
SOMMAIRE

SOMMAIRE	1
LISTE DES TABLEAUX	2
LISTE DES ANNEXES	3
INTRODUCTION GÉNÉRALE	4
CHAPITRE I : GOUVERNANCE D'ENTREPRISES ET MECANISMES INTERNES	7
INTRODUCTION	7
SECTION I : LA GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE : DEFINITIONS ET FONDEMENTS THEORIQUE .	7
SECTION II : MECANISMES INTERNES DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISES ET CONCEPT DE BONNE GOUVERNANCE	22
CONCLUSION	28
CHAPITRE II : GOUVERNANCE BANCAIRE ET RELATION DES MÉCANISMES INTERNES AVEC LA PERFORMANCE	29
INTRODUCTION	29
SECTION I : GOUVERNANCE BANCAIRE DANS LE CONTEXTE TUNISIEN	30
SECTION II : LES MÉCANISMES INTERNES DE GOUVERNANCE BANCAIRE : RELATION AVEC LA PERFORMANCE	39
CONCLUSION	53
CHAPITRE 3 : GOUVERNANCE ET PERFORMANCE BANCAIRE : VALIDATION EMPIRIQUE ..	54
INTRODUCTION	54
SECTION I : LES MESURES DE LA PERFORMANCE BANCAIRE ET DÉVELOPPEMENT DES HYPOTHÈSES	54
SECTION II : VALIDATION EMPIRIQUE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS	66
CONCLUSION :.....	82
CONCLUSION GÉNÉRALE	84
BIBLIOGRAPHIES	88
ANNEXES	99
TABLE DES MATIÈRES	104

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°1 : Synthèse des différentes grilles théoriques de la gouvernance selon Charreaux

Tableau n° 2 : Tableau Récapitulatif des différentes variables

Tableau n° 3 : Statistiques des variables numériques

Tableau n°4 : Statistique descriptive des variables dummy

Tableau n°5 : Tableau de corrélation

Tableau n° 6 : Résultat de la régression de la variable ROA

Tableau n°7 : Résultat de la régression de la variable MTB

Tableau n°8 : Résultat de la régression de la variable Q de Tobin

LISTE DES ANNEXES

Annexe n° 1 : Tests Relatifs au ROA

Annexe n° 2 : Tests Relatifs au MTB

Annexe n° 3 : Tests Relatifs au Q de Tobin

INTRODUCTION GÉNÉRALE

La gouvernance d'entreprise est un sujet qui suscite un fort intérêt. En effet, depuis la publication des principes de gouvernance d'entreprises par l'OCDE, il demeure le principal modèle. De même, de nombreux pays ont promulgué leur propre code tel que les États Unis ou la Grande Bretagne. Quant à la Tunisie, le CMF a développé les règles de bonne gouvernance pour les sociétés faisant appel public l'épargne.

Il faut bien reconnaître que le thème de gouvernance d'entreprise est un sujet très ancien, très large et abandonnement analysé. Cependant, ce regain d'intérêt revient aux différents problèmes survenus suite aux crises économiques survenues durant la dernière décennie.

Dés lors, de nombreux auteurs se sont focalisés sur le sujet de gouvernance et ce à cause de son importance primordiale dans la gestion stratégique et son impact sur la performance.

En ce qui concerne la gouvernance bancaire, elle est très spécifique et importante mais reste relativement peu traitée. D'où l'intérêt de notre recherche.

Selon des recherches pionnières, la gouvernance dans le secteur bancaire est très complexe par rapport aux autres secteurs. Dès lors, les banques sont capables d'appliquer les mêmes codes de gouvernance pour leurs conseils que les autres entreprises. Toutefois, Elles doivent tenir compte de nombreux éléments dont leurs effets sont considérables sur leurs systèmes de gouvernances telles que la gestion de risque et l'optimisation des ressources.

Par suite, la globalisation ainsi que les avancées technologiques et la déréglementation augmentent de plus en plus les risques afférents aux systèmes bancaires. Les conflits d'intérêts et les problèmes d'agence entre actionnaires et dirigeants sont accentués dans les banques. Ceci est dû à l'asymétrie d'information ainsi qu'à la nature des opérations effectuées. À cela s'ajoute, la réglementation et l'intervention continue des États rendant la supervision moins efficiente.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Finalement, de nombreux pays en voie de développement ont opté pour la libéralisation du système bancaire par la privatisation et la réduction du rôle de la réglementation. C'est pourquoi les dirigeants sont devenus plus libres en matière de gouvernance et il a fallu en conséquence promulguer des principes et des codes de bonnes pratiques de gouvernance.

Dans cet ordre d'idée, Prowse (1997) a été parmi les premiers à défendre que l'analyse de la gouvernance bancaire est déterminante. Comme il a proclamé le fait de l'insuffisance des études empiriques qui traitent les systèmes de contrôle propre aux banques et de leur efficacité dans les pays en voie de développement.

De plus, Levine (2004) certifie que la gouvernance bancaire ne peut en aucun cas être similaire à toute autre firme.

Pour ce qui est des mécanismes de gouvernance bancaire, on note les mécanismes externes et internes. Les principaux mécanismes externes sont les marchés de produits et services financiers, de valeurs, de titres et de prises de contrôle. En effet, la concurrence accrue au sein des marchés encourage les dirigeants à préserver et augmenter la performance de la banque.

Pour les mécanismes internes de gouvernance, ils peuvent agir sur la latitude discrétionnaire des dirigeants. Il s'agit de la structure de propriété et du conseil d'administration. Chacun de ces mécanismes comporte de nombreux éléments de contrôle. De là pour la structure de propriété, il s'agit surtout de la présence d'investisseurs étrangers ou Étatiques. Quant au conseil d'administration, Il s'agit notamment de son rôle de contrôle des dirigeants, de la présence d'administrateurs indépendants, étrangers ou représentant l'État, de sa taille et de la présence de comités.

De nombreuses études affirment que les modèles de gouvernance bancaire nécessitent d'être examinés à travers les mécanismes internes et de contrôle. C'est pourquoi, les mécanismes internes nécessitent un intérêt particulier surtout en ce qui concerne le conseil d'administration.

Ayant un rôle primordial au sein des banques, ce mécanisme interne devrait recevoir une attention particulière. D'autant plus que sa forme (conseil d'administration ou conseil de surveillance) influence considérablement son efficacité dans son rôle de contrôle du dirigeant et par conséquent agit sur la performance.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

D'où on peut formuler la problématique suivante de notre mémoire :

Est-ce que les mécanismes internes ainsi que la bonne pratique des codes de gouvernance des institutions bancaires contribuent-ils à améliorer la performance au sein des banques ?

De cette problématique, il en découle les questions de recherche suivantes :

- Quelles sont les variables clés de gouvernance des institutions bancaires qui contribuent à l'amélioration de la performance financière et boursière de ces dernières institutions.

- Quelle est la contribution de la « bonne » pratique des codes de gouvernance d'entreprise sur la performance bancaire.

Afin de répondre à notre problématique, nous avons divisé notre recherche en trois chapitres. Le premier chapitre sera consacré au cadre général de la gouvernance d'entreprises, les fondements théoriques et les mécanismes internes de gouvernance. Dans le second chapitre nous aborderons la gouvernance bancaire, son cadre juridique et réglementaire, ses spécificités et la relation des mécanismes internes de gouvernance avec la performance bancaire. Finalement, nous consacrons le troisième chapitre à la validation empirique de la gouvernance et la performance bancaire. Nous allons en premier lieu présenter les mesures de performance et ensuite nous développons les hypothèses de travail pour enfin aboutir aux résultats empiriques et leurs interprétations.

CHAPITRE I : GOUVERNANCE D'ENTREPRISES ET MECANISMES INTERNES

INTRODUCTION

Le concept de gouvernance d'entreprise est un concept important surtout après la mondialisation des marchés financiers. C'est le terme général qui décrit les processus, les coutumes, les politiques, les lois et les institutions qui dirigent les organisations et les entreprises. Il expose aussi la façon dont les dirigeants agissent, administrent et contrôlent leur opérations.

Au cours des quarante dernières années, la gouvernance d'entreprise est devenue très importante dans le monde académique, puis le monde des affaires et, enfin, sur l'économie globale, surtout après la crise financière de 2008.

La gouvernance de l'entreprise est considérée comme une réelle problématique qui touche tous les types de firmes et plus particulièrement les institutions financières.

Les chercheurs relèvent que les entreprises bien gouvernées sont plus performantes dans leurs résultats que celles mal gouvernées, et que la majorité des crises financières sont issues de problèmes de gouvernances d'entreprises.

D'où l'importance du concept la gouvernance d'entreprise. Par conséquent, il nous paraît intéressant dans le cadre de ce chapitre de faire le point sur le concept gouvernance d'entreprise et d'en dégager les principales définitions, de présenter les différents systèmes de gouvernance d'entreprise à travers le monde et dégager les mécanismes interne de gouvernance.

SECTION I : LA GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE : DEFINITIONS ET FONDEMENTS THEORIQUE

Les origines de la gouvernance d'entreprise remontent aux alentours du 17^{ème} siècle. De fait la pratique de la gouvernance est inhérente au concept même d'entreprise dès le moment où il existe une dissociation entre des actionnaires propriétaires de l'entreprise et des dirigeants ayant en charge le management de l'entreprise.

CHAPITRE I : GOUVERNANCE D'ENTREPRISES ET MECANISMES INTERNES

Le terme de « gouvernance » tire ses origines du verbe grec *kubernân* qui signifie « piloter un navire ou un char ».

Selon S.N Gueye (2007), il fut utilisé pour la première fois de façon figurée par Platon pour désigner le fait de gouverner les hommes. Il donne subséquemment naissance au verbe latin *gubernare*, ayant les mêmes significations et qui, par le biais de ses dérivés, dont *gubernantia*, a lui-même engendré de nombreux termes dans plusieurs langues. La signification du mot gouvernance se transforma en fonction, d'une part, des transformations historiques des sociétés qui vont l'employer, d'autre part, de ses migrations transfrontalières, et principalement transatlantiques (Manuel de Oliveira Barata, 2005).

Ses origines sont essentiellement liées à des scandales financiers dans le secteur des entreprises aux États Unies comme en Europe qui ont provoqué certaines des plus grandes faillites dans l'histoire, comme celles de Barings (1995), Enron (2001) Vivendi Universelles (2002), WorldCom (2002), Parmalat (2003), la gouvernance des entreprises est devenue le sujet d'actualité des médias et de la littérature financière. En utilisant la base de données EconLit de l'association de l'Économie américaine, Morey et al(2009) ont constaté qu'environ 53% des articles scientifiques, sur la gouvernance d'entreprise, ont été publiés depuis la crise d'Enron en 2001, tandis que seulement 47% des annonces ont été publiées entre 1969 et 2001.

Et la crise des « Subprime » a entraîné des échecs de gouvernance d'entreprises dans les établissements financiers comme par exemple la Société Générale (2008), et Braclay (2012) ce qui a conduit à des conséquences systémiques. Ces différents scandales sont imputables à une défaillance au niveau des systèmes de contrôle des entreprises bancaires.

I. DÉFINITIONS DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISES PAR DIFFÉRENTS AUTEURS

« Pour que l'on ne puisse pas abuser du pouvoir, il faut que par la disposition naturelle des choses, le pouvoir arrête le pouvoir » Montesquieu (1749).

Cet aphorisme du 18ème siècle visait sans aucun doute les institutions publiques. Mais il y a tout lieu de penser qu'il peut et doit s'appliquer aujourd'hui aux entreprises.

CHARREAUX .G (1997), a défini la gouvernance comme « l'ensemble des mécanismes organisationnels ou institutionnels ayant pour effet de délimiter les pouvoirs et

CHAPITRE I : GOUVERNANCE D'ENTREPRISES ET MECANISMES INTERNES

d'influencer les décisions des dirigeants, managériaux ou politiques, autrement dit qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire ».

Sur un plan économique, cette définition renvoie aux relations existantes entre les dirigeants d'entreprises et les actionnaires. Cependant, sur le plan politique elle s'intéresse aux relations existantes entre les dirigeants et le peuple. Nous allons aborder cette définition d'un point de vue économique.

Le problème de la séparation des pouvoirs est typiquement un problème de gouvernance. Dès lors, qu'il existe une séparation entre les fonctions de direction et de propriété au sein d'une firme ou qu'il apparait une délégation de pouvoir de nature décisionnel, une relation d'agence prend place. Cette relation soulève des problèmes d'agence qui se manifestent quand les managers, qui ont mandat d'entreprendre toute action conforme à l'intérêt des propriétaires, recherchent leurs propres intérêts et non celui de la firme (Jensen et Meckling, 1976).

Selon Le fonds de pension Californien CalPERS, citée par Robert A.G.Monks et Nell Minow, in Corporate gouvernance (1995) la gouvernance est « la relation entre les différents participants quant il s'agit de déterminer la direction et la performance des entreprises. Les principaux participants sont les actionnaires, les dirigeants conduits par le directeur général exécutif et le conseil d'administration». Cette définition considère les relations entre l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise, et centre la conception de la gouvernance sur la protection des actionnaires et l'abordent en terme de contrôle des dirigeants et de la maximisation de la valeur actionnariale.

Rajan R. Zingles L.(2000), définissent la gouvernance comme « l'ensemble des mécanismes d'allocation et d'exercice du pouvoir ou de l'autorité hiérarchique ». Les deux auteurs critiquent l'approche strictement actionnariale de la gouvernance et soutiennent que la répartition du pouvoir et de la valeur créée entre l'ensemble des parties prenantes au sein de l'entreprise est un mécanisme de gouvernance centré sur la prévention des conflits et donc sur la convergence des fonctions d'utilité.

La gouvernance n'est plus « l'art de gouverner » comme l'affirme Valaskaikis (1998), mais la gouvernance a un sens plus large, qui englobe le contrôle et l'autorité, en d'autres termes la gouvernance signifie exercer une autorité, donner une orientation, assurer un contrôle et l'évaluation de la firme.

II. LES DIFFÉRENTS SYSTÈMES DE GOUVERNANCE À TRAVERS LE MONDE

Différents systèmes de gouvernement d'entreprises ont été adoptés durant la dernière décennie du 20^{ème} siècle. Ce qui traduit les différences culturelles ainsi que les variétés des systèmes législatifs et institutionnels. Moerland (1995) décompose les systèmes de gouvernement d'entreprise en deux catégories : un système orienté marché et un système orienté réseau. Alors que Charreaux (1997) a dégagé les principales caractéristiques des deux systèmes à travers la distinction entre le rôle préventif et le rôle curatif. Il existe entre les deux systèmes un système intermédiaire.

1. Le modèle orienté marché : le modèle Anglo-Saxon

Le pouvoir des actionnaires est fortement institutionnalisé dans ce système. En effet, l'entreprise est considérée comme une combinaison d'administrateurs exécutifs dont le principal objectif est la défense des intérêts des actionnaires, ou comme étant un instrument en vue de créer de la richesse pour les actionnaires (Weimer et Pape, 1999).

Or, le cadre législatif, notamment américain et anglais, accorde une grande importance à la protection des actionnaires.

Le système de gouvernement orienté marché se définit par un conseil d'administration moniste, en d'autres termes les fonctions de direction et de contrôle sont réunis. Selon Lorsh et Maciver (1989), il existe des administrateurs exécutifs et non exécutifs désignés et révoqués par l'assemblée générale des actionnaires et doivent exercer leurs devoirs de fidélité, de protection et de bon déroulement des affaires.

La caractéristique la plus adéquate de ce système est le caractère actif du marché de contrôle, c'est-à-dire un marché concurrentiel des cadres dirigeants et un rôle actif des actionnaires institutionnels. Étant donné le rôle important que joue le marché boursier, la déficience au niveau de la performance est toujours sanctionnée par la vente des actions, les pressions des achats de l'extérieur et par les prises de contrôle hostiles.

De point de vue structure de propriété, ce modèle se caractérise par une structure de propriété éparpillée. Cette dispersion s'explique par l'existence du marché de contrôle actif dont la vitalité représente une intimidation pour les dirigeants inopérants. En revanche, selon Weiner et Pape (1999), la dispersion de la structure de propriété entraîne la faiblesse des mécanismes dont dispose les actionnaires dans le but de contrôler d'une façon directe le dirigeant.

Également, la rémunération des dirigeants est reliée à la performance et ils revêtent généralement la forme de stock-options

En définitive, le système de gouvernement orienté marché est déterminé par des relations économiques à court terme. Porter (1993) et Prodhon (1993) ont conclu que les dirigeants dans les pays anglo-saxons sont « myopes » ; ils concentrent leur réflexion sur l'augmentation des résultats des prochains trimestres, tout en omettant les investissements dont les résultats ne sont pas immédiats, tel est le cas des investissements en recherche et développement ou en formation.

2. Le modèle orienté réseau : le modèle Allemand et le modèle Japonais

Comme le gouvernement d'entreprise aux États-Unis et en Grande Bretagne est caractérisé par « faibles propriétaires – forts dirigeants », celui de l'Allemagne et du Japon est sous la forme « forts propriétaires en blocs – faibles actionnaires majoritaires ». En effet, le mode de gestion est dual. Il en résulte donc une subdivision entre fonction de contrôle et fonction de direction.

a. Le modèle allemand

Contrairement au modèle anglo-saxon qui considère l'entreprise comme un moyen de création de la valeur aux actionnaires. Le modèle allemand est plutôt considéré comme étant une entité économique autonome, formée par une coalition de diverses parties prenantes, tels que les actionnaires, les dirigeants, les employés, les fournisseurs de biens et services, les créanciers et les clients dont l'objectif est la continuité de l'entreprise.

Les actionnaires et les employés sont les partenaires les plus importants et ils sont très bien représentés au niveau du conseil de surveillance.

Les grandes banques allemandes sont des partenaires assez importantes. A côté de leur rôle de financement, leur influence se manifeste par l'acquisition d'un bloc de contrôle et par la possession d'une représentation au sein du conseil de surveillance. Par contre, le marché boursier ne joue pas de rôle très important dans les économies orientées réseaux, cependant, un marché de contrôle actif est fréquemment inexistant.

En Allemagne, la structure de propriété est partiellement concentrée. C'est l'état du marché de contrôle qui explique, en partie, cette situation. Ainsi, plus cette structure est concentrée, plus les mécanismes utilisés par les actionnaires pour imposer leurs stratégies aux dirigeants, moins l'option du dernier recours (l'OPA hostile) est utilisée (Pablo, Azofra et Lopez 2005). Néanmoins, la corrélation entre la rémunération et la performance est étroite bien qu'elle soit de plus en plus importante.

CHAPITRE I : GOUVERNANCE D'ENTREPRISES ET MECANISMES INTERNES

Décidément et d'après Gelauff et Den Broeder (1996), des relations stables à long terme ont été renforcées à travers l'importance de la propriété des entreprises financières et non financières ainsi que pour l'influence des employés.

b. Le modèle japonais

Le Japon se caractérise par l'importance de la dimension culturelle. En effet, L'un des aspects culturels qui a eu le plus d'effet est le sens de la « famille » et l'importance de toujours aboutir à un accord.

Dans ce modèle, le conseil d'administration est constitué d'un office d'administrateurs représentatif et d'un office d'auditeurs qui ont chacun une fonction bien déterminée.

Toutefois, les entreprises japonaises ont produit une sous structure informelle du conseil d'administration d'où un conseil constitué de membres internes et externes ce qui s'apparente au système moniste américain et anglais.

Selon le code commercial japonais, comme le modèle allemand les actionnaires sont d'importants partenaires et les grandes banques sont des partenaires influents, ils ont des relations très limitées avec leurs clients (Harrisson, 1997) et forment le noyau du réseau des firmes constitutives du Keiretsu (c'est un ensemble d'entreprises, de domaines variés, entretenant entre elles des participations croisées). Cette influence est due à trois raisons :

- le niveau d'endettement très élevé des entreprises japonaises par comparaison aux standards internationaux (Corbett, 1994) ;
- les banques sont aussi des actionnaires dans les entreprises constitutives du Keiretsu¹.
- l'existence des personnels de la banque dans les firmes du Keiretsu comme organe de direction et de contrôle. Ils sont des administrateurs indépendants et de dirigeants (Corbett, 1994).

Compte tenu du marché boursier, il a un rôle important dans l'économie japonaise. Mais, il n'existe pas de marché de contrôle. La propriété est beaucoup plus éparpillée qu'en Allemagne pourtant non comparable à celle des États-Unis. La relation entre rémunération et performance n'est pas significative au Japon (Abowd et Bognanno, 1995). Finalement, une relation à long terme est propre au contexte japonais dans lequel le sens de la famille et la

¹ Keiretsu , ou zaki est un terme japonais désignant un ensemble d'entreprises, de domaines variés, entretenant entre elles des participations croisées.

recherche de consensus ne font que remplacer les liens entre le groupe des partenaires et la firme.

3. Le système intermédiaire : le modèle français

La France a opté pour un système mixte de gouvernance, en effet, elle donne aux entreprises la possibilité de choisir entre la structure moniste et la structure dualiste. D'après Weimer et Pape (1999), deux tiers des membres du conseil sont classés comme étant non exécutifs et ne sont pas indépendants puisqu'ils sont les représentants des principaux actionnaires

La caractéristique la plus marquante de ce système est le pouvoir dont dispose le président directeur général. Ce système est axé sur la création de valeur pour l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise à savoir les actionnaires et les employés. Cependant, les actionnaires minoritaires jouent un rôle très important dans ce système, ils disposent au minimum de 15% du capital, selon le code des sociétés commerciales (2000), et ont le droit de changer la décision prise par le dirigeant si elle n'est pas dans leurs intérêts. L'influence exercée par les employés est aussi moins institutionnalisée que celle observée en Allemagne.

Dans ce modèle, le marché est peu actif. La structure de propriété est caractérisée par un important actionnariat des holdings, de l'État ainsi que la propriété familiale, cette structure explique la faiblesse du volume de transaction sur le marché de contrôle

III. LES FONDEMENTS THÉORIQUES DE LA GOUVERNANCE

Le concept de gouvernance s'est formé tout autour de plusieurs courants théoriques à savoir, les théories contractuelles (théorie de l'agence, la théorie des droits de propriété...) et les théories cognitives.

La divergence de ces théories a généré des courants différents de la gouvernance d'entreprise en donnant des significations différentes à cette dernière.

1. Les théories contractuelles de la gouvernance

Cette théorie repose sur la vision contractuelle de la firme, dans sa version standard qui est fondée sur les arguments disciplinaires. Selon cette théorie la firme est représentée comme un « nœud de contrat ». Ceci veut dire que la firme est un centre décisionnel dont la principale mission est de gérer et contracter, de façon centralisée, l'ensemble des contrats nécessaires à son activité.

CHAPITRE I : GOUVERNANCE D'ENTREPRISES ET MECANISMES INTERNES

Dès lors, nous distinguons deux approches qui resserrent les théories contractuelles de la gouvernance, à savoir l'approche actionnariale et l'approche partenariale.

a. L'approche actionnariale :

L'approche actionnariale est basée sur les conflits d'intérêts entre les actionnaires et les dirigeants et la gouvernance vient de mettre en place un certain nombre de mécanismes permettant de discipliner les dirigeants afin de sécuriser les investissements financiers des actionnaires puisque la création de valeur au maximum passe exclusivement par la discipline du dirigeant.

Les fondements théoriques de cette approche peuvent être explicités dans la théorie de l'agence, la théorie des droits de propriété et la théorie des coûts de transaction.

- La théorie de l'agence

Jensen et Meckling (1976) considèrent la firme comme « une fiction légale qui sert de point central à un processus complexe dans lequel les conflits entre les objectifs des individus (dont certains peuvent être d'autres organisations) sont résolus par la mise en place d'un réseau de relations contractuelles ». Comme ces relations contractuelles peuvent être définies comme étant « un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (l'agent ou le mandataire) pour accomplir une action en leur nom, ce qui implique la dégradation à l'agent d'un certain pouvoir décisionnel ». De là, la perspective choisie par la théorie d'agence est l'instauration d'un système de gouvernance acceptant de réduire l'espace discrétionnaire des dirigeants dont le but est de maximiser leur fonction d'utilité et qui ne vont pas toujours agir dans l'intérêt des actionnaires. Puis ils vont opter pour un comportement opportuniste au détriment des propriétaires, qui contribue à augmenter leur richesse.

Ce qui va créer des conflits d'agence entre les différentes parties. La résolution de ces conflits engendre des coûts d'agence.

Ces coûts selon Jensen et Meckling (1976) sont les suivants :

-Les coûts de surveillance (monitoring expenditure) : ce sont des frais supportés par les actionnaires pour vérifier si les décisions prises par les gestionnaires sont conformes à leur intérêt et au contrat. C'est le cas par exemple des honoraires des commissaires aux comptes.

-Les coûts de dédouanement (Bonding expenditure) : ce sont les frais supportés par le dirigeant pour montrer sa « bonne foi » au propriétaire (actionnaires).

-La perte résiduelle ou les coûts d'opportunité (Residual Loss) : qui correspond à la perte d'utilité supportée par le propriétaire ou actionnaires, suite à la divergence entre les décisions prises par le dirigeant et celles qui maximiseraient le bien-être des actionnaires.

Malgré l'existence de coût d'agence, la délégation de pouvoir est tout à fait légitime. C'est pourquoi il convient de réduire les conflits d'intérêts générés par la divergence des intérêts entre principal et agent afin de minimiser les coûts d'agence.

- La théorie des coûts de transaction

La théorie des coûts de transaction trouve son origine avec Ronald Coase dans son article « The Nature of the Firm » publié en 1937, qui considère que pour aller sur le marché, il faut supporter des coûts. Ces derniers, on les appelle les coûts de transaction. En effet, cette théorie est issue du modèle économique libéral qui a été repris par de nombreux auteurs dont Williamson (1985), qui a participé au développement de la théorie des coûts de transaction. De plus, Oliver Williams définit les coûts de transactions comme « les coûts engendrés par les échanges contractuels de bien et/ou de services entre les firmes ». Il définit ces coûts comme la somme des coûts ex-ante de négociation et de rédaction des contrats reliant deux entités et des coûts ex-post d'exécution. Ils incluent les coûts de modification du contrat et de la transaction, les coûts de marchandage liés à la renégociation des parties pour mieux modifier le contrat, et les coûts de mise en vigueur et de fonctionnement associés au système de gouvernance en charge du règlement des conflits qui sont à l'origine de l'imperfection,

L'asymétrie d'information et la rationalité limitée des agents. Ainsi, les contrats incomplets constituent la raison principale de la naissance des coûts. Selon l'analyse des coûts de transaction, il est nécessaire d'accumuler du savoir faire, de l'expérience, et des compétences ou des connaissances que nous pouvons caractériser d'actif spécifique. Selon Williamson (1994) « la spécificité d'un actif se définit en référence au degré avec lequel un actif peut être redéployé pour un autre usage ou par d'autres utilisateurs sans perte de sa capacité de production ». C'est pourquoi, dans cette théorie, il est possible d'appliquer l'alternative « faire » ou « faire faire ». Cette proposition s'est justifiée lorsque l'activité est complexe, et les techniques nécessaires à la gestion deviennent spécifiques qu'il serait coûteux pour l'actionnaire de les pratiquer lui-même.

CHAPITRE I : GOUVERNANCE D'ENTREPRISES ET MECANISMES INTERNES

De ce fait, selon la théorie des coûts de transaction, il est plus efficace de se lier contractuellement à des salariés spécialistes qui gèrent au nom de l'actionnaire. Alors, celui-ci minimise les coûts en ne contrôlant que les résultats présentés par les gestionnaires. Or, le développement de la firme managériale est en conformité avec le schéma transactionnel. Néanmoins, il est à remarquer que les décisions stratégiques qui portent sur le contrôle et la destination de la propriété sont conservées par le propriétaire (Alchian, 1977).

Williamson identifie deux types de mécanismes permettant d'alléger les coûts de transaction :

-Les mécanismes spontanés, de nature contractuelle, qui sont destinés à protéger les transactions qui concernent des actifs redéployables.

-Les mécanismes intentionnels qui permettent de gérer efficacement les transactions tout en mettant en jeu des investissements fortement spécifiques.

- La théorie des droits de propriétés

C'est une théorie qui est assez proche la théorie des coûts de transaction et la théorie de l'agence du fait qu'elle considère la firme d'un point de vue d'un contrat. Alchian et Demsetz (1972) considèrent l'entreprise comme un « nœud de contrats », la théorie des droits de propriété sollicite que tout échange entre agents correspond à un échange de droits de propriété sur des objets. Ces droits de propriété font référence au droit d'utilisation (usus) d'un actif, au droit d'en tirer un revenu (fructus) et au droit de le céder à un tiers (abusus). Néanmoins, pour mieux expliquer les droits de propriété, il faut différencier deux dimensions : le droit au rendement résiduel et le droit de contrôle. Pour ce qui est du droit au rendement résiduel, il s'agit du droit du propriétaire de jouir du profit réalisé. Toutefois, le droit au contrôle résiduel constitue le droit de décider de l'utilisation sous réserve des spécifications légales ou contractuelles.

Selon Oliver Hart et John Moore, dans leur article "A Theory of Corporate Financial Structure Based on the Seniority of Claims"(1990), le pouvoir de négociation découle de la propriété des actifs qui agit comme un levier incitatif en permettant de répartir la richesse créée, autrement dit d'en faire « un propriétaire » de l'entreprise.

Par rapport à la théorie des coûts de transaction qui met l'accent sur la positivité du recours à la firme, la théorie des droits de propriété éclaircit l'avantage du recours au marché. En effet, Les actionnaires disposent d'un droit au rendement résiduel, le marché agit comme

CHAPITRE I : GOUVERNANCE D'ENTREPRISES ET MECANISMES INTERNES

un instrument de contrôle externe (dans la théorie des coûts de transaction, l'avantage apporté par la hiérarchie est le contrôle interne exercé par cette dernière). L'option du recours au marché dévoile un caractère incitatif qui incontestablement a un coût, mais qui présente un réel avantage permettant la mise en concurrence et l'établissement d'un processus de négociation. C'est pourquoi, la majorité des travaux qui s'inscrivent dans ce cadre d'analyse débouchent sur la conclusion que la société par actions a émergé du fait de la supériorité du système de droits de propriété privées sur toutes les autres formes d'organisation de la production, à commencer par l'entreprise publique qui elle ne présente pas ce caractère incitatif de la mise en concurrence.

- La théorie de l'enracinement

La théorie de l'enracinement des dirigeants est développée dans le cadre de prolongement de la théorie de l'agence. L'enracinement traduit une volonté du dirigeant, de contrôler les mécanismes de gouvernance et de contrôle sur lesquels il s'était a priori entendu avec le propriétaire, soit l'actionnaire, pour s'attribuer des avantages personnels importants.

Cette théorie a été développée par Shleifer et Vishny (1989). Ils avancent que le processus d'enracinement commence par la réalisation d'investissements spécifiques par les dirigeants.

Ces investissements vont leur permettre de minimiser la probabilité qu'ils soient remplacés, d'avoir une rémunération plus élevée et de jouir d'un espace discrétionnaire plus important dans le choix de la stratégie.

Par ailleurs, Lang et Stulz, (1994) considèrent que la concentration des dirigeants sur leurs compétences distinctives peut encourager l'enracinement. D'une part, leur connaissance est un facteur primordial du processus de création de valeur. D'autre part, elles augmentent le danger d'opportunisme et d'enracinement de telle façon que les dirigeants peuvent profiter de leur statut au sein de l'entreprise afin d'accroître de façon démesurée leur pouvoir discrétionnaire au détriment de la performance de l'entreprise.

Le dirigeant peut utiliser différentes méthodes afin de contourner les mécanismes de gouvernances et de s'enraciner d'avantage, ceci à travers l'instauration de clauses contractuelles qui empêchent leur licenciement à défaut de compensation importante.

Qu'un réseau de relations peut être développé par le dirigeant afin de créer un environnement favorable qui lui permet d'être maintenu à la tête de l'entreprise. En effet, son

CHAPITRE I : GOUVERNANCE D'ENTREPRISES ET MECANISMES INTERNES

remplacement peut entraîner une perte de valeur importante pour les actionnaires. Dans cet ordre d'idée, Stiglitz et Edlin (1992) estiment que les dirigeants ont intérêt à laisser des zones d'incertitude quant à la rentabilité des investissements de façon à décourager le recrutement de rivaux potentiels.

De plus, des réticences relatives à la modification de l'équipe dirigeante peuvent favoriser l'enracinement du dirigeant. En effet, un changement de direction peut être traduit selon trois théories :

-La théorie du bon sens sollicite qu'un changement de l'équipe dirigeante reflète la volonté de l'entreprise à s'adapter aux mutations de l'environnement commercial en prenant de nouvelles orientations stratégiques dans l'intérêt des actionnaires. A cela s'ajoute, le remplacement de l'équipe dirigeante qui vient suite à l'incapacité à cette dernière à résoudre des problèmes stratégiques ou opérationnels ou un contre un enracinement très important.

-La théorie du cercle vicieux considère le remplacement comme un événement déstabilisateur qui peut entraîner un déséquilibre entre l'organisation et son environnement et par suite déclencher le départ d'autres dirigeants, ce qui, à long terme, peut engendrer la défaillance de la firme, selon Hambrick et d'Aveni (1992).

-La théorie du bouc émissaire, le passage d'un dirigeant à un autre est un événement non significatif, vu la difficulté d'établissement entre les intentions des dirigeants et la performance de l'entreprise. Or, les modifications organisationnelles sont élaborées de manière aléatoire. Cette théorie suppose que la personnalité du dirigeant a peu d'importance eu égard au processus décisionnel. Cependant, les nouveaux dirigeants seront jugés après les premières décisions et pas initialement.

b. L'approche partenariale

L'idée issue de la recherche de nouvelles fondations pour la gouvernance d'entreprise est l'appréhension de la firme comme un nœud de contrats régissant la coopération des parties prenantes et les différents partenaires aux intérêts individuels divergents. La firme est alors considérée comme « un ensemble de contrats, et de mécanismes de gouvernance permettant la sauvegarde des intérêts de chacune des parties prenantes, de les aligner et d'atténuer leur perte d'utilité collectives. », Chatelin et Trébuck (2003). L'approche partenariale est donc un prolongement récent des théories contractuelles de la firme qui prend en compte les parties

prenantes à l'encontre de l'approche actionnariale en insistant sur les relations entre les parties prenantes et les managers, Hill et Jones (1992).

Selon Charreaux (2004), « le modèle disciplinaire partenarial trouve également son origine dans la représentation de la firme comme équipe de facteurs de production dont les synergies sont à l'origine de la rente organisationnelle » et aussi « les apporteurs de facteurs de production, autres que les actionnaires, ne seront incités à contribuer à la création de valeur que s'ils perçoivent également une partie de la rente, accédant ainsi au statut de créancier résiduel ». Dès lors, selon Charreaux et Desbrières (1998), cette approche s'appuie sur la valeur globale de la rente organisationnelle générée créée par convention des efforts de l'ensemble des parties prenantes. C'est aussi la valeur partenariale.

D'après les renouvellements de Grossman et Hart (1986) concernant l'analyse de propriété au sein de la théorie des contrats incomplets, « La propriété se définit tant par les droits de décision résiduels que par l'appropriation des gains résiduels ». Ainsi, Zingale (1997) affirme que dans un monde de contrats incomplet, il est nécessaire d'attribuer le droit de prendre des décisions ex-post, ce droit résiduel est à la fois significatif et précieux. Il est significatif parce qu'il confère le pouvoir de prendre des décisions ex-post. Et il est utile, parce que ce pouvoir peut être utilisé stratégiquement dans les négociations sur le surplus.

Bien que la théorie partenariale a un meilleur potentiel explicatif que la théorie actionnariale, elle ne s'affranchit pas de limite. L'approche partenariale se base sur une vision statique de la notion d'efficacité puisqu'à travers l'apprentissage et l'innovation, le processus de création de valeur reste inexploré.

2. Les théories cognitives de la gouvernance

Le développement d'une théorie cognitive de la gouvernance répond aux insuffisances de l'approche contractuelle qui ignore la dynamique productive et montre des carences dans l'explication de certains phénomènes organisationnels. En effet, en intégrant de manière plus explicite l'analyse de la création de valeur, les théories cognitives semblent opposées aux théories contractuelles dont l'objet principal était la détermination des mécanismes de gouvernance qui servent à minimiser les coûts de gouvernement au sens large. Charreaux (2000) distingue les théories cognitives qui considèrent la firme comme un répertoire de connaissances, des théories contractuelles qui établissent la firme comme un mode de résolution de problèmes de nature informationnelle. Ainsi, l'émergence de l'asymétrie d'information entre les individus demeure une source de conflits qu'il faut résoudre, tandis

CHAPITRE I : GOUVERNANCE D'ENTREPRISES ET MECANISMES INTERNES

que les théories cognitives font l'hypothèse que les agents possèdent des schémas cognitifs différenciés, et s'intéressent au processus de création et d'appréciation de la valeur.

Contrairement à l'approche contractuelle, l'approche cognitive rejette l'hypothèse de la rationalité calculatoire au profit de celle de rationalité dite procédurale. En effet, la rationalité est évaluée en fonction des processus selon lesquels les décisions sont prises non pas des conséquences de ces décisions. Dans les théories cognitives, la création de la valeur dépend principalement de l'identité et puis, des compétences de la firme qui sont conçues comme un tout cohérent (Charreaux, 2004). Dans cette approche, la spécificité de la firme dépend de sa capacité à créer des connaissances et à conserver sa rentabilité d'une façon durable. L'argument cognitif est utilisé de différentes façons, soit comme moyen pour faciliter la coordination et pour réduire les coûts des conflits, soit comme mode d'invention de nouvelles opportunités productives. Les théories cognitives comprennent trois principaux courants : la théorie comportementale de la firme, la théorie évolutionniste et les théories stratégiques.

-Les théories comportementales : Simon (1947), March et Simon et Cyert (1958) sont les auteurs fondateurs de ces théories, ils affirment que la firme est un nœud politique qui s'adapte à son environnement via l'apprentissage organisationnel collectif.

-Les théories évolutionnistes : fondées par Nelson et Winter (1982). Les théories évolutionnistes supposent une rationalité de type procédural. Ce courant analyse la firme dans sa fonction cognitive et d'apprentissage, le considérant comme un système dynamique de compétences.

-La théorie des ressources stratégiques : développée par Penrose (1959) et Chandler (1962) qui supposent que la firme n'est pas seulement un lieu de traitement des informations mais aussi et tout autant « un lieu de développement de compétences spécifiques ».

Dans une approche cognitive, Charreaux (2002) définit la gouvernance d'entreprise comme un ensemble de mécanismes qui permettent d'avoir un meilleur potentiel de création de valeur par l'apprentissage et l'innovation.

La gouvernance est fondée sur plusieurs constructions théoriques relevant du paradigme de l'efficacité et elle permet de discipliner, contrôler et réaliser au mieux en créant de la valeur.

CHAPITRE I : GOUVERNANCE D'ENTREPRISES ET MECANISMES INTERNES

Chacune des théories que nous avons traitées indique des modes différents de création de valeur.

Tableau 1 : Synthèse des différentes grilles théoriques de la gouvernance selon Charreaux²

Théories de la gouvernance	Contractuelles		Cognitives	Synthétiques
	Actionnariale	Partenariale		
Théories de la firme supports	Théories contractuelles Principalement théories positive et normative de l'agence Vision étroite de l'efficacité et de la propriété	Théories contractuelles (positives ou normatives) Vision généralisée de l'efficacité et de la propriété	Théorie comportementale Théorie évolutionniste Théorie de l'apprentissage organisationnel Théorie des ressources et des compétences	Tentatives de synthèse entre théories contractuelles et théories cognitives
Aspect privilégié dans la création de valeur	Discipline et répartition Réduire les pertes d'efficacité liées aux conflits d'intérêts entre dirigeants et investisseurs financiers	Discipline et répartition Réduire les pertes d'efficacité liées aux conflits d'intérêts entre les différentes parties prenantes, notamment avec les salariés	Aspect productif Créer et percevoir de nouvelles opportunités	Synthèse des dimensions disciplinaires et productives

² Charreaux G. 2000, « Quelle théorie pour la gouvernance ? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive », encyclopédie des ressources humaines, Economica, 2002, pp 7-9

CHAPITRE I : GOUVERNANCE D'ENTREPRISES ET MECANISMES INTERNES

Définition du Système de Gouvernance	Ensemble des mécanismes permettant de sécuriser l'investissement financier	Ensemble des mécanismes permettant de pérenniser le nœud de contrats ou d'optimiser la latitude managériale	Ensemble des mécanismes permettant d'avoir le meilleur potentiel de création de valeur par l'apprentissage et l'innovation	Ensemble des mécanismes permettant de pérenniser le nœud de contrats ou d'optimiser la latitude managériale (dimensions répartition et production)
Mécanismes de gouvernance	Vision étroite axée sur la discipline permettant de sécuriser l'investissement financier	Vision large axée sur la discipline permettant de pérenniser le nœud de contrat Définition de la latitude managériale optimale	Vision axée sur l'influence des mécanismes en matière d'innovation, d'apprentissage ...	Vision synthétique des mécanismes prenant en compte les deux dimensions, production et répartition
Objectif de gestion	Maximisation de la valeur actionnariale (critère exogène ou endogène)	Maximisation de la valeur partenariale (critère exogène ou endogène)	Recherche de valeur pour l'entreprise	Recherche de valeur partenariale

Source (charreaux,2000)

SECTION II : MECANISMES INTERNES DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISES ET CONCEPT DE BONNE GOUVERNANCE

Dans cette section nous allons aborder en premier lieu les mécanismes internes de gouvernance puis nous traiterons les principes de bonne gouvernance d'entreprise.

I. MECANISMES INTERNES DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Les recherches de Wier et al (2002) stipulent que la littérature distingue deux catégories de mécanismes de gouvernance soit les mécanismes internes mis en place par les dirigeants et les actionnaires et les mécanismes externes de la société. On se concentrera dans notre recherche sur les mécanismes internes.

En outre, le système de gouvernance d'entreprise est conçu en fonction des caractéristiques de l'entreprise. Et, ses modalités de fonctionnement s'améliorent en fonction de la taille de l'entreprise, selon Charreaux (1997).

Ainsi, les différents mécanismes de gouvernance ne sont pas justifiés en tant que système d'alignement des intérêts des différentes parties prenantes de l'entreprise.

Selon les écoles traditionnelles, la transaction capitale est celle qui lie les dirigeants aux actionnaires. Dans cet ordre d'idée, il s'agit de réduire au maximum les coûts des conflits d'intérêts entre les mandants et les mandataires. Or, les principaux mécanismes disciplinaires sont supposés être, le marché des dirigeants, le conseil d'administration et le marché de prise de contrôle.

1. Le conseil d'administration

« Un conseil d'administration doit être un savant dosage de compétence, d'expérience et d'indépendance au service de l'intérêt de la société et de ses actionnaires », rapport de Boutton (2002).

Selon Charreaux et Desbrieres (1997) la « bonne » pratique des codes de gouvernance dépend des compétences des membres du conseil d'administration en matière de management et de structure du conseil d'administration en elle-même. De ce fait, plusieurs travaux tels que Klein et al. (2002) stipulent qu'un système de gouvernance efficace dépend positivement de la séparation entre la fonction du directeur général et celle du président du conseil d'administration. De plus, le conseil d'administration est le dispositif qui établit les stratégies à long terme³. Il doit s'assurer que les moyens financiers, humains et logistiques sont en adéquation permanente avec les stratégies et les politiques soulignées⁴.

³ Godard,L., et Schatt,A. (2004), « caractéristiques et fonctionnement des conseils d'administration », le cahier de FARGO, n° 1040201.

⁴ La Banque Centrale de Tunisie, Circulaire aux établissements de crédit, N° -2011-06 BCT, (mai 2011).

CHAPITRE I : GOUVERNANCE D'ENTREPRISES ET MECANISMES INTERNES

Le conseil d'administration garantit la surveillance effective de l'organe de direction et développe les indicateurs de suivi de performance des sociétés, surtout en matière de solvabilité, de liquidité et de rentabilité.

la « circulaire de la BCT-Mai 2011-06 » énonce qu' un conseil d'administration doit mettre en œuvre un dispositif de gouvernance. Il a ces propres pratiques de bonne gouvernance doit donner l'exemple à travers :

- La création des comités au niveau du conseil d'administration pour garantir l'efficacité et l'efficience du conseil.
- La mise à jour des statuts et des règlements internes des banques.
- L'évaluation régulière de la fiabilité et de la crédibilité des membres du conseil d'administration⁵.

Ainsi, le conseil d'administration doit avoir une politique formalisée en matière de gestion des conflits d'intérêts, à savoir, les administrateurs doivent éviter les activités qui pourraient générer des conflits d'intérêts

2. La structure de propriété

La structure de propriété est un concept primordial dans l'étude de la gouvernance des entreprises. Berle et Means (1932) présentent la structure de propriété comme un instrument de la relation actionnaires/dirigeant. Ils révèlent que la structure de propriété nous informe sur la répartition du capital d'une entreprise et sur son degré de concentration. Comme, elle nous enseigne aussi sur la séparation entre membres décideurs et contrôleurs et nous éclaire quant à la nature du conflit d'intérêt existant (Charreaux, 1997).

Par ailleurs, elle permet d'identifier les actionnaires particuliers et leur appartenance à une catégorie déterminée d'actionnaires : institutionnels, État, famille, étranger....

L'intérêt porté à ce mécanisme de gouvernance découle d'une particularité pour ainsi dire universelle. Il s'agit de la concentration de la structure de propriété. Plusieurs recherches postérieures à celle de Berle et Means (1932) exposent que la dispersion de propriété,

⁵ La Banque Centrale de Tunisie, Circulaire aux établissements de crédit, N° 2011-06 BCT, (mai 2011), article n°5.

caractéristique de la structure du capital des entreprises anglo-saxonnes, ne peut être avancée comme internationale (La Porta et al, 1999 ; Claessens et al, 2000).

II. LE CONCEPT DE BONNE GOUVERNANCE

Depuis les années 90, plusieurs efforts de codification des bonnes pratiques au sein de l'entreprise ont eu lieu suite aux scandales financiers qui forment, de par leur ampleur, un risque économique sérieux. Un guide de bonnes pratiques de gouvernance des entreprises tunisiennes a été élaboré en coopération avec le ministère des finances, le CMF, la BVMT et plusieurs autres organismes.

Le guide a explicité six grands axes de gouvernance d'entreprise et qui sont partagés par plusieurs guides à travers le monde. Ces axes sont les droits des actionnaires, la structure et les responsabilités du conseil d'administration, l'audit interne, l'audit externe, les privilèges des managers et les relations avec les parties prenantes.

1. Les droits des actionnaires

L'actionnaire doit être défendu contre tout acte abusif et nuisible ainsi que garantir ses droits à l'information et à l'exercice du droit de vote.

En effet, l'entreprise doit garantir à ces actionnaires un traitement identique. Elle doit aussi s'assurer à ce que tous les actionnaires disposent de toutes les informations et tous les moyens qui leur permettent d'exercer convenablement leurs droits. De plus, la structure d'actionnariat indirecte et effective doit être publiée pour l'identification des actionnaires à droit de contrôle ultimes. Et de s'assurer que la stratégie choisie par l'entreprise en accord avec les actionnaires contrôlant l'entreprise ne soit pas aux débours des actionnaires minoritaires.

2. La structure et responsabilité du conseil d'administration

Le conseil d'administration est une instance collégiale qui représente l'intérêt des actionnaires et agit dans l'intérêt social de l'entreprise.

Le fonctionnement du conseil d'administration est régi par les dispositions des articles 189 à 223 du Code des Sociétés Commerciales.

CHAPITRE I : GOUVERNANCE D'ENTREPRISES ET MECANISMES INTERNES

Pour une bonne gouvernance il est recommandé de séparer de la fonction de président du conseil d'administration de celle de directeur général pour un souci d'efficacité.

Ainsi que de recourir à des administrateurs indépendants qui se distinguent par leur expertise et leurs qualifications. C'est pourquoi, il est recommandé que le conseil d'administration soit composé d'au moins un tiers d'administrateurs indépendants.

Les administrateurs indépendants sont désignés par l'assemblée générale constitutive ou par l'assemblée générale ordinaire pour un mandat de trois ans renouvelable une seule fois.

Selon l'article 189 du code des sociétés commerciales « La société anonyme est administrée par un conseil d'administration composé de trois membres au moins et douze membres au plus ».

Ainsi, chaque entreprise est libre de choisir le nombre des administrateurs qui composent le conseil d'administration. De plus, le conseil d'administration doit être plutôt restreint pour une prise de décision rapide et assez riche en compétences et expériences de ces membres.

3. La nécessité du contrôle interne

L'audit interne est défini par The Institute of Internal Auditors (IIA) comme étant « une activité indépendante et objective qui donne à l'organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité ».

La principale mission de l'audit interne est d'évaluer et d'apprécier l'efficacité du système de contrôle interne au sein de l'entreprise.

En effet, l'entreprise doit adopter une approche objective, systématique et méthodique d'évaluation de ses processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance des entreprises. En outre, elle doit concevoir un processus d'investigation comme elle doit évaluer les actions de contrôles mis en place.

A cela s'ajoute, l'entreprise doit développer des mécanismes permettant à l'entreprise d'évaluer les objectifs réalisés à ceux fixés au départ et de procéder à un audit de conformité ou de régularité aux réglementations, instructions, procédures et normes ainsi que de s'assurer de l'absence de fraude, erreurs.

4. Transparence et rôles des commissaires aux comptes

Parmi les piliers de la bonne gouvernance on cite la transparence fiscale. En effet, Elle dote l'entreprise d'une stabilité macro-économique et présente une source de sérénité.

Par conséquent, il est du devoir de toute entreprise de s'acquitter des impôts et taxes et ce, sans recourir à des moyens d'évasion fiscaux.

La transparence fiscale passe incontestablement par la transparence comptable. En effet, Le Commissaire aux Comptes a pour mission principale la vérification de la sincérité et la régularité des états financiers et de s'assurer à ce qu'ils ne comportent pas d'anomalies significatives. En d'autres termes, les anomalies éventuellement relevées sont automatiquement rapportées à la direction de la société pour les corriger.

Dans le cadre de l'audit, le Commissaire aux Comptes va assembler des éléments suffisamment probants pour pouvoir exprimer une opinion motivée sur la « qualité » des États financiers annuels. De même, il noue des relations permanentes avec l'entreprise auditée et particulièrement avec ses structures dirigeantes dans un souci de bonne gouvernance.

5. Les relations avec les parties prenantes

Outre les actionnaires et les dirigeants, il existe de nouveaux acteurs très actifs (les parties prenantes) dans cet environnement et dont le comportement agit de près sur la performance de l'entreprise.

Ces parties prenantes, appelés aussi « stakeholders », sont des groupes de personnes intéressées par les activités de l'entreprise et passibles d'exiger la défense de leurs intérêts ainsi que leurs points de vue.

Une bonne gouvernance vise à identifier et impliquer les parties prenantes pour essayer de construire une relation de confiance avec l'entreprise. On distingue plusieurs parties prenantes tel que les parties prenantes financières, économiques, organisationnelles.

CHAPITRE I : GOUVERNANCE D'ENTREPRISES ET MECANISMES INTERNES

Pour les parties prenantes financières, elles sont constituées par les banques et les autres partenaires financiers. Cependant, les parties prenantes économiques concernent les concurrents, les clients et les fournisseurs. Enfin, les parties prenantes organisationnelles comprennent les actionnaires, dirigeants et les salariés.

CONCLUSION

En guise de conclusion, ce chapitre a permis de clarifier la notion de gouvernance d'entreprise, de présenter les différentes définitions et les fondements théoriques de la gouvernance ainsi que ses mécanismes internes et d'introduire la notion de bonne gouvernance. Ceci a formé le point de départ de notre réflexion.

La gouvernance d'entreprise constitue un renforcement du contre-pouvoir actionnarial qui est issu de la distinction entre la fonction de propriété, la fonction de contrôle et la fonction décisionnelle. C'est un concept qui réunit l'autorité et le contrôle.

Pour ce qui est de la théorie d'agence, elle constitue un cadre d'analyse de la gouvernance d'entreprise dans notre travail, elle fait ressortir les mécanismes de contrôle destinés à réduire les conflits d'agences entre propriétaires et dirigeants résultant de la séparation entre propriété et contrôle. Ces derniers visent à sécuriser l'apport des actionnaires ainsi que l'ensemble des transactions effectués entre les entreprises et les parties prenantes. Pour ce qui est des mécanismes internes de gouvernance, le conseil d'administration dispose d'une place centrale dans le système de gouvernance. Il est chargé de plusieurs missions tel que la définition des objectifs et stratégies.

Quant à la structure de propriété, elle influence la politique de l'entreprise tant que les objectifs diffèrent selon la propriété publique, Privée ou étrangère.

Les banques sont également concernées par la gouvernance d'entreprise, elles jouent un rôle primordial dans toute économie et se caractérisent par des particularités qui les distinguent de toute autre firme. Ce qui nous amène à nous pencher sur les spécificités de la gouvernance bancaire et sur la relation entre mécanismes internes et performance, d'où l'intérêt de notre second chapitre.

CHAPITRE II : GOUVERNANCE BANCAIRE ET RELATION DES MÉCANISMES INTERNES AVEC LA PERFORMANCE

INTRODUCTION

Les banques se caractérisent par leurs spécificités communes et ce peu importe le système financier. Elles se distinguent par rapport aux autres entreprises par leur opacité intense et par leur soumission à une réglementation stricte. Comme elles subissent une discipline de marché assez limité.

En effet, le système bancaire est l'un des plus réglementés dans le monde et la réglementation des fonds propres constitue l'aspect le plus important (Bath et al.2004).

Pour ce qui est des mécanismes internes de gouvernance, ils jouent un rôle primordial dans l'alignement des intérêts des managers à ceux des actionnaires. Ce rôle est mieux avancé, lorsque l'analyse porte sur des institutions bancaires, vu qu'elles sont soumises aux mêmes facteurs externes tels que le marché de prise de contrôle et la compétition sur le marché de biens et services. D'où l'avantage de se concentrer sur de telles institutions nous donne une meilleure idée sur les interactions entre mécanismes interne et leur impact sur la performance.

Dans ce même ordre d'idée, la gestion de risque s'avère un paramètre important qui peut affecter la performance de n'importe quelle institution financière et plus particulièrement celle d'une banque, et qui demeure de la responsabilité du corps managérial et du conseil d'administration.

On va se focaliser dans ce chapitre sur la gouvernance bancaire en Tunisie, nous traiterons le cadre juridique et réglementaire de la gouvernance en Tunisie ainsi que ces spécificités dans une première section. Puis on développera dans une deuxième section les mécanismes internes de gouvernance bancaire et leur impact sur la performance.

SECTION I : GOUVERNANCE BANCAIRE DANS LE CONTEXTE TUNISIEN

Dans cette section on aborde la problématique de la gouvernance bancaire dans le contexte tunisien en présentant un bref aperçu sur le système bancaire Tunisien et sur le cadre juridique et réglementaire et d'autre part, on va traiter les spécificités de la gouvernance bancaire.

I. SYSTEME BANCAIRE TUNISIEN : PRESENTATION, CADRE JURIDIQUE ET REGLEMENTAIRE

L'existence d'un système bancaire dans une économie est indispensable pour assurer une meilleure collecte de tous les moyens financiers nécessaires pour l'économie. Dans les pays en voie de développement telle que la Tunisie, le système bancaire est composé d'une banque centrale dont le rôle est l'instauration d'une politique monétaire dans le pays, et d'institutions financières et bancaires.

1. Cadre juridique et réglementaire de la gouvernance bancaire en Tunisie

L'amélioration de la gouvernance des établissements bancaires demeure nécessaire à cause de l'évolution du système bancaire Tunisien. Et plus spécifiquement en ce qui concerne l'évaluation et le suivi des risques.

En fait, des réformes ont été mises en place depuis la promulgation d'une réglementation prudentielle à travers la circulaire de la BCT n° 91-24 du 17 Décembre 1991.

Par la suite, le système bancaire a vu le jour en 2001 à travers la loi bancaire n° 2001-65 du 10 Juillet 2001 et elle a été complétée par la suite par la loi 2006-19 du 2 mai 2006. Cette loi a défini les règles de gouvernance d'entreprise ainsi que les exigences légales telle que l'obtention des agréments et des autorisations pour les opérations de fusion, acquisition et de cession ainsi que les différents changements au niveau de la composition du conseil d'administration.

À cela s'ajoute, le code des sociétés commerciales qui est la deuxième source de réglementation des établissements de crédit. En effet, dans le chapitre relatif aux sociétés

anonymes, le code promulgue les principaux mécanismes internes de gouvernance des sociétés telle que la structure du conseil d'administration.

Par ailleurs, le code des sociétés commerciales atteste que l'assemblée générale nomme les membres du conseil et ce pour une période de trois ans. De plus, la loi 2005-96 du 18 Octobre 2005 qui est aussi appuyée par l'article 256 bis du code des sociétés commerciales énonce que les administrateurs du comité permanent d'audit ne doivent pas être nommé pour des fonctions managériales.

Dés lors, l'article 215 du même code énonce que « les statuts de la société peuvent opter pour la dissociation entre la fonction de PDG et le directeur général ».

En 2011, suite aux problèmes qui ont touché les établissements de crédit lors de la révolution et plus particulièrement les banques publiques. La banque centrale a promulgué la circulaire 2011-06 afin de : « définir les règles de bonne gouvernance et d'asseoir une gestion saine et prudente qui garantit leurs pérennités tout en préservant les intérêts des actionnaires, des créanciers, des déposants et du personnel ».

En effet, cette même circulaire définit le rôle du conseil d'administration qui consiste à :

- s'assurer que les moyens humains, financiers et logistiques sont en adéquation permanente avec la stratégie et les politiques d'intervention arrêtés.

- assurer la surveillance effective de l'organe de direction et contrôler la conformité de ces actions.

- veiller à ce que l'établissement de crédit jouit en permanence d'une bonne réputation auprès du public.

- la mise en œuvre d'un dispositif de gouvernance.

La banque est aussi obligée de désigner :

- un comité exécutif du crédit

- un comité permanent d'audit interne

- un comité de risque

Ainsi qu'elle doit arrêter une politique de rémunération et la mise en place d'une politique de communication pour garantir la transparence.

2. Commentaire sur la réglementation en Tunisie

La loi 2001-06 a mis au point quelques points importants qui ont renforcé les règles de bonne gouvernance. En effet l'obligation de désigner des administrateurs représentant les intérêts des actionnaires minoritaires est un aspect important vu que l'AGO pouvait valablement délibérer sur une première convocation si les actionnaires présents ou représentés détiennent au moins le tiers des droits de vote, seuil facilement atteignable par les actionnaires majoritaires surtout que la propriété des banques Tunisiennes est bien concentrée. De là, après cette loi, les droits des actionnaires minoritaires sont garantis.

Pour ce qui est de l'obligation de désignation d'administrateurs indépendants, cette notion n'était pas clairement définie par la législation. En effet, il était difficile de discerner cette notion d'indépendance dans les banques vu les nombreuses relations de crédits entre les membres du conseil ou les autres dirigeants et la banque elle-même quoique l'article 200 et 252 du CSC leur interdit toute relation de ce genre. Néanmoins, avec la promulgation de la loi 2011-06 ce problème a été résolu.

Enfin, concernant les trois comités réglementés par la circulaire 2011-06 à savoir le comité permanent d'audit interne, le comité de risque et le comité exécutif du crédit. Ces derniers doivent être notamment présidés par des administrateurs indépendants et qui doivent assister le Conseil dans l'exécution de ses missions.

Il est à signaler que la notion de risque est primordiale en matière de gouvernance et la cartographie des risques et l'élaboration de tableau de bord est essentielle pour l'identification des risques encourus par l'établissement de crédit. Ceci permettra aux organes de contrôle d'évaluer, d'anticiper les risques et d'adopter une approche prudentielle. Qu'en est-il alors des spécificités de la gouvernance bancaire ?

II. LES SPÉCIFICITÉS DE LA GOUVERNANCE BANCAIRE

Plusieurs études ne tiennent pas compte des caractéristiques des banques en les assimilant à des entreprises ordinaires comme les travaux de Polo(2007). Par ailleurs d'autres

chercheurs mettent en évidence les incohérences qui existent entre les hypothèses de la théorie d'agence et les caractéristiques des établissements bancaires tel est le cas des travaux de Ciancanelli et Gonzales(2000).

De ce fait, la théorie de l'agence constate que la banque où l'entreprise opère est un marché concurrentiel, que l'asymétrie d'information apparait de la relation principal-agent entre les actionnaires et les dirigeants et que la structure du capital optimale exige un rendement limité (Lavine 2004). Cependant, les banques opèrent dans un marché réglementé et les problèmes d'agences sont accentués car ils font intervenir les déposants, les créanciers, les actionnaires, les dirigeants de la banque et les autorités de réglementation. Ainsi que l'opacité engendrée par l'asymétrie d'information et l'important niveau d'endettement.

1. L'opacité des bilans bancaires et asymétrie d'information :

Selon la théorie de l'agence, les banques sont spécifiques à cause de leur évolution dans un marché réglementé en premier lieu, à cause des problèmes d'agence, en second lieu, qui sont plus complexes suite à l'asymétrie d'information qui affecte non seulement les relations entre les actionnaires et les dirigeants, mais aussi :

- la relation entre les déposants, la banque et les autorités de régulation
- la relation entre les actionnaires, le dirigeant et les autorités de régulation
- les relations entre les emprunteurs, le dirigeant et les autorités de régulation

Enfin, à cause de la structure de capital caractérisée par un taux d'endettement important.

L'asymétrie informationnelle est inhérente à toutes les formes d'entreprise, et plus particulièrement aux banques. Au sein du secteur bancaire, l'asymétrie d'information est très importante et les banques sont plus opaques que les autres firmes (Furfine, 2001). Selon Levine (2004) l'opacité est la difficulté que trouvent les participants externes (outsiders) à contrôler le comportement des internes (insiders).

L'asymétrie de l'information et l'opacité du secteur bancaire se manifestent au niveau des actifs bancaires et spécialement au niveau des crédits. Ils ne sont pas observables facilement et leur risque peut être manipulable par les dirigeants. Levine (2004) explicite que

la qualité des crédits peut être dissimulée pour longtemps dans la mesure où la banque est la seule à connaître la valeur exacte de ses actifs. Seule la banque détient une information exacte à propos du risque des crédits qu'elle accorde.

De plus, les banques peuvent ajuster la composition du risque de leurs actifs plus rapidement que les autres firmes. De ce fait, elles peuvent cacher des problèmes en matière de gestion du risque. Ceci à travers l'accord des crédits à des clients dont les engagements antérieurs n'ont pas été honorés ou bien à des conditions avantageuses en matière de taux, de garanties exigées et de volume.

2. La spécificité des bilans bancaires : l'endettement

La structure du capital des banques est spécifique, elle est principalement composée de dettes. En effet, les banques ont tendance à détenir un montant assez faible de fonds propres par rapport aux autres institutions soit 90% des actifs sont financés par les dettes en forme de dépôts (Macey et O'Hara, 2003). D'autre part, le passif des banques est composé principalement des dépôts qui doivent être disponibles immédiatement suite à la demande des clients. Tandis que son actif est constitué de crédits de différentes maturités. Par conséquent, la particularité majeure des banques consiste dans le fait qu'elles produisent de la liquidité pour l'économie tout en détenant des actifs non liquides et en émettant des passifs liquides (Macey et O'Hara, 2003).

Détenant une information sur la qualité des actifs bancaires en général et la mauvaise allocation de leurs fonds en particulier, les déposants peuvent retirer leur argent et contraindre ainsi la prise de risque excessive des banques (Calomiris et Kahn, 1991).

En effet, le retrait des dépôts découle d'une perte de confiance dans le système bancaire. Lorsque l'appréhension gagne les déposants, les déposants vont se précipiter pour retirer leurs argent. Du fait de la stabilité des actifs bancaires, et plus particulièrement les crédits, un retrait massif des dépôts entraîne une ruée bancaire (bank run) : En effet, les déposants se précipitent afin de retirer leurs dépôts. Ainsi, le retrait massif des dépôts peut aboutir à la faillite des banques. Dans la mesure où l'activité interbancaire est assez importante, un problème confronté par une banque se propage à une autre ainsi qu'à tout le système bancaire (Mulbert, 2010). Or, par effet de contagion, la multitude des faillites

bancaires, peuvent engendrer une crise financière globale ayant des conséquences négatives sur le développement économique et social des pays. C'est pourquoi, Diamond et Dybvig (1983) stipulent que l'existence d'un dispositif de garantie des dépôts expliquerait que celui-ci empêcherait les ruées bancaires. Afin de se couvrir contre les effets néfastes de la ruée bancaire, une solution est envisageable qui est celle de la réglementation du secteur bancaire et de l'assurance des dépôts. De sorte que la fonction de producteur de liquidité met en évidence la spécificité de la gouvernance bancaire. Vu que les banques sont fortement exposées aux chocs externes, le contrôle de l'activité bancaire doit être plus rigoureux.

3. La réglementation

En fait, la réglementation, la supervision et l'opacité constituent les principales caractéristiques des banques dont il faut tenir compte pour étudier leur gouvernance qui devient de la sorte bien spécifique, (Adams et Mehran, 2003). Les banques sont plus opaques que les autres firmes (Furfine, 2001), elles exhibent des problèmes de transparence envers tous les constituants de leurs environnements internes et externes. Pour faire face à cette asymétrie d'information, l'État ou une autorité de régulation peut intervenir, néanmoins cette intervention peut gêner l'activité bancaire en matière d'accord de crédits ou de production d'instruments financiers. Et même si elle peut résoudre une partie des problèmes d'agences liés aux fonctionnements des banques, l'intervention de l'État peut aussi être une source de difficultés, étant donné que les intérêts de l'État et de la banque peuvent diverger.

L'influence de la réglementation est importante dans le secteur bancaire. Elle comprend par exemple les exigences sur les fonds propres et les réserves, l'obligation de divulgation de l'information et ce pour garantir la solidité et la stabilité du système financier et bancaire.

L'opacité et la réglementation ont une influence notable sur le système de gouvernance des banques. Ce dernier est d'autant plus complexe en présentant des partenaires dont les intérêts sont divergents. Il se caractérise aussi par des mécanismes externes à effets controversés et une discipline exercée par les marchés, inefficace ou limitée, (Macey et O'Hara, 2003) Dans la mesure où, la discipline est exercée sur les facteurs travail, de contrôle, et le marché des dettes subordonnées. Le facteur travail est certes soutenu par la libéralisation financière mais elle reste assez limitée à cause de plusieurs facteurs telles que la

réglementation qui est encore omniprésente, la surveillance des autorités de supervision, de la concurrence interbancaire, les problèmes de « passager clandestin » et d'asymétries d'informations...etc.

La mauvaise performance d'une banque pourraient être expliquée par plusieurs facteurs externes liés à la conjoncture, aux risques systémiques et il serait difficile pour les recruteurs potentiels de spécifier la part de responsabilité de ses dirigeants et également, d'obtenir toutes les données requises à la prise d'une décision d'acquisition ou d'une autre forme de prise de contrôle. De plus, les informations collectés par les créanciers subordonnés ne sont pas complètes et précises. Or, la réduction de la discipline exercée par les marchés de contrôle et des dettes subordonnées est provoquée par l'opacité des banques et l'inefficience de ces marchés. Ce qui accorde aux mécanismes internes une importance indispensable dans la gouvernance des banques et la préservation de leur performance. Pour Macey et O'hara (2003) « l'existence de l'assurance des dépôts et des ratios élevés des dettes par rapport aux fonds propres peut mener à de grands conflits d'intérêts dans les banques ». C'est pourquoi, ils pensent que les administrateurs sont plus compétents pour résoudre les conflits dans les banques que dans les firmes industrielles.

D'ailleurs, les défaites des organismes de contrôle (conseils d'administration et la direction générale) sont nécessairement l'une des principales causes de la faillite de plusieurs banques dans le monde. En conséquence, connaître les méthodes selon lesquelles les banques sont et doivent être gouvernées aiderait à la prévention des faillites et à éviter les énormes coûts financiers et sociaux qui en résultent. Ou encore il permet tout simplement de remédier aux mauvaises performances de ces institutions.

4. L'assurance des dépôts et l'aléa moral entre la banque et les déposants

Lorsque le gouvernement fournit une assurance des dépôts, les managers ont tendance à accentuer la prise de risque aux frais du gouvernement. Ce problème d'aléa moral peut être amélioré grâce à l'instauration des réglementations économiques telles que les restrictions d'actifs, les plafonds de taux d'intérêt, et les réserves obligatoires.

Parmi les effets de ces règlements est qu'ils limitent la capacité de la banque les gestionnaires à plus-sujet passif ou renvoi actifs dans des entreprises à haut risque. Jusqu'à

présent, nous avons soutenu que la spécificité de la banque exige la protection du public des déposants de la banque. Cependant, la nature particulière de la banque affecte également la relation entre les actionnaires et les gestionnaires. En outre, l'existence d'assurance-dépôts peut réduire la nécessité des banques à lever des capitaux, non assurés les investisseurs qui ont l'incitation à exercer le contrôle (Caprio et Levine, 2002).

Toutefois, un système d'assurance des dépôts implicite est mis en place dans certains pays. Ceci à travers l'instauration d'organisme officiel telle que la banque centrale qui assure la protection des déposants en cas de défaillance de la banque. Ainsi, la banque centrale assure le rôle de prêteur de dernier ressort. Elle applique le principe de solidarité de place qui consiste à solliciter les autres banques du secteur afin de sauver la banque défaillante.

5. Le rôle régulateur et superviseur de l'État

La supervision et le contrôle de l'activité bancaire sont indispensables vu l'importance des banques dans l'économie. D'où il demeure primordial aux pouvoirs publics de réglementer et superviser la gestion des banques afin de garantir une bonne gouvernance, conserver la solidité et la stabilité du système bancaire et éviter toute défaillance susceptible d'engendrer un risque systémique.

De ce fait, l'État est tenu à bien contrôler et superviser les activités bancaires et défendre les intérêts des parties prenantes afin d'assurer le bien être collectif.

Quoique, l'État régulateur et superviseur peut s'écarter de cet objectif pour aboutir à une réalisation de portée sociale.

Lorsque les organes de réglementation ne sont pas encouragés à bien surveiller et contrôler les banques, tout le système bancaire sera instable et l'intérêt du contribuable sera mis en péril (Kane, 1995).

En effet, les organes de réglementation peuvent colluder avec les banques et assurer les intérêts du pouvoir politique en place et ne pas servir les intérêts sociaux qui leur sont assignés. Ainsi les intérêts des pouvoirs politiques sont assurés au détriment du contribuable qui demeure incapable de maîtriser le contrôle exercé par les organes de réglementation dans un secteur à forte asymétrie d'information. Les autorités de supervision peuvent être évaluées

par le pouvoir politique en place. Ainsi, l'État n'assurera que l'intérêt individuel d'un certain groupe au pouvoir.

Cette situation a tendance à aggraver les problèmes de gouvernance au sein des banques et par conséquent se posent les questions suivantes : qui contrôlera le contrôleur ? Comment l'État régulateur et superviseur pourra-t- être poussé à servir l'intérêt collectif ? Les instances chargées de la réglementation bancaire assument, en principe, le contrôle et la supervision des activités bancaires (Black et al., 1978). Dans cet ordre d'idée, l'État et plus particulièrement les gouvernements assurent habituellement le contrôle micro-prudentiel et macro-prudentiel. Cela entraîne de graves problèmes de cohérence temporelle reliés à l'incapacité d'un gouvernement démocratique de s'engager sur la politique future de ses successeurs (Rochet, 2003).

Dès que les instances de réglementation préservent le bien-être collectif, elles veilleront à établir un bon système de gouvernance dans les banques. Delà, l'intérêt des autorités politiques règne, les banques s'exposent à un problème d'aléa moral au nom des régulateurs, qui peuvent porter préjudice aux actionnaires, dirigeants, déposants, contribuables. D'où un problème d'agence s'installe entre les autorités de réglementation et de supervision et toutes les autres parties prenantes de la banque.

La solution la plus raisonnable serait de rendre la supervision indépendante de l'État pour l'amélioration de la gouvernance au sein des banques. Beck et al. (2003) démontrent que la probabilité que les entreprises conservent des relations privées et corrompues avec les banques pour décrocher des crédits s'accroît en présence d'organes de supervision publique. Ils concluent, dès lors, que l'indépendance des organes de supervision affaiblit la capture politique et permet aux firmes de déroger à l'emprise des contraintes imposées par les instances publiques et leurs pouvoirs.

De plus, Barth et al. (2004) dévoilent, sur la base d'un échantillon de banques établies dans 107 pays, que quand le contrôle des activités des banques s'effectue par une agence privée, indépendante du gouvernement, le secteur bancaire demeure plus stable et solide. Encore que la réglementation joue un rôle primordial comme mécanisme de contrôle, l'interférence politique la rend pratiquement faible.

Dans cet horizon, la réforme de Bâle II qui vise à mieux appréhender les risques bancaires procure aux banques une nouvelle approche d'évaluation du risque de crédit dite « approche standardisée ». Cette dernière intègre les notations de crédits des agences de notation externe privée. Par ailleurs, le nouvel accord de Bâle II raffermi le poids correspondant de la discipline du marché (le troisième pilier de Bâle II). Ainsi, cette réforme vise à réformer le processus de divulgation de l'information pour amoindrir l'opacité inhérente au secteur bancaire.

En ce qui concerne l'approche standardisée de Bâle II, la pondération admise à chaque catégorie de crédit découle de la notation accordée par les agences de notation privée. D'où, le risque de crédit est évalué sur la base d'une appréciation du secteur privé plutôt que du secteur public.

SECTION II : LES MÉCANISMES INTERNES DE GOUVERNANCE BANCAIRE : RELATION AVEC LA PERFORMANCE

Les mécanismes internes de gouvernance dans les banques jouent un rôle très important. Compte tenu des mécanismes externes de gouvernance, ils jouent peu de rôle dans le secteur bancaire. En effet, les mécanismes internes ont pour principal objectif d'influencer et de surveiller le comportement des dirigeants. D'où, le contrôle des activités de la banque incombe au conseil d'administration et à la structure de propriété.

I. LES MÉCANISMES INTERNES DE GOUVERNANCE BANCAIRE

En effet, le conseil d'administration constitue le mécanisme interne de la gouvernance bancaire dont l'efficacité affecte la valeur et la performance de la banque. Pour la structure de propriété, plusieurs travaux ont démontré l'effet de la structure de propriété sur la rentabilité de l'entreprise.

1. Le conseil d'administration et la performance

Selon Charreaux et Pitol-Belin (1991), « des théories proposent des explications du Conseil d'Administration, représenté non plus comme un mécanisme contribuant à la création de valeur, mais comme un outil de pouvoir, de domination, de recherche de rentes (d'appropriation de valeur), de création de normes sociales, de production de sens... ». Le

conseil d'administration est un acteur important dans le processus de la gouvernance, il est responsable de l'efficacité des mécanismes de gouvernance et plus particulièrement des systèmes de contrôle interne. En effet, le conseil d'administration veille à ce que la direction générale de la banque applique des politiques qui interdisent des activités de relations portant atteinte à la qualité de gouvernance telles que les prêts aux cadres et aux employés, les conflits d'intérêts et l'octroi d'un traitement de faveur à des parties apparentées⁶

Datar (2004) souligne dans cet ordre d'idée, le besoin d'incomber des responsabilités strictes au conseil d'administration. Il s'agit de la nomination, le contrôle et la révocation de l'équipe managériale. À cela s'ajoute, le conseil d'administration est pris en compte comme un mécanisme clé qui permet de contrôler les dirigeants et de guider les orientations de la banque et leur mise en œuvre (Andrés et Vallelado, 2008). Et il expose les traits révélateurs d'un conseil d'administration inefficace à savoir la mauvaise politique de gestion des crédits, la prise de décision par une seule personne. D'où, la structure du conseil d'administration peut ainsi influencer les stratégies de risque adoptées par les dirigeants. Ainsi, en 1988, le bureau de contrôle de la monnaie souligne que l'une des principales causes de défaillance des banques américaines dans les années 80 est celle de l'inefficacité de contrôle exercé par les administrateurs. Plus récemment et dans le cadre d'un sondage effectué sur 500 dirigeants en 2008, Hashagen et al.(2009) souligne que la mauvaise gestion du risque et le manque d'expertise au niveau des conseils d'administration sont les principaux déterminants de la crise de 2008. En plus, dans un rapport intitulé « Enhancing corporate governance for banking organizations » publié en 2006, le conseil d'administration est responsable en dernier ressort des opérations et de la solidité financière de la banque. De même, les administrateurs du conseil sont appelés à approuver la stratégie globale de la banque, y compris la politique générale en matière de risque et de procédure de gestion de risque. Ils exercent leurs « obligation de loyauté » et leur « obligation de diligence » envers la banque, dans le cadre des lois nationales et des normes prudentielles en vigueur. La fiabilité des mécanismes, assurant que les banques sont bien gouvernées et que les défaillances managériales techniques et morales sont évitées, est une condition primordiale et décisive pour la qualité de

⁶ On entend par les parties apparentés selon le comité international de normalisation de la comptabilité : les parties qui sont en mesure de contrôler la firme ou d'exercer sur elle une influence importante

gouvernance bancaire. Ce qui implique la manière avec laquelle les affaires et l'activité de ces institutions de crédits sont gérées par leur conseil d'administration qui accomplit une fonction de services à côté de celle du contrôle (Johson et al. 1999).

a. Le conseil d'administration, mécanisme interne de contrôle du dirigeant

Pendant ces dernières années, plusieurs réflexions sur le thème de la structure du conseil d'administration comme mécanisme de gouvernement d'entreprise a reçu une attention particulière. Et ce sujet continue à recevoir de l'attention vu que la théorie fournit des visions contradictoires. Au sujet de l'impact de la structure du conseil d'administration sur le contrôle et la performance des sociétés, la preuve empirique est peu probante. Malgré le volume important de recherches à ce sujet, les études les plus empiriques excluent les sociétés financières de leurs échantillons (Adams et Mehran, 2005).

Toutefois, de nombreuses études ont souligné les caractéristiques distinctives du secteur bancaire et l'importance du gouvernement d'entreprise pour des banques (Adams et Mehran, 2003, Levine, 2004 ; Barth et al, 2006 ; Zulkafli et Samad, 2007).

Les directives sur le gouvernement d'entreprise des banques publiées par le comité de Bâle (1999, 2006) donnent l'accent particulier sur le conseil d'administration en discutant plusieurs principes qui décrivent le rôle et la composition du conseil. Par exemple, le rapport 1999 déclare que :

« Le conseil d'administration devrait assurer que la direction met en œuvre la politique qui interdit des activités et les relations qui diminuent la qualité de gouvernement d'entreprise ».

En outre, « le conseil d'administration est en fin de compte responsable des opérations et de la justesse financière de la banque ». En plus de l'importance attachée au rôle du conseil, les rapports de comité de Bâle mettent aussi en évidence la croyance que l'inclusion d'administrateurs qualifiés dans le conseil peut augmenter l'indépendance et l'objectivité et apporter à un certain nombre d'avantage à la banque.

Distinctement, le rapport 2006 déclare que « des banques devraient avoir un nombre adéquat et une composition appropriée des directeurs qui sont capables d'exercer le jugement

indépendant des vues de gestion, des intérêts politiques ou des intérêts extérieurs inopportuns ».

Selon Jensen(1993), le conseil d'administration est un mécanisme décisif du système de contrôle interne qui permet de maintenir et de fixer les règles du jeu avec les dirigeants. Il pose les conditions permettant au conseil d'administration d'être un mécanisme de contrôle efficace, tels que :

- Le libre accès des membres du conseil à l'information pertinente
- Un conseil d'administration de taille relativement modeste (composé de sept à huit membres) afin qu'il soit plus efficace et qu'il ne puisse être contrôlé par le dirigeant. De même, le dirigeant devrait être le seul membre interne à siéger au conseil, car la présence d'autres membres internes peut favoriser l'influence du dirigeant sur eux.
- La détention d'un nombre significatif de titres de la firme par le dirigeant et les membres du conseil d'administration pour qu'il existe convergence d'intérêts avec les actionnaires.
- La séparation des fonctions de dirigeant et de président de conseil d'administration.

i. La taille du conseil d'administration

La taille du conseil d'administration constitue l'une des caractéristiques les plus étudiées en matière de gouvernance. Du fait que le nombre d'administrateurs peut influencer sur le fonctionnement du conseil et par suite sur la performance des banques. Plusieurs auteurs soulignent que la taille du conseil d'administration, reproduit la situation de la banque par rapport à son environnement et consolide sa capacité de contrôle et améliore ses sources informationnelles.

Both et al (2002), Adams et Mehran (2003 et 2005) suggèrent qu'un conseil d'administration composé d'un nombre important d'administrateurs procure de meilleurs liens environnementaux et fait preuve d'une meilleure appréciation. Dans ce sens, Pearce et Zahra, (1992) montrent qu'un conseil dont les administrateurs sont nombreux, exerce plus de contrôle sur le dirigeant ce qui tend à limiter son comportement opportuniste. De même, un conseil d'administration de grande taille réalise de meilleures performances. Adam et Mehran

(2005) étudiant la relation entre la taille de conseil et la performance des banques mesurées par le Q de Tobin⁷ sur un échantillon de banques entre 1959 et 1999, concluent que les banques ayant un conseil d'administration plus large, ne sont pas moins performantes.

Ils ne trouvent pas, contrairement à quelques travaux antérieurs une relation négative entre la taille du conseil et les mesures de performance bancaire (Harmalin et Weisbach ,2003). Ils suggèrent ainsi que les contraintes sur la taille de conseil d'administration dans le secteur bancaire peuvent être contre productives. De plus, les directeurs dans un conseil de taille importante peuvent faire face à de plus grandes difficultés en exprimant leurs idées et avis en un temps limité lors des réunions du conseil d'administration (Lipton et Lorsh 1992).

À cela s'ajoute, la motivation d'un administrateur individuel d'acquérir des informations et exercer l'effort dans le contrôle de directeur est basé sur de grands conseils, (Jensen 1993).

A l'inverse, Kiel et Nicholson (2003) supportent que les conseils de grande taille peuvent fournir des opportunités pour une bonne qualité de gestion contribuant vers une meilleure performance. En conséquence, cela peut développer une relation positive entre la taille du conseil et la performance des entreprises pour de grandes sociétés en Australie.

De même, Adams et Mehran (2005) trouvent, pour les sociétés de portefeuille bancaire (bank holding company), une relation positive statistiquement significative entre la taille du conseil et la performance. Ces résultats suggèrent que les avantages d'une meilleure surveillance pour un conseil d'administration de grande taille peuvent être supérieurs aux coûts associés.

Toutefois, cette étude sur les États-Unis reconnaît que l'on pourrait partiellement expliquer cette association positive entre la taille du conseil d'une banque et la performance.

⁷ Le Q de Tobin est un proxy de la performance. $Q \text{ de Tobin} = (\text{valeur comptable du total actifs} - \text{valeur comptable des fonds propres} + \text{valeur du marché des fonds propres}) / \text{valeur comptable du total actifs}$.

En outre, la taille moyenne de conseil dans les banques est généralement plus grande que celui de société non bancaire (Adams et Mehran 2003). Cela signifie que la présence des directeurs supplémentaires au conseil peut améliorer la performance jusqu'à un certain point.

En résumé, un conseil de grande taille peut réduire l'incertitude grâce à l'expérience multiple des différents administrateurs. Cependant, un nombre élevé d'administrateurs peut conduire à un problème de communication et de coordination et par conséquent à des conflits d'intérêts. D'où la difficulté d'aboutir à un consensus. Un conseil de petite taille permet par contre de mieux contrôler le dirigeant. Néanmoins, un conseil de petite taille ne serait pas efficace puisqu'il sera dominé par le dirigeant et sera caractérisé par un manque d'échange d'informations pertinentes. Il faut donc un nombre optimal qui garantit le bon fonctionnement du conseil.

ii. Composition du conseil d'administration

Le conseil d'administration est composé en général d'un président et d'un ensemble d'administrateurs internes, externes et indépendants qui ont chacun des motivations différentes. Plusieurs auteurs supposent que la composition du conseil d'administration influence la performance. Les chercheurs en gouvernance (Vienot (1999), Hampel (1998)) soutiennent que les administrateurs externes indépendants sont les mieux placés pour contrôler le dirigeant et obtenir une meilleure efficacité. Toutefois, d'autres chercheurs qui ont testé empiriquement la relation en adoptant différentes approches pour mesurer la performance bancaire n'ont trouvé aucune corrélation significative entre composition du conseil et la performance.

- Les administrateurs indépendants

Fama et Jensen (1983) ont étudié la relation entre la proportion d'administrateur indépendant et performance de conseil. Ils déterminent que les administrateurs indépendants renforcent la surveillance et la prise des décisions par le conseil d'administration.

Fama et Jensen (1983) déduisent qu'un pourcentage plus élevé d'administrateurs indépendants dans le conseil engendrerait une surveillance plus efficace des conseils et délimiterait l'opportunisme des dirigeants. Un lien entre l'indépendance du conseil et l'expérience financière du conseil peut subséquemment être prévu, car l'expérience est

indispensable pour remplir le rôle de surveillance. Malgré cela, Wagner (2008) a démontré qu'il y a une différence entre l'indépendance et la compétence dans la composition du conseil.

En effet, Fama et Jensen (1983) soutiennent que des administrateurs indépendants ont plus de motivations de protéger l'intérêt des actionnaires parce qu'ils considèrent le maintien de leur « réputation ».

Des études antérieures montrent que les directeurs indépendants protègent l'intérêt des actionnaires dans des cas spécifiques comme la réduction de la possibilité d'une prise de contrôle hostile (shivdasani 1993) ou fournissent plus de retour aux sociétés cibles (Cotter et al. 1997). Néanmoins, d'autres ne trouvent aucune relation ou même une relation négative entre directeurs indépendants et performance (Hermalin et Weisbach 1991, Bhagat et Black 1999; Kiel et Nocholson 2003...)

Finalement, Dehaene et al (2001) conseillent que les sociétés avec plus de directeurs externes exécutent mieux. Toutefois, ils échouent à trouver n'importe quelle relation significative cohérente entre les directeurs étrangers et la performance des entreprises.

Cette diversité de découvertes peut être attribuée aux problèmes d'endogénéité avec les variables choisies, comme la causalité inverse (Kole 1997) endogénéité jointe (Hermalin Weisbach 1999 et 2003, Zhou 2001) et l'hétérogénéité non observé à travers les sociétés (Himmerlberg et al. 1999).

L'indépendance du conseil est associée à l'entrée d'étranger dans le conseil. La littérature a suggéré que les augmentations de la proportion de directeurs externes dans le conseil doivent augmenter la performance des firmes comme ils sont les moniteurs plus efficaces de directeurs (Adams et Mehran, 2003). Les dimensions des directeurs externes divisés par le nombre total de la taille de conseil. L'aspect positif d'avoir l'indépendance du conseil a été prouvée dans une étude par Byrd, Fraser, Lee et Williams (2001) qui ont démontré que les sociétés dont le conseil est composé d'une plus grande proportion d'administrateurs indépendants ont survécu pendant la crise économique.

Brickley et Jemas (1987) ont publié que les banques de l'État avec des limitations de prise de contrôle aux États-Unis ont moins de directeurs externes que des banques dans d'autres États.

- Les administrateurs externes

Les administrateurs externes sont généralement désignés pour leurs compétences. Ainsi, leur indépendance à l'égard des dirigeants leur permet de critiquer les décisions les plus contestables (M.S Weisbach 1988).

En effet, plusieurs travaux antérieurs ont exposé que la présence d'administrateurs externes a un effet positif sur la performance : Byrd et Hickmann (1992) présument que la présence d'administrateurs externes défend les intérêts des actionnaires lorsqu'il y a un conflit d'agence.

La théorie de l'agence estime que la présence d'administrateurs est une source de performance pour plusieurs raisons (Bahala et Rao 1995). L'absence de relations de dépendance commerciale ou personnelle avec la direction améliore le management (Felton et Watson 2002) et protège l'objectivité de leur jugement et de leur analyse (Bengt, Johannisson et Morten 2000). Ils apportent également de la discipline dans l'élaboration et la présentation des informations comptables et financières. Leurs expériences et leurs compétences diversifiées leur permettent de mieux contrôler la performance, de mieux discipliner les dirigeants (Finkelstein et Hambrick 1995) .Au total, ils sont motivés par la réputation qu'ils peuvent acquérir.

Charreaux (1997) étudie la relation entre la proportion des administrateurs externes et la performance de la firme. Il dévoile que les administrateurs externes adhèrent positivement à améliorer la performance de la firme. Il affirme même qu'une condition nécessaire pour qu'un contrôle effectif puisse s'exercer est que le conseil d'administration soit dominé par des administrateurs externes. Certaines études empiriques menées sur de grandes sociétés ont démontré l'influence positive des administrateurs externes sur la performance de l'entreprise. Leurs apports résident dans leur indépendance vis-à-vis de la direction pour analyser les problèmes, protéger les actifs de l'entreprise et s'assurer de sa fiabilité. Ils contribuent subséquemment à réduire l'asymétrie d'information.

De même, Kiel et Nicholson (2003) ,dans leurs recherches, ont étudié la relation entre la composition du conseil d'administration et la performance des entreprises australiennes

cotées. Ils ont démontré que la proportion des administrateurs externes influe positivement sur la performance boursière.

En revanche, Adam et Mehran (2003) concluent que la proportion d'administrateurs externes n'a aucun effet sur la performance boursière et comptable des banques.

Prowse 1997 précise que ces administrateurs sont moins efficaces dans la discipline des dirigeants des banques. Autant, Fogelberg et Griffith (2000) ne trouvent aucune relation significative entre la performance et la composition du conseil d'administration affirmant ainsi les résultats obtenus par Li et Timme (1993). Cependant, il y a également une quantité considérable d'études qui tendent à ne pas soutenir cette perspective positive. Certaines d'entre elle rapportent une relation négative et statistiquement significative tandis que d'autre ne trouvent aucun rapport significatif entre les mesures de performance comptable et la proportion de directeurs externes (par exemple Vafeas et Theodorou, 1998 ; Haniffa et Hudaib, 2006). Dans une autre conception, de nombreux auteurs stipulent qu'il est difficile de déterminer que les administrateurs n'ont effectivement aucun lien avec les dirigeants en place. La théorie de l'enracinement suppose que les dirigeants vont tenter, par exemple, de paralyser les systèmes de contrôle en mettant en place des administrateurs qui soutiendront leurs décisions (J.P.Pichard-Stamford 1997).

- Les administrateurs internes

La théorie de l'agence suppose que les administrateurs internes ne disposent pas du pouvoir suffisant pour s'opposer aux décisions des dirigeants. Ces administrateurs sont des cadres de l'entreprise ou des salariés qui dépendent hiérarchiquement de la direction. Il leur est, en conséquence, difficile de s'opposer à leurs responsables hiérarchiques directs sans compromettre leur carrière et leur avenir au sein de la société. Leur manque d'indépendance nuit donc gravement à l'efficacité de leur contrôle.

Jensen (1993) a soutenu que « les cadres de la société annonçant au PDG leur incapacité à jouer leurs rôles d'une façon efficace vient du fait de leur difficulté de s'opposer aux décisions des dirigeants.

Selon Raheja (2005), lorsqu'un conseil représenté par un grand nombre d'administrateurs internes la principale conséquence serait l'augmentation des dépenses en

recherches et développement. En effet, les administrateurs internes peuvent influencer les décisions stratégiques prises par le conseil. Ils sont une source importante d'information pour les firmes bancaires et non bancaires. Leurs objectifs peuvent aller à l'encontre de ceux des actionnaires à cause des bénéfices privés et leur dépendance vis-à-vis du dirigeant.

En définitive, certains avancent que les administrateurs internes peuvent également améliorer la valeur de la banque puisque ils ont accès à des informations pertinentes et possèdent des connaissances spécifiques à leur firme (Coles, Daniel et Navcen, 2005).

- Les administrateurs étrangers

De nombreuses recherches empiriques sur le secteur bancaire étudient la relation qui existe entre la présence d'étrangers dans le conseil d'administration et la performance (Berger et al 2000, Classens et al 2001).

Selon ces auteurs, les banques à forte propriété étrangère jouissent d'un meilleur accès aux marchés de capitaux, d'une capacité supérieure de diversification des risques et d'offrir certains services à des clients étrangers.

Dans les pays en voie de développement, les banques à propriété étrangère ont un accès facile aux nouvelles technologies.

Selon Bonin, Hassan et Wachtel (2004) les banques étrangères sont exonérées de quelques limitations dont l'allocation de crédits. Plusieurs études tels que Taylor et al (1998), Bhattacharya et al (1997) concluent que la présence des dans les capitaux étrangers banques améliore leurs performances en présentant un grand accès à la technologie et une meilleure application du principe de bonne gouvernance. La présence des membres étrangers au conseil d'administration est perçue par les investisseurs comme un signal de transparence et de volonté d'amélioration de la gouvernance.

iii. La dualité

Dans la littérature portant sur la séparation des responsabilités de chef de la direction et président du conseil d'administration, les avis divergent : certains appuient la dualité, d'autres la dénoncent. Ceci est basé sur des arguments énoncés selon deux théories à savoir la théorie organisationnelle et la théorie de l'agence.

Les défenseurs de la théorie organisationnelle conçoivent que la firme ne peut parvenir à une meilleure performance seulement si le dirigeant peut exercer complètement son autorité et son rôle au sein du conseil. Cette dualité amène à une direction unifiée de l'entreprise fondée sur la confiance, la stabilité et la continuité. Ils démontrent que la dualité permet d'atténuer les coûts d'agences et de conduire à une performance supérieure. Dans cet ordre d'effet, Donaldson et Devis (1991) et Brickley et al (1997) ont abouti à une relation positive entre la dualité et la performance financière.

Les partisans de la théorie de l'agence énoncent que la dualité réduit l'indépendance et la capacité du conseil d'administration à contrôler. Jensen (1993) a conclu que la fonction de PDG et président de conseil d'administration ne nécessiterait pas une position duale parce que la fonction de PDG ne peut pas séparer les intérêts personnels des intérêts des actionnaires. Il prouve que les principales fonctions du président du conseil d'administration est de diriger les réunions du conseil et de surveiller le processus d'embauche, de renvoi, d'évaluation et de rémunération du dirigeant. Il montre aussi que le PDG ne peut pas parvenir à la performance parce qu'il va favoriser ses propres intérêts.

Dès lors, il est indispensable de séparer les deux fonctions, pour que le conseil soit efficient et de même le PDG.

Pour la banque, la fonction de PDG est extrêmement importante pour suivre une stratégie d'enracinement et bénéficier de ses privilèges. Cette fonction lui permet de conclure des conventions avec les collaborateurs. Il dispose d'un contrôle direct sur les actifs et peut l'utiliser pour son propre intérêt.

En plus, les études traitant l'effet de la dualité sur la performance, Pi et Timme (1993) discernent que dans le cas de la dualité de fonction, l'efficacité et le rendement des actifs de la banque est plus faible. Dans une étude empirique portant sur un échantillon de banques américaines sur une période deux ans (1988-1990) ; Pi et Timme certifient qu'avec la dualité les conflits d'agence entre actionnaires et dirigeants peuvent être redoublés à cause de la consolidation du processus de contrôle et de décision. La dualité peut augmenter le pouvoir du dirigeant au sein du conseil de la banque (Gary et Gleason (1999)).

Néanmoins, Fogelberg et Griffith (2000) n'aboutissent à aucune relation significative entre la dualité et la performance des banques. Ils exposent que l'octroi d'un titre supplémentaire au dirigeant ne lui permet pas d'affecter la performance de la banque. Ils indiquent aussi que le contrôle effectué par le président du conseil a un impact négatif sur la prestation du directeur général.

Par ailleurs Gary et Gleason (1999) énoncent que la probabilité de faillite d'une banque s'affaiblit avec la dualité de fonction. D'après ces auteurs, le cumul de fonctions permet au dirigeant d'influencer les mécanismes de contrôle interne de façon à réduire les risques de faillite bancaire.

Or, plusieurs auteurs ne trouvent aucune amélioration de la performance lorsqu'il y a séparation des deux fonctions (Franks et Al, 2001 et Weir et al. 2002).

2. La structure de propriété et la performance

La structure de propriété est considérée comme un moyen de résolution des problèmes d'agence découlant de la séparation entre la structure de propriété et la prise de décision. A cet effet, de nombreuses études théoriques et empiriques ont été consacrées à l'examen de l'impact de la structure de la propriété sur la performance financière des entreprises.

Dans la majorité des pays en développement, l'État contribue à la propriété des banques, ce qui empêcherait la croissance économique. Omrane (2003) révèle que l'État est inefficace dans la gestion des entreprises. Levine et Zervos (1998) notent que les systèmes financiers sont plus performants lorsque les activités sont dirigées par le secteur privé. Dans un contexte similaire, Barth, Caprio et Levine (2004) ont montré que les pays ayant des structures hautement appartenant à l'État ont tendance à avoir des systèmes financiers sous-développés et les niveaux de performance par conséquent faibles. De plus, Bonin, Hasan et Wachtel (2005) ont confirmé l'existence d'une corrélation négative entre la propriété de l'État et le rapport coût-efficacité, et cela sur un échantillon de 225 banques de 11 pays d'Europe orientale au cours de la période 1996-2000.

En Hongrie, Hasan et Marton (2003) estiment que la privatisation des banques publiques et l'augmentation de la participation étrangère des banques hongroises sont associées à l'amélioration de la rentabilité et de la performance.

a. La propriété de l'État

Plusieurs auteurs se sont concentrés sur les banques publiques. La Porta, Lopez-de-Silanes et Shleifer (2002), Barth, Caprio et Levine (2004), Beck, Demirgüç-Kunt et Maksimovic(2004) et Berger, Clarke, Cull, Klapper et Udell (2004) montrent que les banques publiques sont caractérisées par un faible niveau d'efficacité, des crédits non performants et un accès limité aux crédits, et par conséquent la propriété de l'État conduit à ralentir le développement du système financier et en conséquence la croissance économique. Le travail de Barth et al. (2004) sur un échantillon de banques publiques dans 66 pays a révélé une corrélation positive significative entre la propriété de l'État et l'inefficacité de la banque et une corrélation négative significative entre la propriété de l'État et le développement financier.

Par ailleurs, ces auteurs affirment que les pays à forte participation de l'État ont tendance à avoir des systèmes bancaires sous-développés. En Argentine, Berger et al. (2005) ont testé les effets de la structure de gouvernance sur un échantillon de 18 banques argentines de 1993 jusqu'à 1999. Ces auteurs sont parvenus à la conclusion que la propriété de l'État est liée à un faible niveau de performance par rapport à la propriété privée. Ce niveau de performance comprend de faibles rendements sur fonds propres (ROE) et ratio élevé de crédits non performants.

A cela s'ajoute, Bonin et al. (2005) révèlent que les banques publiques sont moins efficaces que les banques privées. L'étude montre l'existence d'une relation négative statistiquement non significative entre la propriété de l'État et de la rentabilité des banques. Les auteurs se sont basés sur un échantillon de 225 banques au cours de la période 1996-2000. De même, Barth et al. (2004) notent un impact négatif de la propriété de l'État sur l'efficacité et le développement du système bancaire. En effet, une forte participation de l'État est liée à plusieurs crédits non performants. Enfin, Bonin et al. (2005) concluent que les banques publiques sont moins efficaces que les banques privées.

b. La propriété privée

Nombreuses études sur la privatisation des banques dans les pays développés et en développement soulignent l'efficacité et la bonne performance des structures privées. Également, plusieurs recherches ont examiné les effets de la privatisation des banques dans

les pays développés. Otchere et Chan (2003) font état d'une amélioration de l'efficacité des banques australiennes après leur privatisation. De même, Barros (2003) Gulamhussen et Guerreiro (2009) montrent que l'efficacité des banques portugaises a augmenté avec la privatisation. D'autres études ont porté sur la privatisation dans les pays en développement, et dans la majorité de ces pays, la structure de contrôle a été transformée de publique à privée.

D'autres études dans le contexte brésilien par Beck, Crivelli et Summerhill (2005) et Nakane et Bauhmol-Weintraub (2005), sur le Mexique par Haber (2005), le Nigéria par Beck, Cull et Jérôme (2005) et sur le Pakistan par Bonaccorsi Di Patt et Hardy (2005) ont révélé une amélioration de la performance dans le secteur bancaire après la privatisation. D'autres études comme celles de Beck, Cull et Jérôme (2005) et Haber (2005) ont relevé des signes de prudence dans l'octroi de crédits après la privatisation et ce en vue de réduire la non-exécution de crédits. De la même façon et sur la base des 18 banques d'Argentine, Berger et al (2005) ont tenté de tester l'effet de la structure de gouvernance sur la performance des banques au cours de la période 1993-1999. Cette étude montre que les banques qui ont opté pour la privatisation, ont connu une baisse des ratios des crédits non performants.

c. La propriété étrangère

La propriété étrangère est une donnée importante dans la gouvernance d'entreprise. En effet, une propriété étrangère d'une entreprise est supposée améliorer l'image et la valeur de l'entreprise. La propriété étrangère devrait donner plus d'importance à la surveillance et la transparence. En outre, une entreprise avec des propriétaires étrangers est supposée avoir la gestion des risques financiers plus avec de succès.

Plusieurs études ont porté sur la participation étrangère dans les banques. Plus précisément, Weill (2006) a dévoilé que la propriété étrangère des banques est associée à une augmentation de l'efficacité de la banque. De même, grâce à une étude de 289 banques de 15 pays, Fries et Taci (2005) notent que les coûts sont plus faibles dans les banques dont la structure de propriété est à dominante étrangère. En plus, Bonin, Hasan et Wachtel (2005) ont étudié l'impact de la propriété étrangère sur la performance. Et ils ont montré que la propriété étrangère a un effet positif significatif sur les coûts, ainsi que sur le résultat des banques.

CONCLUSION

Au terme de l'analyse, nous concluons que le conseil d'administration dispose d'une place centrale au sein du système de gouvernance de la banque. En effet, il est chargé de la définition des objectifs ainsi que de l'instauration des stratégies et des politiques surtout en matière de crédit.

Cependant, son rôle principal est la nomination, le contrôle et éventuellement la révocation de l'équipe managériale. Il est considéré parmi les mécanismes les plus efficaces à l'assurance de la fiabilité du système de gouvernance ainsi qu'à son équilibre. Toutefois, cette efficacité est sujette à débats et requiert principalement la présence de membres totalement indépendants. Il est vrai que le conseil d'administration peut être contrôlé par des administrateurs tissé en général autours des dirigeants. Cependant, ils seraient encore plus efficient s'ils étaient des indépendants. De la sorte, la distribution de pouvoirs entre les membres au sein du conseil est déterminée par la composition du conseil d'administration et elle oriente ses actions en faveur ou contre les dirigeants.

Ainsi, la composition du conseil, sa taille, sa structure et la dualité de direction influencent beaucoup la performance de la banque. Toutefois les études empiriques ont aboutis à des conclusions controversées entre influence positive et négative selon les données et les mesures de performances utilisées.

CHAPITRE 3 : GOUVERNANCE ET PERFORMANCE BANCAIRE : VALIDATION EMPIRIQUE

INTRODUCTION

Le but poursuivi par ce chapitre réside dans l'examen de la relation entre les mécanismes internes de gouvernance des banques tunisiennes et la performance bancaire, et ce pour la période allant de 2006 à 2015. En fait, il s'agit d'analyser l'impact de la « bonne » pratique des codes de gouvernance des institutions bancaires tels qu'ils sont dictés par les instances de régulation sur la performance bancaire.

Dès lors, nous allons chercher, dans ce chapitre, à déterminer les mesures de performance ainsi qu'à développer les hypothèses de notre recherche. Puis nous essayerons de détecter et de comprendre les diverses corrélations empiriques entre la performance des banques et des variables de gouvernance interne concernant le conseil d'administration, sa taille, sa composition, la dualité de direction et la structure de propriété. Enfin nous analysons les diverses relations entre ces mécanismes.

SECTION I : LES MESURES DE LA PERFORMANCE BANCAIRE ET DÉVELOPPEMENT DES HYPOTHÈSES

Afin de conduire notre analyse dans le contexte Tunisien, nous devons sélectionner des mesures de performance pour arriver à dégager les hypothèses de travail à partir des résultats et des conclusions des études précédentes.

La performance bancaire sera présentée dans ce qui suit selon ces différents aspects et son application au contexte tunisien. On développera ensuite les mesures de performances en l'occurrence celles sélectionnées pour l'étude empirique.

La performance de l'entreprise est une notion complexe qui a plusieurs dimensions. Ainsi, le choix de la définition adéquate de la performance et de ces mesures dépend aussi du secteur en question.

En réalité, avec les spécificités du secteur bancaire, la définition de la performance est beaucoup plus large que celle de la seule rentabilité de la sorte qu'elle peut être financière ou opérationnelle.

La performance financière se base sur plusieurs indicateurs tels que les indicateurs de rentabilité (ROA, ROE, ...), le profit par action et les indicateurs de marché (Ratio de Marris, rendement des actions et le Q de Tobin).

Compte tenu de la performance opérationnelle, elle inclut les facteurs opérationnels clés de succès tels que la part de marché, la qualité des services... D'ailleurs ils peuvent engendrer la performance financière. Néanmoins, si on opte pour une perspective de gouvernance, on devrait réunir le dilemme courant de la valeur actionnariale à la valeur partenariale.

Si on considère que le seul but de la gouvernance est de protéger les intérêts des actionnaires, les mesures de performances traditionnelles seraient suffisantes telles que le ROA et le ROE. Alors que si on considère que le système de gouvernance prend en considération d'autres tiers tels que les employés et les créanciers alors dans ce cas d'autres critères doivent être pris en considération : le risque de solvabilité, la croissance, la survie de la banque et le taux des prêts improductifs.

Toutefois, ces mesures ne peuvent être utilisées que seulement si on dispose de toutes les données et les informations s'y rapportant. Malheureusement le secteur bancaire tunisien ne vérifie pas cette hypothèse. En effet, il s'avère assez difficile de mesurer la responsabilité sociale, l'efficacité marketing de chaque banque dès lors qu'il s'agit de concepts jamais dévoilés par les banques ou bien difficilement perceptibles.

Pour ce qui est des autres mesures telle que la part de marché et le taux de croissance, les données des banques tunisiennes sont discontinues dans le temps voir non publiables automatiquement chaque année et hétérogènes. Or, la part de marché et le taux de croissance sont calculés sur la base des dépôts, des crédits ou sur le total des actifs. Il convient alors de signaler que de nombreuses banques évaluent leur croissance sur la base du nombre d'agences, de l'effectif ou d'autres indicateurs opérationnels. De même, il est bien difficile de distinguer et apprécier par banque certaines mesures telles que le taux de prêts improductifs et la qualité des services. Cependant, on ne trouve que des appréciations générales sur le secteur ou par catégorie de banques, effectuées par les autorités ou les institutions spécialisées.

Les mesures qui seront utilisées dans notre recherche se rattachent uniquement à la performance financière et boursière. Ceux-ci peuvent être dégagés des états financiers qui sont accessibles. En réalité les indicateurs de performance sont soit des indicateurs financiers, boursiers ou une combinaison des deux. Ces derniers diffèrent selon deux réflexions, la première concerne le temps puisque le taux de rendement comptable se base sur le passé tandis que la performance boursière découle de l'avenir.

La seconde concerne le Q de Tobin qui considère le facteur psychologique des investisseurs dans l'évaluation des actions des sociétés. Pour ce qui est de la performance comptable, elle est déterminée à partir des normes de profession comptable (Demsetz et Villalonga, 2001).

Alors qu'en est-il des mesures de performance comptable et boursière ?

I. LES MESURES DE PERFORMANCE COMPTABLES

De nombreuses recherches telles que Pi et Timme (1993), Berger (1992), Mahajan et al. (1996) et Yan (1998) adoptent des indicateurs comptables de la performance telles que les valeurs comptables de l'actif et du capital, le bénéfice net et le Bénéfice par action. Néanmoins, elles se concentrent surtout sur l'utilité des mesures sous forme de ratios de rentabilité des capitaux propres et de l'actif total.

1. Le ratio de rentabilité de l'actif total ou le « Return on Assets » (ROA)

Le rendement de l'actif (ROA) constitue le ratio parmi les plus appréciés qui sont utilisés pour mesurer la performance financière dans le secteur financier, il dévoilent la capacité de la direction à l'acquisition des dépôts à un coût raisonnable et de les investir dans des investissements rentables (Simpson et Kohers (2002)). D'autres études telles que Reger et al. (1992) affirment que le ROA est « l'indicateur le plus significatif dans l'industrie financière bancaire » .

Le ROA constitue donc le rapport du résultat net à la valeur comptable du total actif, (Adams et Mehran, 2005). Ce ratio exprime le rendement des actifs et il couvre toutes les activités de la banque. Mais le défaut majeur de ce ratio c'est qu'il place la totalité des catégories des actifs sur un même plan de risque bien que chaque actif ait un risque spécifique et les activités hors bilan aient assez d'ampleur dans l'entreprise.

2. Le ratio de rendement des capitaux propres ou le « Return On Equity » (ROE) :

Le ROE est le ratio classique employé afin de mesurer le rendement des capitaux propres. Il est mesuré par le rapport bénéfice net sur capitaux propres ou l'investissement total des actionnaires. Il reflète la capacité des capitaux investis par les actionnaires à dégager un bénéfice. Hopkins et al (1997) affirment que la mesure ultime de la force de toute institution financière est le ROE.

La rentabilité financière permet d'apposer une idée sur la santé financière de l'entreprise. Celle-ci créée de la valeur si et seulement la rentabilité dégagée par les actionnaires excède celle qu'on pourrait obtenir en faisant un placement financier de risque semblable. D'où la rentabilité financière doit être supérieure au coût des fonds propres. En outre, le recours à l'endettement peut permettre d'obtenir une rentabilité des capitaux propres largement supérieur à la rentabilité économique. Cependant, le risque subi par les actionnaires est largement supérieur, d'où leurs exigences en terme de rentabilité croient d'autant.

Sur le long terme, une rentabilité économique élevée est le seul facteur qui peut créer de la valeur pour les actionnaires. Néanmoins, ce ratio peut fausser l'idée des actionnaires sur la rentabilité de la firme puisqu'un fort ratio peut cacher un faible niveau de fonds propres. Il ne recoupe pas forcément les besoins de l'analyse financière. Berger et al. (2005) dans leur recherche ajoutent que le ROE n'explique pas le contrôle sur les outputs de la banque qui sont difficilement modifiables du moins à court terme sauf dans le cas d'un changement notable dans le système de gouvernance de la banque.

II. LES MESURES DE PERFORMANCE BOURSIÈRE

La performance boursière est mesurée à travers le critère de la valeur de marché. De nombreuses études empiriques se sont intéressées à la performance des firmes en général et des banques en particulier et ils ont conservé une multitude de mesures boursières. Quoiqu'elles supposent quasiment toutes que la valeur boursière reflète fidèlement la valeur créée par l'entreprise. En outre, cette hypothèse va permettre de résoudre les difficultés inhérentes à la mesure de la performance marchande. Parmi ces mesures on mentionne le Q de Tobin ou la performance boursière et le ratio de Marris.

1. Le Q de Tobin

Le ratio du Q de Tobin constitue une mesure de l'ensemble des rentes anticipées sur un horizon bien défini. Cette mesure est effectuée en rapportant la somme des valeurs de marché des titres détenus par les actionnaires ou les créanciers au montant des capitaux investis.

La valeur des capitaux investis est mesurée par le coût de remplacement des actifs financiers.

Sa formule est la suivante :

$$Q \text{ de Tobin} = \frac{\text{valeur de marché des capitaux propres et des dettes financières}}{\text{coût de remplacement des actifs}}$$

En effet, si le ratio est supérieur à 1 alors la firme a intérêt à renforcer son stock de capital fixe c'est-à-dire investir davantage étant donné que l'augmentation de la valeur boursière excède le montant investi. Cependant, un Q de Tobin inférieur à 1 pousse les actionnaires à une certaine inquiétude envers l'entreprise.

Cela indique théoriquement que cette dernière rencontrera des difficultés pour investir et donc à augmenter les dividendes versées aux actionnaires. En revanche, si Q est supérieur à 1, la confiance des actionnaires envers l'entreprise va se renforcer puisque la probabilité de voir leurs dividendes augmenter est assez élevée.

En examinant les études empiriques portant sur la gouvernance des entreprises, Bosh-Supan et Koke (2000) et Demsetz et Villalonga (2001) défendent que le Q de Tobin est la mesure la plus fréquente dans la valorisation des coûts des actions de l'entreprise si seulement on considère que la valeur actuelle des actions coïncide avec la valeur réelle.

Parmi ces études on invoque les travaux de Morck, Shleifer et Vishny (1988) ; Chen, Hexter et Hu's (1993) ; Hermalin et Weisbach (1991) ; Loderer et Martin (1997) ; Cho (1998) et Yermack (1996). Cependant, ce ratio a fait l'objet de nombreuses critiques car il ne prend pas en considération les actifs immatériels dans l'évaluation du coût de remplacement des actifs. Or l'importance accordée à ce type d'actif suppose que la performance estimée par le Q de Tobin est surévaluée. La difficulté de mesure du coût de remplacement des actifs se pose aussi dans le calcul de cette formule. De nombreux auteurs ont surmonté cette difficulté en estimant que la valeur comptable des actifs inscrits au bilan qui constitue une mesure acceptable. À cela s'ajoute, la valeur de marché des dettes bancaires est généralement

estimée par leurs valeurs bilancielles et ce malgré les biais induits, (Charreaux, 1998). Quoique, on désigne le ratio ainsi construit par la performance boursière. Fogelberg, Griffith et Weeks (2002) le définissent comme une mesure de performance managériale. En fait, plusieurs études empiriques dont Fogelberg et al. 2002 ; Capiro, Leaven et Levine, (2003) ont mesuré la performance boursière des banques par la formule suivante :

$$\text{Performance boursière} = \frac{\text{Valeur de marché de l'actif}}{\text{valeur comptable de l'actif}}$$

Avec : la valeur de marché de l'actif = valeur comptable des dettes + valeur marchande des fonds propres

En d'autres termes :

$$\text{performance boursière} = \frac{\text{capitalisation boursière} + \text{valeur comptable des dettes}}{\text{valeur totale de l'actif totale}}$$

Avec capitalisation boursière égale au cours de l'action multiplié par le nombre d'actions constituant le capital de la banque à la fin de chaque année.

2. Le ratio de Marris ou Market-to- book

Comme le Q de Tobin, le ratio de Marris est un instrument de mesure qui repose sur la même logique mais il ne retient que les capitaux directement investis par les actionnaires. Il est égal à :

$$\text{Ratio Market to book} = \frac{\text{capitalisation boursière}}{\text{valeur comptable des capitaux propres}}$$

Ce ratio constitue un indicateur qui reflète les opportunités de croissance. Ainsi, il permet de traduire l'évolution que les investisseurs se font de la firme, de ses dirigeants, de leurs choix et des perspectives stratégiques, (Hirigoyen et Caby, 1997). Quand il est supérieur à 1 l'entreprise crée de la valeur. Dans le cas contraire elle en détruit. Cependant, cette interprétation ne peut être adoptée pour les banques vu leur structure financière surendettée et que ce ratio ne prend pas en compte.

III. GOUVERNANCE ET PERFORMANCE : DEVELOPPEMENT DES HYPOTHESES

Dans ce qui suit, nous exposons les hypothèses à tester dans l'étude empirique. Ceci consiste à qualifier les effets des divers intervenants dans la gouvernance interne des banques

sur leurs performances. En effet, l'impact des deux mécanismes internes, conseil d'administration et structure de propriété sur la performance des banques a été énormément traité dans la littérature et voici un bref rappel des principales études.

1. Impact des participations étrangères au capital et au conseil sur la performance bancaire

De nombreux travaux empiriques ont traité l'impact de la propriété étrangère sur la performance des banques au sein des pays en développement. C'est le cas de Boehmer et al. (2005), Bonaccorsi di Patti et Hardy (2005) au Pakistan ; Clarke, Cull, D'Amato et Olanari (2000), en Argentine, Dages, Goldberg et Kinney (2000) au Mexique et en Argentine. Ces travaux ont découlé à une corrélation positive entre la propriété étrangère et la performance des banques. Ceci est expliqué par le grand accès aux technologies et surtout aux meilleures pratiques de gouvernance.

D'autres études antérieures telles que Taylor et al. (1998), Bhattachaya et al (1998) et Leightner et Lovell (1998) ont aussi abouti au même résultat. Ainsi, l'ouverture des banques aux capitaux étrangers dans les pays émergents améliore leurs efficacités et/ou performance. Également, Pinteris (2002) conclut, après avoir collecté 228 observations de plus de 80 banques en Argentine, observées sur la période 1997-1999, que le rendement des banques étrangères est plus élevé que les autres banques. Quant à Classens et al. (2001), ils énoncent que dans plusieurs pays en développement tels que l'Égypte, Indonésie, Argentine et Venezuela, les banques étrangères enregistrent des marges nettes de profits et d'intérêts plus élevées que celles enregistrées par les banques locales. D'où

H1 : Plus les participations étrangères au capital augmente, plus la performance bancaire augmente.

Selon Choi et Hasan (2005) l'impact des administrateurs étrangers sur la performance des banques est positif. En effet, leur étude porte sur le secteur bancaire sud-coréen de 1998 à 2002 avec plusieurs mesures de performance comptable et boursière.

En aboutissant à un même résultat, Oxelheim et Randoy (2003) observent plus de 200 firmes dont les sièges sont en Suède et en Norvège et dont la performance est mesurée par le Q de Tobin de 1996 à 1998. De plus, ils défendent qu'un membre supplémentaire étranger au conseil soit perçu comme un signal de transparence et de volonté d'amélioration de la

performance. Ce qui donne aux investisseurs plus de confiance dans l'activisme et l'indépendance de ce conseil et augmente par conséquent la valeur de la firme. Ce qui laisse à supposer que :

H2 : Plus le nombre d'administrateurs étrangers augmente, plus la performance augmente

2. Impact de la participation publique au conseil sur la performance bancaire

Dans cet ordre d'idée, Berger et al. (2005) insistent sur l'importance d'application des mesures standards de performance dans le cas des banques publiques. Et ce, parce que ces institutions ne visent pas à maximiser leurs profits et qu'elles jouissent de considérables subventions de l'État. Mais, ils trouvent que la propriété de l'État influe négativement sur la performance bancaire. Même si certaines recherches, tel que Chakravarty et Williams, 2006 ; Altunbas et al. 2001 ; Mester 1989 et Mester, 1993, ont trouvé que ces banques sont plus performantes que les banques privées grâce à ces subventions et aux faibles structures des coûts. Les résultats des différentes études examinés se concentrent sur les pays en développement et convergentt vers un résultat contraire. Bath et al. (2000) ; Cornett et al. (2000) et Lang et So (2002) en plus de Isik, Gunduz et Omran (2005) en Jordanie. Lin et cheung (2004) au Taiwan et Nguyen et Williams (2005) pour des pays au sud-est Asiatique, ont conclu que de l'État et que de telles banques se caractérisent par une efficience faible et supportent la performance économique baisse avec la propriété des prêts improductifs importants.

Dans ce même ordre d'idées, Garcia Cestona et Surocca (2008) stipulent que la structure de la propriété impacte la performance des banques de dépôts et ce, relativement à leurs caractéristiques organisationnelles. Notamment, si cette structure offre plus de pouvoirs aux établissements publics alors les indicateurs de performance seront moins faibles. Ils déploient que la présence de ces établissements ainsi que l'influence des procédures assez lourdes qui entravent la bonne marche de la banque et réduisent l'efficacité du processus de la prise de décision. À cela s'ajoute, Bikram (2003) trouve que la participation publique influe négativement sur le ROA et ce en effectuant ces recherches sur un échantillon de 85 banques indiennes observées sur 5 ans sur une période allant de 1997 à 2001. Ainsi, toutes ces études tendent à prévoir des effets négatifs de la propriété étatique sur la performance bancaire et de la présence des représentants de l'État aux conseils. D'où l'hypothèse suivante :

H3 : Plus la participation publique est élevée au conseil, moins la performance est élevée

3. Impact de la taille du conseil d'administration sur la performance

La taille du conseil d'administration devrait affecter la performance des entreprises. Par ailleurs, elle peut provoquer des problèmes d'agence. En effet, plusieurs recherches menées ont trouvé qu'il existe une relation inverse entre la taille du conseil d'administration et la performance des entreprises.

Certains chercheurs soutiennent qu'un conseil d'administration de taille limitée devrait être plus performant qu'un plus grand grâce à une meilleure communication et un processus de prise de décision.

Pourtant, certains chercheurs affirment également que les conseils d'administration de petite taille peuvent manquer l'avantage de fournir des conseils d'experts en plus grand nombre. Lipton et Lorsch (1992) dans leur première étude ont souligné qu'un petit conseil serait plus efficace en raison de ces mécanismes de décision. Yermak (1996) a également constaté une relation négative entre la taille du conseil d'administration et la performance dans sa recherche empirique dans laquelle il a observé 452 entreprises américaines au cours de 1984-1991. Bennedsen et al. (2008) ont examiné 6.850 entreprises danoises pour les conseils de 6 membres et plus et n'ont trouvé aucune relation positive entre la taille du conseil d'administration et des performances (ROA). Ammari et al. (2014) ont examiné la structure du conseil d'administration (taille du conseil d'administration, les membres indépendants) de 40 sociétés françaises pendant les périodes de 2002-2009. Ils ont trouvé une forte relation négative entre les tailles et les performances du conseil. Zakaria et al. (2014) ont aussi analysé le secteur commercial et des services en Malaisie en utilisant le modèle de régression des données de panel et ils ont constaté que la taille du conseil influe positivement sur la performance des entreprises. Ils ont également constaté que les effets des membres du conseil indépendant sont insignifiants sur la performance des entreprises.

Fernandez (2014) dans une étude récente a également constaté une forte relation négative entre la performance et la taille du conseil d'administration. Il a utilisé le ROA et le ROE comme indicateurs de performance.

Obradovich et Gill (2013) ont déclaré dans leurs recherches que les conseils d'administration de taille plus grandes ont un impact négatif sur la valeur des entreprises

américaines. Mais l'effet de levier financier et la taille des entreprises un impact positif sur la valeur des entreprises américaines. D'où l'hypothèse :

H4 : Plus la taille du conseil d'administration augmente et plus la performance diminue

4. Impact des administrateurs externes ou indépendants sur la performance bancaire

Yammesri et Herath (2010) ont soulevé des doutes quant à la capacité des administrateurs indépendants dans le suivi de la gestion et n'ont trouvé aucune preuve concluante dans leurs capacités, soit en augmentant ou en diminuant le rendement de l'entreprise. Dans le cas des entreprises thaïlandaises, aucune preuve n'a été trouvée pour confirmer que l'existence d'administrateurs indépendants est liée de façon significative à la valeur de l'entreprise.

En ce qui concerne les membres indépendants du conseil, Mak et Kusnadi (2005) ont déclaré que le nombre des membres indépendants dans le conseil d'administration contribue de plus en plus à améliorer la valeur des entreprises. On croit que les membres du conseil d'administration indépendants sont un élément important de la bonne gouvernance d'entreprise. La question qui se pose est «si les membres indépendants peuvent ajouter de la valeur à l'entreprise ou non ?». D'où l'hypothèse qu'ils sont supposés ajouter plus de valeur à l'entreprise.

Par conséquent, la gouvernance d'entreprise suggère que l'augmentation du nombre des indépendants au sein du Conseil d'administration devrait augmenter les performances des entreprises (Ammari et al. 2014).

Nicholson et Kiel (2007) ont fait valoir que les administrateurs internes ont tendance à mieux comprendre l'entreprise que les administrateurs externes. Et peuvent ainsi prendre de meilleures décisions. John et Senbet (1998) dans leur article ont fait valoir que les conseils d'administration deviennent plus indépendants lorsque la proportion de membres indépendants (gestionnaires extérieurs) augmente. Par opposition à cet argument certains chercheurs comme Fosberg (1989), qui n'ont trouvé aucune relation entre la proportion de membres indépendants et diverses mesures de performance. L'hypothèse est alors :

H5 : Plus les membres indépendants du conseil augmentent et plus la performance augmente

5. Impact de la dualité de direction sur la performance bancaire

La théorie de l'agence dénonce la dualité de direction à cause d'abus de pouvoir du dirigeant. Certaines recherches comme celle de Fama et Jensen (1983), Jensen (1993) révèlent que le cumul de fonction augmente les coûts d'agences (impartialité de contrôle, ambigüité des responsabilités, conflits d'intérêts, déséquilibre du pouvoir, asymétrie d'information ...etc.), affaiblit l'efficacité du conseil et par conséquent fait réduire la performance.

Au contraire, la théorie de *stewardship*, qui stipule que les dirigeants ne sont pas des opportunistes et agissent dans l'intérêt de l'entreprise, affirment que les dirigeants sont dignes de confiance. Cette théorie accorde au dirigeant un rôle influent au sein du conseil d'administration et en conséquence elle remet en cause l'indépendance de ce dernier, (Vance, 1983).

Les études qui ont traité l'effet de la dualité sur la performance bancaire sont peu nombreuses et ils parviennent à des résultats différents. En effet, nombreuses recherches affirment que la dualité a un effet négatif sur la performance. En effet, Stoeberl et Sherony (1985), Anderson et Anthony (1986) assurent que la séparation entre les fonctions de directeur général et de président du conseil, engendre une performance supérieure. Pi et Timme (1993) se sont basés sur un échantillon de banques américaines, pendant la période 1987-1990 et ils affirment que le rendement des actifs (ROA) est plus élevé dans les entreprises dont les fonctions du président de CA et du directeur général sont séparées.

À cela s'ajoute, les conflits du principal/agent peuvent être exacerbés avec la dualité à cause de la consolidation du processus du contrôle des dirigeants. Ainsi, la dualité peut renforcer significativement le pouvoir du dirigeant au sein du conseil de la banque. Ce résultat a déjà été prouvé par Kaymak et Bektas (2008) dans des travaux antérieurs. Dans le cadre de leur étude à propos du système bancaire en Turquie sur la période 2001-2004, ils concluent que la dualité affecte négativement la performance de la banque. Dans des recherches plus récentes, Mamoghli et Dhouibi (2009) ont dévoilé que lorsque le dirigeant occupe aussi la fonction du président du conseil, le risque d'insolvabilité des banques tunisiennes augmente. D'autre part, Fogelberg et Griffith (2000) n'aboutissent pas à cette conclusion. En effet, ils examinent 100 holdings bancaires en 1996, et n'aperçoivent aucun effet de la dualité de fonction de dirigeant et de président du CA sur la performance des banques. Au contraire, Donaldson et Davis (1991) ont étudié l'effet de la dualité sur la

richesse des actionnaires mesurée en termes de « rentabilité comptable » et « rentabilité boursière ».

D'ailleurs, Sridharan et Marsinko (1997), Mallette et Fowler (1992) et Godard et Schatt (2000) défendent que le cumul de fonctions permet une connaissance assez élevée de l'environnement de l'entreprise, une compétence supérieure de la part du président du CA, et puis l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Worrel et al. (1997) ont prouvé que la séparation de la structure de leadership a un impact négatif sur la richesse des actionnaires. De plus, Simpson et Gleason (1999) se concentrent dans leur recherche sur la relation entre la composition du CA, la structure de propriété et la probabilité de faillite de la banque. Et ils dévoilent que cette probabilité s'affaiblit lorsque les fonctions de directeur général et de président du CA sont occupées par une seule personne. Ceci est expliqué par le fait que le dirigeant qui occupe le poste de président du conseil veut toujours protéger sa position et prendre des décisions les moins risquées.

Dans une étude empirique concernant 10 banques commerciales tunisiennes observées de 1990 à 2004, Louizi (2007) a dévoilé que la dualité de direction a un effet positif sur la performance comptable ou boursière des banques. Ce résultat est réaffirmé par Taktak (2010). À partir de ce recouplement nous formulons l'hypothèse suivante :

H6 : La dualité de fonction a un effet négatif sur la performance des banques.

6. L'impact de la qualité d'audit et la présence de comité de risque sur la performance bancaire

Selon certaines recherches, la qualité d'audit est un facteur qui peut influencer la performance de la firme. En effet, Mitton (2002) postule que la qualité de divulgation d'information contribue à l'amélioration de la performance boursière. Ainsi, Fan and Wang (2005) ont trouvé que plus la probabilité d'être audité par une BIG 4 plus la valeur de la firme et par conséquent la performance augmente. Dès lors, la qualité d'audit est positivement corrélée à la performance.

De plus, Lenox (1999), énonce que les institutions bien contrôlées et auditées sont celles qui confient les missions d'audit externe et de contrôle des procédures aux cabinets « BIG4 ».

D'où on formule l'hypothèse suivante :

H7 : La qualité d’audit affecte positivement la performance bancaire

Pour ce qui est de la présence d’un comité de risque, les instances internationales de régulation financière et la banque centrale de Tunisie ont souligné l’importance de la présence d’un comité qui veille à la gestion des risques dans toutes leurs dimensions. En fait, la BCT, à travers la circulaire n°2011-06 du 20 mai 2011 a obligé toute les banques à disposer d’un comité de gestion de risque qui veille à la « gestion et à la surveillance des risques et au respect de la réglementation et des politiques arrêtées en la matière, au sein du conseil d’administration des établissements de crédit ». C’est pourquoi nous allons poser l’hypothèse suivante :

H8 : La présence d’un comité de risque affecte positivement la performance bancaire

SECTION II : VALIDATION EMPIRIQUE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

L’objectif de ce chapitre est l’examen de la relation entre les mécanismes internes de gouvernance des banques tunisiennes et la performance bancaire. Et ce pour une période allant de 2006 à 2015. En fait, il s’agit d’analyser l’impact de la « bonne » pratique des codes de gouvernance des établissements bancaires tels qu’ils sont imposés par les instances de régulation sur la performance bancaire.

Dans cet ordre d’analyse, des travaux antérieurs ont été menés par Cahit & Yilmaz (2016), Zabri et al (2015), Ammari & al (2014) et Aebi et al (2012). Ils ont essayé d’analyser l’interférence entre les mécanismes internes de gouvernance des établissements de crédits et la performance financière et boursière. Dès lors, nous allons procéder par la même méthodologie en intégrant d’autres variables qui décrivent les mécanismes internes de gouvernance dans le cadre du secteur bancaire Tunisien.

Dans le but de vérifier les hypothèses posées précédemment, nous allons nous appuyer sur plusieurs rapports, circulaires et recherches scientifiques tels que les rapports « Viénot (1995, 1999), Bouton (2000), et de l’OCDE : Gouvernement d’entreprise et crise financière (2009), circulaire de la BCT n° (2006-19) et n° (2011-06) » et ce, pour extraire les différentes variables des mécanismes internes de gouvernance des institutions bancaires. En fait, nous allons essayer de cerner les mécanismes internes de gouvernance des institutions bancaires

qui vont contribuer à la maximisation de la performance financière et boursière des banques tunisiennes.

I. PRÉSENTATION DES DONNÉES DE L'ÉTUDE

Notre échantillon porte sur 11 banques cotées à la BVMT à savoir l'AMEN banque, L'Arab Tunisian Bank (ATB), Banque de L'Habitat (BH), La Société Tunisienne de Banque (STB), L'Union Internationale de Banque (UIB), l'Union Bancaire pour le Commerce et l'Industrie (UBCI), La Banque National Agricole (BNA), La Banque de Tunisie (BT), Attijari Banque et la Banque Internationale Arabe de Tunisie (BIAT).

La période d'étude s'étale sur 10 ans de 2006 à 2015 ce qui donne un panel de 110 observations. Les données financières relatives à cette période ont été collectées à partir des fiches de renseignement et des états financiers publiés par les banques, par la bourse des valeurs mobilières de Tunis (BVMT) et par le conseil du marché financier (CMF).

Celles relatives à la gouvernance des banques ont été relevées auprès des prospectus, des rapports d'activité des banques publiés par le (CMF), et des « stock guides » publiés par la BVMT.

1. Les variables retenues dans l'étude

Pour ce qui est des variables de performance, nous avons choisit le ROA comme mesure de performance financière, et on l'a préféré aux ROE, parce que, dans les pays en développement les banques opèrent avec des capitaux propres faibles et afin d'éviter le problème des fonds propres négatifs observés dans l'une des banques formant de l'échantillon. Pour la performance boursière on a opté pour le Q de Tobin et le ratio de Marris ou « Market to book ». Les autres variables utilisés dans cette recherche concernent le conseil d'administration, la structure de propriété ainsi que des variables relatives à la qualité d'audit, la présence de comité de gestion de risque et au cumul de fonction directeur général et président du conseil. Dans ce qui suit on va présenter les différentes variables retenues dans notre étude.

a. Les variables à expliquer

➤ Les variables de performance financière (ROA)

Elles expriment le rendement des actifs de la banque c'est la rentabilité économique.

➤ **Les variables de performance boursière : Q de Tobin et MTB**

▪ Le Q de Tobin

C'est un ratio qui représente le rapport entre une valeur cotée en bourse et la valeur de remplacement du capital fixe.

▪ Le ratio Market to book

C'est un ratio financier qui définit la valeur réelle de marché des fonds propres.

b. Les variables explicatives

➤ **Les variables relatives à la structure de propriété**

▪ Structure de capital

Il s'agit de la proportion des actionnaires étrangers (partetr) ou publics (partetat) dans l'ensemble du capital de la banque. Par ailleurs, la variable structure de capital est exprimée en pourcentage de participation dans le capital

➤ **Les variables relatives au conseil d'administration**

▪ L'indépendance des membres du conseil d'administration (IND)

Cette variable nous informe sur le degré d'indépendance du conseil d'administration. Il s'agit du rapport entre le nombre des administrateurs indépendants et le nombre total des administrateurs du conseil d'administration.

▪ La présence d'administrateur représentant les actionnaires étrangers (ETG)

Cette variable nous indique le degré d'implication des étrangers dans le management de la banque. Il s'agit du pourcentage de participation des étrangers dans le capital de la banque.

▪ La taille du conseil d'administration (lnbdsz)

La variable (lnbdsz) est une variable explicative qui nous renseigne sur la taille du conseil d'administration. Selon les rapports Viénot (1995) et de Bouton (2002), la taille préférée du conseil d'administration est comprise entre (10 et 13) membres pour que ce dernier accomplisse sa mission en toute perfection.

En se référant aux travaux d'abei et al. (2012) nous allons mesurer la taille du conseil par le logarithme de la taille du conseil soit (lnbdsz).

➤ **Variable relative à la qualité du management**

- Le cumul de la fonction du directeur général et du président du conseil d'administration (DUAL)

C'est est une variable muette qui indique si le dirigeant occupe à la fois la fonction du directeur général et celle du président du conseil d'administration ou non. Elle prend la valeur 0 s'il y a cumul entre les fonctions PCA et DG et la valeur 1 sinon.

- La qualité d'audit (BIG4)

Selon Fan and Wang (2005) qui stipule que il s'agit d'une variable dichotomique qui prend 0 si la banque n'emploie pas un auditeur appartenant au BIG4 et 1 sinon.

➤ **Les variables de contrôles**

- La taille de la banque (Taill)

La taille de la banque est mesurée par le logarithme du total actif. C'est une variable exogène qui influence la performance de la firme

- Le levier financier (L)

Ce ratio nous informe sur le degré de dépendance financière de la banque, en d'autres termes, il mesure le niveau d'endettement. Toutefois, la banque est d'autant plus dépendante que ce ratio est élevé. Le levier financier est exprimé par le rapport dettes totales et total actif.

Tableau n° 2 : Tableau Récapitulatif des différentes variables

	<u>Variables</u>	Mesures	Auteurs de référence
Variables dépendantes	Return on Assets (ROA)	$\frac{\text{Résultat Net}}{\text{Total Actif}}$	Zabri et al (2015)
	Q de Tobin (QT)	$\frac{\text{capitalisation boursière} + \text{valeur comptable}}{\text{des dettes}}$	Obradovich & Gill (2013)
	Ratio Market to book (MTB)	$\frac{\text{capitalisation boursière}}{\text{valeur comptable des capitaux propres}}$	Ammari & al (2014)
	Taille du conseil D'administration (lnbdsz)	Logarithme de la taille du conseil : LN(BDSIZE)	Abei et al. (2012)

Variables indépendantes	membres du conseil d'administration (IND) ou (etg)	$\frac{\text{Nombre d'administrateurs indépendants ou étranger}}{\text{Nombre d'administrateur Total}}$	Prabowo and Simpson, (2011)
	Structure de propriété (partetat) et (partetr)	% des actionnaires représentant l'État ou les étrangers	Cahit & Yilmaz (2016)
	La dualité (DUAL)	Variable binaire qui prend 0 : s' il ya cumul de fonction PCA et DG 1 : s'il y a séparation de fonction PCA/DG.	Ammari & al (2014)
	La qualité d'audit (BIG4)	0 : la banque n'emploie pas un auditeur appartenant au BIG4 1 : si la banque emploie un auditeur appartenant au BIG4.	Huang et al (2011)
	La présence d'un comité de gestion de risque (CGR)	0 : il n'y a pas de comité de gestion de risque 1 : Sinon	Aebi et al (2012)
	Endettement ou Levier financier (L)	$\frac{\text{Dettes Totales}}{\text{Total actif}}$	Aebi et al (2012) et Cahit & Yilmaz (2016)
Variables de contrôle	Taille de la banque	$LN(\text{actif total})$	Obradovich & Gill (2013)

Source : L'auteur

2. Présentation du modèle à tester

Nous allons nous référer à la méthodologie adoptée par Yilmaz & Buyuklu (2016), Zabri et al (2015) et Aebi et al. (2012) pour tester l'effet des mécanismes internes de gouvernance ainsi que les bonnes pratiques sur la performance financière et boursière des banques. En effet, nous allons analyser l'effet de la « bonne » pratique des codes de gouvernance des banques sur certaines variables de performance tel que le ROA, le Q de Tobin et le Ratio Market to book.

De là, il est prévu d'analyser l'effet de la structure de propriété, de la composition du conseil d'administration, de la qualité d'audit, du cumul des fonctions par le dirigeant, de la taille de la banque et du niveau d'endettement sur le ROA, le Q de Tobin et le ratio Market to book.

Ensuite, nous intégrerons progressivement les différentes variables de mécanismes internes de gouvernance et celles de contrôle pour enfin aboutir au modèle général suivant :

$$Y : [\text{ROA}, \text{Qt}, \text{MTB}] = \beta_0 + \beta_1 (\text{Inbdsz}) + \beta_2 (\text{Ind}) + \beta_3 (\text{etg}) + \beta_4 (\text{partetat}) + \beta_5 (\text{partetr}) + \beta_6 (\text{Qa}) + \beta_7 (\text{Dual}) + \beta_8 (\text{CGR}) + \beta_9 (\text{Taill}) + \beta_{10} (\text{L}) + \varepsilon_i$$

- Effets des mécanismes internes de gouvernance et des bonnes pratiques sur le Return on Assets (ROA) :

$$\text{ROA} = \beta_0 + \beta_1 (\text{etg}) + \beta_2 (\text{ind}) + \beta_3 (\text{dual}) + \beta_4 (\text{qa}) + \beta_5 (\text{partetat}) + \beta_6 (\text{taill}) + \text{Ui} + \varepsilon_i \quad (1)$$

- Effets des mécanismes internes de gouvernance et des bonnes pratiques sur le Q de Tobin :

$$\text{Qt} = \beta_0 + \beta_1 (\text{Inbdsz}) + \beta_2 (\text{etg}) + \beta_3 (\text{qa}) + \beta_4 (\text{partetat}) + \beta_5 (\text{dual}) + \beta_6 (\text{Taill}) + \text{Ui} + \varepsilon_i \quad (2)$$

- Effets des mécanismes internes de gouvernance et des bonnes pratiques sur le ratio Market to book (MTB) :

$$\text{MTB} = \beta_0 + \beta_1 (\text{Inbdsz}) + \beta_2 (\text{qa}) + \beta_3 (\text{cgr}) + \beta_4 (\text{partetat}) + \beta_5 (\text{partetr}) + \beta_6 (\text{L}) + \text{Ui} + \varepsilon_i \quad (3)$$

3. Analyses des statistiques descriptives

Selon les tableaux 3 et 4 présenté en annexe, la valeur moyenne de la taille du conseil d'administration en logarithme était de 2.36 soit approximativement 11 personnes. L'écart type de 0.1550954 indique que les données ont tendance à être très proches de la moyenne. Ainsi le nombre moyen des administrateurs dans les banques est compris entre 1.945 et 2.484 en logarithme soit entre sept et douze personnes. Par ailleurs, le conseil d'administration au sein des banques est relativement plus large qu'aux autres entreprises. D'ailleurs plusieurs auteurs révèlent que les banques se caractérisent par un nombre d'administrateurs plus élevé que celui des entreprises industrielles. Selon Adams et Mehran (2003) qui ont conclu que les conseils dans les firmes industrielles se composent de six membres en moins que celui des holdings bancaires américaines pour une période allant de 1986 à 1999.

Pour le pourcentage des administrateurs indépendants au sein des conseils d'administration, il est en moyenne de 9.78%. Le pourcentage de participation des administrateurs indépendants au conseil est compris entre 0 et 40%. Selon les études Ammari

et al. (2014) l'augmentation du nombre des indépendants au sein du Conseil d'administration devrait augmenter les performances des entreprises. Par ailleurs, la circulaire 2011-06 de la BCT du 20 mai 2011 énonce l'obligation de désigner deux membres indépendants au sein du conseil.

L'État tunisien et les institutions publiques détiennent une participation notable dans le capital des banques tunisiennes avec une moyenne de 19.4% et une participation maximale de 66.8% du capital de la BNA. Tandis que la participation étrangère atteint en moyenne 30% et elle varie entre 0 et 64.2% au cours des dix années étudiées. À cela s'ajoute, Bolbol, Fatheldin et Omran (2004) ont considéré durant la période 1974-2002, la structure de propriété des entreprises et son impact sur la performance dans quatre pays arabes (la Tunisie, l'Égypte, la Jordanie et Oman) et ils ont aboutis à ce que le taux de participation étrangère en Tunisie a atteint le plus grand niveau avec une moyenne de 18% et un maximum de 53%. De même les membres étrangers du conseil d'administration affichent en moyenne 24.75%.

Pour ce qui est de la dualité elle est adoptée par 36.36% des banques. Plusieurs banques ont opté pour la séparation entre les fonctions directeur générale et président du conseil vu le guide des bonnes pratiques de gouvernance qui recommande la séparation entre les deux fonctions.

Toutefois, le tableau des statistiques descriptives nous démontre que la majorité des banques se sont adressées aux cabinets (BIG4) pour accomplir les missions d'audit externe. Cette décision est assez logique puisqu'ils se caractérisent par une bonne réputation ainsi qu'ils sont bien reconnus à l'échelle internationale en termes de compétence et de fiabilité des rapports d'expertise.

Or, les banques tunisiennes ont marqué une tendance à intégrer un comité de gestion de risque. À cet égard, nous pouvons constater que 48.8% des banques tunisiennes disposent d'un comité de gestion de risque.

Dans cette même optique, le ratio d'endettement ou le levier financier (LF) annonce une moyenne de 90.65%. Nous pouvons aussi constater que le niveau d'endettement des banques s'est amplifié progressivement depuis 2006. Théoriquement, cette augmentation est due principalement à l'effet des crises des « subprime » sur l'économie européenne, en premier lieu, et sur l'économie tunisienne en second lieu ainsi que de l'effet des perturbations politiques depuis le déclenchement de la révolution en Tunisie depuis 2011. Puis, la taille moyenne des onze banques cotées durant la période 2006-2015 est de 4 285 908 milliers de

dinars soit 15.07 en logarithme. Elles sont donc considérées de petite taille par rapport aux banques commerciales internationales.

De même, le ratio « Market to book » affiche une moyenne de 4.2 %, avec une variance de 2.91%. Et le ratio de performance tels que le ROA affiche une moyenne de 2.28%, il est à signaler que la croissance de l'activité bancaire vise à améliorer la rentabilité des actifs.

De plus, nous pouvons remarquer que la moyenne du « QT » était à l'ordre de 1,04 donc supérieure à 1. Cela signifie que la plupart des banques tunisiennes arrivent à collecter des fonds pour investir.

4. Analyse des corrélations

Avant d'entamer l'analyse de l'étude de panel, nous étudions la corrélation entre les ratios de performance et les différentes variables explicatives. Il ressort du tableau suivant une corrélation négative entre de nombreuses variables. Par la suite, nous constatons que certains couples de variables dévoilent un coefficient de corrélation convenable tels que les couples (taill, Lnbdsz), (ind ; l), (taill ; Cgr)....

Tableau 5 : Tableau de corrélation

	lnbdsz	ind	etg	etat	dual	qa	cgr	partetr	partetat	qt	mtb	roa	taill	l
lnbdsz	1.0000													
ind	-0.1208	1.0000												
etg	-0.2862	-0.0860	1.0000											
etat	0.4044	-0.1841	-0.5006	1.0000										
dual	0.1408	0.0433	0.6195	-0.6957	1.0000									
qa	-0.1623	-0.0448	0.3459	-0.2375	0.2665	1.0000								
cgr	0.1656	0.3670	0.1209	-0.0945	0.2351	0.2996	1.0000							
partetr	-0.1410	-0.1197	0.9112	-0.5143	0.6325	0.2315	0.0816	1.0000						
partetat	0.4160	-0.2024	-0.4675	0.9403	-0.6225	-0.2550	-0.0353	-0.4748	1.0000					
qt	-0.6200	0.1325	0.0018	-0.4481	-0.1330	-0.0012	-0.2660	0.0012	-0.5456	1.0000				
mtb	-0.5681	0.2372	0.0447	-0.4991	-0.0403	0.2185	-0.2315	-0.0154	-0.5537	0.6892	1.0000			
roa	0.1136	0.0446	0.1589	0.0719	0.1607	0.0034	0.1098	0.1779	0.1194	-0.2602	-0.1815	1.0000		
taill	0.0637	0.3550	-0.6201	0.0017	-0.3568	-0.2125	-0.0899	-0.5472	-0.0383	0.3638	0.2723	-0.3556	1.0000	
l	0.0413	0.0685	-0.3365	-0.0846	-0.1270	-0.1258	-0.0565	-0.2486	-0.0963	0.4887	0.0385	-0.2314	0.6866	1.0000

Source : L'auteur

II. ESTIMATION DES MODÈLES DE DONNÉES DE PANEL

En analyse de donnée de panel, deux modèles sont envisageables : le modèle à effet fixe et le modèle à effet aléatoire. L'utilisation de chacun de ces modèles est approprié dans une situation précise.

1. Le modèle à effet fixe

Pour ce qui est du modèle à effet fixe, il est adopté dans le cas d'hétérogénéité individuelle observable. En effet, ce modèle présume que les relations entre la variable dépendante (variables de performance) et les variables explicatives se ressemblent pour tous les individus. Si l'on considère n individus, observés sur T_i périodes de temps et K variables explicatives, le modèle se présente alors comme suit :

$$Y_{it} = \alpha_i + \sum_{k=1}^n \beta_{ik} X_{ikt} + \varepsilon_{it} \quad (i = 1, 2, \dots, n \text{ et } t = 1, 2, \dots, T)$$

Avec :

- α_i = l'effet fixe individuel
- Y_{it} = la performance ;
- X_{it} = les variables explicatives ;
- k = le nombre de variables dans le modèle ;
- ε_{it} = le terme d'erreur ayant les propriétés statistiques suivantes : $E(\varepsilon_{it})=0$; $V(\varepsilon_{it})=\sigma^2$ et $cov(\varepsilon_{it}, \varepsilon_{jt})=0$ si $i \neq j$ et $t \neq s$

Dans ce modèle, la constante α_i varie d'une banque à une autre, α_i représente la spécificité individuelle.

Pour ce qui est du modèle à effet aléatoire, il suppose, qu'en présence d'une hétérogénéité individuelle non observable correspondant à des aspects qualitatifs, que la spécificité individuelle est sous une forme composée. Dès lors, le terme constant se décompose en un terme fixe et un terme aléatoire propre à l'individu permettant de contrôler l'hétérogénéité individuelle. Si l'hétérogénéité est aléatoire, le modèle à effet fixe procure des estimateurs sans biais toutefois inefficaces. En effet, ce modèle ne tient pas compte de la dimension individuelle lors de l'estimation des paramètres du modèle. De plus, l'effet des

facteurs fixes dans le temps n'est pas identifié. Compte tenu de ces limites, il faut donc adopter une nouvelle spécification qui permet un gain en efficacité

2. Le modèle à erreur composées

Le modèle à erreurs composées se caractérise par le fait que les effets individuels sont sous une forme aléatoire. Le terme d'erreur est composé d'un terme fixe (ϵ_i) et d'un terme aléatoire spécifique à chaque individu afin de contrôler l'hétérogénéité individuelle.

De ce fait, l'équation devient la suivante :

$$Y_{it} = \alpha_i + \sum_{k=1}^n \beta_{itk} X_{itk} + U_i + \epsilon_i (i = 1, 2, \dots, n \text{ et } t = 1, 2, \dots, T)$$

Avec :

- α_i : effet fixe

- U_i : Un terme aléatoire qui tient compte de l'hétérogénéité individuelle non observable d'espérance nulle, et de variance constante σ_u^2 .

3. Le test de Hausman

Le test de Hausman nous permet de choisir entre le modèle à effets fixes et le modèle à effets aléatoires, Kpodar (2007). Il permet aussi de chercher la présence éventuelle d'une corrélation ou d'un défaut de spécification. Le test de Hausman suppose :

H_0 : les estimateurs du modèle à erreurs composées sont efficaces

H_1 : les estimateurs du modèle à erreurs composées sont biaisés

La statistique de Hausman est asymptotiquement distribuée selon une chi-deux à K degrés de liberté, soit le Nombre de facteurs variables dans le temps, introduits dans le modèle. Si le test est significatif ($p\text{-value} < 5\%$), on retient les estimateurs du Modèle à effets fixes qui sont non biaisés. Dans le cas contraire, on retient ceux du modèle à erreurs composées, car ils sont efficaces.

Afin de choisir quel modèle adopter. Nous allons procéder en premier lieu au test de Hausman à partir duquel on va spécifier la nature de notre modèle. Si notre modèle à effet fixe l'estimation MCO s'avère appropriée car le modèle à effets fixes individuels présente une structure des résidus qui vérifient les hypothèses standards des MCO.

Dans le cas contraire, le modèle à erreurs composées utilise deux dimensions du panel. Il mesure l'effet de facteurs invariants dans le temps ainsi que des facteurs explicatifs variables dans le temps. De ce fait, vu que les erreurs composées sont corrélées par individu dans le temps, nous allons procéder à l'estimation par la méthode des **moindres carrés généralisés (MCG)**.

III. INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE

Après avoir effectué les régressions nécessaires pour enfin aboutir aux trois modèles cités plus haut. Nous avons procédé au test de Hausman pour la spécification du modèle.

Nous avons enfin abouti à trois modèles à erreurs composées. Ces résultats apparaissent logiques étant donnée le caractère spécifique de chaque banque ainsi que l'évolution continue de notre environnement.

Dans cette partie du chapitre, nous expliciterons les résultats trouvés à travers des interprétations statistiques des résultats ainsi qu'à l'interprétation économique.

1. Analyse de l'impact des mécanismes internes ainsi que les bonnes pratiques de gouvernance sur le ROA

Nous avons tout d'abord commencé par l'estimation de toutes les variables simultanément et puis on a éliminé les variables non significatives pour enfin aboutir au modèle (1). Les résultats de la régression sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau n° 6 : Résultat de la régression de la variable ROA

	Coefficient	P-Value
P-Chi2	0.001***	
Hausman	0.0753	
spécification	Modèle à effet aléatoire	
etg	-0.0214156	0.583
ind	0.1114057	0.036**
dual	0.0257069	0.10*
qa	-0.0038065	0.774
cgr	-0.004337	0.717
partetat	0.0507809	0.087*

taill	-0.0303939	0.005***
constante		

***Significatif au seuil de 1% **Significatif au seuil de 5% *Significatif au seuil de 10%

Source : L'auteur

En estimant le modèle selon la méthode MCG et après avoir effectué le Test de Student, Nous avons conclu que le modèle est globalement significatif au seuil de 1% car la probabilité associée à Wald(X^2) est nul. Le test de Hausman démontre que le modèle est à effets aléatoires (erreurs composés) puisque la Probabilité de Chi2 est égale à 0.0735 >0.05.

De ce tableau, il ressort que le coefficient associé à la variable (Ind) est positif et statistiquement significative au seuil de 5%. A cet égard, nous pouvons confirmer que le Return on Assets (ROA) est positivement sensible à la présence d'administrateur indépendant au sein du conseil d'administration. En d'autres termes plus le nombre d'administrateurs indépendants est élevé plus le ROA est élevé. Selon Jensen (1993), plus le conseil d'administration comporte d'administrateurs indépendants plus le management de l'entreprise bancaire est efficace.

Nos résultats à l'égard des administrateurs indépendants convergent avec les travaux de nombreux chercheurs en la matière telle que Choi et al (2007). En effet, ils ont enregistré que les conseils d'administration dont la proportion des membres indépendants est élevé permettent de réduire les coûts d'agence et par la suite engendrer une meilleure performance. De même, la présence d'administrateurs étrangers dans le conseil d'administration influence négativement la performance (non significative) cela peut être expliqué par leur méconnaissance approfondie du contexte Tunisien.

Pour ce qui est de la qualité d'audit (QA) et de la présence de comité de gestion de risque (CGR) nous constatons d'après les résultats obtenues qu'ils n'ont pas d'effets significatifs sur la performance financière de la banque.

2. Analyse de l'impact des mécanismes internes ainsi que les bonnes pratiques de gouvernance sur le ratio Market to book (MTB)

Après avoir analysé la contribution des mécanismes internes de gouvernance des institutions bancaires et des bonnes pratiques de gouvernance sur le ROA, nous essayerons à

travers ces estimations, de comprendre comment ces derniers mécanismes agissent sur le ratio market to book (MTB). Les résultats de la régression sont présentés dans le tableau suivant

Tableau n°7 : Résultat de la régression de la variable MTB

	Coefficient	P-Value
P- Chi2	0.000***	
Hausman	0.5195	
spécification	Modèle à effet aléatoire	
Invdsz	-3.040928	0.100*
qa	1.4409370	0.004***
cgr	-1.1122880	0.001***
partetr	-0.9243112	0.660
partetat	-4.729861	0.020**
taill	1.7076430	0.000***
constante	-13.65800	0.082*

***Significatif au seuil de 1% **Significatif au seuil de 5% *Significatif au seuil de 10%

Source : L'auteur

Nous remarquons qu'après le Test de Hausman le modèle est à erreurs composées car Probabilité de chi2 est égale à 0.5195 soit largement supérieur à 0.05 et la régression fait ressortir un modèle globalement significatif au seuil de 1% après les estimations par les méthodes des moindres carrés généralisés (P-chi2 =0.000).

Compte tenu de la régression sur la variable (MTB), nous confirmons que les la majorité des variables de mécanismes internes de gouvernance des banques ainsi que des bonnes pratiques de gouvernance possèdent un effet significatif.

Pour ce qui est de la qualité d'audit, elle est significative au seuil de 1% avec un coefficient positif. Cela veut dire que si l'audit externe est effectué par un cabinet international la performance augmente. En effet, une opinion donnée par un cabinet réputé renforce la confiance des investisseurs dans la banque et par la suite à augmenter l'investissement d'où l'amélioration de la performance.

En ce qui concerne la présence d'un comité de gestion de risque, il est significatif au seuil de 10% avec un coefficient négatif. Cela veut dire que la présence d'un comité de gestion de risque est négativement corrélée avec la performance. Les résultats que nous avons obtenus confirment les constats d'Aebi et al (2012). D'autant plus, ils postulent que lors des

perturbations économiques ou politiques, chaque administrateur va servir l'intérêt du comité qu'il dirige, à savoir le comité des risques. De même, ils ont démontré que le président de comité de gestion de risque cherche à rationaliser les dépenses afin d'inciter les responsables des différentes branches à rationaliser le budget de leur département pour se couvrir contre les différents types de risque financier. D'où, ces résultats confirment ceux obtenus par Aebi et al (2012).

Pour la participation de l'État au capital des banques, nous remarquons que la variable est significative au seuil de 5% avec un coefficient négatif. Cela veut dire que plus la participation de l'état au capital augmente plus la performance diminue. De nombreux auteurs expliquent ceci à travers le fait que l'objectif des banques publiques n'est pas toujours la maximisation de profit mais le financement de certains secteurs stratégiques dont le niveau de risque est relativement élevé. Nos résultats convergent avec les travaux de Mamoghli et Dhouibi (2009) qui ont conclu que : « l'implication de l'État en tant qu'actionnaire semble être négativement corrélée avec la rentabilité des banques ».

Compte tenu de la propriété étrangère, nous avons abouti à une relation non significative sur la performance. Bayrakdaroglu (2010) dans son étude, a constaté que la propriété étrangère n'a pas d'effet significatif sur la performance. Dans d'autres études antérieures telle que Gurbuz et Aybars, (2010), il a été conclu que la propriété étrangère et les performances des entreprises sont liées. Les entreprises ayant des actionnaires étrangers plus élevés sont plus performantes que les entreprises locales. Ce résultat est assez différent de celui de nos constatations.

3. Analyse de l'impact des mécanismes internes ainsi que les bonnes pratiques de gouvernance sur le Q de Tobin

Le tableau n° 7 présenté ci-dessous en annexe dévoile que le modèle est globalement significatif au seuil de 1%. Le test de Hausman démontre que c'est un modèle à effet aléatoire car $Prob > \chi^2 = 0.1009 > 0.05$ d'où on a retenu comme précédemment la régression par les moindres carrés généralisés.

Tableau n° 8 : Résultat de la régression de la variable Q de Tobin

	Coefficient	P-Value
P-Chi2	0.000***	
Hausman	0.1009	
spécification	Modèle à effet aléatoire	
lnvdsz	-0.257757	0.044**
etg	0.016154	0.806
dual	-0.1493012	0.000***
qa	-0.0109463	0.485
partetat	-0.3422586	0.000***
taill	-0.0437441	0.0004***
1	0.9637515	0.000***
constante	1.300008	0.000***

***Significatif au seuil de 1% **Significatif au seuil de 5% *Significatif au seuil de 10%

Source : L'auteur

En effet, les résultats de régression rapportent que la taille de conseil est négativement corrélée avec le Q de Tobin (Qt). Plus la taille du conseil augmente plus la performance diminue. Ce résultat s'associe aux conclusions Eisenberg et al. 1998; Wu, 2000 ; Bhagat & Black, 2002 ; Odegaard and Bohren, 2004 ; Mak and Kusnadi, 2005 ; et Andres et al. 2005). Ce résultat est expliqué par le fait que plus le nombre des administrateurs est élevé plus il y a des problèmes de coordination et de communication.

Par opposition à Adams et Mehran (2003, 2005) qui divulguent que les banques, dont les conseils d'administration sont larges, sont plus efficaces en termes de performance au sens de QT. A cet égard, nos résultats sont confirmés par les constats de Lipton et Lorsch (1992), puisque la variable (lnbdsz) est statistiquement significative et négative. Dès lors, les banques qui admettent des conseils d'administration de petite taille possèdent un QT élevé. En conséquence, ils sont plus efficaces en matière de contrôle et de surveillance.

Par ailleurs, la variable (DUAL) est statistiquement significative au seuil de 1% mais avec un coefficient négatif. En effet, nos résultats démontrent que la séparation des fonctions du directeur général et du président du conseil d'administration affecte négativement la performance. De ce fait, on conclut que nos résultats divergent avec les affirmations de

nombreux auteurs tels que Fama et Jensen (1983) et Jensen (1993). Cependant on peut expliquer ce phénomène par le fait que la présence des managers ou dirigeants au sein du conseil d'administration peut se justifier par un apport de connaissance de l'entreprise et de son environnement, pouvant être utile à la prise de décision. D'où la dualité de fonction permet d'avoir un leadership clair.

Pour ce qui est de la présence d'administrateurs indépendants et la qualité d'audit, nos résultats divulguent qu'il n'y a pas d'effets significatif sur le Q de Tobin.

Il convient de signaler la présence d'une corrélation négative et significative au seuil de 1% entre la taille de la banque et la performance boursière. Ce qui confirme les résultats obtenus par Boyd et Runkle (1993) et Danthine (2001) qui expliquent ce phénomène par le fait que les investisseurs ont tendance à investir dans les grandes banques à la suite des difficultés de contrôle, provenant de la diversité des activités de ces banques et de la complexité de leur participation, que peuvent rencontrer les autorités de supervision.

Concernant l'endettement, les résultats obtenus dévoilent que le coefficient associé à cette variable est de signe positif (0.955) et statistiquement significatif au seuil de 1%, ce qui nous amène à conclure que le niveau d'endettement peut affecter positivement la performance. Selon la théorie d'agence, le recours à l'endettement peut résoudre les conflits entre les actionnaires et les dirigeants. Par conséquent, l'endettement augmente les risques et incite le dirigeant à adopter une gestion plus efficace et plus conforme aux intérêts de la firme.

Tableau n° 8 : Récapitulatif des résultats trouvés

H1 : Plus les participations étrangères au capital augmente, plus la performance bancaire augmente.	Rejetée
H2 : Plus le nombre d'administrateur étranger augmente, plus la performance augmente	Rejetée
H3 : Plus la participation publique est élevée au capital moins la performance est élevée	Confirmée
H4 : Plus la taille du conseil d'administration augmente et plus la performance diminue	Confirmée
H5 : Plus les membres indépendants du conseil augmente et plus la	Confirmée

performance argumente	
H6 : La dualité de fonction a un effet négatif sur la performance des banques	Rejetée
H7 : La qualité d’audit affecte positivement la performance bancaire	Confirmée
H8 : La présence d’un comité de risque affecte positivement la performance bancaire	Rejetée

Source : L’auteur

CONCLUSION :

L’objectif de cette étude est de déterminer l’impact des mécanismes internes et des bonnes pratiques de gouvernance sur la performance de la banque.

Notre échantillon de base est composé de onze banques commerciales cotées à la bourse de valeurs mobilières (BVMT) observée sur une période de dix ans. Les variables rattachées au conseil d’administration concernent sa composition et sa taille et la dualité de la direction. Tandis que celle liée à la structure de propriété est la proportion du capital détenu par l’État ou les étrangers. Quant aux variables relatives aux bonnes pratiques de gouvernance sont la qualité d’audit et la présence de comité de gestion de risques. On inclut aussi des variables de contrôle qui sont des variables exogènes à savoir la taille de la banque et le taux d’endettement. On note qu’on effectue le test de Hausman afin de détecter la nature du modèle à estimer c'est-à-dire s’il est à effet fixe ou à erreurs composés puis on a construit nos conclusions depuis les estimations obtenues par la méthode des carrés Généralisés car nos trois modèles se sont avéré à effets aléatoires.

Conformément aux statistiques descriptives, les banques Tunisiennes ont enregistré des moyennes de performances non négligeables. Elles sont fortement endettées et relativement de petites tailles.

L’échantillon est composé de 4 banques à forte propriété publique. La plupart des banques adoptent la structure duale de gouvernance à savoir la séparation de la fonction directeur général et président du conseil d’administration. le conseil d’administration est en général de taille élevée et inclut en moyenne deux administrateurs indépendants et ce depuis la promulgation de la circulaire 2011-06 du 20 mai 2011.

En fait, la validation empirique des hypothèses formulées dans ce chapitre nécessite de faire des régressions des variables de gouvernance, de contrôle et de bonne pratique sur des variables de performance. Il en découle que la propriété étatique a un impact négatif et significatif sur la performance des banques. Tandis que la propriété étrangère n'enregistre aucun impact significatif sur la performance. Quant à la présence d'administrateurs indépendants dans le conseil d'administration, nous avons conclu qu'elle avait un impact significatif et positif sur la performance.

Pour ce qui est de la taille du conseil, on a conclu que plus le nombre d'administrateurs augmente plus la performance diminue. De plus, la qualité d'audit affecte positivement la performance. Cependant on a conclu que la présence de comité de gestion de risque et la dualité de direction affecte négativement la performance.

Ainsi l'effet du conseil d'administration sur la performance des banques présente des résultats divergents. Il est lié à de nombreuses caractéristiques comme la taille et l'endettement et surtout aux autres mécanismes de gouvernance telle que la structure de propriété.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Depuis 1994, des changements structurels profonds ont marqué le secteur bancaire en Tunisie. Ces changements sont dûs principalement à la déréglementation des services financiers et aux progrès techniques ainsi qu'à la multiplication des règles de bonne gouvernance.

Toutefois, il faut reconnaître que le secteur bancaire n'échappe pas à certaines faiblesses managériales et organisationnelles. De ce fait, d'un point de vue théorique, la déficience de certaines banques est induite par les mauvaises pratiques des codes de gouvernance.

Des études comme celles de Bath, Capiro et Nolle (2004) ont posé des relations localisées entre la gouvernance des institutions financières et la croissance économique et financière.

Il est vrai que si les dirigeants des banques se trouvent face à des mécanismes de gouvernance efficaces. Ils vont alors allouer leurs crédits efficacement et ils vont en conséquence exercer un contrôle effectif sur les firmes qu'ils financent et y participent. Cependant, si par opposition le système de gouvernance de la banque n'est pas actif, alors les managers vont en profiter afin de servir leurs propres intérêts.

À cela s'ajoute, selon Lannotta (2006), les investisseurs disposent de moins d'information à propos de leurs fonds que les dirigeants. Par ailleurs, les évidences empiriques à propos des banques sont universelles sur le fait que les banques sont considérablement plus opaques que les autres firmes qui opèrent dans d'autres secteurs non réglementés.

En effet l'opacité entraîne de graves implications pour les créanciers qui subissent les coûts de prises de risques excessives des dirigeants et qui engendrera par la suite une incapacité de la banque à rembourser ses dettes. Cette opacité accrue au sein des banques qui encourage les actionnaires majoritaires et les principaux créanciers et les autorités de supervision à s'engager dans le contrôle du dirigeant.

CONCLUSION GÉNÉRALE

En fait, l'environnement où la banque opère est caractérisé par sa réglementation accrue. Or, les spécificités bancaires telles que l'opacité d'information et les développements en technologie et en sophistication des opérations et des produits financiers rendent la capacité des dispositifs de réglementation et de supervision limités pour la mise en place d'un système bancaire sain (Furfine, 2001).

En outre, les banques se caractérisent par leur structure de capital composée principalement de dettes, soit de passifs à faible maturité et d'actifs souvent composés de crédit de long terme. En conséquence, elle produit de la liquidité pour l'économie en détenant des actifs non liquides. (Marcey et O'Hara, 2003).

Tout compte fait, les banques subissent des problèmes d'agences assez prononcé quant aux entreprises non réglementées vue leurs spécificités à savoir l'opacité et la réglementation.

Dans le même ordre d'idées, les systèmes de la garantie des dépôts introduits peuvent inciter les dirigeants à s'engager dans des projets risqués et en conséquence réduire le rôle du déposant dans le contrôle du dirigeant, du fait que les autorités de réglementation vont partager le risque des banques en s'engageant à intervenir comme prêteur en dernier ressort dans le cas de difficultés. Par ailleurs, les limitations à propos de la structure de propriété et la participation de l'État dans les banques peuvent contraindre l'efficacité des mécanismes de gouvernance. C'est pourquoi, d'après les arguments précédents, on conclut que les problèmes de gouvernances des établissements bancaires diffèrent des autres firmes et qu'il faut élaborer des études qui abordent les modèles de gouvernance au niveau bancaire et l'impact des mécanismes internes de contrôle sur leur performance.

En effet, les mécanismes internes de gouvernance ont un rôle prépondérant pour atténuer les insuffisances citées précédemment et notamment pour éviter les limites de la discipline du marché.

En fait, la structure de propriété est un mécanisme plutôt efficace et par conséquent, l'impact des éléments relatifs à la structure de propriété a un impact positif sur la performance des banques.

Quant au conseil d'administration, il occupe une place fondamentale dans la gouvernance de la banque à travers la diversité de ces rôles par exemple la définition des objectifs et l'instauration de politiques et stratégies, la nomination et la révocation des

CONCLUSION GÉNÉRALE

dirigeants...mais le caractère spécifique des banques lui accorde une importance plus étendue dans la gouvernance des banques ainsi qu'à la préservation de leurs valeurs.

En fait, ce mécanisme de gouvernance à savoir le conseil d'administration est capable d'assurer une fiabilité du système de gouvernance de la banque ainsi qu'à garantir son équilibre. D'ailleurs sa composition détermine la distribution de pouvoir au sein du conseil et entre les dirigeants. De plus, les administrateurs indépendants sont les plus efficaces du fait de leurs responsabilités assez larges à l'égard des éventuelles tentatives d'enracinement des dirigeants. Ainsi, ils doivent former la majorité au sein du conseil et de ses comités. Au total le conseil d'administration a une influence notable sur la performance des banques à travers sa structure (composition, taille...).

La forme du conseil est aussi capitale. D'où la problématique à propos de la forme la plus adaptée du conseil. Est-ce que les banques ont intérêt à adopter un conseil d'administration ou bien un conseil de surveillance à directoire ?

Pour répondre à cette question, on rappelle tout d'abord que le système dualiste est composé d'un directoire qui s'occupe de la gestion courante et d'un conseil de surveillance qui le contrôle. De nombreux auteurs ont comparé ce système à celui de conseil d'administration en ce qui concerne la dualité contre la séparation de direction et ils ont abouti à des conclusions contradictoires. D'ailleurs, pour l'impact de ces deux systèmes de gouvernance sur la performance, certaines études optent pour le système dualiste alors que d'autre privilégient le conseil d'administration.

En fait, dans le troisième chapitre la notion de performance à été introduite ainsi que ces mesures. De même, malgré son caractère assez large. La gouvernance lui procure une signification particulière basée sur la création de valeur partenariale ainsi qu'actionnariale. En outre, la spécificité de la gouvernance bancaire procure à la performance des banques des critères financiers, économiques, opérationnels et même sociaux. Toutefois les critères de performance retenus dans notre étude sont les plus utilisés dans la littérature ainsi que dans la pratique bancaire à savoir le ROA, le Q de Tobin et le Ratio de Marris ou « Market to book ». Puis, on a posé huit hypothèses sous-jacentes, six d'entre elles sont relatives à deux mécanismes de gouvernance à savoir la structure de propriétés et le conseil d'administration et deux autres relatives aux bonnes pratiques des codes de gouvernance soit la présence d'un comité de gestion de risque et la qualité d'audit. Ainsi, l'impact de la taille du conseil d'administration et la dualité de direction sont censés avoir un impact négatif sur la

CONCLUSION GÉNÉRALE

performance. Et pour ce qui est de la composition du conseil, la participation étrangère ainsi que la présence d'administrateurs étrangers devrait influencer positivement la performance. Toutefois la participation de l'État a un impact négatif sur cette dernière. On inclut aussi des variables de contrôle tels que la taille de la banque et le taux d'endettement.

Conformément aux analyses descriptives. On note que les banques constituant notre échantillon sont de petites tailles et très endettées. La plupart de ces banques adoptent la structure duale à savoir la séparation entre les fonctions de directeur générale et président du conseil. Notre échantillon est composé de 4 banques à forte propriété publique, 5 banques à forte propriété étrangère et deux banques à propriété privée Tunisienne. La taille du conseil est en moyenne assez large avec une moyenne d'administrateurs indépendants de 9.78%. Les participations publiques au capital sont en moyenne de 19.42% alors que la participation étrangère au capital est en moyenne de 30%.

Quant à la validation empirique des hypothèses présentées, il a fallu effectuer des régressions linéaires, par la méthode MCG, des variables de gouvernance et de contrôle sur les mesures de performances. Mais après avoir effectué le test de Hausman et vérifié qu'il s'agissait d'un modèle à effet aléatoire. Il en ressort que la participation étrangère au capital et au conseil n'a pas d'effet significatif sur la performance alors que la participation de l'État affecte négativement et significativement la performance. En revanche, la présence des administrateurs indépendants au sein du conseil, la qualité d'audit et la dualité de fonction affectent positivement la performance. Au contraire, la taille élevée du conseil d'administration l'influence négativement, même chose pour la présence d'un comité de gestion de risque. Il est à noter que le degré de significativité de tous ces effets diffère selon la variable et la mesure de performance.

Comme tout travail de recherche, ce mémoire comprend certaines limites. En effet, l'analyse du cas Tunisien et les recherches empiriques n'ont pas traité l'un des mécanismes internes les plus importants à savoir la rémunération du dirigeant et des administrateurs. Les principales causes sont celles de l'absence de données empiriques sur les pratiques de rémunération des dirigeants dans les banques tunisiennes. Les seules données disponibles touchent la rémunération totale de tous les administrateurs au titre des jetons de présence. L'absence de ces variables nous a incités à traiter principalement les mécanismes internes de gouvernance à savoir le conseil d'administration et la structure de propriété.

BIBLIOGRAPHIES

- Abowd J. and Bognanno M.(1995), « International differences in executive and managerial compensation », in : Freeman R.B. et Katz L.F., Differences and Changes in Wage Structure, University of Chicago Press.
- Adams, R. and Mehran, H. (2005) corporate performance, board structure and its determinants in the banking industry, Working paper, Federal Reserve Bank of New York.
- Adams, R. and Mehran, H., (2003), Is Corporate Governance Different for Bank Holding Companies? Economic Policy Review 9, pp. 123-142.
- Alchian A.A et Demsetz H, (1972), « Production, Information Costs, and Economic Organization», American Economic Review, vol. 62, n°5, pp. 777-795.
- Altunbas, Y., Evans, L. and Molyneux, P.(2001), “Ownership and efficiency in banking”, Journal of Money, Credit and Banking, Vol. 33 n°4, pp. 926–54.
- Ammari et al. (2014), “Board structure and firm performance: evidence from French firms listed in SBF 120”, International Journal of Economics and Financial Issues, Vol. 4, No. 3, pp.580-590
- Anderson, C.A. and R. N. Anthony (1986), The New Corporate Directors, New York: John Wiley and Sons.
- Andres, P. and Vallelado, E., 2008, “Corporate governance in banking: The role of the board
- Andrés, P., Azofra, V. & López, F.J , 2005, "Corporate Boards in some OECD countries: size composition, functioning and effectiveness." Corporate Governance: An International Review. Vol. 13(2), pp 197-210.
- Anil Shivdasani, (1993), “Board composition, ownership structure, and hostile takeovers”, Journal of Accounting and Economics 16 pp 167-195
- Armen A. Alchian and Harold DEMSETZ (1972) « Production, Information Costs and Economic Organization » the American Economic Review, Vol 62, page 777-795
- Astrachan J., Klein S., Smyrniotis K., (2002), « The F-PEC scale of family influence: a proposal for solving the family business definition problem », Family Business Review, vol. XV, n°1, pp. 45-58.
- “Banking Arrangements”, American Economic Review, vol.81, pp.497-513.
- Barth, J. R., Caprio J. G. and Levine, R.,(2004), “Bank regulation and supervision: What works best?”. Journal of Financial Intermediation, vol. 13, pp. 205-248.
- Bathala C.T., Rao R.P., (1995), “The determinants of board composition: an agency theory perspective”, Managerial and Decision Economics , vol 16, pp. 59-69.
- Bayraktaroglu, Ali. (2010). Ownership Structure and Financial Performance; An ISE Case. Ekonomi Bilimleri Dergisi, vol.2, pp.11-20.
- Beck T., Demirgüç-Kunt A. and Levine R., 2003, “Bank Supervision and Corporate Finance”. World Bank Policy Research Working Paper n° 3042.
- Beck, Crivelli et Summerhill,(2005),State Bank Transformation in Brazil – Choices and Consequence ,World Bank Policy Research Working Paper 3619
- Beck, Cull et Jérôme, (2005),Bank Privatization and Performance: Empirical Evidence from Nigeria. Journal of banking and finance 29
- Beck, T., Demirguc-Kunt, A., Maksimovic, V., 2004. Bank competition and access to finance: International evidence. Journal of Money, Credit, and Banking vol. 36, pp.627-648.

BIBLIOGRAPHIES

-
- Belkhir, M., (2006), Board structure, ownership structure, and firm performance: evidence from banking, Working Paper 02, Laboratoire d' Economie d' Orleans.
 - Bengt, Johannisson and Morten, Huse, (2000), "Recruiting Outside Board Members in the Small Family Business: An Ideological Challenge", *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*, vol. 12, no. 4, pp. 353-78
 - Benjamin E. Hermalin & Michael S. Weisbach, (1991), "The Effects of Board Composition and Direct Incentives on Firm Performance," *Financial Management*, Financial Management Association, vol. 20(4),
 - Bennedsen .M, Kongsted H. C, Nielsen.K.M (2008)."The causal effect of board size in the performance of smalland medium-sized firms",*Journal of Banking & Finance* vol.32, pp. 1098–1109
 - Berger, A., R. DeYoung, H. Genay, and G. Udell, 2000, "Globalisation of Financial Institutions: Evidence From Cross-Border Banking Performance"Brookings-Wharton Papers on Financial Service vol.3, pp.23-120.
 - Berger, A.N., Clarke, G.R.G., Cull, R., Klapper, L., 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.A et Means G. C, (1932), *the modern corporation and private property*, 2e edition, 1956, Mac Milan.
 - Bhagat, Sanjai and Bernard Black, (1999), "The uncertain relationship between board composition and firm performance", *Business Lawyer* vol.54, pp.921-963.
 - Bhattacharya.A, Peter J. Montiel and Sunil Sharma(1997), "How Can Sub-Saharan Africa Attract More Private capital Inflows," *Finance and Development*, Vol.34, pp3-6
 - Bikram De (2003)."Ownership Effects On Bank Performance: A Panel Study Of Indian Banks",Paper presented at the Fifth Annual Conference on Money and Finance in theIndira Gandhi Institute of Development Research (IGIDR),
 - Black, F., Miller, M. H. and Posner, R. A., (1978), "An approach to the regulation of bank
 - Bolbol.A, Fatheldin.A et Omran.M (2004),"Financial development, structure, and economic growth: the case of Egypt, 1974–2002",*Research in International Business and Finance*, pp 171–194
 - Bonaccorsi, di Patty et Hardy (2005), "Financial sector liberalization, bank privatization, and efficiency: Evidence from Pakistan",*Journal of Banking & Finance*, vol. 29, issue 8-9, pp. 2381-2406
 - Bonin, J.P., Hasan, I. et Wachtel, P. (2004) « Bank performance, efficiency and ownership in transition countries », *Journal ofBanking and Finance*, Vol.28.
 - Bonin, J.P., Hasan, I., Wachtel, P., 2005. Bank privatization and performance: Evidence from transition countries. *Journal of Banking and Finance* ,vol.29, pp.31-53
 - Bosh-Supan et Koke (2000) "an applied econometricans view of empirical corporate governance studies" ZEW Discussion Paper, N° 00-17.
 - Boyd John H. and Runkle David E.(1993),"Size and performance of banking firms: Testing the predictions of theory",*Journal of Monetary Economics*, vol. 31, issue 1, pp.47-67
 - Brandon H. D'Ewart, (2015), "The Effect of CEO Gender, Age, and Salary on Firm Value", CMC Senior Theses. Paper 1059.
 - Brickley, J.A., James, C.M., (1987), "The takeover market, corporate board composition, and ownership structure: The case of banking", *Journal of Law and Economics* vol.30, pp.161-181.
 - C, Kenneth R. Spong and Richard J. Sullivan,(2007), "corporate Governance and Bank Performance" available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1011068>

BIBLIOGRAPHIES

- Caby J. et Hirigoyen G.(1997), « La création de valeur de l'entreprise », Economica, 2ème édition, 2001.
- Cahit yilmaz, Buyuklu. A,(2016); “Impacts of corporate governance on firm performance: turkey case with a panel data analysis” Eurasian Journal of Economics and Finance, vol.4, pp. 56-72
- Calomiris, Charles W. and Charles M. Kahn, (1991), “The Role of Demandable Debt in Structuring Optimal
- Cannella, A., Lubtakin, M. (1993),Succession as a sociopolitical process: Internal impediments to outsider succession, Academy of Management Journal, vol.36, pp.763-793.
- Capiro, G, Jr and Levine, R (2002), “Corporate Governance of Banks: Concepts and International Observations”, paper presented in the Global Corporate Governance Forum research Network Meeting.
- Chandler A.-D. Jr. (1962), Strategies and Structures,Chapters in the History of Industrial Enterprise, MIT Press, Cambridge MA.
- Charles W. L. Hill and Thomas M. Jones (1992), “Stakeholder-agency theory”, journal of management Studies, vol.29,n°2,pp.131-154
- Charreaux G. 1997, « Vers une théorie de gouvernement d'entreprises » Le gouvernement des entreprises - Corporate Governance: théories et faits, Economica, pp.421-469.
- Charreaux G. 2000, « le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance ». Revue du financier, n° 127, pp.8-17
- Charreaux G. 2000, « Quelle théorie pour la gouvernance ? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive », encyclopédie des ressources humaines, Economica , pp 7-9
- Charreaux G. et Desbrières P.(1998), « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », Revue Finance- contrôle-stratégie, n°2, pp.57-88
- Charreaux G. et Pitol-Belin J.P, « Le conseil d'administration », Vuibert : Paris, 1990
- Charreaux,G (1998) « le point sur la mesure de performance des entreprises », Revue banque & marché, N° 34, pp.46-51
- Charreaux.G (2004) « Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux », Cahier du FARGO (Centre de recherche en Finance, Architecture et Gouvernance des Organisations) n° 1040101
- Chatelin,, C ; Trebuq,S, (2003), « Stabilité et Évolution du cadre conceptuel en gouvernance d'entreprise : un essai de synthèse », Communication pour les neuvièmes journées d'histoire de la comptabilité et du management, GREFIGE Université Paris Dauphine, pp.12.
- Chen, Hexter et Hu's (1993). "Management ownership and corporate value", Managerial and Decision Economics,Vol 14,pp 335–346
- CHEUNG K., LIN P. (2004), “Spillover effects of FDI on innovation in China : evidence from the provincial data”, China Economic Review, vol.15,pp.25-44.
- Cho.M.H (1998),"Ownership structure, investment, and the corporate value: an empirical analysis" ,Journal of Financial Economics, vol. 47, pp 103-121
- Choi, J.J., Park, S.W et Yoo. S.S. (2007), “The value of outside directors: evidence from corporate governance reform in Korea”. Journal of Financial and Quantitative Analysis’ 42, pp. 941–962.
- Choi, S. and Hasan, I., (2005), “Ownership, Governance, and Bank Performance: Korean Experience”, Financial Markets, Institutions & Instruments, Vol 14, n° 4, pp. 215-242.
- Ciancanelli.P & Reyes-Gonzalez J. A. (2000), Corporate Governance in Banking: A Conceptual Framework, The UK Corporate Governance Code, Financial Reporting Council.

BIBLIOGRAPHIES

-
- Claessens. S, Djankov S, et Lang L.H.P, (2000), “The Separation of ownership and control in East Asian Corporations”, *Journal of Financial Economics*, 5vol.8, pp.81-112.
 - Claessens, Stijn, Asli Demirguc-Kunt, Harry Huizinga, “How Does Foreign Entry Affect Domestic Banking Markets?” *Journal of Banking & Finance*, vol. 25, pp 891-911
 - Coase.R. H(1937), “The Nature of the Firm” *Economica*, New Series, Vol. 4, No. 16, pp. 386-405.
 - Coles J. L., Daniel N. D. et Naveen L. (2008), « Boards: Does One Size Fit All? », *Journal of Financial Economics*, vol. 87, pp. 329-356.
 - Corbett J, (1994) Dimsdale N. et Prevezer M, « An overview of the Japanese financial systems », *Capital markets and corporate governance*, Oxford, Clarendon Press.
 - Cornett.M, Marcus.M Alan J. ,Saunders.A , Tehranian.H. (2007),"The impact of institutional ownership on corporate operating performance",*Journal of Banking & Finance* 31 .pp 1771–1794
 - Cotter, J., A. Shivdasani, and M. Zenner (1997), “Do Independent Directors Enhance Target Shareholder Wealth during Tender Offers?,” *Journal of Financial Economics*, vol.43: pp195–218
 - Crepi. R, Garcia Cestona, M.A et Salas, V,(2004) “Gouvernance mecanismsin Spanish Banks:does ownership matter?”. *Journal of banking and finance*, Vol 28, pp 2311-2330.
 - Dages.B. Gerard, Goldberg Linda,Daniel Kinney, (2000), "Foreign and domestic bank participation in emerging markets: lessons from Mexico and Argentina," *Economic Policy Review*, Federal Reserve Bank of New York, pp 17-36.
 - Dalton, D.R., Daily, C.M., Johnson, J.L. et Ellstrand, A.E. (1999) « Number of Directors and Financial Performance: A Meta Analysis », *Academy of Management Journal*, Vol.42, pp.674-686
 - Datar, M. K., (2004), “Corporate governance in financial intermediaries”. *Economic and Political Weekly*, vol. 39, n° 4, pp. 328-332.
 - Dehaene A, de Vuyst V, Ooghe h, (2001), « Corporate performance and board structure in Belgian companies », *Long Range Planning*, vol. 34, pp 383-398.
 - Demirguc-Kunt, Asli; Maksimovic, Vojislav; Love, Inessa(2004),"Business Environment and the Incorporation Decision" *Policy Research Working Paper* 3317
 - Demsetz .Het Villalonga.B (2001),"Ownership structure and corporate performance",*Vol7*, pp 209–233
 - Diamond, Douglas W & Dybvig, Philip H, (1983),« Bank Runs, Deposit Insurance, and Liquidity, » *Journal of Political Economy*, University of Chicago Press, vol. 91(3), pp
 - Donaldson, L, J.H, Davis, (1991), “Stewardship theory or Agency theory: CEO Governance and Shareholder Return”, *Australian Journal of management*; vol.16 (1),pp49-64.
 - Dr.Jules Feudjo, « Gouvernance et performance des entreprises camerounaises : un univers de paradoxes ».
 - Edlin, Stiglitz (1992), "Discouraging Rivals: Managerial Rent Seeking and Economic Insufficiencies", *NBER Working Paper Series*
 - Eisenberg, Theodore; Sundgren, Stefan; and Wells, Martin T. (1998), "Larger Board Size and Decreasing Firm Value in Small Firms" *Cornell Law Faculty Publications*. Paper 393.
 - Eugene F. Fama and Michael C. Jensen(1983) ; *Journal of Law and Economics*, Vol. XXVI
 - Fan, J. and T. J. Wong,(2005), “Do external auditors perform a corporate governance role in emerging markets? Evidence from East Asia.” *Journal of Accounting Research* vol43: pp35-72.
 - Felton R.F., Watson M. (2002), « Change across the board», *McKinsey Quarterly* , vol. 4, pp. 31-46

BIBLIOGRAPHIES

-
- Fernandez M.R (2014),"Company financial performance: Does board size matter? Case of the EUROSTOXX50 index",Cuadernos de Gestión ,Vol. 15 - N° 2 (2015), pp. 15-38
 - Finkelstein S., Hambrick D.C., (1995), The effect of ownership structure on conditions at top : the case of CEO pay raises, Strategic Management Journal, vol 16, n°3, p175-194.
 - Fosberg, R. (1989), Outside directors and managerial monitoring, Akron Business and Economic Review, Vol.20,pp. 24-32
 - Franks, J., Mayer, C., Renneboog, L., 2001. Who Disciplines Management in Poorly Performing Companies? Journal of Financial Intermediation, vol.10, pp.209-248.
 - Fries. S & Taci.A (2005). "Cost efficiency of banks in transition: Evidence from 289 banks in 15 post-communist countries", Journal of Banking & Finance, vol. 29, pages 55-81
 - Furfine. C.H (2001) "Banks as monitors of other banks: Evidence from the Overnight Federal Funds Market", journal of Business, Vol.74, p33-47.
 - Garcia Cestona .M, Sagarra.M (2008),"Good and bad Banks? Governance, Chairmen's human capital and performance",Department of Business Economics, Université de Barcelone, Espagne
 - Gary Simpson, W. et Gleason, A. (1999) « Board structure, ownership and financial distress in banking firms », International Review of Economics and Finance, Vol.8, N°3, pp.281- 292.
 - Gelauuff, G.M.M. and C. den Broeder (1996), "Governance of stakeholder relationships: the German and Dutch experience", Research Memorandum 127, Central Planning Bureau, Netherlands Bureau For Economic Policy Analysis.
 - Geoffrey C. Kiel and Gavin J. Nicholson;(2003) "Board Composition and Corporate Performance: how the Australian experience informs contrasting theories of corporate governance" Corporate Governance: An International Review; Volume 11, pp 189–205.
 - Godard, L, Schatt, A.(2000). « Faut-il séparer les fonctions de décision et de contrôle? », Papier de recherche présenté aux journaux internationaux de l’AFFI, ESC Paris
 - Godard,L,. et Schatt,A. (2004), « Caractéristiques et fonctionnement des conseils d’administration », le cahier de FARGO, n° 1040201.
 - Griffith, J.M, Fogelberg.L,(2000), Control and bank performance, Journal of Financial and Strategic Decisions; vol13(3),pp63-69.
 - Grossman, Oliver D. Hart, Sanford J (1986), "The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration", Journal of Political Economy Vol. 94, No. 4 pp. 691-719
 - Gulamhussen M.A, Guerreiro .L (2008). "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
 - Gurbuz .A et Aybars , (2010)."The Impact of Foreign Ownership on Firm Performance, Evidence from an Emerging Market: Turkey",Vol 2, pp 350-359
 - Haber, S.,(2005), Getting privatization wrong: The Mexican banking system, 1991-2002. Journal of Banking and Finance.
 - Hambrick, d'Aveni (1992), "Top Team Deterioration as Part of the Downward Spiral of Large Corporate Bankruptcies", Management Science, vol.38, n°10, pp.1445-1466
 - Hampel, R. (1998), Committee on Corporate Governance: Final Report, Gee, London.
 - Haniffa, R. & Hudaib, M. (2006). Corporate Governance Structure and Performance of Malaysian Listed Companies, Journal of Business Finance and Accounting, vol.33 (7-8), pp1034-1062
 - Harisson M ,1997, Asia-Pacific securities markets, FT Financial Publishing Asia Pacific, Hong Kong.

BIBLIOGRAPHIES

-
- Hasan, I ,Marton, K (2003), “ Development and efficiency of a banking sector in a transitional economy: Hungarian experience”. *Journal of Banking and Finance*, vol.27, pp2249–2271.
 - Hashagen, J., N. Harman, and M. Conover, (2009), “Never again? Risk management in banking beyond the credit crisis” KPMG International Publication
 - Hermalin, B. E. & Weisbach, M. S. (1991), “The effects of board composition and direct incentives on firm performance”. *Financial Management*, vol.20(4), pp101-12.
 - Hermalin, Benjamin E., and Michael S. Weisbach. (2003). “Boards of Directors as an Endogenously Determined Institution: A Survey of the Economic Literature.” *Federal Reserve Bank of New York Economic Policy Review*, vol.9(1), pp7–26.
 - Himmerlberg, C. P., Hubbard, R. G. & Palia, D. (1999), “Understanding the determinants of managerial ownership and link between ownership and performance”, *Journal of Financial Economics*, vol53(3), pp353-384.
 - Hopkins.W.E, Hopkins.S.A,(1997), "Strategic Planning-Financial Performance Relationships in Banks: A Causal Examination ",*Strategic Management Journal*, vol.18 (8), pp. 635–652
 - Huang.H.H., Chan.M.L., Huan. I.H., et Chang. C.H., (2011), “Stock price volatility and overreaction in a political crisis: The effects of corporate governance and performance. *Pacific-Basin Finance Journal*, vol 19, pp. 1-20.
 - Iqbal Athar ,Muhammad Irfan Khan and Saffar Ali, (2012), “CEO Compensation and Bank Performance
 - Isik. I , Gunduz.L and Omran.M,(2005), "Impacts of organizational forms. Stock performance and foreign ownership on bank efficiency in Jordan: A panel study approach", *Economic Research Forum 12th Annual Conference*, Egypt.
 - Jensen M.C & W.H. Meckling, (1976), “Theory of the firm: Managerial Behavior, agency costs and ownership structure”, *Journal of Financial Services Research*, vol. 30, pp287-309
 - Jensen, M.C. (1993), ‘The Modern Industrial Revolution, Exit and the Failure of Internal Control Systems’, *Journal of Finance*, vol.48, pp.831-880.
 - John Obradovic & Amarjit Gill,h;(2003) “The Impact of Corporate Governance and Financial Leverage on the Value of American Firms.
 - John W. Byrda Donald R. Fraserb ,D. Scott Lee Thomas G.E. Williams,(2001) “Financial crises, natural selection and governance structure: Evidence from the thrift crisis”, *EFA 2001 Barcelona Meetings*,
 - John, K. & Senbet, L.W,(1998), *Corporate governance and board effectiveness. Journal of Banking & Finance*, vol.22, pp.371-403.
 - Kane E. J.(1995), “Three Paradigms for the Role of Capitalization Requirements in Insured Financial Institutions”, *Journal of Banking and Finance*, vol. 19, pp.431-459.
 - Kaymak, T, Bektas, E.(2008), “East meets west? Board characteristics in an emerging market: Evidence from Turkish Banks”, *Corporate Governance*; vol.16(6), pp.550-561.
 - Kiel G.C. et Nicholson G.J, (2003), « Board composition and corporate performance: how the Australian experience informs contrasting theories of corporate governance », *Corporate Governance*, vol. 11, n° 3, pp. 189-205.
 - King A. Salami (2005), “Analysis of the Relationship between Share Ownership Structure, Corporate Governance Structure, and Corporate Investment Efficiency, using GSE Market Data.
 - Kole S R. (1997), « The complexity of compensation contracts, » *Journal of Financial Economics*, Elsevier, vol. 43(1), pp79-104,
 - L. Lang, R. Et So (2002),“Bank ownership structure and economic performance”, *SSRN Working Paper*

BIBLIOGRAPHIES

-
- La Porta R, Lopez-de-Silanes F et Shleifer A, (1999), “Corporate ownership around the world”, *The Journal of Finance*, vol.54, pp. 471-518.
 - Lang, Stulz (1994), «Tobin’s Q, Corporate diversification, and Firm Performance », *Journal of Political Economy*, vol.102, pp.1248-1280
 - Lannotta. G, Nocera. G, Sironi. A (2006), "Ownership structure, risk and performance in the European banking industry", *Journal of Banking and Finance*, Elsevier, 31 (7), pp.2127-2149
 - Leightner J. E, & Knox Lovell, C. A. (1998), “The impact of financial liberalization on the performance of Thai banks”. *Journal of Economics and and Business*. Vol50, pp115-131
 - Lennox, C. (1999), “Are large auditors more accurate than small auditors?”, *Accounting and Business Research*, Vol. 29, pp217-227.
 - Levine R.(2004), “The corporate Governance of banks: A concise discussion of concept and evidence”, the World Bank policy Research Working Paper Series, N°3404
 - Levine. R et Zervos. S (1998),« Stock Markets, Banks and Economic Growth », *American Economic Review*, vol 88.
 - Lipton, M. and Lorsch, J. W. (1992), “A modest proposal for improved corporate governance”, *Business Lawyer*, vol.48, pp59- 77.
 - Loderer.C and Martin.K (1997,"Executive stock ownership and performance Tracking faint traces" ,*Journal of Financial Economics*, vol 45, pp 223-255
 - Losh J.W and Maclver E,(1989), “Pawns or potentes: the reality of America’s corporate Board” Harvard Business School Press, Boston.
 - Louizi, G(2007), “Role of the board in banks’ governance and impact on performance; Case of Tunisian banks”, *Euro-Mediterranean Economics And Finance Review*; vol1(6).
 - M. Weisbach(1988), “Outside directors and CEO turnover”, *Journal of Financial Economics*, vol20, pp. 431–460
 - Mahajan, A., Rangan, N., Zardkoohi, A., (1996). “Cost structures in multinational and domestic banking”. *Journal of Banking and Finance*, vol 20, pp. 238–306.
 - Mak, Y. T. and Kusnadi, Y. (2005) Size really matters: Further evidence on the negative relationship between board size and firm value, *Pacific-Basin Finance Journal*, 13, 301-318.
 - Malette, P., K.L, Fowler., (1992), “Effects of board composition and stock ownership on adoptions of “poisons pills”, *Academy of Management Journal*; vol.35, pp1010-1035.
 - Mamoghli, C, Dhouibi R.(2009), “Bank Corporate Governance and Insolvency Risk Evidence from an Emerging Market”, Working paper, 32
 - Marcey, J.R et O’Hara Maureen (2003), “the corporate governance of banks”, *Economic Policy Review*, Federal Reserve Bank of New York, Special Issue, Vol.9 ,pp91-108
 - March J. et H.-A. Simon (1958), *Organizations*, Wiley, New York.
 - Mei Yu (2013), “State ownership and firm performance: Empirical evidence from Chinese listed companies” *China Journal of Accounting Research*, Vol6, pp75–87
 - Mester, L. J,(1993), “Efficiency in the savings and loan industry”, *Journal of Banking and Finance*, Vol. 17 (2 and 3),pp. 267–86.
 - Mester, L. J,(1989) “Testing for expense preference behavior: mutual versus stock savings and loans”, *The Rand Journal of Economics*, Vol. 20 (4), pp. 483–98.
 - Michael C. JENSEN and William H. MECKLING (1976) ,”Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure, *journal of Financial Economics* vol.3, pp305-360
 - Mitton.T, (2002), “A cross-firm analysis of the impact of corporate governance on the East Asian financial crisis”, *Journal of Financial Economics* vol.64, pp.215–241.

BIBLIOGRAPHIES

-
- Moerland P.W.(1995), "Alternative Disciplinary Mechanisms in Different Corporate Systems", *Journal of Economic Behavior and Organization* pp.17-34
 - Morck, Randall, Andrei Shleifer, and Robert W Vishny (1988) "Management Ownership and Market Valuation: An Empirical Analysis", *Journal of Financial Economics* vol20 (1-2),pp 293-315.
 - Morey, M., Gottesman, A., Baker, E., & Godridge B. (2009), "Does better corporate governance result in higher valuations in emerging markets? Another examination using a new data set", *Journal of Banking and Finance*, vol.33, pp.254-262.
 - Mulbert, P. O, (2010), "Corporate governance of banks after the financial crisis: Theory, evidence, reforms", *Revue Française de Gouvernance d'Entreprise*, n° 8, pp.141-183.
 - Nakane M.I. and Weintraub D.B (2005), "Bank privatization and productivity: Evidence for Brazil", *Bank Privatization* vol.29 (8–9), pp.2259-2289.
 - Nelson R., Winter S.G. (1982), "An Evolutionary Theory of Economic Change" Cambridge (Mass.), Belknap Press/ Harvard University Press.
 - Neslihan Ozkan (2006), "Do corporate governance mechanisms influence CEO compensation? An empirical investigation of UK companies". *Journal of banking and finance*, vol. 32, n° 12, pp. 2570-2580.
 - Nicholson, G. J. & Kiel, G. C. (2007) , "Can directors impact performance: A case based test of three theories of corporate governance" *Review* 15, pp 585-608
 - Obradovich.J et Gill.A (2013), "The Impact of Corporate Governance and Financial Leverage on the Value of American Firms", *Faculty Publications and Presentations*. Paper 25
 - Odegaard, B A & Bohren, O , (2004), "Governance and Performance Revisited" ECGI – Finance Working Paper No. 28/2003; EFA Annual Conference Paper No. 252.
 - Oliver Hart, John Moore (1990), "A Theory of Corporate Financial Structure Based on the Seniority of Claims" NBER Working Paper No. 3431
 - Omri Abdelwaheb,(2003) « système de gouvernance et performance des entreprises tunisiennes » *Revue française de gestion*, n°142, pp85-100
 - Otchere .I & Chan. C(2003) ."Intra-industry effects of bank privatization: A clinical analysis of the privatization of the Commonwealth Bank of Australia",*Journal of Banking & Finance*, vol.27(5), pp.949-975
 - Oxelheim L, & Randøy, T (2003), "The impact of foreign board membership on firm value". *Journal of Banking and Finance*, vol 27(12), pp 2369-2392.
 - Pablo De Andres, Valentin Azofra, Felix Lopez (2005), "Corporate Boards in OECD Countries: size, composition, functioning and effectiveness", *Corporate Governance: an international review*, Vol 13, pp 197–210
 - Pearce J.A. and Zahra S.A, (1992), Board composition from a strategic contingency perspective, *Journal of Management Studies*, vol.29, n° 4, pp. 411-438
 - Penrose E. (1959), "The theory of the growth of the firm", Oxford University Press, 2sd edition 1995 (with a new preface by E. Penrose).
 - Pi, L, Timme, S.G.(1993), "Corporate control and bank efficiency", *Journal of Banking and Finance*; vol.17, pp.515-530.
 - Pichard-Stamford J.P.(1997), « La contribution du réseau des administrateurs à la légitimation du dirigeant auprès de multiples catégories d'actionnaires », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Bordeaux 4
 - Pinteris, G (2002), "Ownership structure, board characteristics and performance of Argentine banks". Mimeo: Department of Economics, University of Illinois.
 - Porter M.E.(1992), « Capital disadvantage : America's failing capital investment system », *Harvard Business Review*, pp. 65-82.

BIBLIOGRAPHIES

-
- Prabowo, M., Simpson, J, (2011), “Independent Directors and Firm Performance in Family Controlled Firms: Evidence from Indonesia”, *Asian-Pacific Economic Literature* vol.25(1),pp. 121-132.
 - Prodhon B,(1993), « Corporate governance and long-term performance », *International Review of Corporate Governance*, n° 4,pp. 172-177.
 - Prowse, S.D (1997), “Corporate control in commercial banks” , *Journal of Financial Research*, Vol.20 p.509-527
 - Rafael La Porta & Florencio Lopez-De-Silanes & Andrei Shleifer,(2002), "Government Ownership of Banks," *Journal of Finance*, American Finance Association, vol. 57(1), pages 265-301
 - RAHEJA C. (2005), « Determinant of board size and composition: a theory of corporate boards », *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, Vol. 40, pp. 283-306.
 - Randolph p. Beatw& edward j. Zajac (1987), “Ceo change and firm performance in large corporations: succession effects and manager effects”
 - Rapport Viénot (1999), *Rapport du comité sur le gouvernement d’entreprise*, AFEP-MEDEF
 - Reger.R.K, DuhaimeI.M, Stimpert.J.L (1992),"Deregulation, Strategic Choice, Risk and Financial Performance", *Strategic Management Journal*, vol.13 (3) , pp.189–204
 - Renée B ,Adams, and Mehran, Hamid (2012), “Bank board structure and performance: Evidence for large bank holding companies”, *Journal of Financial Intermediation*, vol.21 (2), pp243-267.
 - ROBERT I. ROTBERG,(2014), “Good Governance Means Performance and Results”, *Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions*, Vol. 27, No. 3, pp. 511–518.
 - Rochet, J.C,(2003), “Réglementation prudentielle et discipline de marché”, *Revue d’Économie Financière*, n° 73, pp. 201-212.
 - S. Gary, E. Gleason (1999),“Board structure, ownership, and financial distress in banking firms” *International Review of Economics and Finance*,vol.8, pp. 281–292
 - Salim, R., Hoque, M. and Suyanto, (2010), “ The role of governance, ICT and bad loans in the Australian bank efficiency: an empirical study”, *Asia Pacific J. of Econ and Bus*, vol.14(1), pp18-36.
 - Sami R.M. Musallam(2015), “Relationships between Ownership Structures and Corporate Performance: Evidence from Malaysia”, *Mediterranean Journal of Social Sciences* vol.6(3),pp70
 - Shleifer, Vishny (1989), «Management Entrenchment : the Case of Manager Specific Investments », *Journal of Financial Economics*, vol.25, n°1, pp.123-139
 - Simon H.A.(1947), *Administrative Behavior: A Study of Decision-making Processes in Administrative Organizations*, MacMillan: Chicago.
 - Simpson.WG & KohersT (2002),"The link between corporate social and financial performance: Evidence from the banking industry", *Journal of Business Ethics*, vol. 35 (2), pp 97 - 109
 - Sridharan, U, Marsinko, A(1997), “CEO duality in the paper and forest products industry”, *Journal of Financial and Strategic Decisions*, vol10(1).
 - Steven T. Petra and Nina T. Dorata(2015), “Corporate governance and chief executive officer compensation; *Corporate Governance International Journal of Business in Society* vol.8(2), pp141-152
 - Stiglitz, J. E., & Edlin, A. S. (1992), “Discouraging rivals: managerial rent seeking and economic insufficiencies”. NBER Working paper series, n°4145.

BIBLIOGRAPHIES

-
- Stoeberl, P.A. and B.C. Sherony,(1985), “Board Efficiency and Effectiveness,” in E.Mattar and M.Ball (eds.) Handbook for Corporate Directors, McGraw-Hill, New York, , pp.12.1-12.10.
 - Taktak, S (2010), « Gouvernance et efficience des banques tunisiennes : étude par l’approche de frontière stochastique, Revue Libanaise de Gestion et d’Économie ; vol(5).
 - Vafeas, N. & Theodorou, E, (1998),The relationship between board structure and firm performance in the UK”. The British Accounting Review, vol.30, pp383-407.
 - Vance S.C, (1983)."Corporate leadership: Board directors and strategy” .New York.Mc Graw-Hill
 - W, Gleason, A.(1999), “Board structure, ownership and financial distress in banking firms”, International Review of Economics and Finance; vol8(3),pp.281-292.
 - Weill L. (2006), «Propriété étrangère et efficience technique des banques dans les pays en transition : Une analyse par la méthode DEA», Revue Économique, n°5, Vol.57, pp. 1093-1108.
 - Weiner J. et Pape J.C (1999), « A taxonomy of system of corporate governance », corporate Governance an international review, vol.7, pp.152-166.
 - Weir C., Laing D. et McKnight P.J. (2002), « Internal and External Governance Mechanisms : Their Impact on the Performance of Large UK Public Companies », Journal of Business Finance and Accounting, vol. 29, n° 5 et 6, p. 579-611.
 - Weir AAS, Chappell J, Kacelnik A (2002) Shaping of hooks in New Caledonian crows.
 - Williams ,Nguyen.N (2005),"Financial liberalization, crisis, and restructuring: A comparative study of bank performance and bank governance in South East Asia", Journal of Banking & Finance, vol.29, pp. 2119–2154
 - Williamson O. (1994). « Les institutions de l'économie, Interéditions, Paris, pp404
 - Williamson, O.E. (1985), The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets and Relational contracting, The Free Press, a Division of Macmillan, Inc., New York, traduit en français (1994) Les institutions de l'économie, InterEdition, Paris.
 - Worrel, D.L, C, Nemec, et W.N, Davidson (1997). « One hat too many: key executive plurality and shareholder wealth”, Strategic Management Journal; vol.18 (6), pp.499-507.
 - Wu ,Y(2000), “ Honey, CalPERS shrunk the board” working paper, university of Chicago
 - Xianming Zhou (2001), “Understanding the determinants of managerial ownership and the link between ownership and performance: comment”, Journal of Financial Economics 62 (2001) pp 559–571
 - Xianming Zhou ; “Understanding the determinants of managerial ownership and the link between ownership and performance: comment, Journal of Financial Economics, vol. 62 pp 559–571
 - Yammesri.J et Herath .SK(2010) ."Board characteristics and corporate value: Evidence from Thailand. Eumerald Group publishing limited,vol10(2)
 - Yan. Y (1998)."The FDICIA and bank CEO's pay performance relationship: An empirical investigation". Woeking Paper. Federal Reserve Bank of Cleveland.N°9805.
 - Yermack, D.(1996) “Higher market valuation of companies with a small board ofdirectors”, Journal of Financial Economics, vol.40, pp.185-221.
 - Zabri M S, Kamilah Ahmad, Khaw Khai Wah (2015), "Corporate Governance Practices and Firm Performance: Evidence from Top 100 Public Listed Companies in Malaysia", Procedia Economics and Finance, vol.35, pp287- 296, 7th International Economics & Business Management Conference

BIBLIOGRAPHIES

- Zakaria, Z., Purhanudin, N., and Palanimally, Y.R., (2014), “ Board governance and firm performance: A panel data analysis”. Journal of Business Law and Ethics, vol. 2(1), pp.1-12
- Zingales L (1997), « Corporate Governance », in P.newman(Ed), The New palgrave, Dictionary of Economics and the law, London, Stockton Press.
- Zulkafli, A.H. & F.A. Samad, (2007), “Corporate Governance and Performance of Banking Firms: Evidence from Asian Emerging Markets, Advances in Financial Economics, Vol. 12, p. 49-74, Oxford: Elsevier.

Rapports

- FSB-Financial Stability Board (conseil de la stabilité financière) (2009).
- Bouton (2002), relatif à la gouvernance d’entreprise.
- Viénot (1995) et (1999).
- OCDE (2009), Gouvernement d’entreprise et crises financières : Principales conclusions et messages clés.

Circulaires et lois

- La circulaire n°2006-19 du 28 novembre 2006 relative au contrôle interne.
- La Circulaire n°2011-06 de la BCT relatif aux « bonnes » pratiques des mécanismes internes de gouvernance des banques tunisiennes, (Mai 2011).
- Code des sociétés commerciales.

ANNEXES

Tableau n°3 : Statistiques des variables numériques

Variable	Obs	Moyenne	Std. Dev.	Min	Max
lnbdsz	110	2.360015	0.1550954	1.94591	2.484907
ind	110	0.0978273	0.1144391	0	0.4
etg	110	0.2475818	0.2157457	0	0.556
partetat	110	0.1942909	0.2620898	0	0.668
partetr	110	0.3001273	0.2415485	0	0.624
qt	110	1.041543	0.118587	0.7208353	1.267152
mtb	110	4.209455	2.91992	0.2	12
roa	110	0.0228615	0.0544904	0.0004	0.385
taill	110	15.07566	0.7252844	12.8221	16.1015
L	110	0.9065012	0.0759262	0.6396117	0.9830671

Source : L'auteur

Tableau n°4 : Statistique descriptive des variables dummy

Variable		fréquence	Percent	Cum.
dual	0	40	36.36	36.36
	1	70	63.64	100
Qa	0	25	22.73	22.73
	1	85	77.27	100
CGR	0	57	51.82	51.82
	1	53	48.18	100

Source : L'auteur

Annexe n° 2 : Tests Relatifs au MTB

-Régression du modèle à effets composés

```
. xtreg mtb lnbsz partetr qa cgr partetat taill , re
Random-effects GLS regression           Number of obs   =       110
Group variable: i                       Number of groups =        11
R-sq:  within = 0.2677                   Obs per group:  min =        10
      between = 0.6037                   avg           =       10.0
      overall  = 0.5226                   max           =        10
corr(u_i, x) = 0 (assumed)               wald chi2(6)    =       49.54
                                           Prob > chi2     =       0.0000
```

mtb	Coef.	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]
lnbsz	-3.040928	1.848803	-1.64	0.100	-6.664515 .5826596
partetr	-.9243112	2.098327	-0.44	0.660	-5.036957 3.188334
qa	1.440937	.5017829	2.87	0.004	.457461 2.424414
cgr	-1.112288	.3487967	-3.19	0.001	-1.795917 -.4286586
partetat	-4.729861	2.041238	-2.32	0.020	-8.730615 -.7291072
taill	1.707643	.4636585	3.68	0.000	.7988886 2.616396
_cons	-13.65801	7.845749	-1.74	0.082	-29.03539 1.719378

```
sigma_u 1.5728107
sigma_e 1.3122134
rho      .58959657 (fraction of variance due to u_i)
```

-Test de Hausman

```
. hausman fixed
----- Coefficients -----
              (b)      (B)      (b-B)      sqrt(diag(V_b-V_B))
              fixed      .      Difference      S.E.
-----+-----+-----+-----+-----+-----
lnbsz      -1.360549    -3.040928     1.680379     1.015417
partetr    -3.746519    -.9243112    -2.822208     3.043321
qa          1.410325     1.440937    -.0306129     .2118809
cgr        -1.251589    -1.112288    -.1393019     .1414982
partetat   .0627841    -4.729861     4.792645     5.269399
taill      2.16839     1.707643     .4607475     .3234037
-----+-----+-----+-----+-----+-----
b = consistent under Ho and Ha; obtained from xtreg
B = inconsistent under Ha, efficient under Ho; obtained from xtreg

Test: Ho: difference in coefficients not systematic
      chi2(6) = (b-B)'[(V_b-V_B)^(-1)](b-B)
              = 5.19
      Prob>chi2 = 0.5195
      (V_b-V_B is not positive definite)
```

Annexe n° 3 : Tests Relatifs au Q de Tobin

-Régression du modèle à effets composés

```
. xtreg qt lnbdsz etg dual qa partetat taill l, re
Random-effects GLS regression           Number of obs   =       110
Group variable: i                       Number of groups =        11
R-sq:  within = 0.4483                   obs per group: min =        10
      between = 0.9421                   avg =           10.0
      overall  = 0.8071                   max =           10
corr(u_i, X) = 0 (assumed)               wald chi2(7)    =       168.88
                                           Prob > chi2     =        0.0000
```

qt	Coef.	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]	
lnbdsz	-.1257757	.0623836	-2.02	0.044	-.2480453 - .0035061	
etg	.016154	.0659336	0.25	0.806	-.1130734 .1453815	
dual	-.1493012	.0353301	-4.23	0.000	-.2185469 -.0800554	
qa	-.0109463	.015679	-0.70	0.485	-.0416766 .0197841	
partetat	-.3422586	.0578041	-5.92	0.000	-.4555525 -.2289647	
taill	-.0437441	.015313	-2.86	0.004	-.073757 -.0137312	
l	.9637515	.1140524	8.45	0.000	.7402128 1.18729	
_cons	1.30008	.242263	5.37	0.000	.8252536 1.774907	
sigma_u	.02813715					
sigma_e	.04542414					
rho	.27729772	(fraction of variance due to u_i)				

-Test de Hausman

```
. hausman fixed
----- Coefficients -----
      (b)          (B)          (b-B)          sqrt(diag(V_b-V_B))
      fixed         .          Difference         S.E.
-----+-----
lnbdsz | -.0313998 | -.1257757 | .0943759 | .0435254
etg    | -.2212764 | .016154  | .2051224 | .1233328
qa     | -.0001959 | -.0109463 | .0107503 | .010599
partetat | .0319901 | -.3422586 | .3742486 | .1829074
taill  | -.0506832 | -.0437441 | -.0069391 | .0096898
l      | 1.081271  | .9637515 | .1175191 | .0494893
-----+-----
b = consistent under Ho and Ha; obtained from xtreg
B = inconsistent under Ha, efficient under Ho; obtained from xtreg
Test: Ho: difference in coefficients not systematic
      chi2(6) = (b-B)'[(V_b-V_B)^(-1)](b-B)
              = 10.62
      Prob>chi2 = 0.1009
```

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	1
LISTE DES TABLEAUX	2
LISTE DES ANNEXES	3
INTRODUCTION GÉNÉRALE	4
CHAPITRE I : GOUVERNANCE D'ENTREPRISES ET MECANISMES INTERNES	7
INTRODUCTION	7
SECTION I : LA GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE : DEFINITIONS ET FONDEMENTS THEORIQUE .	7
I. DÉFINITIONS DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISES PAR DIFFÉRENTS AUTEURS.....	8
II. LES DIFFÉRENTS SYSTÈMES DE GOUVERNANCE À TRAVERS LE MONDE	10
III. LES FONDEMENTS THÉORIQUES DE LA GOUVERNANCE	13
1. Les théories contractuelles de la gouvernance	13
2. Les théories cognitives de la gouvernance.....	19
SECTION II : MECANISMES INTERNES DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISES ET CONCEPT DE BONNE GOUVERNANCE	22
I. MECANISMES INTERNES DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE	22
1. Le conseil d'administration	23
2. La structure de propriété	24
II. LE CONCEPT DE BONNE GOUVERNANCE	25
1. Les droits des actionnaires	25
2. La structure et responsabilité du conseil d'administration.....	25
3. La nécessité du contrôle interne.....	26
4. Transparence et rôles des commissaires aux comptes	27
5. Les relations avec les parties prenantes	27
CONCLUSION	28
CHAPITRE II : GOUVERNANCE BANCAIRE ET RELATION DES MÉCANISMES INTERNES AVEC LA PERFORMANCE	29
INTRODUCTION	29
SECTION I : GOUVERNANCE BANCAIRE DANS LE CONTEXTE TUNISIEN	30
I. SYSTEME BANCAIRE TUNISIEN : PRESENTATION, CADRE JURIDIQUE ET REGLEMENTAIRE	30
1. Cadre juridique et réglementaire de la gouvernance bancaire en Tunisie	30
2. Commentaire sur la réglementation en Tunisie.....	32

TABLE DES MATIÈRES

II.	LES SPÉCIFICITÉS DE LA GOUVERNANCE BANCAIRE.....	32
1.	L’opacité des bilans bancaires et asymétrie d’information :.....	33
2.	La spécificité des bilans bancaires : l’endettement.....	34
3.	La réglementation	35
4.	L’assurance des dépôts et l’aléa moral entre la banque et les déposants.....	36
5.	Le rôle régulateur et superviseur de l’État.....	37
SECTION II : LES MÉCANISMES INTERNES DE GOUVERNANCE BANCAIRE : RELATION AVEC LA PERFORMANCE		39
I.	LES MÉCANISMES INTERNES DE GOUVERNANCE BANCAIRE.....	39
1.	Le conseil d’administration et la performance	39
2.	La structure de propriété et la performance.....	50
CONCLUSION.....		53
CHAPITRE 3 : GOUVERNANCE ET PERFORMANCE BANCAIRE : VALIDATION EMPIRIQUE..		54
INTRODUCTION.....		54
SECTION I : LES MESURES DE LA PERFORMANCE BANCAIRE ET DÉVELOPPEMENT DES HYPOTHÈSES		54
I.	LES MESURES DE PERFORMANCE COMPTABLES	56
1.	Le ratio de rentabilité de l’actif total ou le « Return on Assets » (ROA)	56
2.	Le ratio de rendement des capitaux propres ou le « Return On Equity » (ROE) :.....	57
II.	LES MESURES DE PERFORMANCE BOURSIÈRE	57
1.	Le Q de Tobin	58
2.	Le ratio de Marris ou Market-to- book	59
III.	GOUVERNANCE ET PERFORMANCE : DEVELOPPEMENT DES HYPOTHESES.....	59
1.	Impact des participations étrangères au capital et au conseil sur la performance bancaire.....	60
2.	Impact de la participation publique au conseil sur la performance bancaire	61
3.	Impact de la taille du conseil d’administration sur la performance.....	62
4.	Impact des administrateurs externes ou indépendants sur la performance bancaire	63
5.	Impact de la dualité de direction sur la performance bancaire	64
6.	L’impact de la qualité d’audit et la présence de comité de risque sur la performance bancaire .	65
SECTION II : VALIDATION EMPIRIQUE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS		66
I.	PRÉSENTATION DES DONNÉES DE L’ÉTUDE	67
1.	Les variables retenues dans l’étude	67
	Source : L’auteur.....	70
2.	Présentation du modèle à tester.....	70
3.	Analyses des statistiques descriptives	71

TABLE DES MATIÈRES

4.	Analyse des corrélations	73
II.	ESTIMATION DES MODÈLES DE DONNÉES DE PANEL	74
1.	Le modèle à effet fixe	74
2.	Le modèle à erreur composées	75
3.	Le test de Hausman	75
III.	INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE.....	76
1.	Analyse de l'impact des mécanismes internes ainsi que les bonnes pratiques de gouvernance sur le ROA	76
2.	Analyse de l'impact des mécanismes internes ainsi que les bonnes pratiques de gouvernance sur le ratio Market to book (MTB)	77
3.	Analyse de l'impact des mécanismes internes ainsi que les bonnes pratiques de gouvernance sur le Q de Tobin.....	79
	CONCLUSION :.....	82
	CONCLUSION GÉNÉRALE	84
	BIBLIOGRAPHIES.....	88
	ANNEXES	99
	TABLE DES MATIÈRES.....	104