2.3.4. La Concentration de propriété

Jensen et Meckling (1976), Demsetz (1983), ainsi que Shleifer et Vishny (1986) suggèrent que la concentration du capital constitue un gage d'efficacité du contrôle de la gestion des dirigeants par les actionnaires. Plus particulièrement, ces auteurs admettent que les gros actionnaires, dits « *blockholders* », garantissent de bons mécanismes internes permettant de réduire les coûts d'agence. Garcia-Marco et Robles-Fernandez (2008) expliquent que lorsque la propriété est concentrée, le problème d'agence est atténué et le degré de l'aversion au risque est contrôlé puisque les actionnaires contrôlent de manière directe les dirigeants et supportent les coûts de ce contrôle. En effet, les actionnaires détenant une part significative du capital pourront avoir une plus grande incitation et des ressources suffisantes pour surveiller efficacement et prendre des décisions qui maximisent la valeur de la firme. Autrement dit, ils pourront trouver un intérêt à assumer le contrôle des dirigeants vu qu'ils s'approprient une part non négligeable des bénéfices supplémentaires ainsi réalisés. Ils seront par conséquent incités à davantage d'activisme de manière à orienter la stratégie de la firme dans le sens d'une meilleure valorisation de leurs titres et défendent ainsi « l'intérêt commun des actionnaires » (Charléty, 2001). Néanmoins, si le capital est largement dispersé, aucun des propriétaires n'est incité à investir dans le contrôle des dirigeants car il sera seul à en supporter le coût, alors que l'ensemble des actionnaires bénéficiera de cette action. Il est donc possible d'observer au sein d'un actionnariat diffus, des comportements de « *free rider* » ou des « *passagers clandestins* » de la part des actionnaires minoritaires qui ne sont motivés ni à contrôler les dirigeants ni à supporter la totalité des coûts de ce contrôle.

Toutefois, Garcia-Marco et Robles-Fernandez (2008) affirment que le contrôle exercé par les actionnaires sur les dirigeants implique deux effets sur le risque des banques. Premièrement, si les actionnaires contrôlent les dirigeants, les conflits d'agence vont disparaître mais le problème d'aléa moral (adopté par l'actionnaire) persiste. En effet, face à l'actionnaire majoritaire, le dirigeant n'est plus en mesure d'adopter un comportement prudent en gérant le risque de la banque. Ce dirigeant est tenu d'agir conformément à l'intérêt de l'actionnaire majoritaire sous crainte de licenciement. Ainsi, les dirigeants ne sont que de simples agents dont le rôle est de maximiser la richesse de l'actionnaire majoritaire s'engageant dans des activités risquées. Deuxièmement, dans une situation où le contrôle des actionnaires est faible ou même inexistant, le conflit d'agence et l'aléa moral coexistent. L'effet sur la prise de risque devient ambigu. D'une part, lorsque les dirigeants prennent un risque qui dépasse un niveau optimal cohérent avec les intérêts des actionnaires, l'accroissement du risque issu du problème d'agence domine celui résultant de l'aléa moral. D'autre part, lorsque les dirigeants veulent plutôt préserver leur investissement en capital humain dans la banque, ils seront plus averses au risque. Ce qui engendre une atténuation du problème d'aléa moral et une prise de risque plus faible.

Les études empiriques portant sur l'impact de la structure de propriété sur le risque bancaire donnent lieu à des résultats contradictoires. La concentration du capital peut être positivement ou négativement corrélée au risque de la banque. Garcia-Marco et Robles-

Fernandez (2008) étudient un échantillon de 129 banques espagnoles durant la période allant de 1993 à 2000. Ils constatent que les banques commerciales à propriété concentrée sont plus risquées (le risque est mesuré par Z score et une mesure issue de l'approche Value At Risk) que les banques d'épargne où la propriété est dispersée. Leurs résultats sont donc cohérents avec l'hypothèse de l'aléa moral qui stipule que le système d'assurance des dépôts augmente la motivation des propriétaires à prendre plus de risque. De même, Haw, Simon, Hu, et Donghui (2010) analysent un échantillon composé de banques commerciales cotées dans 9 pays de l'Asie de l'Est et 13 pays de l'Europe de l'Ouest durant la période 1990-1996. Haw et al. (2010) indiquent que les banques à propriété concentrée enregistrent de faibles performances, des volatilités de rendement élevées et un risque d'insolvabilité important par rapport aux banques à propriété dispersée. Les droits de contrôle détenus par l'actionnaire majoritaire au seuil de 10%, 20%, 30% et 40% ont un impact significatif et positif sur le risque d'insolvabilité des banques de leur échantillon.

Egalement, Shehzad, De Haan, et Scholtens (2010) examinent l'impact de la concentration de la propriété bancaire sur le risque bancaire mesuré par deux indicateurs à savoir, les prêts non performants et l'adéquation des fonds propres. Ils partent des données relatives à 500 banques commerciales appartenant à 50 pays durant la période 2005-2007. Les auteurs constatent que la concentration de la propriété affecte d'une manière significative la qualité des crédits bien que les résultats diffèrent selon le niveau de la concentration. En effet, lorsque la concentration de la propriété dépasse le seuil de 10%, le volume des crédits non performants augmente. Cependant, quand le seuil dépasse 50%, une amélioration de la qualité du portefeuille des crédits est constatée. Ils arguent que la concentration de la propriété réduit significativement les prêts non performants en prenant en compte la supervision bancaire et les lois de protection des actionnaires minoritaires. Ils trouvent que l'impact de la concentration n'est pas significatif lorsque le contrôle réglementaire est important. Ainsi Shehzad et al. (2010) confirment l'hypothèse de contrôle selon laquelle la concentration de la propriété permet de discipliner les dirigeants et les contraindre à prendre des risques excessifs.

### **2.3.5. La propriété managériale**

Jensen et Meckling (1976) affirment que plus la part du capital détenue par les dirigeants est importante, plus la divergence entre leurs intérêts et ceux des actionnaires est faible. En effet, si les intérêts des managers coïncident fermement avec ceux des actionnaires, les conflits et par conséquent, les problèmes d'agence seront réduits. Jensen et Meckling (1976) remarquent que la propriété managériale peut réduire la tendance des managers à profiter de leur position, à exproprier la richesse des actionnaires et à s'engager dans des décisions ne maximisant pas la valeur de la firme. En d'autres termes, le dirigeant détenant une portion élevée des actions a peu d'intérêt à maximiser sa richesse personnelle par des comportements opportunistes préjudiciables pour le patrimoine de la société puisqu'il en subit les contrecoups (baisse de la valeur de ses actions). D'où l'hypothèse de convergence des intérêts qui suggère que la valeur de la firme augmente si le pourcentage du capital détenu par des managers croît.

Cette hypothèse de convergence des intérêts est contestée par Demsetz (1983) qui opte pour la thèse de la neutralité où la structure de propriété n'a aucune influence sur la

performance de la firme. Les tenants de cette hypothèse suggèrent que la structure de détention du capital constitue une réponse endogène du processus de maximisation du profit, fonction des caractéristiques d'exploitation de la firme et des pressions exercées par l'environnement (les marchés externes). Autrement dit, toutes les structures sont équivalentes (Charreaux, 1991). Toutefois, Morck, Shleifer et Vishny (1988) adoptent la thèse de l'enracinement selon laquelle un dirigeant détenant la majorité du capital est capable d'échapper aux systèmes disciplinaires et par conséquent aura une performance inférieure. Ces auteurs montrent qu'il existe une relation non régulière entre le capital détenu par les dirigeants, et le Q de Tobin des firmes en 1980.

Gorton et Rosen (1995) analysent théoriquement et empiriquement le rôle des managers dans le comportement de prise de risque des banques. Ils mettent en lumière une relation non linéaire entre la prise de risque et propriété managériale. En effet, leurs résultats montrent que l'incitation des dirigeants pour une prise de risque excessive est fonction de leur participation dans le capital de la banque. Selon ces auteurs, cette relation peut être à la fois positive ou négative selon que le manager est minoritaire ou majoritaire dans le capital de la banque. Au sein d'une industrie en déclin, les mauvais dirigeants détenant des parts dans le capital de la banque, sont incités à prendre plus de risque. Leur objectif est de préserver leurs postes, leurs avantages et leurs revenus en octroyant des crédits à des emprunteurs risqués. Au-delà d'un niveau de participation majoritaire, ces incitations à l'excès de risque se réduisent même dans une industrie en déclin. Le manager a peur de perdre ses investissements en capital humain et ses participations au capital de la banque.

Empiriquement, Anderson et Fraser (2000), en se basant sur un échantillon composé de 150 banques américaines et en intégrant le paramètre de la réglementation, concluent que la relation entre la propriété managériale et le risque est positive mais qui tend à être négative quand la réglementation est stricte. Plus précisément, ces auteurs constatent que l'actionnariat managérial est positivement associé au risque dans les années 1980 quand le secteur bancaire était relativement moins règlementé et l'industrie vivait sous une pression financière considérable. Cependant, suite à la mise en place de la législation visant la réduction de la prise de risque dans les années 1989 et 1991, la relation entre la propriété managériale et le risque bancaire devienne négative dans le début des années 1990.

Il est donc, judicieux de vérifier les conclusions de ces études par les hypothèses suivantes :

- *H1c : Il existe une relation positive entre la qualité de la structure de propriété et la performance bancaire.*
- *H2c : Il existe une relation négative entre la qualité de la structure de propriété et le risque de crédit*

## **2.4 La transparence et la divulgation d'informations**

La divulgation d'informations constitue l'enjeu et l'une des priorités que le système de gouvernance des entreprises doit garantir. Ceci est expliqué à travers ses rôles, notamment en matière de contrôle et d'évaluation des compétences des dirigeants, de suivi de la performance des entreprises, et de vérification de la bonne exécution des engagements de ces firmes avec ses différents partenaires.

Le comité de Bâle insiste sur la notion de transparence bancaire dans sa publication «*Enhancing bank transparency*» (1998). En effet, la transparence fondée sur une communication financière de qualité constitue la condition sine qua non pour le bon fonctionnement des marchés financiers. Elle les rend très efficaces et donne accès à tous les acteurs aux informations sur l'état de l'établissement en question. Cet intérêt pour la transparence découle donc de la constatation que les marchés comportent des mécanismes de discipline propres à appuyer les efforts prudents dans des conditions appropriées, en favorisant les banques qui pratiquent une gestion efficace des risques et en pénalisant celles où cette gestion est insuffisante ou inadéquate. Or, pour s'exercer, la discipline de marché suppose que les opérateurs de marché aient accès à des données actuelles et fiables leur permettant d'évaluer correctement les activités d'un établissement et les risques qui y sont liés.

Dans le même sillon, Cordella et Yeyati (2002) ainsi que Boot et Schmeits (2000) interviennent et mettent l'accent sur l'effet de la divulgation bancaire. Ils affirment que les banques qui divulguent le plus d'informations sont celles qui choisissent de maintenir leur risque de défaut à un niveau plus faible. L'idée sous-jacente est qu'en affichant son profil de risque, une banque s'expose davantage à la discipline de marché. Elle sera par conséquent pénalisée par les investisseurs en cas de prise de risque excessive. Cet effet serait complètement absent dans le cas où les investisseurs n'avaient pas d'information sur le profil de risque des banques, et serait encore plus faible si l'information disponible était limitée.

En outre, en l'absence de transparence, il est difficile pour l'actionnariat d'apprécier les responsabilités de la direction d'un établissement. Concrètement, ce contrôle ne peut être renforcé que par l'amélioration de la communication financière, tout en permettant à un plus grand éventail d'actionnaires de participer effectivement au processus de gouvernance et en le rendant plus transparent. De plus, une communication financière adéquate facilite une allocation plus efficace des capitaux entre banques, puisqu'elle aide le marché à évaluer et comparer correctement les établissements du point de vue de leurs perspectives de risque et de profit.

Empiriquement, Fernandez et Gonzalez (2005) étudient un échantillon de 29 pays pour une période allant de 1995 à 1999, et concluent que les banques opérant dans des environnements opaques tendent à détenir un portefeuille d'actifs plus risqué. De même, Tadesse (2006) examine l'impact de la transparence bancaire sur la probabilité de survenance de crises sur un échantillon de 49 pays entre 1990 et 1997. Ses résultats montrent que la survenance d'une crise bancaire est moins probable dans les environnements où les procédures de communication financière sont plus réglementées et où les banques sont plus transparentes. Plus particulièrement, le système bancaire est moins vulnérable aux crises lorsque l'information divulguée est plus compréhensible, informative, crédible et communiquée dans les temps (*timely*). Également, Demirgüç-Kunt, Detragiache et Tressel (2008) constatent que les établissements de crédit les mieux notés par l'agence Moody's et les plus éloignés de la défaillance (ayant un faible score de défaillance) sont localisés dans des pays se conformant aux « bonnes pratiques » énoncées par les accords de Bâle, en matière de transparence.

Nous suggérons donc l'hypothèse suivante :

- *H1d : Il existe une relation positive entre la transparence et la divulgation de l'informations et la performance bancaire.*
- *H2d : Il existe une relation négative entre la transparence et la divulgation de l'informations et le risque de crédit.*

### SECTION 3. L'IMPACT DU RISQUE DE CREDIT SUR LA PERFORMANCE BANCAIRE

Dans un contexte caractérisé par des efforts de restructuration des systèmes bancaires qui fragilise de nombreux établissements financiers, comprendre « la performance bancaire » et « ses déterminants » devient un enjeu important notamment pour les pays émergents (Sûer, 2011). L'attention particulière qui doit être accordée à ces pays est justifiée par les problèmes bancaires qui y surviennent. Ces derniers sont de nature à générer des risques systémiques importants qui auront des répercussions non seulement sur l'ensemble de l'économie locale mais également dans d'autres pays vu l'intégration croissante des marchés financiers. Plusieurs études théoriques et empiriques qui s'intéressent aux déterminants de la performance bancaire émergent de la revue de la littérature. Cependant ces travaux privilégient une approche strictement financière qui mise sur la rentabilité ou la profitabilité (mesurée par le ROA, le ROE, la marge nette d'intérêts (NIM)... ) de la banque délaissant par la même les aspects organisationnels.

Ces études ont été effectuées soit sur un seul pays (Berger, 1995), soit sur plusieurs pays (Demirguc-Kunt et Huizinga, 1999). Parallèlement, selon la revue de la littérature sur les déterminants de la rentabilité bancaire, la banque est affectée par des variables externes et d'autres internes. Les facteurs externes à la banque sont soit d'ordre macro-financier (ils incluent la taille du secteur bancaire, la taille du marché des capitaux et la taille relative du secteur bancaire par rapport au marché des capitaux), soit d'ordre macro-économique (il s'agit de la croissance économique et du taux d'inflation). Quant aux facteurs organisationnels, internes à la banque sont l'ensemble des facteurs relevant de la gestion propre à chaque banque. Les auteurs mettent en évidence parmi ces facteurs le risque, notamment le risque de crédit.

Cependant, Belkhaoui, Lakhal et Hellara (2012) adoptent une autre classification des déterminants de la performance bancaire. Selon eux, la performance peut être expliquée à la fois par la structure de marché et des choix stratégiques des dirigeants. La stratégie de diversification, la stratégie de gestion des coûts, et la stratégie de prise de risque constituent les trois dimensions de la stratégie globale des banques. En ce qui concerne la prise de risque par la banque, Belkhaoui et al. (2012) affirment qu'elle est appréciée dans la littérature selon deux perspectives. Une première perspective financière (risque financier), où le risque est apprécié du point de vue des actionnaires et peut être mesuré par le degré de capitalisation de la banque. Dans ce cadre, l'option stratégique pour les banques est de maintenir un niveau de capital adéquat. Le capital constitue un outil de protection contre des pertes latentes sur le portefeuille d'actifs. Selon, Berger (1995) les banques bien capitalisées sont considérées comme moins risquées et peuvent par conséquent accéder aux fonds à de meilleures



conditions. En outre, lorsque le niveau des fonds propres augmente, l'autonomie financière de la banque augmente ce qui entraîne une diminution du besoin de financement à long terme.

La deuxième perspective est plutôt économique globale (le risque de crédit) et indique la qualité du portefeuille d'actifs de la banque et particulièrement les crédits. Gabriel-Jiménez, Lopez, et Saurin (2007) expliquent que le problème d'insolvabilité des banques est principalement la conséquence de l'augmentation du risque de crédit et l'accumulation des prêts à problème. Ils montrent également que l'évolution de la profitabilité de la banque est tributaire au comportement de prise du risque de crédit. Plus précisément, la diminution de la profitabilité des banques est attribuable à l'augmentation du risque de crédit. De même, plusieurs recherches constatent que la qualité des actifs est un indicateur avancé statistiquement significatif de l'insolvabilité, et que les institutions bancaires ont toujours un niveau élevé de prêts non productifs avant la faillite. En effet, la grande quantité de créances douteuses dans un système bancaire se traduit généralement par une faillite bancaire. Par ailleurs, les chercheurs stipulent que la détérioration de la qualité du portefeuille de crédits des banques n'affecte pas seulement la performance opérationnelle, la rentabilité, ou le revenu net d'intérêt, mais l'économie dans son ensemble. Cette détérioration des actifs est alors parmi les causes principales des problèmes de stagnation économique et le risque d'instabilité financière. Chaque prêt improductif dans le secteur financier augmente la possibilité de l'émergence d'une entreprise en difficulté et non rentable.

Il est donc communément admis que le risque de crédit est un principal déterminant agissant sur la performance de la banque. Godlewski (2003) va plus loin et annonce qu'un excès de risque de crédit et une mauvaise gouvernance d'entreprise dans la banque sont les principaux facteurs de défaut internes. L'auteur explique qu'une mauvaise gestion et un mauvais contrôle du risque de crédit génère un excès de risque au niveau de la banque. Ceci est le résultat d'une décision de crédit qui engendre un risque de défaut de l'établissement trop élevé par rapport aux objectifs des actionnaires et de l'ensemble des autres partenaires de la banque. Ce phénomène est le corollaire du fait que les agents qui sont à l'origine de la décision de crédit ne sont pas en position de supporter la totalité des coûts du risque induits par leurs décisions.

Bien que le débat théorique sur l'impact du risque de crédit sur la performance des banques semble être tranché, le débat empirique commence à s'acharner en donnant naissance à des résultats mitigés.

Dans le cadre de leur recherche sur l'impact de la structure de marché et du choix stratégique sur la performance bancaire, Belkhaoui et al. (2012) mettent en évidence la relation entre la stratégie de prise de risque<sup>8</sup> et la performance bancaire. Ils étudient un échantillon de 293 banques commerciales qui opèrent dans 11 pays émergents pour la période 2001-2007. Leurs résultats démontrent une relation négative entre le risque de crédit et la profitabilité de banques. Ce qui laisse penser que la nette diminution de la profitabilité des

---

<sup>8</sup> La prise de risque par les banques est examinée selon deux perspectives. Le risque de la banque est apprécié par rapport à ses actifs et indique le risque de crédit (mesuré par le ratio : Prêts non performants de la banque / Total des prêts de la banque) d'une part, et du point de vue des actionnaires et indique le risque financier (mesuré par le ratio : Fonds propres de la banque / Total Actif de la banque) d'autre part.

banques peut être attribuable à l'augmentation substantielle du risque de crédit. De plus, une prise excessive du risque de crédit par les banques génère une dégradation de la qualité de leurs portefeuilles d'actifs et une accumulation des prêts impayés. À long terme, cette situation se traduira par une augmentation du montant de pertes sur les prêts accordés, ce qui réduit leur performance.

La performance de secteur bancaire tunisien a suscité aussi l'intérêt de certains chercheurs. Toutefois, les études évoquant l'impact de la prise de risque sont relativement rares. Cook, Habadou, et Roberts (2000) ont examiné les effets de la libéralisation financière sur l'efficacité du système bancaire tunisien au cours de la période 1992-1997. Les auteurs ont procédé par la suite à des analyses de régression afin de tester la significativité de la relation hypothétique entre l'efficacité et un ensemble de variables relatives à la taille d'actifs, au total des crédits problématiques, à la structure de propriété et au temps. Les résultats montrent une relation négative et statistiquement significative entre la taille et les crédits problématiques avec l'efficacité. L'effet de la structure de propriété a été trouvé positif et statistiquement significatif, indiquant que les banques privées sont beaucoup plus performantes que les banques publiques. Cook et al. (2000) ont expliqué cette efficacité supérieure des banques privées par le fait qu'elles courent moins de problèmes de crédits, enregistrent une participation étrangère dans leur capital et sont généralement plus petites que les banques publiques.

Dans le même sillon, Ajmi et Taktak (2009) mènent une analyse de l'inefficacité technique<sup>9</sup> des banques tunisiennes sur la période 2002-2006, assez fragile pour le secteur bancaire tunisien (FMI, 2002 et 2007). Leurs résultats suggèrent que la mauvaise qualité des crédits et l'insuffisance de capitalisation sont les principales sources d'inefficacité des banques tunisiennes. En effet, l'inefficacité technique est positivement associée aux prêts non performants. Le coefficient du ratio de solvabilité (mesurée par le rapport : Fonds propres réglementaires / Total Actif pondérés du risque) est aussi significatif et de signe négatif. Les banques les mieux capitalisées sont les plus efficaces. De plus, les résultats montrent que les grandes banques et les banques publiques sont les plus inefficaces. Ceci est expliqué par le fait que les banques publiques sont souvent mandatées pour soutenir financièrement différents projets économiques et sociaux qui ne répondent pas toujours à une logique de profit. Deux implications essentielles découlent de ces résultats. D'une part, les banques tunisiennes sont appelées à améliorer leur système de recouvrement, d'évaluation des risques et assurer le suivi des projets financés. D'autre part, les autorités de tutelle devraient mettre l'accent sur la consolidation des fonds propres dans la lignée des standards internationaux dans la mesure où les banques les plus efficaces étant les mieux capitalisées. Le respect d'un seuil minimal de solvabilité permet, selon Ajmi et Taktak (2009) d'une part, de limiter les prises de risques excessives susceptibles d'influer négativement la rentabilité bancaire. D'autre part, le maintien d'un niveau adéquat de capitaux propres reflète une pression additionnelle de l'actionnariat sur les dirigeants qui seront amenés à gérer la banque de manière plus efficace. Cet impact négatif des indicateurs du risque de crédit sur la performance de la banque est

---

<sup>9</sup> Le terme « efficacité technique » renvoie à une analyse des aspects technologiques de la production sans recourir à des informations additionnelles des prix. Est inefficace techniquement toute firme qui gaspille ses ressources.

confirmé par plusieurs travaux à savoir, Rouissi, Sassi, et Bouzgarrou (2011), Kaaya et Pastory (2013), Uwuigbe, Ranti, et Babajide (2015).

Toutefois, certaines autres études empiriques mettent en évidence des résultats contradictoires aux conclusions exposées précédemment, Boahene, Dasah and Agyei (2012) prennent en considération un échantillon de six banques ghanéennes en utilisant des données de panel couvrant la période entre 2005 et 2009. Leurs résultats mettent en évidence une relation positive et statistiquement significative entre le risque de crédit et la performance. Ce qui indique que plus le risque de défaut d'une contrepartie augmente, plus la banque est en mesure de générer de la rentabilité. Ce résultat peut être expliqué par le fait qu'une banque (qui connaît au mieux, au préalable, le risqué de crédit inhérent de son client) aura la possibilité d'agir en augmentant la proportion de la composante relative au risque de crédit dans le taux exigé sur le prêt à octroyer. En d'autres termes, la présence du risque de crédit permet aux banques de facturer des taux d'intérêt extrêmement élevés qui conduisent invariablement à leur rentabilité élevée. De la sorte, Ben Ameer et Mhiri (2013) examinent les facteurs explicatifs de la performance des banques tunisiennes en se basant sur un échantillon composé de 10 banques durant la période 1998-2011. Les résultats démontrent une relation positive et statistiquement significative entre le ratio du capital et la performance (mesurée par la NIM et le ROA). En outre, ils constatent une relation positive entre le risque de crédit (mesuré par le ratio : Prêt non performants/Total des prêts) et la performance bancaire en termes de ROA, ROE et NIM. Toutefois, cet impact n'est statistiquement significatif que dans le cadre de la régression par le ROA. Selon Ben Ameer et Mhiri (2013), ce constat pourrait être expliqué par le fait qu'un risque de crédit plus élevé devrait améliorer les revenus bancaires puisque les prêts sont les plus risqués et constituent par conséquent, la catégorie des actifs avec le rendement le plus élevé.

De son côté, Kithiniji (2010) examine l'effet de la gestion du risque de crédit sur la rentabilité des banques commerciales au Kenya sur la période 2004-2008. Il constate que la majeure partie des bénéfices des banques commerciales ne sont pas influencés par le montant du crédit et de prêts non performants. Ses résultats intéressants mais assez surprenants montrent que les indicateurs de risque de crédit n'ont aucune relation avec la rentabilité des banques. Kithiniji (2010) suggère l'existence des facteurs autres que les crédits et les prêts non performants pouvant affecter la rentabilité de la banque.

L'hypothèse suivante doit être vérifiée :

- ***H3 : La prise du risque de crédit a un effet négatif sur la performance bancaire.***

## **SECTION 4. LA RELATION ENTRE GOUVERNANCE, RISQUE DU CREDIT, ET PERFORMANCE : REVUE DE LA LITTERATURE**

L'étude du risque et de la performance des banques semble être d'une grande importance. Les travaux consacrés à l'exploration du comportement des banques en matière de prise de risque et de performance s'appuient sur l'analyse des facteurs externes et internes qui peuvent influencer leurs prises des décisions. Les facteurs dits internes reposent principalement sur la gouvernance dans la mesure où une mauvaise gouvernance peut conduire à la faillite et par conséquent compromettre la stabilité du système financier. De

plus, une mauvaise gouvernance peut entraîner une perte de confiance du marché dans la capacité des banques à gérer leurs actifs, qui à son tour peut provoquer les ruées bancaires ou les crises de liquidité (Basel Committee on Banking Supervision, 2006).

Empiriquement, une multitude des études se sont concentrées sur la validation des relations existantes entre la gouvernance, le risque, et la performance, deux à deux, dans le cadre de l'industrie bancaire. Toutefois, peu de travaux ont essayé de valider empiriquement l'interdépendance entre les trois variables. Certaines d'entre elles ont mis en évidence le rôle de la gouvernance dans la détermination à la fois du niveau de la performance et du risque de la banque. Remarquons cependant que la plupart de ces études ont été menées sur le marché américain, européen et asiatique. En plus, la majorité de ces recherches s'est bornée à apprécier le pouvoir explicatif de la gouvernance d'entreprise par la structure actionnariale de la banque.

Nous essayerons alors, dans le cadre de cette recherche, de présenter les résultats de ces études. Or, en s'appuyant sur la revue de littérature menée nous proposons de classer ces études en trois grands groupes. Le premier groupe incorpore les études ayant défini la gouvernance par la structure de propriété. Celles qui se focalisent sur le conseil d'administration adhèrent plutôt au deuxième groupe. La troisième classe quant à elle regroupe les études qui se situent sur les années de la crise financière.

Faisant partie du premier groupe des travaux, les études d'Iannotta, Nocera, et Sironi (2007), Micco, Ugo et Monica (2007), Barry (2010), et Abdul Rahman et Rejab (2013) se limitent à expliquer la relation entre la gouvernance, le risque du crédit et la performance bancaire en misant uniquement sur la structure de propriété. Dans ce sens, Iannotta et al. (2007) examinent les différences de profit et de risque des banques commerciales privées, des banques d'État et des banques coopératives. Ils se basent sur des données relatives à 181 banques de 15 pays européens pour la période allant de 1999 à 2004. Les auteurs montrent que les banques d'État sont moins profitables que les banques privées, possèdent une faible qualité d'actif et un risque de défaut élevé. Cependant, les banques coopératives ont une meilleure qualité d'actif et un faible niveau de risque d'actif. Ces résultats sont donc cohérents avec la théorie du bien-être social selon laquelle les banques à propriété étatique accordent des crédits à des emprunteurs risqués exclus du secteur privé, pour contribuer au développement économique de certains secteurs en difficulté. En ce qui concerne la concentration de la propriété, Iannotta et al. (2007) concluent que cette dimension n'affecte pas significativement la performance de la banque (mesurée par le rapport entre le résultat d'exploitation et les actifs productifs). Elle est plutôt associée à une meilleure qualité de crédits, un faible risque d'actifs et un faible risque d'insolvabilité.

Dans la même lignée, Micco et al. (2007) sur des données internationales trouvent que les banques d'État dans les pays en développement sont moins performantes et présentent une forte proportion de crédits non performants comparées aux banques privées. Toutefois, ils n'enregistrent pas de différence de niveau de profitabilité entre les banques d'État et les banques privées dans les pays développés. Ils interprètent ce résultat en stipulant que dans les pays développés, les banques d'État ont les mêmes comportements que les banques privées, tandis que dans les pays en développement les banques d'État jouent toujours un rôle de

développement et ont donc un objectif social et politique. De plus, ils montrent que la différence de performance entre banques d'État et banques privées apparaît plus significative durant les années électorales. Ils concluent, que les objectifs politiques réalisés au travers des banques étatiques prévalent aussi bien dans les pays développés que dans les pays en développement. Par ailleurs, Micco et al. (2007) en se basant sur un panel de pays émergents concluent que les banques contrôlées par des étrangers sont plus performantes. Cependant, pour un échantillon de pays développés, ils ne trouvent aucun lien.

Dans cette veine, Barry (2010) vise à travers sa thèse intitulée « Structure actionnariale des banques, risque et efficience » à analyser le rôle de la structure actionnariale dans l'explication de la prise de risque et de la performance bancaire. Pour ce faire, l'auteur se base sur un échantillon constitué d'un panel non cylindré de données sur la période 1999-200, pour un ensemble de banques commerciales européennes établies dans 17 pays<sup>10</sup>. De plus, il différencie cinq catégories d'actionnaires supposées avoir des comportements différents face à la prise de risque à savoir, les managers, familles, investisseurs institutionnels, compagnies non financières et banques. En utilisant à la fois les mesures de risque de défaut et de risque de l'actif, ses principaux résultats montrent que les changements de la structure actionnariale sont significatifs dans l'explication des différences de risque. En effet, il montre qu'une augmentation des parts d'actions détenues par les familles ou les banques est associée à une baisse du risque de l'actif et du risque de défaut sans être toutefois associée à une baisse de la rentabilité. Ainsi, Barry (2010) affirment que la détention des parts élevées par une banque dans une autre banque encourage des stratégies relativement prudentes face à la prise de risque dans leurs filiales pour des raisons de réputation et puisqu'elles assumeront le risque. Les résultats montrent également qu'une augmentation de l'actionnariat des compagnies non financières n'affecte pas le risque et la rentabilité. L'auteur conclut que les investisseurs institutionnels et les compagnies non financières ont des préférences identiques en termes de risque/rentabilité dans les banques où ils sont présents et ont tendance à encourager des stratégies plus risquées.

Enfin, nous citons dans ce contexte une très intéressante étude pour notre recherche. Abdul Rahman et Rejab (2013) sont les premières à avoir examiné le rôle modérateur de la prise de risque dans la relation entre la structure de propriété et la performance de la banque. Plus précisément, deux hypothèses sont à vérifier. La première consiste à relever l'impact des différentes structures de propriété sur la performance des banques. La deuxième hypothèse consiste à vérifier si la prise de risque influence la relation entre la structure de propriété et la performance. L'analyse empirique de cette étude se limite aux 21 banques commerciales malaisiennes, soit 252 observations couvrant la période allant de 2000 à 2011. Les auteurs définissent cinq catégories de propriété à savoir, les initiés « insiders », familles, gouvernements, institutions et la propriété étrangère. La prise de risque de la banque est mesurée par la proportion des prêts non performants dans le total des prêts. Les résultats du premier modèle suggèrent que la performance de la banque varie selon les différents types de propriété. Ils montrent que la forte concentration des initiés, gouvernements et des institutionnelle dans la propriété réduit les performances de la banque. En revanche, la

---

<sup>10</sup> Australie, Belgique, Danemark, Finlande, France, Allemagne, Grèce, Irlande, Luxembourg, Pays Bas, Portugal, Espagne, Norvège, Suède, Suisse et Royaume-Uni.

propriété familiale et la propriété étrangère ne sont pas significativement associées à la performance de la banque. Parallèlement, les résultats de la régression faisant intervenir l'effet d'interaction montrent qu'à l'exception de la propriété familiale, la prise de risque de la banque affecte la relation entre la structure de la propriété et de la performance. Plus la banque s'expose au risque plus les performances se rétrécissent.

Concernant la seconde catégorie des études, elle incorpore les travaux de Choi et Hasan (2005) et de Dong, Girardone, et Kuoc (2015) où la gouvernance d'entreprise est rapprochée par la structure du conseil d'administration. Choi et Hasan (2005) étudient l'industrie des banques commerciales coréenne durant la période allant de 1998 à 2002. Le but étant d'examiner l'effet de la structure du conseil d'administration et de gouvernance sur la performance et le comportement de prise des risques au sein des banques. Les résultats démontrent que la présence d'administrateurs étrangers siégeant dans le conseil des banques coréennes a un impact significatif et positif sur la performance et négatif sur le risque. Les auteurs expliquent que l'administrateur étranger apporte des connaissances, de l'expertise et surtout une objectivité par rapport à l'administrateur indépendant appartenant au même environnement local. Ainsi, la présence d'administrateur étranger contribue à mettre en place un conseil plus efficace dans son rôle de gestion du risque et de contrôle des dirigeants. En outre, Choi et Hasan (2005) trouvent que le pourcentage d'administrateurs indépendants n'a pas d'impact sur la part des crédits non performants et l'écart type du rendement moyen journalier des actions. Les auteurs expliquent que les banques ont été contraintes d'accroître le nombre d'administrateurs indépendants suite à la crise asiatique, abstraction faite du niveau du risque des banques.

Plus récemment, Dong et al. (2015) choisissent de se concentrer sur l'exploration de l'effet des caractéristiques du conseil d'administration sur la performance et la prise de risque, dans le marché chinois. Ce dernier se caractérise selon eux par des faibles mécanismes de gouvernance d'entreprise ainsi qu'une faible protection des investisseurs minoritaires. Ils partent de 633 observations couvrant 105 banques commerciales sur la période allant de 2003 à 2011. Leurs résultats démontrent que plusieurs caractéristiques du conseil d'administration, y compris la dualité du président, l'indépendance du conseil et de la proportion d'administrateurs féminins et étrangers affectent l'efficacité profit des banques, tandis que leur impact sur la rentabilité ou la prise de risque est très limité. En outre, les résultats montrent que les pourcentages de femmes administratrices et le niveau de l'indépendance du conseil peuvent générer une amélioration de l'efficacité profit des banques, alors que la dualité de président du conseil et la présence d'administrateurs étrangers engendrent un effet inverse. En étendant leur analyse, Dong et al. (2015) constatent que les impacts positifs ou négatifs causés par les diverses caractéristiques du conseil diffèrent d'une banque à une autre suivant le niveau élevé de la concentration de la propriété, les régimes de rémunération de leur président directeur général, et leur dominance par les représentants de l'État. Ces différences en matière de l'impact des caractéristiques du conseil d'administration touchent à la fois l'efficacité profit, l'efficacité coût ainsi que la prise de risque par les banques sur le marché chinois. Mais une telle différence s'avère plus prononcée pour l'efficacité profit.

En ce qui concerne la troisième catégorie des travaux Aebi, Sabato, et Markus (2012) et Tarraf et Majeske (2013) choisissent de se focaliser sur la période de la crise financière

pour examiner la relation entre le risque de crédit, la gouvernance d'entreprise, et la performance bancaire. L'étude d'Aebi et al. (2012) présente l'avantage d'avoir évoqué la notion de la gouvernance des risques. En effet, les auteurs cherchent à savoir si la gestion des risques liés aux mécanismes de gouvernance d'entreprise est associée à une meilleure performance de la banque au cours de la crise financière de 2007-2008. Ils parlent plus précisément de la présence d'un « *chief risk officer* » (CRO) dans le conseil d'administration de la banque et si ce CRO se rend compte au président directeur général ou bien directement au conseil. Leurs principaux résultats indiquent que les banques, dans laquelle le CRO relève directement du conseil d'administration et non pas du président directeur général (ou d'autres personnes morales), présentent des rendements des actions, ROA et ROE nettement plus élevés (soit moins négatives) pendant la crise. En revanche, les variables de gouvernance d'entreprise standards (la propriété du président directeur général, la taille et l'indépendance du conseil) sont pour la plupart insignifiante ou même négativement liées à la performance des banques pendant la crise.

Tarraf et Majeske (2013) quant à eux, tentent d'explorer le rôle joué par la gouvernance d'entreprise dans la crise financière de 2007-2008. Ils enquêtent sur les relations entre la gouvernance d'entreprise, la prise de risques, et la performance financière dans les holdings bancaires américaines (BHC). Ils cherchent à analyser le rôle de la gouvernance d'entreprise dans la prise de risque et évaluent les effets de la prise de risque sur le rendement financier. Plus précisément, les auteurs prennent en considération un échantillon composé de 74 BHC pendant la crise financière afin de déterminer si les organismes financiers avec une forte gouvernance ont pris moins de risques que les organisations à faible gouvernance et, ont par conséquent gagné des rendements plus élevés pendant la crise. Selon les résultats obtenus, il n'existe pas de relation significative entre le niveau de prise de risque et la gouvernance d'entreprise. Toutefois, les holdings bancaires affichant un moindre niveau du risque s'avèrent plus performants que les holdings avec un niveau du risque plus élevé pendant la crise. Les résultats suggèrent que la prise de risque contribue à la crise financière.

Cette brève revue de la littérature montre que la gouvernance d'entreprise agit simultanément sur la prise de risque et la performance bancaire. Le comportement de risque de crédit agit également sur la performance bancaire. Toutefois, la nature des relations reste ambiguë. Encore plus important, l'étude menée par Abdul Rahman et Rejab (2013) montre que la prise de risque peut affecter la relation entre la gouvernance et la performance.

On pose alors l'hypothèse suivante :

- ***H4 : Le risque de crédit joue un rôle médiateur dans la relation entre la gouvernance et la performance bancaire.***

## CONCLUION

Dans ce chapitre, le débat est porté sur deux principaux volets. D'une part, il s'est attaché de présenter les travaux qui ont tenté d'élaborer des indices et des mesures fiables de la « bonne gouvernance ». Il s'agit notamment des meilleures pratiques de contrôle des dirigeants par les investisseurs qui tendent à garantir l'efficacité et la performance des

entreprises. Ces indicateurs de bonne gouvernance ont intéressé tant des organismes de notations que des chercheurs individuels.

D'une autre part, nous avons essayé de cerner la nature de différentes relations pouvant réunir les mécanismes de gouvernance bancaire avec la gestion du risque de crédit et la performance de la banque. La gouvernance d'entreprise a constitué le point de départ de notre réflexion.

La revue de la littérature théorique et empirique traitant les rôles du conseil d'administration, la structure de propriété, la qualité d'audit ainsi que la transparence et la divulgation de l'information ne débouche pas sur un consensus quant au rôle joué par ces mécanismes dans l'amélioration de la performance et l'atténuation du risque des banques.

Parallèlement, nous remarquons que les auteurs admettent qu'une prise de risque excessive constitue une cause majeure de la non performance et de la défaillance bancaire. Cet excès de risque représente le corollaire de l'inefficacité de la gestion et du contrôle de l'activité de l'octroi des crédits. Toutefois, le débat empirique sur le lien entre le risque de crédit et la performance des banques n'est pas clos. Ce débat commence à s'acharner en donnant naissance à des résultats mitigés.

En somme, nous recensons l'existence de plusieurs études qui se sont concentrées sur la validation empirique de relations existantes entre la gouvernance, le risque de crédit, et la performance bancaire deux à deux. Toutefois, les travaux ayant essayé de valider l'interdépendance entre les trois variables simultanément semblent être relativement limités. Remarquons cependant que la plupart de ces études se sont bornés à apprécier le pouvoir explicatif de la gouvernance d'entreprise par la structure actionnariale de la banque.



## CHAPITRE 3

# GOUVERNANCE, RISQUE DU CREDIT ET PERFORMANCE DES BANQUES TUNISIENNES : INVESTIGATION EMPIRIQUE

### INTRODUCTION

Dans les chapitres précédents de ce mémoire, nous avons présenté une discussion théorique de notre question de recherche. Ce faisant nous avons dégagé le cadre théorique, les hypothèses de recherche et le modèle conceptuel explicatif de l'impact de gouvernance sur la performance bancaire.

À ce jour les études traitant les différents liens entre les mécanismes internes de la gouvernance, le risque de crédit et la performance bancaire, reste limitées. En plus, la majorité de ces recherches se focalisent soit sur la structure de propriété (Iannotta et al., 2007 ; Micco et al., 2007 ; Barry, 2010 ; Abdul Rahman et Rejab, 2013) soit sur les caractéristiques du conseil d'administration (Choi et Hasan, 2005 ; Dong et al., 2015) afin d'apprécier le pouvoir explicatif de la gouvernance d'entreprise. Remarquons cependant que la plupart de ces études ont été menées sur le marché américain, européen et asiatique. Ainsi, nous proposons de prendre en considération, dans le cadre de notre étude, l'impact simultané d'un ensemble de mécanismes de gouvernance internes sous forme d'un indice adapté au contexte tunisien. En effet, un indice constitue un outil d'évaluation de la qualité des pratiques de gouvernance par une organisation et reflétant les différents attributs de la gouvernance.

Le troisième chapitre s'efforcera de répondre à l'objectif principal que vise à atteindre cette étude à savoir : identifier l'effet du risque de crédit dans la relation entre la gouvernance et la performance bancaire. Cette partie du mémoire sera ainsi consacrée à la description du déroulement de cette étude empirique, ainsi qu'à l'analyse des résultats issus de la confrontation du modèle conceptuel aux observations du terrain.

Afin d'atteindre cet objectif, nous procédons à la construction de notre propre Indice de la Qualité de Gouvernance (*IndGOV*) et à l'analyse multivariée en données de panel à partir d'un échantillon de 10 banques commerciales (universelles) tunisiennes cotées sur la Bourse des Valeurs Mobilières de Tunis (BVMT) pour la période allant de 2003 à 2014. Les régressions sont effectuées à l'aide du logiciel Eviews.

Pour ce faire, ce chapitre débutera par la présentation du cadre juridique et réglementaire de la gouvernance bancaire et du risque de crédit en Tunisie (Section1). Par la suite, le chapitre décrira la méthodologie adoptée pour tester nos hypothèses (Section2). Ensuite, il sera question de présenter les statistiques descriptives et les tests économétriques sur les données de panel (Section3). Enfin, nous présenterons, interpréterons et discuterons les résultats des tests de l'ensemble des hypothèses de notre recherche. Ce qui nous permettra de valider empiriquement le modèle conceptuel (Section4).

## **SECTION 1. GOUVERNANCE ET RISQUE DE CREDIT : CONTEXTE TUNISIEN**

### **1.1 Cadre juridique et règlementaire de la gouvernance bancaire en Tunisie**

Par la circulaire N° 2011-06 du 20 mai 2011, la Banque centrale de Tunisie (BCT) a édicté un nombre de dispositions légales et réglementaires définissant les règles de bonne gouvernance dans les établissements de crédit. L'objectif étant de promouvoir une gestion saine et prudente permettant d'assurer la pérennité de ces établissements et une préservation optimale des intérêts des actionnaires, des créanciers, mais également des salariés et des déposants.

Dans cette circulaire les responsabilités, les rôles et les missions dévolus au conseil d'administration sont bien explicités. Outre son rôle de contrôle et de surveillance, le conseil d'administration d'un établissement de crédit doit pertinemment jouer un rôle stratégique en mettant en place une stratégie de développement et les politiques d'intervention de ces établissements pour fixer les objectifs de rentabilité en cohérence avec le maintien de la solidité financière des établissements de crédit. Ainsi, les administrateurs doivent être bien impliqués dans la conception des politiques stratégiques adoptées par leurs établissements, et en assurer le suivi. Également, le régulateur impose aux banques et établissements financiers une composition du conseil d'administration qui ne tient pas compte de la participation au capital. Le conseil doit comprendre au moins deux membres indépendants et au plus un membre dirigeant, et un représentant des actionnaires, personnes physiques, lorsque l'établissement est coté en Bourse. L'administrateur indépendant est toute personne n'ayant ni une relation significative avec le capital de l'établissement ni une relation en tant que client, fournisseur ou prestataire de service, n'ayant pas fait partie des salariés de l'établissement, n'ayant pas exercé depuis plus de 9 ans un mandat de membre représentant les intérêts des actionnaires dans ledit conseil et n'ayant pas exercé depuis plus de 6 ans un mandat de commissaire aux comptes dans l'établissement. Il doit être au-dessus de tout conflit d'intérêt et assurer la fiabilité du contrôle exercé par le conseil. Le mandat des membres indépendants et du membre dirigeant ne peut être renouvelé plus de deux fois.

Par ailleurs, trois comités spécialisés sont recommandés par la circulaire N°2011-06 à savoir, un comité exécutif de crédit, un comité permanent d'audit interne, et un comité des risques. Ils ont pour rôle d'assister le conseil dans l'exécution de ses missions notamment la préparation de ses décisions stratégiques et l'exercice de son devoir de surveillance. Cette circulaire rappelle que la composition de tout comité doit obéir aux règles suivantes : un membre du conseil ne peut siéger dans plus d'un comité et l'existence d'au moins trois membres et dont les mandats concordent avec leurs mandats au conseil. Elle rappelle également, que tout comité se réunit sur convocation de son président six fois au moins par an et chaque fois qu'il le juge utile et que le comité peut également faire appel à tout autre responsable interne dont la présence est jugée utile. Le comité permanent d'audit interne et le comité des risques doivent être présidés par un membre indépendant du conseil.

Les questions de rémunération, de nomination et de communication sont aussi bien valorisées dans la circulaire N°2011-06. Ainsi, la nomination des membres de l'organe de

direction et les responsables de l'encadrement supérieur et leur rémunération ainsi que celle des membres du conseil et des comités, doivent être décidées par le conseil sur la base d'un rapport établi par au moins deux de ses membres désignés à cet effet. Par ailleurs, les établissements de crédit doivent optimiser davantage leur communication notamment concernant les pratiques de gouvernance et les procédures de contrôle interne adoptées.

Mais, il ne s'agit pas de la première initiative en la matière. En effet, plusieurs textes législatifs et réglementaires en matière de gouvernance ont vu le jour depuis la refonte de la réglementation bancaire en juillet 2001, en vertu de la loi 2001-65. Nous citons la circulaire N°2006-06 qui a fixé les conditions et les fonctions du système de contrôle de la conformité de la banque aux lois et réglementation en vigueur. De même, la circulaire N°2006-07 a instauré la constitution et les fonctions du comité exécutif de crédit.

## **1.2 Règlementation prudentielle tunisienne pour la gestion du risque de crédit**

La réglementation tunisienne en matière de gestion de risque de crédit est édictée par la circulaire aux banques N°91-24 du 17 décembre 1991 qui a instauré les règles de suivi des engagements et de classification des actifs. Cette circulaire relative à la division, couverture des risques et suivi des engagements a été modifiée par la circulaire aux banques N°2001-04 du 16 février 2001, la circulaire aux banques N°2001-12 du 4 mai 2001, la circulaire aux établissements de crédit N°2012-09 du 29 juin 2012 et la circulaire N°2013-21 du 30 décembre 2013.

Selon cette circulaire, les banques sont tenues de procéder à la classification de tous leurs actifs sauf ceux détenus directement sur l'État ou sur la BCT. Pour ce faire, les banques doivent distinguer leurs actifs du bilan et du hors bilan en actifs « courant » et actifs « classés ». Sont considérés comme actifs courant, les actifs dont la réalisation ou le recouvrement intégral dans les délais paraît assuré. Les actifs classés par contre, représentent les actifs dont le niveau de risque de perte et la probabilité de recouvrement sont variés. Ces actifs sont scindés en quatre classes :

**Classe 1 : Actifs nécessitant un suivi particulier.** Elle intègre tous les actifs dont la réalisation ou le recouvrement intégral dans les délais est encore assuré et qui sont détenus sur des entreprises dont le secteur d'activité connaît des difficultés et/ou la situation financière se dégrade.

**Classe 2 : Actifs incertains.** Elle incorpore tous les actifs dont la réalisation ou le recouvrement intégral dans les délais est incertain et qui sont détenus sur des entreprises qui connaissent des difficultés financières ou autres pouvant mettre en cause leur viabilité et nécessitant la mise en œuvre de mesures de redressement. En outre, ces entreprises enregistrent l'existence de retards de paiement des intérêts ou du principal supérieurs à 90 jours sans excéder 180 jours. Font également partie de la classe 2, les autres actifs restés en suspens et non apurés dans un délai de 90 jours sans excéder 180 jours

**Classe 3 : Actifs préoccupants.** Elle englobe tous les actifs dont la réalisation ou le recouvrement est menacé et qui sont détenus sur des entreprises dont la situation suggère un degré de pertes éventuelles appelant une action vigoureuse de la part de l'établissement de

crédit pour les limiter au minimum. Les retards de paiements des intérêts ou du principal sont généralement supérieurs à 180 jours sans excéder 360 jours. Font également partie de la classe 3, les autres actifs restés en suspens et non apurés dans un délai de 180 jours sans excéder 360 jours.

**Classe 4 : Actifs compromis.** Elle regroupe les créances pour lesquelles les retards de paiements des intérêts ou du principal sont supérieurs à 360 jours, les actifs restés en suspens au-delà de 360 jours, et les autres actifs qui doivent être passés par pertes. La banque est tenue néanmoins d'épuiser toutes les procédures de droit tendant à la réalisation de ces actifs.

Les établissements de crédit doivent constituer des provisions au moins égales à 20% pour les actifs de la classe 2, 50% pour les actifs de la classe 3 et 100% pour les actifs de la classe 4. Il convient de signaler que la constitution des provisions s'opère compte tenu des garanties reçues de l'État, des organismes d'assurances et des établissements de crédit ainsi que des garanties sous forme de dépôts ou d'actifs financiers susceptibles d'être liquidés sans que leur valeur soit affectée.

De plus, comme l'indique la circulaire N° 2012-09 du 29/06/2012, les établissements de crédit doivent constituer par prélèvement sur les résultats des provisions à caractère général dites « provisions collectives » pour couvrir les risques latents sur les engagements courants et les engagements nécessitant un suivi particulier (classe 1).

À cela s'est ajoutée les dispositions de la circulaire de la banque centrale N°2013-21, qui prescrit aux banques de constater des provisions supplémentaires pour la couverture du risque nait des actifs ayant une ancienneté dans la classe 4 supérieure ou égale à 3 ans conformément aux quotités minimales figurant dans le barème suivant:

- 40% pour les actifs ayant une ancienneté de 3 à 5 ans dans la classe 4;
- 70% pour les actifs ayant une ancienneté de 6 et 7 ans dans la classe 4;
- 100% pour les actifs ayant une ancienneté supérieure ou égale à 8 ans dans la classe 4.

Selon la circulaire aux banques N°2001-12 du 4 mai 2001 chaque établissement de crédit doit exiger, pour le suivi de ses concours financiers aux entreprises ayant auprès d'elle des risques dépassant 10 % de ses fonds propres, un rapport d'audit externe. De même, ces établissements de crédit doivent, avant tout engagement, exiger de leurs clientèles :

- dont les engagements auprès du système financier dépassent cinq (5) millions de dinars, les états financiers de l'exercice précédant l'année de l'octroi de crédit ainsi que les états financiers des exercices qui suivent l'année de l'octroi de crédit certifiés par un commissaire aux comptes légalement habilité.
- non cotées en Bourse et dont les engagements auprès du système financier dépassent vingt-cinq (25) millions de dinars, de fournir une notation récente attribuée par une agence de notation.

Par ailleurs, le régulateur définit les normes prudentielles concernant (1) l'usage des fonds propres, (2) les ratios entre les fonds propres et les engagements, (3) les ratios de liquidité, (4) les concours accordés par les établissements de crédit à leurs filiales, et (5) les risques en général. Nous exposants ci-dessous les ratios imposés par le régulateur :

<b>Ratio de couverture des risques (Ratio de solvabilité)</b>	
Fonds Propres Nets(FPN)/Total de l'actif net pondéré suivant les quotités des risques prévus par l'article 6 (nouveau) de la circulaire n°91-24.	> ou = 8% > ou = 9% (à fin 2013) > ou = 10% (à partir de fin 2014)

<b>Ratios de concentration et de division des risques</b>	
Ratio de concentration des risques: Risques encourus sur un même bénéficiaire/Fonds Propres Nets (FPN).	< ou = 25%
Ratio de division des risques: - Total des risques encourus sur les bénéficiaires dont les risques encourus pour chacun d'entre eux sont supérieurs ou égaux à 5% des Fonds Propres Nets (FPN). - Total des risques encourus sur les bénéficiaires dont les risques encourus pour chacun d'entre eux sont supérieurs ou égaux à 15% des Fonds Propres Nets (FPN).	< ou = 3 fois les FPN  < ou = 1,5 fois les FPN
Limite des concours accordés aux personnes ayant des liens avec l'établissement de crédit au sens de l'article 23 de la loi N°2001-65 du 10 juillet 2001 relative aux établissements de crédit	< ou = 1 fois les FPN

## SECTION 2. METHODOLOGIE DE RECHERCHE

L'objectif de cette section est de présenter le canevas suivi pour conduire la recherche effectuée sur le terrain, notamment en matière des choix méthodologiques en termes de l'échantillon, des mesures des variables, et des méthodes adoptées pour l'analyse des données.

### 2.1 Présentation de l'échantillon et des données

Depuis la publication de la loi N°2001-65 du 10 juillet 2001, relative aux établissements de crédit, la législation tunisienne a instauré le principe d'universalité dans le secteur bancaire. Cependant, la distinction se fait juste entre les banques autorisées à collecter les dépôts du public et les établissements financiers non bancaires. En 2015, le secteur bancaire tunisien se compose de 31 banques : 22 banques universelles, 7 banques off-shore et 2 banques d'affaires.

L'échantillon de notre étude se compose de 10 banques commerciales (universelles) tunisiennes cotées<sup>11</sup> sur la BVMT pour la période allant de 2003 à 2014, soit un panel de 120 observations. Il s'agit notamment, d'Amen Banque (AB), Arab Tunisian Bank (ATB), Attijari Bank<sup>12</sup> (Attijari Bank), Banque de l'Habitat (BH), Banque Internationale Arabe de Tunisie (BIAT), Banque Nationale Agricole (BNA), Banque de Tunisie (BT), Société Tunisienne des Banques (STB), Union Bancaire pour le Commerce et l'Industrie (UBCI) et l'Union Internationale de Banques (UIB). Nous avons particulièrement veillé à la continuité temporelle des données par banque.

Les données financières et celles qui concernent le système de gouvernance sont recueillies à partir des rapports annuels d'activité et les sites Web des banques concernées, des rapports annuels de l'APTBEF<sup>13</sup>, des guides de la BVMT, des documents d'informations, les prospectus d'émission d'emprunt obligataire, les prospectus d'émission d'actions et les rapports d'activité des entreprises disponibles au Conseil du Marché Financier (CMF<sup>14</sup>).

## **2.2 Construction d'un indice de la qualité de gouvernance (*IndGOV*)**

Une des contributions de cette étude est de construire une mesure quantitative de la gouvernance d'entreprise : un indice de la qualité de la gouvernance (*IndGOV*). En effet, afin de tester nos hypothèses de recherche, nous avons jugé l'ultime intérêt d'entreprendre une approche systématique en évaluant la qualité des mécanismes de gouvernance. Cette approche repose sur l'examen simultané de l'ensemble de ces mécanismes, au lieu de les entreprendre séparément. L'idée étant de bien miser sur l'aspect multidimensionnel de la gouvernance. En outre, pour évaluer la qualité de la gouvernance et de leurs choix d'investissement, les investisseurs potentiels ainsi que le marché sont plus préoccupés par l'efficacité de l'ensemble des mécanismes plutôt qu'avec un seul attribut.

Dans ce cadre, notre objectif principal est de construire un indice de gouvernance qui puisse caractériser aux yeux des investisseurs tunisiens ou internationaux et de l'ensemble des « stakeholders » la qualité des banques tunisiennes. Cet indice va intégrer des critères d'efficacité d'un ensemble de mécanismes de réduction des problèmes d'agence. Afin d'atteindre cet objectif, nous nous sommes appuyés sur la littérature antérieure. À priori la revue de la littérature et les réflexions théoriques abordées dans la première partie nous ont permis de repérer quatre mécanismes à savoir, le conseil d'administration, la structure de propriété, la qualité d'audit, et la transparence et la divulgation d'informations. Chacun de ces mécanismes constitue un sous-indice de la qualité de gouvernance et peut être explicité par un certain nombre d'items.

---

<sup>11</sup> Nous n'avons pas retenu la Banque de Tunisie et des Émirats (BTE) qui est une banque de développement reconverte en banque universelle en 2004. Elle présente ainsi, des particularités ne nous permettant pas de la prendre en compte dans notre étude.

<sup>12</sup> En 2006, la Banque du sud est devenue Attijari Bank(TJARI).

<sup>13</sup> APTBEF (Association Professionnelle Tunisienne des Banques et des Etablissements Financiers) est un organisme professionnel qui regroupe tous les établissements financiers et bancaires (banques, organismes de leasing, sociétés de factoring et de recouvrement). Son rôle est de défendre les intérêts de ses membres et de les informer des décisions réglementaires et autres.

<sup>14</sup> Le CMF est un organisme public chargé du contrôle et de la régulation du marché financier et aussi de la protection de l'épargne investi dans les valeurs mobilières.

## 2.2.1 Les étapes de la construction de l'indice de gouvernance

Le processus de la construction de notre indice passe par 4 étapes :

1. L'élaboration d'une liste des items qui sont susceptibles de mesurer les quatre sous-indices de la gouvernance. Ces items sont générés par références aux études antérieures réalisées aussi bien par les agences de notations (Standard & Poor's, 2002) que par les chercheurs (Ananchotikul, 2008 ; Correia et al., 2009 ; Al-Malakawi et al., 2014; Tu et al., 2014...), aux recommandations proposées par le guide des bonnes pratiques de gouvernance en Tunisie et les circulaires de la BCT. Confronté à l'indisponibilité des plusieurs informations nous avons retenu seulement 29 items.
2. Chaque item est une variable binaire qui peut prendre la valeur 0 ou 1, et correspond respectivement à une réponse par « oui » ou par « non ».
3. Le calcul de chaque sous-indice de la banque en calculant le rapport entre la somme des points obtenus et le nombre total des items mesurant ce même sous-indice.
4. Le calcul de l'indice global (*IndGov*) qui sera égale au rapport entre la somme des points obtenus par une banque et le nombre total des items retenus. Nous avons adopté une approche non pondérée à l'instar d'Al-Malakawi et al. (2014), Tu et al. (2014)...

## 2.2.2 Les sous-indices de gouvernance

### 2.2.2.1 Le sous-indice de l'efficacité du conseil d'administration (*IndCA*)

Les items utilisés dans ce cadre sont liés au conseil d'administration. Ils concernent la taille du conseil (CA1), sa composition à savoir, le nombre correspondants aux administrateurs externes ou indépendants (CA2) et aux femmes (CA3), et sa dualité (CA4). En effet, les études concernant l'efficacité du conseil d'administration admettent que la taille, la composition et la dualité du conseil influencent fortement la distribution des pouvoirs entre ses membres et orientent ses actions en faveur ou bien contre les dirigeants. Elles déterminent donc son efficacité de contrôle qui constitue son principal rôle. Le choix de l'intervalle approprié de la taille du conseil d'administration est effectué par référence aux recommandation du guide des bonnes pratiques de gouvernance des entreprises tunisiennes (2012) qui recommande que le conseil soit assez restreint pour favoriser une prise de décision rapide et aussi large que possible, pour profiter de la richesse et de la diversité des compétences et des expériences des membres qui le composent. Nous avons tenu compte aussi des résultats de l'étude de Boudrigua et al. (2011) qui montrent qu'un conseil d'administration relativement restreint atténue le risque de crédit (mesuré par le taux des prêts non performants) des banques tunisiennes. Selon eux, la taille optimale du conseil se situe autour de 8 à 9 membres. Également nous avons incorporés des items qui rendent compte de l'activité du conseil en termes de nombre réalisé de réunions (CA5) et des comités qui lui sont rattachée (CA6). Les auteurs soulignent que l'efficacité du conseil peut également être affectée par une quatrième caractéristique: sa structure administrative interne. En effet, le développement des comités internes améliore l'efficacité du contrôle exercé sur les dirigeants.

### 2.2.2.2 Le sous-indice de la qualité d'audit (*IndQA*)

Le deuxième mécanisme de gouvernance examiné correspond à la qualité d'audit dans ses composantes interne et externe. En ce qui concerne l'audit interne nous avons opté pour 6

mesures. Nous incluons l'adoption d'un comité d'audit (QA1), sa taille (QA2) et sa composition tant en matière d'indépendance (QA3) que de compétence (QA4), qui constituent les caractéristiques contribuant d'une manière significative à l'amélioration de la qualité de l'audit interne. Également, et à l'instar de l'étude de Boudrigua et al. (2011) nous allons retenir une mesure qui apprécie la qualité de l'audit interne telle que perçue par le commissaire aux comptes (QA6). Il s'agit de tenir compte des réserves émises par ce commissaire. En effet l'émission des réserves reflète une faible qualité d'audit interne au sein d'une banque. Par ailleurs, la qualité de l'audit externe est appréciée à travers deux mesures : l'appartenance de l'auditeur externe au Big 4 (QA7) et l'existence du commissariat aux comptes (QA8).

### **2.2.2.3 Le sous-indice de la structure de propriété (*IndSP*)**

Dans le cadre de cette recherche, nous nous intéressons à deux aspects de la structure de propriété à savoir, la concentration du capital (SP1, SP2) et la nature des actionnaires (État SP3, le public SP4, investisseurs institutionnels SP5, actionnaires dirigeants SP6 et étrangers SP7). À ce stade, il convient de noter que le seuil de contrôle de l'actionnaire majoritaire varie en fonction de la législation des pays. En Tunisie, est considéré actionnaire principal, tout actionnaire qui détient une part égale ou supérieure à 5% du capital. En revanche, le seuil de contrôle de l'actionnaire majoritaire n'a pas fait l'objet d'un consensus dans le secteur bancaire<sup>15</sup>. En outre, selon l'article 8 de la loi N°94-117 du 14 novembre 1994 portant réorganisation du marché financier telle que modifiée par la loi N°2005-96 du 18 octobre 2005, le CMF doit être informé du franchissement des seuils de 5%, 10%, 20%, 33.33%, 50% et 66.66%.

Shehzad et al. (2010) affirment que bien qu'il soit assez commun de prendre en compte le seuil de propriété de 10%, conformément aux deux normes comptables, International Financial Reporting Standards (IFRS) et United States Generally Accepted Accounting Principles (US GAAP), un actionnaire qui détient des parts inférieures à 20% est considéré comme passif. Il ne peut être considéré comme actif que lorsqu'il contrôle entre 20% et 50% du capital. Cependant, seul le seuil de 50 % lui permet de posséder une part significative et majoritaire de contrôle. Or, une analyse approfondie de la structure de propriété des banques tunisiennes révèle que la fréquence des actionnaires détenant des parts supérieures ou égales à 10% est à 100%. Un seuil minimum enregistré est de l'ordre de 20%. Ainsi, nous pouvons admettre qu'un actionnaire détenant plus que 20% du capital de la banque est considéré comme actionnaire majoritaire au sein du secteur bancaire tunisien.

Par ailleurs, nous évoquons l'étude de Boussaada (2012) dont le but est d'évaluer l'effet de la concentration de la propriété des banques tunisiennes sur le risque de crédit. Conformément à l'étude de Shehzad et al. (2010) l'auteur a choisi de se baser sur les seuils de 10%, 25% et 50% de la concentration. Ses résultats indiquent que la relation entre la concentration de la propriété et le risque de crédit des banques tunisiennes présente le signe positif seulement lorsque l'actionnaire majoritaire détient des parts de capital supérieur à 50%. Pour l'intervalle de concentration de propriété de [10%, 25%] et [25%, 50%] la relation est non significative.

---

<sup>15</sup> Article 40 de la Loi n° 2006-19 du 2 mai 2006, modifiant et complétant la loi n° 2001-65 du 10 juillet 2001, relative aux établissements de crédit.



Ces résultats impliquent que l'actionnaire majoritaire détenant plus de 50% des actions peut augmenter le risque de crédit de la banque mesuré par le taux des créances classées. Compte tenu de l'analyse descriptive de notre échantillon d'étude et des résultats du travail de Boussaada (2012), nous retenons l'intervalle de concentration de propriété de [20%, 50%] pour juger de l'efficacité de la structure de propriété d'une banque tunisienne.

#### 2.2.2.4 Le sous-indice de la transparence et la divulgation d'informations (*IndTD*)

Pour déterminer l'étendue de la transparence et la divulgation d'informations, nous avons calculé un sous-indice de transparence et de divulgation à partir des rapports annuels et des sites web des banques considérées qui semblent être les canaux privilégiés de communication avec le public. Le sous-indice est calculé à partir d'une liste d'informations susceptibles d'être publiées par une entreprise et englobe des informations obligatoires et volontaires. Il s'agit de s'informer dans un premier lieu sur les informations disponibles dans le site web d'une banque (TD1). Également, et outre les informations stratégiques (TD2), les informations non financières (TD3), et les informations financières (TD4), les items formant l'indice de divulgation tiennent compte de la politique de la banque en matière d'endettement et de distribution des dividendes (TD5) et de la rémunération des dirigeants (TD6). La publication des informations sur l'activité des administrateurs (le nombre et les taux de présence des administrateurs dans les réunions du conseil d'administration et des comités : TD7) et la présence d'une section dédiée à la gouvernance d'entreprise dans les rapports annuels des banques (TD8) constituent les derniers déterminants de l'étendue de la divulgation d'information dans notre étude.

Le tableau suivant illustre les 29 items, base de détermination des indices de gouvernance :

**Tableau 4 : Construction de l'indice de gouvernance**

<b>L'indice de l'efficacité du conseil d'administration (<i>IndCA</i>)</b>	
CA1	Le nombre des administrateurs siégeant au conseil est compris entre 7 et 9.
CA2	Le conseil est composé au moins de 1/3 d'administrateurs indépendants.
CA3	L'existence d'au moins une femme membre du conseil d'administration.
CA4	La dissociation des fonctions de Président du Conseil et de Directeur Général.
CA5	Le nombre de réunions du conseil d'administration par an est au moins égale à 4.
CA6	L'existence des sous-comités : de rémunération, de nomination, de gouvernance, des risques...
<b>L'indice de la qualité d'audit (<i>IndQA</i>)</b>	
AU1	L'existence d'un comité d'audit.
AU2	L'existence de 3 membres au moins au sein du comité d'audit.
AU3	Le nombre des membres indépendants du comité d'audit est au moins égale à 2.
AU4	La présence d'au moins un expert-comptable ou financier au sein du comité d'audit.

AU5	Le nombre de réunions du comité par an est au moins égale à 4.
AU6	Le Commissaire aux Comptes n'émet pas de réserve dans son rapport général.
AU7	Le Commissaire aux Comptes appartient au Big 4.
AU8	La banque est auditée par deux Commissaires aux Comptes.
<b>L'indice de la structure de propriété (<i>IndSP</i>)</b>	
SP1	Le premier actionnaire détient plus de 20% et moins de 50% du capital de la banque.
SP2	Le second actionnaire détient moins de 20% du capital de la banque.
SP3	L'Etat détient moins que 5% du capital (participation non significative).
SP4	Le public détient plus que 50% du capital de la banque.
SP5	L'investisseur institutionnel déteint 10% du capital de la banque.
SP6	La présence de la propriété managériale.
SP7	La présence de la propriété étrangère.
<b>L'indice de la transparence et la divulgation d'information (<i>IndTD</i>)</b>	
TD1	Le site Web contient des informations concernant les administrateurs, états financiers, communiqués de presse, structure de l'actionariat, rapports annuels téléchargeables, informations actualisées, versions en d'autres langues.
TD2	La publication des informations stratégiques (l'histoire de la banque, sa structure organisationnelle, son activité, ses principaux produits et marchés, sa stratégie actuelle et future et ses perspectives d'avenir) dans le rapport annuel.
TD3	La publication des informations non financières (le nombre et la rémunération des employés de l'entreprise, valeur ajoutée par employé et les indicateurs de productivité) dans le rapport annuel.
TD4	La publication des informations financières (les indicateurs de performance autres que ceux obtenus à partir des états financiers, les ratios financiers, les prévisions et d'autres informations financières utiles) dans le rapport annuel.
TD5	La publication des informations sur la politique d'endettement et de distribution des dividendes dans le rapport annuel.
TD6	La publication des informations sur la rémunération et les avantages de toutes natures qui sont perçus par les dirigeants dans le rapport annuel.
TD7	La publication du nombre et des taux de présence des administrateurs dans les réunions du conseil d'administration et des comités dans le rapport annuel.
TD8	L'existence d'une section consacrée aux principes et la mise en œuvre de gouvernance d'entreprise dans le rapport annuel.

## 2.3 Définition et mesure des variables retenues

Dans ce paragraphe, nous allons nous intéresser à la définition des mesures des variables à expliquer, de la variable médiatrice, et des variables du contrôle du modèle conceptuel mis en œuvre dans ce mémoire.

### 2.3.1 La variable dépendante : La performance

La performance financière, sous ses différentes mesures, est la variable dépendante sur laquelle agissent les autres variables dans notre modèle de recherche. Toutefois, les travaux en sciences de gestion se rejoignent pour confirmer que ces mesures constituent un sujet grandement controversé. D'ailleurs, aucun consensus ne semble émerger de la littérature sur une meilleure mesure ou encore sur un ensemble suffisant des mesures de cette performance (Carton et Hofer, 2010). En revanche, la majorité des théoriciens s'accordent pour mettre en avant la complexité ainsi que la nature multidimensionnelle de ce construit. Dans ce sens, Carton et Hofer (2010) recommandent aux chercheurs de préciser la dimension désignée par les mesures retenues pour évaluer la performance financière d'une entreprise si cette dernière joue le rôle d'une variable à expliquer. Dans cette optique, nous avons choisi, de se concentrer sur la dimension de la rentabilité appelée aussi la performance comptable.

À ce stade une question s'est posée : quel ratio ou indicateur retenir ? Au total, deux mesures de la performance financière ont été prises en compte dans notre étude à savoir, le Return On Assets (ROA) et le Return On Equity (ROE). Il s'agit de deux ratios financiers mesurant la compétitivité de l'entreprise et l'efficacité du management.

#### 2.3.1.1 Le ratio de rentabilité de l'actif total ou le « Return On Assets » (ROA)

Ce ratio mesure la capacité de l'organisation à utiliser ses actifs pour générer des bénéfices nets. Il exprime donc, l'efficacité avec laquelle l'entreprise utilise ses actifs et reflète le rendement de l'actif. L'utilisation du ROA bénéficie d'un appui considérable dans les recherches empiriques et il offre la plus grande part de l'information pour expliquer la performance financière par rapport aux autres mesures comptables (Carton et Hofer, 2010). Le ROA est défini par la formule :

$$\text{ROA} = \text{Bénéfice net} / \text{Actif total}$$

#### 2.3.1.2 Le ratio de rentabilité des capitaux propres ou le « Return On Equity » (ROE)

Ce ratio mesure la capacité des capitaux investis par les actionnaires à générer des bénéfices nets. Il exprime donc, l'efficacité avec laquelle l'entreprise utilise ses fonds propres et reflète la rentabilité financière. L'utilisation du ROE prouve également une forte puissance explicative de la performance financière (Carton et Hofer, 2010) et, en outre, il fournit des informations qui intéressent en particulier les investisseurs, puisqu'il fait valoir le rendement de leurs investissements. Le ROE est défini par la formule :

$$\text{ROE} = \text{Bénéfice net} / \text{Capitaux propres}$$

### 2.3.2 La variable médiatrice : Le risque de crédit

Le risque de crédit de la banque est apprécié par rapport à ses actifs en l'estimant par le taux des prêts non performants par rapport au volume total des prêts octroyés. Les prêts non performants désignent les crédits qui accusent des retards de paiement en principal et/ou en intérêts (classe 2, 3 et 4). Le risque de crédit se manifeste par un taux important des crédits non performants. Il est donc lié à la dégradation de la qualité des actifs de la banque et particulièrement les prêts. Autrement dit, plus le risque est élevé, plus la probabilité d'avoir des créances douteuses est importante. En effet, pour un prêteur, la perte du capital prêté agit sur les sommes non remboursées qui s'imposent directement sur le résultat et peuvent mettre en péril l'existence de la banque. Ainsi, nous retenons le taux des prêts non performants comme mesure du risque de crédit à l'instar des travaux élaborés par Shehzad et al. (2010), Boudrigua et al. (2011), Belkhaoui et al. (2012), Ben Ameur et Mhiri (2013), et plus récemment Uwuigbe et al. (2015).

$$\text{CRISK}_{it} = \text{Prêts Non Performants}_{it} / \text{Total des prêts}_{it}$$

Avec :

i : dénote la banque (i = 1, 2, ..., 10)

t : dénote l'année (t = 2003, 2004, ..., 2014)

### 2.3.3 Les variables de contrôle

#### 2.3.3.1 La taille de la banque (TAILLE)

La taille est introduite pour tenir compte des différences possibles dans les performances et les prêts non performants entre les grandes banques et celles de petites tailles. La taille de la banque se définit par le logarithme népérien du total actifs. Cette mesure a été également utilisée dans les travaux de Pathan (2009), Boudrigua et al. (2011), Rachdi et Ghazouani Ben Ameur (2011), Belkhaoui et al. (2012), Rachdi et al. (2013) et Boussaada et Karmani (2015).

L'effet de la taille de la banque sur le risque de crédit et la performance est mixte. Une relation négative entre le taux de créances classées et la taille de la banque peut indiquer que les banques larges ont la capacité d'employer les meilleures stratégies de gestion des risques. Elles auront donc un faible niveau de prêts improductifs par rapport aux banques de petites tailles. De même, la taille d'une banque indique une probabilité plus élevée d'avoir un portefeuille de prêts diversifié, réduisant ainsi les risques et une plus grande probabilité d'obtenir des performances cibles. Toutefois, ces grandes banques peuvent prendre plus de risques, ce qui accroît le niveau des prêts non performants, entraînant ainsi une relation positive entre la taille et les créances douteuses et une relation négative avec la performance.

#### 2.3.3.2 L'inflation (INF)

Les indicateurs macroéconomiques peuvent également affecter le comportement de la banque. La littérature académique fournit des preuves qui suggèrent une forte association entre le risque de crédit et la performance avec plusieurs facteurs macroéconomiques. La croissance annuelle du PIB, la croissance du crédit, le taux d'intérêt réel, le taux annuel

d'inflation, le taux de change réel, le taux de chômage annuel, la masse monétaire (M2) et le PIB par capitaux... constituent des déterminants importants proposés par la littérature. Dans notre étude nous allons prendre en compte la variable inflation.

Le tableau suivant résume les variables à étudier dans le cadre de notre recherche :

**Tableau 5 : Variables et mesures retenues**

Variable	MESURE	Définition
<b>Variables dépendantes</b>		
<i>ROA</i>	Bénéfice net / Actif total	La rentabilité de l'actif total.
<i>ROE</i>	Bénéfice net / Capitaux propres	La rentabilité des capitaux propres.
<b>Mesure de la gouvernance</b>		
<i>IndGOV</i>	29 items	Indice de la qualité de gouvernance.
<i>IndCA</i>	6 items	Indice de l'efficacité du conseil d'administration.
<i>IndQA</i>	8 items	Indice de la qualité d'audit.
<i>IndSP</i>	7 items	Indice de la structure de propriété.
<i>IndTD</i>	8 items	Indice de la transparence et la divulgation d'informations.
<b>Variable médiatrice</b>		
<i>CRISK<sub>it</sub></i>	Prêts Non Performants <sub>it</sub> / Total Prêts <sub>it</sub>	Risque de crédit encourus.
<b>Variables de contrôle</b>		
<i>TAILLE</i>	Ln (Total Actifs)	Taille de la banque.
<i>INF</i>	Taux annuel de l'inflation	Taux d'inflation.

## 2.4 La méthode d'analyse de l'effet de médiation

### 2.4.1 Définition de l'effet de médiation

Une variable médiatrice est une variable qui spécifie comment et selon quel mécanisme une variable indépendante influence-t-elle une variable dépendante (Roussel, Durrieu, Compoy, et El-Akremiti, 2005). Elle constitue « un mécanisme génératif à travers lequel une variable indépendante principale est capable d'influencer une variable dépendante donnée (...) Une variable agit en tant que médiatrice dans la mesure où elle rend compte de la relation entre une variable indépendante et une variable dépendante » (Baron et Kenny, 1986). En ce sens, Mackinnon, Lockwood, Hoffman, West et Sheets (2002 cité par Roussel et al., 2005), soulignent que la variable médiatrice permet, d'expliquer comment s'opère la relation entre une variable indépendante et une variable dépendante, en décomposant cette relation en effet direct (c) et en effet indirect (ab) médiatisé.

À ce titre, l'effet de médiation constitue un processus à séquences causales hypothétiques dans lequel une première variable indépendante ( $X_p$ ) agit sur une seconde variable intermédiaire ( $X_M$ ) qui agit, à son tour, sur une variable dépendante (Y) (Roussel et al, 2005).

## 2.4.2 La médiation complète et la médiation partielle

Alléguant l'existence de deux typologies des variables médiatrices, Baron et Kenny (1986) soutiennent qu'une variable médiatrice ( $X_M$ ) peut intervenir de manière intégrale ou partielle pour transmettre l'impact d'une variable indépendante ( $X_p$ ) sur une variable dépendante ( $Y$ ). Ainsi, nous pouvons distinguer, à l'instar de Baron et Kenny (1986), la médiation complète (parfaite) de la médiation partielle.

### a. La médiation complète (parfaite)

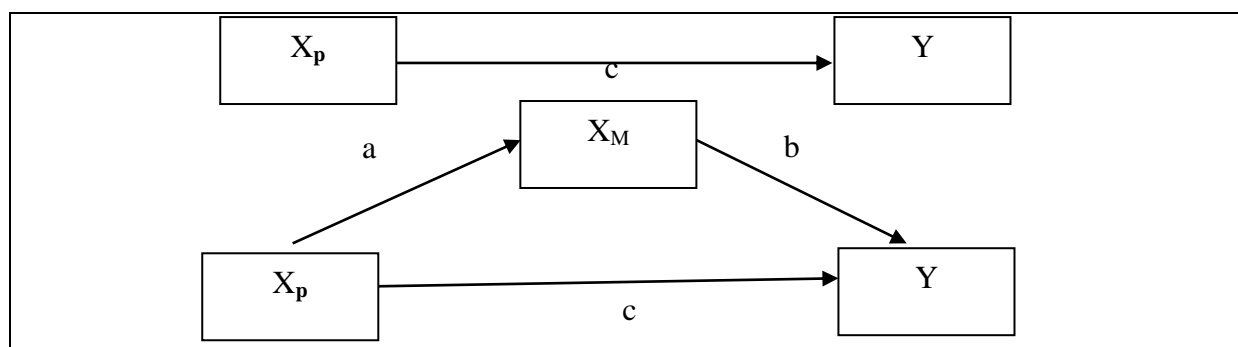
D'une manière générale, « une médiation parfaite tient si la variable indépendante n'a pas d'effet quand le médiateur est contrôlé » (Baron et Kenny, 1986). Cette médiation signifie l'existence d'une seule variable intermédiaire dominante qui transmet intégralement l'impact de la variable indépendante sur la variable dépendante. Autrement dit, statistiquement, il y a médiation complète ou parfaite lorsque l'effet direct ( $c'$ ) de  $X_p$  sur  $Y$  s'annule totalement avec l'introduction de la variable médiatrice ( $X_M$ ) dans le modèle. Dans ce cas, le lien direct entre  $X_p$  et  $Y$ , précédemment significatif, ne l'est plus si on contrôle les effets (a) et (b).

### b. La médiation partielle

Il y a médiation partielle lorsque l'introduction de la variable médiatrice ( $X_M$ ) dans le modèle réduit le lien ( $c$ ) entre  $X_p$  et  $Y$ , sans pour autant l'annuler complètement. Dans ce cas, seulement une partie de l'effet de  $X_p$  est médiatisée par  $X_M$ , alors qu'une autre partie de cet effet continue à s'exercer directement de  $X_p$  sur  $Y$ . On pourrait donc s'attendre que l'impact de  $X_p$  sur  $Y$  ( $c'$ ) devient inférieur à l'impact direct ( $c$ ) si l'on contrôle statistiquement l'influence du médiateur  $X_M$ .

La figure suivante explique l'effet médiateur :

**Figure 1: l'effet médiateur**



Source : El Akremi, A. & P. Roussel (2003)

## 2.4.3 La démarche d'analyse pour les effets médiateurs : le modèle de Baron et Kenny

Afin de vérifier l'effet médiateur de Risque de Crédit ( $X_M$ ) dans la relation entre la gouvernance ( $X_p$ ) et la Performance bancaire ( $Y$ ), plusieurs analyses de régression seront effectuées selon la méthode de Baron et Kenny (1986). Cette méthode est utilisée pour sa simplicité et sa clarté. Elle consiste notamment à tester un processus médiationnel à l'aide d'une série d'analyses de régression. Selon Baron et Kenny (1986), un processus de médiation

est démontré, comme le montre la figure suivante, lorsqu'il répond à une série de quatre tests successifs (conditions).

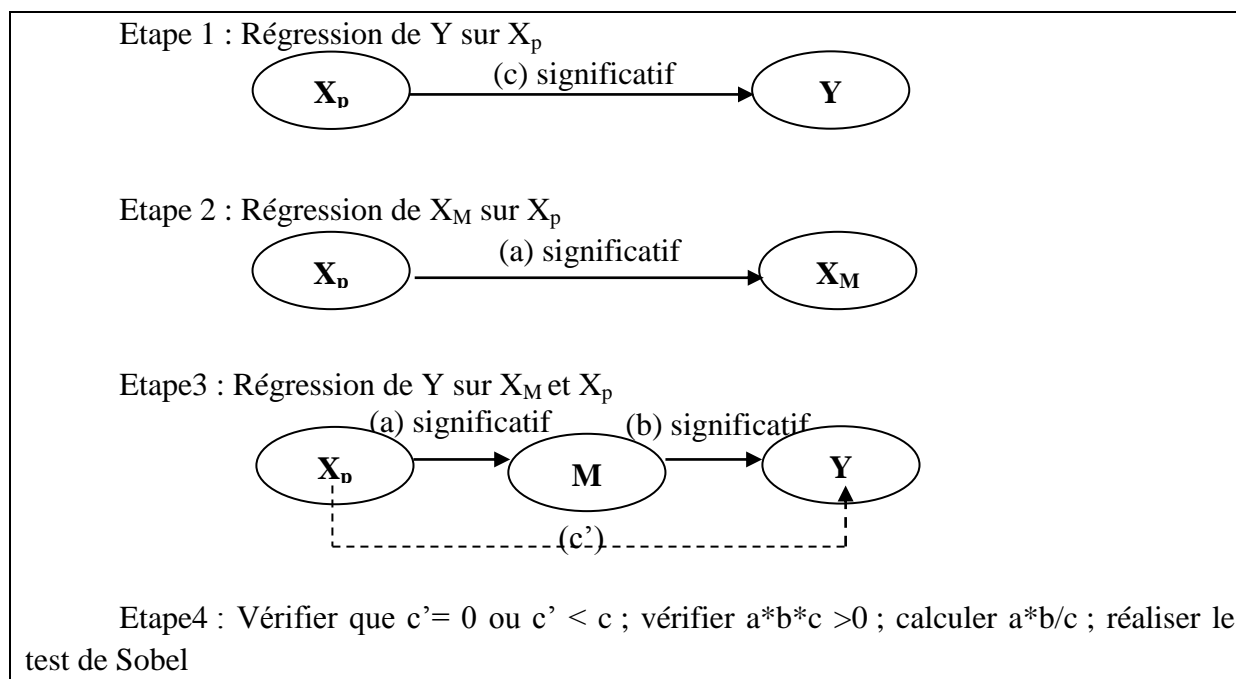
**Étape 1 :** Il s'agit de démontrer à l'aide d'une analyse de régression que la variable indépendante ( $X_p$ ) est liée significativement à la variable dépendante (Y) afin de s'assurer de l'existence d'un impact à médier. Ainsi, afin de répondre à cette condition une première analyse de régression devrait démontrer que le coefficient de régression (c) est significatif. Toutefois, l'absence d'un effet direct peut justifier la médiation.

**Étape 2 :** Il s'agit de démontrer que la variable indépendante  $X_p$  a un impact significatif sur la variable médiatrice ( $X_M$ ). Ainsi les résultats de la régression de  $X_M$  sur  $X_p$ , devrait démontrer que le coefficient (a) est significatif.

**Étape 3 :** Il s'agit de démontrer que la variable médiatrice ( $X_M$ ) influence significativement la variable dépendante (Y) lorsque l'on contrôle l'influence de la variable indépendante ( $X_p$ ). Ainsi, une troisième analyse de régression de Y sur  $X_p$  et M devrait démontrer que le coefficient (b) est statistiquement significatif.

**Étape 4 :** Il s'agit de démontrer si l'effet de médiation est complet ou partiel. Nous parlerons d'une médiation complète lorsque coefficient ( $c'$ ) liant  $X_p$  et Y, en contrôlant  $X_M$ , est statistiquement non significatif, si non nous parlerons plutôt d'une médiation partielle.

**Figure 2 : La démarche de Baron et Kenny pour l'analyse des effets de médiation**



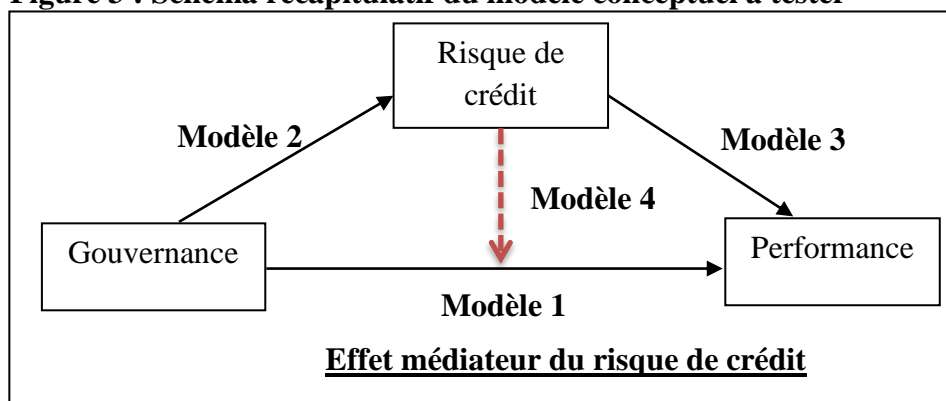
Source : El Akremi, A. & P. Roussel (2003)

## 2.5 Modèles à estimer

Afin d'appréhender la nature des relations entre la gouvernance, le risque de crédit et la performance bancaire nous testons les modèles de régression (1), (2), (3) et (4) en intégrant les variables de contrôle (taille de la banque et le taux d'inflation) pour contrôler leur effet sur les variables dépendantes. Compte tenu de la nature bidimensionnelle de notre

variable à expliquer (la performance) et de la multi dimensionnalité de la variable explicative (l'indice de gouvernance) nous allons effectuer douze régressions successives. Le but étant de s'inscrire dans un cadre dynamique, pour pouvoir tester l'ensemble des hypothèses qui constituent notre modèle conceptuel de recherche suivant :

**Figure 3 : Schéma récapitulatif du modèle conceptuel à tester**



Par conséquent, et pour pouvoir valider notre modèle conceptuel empiriquement, nous allons tester les modèles suivants :

$$\text{Performance}_{it} = \alpha + \beta_1 \text{IndGOV}_{it} + \beta_2 \text{Taille}_{it} + \beta_3 \text{Inflation}_{it} + \varepsilon_{it} \text{ (modèle 1) (1+2)}$$

➤  $\text{Performance}_{it} = \alpha + \beta_1 \text{IndCA}_{it} + \beta_2 \text{IndQA}_{it} + \beta_3 \text{IndSP}_{it} + \beta_4 \text{IndTD}_{it} + \beta_5 \text{Taille}_{it} + \beta_6 \text{Inflation}_{it} + \varepsilon_{it} \text{ (3+4)}$

$$\text{CRisk}_{it} = \alpha + \beta_1 \text{IndGOV}_{it} + \beta_2 \text{Taille}_{it} + \beta_3 \text{Inflation}_{it} + \varepsilon_{it} \text{ (modèle 2) (5)}$$

➤  $\text{CRisk}_{it} = \alpha + \beta_1 \text{IndCA}_{it} + \beta_2 \text{IndQA}_{it} + \beta_3 \text{IndSP}_{it} + \beta_4 \text{IndTD}_{it} + \beta_5 \text{Taille}_{it} + \beta_6 \text{Inflation}_{it} + \varepsilon_{it} \text{ (6)}$

$$\text{Performance}_{it} = \alpha + \beta_1 \text{CRisk}_{it} + \beta_2 \text{Taille}_{it} + \beta_3 \text{Inflation}_{it} + \varepsilon_{it} \text{ (modèle 3) (7+8)}$$

$$\text{Performance}_{it} = \alpha + \beta_1 \text{IndGOV}_{it} + \beta_2 \text{CRisk}_{it} + \beta_3 \text{Taille}_{it} + \beta_4 \text{Inflation}_{it} + \varepsilon_{it} \text{ (modèle 4) (9+10)}$$

➤  $\text{Performance}_{it} = \alpha + \beta_1 \text{IndCA}_{it} + \beta_2 \text{IndQA}_{it} + \beta_3 \text{IndSP}_{it} + \beta_4 \text{IndTD}_{it} + \beta_5 \text{CRisk}_{it} + \beta_6 \text{Taille}_{it} + \beta_7 \text{Inflation}_{it} + \varepsilon_{it} \text{ (11+12)}$

Avec **i** dénote les banques ( $i = 1, 2, \dots, 10$ ), **t** est la période de temps ( $t=2003, 2004, \dots, 2014$ ),  $\beta_j$  sont les paramètres à estimer,  $\varepsilon$  est le terme d'erreur, **Performance<sub>it</sub>** prend la valeur de ROA et de ROE de la banque *i* à l'instant *t*.

### SECTION3. ANALYSE DESCRIPTIVE ET TESTS ECONOMETRIQUES

#### 3.1 L'analyse descriptive

Selon les statistiques descriptives reportées dans le tableau 3, les 10 banques de dépôts cotées tunisiennes ont enregistré entre 2003 et 2014 une moyenne qualité de gouvernance. En effet, l'indice calculé de la qualité de gouvernance de l'échantillon se situe aux alentours de 54,82%. Ce qui reflète une insuffisance en matière de l'adoption des bonnes pratiques de gouvernance par les banques tunisiennes. Nous pouvons imputer ces faiblesses aux spécificités de la gouvernance bancaire. Il s'agit essentiellement de l'opacité de l'actif bancaire, le contrôle exercé par les actionnaires majoritaires dans la plupart des banques ainsi que le caractère embryonnaire et peu développé de la réglementation en la matière. Plus

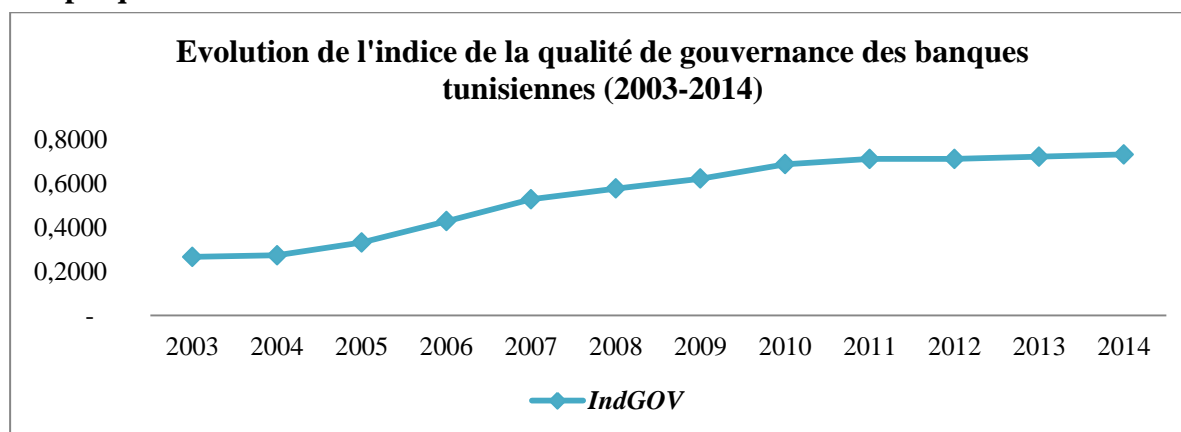


précisément, ces banques affichent des niveaux moyennement élevée en termes de la transparence et la divulgation d'information (62,50%), de la structure de la propriété (58,21%) et de la qualité d'audit (52,81%) contre un niveau plus faible de l'efficacité du conseil d'administration (43,33%). Nos banques sont donc plutôt engagées à respecter les normes internationales de la divulgation qu'à déployer l'effort nécessaire pour améliorer la composition et le fonctionnement de leurs conseils.

Il convient de noter également que l'indice de la qualité de gouvernance varie dans un intervalle compris entre 6,89% et 82,75%. Ce qui rend intelligible la grande diversification des comportements des banques tunisiennes en termes de l'application de bonnes pratiques de gouvernance.

Par ailleurs, le graphique 1 retrace l'évolution de l'indice global de gouvernance des banques tunisiennes cotées au cours de la période d'étude (2003-2014). Son analyse a montré que le secteur dans son ensemble a affiché une évolution importante dans le temps des niveaux de la gouvernance moyenne, pour atteindre en fin de période le score le plus élevé (73,10%). 26,55% est le score moyen de début de période. Cette nette amélioration de la gouvernance du secteur bancaire tunisien est due essentiellement aux actions de réglementation et de réformes entreprises par les autorités. Ces résultats traduisent un respect partiel du contenu de la circulaire de la BCT N°2011-06 du 20 mai 2011, relative à la gouvernance dans le système bancaire. En effet, et suite à la révolution les banques tunisiennes deviennent plus conscientes de l'importance de se confronter à leurs obligations dans ce cadre afin de s'assurer de leur pérennité et de gagner la confiance de investisseurs et des prêteurs des fonds.

**Graphique 1 : Evolution de l'IndGOV**



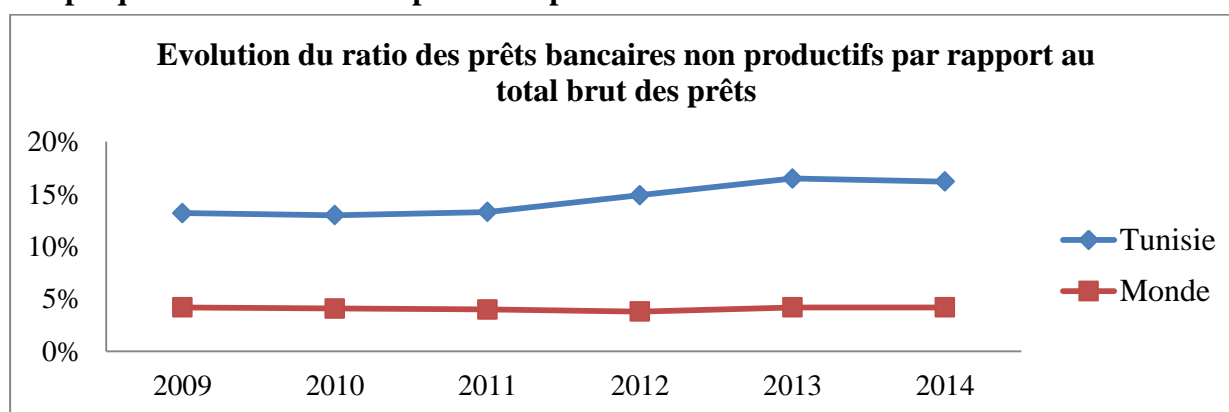
Source : auteur

Concernant le risque de crédit des banques tunisiennes, en moyenne le taux des prêts non performants se situe durant la période 2003-2014 autour de 15,33 %. En 2003, le taux s'élève à 24,20% alors qu'en 2014 il a atteint 12,85%. Malgré cette tendance à la baisse, le secteur bancaire tunisien demeure caractérisé par la poursuite de la détérioration de la qualité de ses actifs depuis plus d'une décennie. Cette faiblesse revient principalement à l'absence d'instruments efficaces de supervision et d'une réglementation prudentielle rigoureuse.

La moyenne du secteur qui se situait au-delà des 20% en 2005 passait à 13% en 2010. Cette baisse est le résultat de l'effort fourni par les principales banques de la place qui se sont

orientées vers un schéma d'apurement de leurs créances non productives afin d'assurer une croissance durable de leur activité et garantir leur pérennité. Toutefois, cette baisse n'a pas été conséquente par rapport aux attentes. De plus, comme le démontre le Graphique 2, la situation s'est aggravée davantage depuis 2011, conduisant à une progression des encours des créances classées de 13,3% en 2011. Ainsi, les banques ont été touchées par les relents de la révolution, où l'on retrouve une part importante des créances des membres de l'ancien régime, qui étaient insuffisamment couvertes par les garanties nécessaires. Ce taux a atteint 16,5% en 2013 pour se redresser et atteindre 16,2% en 2014. Ce dernier est largement supérieur à la moyenne mondiale pour la même période, soit 4,2%, et au taux de certains pays tels que l'Australie (1,1%) et les États-Unis (2%). Bien que l'Égypte souffre aussi d'un important risque de crédit avec un taux moyen de 8,9%, la Tunisie a le taux le plus élevé dans la région du MENA. Le secteur bancaire marocain et celui des Émirats Arabes Unis affichent un taux de crédits non performants de l'ordre de 6,5%. Alors que le Koweït présente un taux beaucoup plus faible, soit 3,5%.

**Graphique 2: Evolution des prêts non productifs**



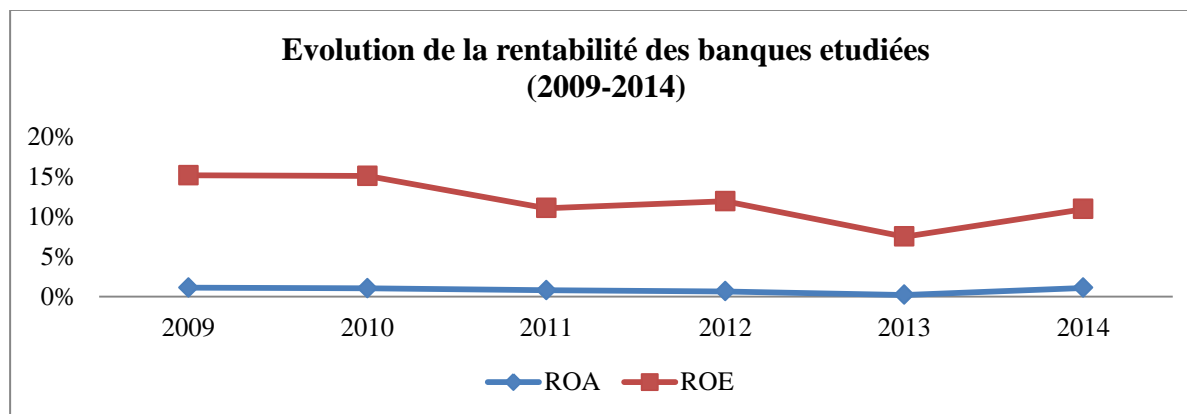
Source : Rapport FMI – Juin 2013 et BM<sup>16</sup>

Selon les statistiques descriptives, les 10 banques de dépôts cotées tunisiennes ont enregistré entre 2003 et 2014 des moyennes de 0,65% pour le ROA et de 10,60% pour le ROE. Il est important de signaler que jusqu'en 2009, la croissance de l'activité bancaire a eu pour effet d'améliorer la rentabilité des fonds propres et des actifs des banques. Toutefois, la politique de provisionnement consentie à partir de l'exercice 2010, a réduit les bénéfices, alors que la fragilisation de l'économie et le risque de défaut croissant qui en découle, ont imposé aux banques le renforcement de leurs fonds propres. Le résultat étant la diminution des ratios des rentabilités des banques comme l'illustre le graphique 3. Le secteur a par la suite affiché une reprise de la rentabilité de ses fonds propres, grâce principalement à un retour à la normale de la croissance de l'activité, ainsi qu'un provisionnement globalement moins prononcé que sur les deux années précédentes. Or, en 2013, les banques de l'échantillon ont enregistré des taux les plus faibles de la période, essentiellement les trois banques publiques. Nous dénotons l'effet de la mise en application des dispositions de la circulaire de la BCT N°2013-21, qui prescrit aux banques de constater à la clôture l'exercice

<sup>16</sup> Les données relatives aux années 2013 et 2014 ont été recueillies à partir du site de la BM. Accès en ligne à l'adresse suivante : <http://data.worldbank.org/indicator/FB.AST.NPER.ZS>

2013, des provisions supplémentaires pour la couverture du risque net des actifs ayant une ancienneté dans la classe 4 supérieure ou égale à 3 ans. En 2014, toutes les banques ont pu améliorer leurs rentabilités.

**Graphique 3 : Evolution de ROA et ROE**



Source : auteur

En ce qui concerne les variables de contrôle, nous constatons que la taille moyenne des banques constituant l'échantillon durant la période d'étude est de 2,199 millions de dinars tunisiens. Ainsi, la Tunisie est dotée d'un système bancaire fragmenté et dominé par des banques de petites tailles. Elles n'ont pas encore atteint la taille critique leur permettant l'exploitation d'économies d'échelle importante dans ce secteur (FMI, 2008). Fitch Ratings (2003) précise que les banques tunisiennes sont de petite taille par rapport à la moyenne internationale. En effet, par exemple la taille moyenne des banques américaines, reportée par Pathan (2009), est de 23,660 millions de dollars américains.

**Tableau 6 : Statistiques descriptives concernant les variables de l'étude**

Variable	Moyenne	Médiane	Maximum	Minimum	Ecart-type
IND_GOV	0.548276	0.586207	0.827586	0.068966	0.208312
IND_CA	0.433333	0.500000	0.833333	0.000000	0.228051
IND_QA	0.528125	0.625000	0.875000	0.000000	0.273315
IND_SP	0.582143	0.571429	0.857143	0.285714	0.177795
IND_TD	0.625000	0.687500	1.000000	0.000000	0.262802
CRISK	0.153372	0.121950	0.470000	0.050000	0.097212
ROA	0.006567	0.007594	0.029881	-0.103505	0.015238
ROE	0.106047	0.104900	0.415000	-0.356000	0.089959
TAILLE	21.99188	22.06498	23.77429	20.75195	0.544082
INF	0.041500	0.040500	0.061000	0.020000	0.012019

Source : auteur

### 3.2 Les tests économétriques

Nous nous basons dans notre étude, sur des données de panel qui se caractérisent par leur double dimension individuelle et temporelle. Contrairement aux séries temporelles ou en coupe transversale, cette double dimension rend compte simultanément de la dynamique des comportements et de leur éventuelle hétérogénéité. Elle permet également d'augmenter le

nombre d'observations, les données informatives et les degrés de libertés et sous-entend la coexistence de plusieurs variabilités. Ainsi, en combinant des séries temporelles et des observations en coupe instantanée, les données sur panel fournissent plus de performance. Toutefois, il reste indispensable de tenir compte de l'hétérogénéité des comportements des individus lors de l'estimation, pour que les coefficients estimés ne soient pas biaisés.

Pour déterminer la méthode d'estimation adéquate des équations, nous allons réaliser certains tests, dont le test de présence d'effets individuels, le test d'Hausman et le test d'hétéroscédasticité.

### 3.2.1 L'examen des corrélations

Avant de procéder à l'analyse multivariée, nous allons vérifier la multicolinéarité possible entre les variables indépendantes de notre modèle. En effet, la multicolinéarité peut fausser la précision de l'estimation des coefficients de régression et de rendre sensible les valeurs estimées des coefficients à des faibles fluctuations des données (Bourbonnais, 2009). Pour ce faire, nous élaborons la matrice de corrélation.

**Tableau 4. Matrice de corrélation des variables indépendantes**

Variable	CRISK	IND_GOV	IND_CA	IND_QA	IND_SP	IND_TD	INF	TAILLE
<b>CRISK</b>	1							
<b>IND_GOV</b>	-0.5699	1						
<b>IND_CA</b>	-0.5104	<b>0.8968</b>	1					
<b>IND_QA</b>	-0.5409	<b>0.9464</b>	0.7018	1				
<b>IND_SP</b>	-0.3689	0.6816	0.5556	0.5403	1			
<b>IND_TD</b>	-0.5245	<b>0.9018</b>	0.7332	0.7089	0.4431	1		
<b>INF</b>	-0.2450	0.5854	0.4695	0.6064	0.2384	0.6045	1	
<b>TAILLE</b>	-0.1021	0.3425	0.2524	0.3237	-0.1050	0.5453	0.3978	1

Source : auteur

L'étude de la matrice de corrélation de Pearson révèle une forte corrélation entre la variable indice de qualité de gouvernance (*IndGOV*) et les trois sous-indices relatifs au conseil d'administration (*IndCA*), la qualité d'audit (*IndQA*) et celui de la divulgation d'information (*IndTD*). Le coefficient de corrélation, entre ces variables, dépasse la valeur limite à partir de laquelle nous présumons la présence d'un problème sérieux de multicolinéarité, à savoir 0.8 (Kennedy, 2003).

Ce problème de multicolinéarité sera pallié en procédant à la décomposition de chaque modèle comportant la gouvernance comme variable indépendante en deux sous modèles : l'un comporte l'indice global et l'autre comporte les quatre sous indices.

### 3.2.2 Le test de présence d'effets individuels

En effectuant le test de présence d'effets individuels, nous vérifions si la structure du panel est homogène ou hétérogène. Il s'agit de vérifier si le modèle théorique est identique pour toutes les banques ou s'il existe des effets spécifiques à chaque banque. La perturbation

$\varepsilon_{it}$  se décompose de façon additive en un effet spécifique individuel aléatoire  $\alpha_i$ , un effet spécifique temporel aléatoire  $\mu_t$  et une perturbation  $u_{i,t}$  standard, soit :

$$\varepsilon_{it} = \alpha_i + \mu_t + u_{i,t}$$

L'hypothèse nulle de ce test est la suivante :  $H_0 : \alpha_i = 0$ . Elle suppose l'existence d'une intercepte propre à chaque individu,  $\alpha_i$ .

L'acceptation de l'hypothèse nulle, indique qu'il existe une intercepte commune donc aucun effet individuel. Le modèle est ainsi totalement homogène. Toutefois, le rejet de  $H_0$  conduit à conclure l'existence d'effets spécifiques individuels et par conséquent le modèle est hétérogène.

Pour juger de l'existence ou non d'effets individuels, nous allons procéder par le test statistique de Fisher.

**Tableau 5. Résultats du test de présence d'effets individuels**

Equation	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
P-value	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000

Source : auteur

Pour toutes les équations, la statistique de Fisher révèle une probabilité nulle, ce qui nous conduit à rejeter l'hypothèse nulle et conclure que nos modèles incluent des effets individuels. Le recours à la méthode des Moindres Carrés Ordinaire (MCO ou OLS) est donc inapproprié.

Par ailleurs, les modèles à effets individuels supposent que les modèles estimés ne diffèrent par individu que par la valeur de la constante (Bourbonnais, 2009). Toutefois, la détection de la présence d'effets individuels pose le problème de spécification de ses effets. Il s'agit de préciser si les effets sont fixes (l'effet individuel est constant au cours du temps) ou aléatoires (le terme constant est une variable aléatoire) ? Le test de spécification d'Hausman permettra de discriminer entre ces deux modèles.

### 3.2.3 Le test d'Hausman

Le test d'Hausman permet de déterminer si les effets individuels sont fixes ou aléatoires. Il s'agit plus précisément, d'un test de spécification permettant de déterminer si les coefficients ( $\beta$ ) des deux estimations, fixes et aléatoires, sont ou non statistiquement différents. Son l'hypothèse nulle d'indépendance entre les erreurs et les variables explicatives, suppose que les deux estimateurs sont non biaisés, donc les coefficients estimés devraient peu différer.

Un modèle à effets fixes suppose que l'influence des variables explicatives sur la variable à expliquer soit identique pour tous les individus, quelle que soit la période considérée. Un modèle à effets aléatoires par contre, suppose que la relation entre la variable à expliquer et les variables explicatives ne soit plus fixe, mais aléatoire. L'effet individuel n'est plus un paramètre fixe, mais plutôt une variable aléatoire (Bourbonnais, 2009).

Les résultats se présentent dans le tableau suivant :

**Tableau 6. Résultats du test d’Hausman**

Equation	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>P-value</b>	0.7821	0.9467	0.0588	0.6970	0.1363	0.6725	0.6701	0.6068	0.9948	0.8604	0.0842	0.5984

Source : auteur

Nous constatons que dans toutes les équations, la p-value du test d’Hausman est supérieure au seuil de 5 %. Donc les modèles des effets aléatoires sont les plus adéquats.

Pour vérifier l’absence des biais susceptibles d’altérer la significativité de nos coefficients, nous effectuons des tests d’hétéroscédasticité. La négligence de ce problème agit sur la précision des estimateurs, ce qui se répercute néfastement sur l’inférence statistique (Pirotte, 2011).

### 3.2.4 Le test d’hétéroscédasticité

Nous parlons de l’hétéroscédasticité des résidus si ces derniers n’ont pas tous la même variance. Pour détecter l’hétéroscédasticité, nous appliquons le test de Breush-Pagan LM. Le but de ce test est de vérifier si le carré des résidus peut être expliqué par les variables explicatives du modèle.

L’hétéroscédasticité ne biaise pas l’estimation des coefficients, mais révèle l’inefficacité des coefficients. Ceci est justifié par le fait que les écarts-types trouvés sont surestimés ou sous-estimés, nous ne pouvons se référer à une table afin de comparer la valeur obtenue aux valeurs critiques de la statistique concernée puisque la valeur obtenue n’est pas la bonne. Le test de Breush-Pagan LM permettra de détecter ce problème.

**Tableau 7. Résultats du test de Breush-Pagan LM**

Equation	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>P-value</b>	0.1603	0.9741	0.1273	0.3982	0.7913	0.7113	0.9490	0.1773	0.3301	0.3626	0.1473	0.1899

Source : auteur

Les résultats du test de Breush-Pagan LM nous amènent à accepter l’hypothèse nulle et nous indiquent l’absence d’un problème d’hétéroscédasticité. Dans toutes les équations, la p-value du test est supérieure à 5 %.

## SECTION 4. DISCUSSION DES RESULTATS

Compte tenu des résultats des tests réalisés, le modèle à effet aléatoire sur données de panel semble être le plus approprié pour l’estimation de nos équations de recherches. Les résultats issus de l’application de cette méthode d’estimation sont exposés dans le tableau suivant :

Tableau 8: Résultats des régressions en données de panel

Tableaux des résultats des estimations												
Estimation	Modèle (1)				Modèle (2)		Modèle (3)		Modèle (4)			
Equation	(ROA) 1	(ROE) 2	(ROA) 3	(ROE) 4	(CRISK) 5	(CRISK) 6	(ROA) 7	(ROE) 8	(ROA) 9	(ROE) 10	(ROA) 11	(ROE) 12
Constant	0,2831 (0,6108)	0,3434 (0,5874)	-0,1319 (0,7956)	0,2162 (0,6977)	-0,1896 (0,7520)	0,1771 (0,7511)	-0,2438 (0,5858)	-0,2565 (0,6014)	0,2451 (0,6534)	0,2764 (0,6446)	-0,1025 (0,8387)	0,2633 (0,6253)
CRISK							-0,2485 (0,0033)***	-0,4055 (0,000)***	-0,2004 (0,0246)**	-0,3530 (0,0004)***	-0,1663 (0,0627)*	-0,2664 (0,0058)***
IND_GOV	0,1704 (0,0151)**	0,2249 (0,0050)***			-0,2914 (0,0002)***				0,1119 (0,0448)**	0,1220 (0,0475)**		
IND_CA			0,0329 (0,1043)*	0,0413 (0,0900)*		-0,0177 (0,1080)*					0,0308 (0,1054)*	0,0401 (0,1085)*
IND_QA			0,0415 (0,4714)	0,0023 (0,9705)		-0,0561 (0,3755)					0,0509 (0,3742)	0,0172 (0,7778)
IND_SP			0,1532 (0,0069)***	0,1743 (0,0049)***		-0,1237 (0,0446)**					0,1326 (0,0196)**	0,1413 (0,0202)**
IND_TD			0,1070 (0,0506)**	0,1543 (0,0104)***		-0,0852 (0,1039)*					0,0929 (0,0885)*	0,1315 (0,0249)**

**Tableau 8: Résultats des régressions en données de panel (suite)**

Tableaux des résultats des estimations												
Estimation	Modèle (1)				Modèle (2)		Modèle (3)		Modèle (4)			
Equation	(ROA) 1	(ROE) 2	(ROA) 3	(ROE) 4	(CRISK) 5	(CRISK) 6	(ROA) 7	(ROE) 8	(ROA) 9	(ROE) 10	(ROA) 11	(ROE) 12
TAILLE	-0,001 (0,6954)	-0,001 (0,6501)	-6,68E-05 (0,7809)	-0,0001 (0,6843)	0,0002 (0,0488)**	5,89E-05 (0,1028)*	-0,0001 (0,3831)	-0,0002 (0,3735)	-6,01E-05 (0,8170)	-6,00E-05 (0,8333)	-7,66E-05 (0,7469)	-9,10E-05 (0,7203)
INF	-0,9219 (0,2084)	-1,2273 (0,1415)	-0,5405 (0,4204)	-1,0472 (0,1544)	0,9337 (0,2375)	0,517038 (0,4818)	-0,2309 (0,7212)	-0,3485 (0,6237)	-0,7347 (0,3093)	-0,8976 (0,2581)	-0,4545 (0,4938)	-0,9095 (0,2021)
R <sup>2</sup>	<b>33,18%</b>	<b>28,02%</b>	<b>38,66%</b>	<b>39,07%</b>	<b>63,87%</b>	<b>65,79%</b>	<b>34,86%</b>	<b>34,67%</b>	<b>36,30%</b>	<b>36,10%</b>	<b>40,69%</b>	<b>43,42%</b>
R <sup>2</sup> ajustée	<b>25,68%</b>	<b>19,94%</b>	<b>29,81%</b>	<b>30,28%</b>	<b>59,82%</b>	<b>60,86%</b>	<b>27,56%</b>	<b>27,35%</b>	<b>28,49%</b>	<b>28,26%</b>	<b>31,48%</b>	<b>34,64%</b>
F-Statistic	<b>4,427824</b>	<b>3,471342</b>	<b>4,369807</b>	<b>4,446840</b>	<b>15,76414</b>	<b>13,3362</b>	<b>4,773583</b>	<b>4,733541</b>	<b>4,647929</b>	<b>4,606486</b>	<b>4,418125</b>	<b>4,942018</b>
Prob(F)	<b>0,000010</b>	<b>0,000244</b>	<b>0,0000</b>	<b>0,0000</b>	<b>0,0000</b>	<b>0,0000</b>	<b>0,0000</b>	<b>0,0000</b>	<b>0,0000</b>	<b>0,0000</b>	<b>0,0000</b>	<b>0,0000</b>

\*\*\* les variables sont significatives au seuil de 1%

\*\*les variables sont significatives au seuil de 5 %

\*les variables sont significatives au seuil de 10 %.



Nous constatons que nos modèles sont globalement significatifs au seuil de 1% ( $Prob(F) < 0,01$ ) et que leurs pouvoirs explicatifs ( $R^2$ ) varient entre 28,02% et 65,79%.

#### 4.1 L'impact de la qualité des mécanismes de gouvernance sur la performance bancaire

Les résultats de l'estimation des modèles montrent que le coefficient associé à la variable explicative *IndGOV* est positif et significatif pour les deux mesures de la performance bancaires à savoir, le ROA et le ROE. En nous basant sur ces résultats, nous pouvons conclure que les banques performantes choisissent plus que les autres une bonne structure de gouvernance. Les banques n'ayant pas une bonne gouvernance sont pénalisées en enregistrant une performance faible. Une telle conclusion a été affirmée par les chercheurs qui ont développé leurs propres indices en essayant de tester l'effet de la gouvernance sur la performance de l'entreprise, et ce pour différents contextes (Gompers et al., 2003 ; Klapper et Love, 2004 ; Carvalhal Da Silva et Leal, 2005 ; Bebchuk et al., 2009; Javaid et Sobor, 2015).

Cet effet de la gouvernance sur la performance vient du fait que les entreprises en général et les banques en particuliers subissent de plus en plus de pressions de la part des actionnaires et des forces du marché pour un bon système de gouvernance d'entreprise. La raison en est que les investisseurs exigent de plus en plus des entreprises de mettre en application des principes rigoureux de gouvernance pour pouvoir réaliser de meilleures rentabilités sur leurs investissements. En effet, la plupart de ces investisseurs sont prêts à payer une prime pour les firmes ayant des niveaux élevés de gouvernance. La mise en place de mécanismes appropriés de gouvernance constitue en conséquence un atout que l'entreprise pourrait utiliser pour acquérir un avantage concurrentiel en attirant le capital, réduisant les risques financiers pour les investisseurs et par là, le coût du capital (Louizi, 2007).

Caprio et Levine (2002) proposent quatre étapes pour assurer une amélioration de la gouvernance bancaire. Il s'agit, selon eux de miser sur (1) la réduction de la propriété publique des banques par les mouvements de privatisation, (2) la réduction de l'opacité informationnelle des banques par l'amélioration des systèmes de comptabilité et d'audit, (3) l'ouverture du marché bancaire aux banques étrangères et finalement (4) la motivation de l'ensemble des contrôleurs potentiels de la banque à exercer convenablement leur rôle de supervision et de contrôle : les propriétaires, le marché (en particulier les créanciers dominants) et les autorités de supervision.

Cependant, Bebchuk et al (2009) remarquent que les pratiques de gouvernance n'affectent pas de la même façon la performance des entreprises. Autrement dit, la composition des indices de gouvernance peut avoir un effet sur les résultats fournis par les estimations. En outre, l'impact de certaines composantes sur la performance peut être compensé par l'effet de certaines autres. Il serait donc intéressant de voir quelles sont les composantes de la gouvernance qui sont les plus déterminantes dans l'étude du lien entre celle-ci et la performance financière des banques tunisiennes.

S'agissant de l'efficacité du conseil d'administration, les résultats du tableau 8 confirment l'hypothèse *H1a* qui stipule que l'indice de la qualité du Conseil (*IndCA*) affecte positivement la performance financière de la banque. La composition, la taille et le

fonctionnement du conseil d'administration déterminent donc son efficacité de contrôle qui constitue son principal rôle et influencent fortement la rentabilité économique et financière des banques tunisiennes. Ces conclusions sont en cohérence avec celles d'El Chaarani (2014) qui démontre une relation positive et statistiquement significative entre les administrateurs indépendants et la performance financière mesurée par le ROA et le ROE des banques de Liban. Il constate aussi une relation négative entre la dualité et la performance. En fait, nous accordons une grande importance aux administrateurs externes du fait de leur capital humain bien appréciable et de leur réputation sur le marché de travail. Ceci peut être justifié par le fait que ces administrateurs se préoccupent généralement de leurs réputations en tant que spécialistes en matière de contrôle et que c'est le marché qui les évalue suivant leurs performances en tant qu'administrateurs externes. Ainsi, la présence des administrateurs indépendants dans le conseil d'administration améliore et renforce la viabilité et la réussite de ce dernier et diminue le risque de coalition associé à l'absence d'indépendants. En revanche, la dualité (cumul des fonctions de directeur général et de président du conseil) bloque l'échange et la coordination mutuelle entre les membres du conseil d'administration. Cette logique de dualité caractérise surtout les banques publiques qui sont peu créatrices de richesse et donc à faible performance. De plus, le guide des bonnes pratiques de gouvernance des entreprises tunisiennes (2012) recommande que le conseil soit assez restreint pour favoriser une prise de décision rapide et aussi large que possible, pour profiter de la richesse et de la diversité des compétences et des expériences des membres qui le composent. Toutefois, il doit intégrer des comités internes qui améliorent l'efficacité du contrôle exercé sur les dirigeants (Klein, 1998). En effet, la création de comités spécialisés au sein du conseil permettrait d'améliorer son efficacité. Ils sont considérés comme un mécanisme important pour la réduction des coûts d'agence, d'où l'amélioration de la performance.

Par ailleurs, l'impact de la qualité d'audit sur la performance comptables des banques tunisiennes est positif mais statistiquement non significatif. Ainsi, une amélioration dans la qualité de sous-indice de la qualité d'audit *IndQA* ne permet pas d'améliorer significativement la rentabilité des capitaux propres et de la rentabilité des actifs des banques tunisiennes. Ce résultat implique le rejet de notre hypothèse de recherche *H1b* qui suggère l'existence d'une relation positive entre la qualité d'audit et la performance bancaire. Dans le secteur bancaire tunisien, l'existence d'un comité d'audit, l'indépendance de ses membres, les connaissances et l'expérience financières et comptables des membres, et la fréquence de ses réunions qui constitue une mesure de la diligence des membres ne sont plus déterminant de l'efficacité du comité d'audit et son impact sur le degré d'atteinte de la performance de l'unité qui l'a mis en place. Par ailleurs, l'existence d'un auditeur appartenant à l'un des Big 4 encourage la transparence et fournit plus de chance pour avoir des rapports de bonne qualité mais ne garantit plus la performance d'établissement bancaire. Nos conclusions à cet égard sont contradictoires aux résultats de l'étude de Bouaziz (2012). L'auteur examine l'impact des caractéristiques du comité d'audit sur la performance financière des entreprises tunisiennes. Son étude a été basée sur une investigation auprès de 26 entreprises Tunisiennes cotées sur la bourse des valeurs mobilières de Tunis (BVMT). Il constate que, la taille du comité d'audit et l'expertise de ses membres ont un effet significatif sur la performance financière mesurée par le ROA et le ROE. Il a pu montrer aussi que l'existence au moins d'un

membre du comité d'audit possédant un titre professionnel en comptabilité ou dans un domaine connexe ou possédant une expérience dans le domaine comptable ou financier permet d'améliorer la performance financière des entreprises tunisiennes. Bouaziz (2012) démontre aussi que l'indépendance des membres du comité d'audit impacte positivement la rentabilité des actifs ROA. L'auteur propose au CMF d'imposer la notion d'indépendance des membres du comité d'audit au sein des conseils d'administration des entreprises tunisiennes afin d'offrir plus de garantie aux investisseurs et ce en comparant les informations financières de deux différentes sources à savoir le rapport de l'auditeur et le /rapport du comité d'audit.

Il est parallèlement constaté que le coefficient associé à la variable relative à la structure de propriété *IndSP* est positif et significatif pour les deux mesures de la performance retenues. En effet, une amélioration de l'indice de la structure de propriété d'une banque entraîne une amélioration de sa profitabilité. Ces résultats confirment notre hypothèse *H1c* suggérant l'existence d'une relation positive entre la structure de propriété et la performance bancaire. Ainsi, la structure de propriété peut être considérée comme un moyen de contrôle efficace de la gestion des dirigeants. Elle s'avère un mécanisme de gouvernance efficace qui permet de réunir les bases d'un système de contrôle efficient (soit une incitation des contrôleurs à remplir leur fonction, ainsi qu'un moindre coût du contrôle) et d'un catalyseur de la rentabilité des banques tunisiennes. Toutefois, cette efficacité reste tributaire à la réunion de certaines conditions à savoir la concentration du capital à travers la présence d'actionnaire majoritaire détenant moins de 50% du capital, la présence d'actionnaires institutionnels détenant plus de 10% de capital, la présence d'actionnaire étranger et d'une propriété managériale, ainsi qu'une participation non significative de l'État.

L'hypothèse *H1d* stipulant qu'il existe une relation positive entre la transparence et la divulgation d'informations et la performance bancaire est également vérifiée. Le coefficient associé à la variable *IndTD* est positif et hautement significatif pour le ROA et le ROE. Nous pouvons alors souligner l'importance de la variable divulgation dans l'amélioration de la performance des banques. Cet effet a été confirmé par Carvalho Da Silva et Leal (2005), Hamrouni, Miloudi, et Benkraiem (2015) et Javaid et Sobor (2015), qui ont construit chacun son propre indice de divulgation d'informations correspondant respectivement aux entreprises cotées brésiliennes, françaises et pakistanaises. Selon ces auteurs, cela signifie que les entreprises ayant des divulgations justes, précises et vérifiées sont plus rentables et sont en mesure de satisfaire leurs actionnaires. Naciri (2006) précise qu'un des éléments majeurs de la bonne gouvernance réside dans la transparence. La transparence consiste selon lui à fournir une information vraie, fiable, pertinente et délivrée en temps opportun aux utilisateurs et ce afin de leurs permettre de suivre adéquatement le comportement des dirigeants et de prendre les décisions qui s'imposent. Il souligne qu'en plus des états financiers traditionnels, cette information doit couvrir l'ensemble de la performance de l'entreprise, le positionnement et les perspectives futures, la planification stratégique et les politiques, la gestion du risque et les critères de mesures de la performance ainsi que les politiques de rémunération.

En ce qui concerne les variables de contrôle, nous remarquons que la taille des banques tunisiennes mesurée par le total de ses actifs a un impact négatif mais statistiquement non significatif sur leur performance comptable mesurée par le ROA et le ROE. En s'engageant dans des activités à des niveaux de risque élevés pour accroître le gain (tout en

augmentant la taille de la banque), la performance pourrait diminuer avec l'accroissement des créances douteuses et des pertes éventuelles. De même, l'inflation est associée négativement aux mesures de la performance financière. Toutefois, cet impact est non significatif. En effet, l'inflation affecte le secteur bancaire à travers son influence sur le marché de crédit bancaire. Tout accroissement dans le taux d'inflation engendre une diminution du taux de rendement réel, ce qui va par conséquent affecter le marché de crédit et donc la rentabilité bancaire, puisqu'avec une inflation élevée, les banques vont accorder moins de crédits.

## 4.2 L'impact de la qualité des mécanismes de gouvernance sur le risque de crédit

Les résultats de l'estimation du deuxième modèle démontrent que le coefficient associé à notre variable explicative *IndGOV* est négatif et statistiquement significatif au seuil de 1%. Nous pouvons donc admettre qu'une amélioration de la qualité de gouvernance entraîne une diminution du taux des prêts non performants. La détérioration de la qualité du portefeuille de crédits des banques tunisiennes est donc une conséquence de leurs mauvaise gouvernance.

S'agissant de l'impact de l'efficacité du conseil d'administration, les résultats montrent l'existence d'une relation négative entre l'*IndCA* et le taux des prêts non performants. En effet, le coefficient est négatif et statistiquement significatif. Ceci confirme notre hypothèse **H2a** qui suppose l'existence d'une relation négative entre l'efficacité du conseil d'administration et le risque de crédit. Ce résultat est conforme aux conclusions présentées dans l'étude de Tsorhe, Aboagye et Kyereboah-Coleman (2011). En effet, en créant un indice de l'efficacité du conseil d'administration (taille, indépendance et dualité du CA, et audit interne), Tsorhe et al. (2011) prouvent que les banques ghanéennes avec des conseils solides sont moins exposées aux risques financiers dont notamment le risque de crédit et le risque de liquidité. Ils admettent que lorsque le conseil devient plus fort, la politique de prêts des banques se resserre et entraîne un risque de crédit plus réduit.

Toutefois l'impact de la qualité d'audit sur le risque de crédit semble être négatif mais non significatif. Il ressort que la qualité d'audit n'a pas d'incidence sur le risque de crédit des banques tunisiennes, et l'hypothèse **H2b** est rejetée. Nos résultats sont en cohérence avec ceux de Boudrigua et al. (2011) qui basent leur étude sur un échantillon composé de dix banques tunisiennes cotées sur la Bourse des Valeurs Mobilières du Tunis sur la période 1998-2006. Ils constatent que la variable mesurant la qualité de l'audit interne telle que perçue par le commissaire aux comptes, l'appartenance de l'auditeur externe au Big 4 ainsi que le double commissariat aux comptes ne sont pas significatives. Les auteurs concluent que le choix du commissaire aux comptes ne constitue pas un moyen qui permet d'améliorer la gouvernance des banques. Selon eux, deux explications peuvent être fournies. D'une part, il est difficile dans le contexte tunisien de supposer que les cabinets affiliés à des Big 4 sont de meilleure qualité que les cabinets locaux. Ils considèrent que les commissaires aux comptes des banques tunisiennes sont tous des cabinets de renommée internationale et leur expertise dans le domaine bancaire n'est point à démontrer. D'autre part, Boudrigua et al. (2011) pensent qu'en raison de relations souvent très rapprochées entre banquiers et commissaire aux comptes, ces

derniers ne sont pas toujours dans des positions leur permettant d'exercer les obligations qui leur incombent, en particulier en matière de l'obligation d'informer la banque centrale des non respects de la réglementation de la supervision. Les auteures avancent, en conclusion, que la maîtrise du risque de crédit doit se faire de l'intérieur de la banque.

En ce qui concerne la structure de propriété des banques, le coefficient de la variable *IndSP* s'avère négatif et statistiquement significatif au seuil de 5%. Ce qui confirme l'hypothèse **H2c**. Il existe donc, une relation négative entre la qualité de la structure de propriété et le risque de crédit des banques tunisiennes. La concentration du capital, la présence d'actionnaires institutionnels détenant plus de 10% de capital, la présence d'actionnaire étranger et d'une propriété managériale, ainsi qu'une participation non significative de l'État, constituent ensemble le garant de l'efficacité de la gouvernance des banques tunisiennes et de la réduction des prêts non performants. Certes, la présence d'actionnaires majoritaires constitue un facteur très important pour un bon gouvernement d'entreprise. Les actionnaires détenant une part significative du capital pourront trouver un intérêt à davantage d'activisme de façon à orienter la stratégie de la société dans le sens d'une meilleure valorisation de leurs titres et défendent ainsi « l'intérêt commun des actionnaires » (Charléty, 2001). Le but étant de s'approprier d'une part non négligeable des bénéfices supplémentaires ainsi réalisés. L'investisseur institutionnel possède les compétences, les connaissances et l'expertise adéquates pour gérer le risque de crédit de manière efficace. Ses représentants défendent non seulement les intérêts de leurs institutions d'origine qui coïncident surtout avec de bonnes performances, mais également leurs réputations personnelles surtout qu'ils sont pour la plupart des managers de hauts niveaux dans leurs institutions d'origine. De même pour les investisseurs étrangers et leurs représentants qui encouragent l'adoption de pratiques plus prudentes en matière de la gestion de risque des crédits. Ils privilégient une meilleure qualité du portefeuille des crédits à long terme, à une rentabilité plus élevée à court terme (Gulamhussen et Guerriero, 2009). En revanche, le portefeuille de crédit des banques publiques se caractérise par une forte proportion de prêts improductifs en raison notamment du mandat de développement qui leur est exigé. D'ailleurs, la présence des administrateurs étatiques préservent les intérêts de l'État tunisien non seulement en tant qu'actionnaires, mais aussi en tant que régulateur (Fitch Ratings, 2009).

L'hypothèse **H2d** supposant qu'il existe une relation positive entre la transparence et la divulgation de l'information et le risque de crédit est aussi vérifiée. Le coefficient associé à la variable *IndTD* est négatif et statistiquement significatif au seuil de 10%. Ainsi, plus les banques tunisiennes divulguent d'information, moins elles subissent le risque de contrepartie. En effet, la divulgation de l'information financière et du risque constitue un mécanisme important permettant l'amélioration de l'efficacité du marché. Si la communication financière est de qualité, elle contribue à éviter l'apparition de problèmes dans les banques. Réellement, elle permet à la discipline de marché de jouer plus vite et plus efficacement. Ce qui incitera la banque à agir de manière prudente et efficiente vu que sa direction sait que ses activités et son exposition aux risques apparaîtront clairement. Ayant peur des réactions des acteurs du marché, la banque réagira en améliorant ses méthodes de gestion des risques et ses contrôles internes. Ainsi, la discipline de marché (axée sur une communication financière adéquate)

peut compléter efficacement les efforts des autorités de contrôle en faveur de systèmes solides et de pratiques saines pour la gestion des risques. Ces propos sont appuyés par les travaux de Fernandez et Gonzalez (2005). Ayant opté pour l'étude d'un échantillon de 29 pays, ces deux auteurs concluent que les banques opérant dans des environnements opaques tendent à détenir un portefeuille d'actifs plus risqué.

Concernant les variables de contrôle nous remarquons que les banques de grande taille s'exposent plus au risque de crédit. La taille impacte positivement et significativement le risque de crédit. Bien qu'elles disposent de l'expérience et des ressources nécessaires pour bien contrôler les demandes de crédit, les banques de taille importante adoptent des stratégies plus risquées. Ainsi, le risque de crédit est plus important. Ce résultat peut être justifié par le fait que les grandes banques en Tunisie sont les banques publiques à savoir la STB, la BNA et la BH, et que les banques publiques possèdent des taux élevés des prêts non productifs. Parallèlement, nous enregistrons un impact positif mais non significatif de l'inflation sur le risque de crédit. Selon Castro (2013), la non significativité de l'impact de l'inflation peut être expliqué par le fait que l'inflation ne touche défavorablement que la valeur réelle de l'encours des prêts, mais aussi le revenu réel des emprunteurs. Ainsi, un effet est pratiquement annulé par l'autre, et l'impact final de l'inflation sur le risque de crédit est annulé.

### **4.3 L'impact du risque de crédit sur la performance bancaire**

Le coefficient estimé de la variable risque de crédit (CRISK) est négatif et significatif statistiquement au seuil de 1%. L'hypothèse relative à une relation négative entre le risque de crédit et la profitabilité est confirmée pour le cas de notre échantillon de banques commerciales (**H3**). Ces résultats laissent conclure que la nette diminution de la profitabilité des banques tunisiennes peut être attribuable à l'augmentation substantielle du risque de crédit. En effet, une prise excessive du risque de crédit par les banques engendre une dégradation de la qualité de leurs portefeuilles d'actifs associée à une accumulation des prêts impayés. A long terme cette situation se traduira par une augmentation du montant de pertes sur les prêts accordés, ce qui réduit la performance.

Cet impact négatif du risque de crédit sur la profitabilité de la banque est confirmé par plusieurs travaux à savoir, Mamoghli et Dhouibi (2009b), Rouissi et al (2011), Kaaya et Pastory (2013), Uwuigbe et al (2015). Cependant, il n'est plus en cohérence ni avec les résultats Boahene et al. (2012) et Ben Ameer et Mhiri (2013) qui constatent une relation positive entre le risque de crédit et la performance bancaire, ni avec ceux de Kithinji (2010). Ce dernier suggère l'existence des facteurs autres que les crédits et les prêts non performants pouvant affecter la rentabilité de la banque.

Les relations estimées entre la mesure de la prise de risque de crédit et la performance ont des implications aussi bien pour les banques que pour les autorités de réglementation. Afin d'augmenter la performance, les banques sont incitées à accorder plus d'attention à leur risque de crédit assumé. D'une part, elles doivent se conformer continuellement aux règles prudentielles et aux standards de réglementation dictés par la banque centrale, par le biais d'un ajustement structurel du montant des provisions au risque de crédit inhérent. D'autre part, les banques doivent mettre l'accent sur la solvabilité de leurs débiteurs et leur capacité à

honorer leurs engagements. Il s'agit essentiellement d'adopter des stratégies de sélection rationnelle et de gestion plus efficace du risque de crédit par les dirigeants des banques.

Les banques sont donc tenues de suivre continuellement le niveau du risque pris. C'est ainsi que Godlewski (2003) expose les différents symptômes de l'excès de risque de crédit qui peuvent être relevés dans la littérature. Selon lui, ceux-ci se présentent essentiellement sous la forme (1) d'une qualité du portefeuille de crédits médiocre (par des crédits non performants importante), (2) une concentration des crédits dans le portefeuille (par maturité, par emprunteur, par secteur, par géographie, par type d'instrument), (3) une évaluation trop optimiste ou une sous-évaluation de la qualité du crédit, (4) une tarification insuffisante du crédit par rapport à son risque de défaut, (5) une corrélation importantes entre les crédits du portefeuille (entre différents type de crédits, entre les crédits non performants de différents type et catégorie d'instrument, entre les périodes), et (6) une croissance du volume des crédits excessive. Or cette mauvaise qualité d'actifs ou cette prise excessive de risque incombe à la responsabilité des dirigeants et des managers de l'établissement. C'est donc une mauvaise gestion des risques qui est à l'origine de la sous-performance ou encore de la défaillance bancaire. Ce qui souligne l'importance de l'activité du management du risque de crédit dans de telles institutions.

#### 4.4 Le rôle médiateur du risque de crédit dans la relation entre la gouvernance et la performance bancaire

Tableau 9 : Résultats du test de l'hypothèse de la médiation

Variable dépendante	R <sup>2</sup> ajusté	β <sub>1</sub> (p)
Condition1 : $Performance_{it} = \alpha + \beta_1 IndGOV_{it} + \beta_2 Taille_{it} + \beta_3 Inflation_{it} + \varepsilon_{it}$		
ROA	0.256	0.170 (0.0151)**
ROE	0.199	0.224 (0.0050)***
Condition2 : $CRisk_{it} = \alpha + \beta_1 IndGOV_{it} + \beta_2 Taille_{it} + \beta_3 Inflation_{it} + \varepsilon_i$		
CRISK	0.598	-0.291 (0.0002)***
Condition3 : $Performance_{it} = \alpha + \beta_1 IndGOV_{it} + \beta_2 CRisk_{it} + \beta_3 Taille_{it} + \beta_4 Inflation_{it} + \varepsilon_{it}$		
ROA	0.284	0.111 (0.0448)**
ROE	0.282	0.122 (0.0475)**
Condition4 : nature de la médiation		
ROA	0.111 < 0.170 et significatif → médiation partielle	
ROE	0.122 < 0.224 et significatif → médiation partielle	

Les quatre conditions préconisées par Baron et Kenny (1986) sont respectées comme le présente le tableau ci-dessus. En effet, l'indice de la gouvernance a une influence significative positive sur la performance financière (acceptation de la condition 1) et sur le risque de crédit (acceptation de la condition 2). Malgré que ce risque de crédit ait un effet significatif lorsqu'il est intégré comme co-variable explicative de la performance (acceptation de la condition 3), cette dernière reste significativement dépendante de la variable explicative

« indice de gouvernance » (acceptation de la condition 4). Le pouvoir explicatif du modèle intégrant cette variable médiatrice ( $R^2$ ajusté) est plus élevé que celui du modèle sans médiation. Ce qui nous permet de se prononcer sur l'effet de la médiation partielle du risque de crédit dans la relation gouvernance-performance bancaire. L'hypothèse **H4** est alors acceptée. Ce résultat signifie que l'impact de la gouvernance sur la performance de l'activité des banques tunisiennes est influencé par leurs politiques de risque de crédit de façon permanente. Nous admettons ainsi, que l'évaluation de la performance globale d'une banque ne doit pas se limiter à la simple étude des mesures d'efficacité ou de rentabilité. Les facteurs de risque doivent être pris en compte. La meilleure banque n'est pas simplement le producteur le plus efficace de prêts, mais est une banque qui combine une haute efficacité avec une faible prise de risque.

Parallèlement, les résultats de la régression faisant intervenir l'effet d'interaction, montrent qu'à l'exception de la qualité d'audit, la prise de risque de la banque médiatise la relation entre l'efficacité du conseil d'administration, la structure de la propriété, la transparence et la divulgation d'informations d'une part et la performance financière d'autre part. Plus la banque s'expose au risque plus les performances se rétrécissent. Bien que la prise de risque puisse augmenter les performances des banques, une prise de risque élevée augmente également le coût d'affaires (« cost of doing business ») et la vulnérabilité de la banque (Hermosillo, 1999). Sinha (1998) affirme que des risques élevés ne viennent pas toujours avec une grande récompense sous la forme des rendements élevés.

Par nos résultats, nous rejoignons les postulats théoriques de certaines études antérieures. Laeven et Levine (2009) et Shehzad et al. (2010) affirment que l'impact de la structure de propriété sur la performance est affecté par d'autres variables que les mécanismes externes de la gouvernance tels que le contrôle de surveillance et la protection des minorités. Ils désignent les facteurs internes, tels que la prise de risque de la banque. Abdul Rahman et Rejab (2013) sont les premiers à avoir examiné et démontré le rôle modérateur de la prise de risque dans la relation entre la structure de propriété et la performance de la banque.

Les organes de la gouvernance des banques sont donc tenus de veiller à la mise en place d'une saine gestion du crédit qui constitue une condition essentielle de la stabilité et de la rentabilité d'une banque. Une détérioration de la qualité du crédit est par contre la cause la plus fréquente d'un rendement financier insuffisant. Une gestion prudente du risque de crédit peut le réduire au minimum tout en assurant un rendement raisonnable. Ce qui souligne l'importance du rôle des comités des risques dont la mission est l'aide du conseil à s'acquitter de ses responsabilités relatives à la gestion et à la surveillance des risques et au respect de la réglementation et des politiques arrêtées en la matière. En effet, un contrôle interne et externe fiable est une condition sine qua non pour contourner la prise excessive de risque par le banquier.

Au cœur de cette problématique, nous signalons le cas des banques publiques tunisiennes qui continuent à jouer un rôle important dans le financement de l'économie. Ces banques assurent à elles seules 16,2 milliards de dinars de financement des entreprises et des professionnels, soit 36,8% des crédits consentis à fin 2014. En effet, la BNA a accaparé 58,5% des crédits octroyés directement au secteur de l'agriculture et pêche, la STB plus de



38,4% des crédits dispensés au secteur du tourisme et la BH a couvert 17,4% des crédits consentis au secteur de l'immobilier. Conscientes de leur importance dans l'économie nationale et confrontées par les résultats de full audit, les banques publiques annoncent qu'elles démarrent la phase de restructuration avec l'ambition de réaliser un redressement profond et rapide. Ce programme vise, entre autres, le renforcement de la solidité financière des banques, l'amélioration de leur mode de gouvernance, de management et du cadre institutionnel, la consolidation de leurs capacités humaines et opérationnelles, et le renforcement de leur compétitivité et leur efficacité dans le financement de l'économie. Ainsi, comme préconisé par les résultats de notre étude, les efforts en matière de gouvernance sont appuyés par des actions en matière de la gestion des risques. En effet, le volet assainissement du bilan inclut la recapitalisation de la banque de manière à se conformer durablement aux ratios et normes prudentiels. L'amélioration de la qualité d'actif ainsi que le suivi d'une politique saine de gestion des crédits constituent des points d'actions en la matière. Au niveau de la gouvernance, il y a lieu de doter la Direction Générale des prérogatives de gestion similaires à celles dont bénéficient les gestionnaires des banques privées. En outre, le poste de PDG dans les banques publiques serait remplacé par les fonctions de président de conseil d'administration et de directeur exécutif. C'est ainsi, que le ministère des finances a annoncé mardi 22 juillet 2015 l'ouverture des candidatures pour le recrutement des directeurs généraux<sup>17</sup> des banques publiques pour 5 ans.

Les résultats des tests d'hypothèses sont récapitulés dans le tableau suivant :

**Tableau 10: Résultats des tests d'hypothèses**

<b>Hypothèses</b>	<b>Résultats</b>
H1a : Il existe une relation positive entre l'efficacité du conseil d'administration et la performance bancaire.	Acceptée
H1b : Il existe une relation positive entre la qualité d'audit et la performance bancaire.	Rejetée
H1c : Il existe une relation positive entre la structure de propriété et la performance bancaire.	Acceptée
H1d : Il existe une relation positive entre la transparence et la divulgation de l'information et la performance bancaire.	Acceptée
H2a : Il existe une relation négative entre l'efficacité du conseil d'administration et le risque de crédit.	Acceptée
H2b : Il existe une relation négative entre la qualité d'audit et le risque de crédit.	Rejetée
H2c : Il existe une relation négative entre la structure de propriété et le risque de crédit.	Acceptée
H2d : Il existe une relation positive entre la transparence et la divulgation de l'information et le risque de crédit	Acceptée
H3 : La prise du risque de crédit a un effet négatif sur la performance bancaire	Acceptée
H4 : Le risque de crédit joue un rôle médiateur dans la relation entre la gouvernance et la performance bancaire.	Acceptée

<sup>17</sup> Le candidat doit avoir 15 ans d'expérience dans une banque ou société financière, une expérience de 3 ans en tant que directeur général, 5 ans d'expérience en tant que directeur général adjoint ou directeur central.

## CONCLUSION

Dans ce chapitre nous avons essayé de cerner la dynamique de la relation entre gouvernance, risque de crédit et performance bancaire dans le contexte tunisien.

À l'issue de la revue de la littérature, nous avons constaté que l'impact théorique des mécanismes internes de gouvernance sur la performance et le risque de crédit est en débat et que les résultats des études empiriques sont controversés. Également, les résultats de la littérature traitant l'impact du risque de crédit sur la performance des banques débouchent sur des conclusions contradictoires. Toutefois ces études ont manqué le rôle joué par le risque de crédit dans la relation entre la gouvernance et la performance bancaire. Nous avons voulu contribuer, à travers notre travail de recherche, à enrichir le débat sur ce sujet d'étude, et ce, par une étude empirique des banques tunisiennes.

Pour ce faire, nous avons construit notre propre indice de gouvernance. Cet indice inspiré des travaux antérieurs est plutôt adapté au contexte tunisien. Il comporte quatre mécanismes à savoir l'efficacité du conseil d'administration, la qualité d'audit, la structure de propriété et la transparence et la divulgation d'informations.

Notre analyse empirique porte sur un échantillon composé de 10 banques tunisiennes cotées sur la période 2003-2014. Nos résultats révèlent, d'une part, qu'un niveau élevé de l'indice de l'efficacité du conseil d'administration, de l'indice de la structure de propriété et de celui de la transparence et la divulgation d'informations est à la fois, positivement lié à la performance financière et négativement lié au risque de crédit des banques tunisiennes. Toutefois l'impact de l'indice de la qualité d'audit demeure toujours insignifiant. Nous avons d'autre part constaté que plus le risque de crédit augmente plus la performance financière d'une banque diminue.

Finalement, nos résultats montrent que la politique de crédit des banques en Tunisie médiatise la relation entre les mécanismes internes de gouvernance et la performance bancaires. Il semble qu'un niveau faible de la performance des banques tunisiennes résulte d'un dysfonctionnement de la gouvernance bancaire dans la gestion du risque de crédit.

## CONCLUSION GENERALE

Le présent mémoire de recherche a pour objectif d'appréhender le rôle que peut jouer le risque de crédit dans la relation entre les mécanismes internes de la gouvernance et la performance bancaire. Afin d'atteindre cet objectif, nous avons scindé notre recherche en trois chapitres.

Nous avons exposé tout au long du premier chapitre les fondements théoriques de la gouvernance d'entreprise ainsi que les spécificités de l'activité bancaire par rapport à la gouvernance. Les mécanismes de gouvernance bancaire qui sont supposés surveiller les dirigeants, assurer les intérêts de toutes les parties prenantes et instaurer une politique de gestion du risque de crédit saine sont principalement les mécanismes internes. La notion de risque de crédit, son cadre théorique, les normes prudentielles internationales en la matière et la notion de la performance bancaire ont été aussi présentés.

Ensuite, nous avons passé en revue, dans le second chapitre, les diverses pratiques de construction des indices de gouvernance ainsi que la littérature théorique et empirique traitant les liens entre les mécanismes de gouvernance, le risque de crédit et la performance des firmes bancaires. Il est fort utile de souligner que les résultats des différents travaux abordant la question de l'effet de la gouvernance bancaire sur le risque de crédit et la performance bancaire sont, le plus souvent, mitigés. Il en résulte l'absence d'un consensus. Egalement, la revue de la littérature exposée nous permet de conclure que l'impact théorique et empirique du risque de crédit sur la performance est en débat et que les résultats empiriques obtenus sont controversés. Nous voulons apporter un éclairage nouveau à ce débat en étudiant le contexte tunisien. Nous avons, toutefois, constaté que littérature a manqué le concept du risque de crédit en explorant la relation gouvernance-performance. Cette revue de la littérature nous a permis de formuler les hypothèses de la recherche.

Enfin, le troisième chapitre vient de tester nos hypothèses et ce, dans le cas d'un pays en développement : la Tunisie. Pour ce faire, nous avons procédé à la construction de notre propre Indice de la Qualité de Gouvernance : *IndGOV* comportant quatre mécanismes à savoir, l'efficacité du conseil d'administration, la qualité d'audit, la structure de propriété et la transparence et la divulgation d'informations. Les données collectées à partir d'un échantillon de 10 banques commerciales tunisiennes cotées sur la Bourse des Valeurs Mobilières de Tunis (BVMT) pour la période allant de 2003 à 2014 ont permis de procéder aux tests statistiques nécessaires pour la confrontation du modèle conceptuel retenu à la réalité de notre échantillon.

Les résultats relatifs à notre investigation empirique nous ont permis de conclure que l'impact d'un niveau élevé de l'indice de l'efficacité du conseil d'administration, de l'indice de la structure de propriété et de celui de la transparence et la divulgation d'informations est associé positivement à la performance financière des banques tunisiennes. En Tunisie, les banques performantes choisissent plus que les autres une bonne structure de gouvernance. Parallèlement, ces trois mécanismes impactent négativement le risque de crédit. Ainsi, les banques tunisiennes avec des niveaux faibles en termes de l'efficacité du conseil

d'administration, de la structure de propriété et de de la transparence et la divulgation d'informations sont pénalisées en enregistrant les taux des prêts non performants les plus élevés. Toutefois, nos résultats montrent que la qualité d'audit en tant que mécanisme de gouvernance interne n'a pas assuré jusqu'à présent son rôle de contrôle et de garant de la bonne gestion des banques tunisiennes. Ces résultats ont aussi révélé que les banques avec les taux des crédits improductifs les plus élevés sont les moins performantes du secteur. Dès lors, une gestion et un contrôle inefficaces de l'activité d'octroi de crédit par la banque constitue une cause majeure de la détérioration de sa rentabilité.

Plus intéressant encore, nos résultats montrent que la politique de crédit des banques médiatise partiellement la relation entre les mécanismes internes de gouvernance et la performance bancaires en Tunisie. Encore plus loin, les résultats démontrent qu'à l'exception de la qualité d'audit, le risque de crédit médiatise la relation entre l'efficacité du conseil d'administration, la structure de la propriété, la transparence et la divulgation d'informations d'une part et la performance financière d'autre part. Plus la banque s'expose au risque plus les performances se rétrécissent. Nous admettons alors, que l'efficacité des mécanismes internes de la gouvernance bancaire ne peut aboutir à des meilleures rentabilités que par l'exercice des pressions sur le comportement de prise des risques des banques. C'est ainsi que les bailleurs de fonds internationaux ne cessent de solliciter les autorités tunisiennes pour améliorer la gouvernance bancaire et mettre en place les mesures nécessaires pour la minimisation du risque de crédit des banques tunisiennes.

Concernant les variables de contrôle, les résultats empiriques de notre recherche montrent que l'amélioration du niveau de la performance des banques tunisiennes n'est pas une question ni de taille ni d'inflation, puisque l'augmentation de la taille et de l'inflation a un impact négatif et statistiquement non significatif sur la performance. Par contre, le taux des prêts non performant s'avère tributaire de la taille de la banque dans la mesure où les banques de grande taille s'exposent plus au risque de crédit. L'impact de l'inflation sur le risque de crédit demeure néanmoins insignifiant.

En dépit de l'apport de ce travail de recherche, les limites de celui-ci sont d'ordre théorique et méthodologique.

En effet, la présente recherche s'inscrit dans une vision exclusivement financière de la performance de la banque tout en adoptant des mesures comptables qui reflètent principalement, la profitabilité à court terme ou encore l'efficacité du management, et fournissent une information directe sur la manière dont l'allocation de certaines ressources conduit à la réalisation des profits courants. Egalement, en toute particularité, il est fort utile de souligner que la dimension interne de la gouvernance bancaire ne présente pas l'unique mécanisme utile à l'explication du risque de crédit et de la performance bancaire. Il semble, être accepter, que la dimension de la gouvernance externe bancaire (réglementation prudentielle) peut contribuer à amorcer l'analyse de la rentabilité, la solidité et les crises bancaires. La taille relativement faible de notre échantillon peut s'avère une autre limite de notre étude.

La mise en exergue de ces limites renvoie aux différentes voies futures de recherche que peut susciter ce mémoire.

Ainsi, il serait intéressant de prolonger les mesures de la performance aux mesures fondées sur le marché. En effet, les données boursières sont supposées refléter les estimations des investisseurs sur le potentiel futur de l'entreprise et donc se concentrer sur la valeur à long terme de l'entreprise. Par ailleurs, ces mesures sont en mesure d'être à l'abri des distorsions introduites par les pratiques trompeuses de gestion et/ou des conventions comptables, sous l'hypothèse que les marchés efficients peuvent se rendre bien compte de ces distorsions (Rowe et Morrow ,1999). Il serait également intéressant de tester la pertinence de la gouvernance bancaire, concomitamment au sens externe et interne, en matière du risque de crédit et de la performance bancaire. En outre, l'élargissement de l'échantillon d'étude à une période plus longue permettrait d'obtenir des résultats plus fiables et plus robustes.

## **REFERERENCES BIBLIOGRAPHIQUES**

Abdul Rahman, N.A. et Rejab, A.F.M., 2013, « The Effect of Risk Taking on Ownership Structure and Bank Performance: A Malaysia Case », *International Review of Business Research Papers*, Vol. 9, pp. 68-82.

Adams, R. et Mehran, H., 2003, « Board Structure, Banking Firm performance and the Bank Holding Company Organizational Form », *Federal Reserve Bank of Chicago Proceedings*, Issue May, pp.408-422.

Adams, R. et Mehran, H., 2008, « Corporate Performance, Board Structure and its Determinants in the Banking Industry », *Federal Reserve Bank of New York, Staff Reports* N°330.

Aebi, V., Sabato, G. et Markus, S., 2012, « Risk Management, Corporate Governance, and Bank Performance in the Financial Crisis », *Journal of Banking and Finance*, Vol. 36, pp. 3213-3226.

Ajmi, N.D. et Taktak B.N., 2009, « Inefficience des Banques dans un Pays en Mutation : Cas de la Tunisie », *Revue Libanaise de Gestion et d'Economie*, pp. 100-127.

Alain, V. et Louis, D.B., 2011, « Bâle II et le Risque de Crédit-Les Règles Actuelles et leur Evolution sous Bâle III », édition Larcier, Belgique.

Alexandre, H. et Paquerot, M., 2000, « Efficacité des Structures de Contrôle et Enracinement des Dirigeants », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 3, N°2, Juin, pp. 5-29.

Al-Malkawi, H., Pillai, R. et Bhatti, M. I., 2014, « Corporate Governance Practices in Emerging Markets: The Case of GCC Countries », *Economic Modelling*, Vol. 38, pp. 133–141.

Ananchotikul, N., 2008, « Does Foreign Direct Investment Really Improve Corporate Governance? Evidence from Thailand », *Bank of Thailand Discussion Paper*.

Anderson, R.C. et Fraser, D.R., 2000, « Corporate Control, Bank Risk-Taking, and the Health of the Banking Industry », *Journal of Banking and Finance*, Vol. 24, pp. 1383– 1398.

Anderson, R.C., Mansi, S.A., et Reeb, D.M., 2004, « Board Characteristics, Accounting Report integrity and the Cost of Debt », *Journal of accounting and economics*, Vol. 37, pp. 315-342.

André, P. et Schiehl, E., 2004, « Systèmes de Gouvernance, Actionnaires Dominants et Performance Future des Entreprises », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 7, N° 2, juin, pp. 165-193.

Andres, P. et Vallelado, E., 2008, « Corporate Governance in Banking: The Role of the Board of Directors », *Journal of banking and finance*, Vol. 32, N°12, pp. 2570-2580.

Appa, R., 1996, « The Monetary and Financial System », 3rd Edn: London Bonkers Books Ltd.

Atkinson, A.B. et Stiglitz, J.E., 1980, « Lectures on Public Economics », McGraw Hill, New York, pp. 620.

Baron, R.M. et Kenny, D.A., 1986, « The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations », *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51, N°6, pp. 1173-1182.

Barry, T.A., 2010, « *Structure Actionnariale des Banques, Risque et Efficience* », [En ligne], Thèse de doctorat : sciences économiques, Limoges : Université de Limoges. <http://epublications.unilim.fr/theses/2010/barry-thierno-amadou/barry-thierno-amadou.pdf>.

Barth, J.R., Dopico, L.G., Nolle, D.E. et Wilcox, J.A., 2002, « Bank Safety and Soundness and the Structure of Bank Supervision: A Cross-Country Analysis », *International Review of Finance*, Vol. 3, N° 3-4, pp. 163-188.

Basel Committee on Banking Supervision, 1998, « Enhancing bank transparency ».

Basel Committee on Banking Supervision, 2006, « Enhancing Corporate Governance for Banking Organizations ».

Bauer, R., Frijns, B., Otten, R. et Tourani-Rad, A., 2008, « The Impact of Corporate Governance on Corporate Performance : Evidence from Japan », *Pacific-Basin Finance Journal*, Vol. 16, pp. 236–251.

Bebchuk, L., Cohen, A. et Ferrell A., 2009, « What Matters in Corporate Governance? », *Review of Financial Studies*, Vol. 22, N°2, pp.783-827.

Belkhaoui, S., Lakhal, L. et Hellara, S., 2012, « Impact de la Structure de Marché et du Choix Stratégique sur la Performance Bancaire : Cas des Pays Emergents », *Management international*, Vol.16, N° 4, pp. 129-149.

Belkhir, M., 2009, « Board of Directors' Size and Performance in the Banking Industry », *International Journal of Managerial Finance*, Vol.5, Issue 2, pp. 201-221.

Ben Ameer, I.G. et Mhiri, S.M., 2013, « Explanatory Factors of Bank Performance: Evidence from Tunisia », *International Journal of Economics, Finance and Management*, Vol. 2, N°1, pp.143-152.

Berger, A. N., 1995, « The Relationship Between capital and Earning in Banking », *Journal of Money, Credit and Banking*, Vol. 27, N°2, pp. 432-456.

Berger, A.N., Clarke, G.R.G., Cull R., Klapper L. et Udell G.F., 2005, « Corporate Governance and Bank Performance: A Joint Analysis of the Static, Selection and Dynamic Effects of Domestic, Foreign and State Ownership », *Journal of Banking and Finance*, Vol. 29, pp. 2179-2221.

Berle, A. et Means, G., 1932, « The Modern Corporation and Private Property », Harcourt,

Bessire, D., 1999, « Définir la Performance », *Comptabilité, Contrôle, Audit*, Vol. 2, pp.127-150.

Bies, S.S., 2002, « Bank Performance and Corporate Governance », *Bank For International Settlements (BIS) Review*, N°55, Septembre.

Black B., Jang H. et Kim W., 2006, « Predicting Corporate Governance Choices Evidence from Korea », *Social Science Research Network, Working Paper*, N°428662.

Boahene, S.H., Dasah, J. et Agyei, S.K., 2012, « Credit Risk and Profitability of Selected Banks in Ghana », *Research Journal of Finance and Accounting*, Vol. 3, N°7, pp. 6-14.

Boot, A.W. et Schmeits, A., 2000, « Market Discipline and Incentive Problems in Conglomerate Firms with Applications to Banking », *Journal of Financial Intermediation*, Vol. 9, pp. 240-273.

Bouaziz, Z., 2012, « The Impact of the Presence of Audit Committees on the Financial Performance of Tunisian Companies », *International Journal of Management & Business Studies*, Vol. 2, N°4.

Bouaziz, Z. et Triki, M., 2012, « The Impact of the Board of Directors on the Financial Performance of Tunisian Companies », *Universal Journal of Marketing and Business Research*, Vol. 1, N° 2, pp. 56-71.

Boubakri, N., Cosset, J.C., Fischer, K. et Guedhami, O., 2005, « Privatization and Bank Performance in Developing Countries », *Journal of Banking and Finance*, Vol. 29, N°8, pp. 2015-2041.

Boudrigua, A., Jellouli, S. et Mamoghli, C., 2011, « Caractéristiques du Conseil d'Administration, Qualité d'Audit et Risque de Crédit : Cas des Banques Tunisiennes », *Revue Tunisienne de Banque, Finance et Gouvernance*, N°0, pp. 8-19.

Bouquin, H., 1986, « Le Contrôle de Gestion », Presses Universitaires de France.

Bourbonnais, R., 2009, « Econométrie », Dunod 7 édition, 373 p.

Bourguignon A., 1995, « Peut-on définir la performance ? », *Revue Française de Comptabilité*, N° 269, juillet-août, pp. 61-66.



Boussaada, R., 2012, « L'impact de la Gouvernance Bancaire et de la Relation Bancaire Sur Le Risque De Crédit : Cas Des Banques Tunisiennes ». Thèse de doctorat : sciences économiques, Université de Tunis et Université Montesquieu - Bordeaux IV.

Boussaada, R. et Karmani, M., 2015, « Ownership Concentration and Bank Performance: Evidence from MENA Bank », *International Journal of Business and Management*, Vol. 10, N°3.

Bushman, R.M. et Smith, A.J., 2003, « Transparency, Financial Accounting Information, and Corporate Governance », *Federal Reserve Bank of New York Economic Policy Review*, Vol. 9, N°1, pp. 65-87.

Bushman, R., Piotroski, J. et Smith, A., 2004, « What Determines Corporate Transparency? », *Journal of Accounting Research*, Vol. 42, pp. 207-52.

Caby, J., 2003, « Valeur Actionnariale ou Valeur Partenariale », In José Allouche, *encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, paris, pp.1557.

Campbell, A., 2007, « Bank Insolvency and the Problem of Non-Performing Loan », *Journal of Banking Regulation*, Vol. 9, N° 1, pp. 25-45.

Caprio, G. et Levine, R., 2002, « Corporate Governance of Banks: Concepts and International Observations », *World Bank Policy Research, Working Paper*, N° 3404.

Caprio, G., Laeven, L. et Levine R., 2004, « Governance and Bank Valuation », *World Bank Policy Research, Working Paper*, N°3202, Janvier.

Carton, R.B. et Hofer, C.W., 2010, « Organizational Financial Performance: Identifying and Testing Multiple Dimensions », *Academy of Entrepreneurship Journal*, Vol. 16, N°1, pp. 1-22.

Carvalho-Da-Silva, A. et Leal, R.P.C., 2005, « Corporate Governance Index, Firm Valuation and Performance in Brazil », *Revista Brasileira de Finanças*, forthcoming, Vol. 3, N°1, pp. 1–18.

Castro, V., 2013, « Macroeconomic Determinants of the Credit Risk in the Banking System: The Case of the GIPSI », *Economic Modelling*, Vol. 31, pp. 672–683.

Charléty, P., 2001, « Activisme des Actionnaires: Le Cas Particulier des Fonds de Pension », *Bulletin COB*, N° 354, pp. 17-35.

Charreaux, G., 1994, « Conseil d'Administration et Pouvoirs dans l'Entreprise », *Revue d'Économie Financière*, N°31.

Charreaux G., 1996, « Vers une Théorie du Gouvernement des Entreprises », *IAE DIJON-CREGO/LATEC*, Mai, pp.1-56.

- Charreaux G., 1997, « Le Gouvernement des Entreprises », Paris, Economica.
- Charreaux, G., 2003, « Le Point sur...les Réseaux d'Administrateurs et de Dirigeants », Banque & Marchés, N°66, Septembre et Octobre, pp. 47-51.
- Charreaux G., 2004, « Corporate Governance Théories : From Micro Théories to National Systems Théories », Centre de recherche en finance, architecture et gouvernance des organisations, décembre, pp. 1-57.
- Chen, J., Duh, R.R. et Shiue, F.N, 2008, « The Effect of Audit Committees on Earnings Return Association: Evidence from Foreign Registrants in the United States », Corporate Governance: An International Review, Vol. 16, N° 1, pp. 32-40.
- Chippri, P.A. et Yanelle, M.O, 1996, « Le Risque Bancaire ; un Aperçu Historique », Revue d'économie Financière, N°37, pp. 97-111.
- Choi, S. et Hasan, I., 2005, « Ownership, Governance, and Bank Performance: Korean Experience », Financial Markets, Institutions & Instruments, Vol. 14, N° 4, pp. 215-242.
- Claessens, S. et Laeven, L., 2004, « What Drives Bank Competition? Some International Evidence », Journal of Money, Credit and Banking, Vol. 36, N°3, pp. 563-583.
- Claessens, S., Demirguc-Kunt, A. et Huizinga, H., 2001, « How Does Foreign Entry Affect the Domestic Banking Market? », Journal of Banking and Finance, Vol. 25, pp. 891-911.
- Collins, L. et Valin, G., 1991, « Audit et contrôle interne : aspects financiers opérationnels et stratégiques », 4ème édition, Dalloz.
- Cook W.D., Habadou M. et Roberts G., 2000, « Financial Liberalization and Efficiency in Tunisian Banking Industry: DEA Tests », Schulich School of business, York University, September.
- Cordella, T. et Yeyati, E.L., 2002, « Financial Opening, Deposit Insurance, and Risk in a Model of Banking Competition », European Economic Review, Vol. 46, N°3, pp. 471-485.
- Correia, L.F., Amaral, H.F. et Louvet, P., 2009, « Un Indice de Gouvernance pour les Entreprises au Brésil », Communication présentée au 5e colloque de l'IFBAE, Grenoble, France.
- DeAngelo, L.E., 1981, « Auditor Size and Audit Quality », Journal of Accounting & Economics, Vol. 3, N°2, pp. 183-199.
- Dell'Ariccia, G., 2001, « Asymmetric Information and the Structure of the Banking Industry », European Economic Review, Vol. 45, pp. 1957-1980.

Demirguc-Kunt, A. et Huizinga, H., 1999, « Determinants of Commercial Bank Interest Margins and Profitability: Some International Evidence », *World Bank Economic Review*, Vol. 13, N° 2, pp. 379–408.

Demirgüc-Kunt, A., Detragiache, E. et Tressel, T., 2008, « Banking on the Principles: Compliance with Basel Core Principles and Bank Soundness », *Journal of Financial Intermediation*, Vol. 17, N°4, pp. 511-542.

Demsetz, H., 1967, « Toward a Theory of Property Rights », *The American Economic Review*, Vol. 57, No. 2, pp. 347.

Demsetz, H., 1983, « The Structure of Ownership and the Theory of the Firm », *Journal of Law and Economics*, Vol. 26, pp. 375-390.

Deng, S. et Jia, J., 2008, « Institutional Ownership, Diversification, and Risk-taking in BHCs », Southern Illinois University Edwardsville, Working Paper, N° 08-0205.

Dong, Y., Girardoneb, C. et Kuoc, J-M., 2015, « Board Governance, Efficiency and Risk-taking: The Case of the Chinese Banking Sector », 23-25 March 2015: The British Accounting and Finance Association (BAFA) Annual Conference, University Place.

Drucker, P., 1997, « La Pratique de la Direction des Entreprises », Edition d'Organisation, Paris.

Dubernet, M., 1997, « Gestion Actif Passif et Tarification des Services Bancaires », *Economica*.

Durnev, A. et Kim, E.H., 2003, « To Steal or Not to Steal: Firm Attributes, Legal Environment, and Valuation », Current Draft: September 22, 2003.

El Akremi, A. et Roussel, P., 2003, « Analyse des Variables Modératrices et Médiatrices par les Méthodes d'Equations Structurelles : Applications en GRH », Actes du 14e congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines, Grenoble, pp.1063-1096.

El Chaarani, H., 2014, « The Impact of Corporate Governance on the Performance of Lebanese Banks », *The International Journal of Business and Finance Research*, Vol.8, N°5.

El Mehdi, I.K., 2007, « Empirical Evidence on Corporate Governance and Corporate Performance in Tunisia », *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 15, N°6. pp. 1429-1441.

Elyasiani, E.Z. et Jia, J.J., 2008, « Institutional Ownership Stability and BHC Performance », *Journal of Banking and Finance*, Vol. 32, pp. 1767-1781.

Fama, E.F., 1980, « Agency Problems and Theory of the Firm », *Journal of political Economy*, Vol. 24, pp. 301-225.

Fama, E. et Jensen, M.C., 1983, « Separation of Ownership and Control », *Journal of Law and Economics*, Vol. 26, pp. 301-325.

Farazi, S., Feyen, E. et Rocha, R., 2013, « Bank Ownership and Performance in the Middle East and North Africa Region », *Review of Middle East Economics and Finance*, Vol. 9, N°2, pp. 159-196.

Fernandez, A. et Gonzalez, F., 2005, « How Accounting and Auditing Systems Can Counteract Risk-Shifting of Safety-Nets in Banking: Some International Evidence », *Journal of Financial Stability*, Vol. 1, pp. 466-500.

Flint, D., 1988, « Philosophy and Principles of Auditing », MacMillan Education, Londres.

Furfine, C.H., 2001, « Banks as Monitors of Other Banks: Evidence from the Overnight Federal Funds Market », *Journal of Business*, Vol. 74, pp. 33-57.

Furubotn, E.G. et Pejovich, S., 1972, « Property Rights and Economic Theory: A Survey of Recent Literature », *Journal of Economic Literature*, Vol. 10, N°4, p. 1139.

Gabriel-Jiménez, J., Lopez, A. et Saurina, J., 2007, « How Does Competition Impact Bank Risk Taking? », Working paper, Federal Reserve Bank of San Francisco.

Garcia-Marco, T. et Robles-Fernández, M.D., 2008, « Risk-Taking Behaviour and Ownership in the Banking Industry: The Spanish Evidence », *Journal of Economics and Business*, Vol. 60, N°4, pp. 332-354.

Gauzente, C., 2000, « Mesurer la Performance des Entreprises en l'Absence des Indicateurs Objectifs », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 3, N°2.

Gelos, R. Gaston, et Shang-Jin Wei, 2002, « Transparency and International Investor Behavior », NBER Working Paper, N°9260, (Cambridge, Massachusetts: National Bureau of Economic Research).

Godard, L. et Schatt, A., 2000, « Quels Sont les Caractéristiques Optimales du Conseil d'Administration ? », *La Revue du Financier*, N° 127, pp. 36-47.

Godlewski, C., 2003, « Modélisation de la Prévision des Défaillances Bancaires : une Application aux Banques des pays émergents », document de travail LaRGE, Université Robert Schuman.

Godowsk, C., 2007, « L'Objectivité de l'Evaluation de la Corporate Governance par l'Audit Interne », in *Audit interne*, Elisabeth Bertin, Eyrolles, pp. 140.

Gompers, P., Ishii, J. et Metrick, A., 2003, « Corporate Governance and Equity Prices », *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 118, N°1, pp. 107-156.

Gorton G. et Rosen R., 1995, « Corporate Control, Portfolio Choice, and the Decline of banking », *The Journal of Finance*, Vol. 50, N° 5, pp. 1377-1420.

Gourieroux, C. et Tiomo, A., 2007, « Risque de Crédit: une Approche Avancée », *Economica*.

Gramling A. A. et Myers P.M., 2006, « Internal Auditing's Role in ERM », *Internal auditor*, Avril, pp. 54.

Guenoun, M., 2009, « Le Management de la Performance Publique Locale. Étude de l'Utilisation des Outils de Gestion dans deux Organisations Intercommunales », Thèse de doctorat, Université Paul Cézanne, Aix-Marseille III.

Gulamhussen, M.A. et Guerreiro, L., 2009, « The Influence of Foreign Equity and Board Membership on Corporate Strategy and Internal Cost Management in Portuguese Banks », *Management Accounting Research*, Vol. 20, pp. 6-17.

Guttentag, J.M. et Herring, Richard J. (1986), « Disaster Myopia in International Banking », *Essays in International Finance*, 164, International Finance Section, Princeton University.

Hamrouni, A., Miloudi, A. et Benkraiem, R., 2015, « Signaling Firm Performance Through Corporate Voluntary Disclosure », *Journal of Applied Business Research*, Vol.31, N°2, pp. 609-620.

Hannan, T.H., (1991) « Foundations of the Structure- Conduct Performance Paradigm in Banking », *Journal of Money, Credit, and Banking*, Vol. 23, N°1, pp. 68-84

Haw, I.M., Simon, S.M.H., Hu, B. et Donghui, W., 2010, « Concentrated Control, Institutions and Banking Sector: An International Study », *Journal of Banking and Finance*, Vol. 34, pp. 485-497.

Heally, J., 2003, « Corporate Governance and Wealth Creation in New Zealand », Dunmore Press Ltd.

Hermosillo, B.G., 1999, « Determinants of Ex-Ante Banking System Distress: A Macro-Micro Empirical Exploration of Some Recent Episodes », *IMF Working Paper*, 33.

Iannotta, G., Nocera, G. et Sironi, A., 2007, « Ownership Structure, Risk and Performance in the European Banking Industry », *Journal of Banking and Finance*, Vol. 31, pp. 2127-2149.

Iannotta, G., Nocera, G. et Sironi, A., 2013, « The Impact of Government Ownership on Bank Risk », *Journal of Financial Intermediation*, Vol. 22, pp. 152-176.

Igalens, J., 2003, « DRH Aujourd'hui, DRS Demain ? », *Personnel*, n° 442, septembre, pp. 55-57.

Javaid, F., et Sobor, A., 2015, « Impact of Corporate Governance Index on Firm Performance: Evidence from Pakistani Manufacturing », *Journal of Public Administration and Governance*, Vol. 5, N°2, pp.35-46.

Jensen, M.C., 1993, « The Modern Industrial Revolution, Exit and the Failure of Internal Control Systems », *Journal of Finance*, Vol. 48, N°3, pp. 831-880.

Jensen, M.C. et Meckling, W., 1976, « Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, N°4, pp. 305-360.

Jensen M.C. et Meckling W.H., 1992, « Specific and General Knowledge and Organizational Structure », pp. 275-281, in *Werin L. et Wijkander H., Contracts Economics*, Blackwell.

Kaaya, I. et Pastory, D., 2013, « Credit Risk and Commercial Banks Performance in Tanzania: a Panel Data Analysis », *Research Journal of Finance and Accounting*, 4, N°16, pp. 55-63.

Kithinji, A.M., 2010, « Credit Risk Management and Profitability of Commercial Banks in Kenya », *School of Business, University of Nairobi, Nairobi*.

Klapper, L. et Love, I., 2004, « Corporate Governance, Investor Protection, and Performance in Emerging Markets », *Journal of Corporate Finance*, Vol. 10, pp. 703–728.

Klein, A., 1998, « Firm Performance and Board Committee Structure », *Journal of law and economics*, Vol. 4, pp. 275-303.

La Porta, R., Lopez-De-Silanes, F. et Shleifer, A., 2002, « Government Ownership of Commercial Banks », *Journal of Finance*, Vol. 57, pp.265-301.

La Porta, R., Lopez-De-Silanes F., Shleifer, A. et Viskny R., 2000, « Investor Protection and Corporate Governance », *Journal of Financial Intermediation*, Vol. 58, Octobre, pp. 3-27.

Laeven, L.A. et Levine, R., 2009, « Bank Governance, Regulation, and Risk », *Journal of Financial Economics*, Vol. 93, pp. 259-275.

Lebas, M., 1995, « Oui, il Faut Définir la Performance », *Revue Française de Comptabilité*, N°269, Juillet-août, pp. 67-75.

Lipton, M. et Lorsch, J., 1992, « A Modest Proposal for Improved Corporate Governance », *Business Lawyer* 48: pp. 59-77.

Levine, R., 2004, « Corporate Governance of Banks: A Concise Discussion of Concepts and Evidence », *The World Bank Policy Research, Working Paper Series*, N°3404.

Lorino, P., 2001, « Le Balanced Scorecard Revisité : Dynamique Stratégique et Pilotage de Performance, Exemple d'une Entreprise Energétique », Actes du 22ème Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Metz.

Lorino, P., 2003, « Méthodes et Pratiques de la Performance », 3ème édition, Éditions d'Organisation, Paris.

Louizi, A., 2007, « Les Pratiques de Gouvernance et la Performance des Entreprises Françaises », XVIème conférence de l'AIMS, 6-9 Juin, Montréal (Canada).

Macey, J. R. et O'Hara, M., 2003, « The Corporate Governance of Banks », *Economic Policy Review*, Federal Reserve Bank of New York, Special Issue, Vol.9, N°1, Avril, pp. 91-108.

Mamoghli, C. et Dhouibi, R., 2009, « Bank Corporate Governance and Insolvency Risk Evidence from an Emerging Market », Working paper, pp. 32.

Mamoghli, C. et Dhouibi, R., 2009b, « Quel est l'Impact de la Propriété Publique sur la Rentabilité des Banques ? Cas des Banques Tunisiennes », 8ème colloque ATSG Tunisie.

Mangena, M. et Tauringana, V., 2008, « Corporate Boards, Ownership Structure and Firm Performance in an Environment of Severe Political and Economic Uncertainty », British Accounting Association Conference, Avril, Blackpool.

Menon, K. et Williams, J.D., 1994, « The Use of Audit Committees for Monitoring », *Journal of Accounting & Public Policy*, N°13, pp. 121-139.

Micco, A., Ugo, P. et Monica, Y., 2007, « Bank Ownership and Performance: Does Politics Matter? », *Journal of Banking and Finance*, Vol. 31, pp. 219-241.

Moerland, P.W., 1995, « Alternative Disciplinary Mechanisms in Different Corporate Systems », *Journal of Economic Behavior & Organisation*, Vol. 26, pp. 17-34.

Morck, R., Shleifer, A. et Vishny, R.W., 1988, « *Management Ownership and Market Valuation.* » *Journal of Financial Economics*, Vol. 20, pp. 293-315.

Morin, E.M., Savoie, A. et Beaudin, G., 1994, « L'Efficacité de l'Organisation - Théories, Représentations et Mesures », Montréal, Gaëtan Morin Éditeur.

Naciri, A., 2006, « *Traité de Gouvernance Corporative* », Les presses de l'université LAVAL.

Nam, Sang-Woo, 2004, « Corporate governance of banks: Review of issues », Asian Development Bank Institute (ADBI), Tokyo Research Paper.

Oanh, Q.T.K., 2006, « Une Perspective de Recherche sur la Performance dans l'organisation », 23e Colloque annuel du Conseil canadien des PME et de l'entrepreneuriat, Trois-Rivières.

Pathan, S., 2009, « Strong Boards, CEO Power and Bank Risk-Taking », *Journal of Banking and Finance*, Vol. 33, N° 7, pp. 1340-1350.

Pathan, S., et Faff, R., 2013, « Does Board Structure in Banks Really Affect their Performance », *Journal of Banking & Finance*, Vol. 37, pp. 1573-1589.

Pathan, S., Skully, M. et Wickramanayake, J., 2007, « Board Size, Independence and Performance: an analysis of Thai banks », *Asia-Pacific Financial Markets*, Vol. 14, pp.211-227.

Pesqueux, Y., 2004, « La Notion de Performance Globale », 5ème forum international sur "La Performance Globale de l'Entreprise, Université Tunis Carthage, 1er - 2 Décembre.

Pi, L. et Timme, S.G., 1993, « Corporate Control and Bank Efficiency », *Journal of Banking and Finance*, Vol.17, pp.515-530.

Pirotte, A., 2011, « Économétrie des données de panel : Théories et applications », *Economica*, Collection Corpus, 278 p.

Rachdi, H., Trabelsi, M.A. et Trad, N., 2013, « Banking Governance and Risk: The Case of Tunisian Conventional Banks », *Review of Economic Perspectives*, Faculty of Economics and Administration of Masaryk University in Brno, Czech Republic, Tchékoslovaquie, Vol. 4, pp. 195-206.

Rachdi, H., et Ghazouani Ben Ameer, I., 2011, « Board Characteristics, Performance and Risktaking Behaviour in Tunisian Banks », *International Journal of Business and Management*, Vol. 6, N°6, pp. 88-97.

Rouissi, R.B., Sassi, S. et Bouzgarrou, H., 2011, « L'Analyse des Déterminants de la Rentabilité des Banques Françaises. Comparaison entre Banques Domestiques et Banques Etrangères », 3rd Euro African Conference in Finance and Economics.

Roussel P., Durrieu F., Campoy E. et El Akremi A., 2005, « Méthodes D'équations Structurelles : Recherches et Application en Gestion », Paris, *Economica*.

Rowe, W., et Morrow, J., 1999, « A Note on the Dimensionality of Firm Financial Performance Using Accounting, Market, and Subjective Measures », *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol.16, N°10, pp. 58-70.

Savoie, A. et Morin, E., 2001, « Développement Récents dans les Représentations de l'Efficacité Organisationnelle », *Revue Psychologica*, Universidade de Coimbra, Portugal, N°27, pp. 7-29.



Schweiger, I. et Mcgee, J.S., 1961, « The Structure and Performance of Banks and Related Financial Institutions in Chicago and Other Areas », *Journal of Business*, Vol. 34, N°2

Seelanatha, L., 2010, « Market Structure, Efficiency and Performance of Banking Industry in Sri Lanka », *Banks and Bank Systems*, Vol. 5, Issue 1.

Shleifer, A., 1998, « State Versus Private Ownership », *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 12, N° 4, pp. 133-150.

Shehzad, C.T., De Haan, J. et Scholtens, B., 2010, « The Impact of Bank Concentration on Impaired Loans and Capital Adequacy. », *Journal of Banking and Finance*, Vol. 34, pp. 399-408.

Shleifer, A. et Vishny, R.W., 1986, « Large Shareholders and Corporate Control », *Journal of Political Economy*, Vol. 94, pp.461-488.

Shleifer, A. et Vishny, R.W., 1994, « Politicians and Firms », *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 109, pp. 995-1025.

Shleifer, A., et Vishny, R.W., 1997, « A Survey of Corporate Governance », *Journal of Finance*, Vol. 52, N°. 2, pp.737-783.

Simpson, W.G. et Gleason, A.E., 1999, « Board Structure, Ownership, and Financial Distress in Banking Firms », *International Review of Economics and Finance*, Vol. 8, N°3, pp. 281-92.

Sinha, R., 1998, « Corporate Governance in Financial Services Firms », Loughborough University Banking Centre, paper N°. 121/98, Loughborough University.

Staikouras, P.K., Staikouras, C.K. et Agoraki, M-E.K., 2007, « The Effect of Board Size and Composition on European Bank Performance », *European Journal of Law and Economics*, 2Vol. 3, pp. 1-27.

Standard & Poor's Governance Service, 2002, « Standard & Poor's Corporate Governance Scores-Criteria, Methodologie and Definitions », McGraw-Hill Companies Inc.

Stannack, P., 1996, « Perspective on Employees Performance », *Management Research News*, Vol. 119, N°4/5, pp. 38-40.

Strahan, Ph.E., 2004, « Commentary: Ownership Structure and Bank Performance », *FRBNY Economic Policy Review*, Septembre, pp.109-113.

Sûer, O., 2011, « Les Déterminants Organisationnels de la Performance des Banques en Turquie », le 24ème Congrès de l'Association française de comptabilité.

Tadesse, S., 2006, « The Economic Value of Regulated Disclosure: Evidence from the Banking Sector », *Journal of Accounting and Public Policy*, Vol. 25, N°1, pp. 32-70.

Tarraf, H. et Majeske, K.D., 2013, « Impact of Risk Taking on Bank Financial Performance During 2008 Financial Crisis », *Journal of Finance and Accountancy*. 1318.

Tsorhe, J.S., Aboagye, A.Q.Q., et Kyereboah-Coleman, A., 2011, « Corporate Governance and Bank Risk Management in Ghana », *University of Ghana Business School*.

Tu, T.T., Khanh, B.P. et Quyen, D.P., 2014, « Developing Corporate Governance Index for Vietnamese Banking System », *International Journal of Financial Research*, Vol. 5, N°2.

Uwuigbe, U., Ranti, O. et Babajide, O., 2015, « Credit Management and Bank Performance of Listed Banks in Nigeria », *Journal of Economics and Sustainable Development*, Vol. 6, N°2.

Vefeast, N., 1999, « Board Meeting Frequency and Firm Performance », *Journal of Financial Economics*, Vol.53, pp. 113-142.

Weiner, J. et Pape, J.C., 1999, « A Taxonomy of Systems of Corporate Governance », *Corporate Governance an International Review*, Vol. 7, Avril, pp. 152-166.

Wild, J., 1996, « The Audit Committee and Earnings Quality », *Journal of Accounting, Auditing and Finance*, Vol. 11, N° 2, pp. 247-276.

## ANNEXES

### ANNEXE1. RESULTATS DES REGRESSIONS DU MODELE A EFFET ALEATOIRE N°1

**Tableau 1 :  $ROA_{it} = \alpha + \beta_1 \text{IndGOV}_{it} + \beta_2 \text{Taille}_{it} + \beta_3 \text{Inflation}_{it} + \varepsilon_{it}$**

Dependent Variable: ROA  
 Method: Panel EGLS (Cross-section random effects)  
 Date: 11/15/15 Time: 11:00  
 Sample: 2003 2014  
 Periods included: 12  
 Cross-sections included: 10  
 Total panel (balanced) observations: 120  
 Swamy and Arora estimator of component variances

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	0.283159	0.554684	0.510487	0.6108
IND_GOV	0.170406	0.069012	2.469227	0.0151
TAILLE	-0.000103	0.000263	-0.392585	0.6954
INF	-0.921944	0.728443	-1.265637	0.2084

Effects Specification		S.D.	Rho
Cross-section random		0.023350	0.0900
Idiosyncratic random		0.074265	0.9100

Weighted Statistics			
R-squared	0.331809	Mean dependent var	0.102129
Adjusted R-squared	0.256872	S.D. dependent var	0.081556
S.E. of regression	0.070305	Sum squared resid	0.528882
F-statistic	4.427824	Durbin-Watson stat	1.591263
Prob(F-statistic)	0.000010		

Unweighted Statistics			
R-squared	0.236873	Mean dependent var	0.106047
Sum squared resid	0.734900	Durbin-Watson stat	1.172423

**Tableau 2 :  $ROE_{it} = \alpha + \beta_1 \text{IndGOV}_{it} + \beta_2 \text{Taille}_{it} + \beta_3 \text{Inflation}_{it} + \varepsilon_{it}$**

Dependent Variable: ROE  
 Method: Panel EGLS (Cross-section random effects)  
 Date: 11/15/15 Time: 11:04  
 Sample: 2003 2014  
 Periods included: 12  
 Cross-sections included: 10  
 Total panel (balanced) observations: 120  
 Swamy and Arora estimator of component variances

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	0.343416	0.630920	0.544310	0.5874
IND_GOV	0.224974	0.078497	2.866013	0.0050
TAILLE	-0.000136	0.000300	-0.454962	0.6501
INF	-1.227390	0.828561	-1.481351	0.1415

Effects Specification			
		S.D.	Rho
Cross-section random		0.000000	0.0000
Idiosyncratic random		0.011134	1.0000
Weighted Statistics			
R-squared	0.280218	Mean dependent var	0.104460
Adjusted R-squared	0.199495	S.D. dependent var	0.089379
S.E. of regression	0.079968	Sum squared resid	0.684253
F-statistic	3.471342	Durbin-Watson stat	1.337289
Prob(F-statistic)	0.000244		
Unweighted Statistics			
R-squared	0.158886	Mean dependent var	0.041500
Sum squared resid	0.014459	Durbin-Watson stat	1.904779

**Tableau 3 :  $ROA_{it} = \alpha + \beta_1 IndCA_{it} + \beta_2 IndQA_{it} + \beta_3 IndSP_{it} + \beta_4 IndTD_{it} + \beta_5 Taille_{it} + \beta_6 Inflation_{it} + \varepsilon_{it}$**

Dependent Variable: ROA

Method: Panel EGLS (Cross-section random effects)

Date: 11/15/15 Time: 11:43

Sample: 2003 2014

Periods included: 12

Cross-sections included: 10

Total panel (balanced) observations: 120

Swamy and Arora estimator of component variances

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	-0.131997	0.508160	-0.259755	0.7956
IND_CA	0.032929	0.070048	1.470086	0.1043
IND_QA	0.041597	0.057548	0.722821	0.4714
IND_SP	0.153254	0.055556	2.758553	0.0069
IND_TD	0.107085	0.054150	1.977566	0.0506
TAILLE	-6.68E-05	0.000239	-0.278859	0.7809
INF	-0.540596	0.668334	-0.808871	0.4204
Effects Specification				
		S.D.	Rho	
Cross-section random		0.004558	0.1006	
Idiosyncratic random		0.013631	0.8994	
Weighted Statistics				
R-squared	0.386601	Mean dependent var	0.102129	
Adjusted R-squared	0.298130	S.D. dependent var	0.081556	
S.E. of regression	0.068326	Sum squared resid	0.485513	
F-statistic	4.369807	Durbin-Watson stat	1.634966	
Prob(F-statistic)	0.000003			
Unweighted Statistics				
R-squared	0.212036	Mean dependent var	0.006567	
Sum squared resid	0.021774	Durbin-Watson stat	1.931053	

### Tableau 4 : $ROE_{it} = \alpha + \beta_1 \text{IndCA}_{it} + \beta_2 \text{IndQA}_{it} + \beta_3 \text{IndSP}_{it} + \beta_4 \text{IndTD}_{it} + \beta_5 \text{Taille}_{it} + \beta_6 \text{Inflation}_{it} + \varepsilon_{it}$

Dependent Variable: ROE  
 Method: Panel EGLS (Cross-section random effects)  
 Date: 11/15/15 Time: 11:46  
 Sample: 2003 2014  
 Periods included: 12  
 Cross-sections included: 10  
 Total panel (balanced) observations: 120  
 Swamy and Arora estimator of component variances

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	0.216203	0.555014	0.389545	0.6977
IND_CA	0.041349	0.076507	1.940460	0.0900
IND_QA	0.002331	0.062854	0.037085	0.9705
IND_SP	0.174347	0.060678	2.873291	0.0049
IND_TD	0.154303	0.059143	2.608983	0.0104
TAILLE	-0.000107	0.000262	-0.407794	0.6843
INF	-1.047256	0.729957	-1.434681	0.1544

Effects Specification		S.D.	Rho
Cross-section random		0.030732	0.1444
Idiosyncratic random		0.074811	0.8556

Weighted Statistics			
R-squared	0.390753	Mean dependent var	0.104460
Adjusted R-squared	0.302881	S.D. dependent var	0.089379
S.E. of regression	0.074626	Sum squared resid	0.579173
F-statistic	4.446840	Durbin-Watson stat	1.501963
Prob(F-statistic)	0.000002		

Unweighted Statistics			
R-squared	0.286492	Mean dependent var	0.106047
Sum squared resid	0.687117	Durbin-Watson stat	1.270984

## ANNEXE2. RESULTATS DES REGRESSIONS DU MODELE A EFFET ALEATOIRE N°2

### Tableau 5 : $CRisk_{it} = \alpha + \beta_1 \text{IndGOV}_{it} + \beta_2 \text{Taille}_{it} + \beta_3 \text{Inflation}_{it} + \varepsilon_{it}$

Dependent Variable: CRISK  
 Method: Panel EGLS (Cross-section random effects)  
 Date: 11/15/15 Time: 11:50  
 Sample: 2003 2014  
 Periods included: 12  
 Cross-sections included: 10  
 Total panel (balanced) observations: 120  
 Swamy and Arora estimator of component variances

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	-0.189639	0.598604	-0.316801	0.7520
IND_GOV	-0.291486	0.074477	-3.913793	0.0002
TAILLE	0.000216	0.000284	1.760278	0.0488
INF	0.933763	0.786123	1.187808	0.2375

Effects Specification			
		S.D.	Rho
Cross-section random		0.052621	0.3248
Idiosyncratic random		0.075872	0.6752
Weighted Statistics			
R-squared	0.638721	Mean dependent var	0.179596
Adjusted R-squared	0.598203	S.D. dependent var	0.119696
S.E. of regression	0.075872	Sum squared resid	0.615954
F-statistic	15.76414	Durbin-Watson stat	0.987935
Prob(F-statistic)	0.000000		
Unweighted Statistics			
R-squared	0.371312	Mean dependent var	0.179596
Sum squared resid	1.071865	Durbin-Watson stat	0.599137

**Tableau 6 :  $CRisk_{it} = \alpha + \beta_1 IndCA_{it} + \beta_2 IndQA_{it} + \beta_3 IndSP_{it} + \beta_4 IndTD_{it} + \beta_5 Taille_{it} + \beta_6 Inflation_{it} + \epsilon_{it}$**

Dependent Variable: CRISK

Method: Panel EGLS (Cross-section random effects)

Date: 11/15/15 Time: 11:52

Sample: 2003 2014

Periods included: 12

Cross-sections included: 10

Total panel (balanced) observations: 120

Swamy and Arora estimator of component variances

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	0.177145	0.556930	0.318074	0.7511
IND_CA	-0.017710	0.076771	-1.830690	0.1080
IND_QA	-0.056141	0.063071	-0.890125	0.3755
IND_SP	-0.123758	0.060888	-2.032548	0.0446
IND_TD	-0.085239	0.059347	-1.736282	0.1039
TAILLE	5.89E-05	0.050262	1.224541	0.1028
INF	0.517038	0.732477	0.705876	0.4818
Effects Specification				
		S.D.	Rho	
Cross-section random		0.035138	0.1805	
Idiosyncratic random		0.074883	0.8195	
Weighted Statistics				
R-squared	0.657944	Mean dependent var	0.179596	
Adjusted R-squared	0.608609	S.D. dependent var	0.119696	
S.E. of regression	0.074883	Sum squared resid	0.583179	
F-statistic	13.33626	Durbin-Watson stat	1.049300	
Prob(F-statistic)	0.000000			
Unweighted Statistics				
R-squared	0.576621	Mean dependent var	0.179596	
Sum squared resid	0.721828	Durbin-Watson stat	0.893153	

## ANNEXE3. RESULTATS DES REGRESSIONS DU MODELE A EFFET ALEATOIRE N°3

**Tableau 7 :  $ROA_{it} = \alpha + \beta_1 CRisk_{it} + \beta_2 Taille_{it} + \beta_3 Inflation_{it} + \varepsilon_{it}$**

Dependent Variable: ROA

Method: Panel EGLS (Cross-section random effects)

Date: 11/15/15 Time: 15:36

Sample: 2003 2014

Periods included: 12

Cross-sections included: 10

Total panel (balanced) observations: 120

Swamy and Arora estimator of component variances

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	-0.243857	0.446084	-0.546661	0.5858
CRISK	-0.248536	0.082719	-3.004572	0.0033
TAILLE	-0.000182	0.000208	-0.875732	0.3831
INF	-0.230988	0.645474	-0.357858	0.7212
Effects Specification				
			S.D.	Rho
Cross-section random			0.004293	0.0892
Idiosyncratic random			0.013721	0.9108
Weighted Statistics				
R-squared	0.348685	Mean dependent var		0.102129
Adjusted R-squared	0.275640	S.D. dependent var		0.081556
S.E. of regression	0.069412	Sum squared resid		0.515525
F-statistic	4.773583	Durbin-Watson stat		1.650295
Prob(F-statistic)	0.000003			
Unweighted Statistics				
R-squared	0.154535	Mean dependent var		0.006567
Sum squared resid	0.023362	Durbin-Watson stat		1.835948

**Tableau 8 :  $ROE_{it} = \alpha + \beta_1 CRisk_{it} + \beta_2 Taille_{it} + \beta_3 Inflation_{it} + \varepsilon_{it}$**

Dependent Variable: ROE

Method: Panel EGLS (Cross-section random effects)

Date: 11/15/15 Time: 15:37

Sample: 2003 2014

Periods included: 12

Cross-sections included: 10

Total panel (balanced) observations: 120

Swamy and Arora estimator of component variances

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	-0.256506	0.489589	-0.523920	0.6014
CRISK	-0.405532	0.090786	-4.466883	0.0000
TAILLE	-0.000204	0.000228	-0.893727	0.3735
INF	-0.348589	0.708424	-0.492063	0.6237
Effects Specification				
			S.D.	Rho

Cross-section random	0.026257	0.1067
Idiosyncratic random	0.075967	0.8933

---



---

Weighted Statistics

---



---

R-squared	0.346774	Mean dependent var	0.104460
Adjusted R-squared	0.273515	S.D. dependent var	0.089379
S.E. of regression	0.076181	Sum squared resid	0.620982
F-statistic	4.733541	Durbin-Watson stat	1.460380
Prob(F-statistic)	0.000004		

---



---

Unweighted Statistics

---



---

R-squared	0.239274	Mean dependent var	0.106047
Sum squared resid	0.732588	Durbin-Watson stat	1.193869

---



---

## ANNEXE 4. RESULTATS DES REGRESSIONS DU MODELE A EFFET ALEATOIRE N°4

**Tableau 9 :  $ROA_{it} = \alpha + \beta_1 IndGOV_{it} + \beta_2 CRisk_{it} + \beta_3 Taille_{it} + \beta_4 Inflation_{it} + \varepsilon_{it}$**

Dependent Variable: ROA

Method: Panel EGLS (Cross-section random effects)

Date: 11/15/15 Time: 15:52

Sample: 2003 2014

Periods included: 12

Cross-sections included: 10

Total panel (balanced) observations: 120

Swamy and Arora estimator of component variances

---



---

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	0.245151	0.544357	0.450349	0.6534
IND_GOV	0.111986	0.082379	1.947212	0.0448
CRISK	-0.200424	0.087872	-2.280872	0.0246
TAILLE	-6.01E-05	0.000259	-0.231953	0.8170
INF	-0.734796	0.719242	-1.021625	0.3093

---



---

Effects Specification

---



---

	S.D.	Rho
Cross-section random	0.004712	0.1046
Idiosyncratic random	0.013784	0.8954

---



---

Weighted Statistics

---



---

R-squared	0.363069	Mean dependent var	0.102129
Adjusted R-squared	0.284955	S.D. dependent var	0.081556
S.E. of regression	0.068964	Sum squared resid	0.504139
F-statistic	4.647929	Durbin-Watson stat	1.672991
Prob(F-statistic)	0.000003		

---



---

Unweighted Statistics

---



---

R-squared	0.157055	Mean dependent var	0.006567
Sum squared resid	0.023293	Durbin-Watson stat	1.843904

---



---



**Tableau 10 :  $ROE_{it} = \alpha + \beta_1 IndGOV_{it} + \beta_2 CRisk_{it} + \beta_3 Taille_{it} + \beta_4 Inflation_{it} + \epsilon_{it}$** 

Dependent Variable: ROE

Method: Panel EGLS (Cross-section random effects)

Date: 11/15/15 Time: 15:54

Sample: 2003 2014

Periods included: 12

Cross-sections included: 10

Total panel (balanced) observations: 120

Swamy and Arora estimator of component variances

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	0.276456	0.597539	0.462657	0.6446
IND_GOV	0.122051	0.079450	1.936199	0.0475
CRISK	-0.353096	0.096456	-3.660677	0.0004
TAILLE	-6.00E-05	0.000284	-0.210978	0.8333
INF	-0.897682	0.789510	-1.137011	0.2581
Effects Specification				
			S.D.	Rho
Cross-section random			0.027746	0.1186
Idiosyncratic random			0.075620	0.8814
Weighted Statistics				
R-squared	0.361000	Mean dependent var		0.104460
Adjusted R-squared	0.282633	S.D. dependent var		0.089379
S.E. of regression	0.075702	Sum squared resid		0.607458
F-statistic	4.606486	Durbin-Watson stat		1.487237
Prob(F-statistic)	0.000003			
Unweighted Statistics				
R-squared	0.262258	Mean dependent var		0.106047
Sum squared resid	0.710454	Durbin-Watson stat		1.230184

**Tableau 11 :  $ROA_{it} = \alpha + \beta_1 IndCA_{it} + \beta_2 IndQA_{it} + \beta_3 IndSP_{it} + \beta_4 IndTD_{it} + \beta_5 CRisk_{it} + \beta_6 Taille_{it} + \beta_7 Inflation_{it} + \epsilon_{it}$** 

Dependent Variable: ROA

Method: Panel EGLS (Cross-section random effects)

Date: 11/15/15 Time: 15:39

Sample: 2003 2014

Periods included: 12

Cross-sections included: 10

Total panel (balanced) observations: 120

Swamy and Arora estimator of component variances

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	-0.102529	0.502307	-0.204117	0.8387
IND_CA	0.030875	0.069225	1.518230	0.1054
IND_QA	0.050936	0.057073	0.892459	0.3742
IND_SP	0.132667	0.055969	2.370370	0.0196
IND_TD	0.092906	0.054028	1.719576	0.0885
CRISK	-0.166349	0.088398	-1.881822	0.0627
TAILLE	-7.66E-05	0.000237	-0.323601	0.7469
INF	-0.454587	0.661895	-0.686796	0.4938

Effects Specification			
		S.D.	Rho
Cross-section random		0.005700	0.1499
Idiosyncratic random		0.013574	0.8501
Weighted Statistics			
R-squared	0.406989	Mean dependent var	0.102129
Adjusted R-squared	0.314871	S.D. dependent var	0.081556
S.E. of regression	0.067506	Sum squared resid	0.469376
F-statistic	4.418125	Durbin-Watson stat	1.688768
Prob(F-statistic)	0.000001		
Unweighted Statistics			
R-squared	0.218872	Mean dependent var	0.006567
Sum squared resid	0.021585	Durbin-Watson stat	1.934684

**Tableau 12 :  $ROE_{it} = \alpha + \beta_1 \text{IndCA}_{it} + \beta_2 \text{IndQA}_{it} + \beta_3 \text{IndSP}_{it} + \beta_4 \text{IndTD}_{it} + \beta_5 \text{CRisk}_{it} + \beta_6 \text{Taille}_{it} + \beta_7 \text{Inflation}_{it} + \varepsilon_{it}$**

Dependent Variable: ROE

Method: Panel EGLS (Cross-section random effects)

Date: 11/15/15 Time: 15:41

Sample: 2003 2014

Periods included: 12

Cross-sections included: 10

Total panel (balanced) observations: 120

Swamy and Arora estimator of component variances

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	0.263395	0.537667	0.489885	0.6253
IND_CA	0.040167	0.074099	1.621699	0.1085
IND_QA	0.017287	0.061091	0.282971	0.7778
IND_SP	0.141377	0.059909	2.359874	0.0202
IND_TD	0.131595	0.057832	2.275482	0.0249
CRISK	-0.266402	0.094620	-2.815484	0.0058
TAILLE	-9.10E-05	0.000253	-0.359077	0.7203
INF	-0.909516	0.708489	-1.283739	0.2021

Effects Specification			
		S.D.	Rho
Cross-section random		0.036201	0.2006
Idiosyncratic random		0.072275	0.7994
Weighted Statistics			
R-squared	0.434291	Mean dependent var	0.104460
Adjusted R-squared	0.346413	S.D. dependent var	0.089379
S.E. of regression	0.072258	Sum squared resid	0.537785
F-statistic	4.942018	Durbin-Watson stat	1.572255
Prob(F-statistic)	0.000000		
Unweighted Statistics			
R-squared	0.295038	Mean dependent var	0.106047
Sum squared resid	0.678887	Durbin-Watson stat	1.244181

## ANNEXE 5. RESULTATS DES TESTS DE L'EFFET DE MEDIATION

**Tableau 13 : Le Risque de crédit médiatise la relation entre l'efficacité du Conseil d'Administration et la performance**

Variable dépendante	R <sup>2</sup> ajusté	β <sub>1</sub> (p)
Condition1 : Performance <sub>it</sub> = α + β <sub>1</sub> IndCA <sub>it</sub> + β <sub>2</sub> IndQA <sub>it</sub> + β <sub>3</sub> IndSP <sub>it</sub> + β <sub>4</sub> IndTD <sub>it</sub> + β <sub>5</sub> Taille <sub>it</sub> + β <sub>6</sub> Inflation <sub>it</sub> + ε <sub>it</sub>		
ROA	0.298	0.032 (0.1043)*
ROE	0.302	0.041 (0.0900)*
Condition2 : CRisk <sub>it</sub> = α + β <sub>1</sub> IndCA <sub>it</sub> + β <sub>2</sub> IndQA <sub>it</sub> + β <sub>3</sub> IndSP <sub>it</sub> + β <sub>4</sub> IndTD <sub>it</sub> + β <sub>5</sub> Taille <sub>it</sub> + β <sub>6</sub> Inflation <sub>it</sub> + ε <sub>it</sub>		
CRISK	0.608	-0.017 (0.1080)*
Condition3 : Performance <sub>it</sub> = α + β <sub>1</sub> IndCA <sub>it</sub> + β <sub>2</sub> IndQA <sub>it</sub> + β <sub>3</sub> IndSP <sub>it</sub> + β <sub>4</sub> IndTD <sub>it</sub> + β <sub>5</sub> CRisk <sub>it</sub> + β <sub>6</sub> Taille <sub>it</sub> + β <sub>7</sub> Inflation <sub>it</sub> + ε <sub>i</sub>		
ROA	0.314	0.030 (0.1054)*
ROE	0.346	0.040 (0.1085)*
Condition4 : nature de la médiation		
ROA	0.030 < 0.032 et significatif → médiation partielle	
ROE	0.040 < 0.041 et significatif → médiation partielle	

**Tableau 14 : Le Risque de crédit médiatise la relation entre la Structure de Propriété et la performance**

Variable dépendante	R <sup>2</sup> ajusté	β <sub>1</sub> (p)
Condition1 : Performance <sub>it</sub> = α + β <sub>1</sub> IndCA <sub>it</sub> + β <sub>2</sub> IndQA <sub>it</sub> + β <sub>3</sub> IndSP <sub>it</sub> + β <sub>4</sub> IndTD <sub>it</sub> + β <sub>5</sub> Taille <sub>it</sub> + β <sub>6</sub> Inflation <sub>it</sub> + ε <sub>it</sub>		
ROA	0.298	0.153 (0.0069)***
ROE	0.302	0.174 (0.0049)***
Condition2 : CRisk <sub>it</sub> = α + β <sub>1</sub> IndCA <sub>it</sub> + β <sub>2</sub> IndQA <sub>it</sub> + β <sub>3</sub> IndSP <sub>it</sub> + β <sub>4</sub> IndTD <sub>it</sub> + β <sub>5</sub> Taille <sub>it</sub> + β <sub>6</sub> Inflation <sub>it</sub> + ε <sub>it</sub>		
CRISK	0.608	-0.123 (0.0446)**
Condition3 : Performance <sub>it</sub> = α + β <sub>1</sub> IndCA <sub>it</sub> + β <sub>2</sub> IndQA <sub>it</sub> + β <sub>3</sub> IndSP <sub>it</sub> + β <sub>4</sub> IndTD <sub>it</sub> + β <sub>5</sub> CRisk <sub>it</sub> + β <sub>6</sub> Taille <sub>it</sub> + β <sub>7</sub> Inflation <sub>it</sub> + ε <sub>i</sub>		
ROA	0.314	0.132 (0.0196)**
ROE	0.346	0.141 (0.0202)**
Condition4 : nature de la médiation		
ROA	0.132 < 0.153 et significatif → médiation partielle	
ROE	0.141 < 0.174 et significatif → médiation partielle	

**Tableau 15 : Le Risque de crédit médiatise la relation entre la Transparence et la Divulgaration d'Informations et la performance**

Variable dépendante	R <sup>2</sup> ajusté	β <sub>1</sub> (p)
Condition1 : Performance <sub>it</sub> = α + β <sub>1</sub> IndCA <sub>it</sub> + β <sub>2</sub> IndQA <sub>it</sub> + β <sub>3</sub> IndSP <sub>it</sub> + β <sub>4</sub> IndTD <sub>it</sub> + β <sub>5</sub> Taille <sub>it</sub> + β <sub>6</sub> Inflation <sub>it</sub> + ε <sub>it</sub>		
ROA	0.298	0.107 (0.0506)**
ROE	0.302	0.154 (0.0104)***
Condition2 : CRisk <sub>it</sub> = α + β <sub>1</sub> IndCA <sub>it</sub> + β <sub>2</sub> IndQA <sub>it</sub> + β <sub>3</sub> IndSP <sub>it</sub> + β <sub>4</sub> IndTD <sub>it</sub> + β <sub>5</sub> Taille <sub>it</sub> + β <sub>6</sub> Inflation <sub>it</sub> + ε <sub>it</sub>		
CRISK	0.608	-0.085 (0.1039)*
Condition3 : Performance <sub>it</sub> = α + β <sub>1</sub> IndCA <sub>it</sub> + β <sub>2</sub> IndQA <sub>it</sub> + β <sub>3</sub> IndSP <sub>it</sub> + β <sub>4</sub> IndTD <sub>it</sub> + β <sub>5</sub> CRisk <sub>it</sub> + β <sub>6</sub> Taille <sub>it</sub> + β <sub>7</sub> Inflation <sub>it</sub> + ε <sub>i</sub>		
ROA	0.314	0.092 (0.0885)*
ROE	0.346	0.131 (0.0249)**
Condition4 : nature de la médiation		
ROA	0.092 < 0.107 et significatif → médiation partielle	
ROE	0.131 < 0.154 et significatif → médiation partielle	

## Table des matières

INTRODUCTION GENERALE.....	1
CHAPITRE 1 : GOUVERNANCE, RISQUE DE CRÉDIT ET PERFORMANCE BANCAIRE : DEFINITIONS ET FONDEMENTS THEORIQUES.....	4
Introduction .....	4
Section 1. La gouvernance d'entreprise : définitions et fondements théoriques.....	5
1.1 La gouvernance : une notion controversée .....	5
1.2 Les fondements théoriques de la gouvernance .....	6
1.2.1 Le courant disciplinaire de la gouvernance.....	6
1.2.1.1 La théorie actionnariale de la gouvernance : sécurisation de l'investissement financier .....	7
1.2.1.2 La théorie partenariale de la gouvernance : prise en compte des intérêts de l'ensemble des apporteurs de ressources .....	9
1.2.2 La courant cognitif de la gouvernance .....	10
1.3 Les principaux modèles de la gouvernance d'entreprise .....	11
1.3.1 Le système orienté marché (le modèle Anglo-Saxon).....	11
1.3.2 Le système orienté réseau (le modèle Germano-Nippon).....	11
1.3.3 Le système intermédiaire (le modèle Franco-Italien) .....	12
1.4 Spécificités de l'activité bancaire par rapport à la gouvernance .....	12
1.4.1 La gouvernance bancaire est fortement régulée.....	13
1.4.2 La gouvernance bancaire influencée par la forte opacité des banques .....	13
1.4.2.1 La sélection adverse (l'anti- sélection) .....	14
1.4.2.2 L'aléa moral (risque moral) .....	14
1.4.3 Rôle des banques en matière de production de liquidité .....	14
1.5 Les mécanismes de la gouvernance bancaire .....	15
1.5.1 La dimension externe de la gouvernance bancaire .....	16
1.5.2 La dimension interne de la gouvernance bancaire .....	16
1.5.2.1 Le conseil d'administration .....	17
1.5.2.2 La qualité d'audit .....	19
1.5.2.3 La structure de propriété .....	20
1.5.2.4 La transparence et la divulgation d'informations .....	21
1.5.3 Importance du système interne de gouvernance des banques.....	21
Section 2. Risque de crédit et normes prudentielles.....	22

2.1 Notions et typologies du risque de crédit .....	22
2.1.1 Risque de défaut (« Default risk ») .....	23
2.1.2 Risque de dégradation de la qualité du crédit .....	23
2.1.3 Risque de recouvrement.....	23
2.2 Le risque de crédit : cadre théorique .....	23
2.2.1 Les problèmes informationnels entre prêteurs et emprunteurs .....	24
2.2.2 Les problèmes informationnels entre insiders et outsiders .....	25
2.3 Gestion externe du risque de crédit : les normes de surveillance prudentielles internationales.....	25
2.3.1 L'accord de Bâle I : le ratio Cooke .....	25
2.3.2 L'accord de Bâle II (le ratio Mc Donough) .....	26
2.3.3 Le ratio de Bâle III : dispositif de réglementation prudentielle .....	27
Section 3. La performance : un concept polysémique et multidimensionnel.....	28
3.1. La performance : une notion polysémique .....	28
3.1.1 Etymologie du concept .....	28
3.1.2 Recherche d'une définition de la Performance .....	28
3.2. Les conceptualisations de la performance .....	30
3.2.1. La conception économique.....	30
3.2.2. La conception sociale .....	30
3.2.3. La conception systémique .....	31
3.2.4. La conception politique .....	31
3.3. La mesure de la performance.....	31
3.3.1 La nécessité de mesurer la performance .....	31
3.3.2 L'évolution de l'approche de la mesure de performance.....	32
3.3.2.1 L'approche financière.....	32
3.3.2.2 L'approche organisationnelle .....	33
3.4. Les déterminants de la performance bancaire .....	33
3.4.1. La structure de marché et la performance bancaire.....	34
3.4.2. Le choix stratégique et la performance bancaire.....	34
Conclusion.....	35
Chapitre 2 : GOUVERNANCE, RISQUE DE CRÉDIT ET PERFORMANCE BANCAIRE : REVUE DE LA LITTÉRATURE.....	36
Introduction .....	36
Section 1. Indices de gouvernance .....	37

1.1 Les indices de grandes agences de notation .....	37
1.2 Les indices établis par les chercheurs .....	39
Section 2 : Impact de la qualité des mécanismes de gouvernance sur le risque de crédit et la performance.....	41
2.1 Efficacité du conseil d'administration .....	42
2.1.1. La taille du conseil d'administration.....	42
2.1.2. Les administrateurs externes (indépendants) .....	43
2.1.3. Le cumul des fonctions de directeur général et de président du conseil.....	45
2.1.4. La fréquence de réunions du conseil d'administration .....	46
2.2 La qualité d'audit.....	47
2.2.1. Qualité d'audit interne .....	48
2.2.2. Qualité d'audit externe.....	48
2.2.3. Efficacité du comité d'audit.....	49
2.3 La structure de propriété.....	50
2.3.1. Banques étrangères versus banques domestiques .....	50
2.3.2. Propriété publique versus propriété privée .....	52
2.3.3. Investisseurs institutionnels .....	53
2.3.4. La Concentration de propriété.....	55
2.3.5. La propriété managériale .....	56
2.4 La transparence et la divulgation d'informations .....	57
Section 3. L'impact du risque de credit sur la performance bancaire .....	59
Section 4. La relation entre gouvernance, risque du credit, et performance : revue de la littérature .....	62
Concluion .....	66
<b>CHAPITRE 3 : GOUVERNANCE, RISQUE DU CREDIT ET PERFORMANCE DES BANQUES TUNISIENNES : INVESTIGATION EMPIRIQUE .....</b>	<b>68</b>
introduction .....	68
Section 1. Gouvernance et risque de crédit : contexte tunisien.....	69
1.1 Cadre juridique et règlementaire de la gouvernance bancaire en Tunisie.....	69
1.2 Règlementation prudentielle tunisienne pour la gestion du risque de crédit.....	70
Section 2. Méthodologie de recherche .....	72
2.1 Présentation de l'échantillon et des données .....	72
2.2 Construction d'un indice de la qualité de gouvernance ( <i>IndGOV</i> ) .....	73
2.2.1 Les étapes de la construction de l'indice de gouvernance : .....	74
2.2.2 Les sous-indices de gouvernance .....	74

2.2.2.1 Le sous-indice de l'efficacité du conseil d'administration ( <i>IndCA</i> ).....	74
2.2.2.2 Le sous-indice de la qualité d'audit ( <i>IndQA</i> ).....	74
2.2.2.3 Le sous-indice de la structure de propriété ( <i>IndSP</i> ).....	75
2.2.2.4 Le sous-indice de la transparence et la divulgation d'informations ( <i>IndTD</i> ) .....	76
2.3 Définition et mesure des variables retenues .....	78
2.3.1 La variable dépendante : La performance.....	78
2.3.1.1 Le ratio de rentabilité de l'actif total ou le « Return On Assets » (ROA) .....	78
2.3.1.2 Le ratio de rentabilité des capitaux propres ou le « Return On Equity » (ROE) .....	78
2.3.2 La variable médiatrice : Le risque de crédit.....	79
2.3.3 Les variables de contrôle.....	79
2.3.3.1 La taille de la banque (TAILLE) .....	79
2.3.3.2 L'inflation (INF).....	79
2.4 La méthode d'analyse de l'effet de médiation.....	80
2.4.1 Définition de l'effet de médiation.....	80
2.4.2 La médiation complète et la médiation partielle.....	81
2.4.3 La démarche d'analyse pour les effets médiateurs : le modèle de Baron et Kenny	81
2.5 Modèles à estimer.....	82
Section3. Analyse descriptive et Tests économétriques.....	83
3.1 L'analyse descriptive.....	83
3.2 Les tests économétriques .....	86
3.2.1 L'examen des corrélations .....	87
3.2.2 Le test de présence d'effets individuels .....	87
3.2.3 Le test d'Hausman .....	88
3.2.4 Le test d'hétéroscédasticité .....	89
Section 4. Discussion des résultats.....	89
4.1 L'impact de la qualité des mécanismes de gouvernance sur la performance bancaire ..	92
4.2 L'impact de la qualité des mécanismes de gouvernance sur le risque de crédit .....	95
4.3 L'impact du risque de crédit sur la performance bancaire .....	97
4.4 Le rôle médiateur du risque de crédit dans la relation entre la gouvernance et la performance bancaire .....	98
Conclusion.....	101
CONCLUSION GENERALE.....	102
ANNEXES .....	118

