



## Mémoire de fin d'Etudes

*Thème :*

# *Evaluation de la restructuration des banques publiques tunisiennes*

*Présenté et soutenu par :*

**Dorra TOUMI**

*Encadré par :*

**Mr. Maher GASSAB**

*Etudiant(e) parrainé(e) par :*

**Ministère des Finances de Tunisie**

## ***Introduction générale***

Les banques d'une économie jouent un rôle important dans l'amélioration de l'efficacité des marchés financiers où elles mobilisent les ressources des épargnants et transfèrent les fonds aux emprunteurs. Elles représentent donc un point de convergence entre ceux qui disposent un excès de fonds et ceux qui ont besoin de fonds.

La mondialisation des marchés financiers a créé un environnement compétitif pour les banques internationales et dans cet environnement, la performance financière des banques est devenue très importante (Isik & Hassan, 2002). Cette pression ramène ces banques à travailler de manière plus efficace pour réduire leurs coûts, se développer et appliquer de nouvelles technologies, fournir de nouveaux produits et services pour pouvoir être compétitives dans cet environnement. Cependant, sur ce marché concurrentiel, les systèmes bancaires de nombreuses économies en développement sont encore très faibles et inefficaces (Duong et al., 2020).

Durant le dernière décennie, l'Etat tunisien a amorcé un ensemble de réformes afin de favoriser la croissance potentielle de l'économie et faire bénéficier cette croissance d'une tendance haussière irréversible. Compte tenu de l'importance du système financier au sein de toute économie, les réformes au profit du secteur bancaire ont fait partie de l'ensemble des réformes entreprises par notre pays.

Dès leurs créations, les banques publiques jouent un rôle important dans le financement de l'économie tunisienne. Également, elles accaparent un tiers du marché bancaire et par conséquent, elles ont une influence sur l'ensemble de marché. Leur situation au début de la dernière décennie a été caractérisée par une rentabilité et une solvabilité jugées insuffisantes. Ceci a amené la Banque Mondiale (BM) et le Fonds Monétaire International (FMI) à appeler à la nécessité de la mise en place d'une restructuration de ces banques. La restructuration des banques publiques a été en effet, au cœur de la réforme du secteur bancaire puisqu'une situation difficile de ces banques entraînera sans aucun doute des répercussions indésirables.

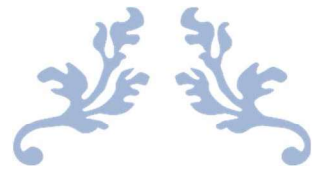
L'élaboration du programme de restructuration spécifique pour chaque banque a été précédée d'opérations d'audit complet afin de déterminer les forces et les faiblesses de chacune. La mise en œuvre du plan de restructuration a été préconisée au cours de la période 2015-2019.

Toutefois, toute démarche suivie doit être l'objet d'une évaluation pour saisir les perspectives d'amélioration. Jusqu'à ce jour, très peu de travaux ont évalué cette expérience de restructuration et ils ont été généralement des travaux partiels. C'est pour cela que cette étude s'inscrit dans ce cadre et essaye de proposer une évaluation du plan de restructuration des trois grandes banques publiques.

Ce travail consiste à évaluer si une telle restructuration a atteint les objectifs prévus. Cette évaluation concerne plusieurs indicateurs en mettant en particulier l'accent, dans la partie empirique, sur la performance financière en examinant l'impact de la restructuration en question et en décelant les principaux facteurs sur lesquels les décideurs doivent agir pour pérenniser cette performance.

Les résultats de ce travail auront des implications pour la définition des politiques publiques en fournissant des preuves aux preneurs de décision sur l'efficacité du plan de restructuration et les déterminants de la performance financière.

Afin de mieux répondre aux objectifs, ce travail sera subdivisé sur trois chapitres. Le premier chapitre présentera les fondements de la restructuration bancaire. Le deuxième chapitre sera consacré à présenter le plan de restructuration adopté par les banques publiques ainsi qu'une analyse des différents indicateurs concernés par ce plan. Enfin, le troisième chapitre présentera une analyse empirique des principaux facteurs en matière de restructuration et examinera l'impact du plan de restructuration sur la performance financière des banques publiques.



---

## *Chapitre 1*

# *Les fondements de la restructuration bancaire*

---





## ***Introduction***

L'activité bancaire est souvent exposée à un ensemble de risques qui peuvent affecter la solidité financière et la rentabilité des banques. La gestion de risques réside dans le cœur métier de la banque. Cependant, une prise de risque excessive accompagnée par une gestion inefficace peut générer des difficultés à ces banques.

Une littérature sur les entreprises en difficulté montre que ces dernières parviennent souvent à s'en sortir à l'aide des stratégies de restructuration. Néanmoins, elle a montré des résultats mitigés concernant la performance des restructurations, certains révèlent de conclusions défavorables et certains d'autres prouvent le contraire (Musyoki et Wamuyu, 2017).

Avant de commencer à présenter le cas de restructuration des banques publiques tunisiennes, il est nécessaire de présenter d'une façon générale les fondements de la restructuration bancaire. Pour ce cela, ce chapitre consiste à mettre en évidence en premier lieu la notion d'une banque en difficulté puis à définir en deuxième lieu la restructuration bancaire et sa relation avec l'un des indicateurs les plus importants dans l'évaluation qui est la performance financière.

## ***Section 1 : Notion d'une banque en difficulté***

L'évolution de l'environnement des institutions bancaires nécessite l'adaptation des banques et de leurs systèmes de gestion des risques afin d'assurer la conformité réglementaire et le maintien de la compétitivité. Néanmoins, la fragilité de la banque peut la rendre plus vulnérable aux risques et l'impliquer dans une situation difficile qui nécessite une intervention.

### **I. Les risques fondamentaux dans le secteur bancaire**

De nombreux risques bancaires découlent de la cause commune de l'inadéquation. Si les banques ont des actifs et des passifs dont les échéances, les conditions de taux d'intérêt et les devises sont identiques, le seul risque, auquel elles seront confrontées, sera le risque de crédit. Ce qui est pratiquement impossible, en tout état de cause, parce qu'il limite considérablement les possibilités de profit des banques. L'inadéquation est une caractéristique essentielle de l'activité bancaire.

- **Risque de crédit**

Le risque de crédit est le risque le plus évident dans le secteur bancaire, et peut-être le plus important en termes de pertes potentielles. La défaillance d'un petit nombre de clients clés peut générer des pertes très importantes et, dans un cas extrême, conduire une banque à l'insolvabilité. Ce risque est lié à la possibilité que les prêts ne soient pas remboursés ou que les investissements se détériorent ou soient en défaut de paiement, ce qui entraîne des pertes pour la banque. Le risque de crédit ne se limite pas au risque que les emprunteurs ne soient pas en mesure de payer, il inclut également le risque de retard de paiement, qui peut également causer des problèmes à la banque.

- **Risque de solvabilité**

C'est le risque d'insuffisance du capital pour couvrir les pertes générées par l'ensemble des risques. Donc, c'est le risque de défaillance de la banque. Il est nécessaire de définir le niveau de capital qui est approprié pour des niveaux donnés de risque global afin de faire face au risque de solvabilité.

- Risque de liquidité

C'est un risque fréquemment présent dans le secteur bancaire. Il représente la probabilité que la demande de fonds des clients nécessite la vente ou la collecte forcée d'actifs à perte. Le besoin de liquidité est expliqué par les sorties nettes de fonds, la non réception d'entrées de fonds attendues, l'arrivée à l'échéance des engagements éventuels et la réalisation des nouvelles transactions. Donc, le risque de liquidité a eu lieu lorsque l'un de ces besoins peut ne pas être satisfait et par conséquent, les banques doivent s'assurer qu'elles disposent d'une combinaison adéquate d'actifs et passifs pour répondre à leurs besoins de liquidité. Étant donné qu'une banque collecte généralement des dépôts à court terme et prête à long terme, l'écart entre les échéances entraîne un risque de liquidité et un coût de la liquidité.

- Risque du taux d'intérêt

Le risque de taux d'intérêt concerne l'exposition des bénéficiaires des banques aux fluctuations des taux d'intérêt qui affectent l'actif et le passif de différentes manières. Les banques sont exposées au risque de taux d'intérêt car elles opèrent avec des bilans non appariés. Si les dirigeants prévoient que les taux d'intérêt vont évoluer dans une certaine direction, ils seront incités à positionner la banque en fonction de cette évolution : lorsqu'une hausse des taux d'intérêt est attendue, ils vont rendre l'actif plus sensible aux taux d'intérêt par rapport au passif, et ils vont faire le contraire lorsqu'une baisse est attendue.

- Risque de marché

Il s'agit du risque de perte relatif aux écarts défavorables de la valeur des instruments financiers négociés sur un marché, qui résulte des fluctuations, par exemple, des taux d'intérêt, des cours des actions, des taux de change ou des prix des matières premières.

- Risque opérationnel

Le risque opérationnel résulte d'insuffisances ou de défaillances au niveau technique tel que le système d'information ou au niveau organisationnel tel que le système de surveillance et de contrôle d'une banque. Le Comité de Bâle définit le risque opérationnel comme le « risque de perte résultant de l'inadéquation ou de la défaillance de processus internes, de personnes et de systèmes, ou d'événements extérieurs ».

## **II. Notion de banque en difficulté**

Les banques en difficulté sont un phénomène mondial. Elles constituent un défi permanent pour les autorités de contrôle bancaire et de réglementation de tous les pays, quels que soient leur structure politique, leur système financier et leur niveau de développement économique et technique (Tsagkarakis et al., 2021).

Une banque en difficulté est une banque dont la liquidité ou la solvabilité est (ou sera) réduite, si aucune amélioration majeure n'est apportée à ses ressources financières, son profil de risque, son orientation stratégique, ses capacités de gestion des risques et la qualité de sa gestion (Supervisory Guidance on Dealing with Weak Banks).

Donc selon cette définition, la notion de difficulté chez les banques signifie la difficulté immédiate ou éventuelle principalement au niveau de la solvabilité et de la liquidité et non pas les défaillances isolées ou temporaires qui peuvent être modérées par des mesures adéquates.

## **III. Les indicateurs de difficulté**

Une telle situation difficile d'une banque émet souvent des signes clignotants afin d'alerter sur la présence des menaces qui peuvent affecter la soutenabilité de la banque. Les symptômes des banques en difficulté selon le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire (2015) sont généralement :

- Une dégradation de la qualité des actifs

La qualité des actifs représente le niveau de maîtrise du risque de crédit de la banque et par conséquent, plus le risque de crédit est élevé plus la qualité des actifs est faible. Cette dernière pèse sur les fonds propres des banques pour couvrir les risques qui en résultent et affecte donc leur solidité financière. L'accumulation des prêts non performants dans les bilans des banques peut entraîner des difficultés au niveau de l'accomplissement de leur mission en termes de soutien de leurs clients viables.

- Un niveau insuffisant de rentabilité

L'objectif principal de toute institution financière et particulièrement les banques est la maximisation des profits. Un niveau de rentabilité jugé insuffisant ou le cas échéant un niveau de rentabilité négatif peut être un indicateur de faiblesse de la banque.

- Des insuffisances des fonds propres

La capitalisation des banques représente leur capacité à supporter les pertes. Les exigences prudentielles minimales en matière des fonds propres sont en fonction des risques des banques. Mishkin et al. (2010) estiment que la perte d'une partie des fonds propres qu'elle était obligée de détenir en cas de faillite incitera la banque à s'engager dans des activités moins risquées et par conséquent protéger les déposants contre la perte totale de leurs avoirs. Donc les insuffisances des fonds propres signifient que les fonds de la banque ne peuvent pas faire face aux pertes qui en découlent en raison des risques liés aux actifs et par conséquent elles représentent un indicateur d'insolvabilité.

- Un niveau d'endettement élevé

Ceci signifie que la banque a une dépendance importante à l'égard des sources de financements extérieurs. Le fort effet de levier des banques peut être une cause de fragilité et une source des risques systémiques.

- Une exposition excessive au risque

Les institutions financières qui sont gérées selon le principe d'éviter tout risque seront stagnantes et ne répondront pas de manière adéquate aux besoins légitimes de crédit de la clientèle. À l'inverse, une banque qui prend des risques excessifs est susceptible de connaître des difficultés.

- Des problèmes de liquidité

Lorsque la banque se trouve dans l'incapacité de faire face à ses engagements en temps voulu ou elle ne peut le faire qu'en recourant à des emprunts urgents, ceci est indicateur de gestion inadéquate des actifs de la banque.

- Des problèmes de réputation

Ces problèmes sont représentés généralement par la dégradation de la notation attribuée de notation à la banque par les agences. Ceci conduit à la perte de confiance des clients et du système financier. L'atteinte à la réputation de la banque peut rendre plus difficile l'attraction de dépôts ou d'affaires par la suite.

#### **IV. Les causes de difficulté**

La situation des banques peut être attribuée à des facteurs internes qu'externes. Les facteurs internes sont liés à la stratégie et la gestion de la banque. En revanche, les facteurs externes sont liés à la situation macroéconomique et à l'environnement de la banque.

##### **1. Les facteurs internes**

Les causes de cette situation des banques peuvent généralement être attribuées à une ou plusieurs des conditions suivantes :

- Un modèle d'entreprise inapproprié compte tenu de l'environnement économique
- Une gouvernance faible ou inadéquate
- Une défailante prise de décision de la part de la direction générale

Les difficultés bancaires résultent généralement d'une combinaison de facteurs. Elles peuvent provenir du risque de marché, du risque opérationnel, du risque de taux d'intérêt ou du risque stratégique. Cependant, dans la majorité des cas, elles peuvent être attribuées à des problèmes de crédit qui découlent des faiblesses au niveau des systèmes de contrôle de gestion et de gestion du risque de crédit. Ces systèmes doivent être développés d'une façon permettant d'éviter le risque de concentration (la non-diversification ou la concentration des prêts sur un secteur d'activité ou une zone géographique), la faiblesse des pratiques de souscription des prêts (par exemple l'absence d'identification des prêts à risque), la prise de risque excessif (assumer un risque plus élevé moyennant l'augmentation des bénéfices), la dérogation des procédures (tel que l'intervention politique dans les banques publiques) et la fraude et les activités illégales.

##### **2. Les facteurs externes**

Les facteurs externes tels que les perturbations macro-économiques peuvent affecter la stabilité des banques et entraîner des problèmes. Ces facteurs peuvent ne pas avoir des incidents sur les banques bien gérées et financièrement saines mais ils peuvent impliquer certainement les lacunes en matière de gestion et de contrôle dans les banques les plus vulnérables.

#### **V. Classification de banque**

La classification de la banque commence par diagnostiquer sa situation financière. En premier lieu, les autorités de surveillance essaient d'identifier le volume et la répartition des

pertes afin de déterminer la possibilité de solliciter un soutien initial de la part des propriétaires existants ou potentiels, les superviseurs examinent également la structure de l'actionnariat de la banque ; privé ou publique, national ou étranger, concentré ou dispersé. Puis, une classification de la banque doit être établie selon des indicateurs de solvabilité et de liquidité.

Une fois le diagnostic est achevé, la banque peut être classée dans des trois grandes catégories. Cette classification est sensible, elle ne doit pas être annoncée au public pour éviter toute perturbation dans l'environnement bancaire mais plutôt elle doit être utilisée par les autorités pour définir les options de restructuration possibles. Donc, une banque peut être :

- Viable et respecte les exigences réglementaires

Une banque est viable si elle peut rester rentable et dégager une rentabilité des capitaux propres compétitive à moyen terme, et les actionnaires sont engagés et capables de soutenir la banque. Dans ce cas, aucune procédure ne sera mise en place.

- Viable mais sous-capitalisé

La banque est tenue de présenter des plans de restructuration limités dans le temps en montrant leurs stratégies à rester rentables et solvables. Ces banques sont tenues aussi de faire l'objet d'un reporting et d'un suivi intensif. Si les actionnaires ne sont capables de recapitaliser leur banque immédiatement, le calendrier de recapitalisation peut être mis en place progressivement, cette banque doit être tenue de suspendre les distributions de dividendes et de bénéfices jusqu'à ce que le niveau de capital requis ait été rétabli. Les banques privées sont tenues de se recapitaliser auprès de sources privées. Les règles de recapitalisation doivent identifier les instruments de capital acceptables, les investisseurs éligibles et le calendrier des apports.

- Non viable et insolvable

La banque concernée doit faire l'objet de l'une des options de résolution. Ces options consistent notamment à déterminer s'il faut fermer la banque ou la maintenir ouverte. Si la banque est fermée, des décisions doivent être prises sur la manière de gérer ou de vendre les actifs et les passifs, et les dépôts doivent être transférées aux banques saines privées ou publiques. Si la banque est maintenue ouverte, des décisions de restructuration doivent être

prises d'une série d'alternatives, notamment de recapitaliser la banque avec des fonds publics, de la proposer à la vente immédiate en l'état, ou de la fusionner avec une autre banque publique saine. L'intervention doit être immédiate pour effectuer une restructuration financière et opérationnelle afin d'éviter les complications.

## ***Section 2 : Restructuration bancaire***

La restructuration s'opère à différents niveaux. Au niveau de l'économie, elle est une réponse à long terme aux tendances du marché, aux changements technologiques et aux politiques macroéconomiques. Au niveau sectoriel, la restructuration entraîne des changements dans la structure de production et de nouveaux arrangements entre les entreprises. Au niveau de l'entreprise, les sociétés se restructurent par le biais de nouvelles stratégies commerciales et de réorganisations internes afin de s'adapter aux nouvelles exigences du marché (Osoro, 2014).

Cette section s'intéresse à la restructuration au niveau de l'entreprise et plus particulièrement la restructuration bancaire.

### **I. Définition de la restructuration bancaire**

Le concept de restructuration bancaire n'a pas été résolu par les chercheurs, bien qu'il s'agisse d'une décision cruciale pour les banques, comme en témoignent la régularité de l'injection de capitaux supplémentaires par les banques et le sauvetage occasionnel par l'Etat lorsque des banques publiques connaissent une crise bancaire (Kithinji et al., 2017).

Beaujolin-Bellet et Schmidt (2012) ont défini la restructuration d'une façon générale comme « des opérations qui visent à donner une nouvelle structure ou une nouvelle organisation. Elles peuvent concerner un secteur industriel, un espace urbain, une entreprise ou encore un endettement ».

Hoening et Morris (2012) considèrent que « la restructuration d'une entreprise est le fait de réorganiser sa structure juridique, de propriété, opérationnelle, financière ou autre dans le but de la rendre plus rentable et mieux organisée pour faire face à ses besoins actuels ».

La restructuration bancaire selon la banque mondiale est définie comme une mesure spécifique prise par l'autorité de surveillance pour améliorer la situation des banques qui n'ont pas violé encore les limites des exigences prudentielles mais qui ont une rentabilité et



des fonds propres limités et dont la viabilité pourrait être menacée si elles ne sont pas restructurées.

La restructuration bancaire vise à restaurer et à maintenir la confiance dans le système bancaire ainsi que la rentabilité et l'efficacité des différentes banques (Nor et al., 2009). La restructuration des banques est principalement entreprise pour améliorer les performances financières et parfois, pour imposer des contrôles et des équilibres afin de réduire la possibilité d'une crise financière qui peut avoir des implications locales ou mondiales (Birchil et Simmons, 2010).

De ce fait, la stratégie de restructuration est un changement fondamental au niveau de la structure opérationnelle et/ou financière des banques qui a pour objectif le rétablissement de la rentabilité et la solvabilité de ces banques. Cette stratégie consiste à renforcer les banques viables, résoudre les problèmes des banques insolvables et améliorer l'environnement opérationnel du tout le secteur bancaire.

Robbins et Coulter (1996) affirment que dans de nombreux cas, la restructuration est déclenchée par une crise ou un événement inattendu et urgent qui oblige une entreprise à réagir rapidement pour éviter une menace à sa survie telle que la faillite ou l'insolvabilité.

La restructuration est un processus qui s'étale sur plusieurs années et qui nécessite la révision de la réglementation, l'élaboration des stratégies de liquidation, fusion, ou recapitalisation et de restructuration des actifs. La restructuration peut aller jusqu'à la réduction de l'effectif et le changement de la structure de propriété. Elle nécessite l'intervention de plusieurs structures notamment les autorités de surveillance.

La restructuration des banques est généralement entreprise pour résoudre les problèmes des banques qui connaissent une crise bancaire ou pour résoudre les problèmes qui affectent l'ensemble du système bancaire (Kithinji et al., 2017). L'absence de prise de décisions et d'actions rapides sur la banque peut accumuler les problèmes sur les actifs ainsi que sur la banque elle-même (Hoggarth et al., 2004).

Selon Kithinji et al. (2017), une banque s'est restructurée lorsqu'elle a réorganisé ses opérations, sa propriété, emprunté des fonds, réduit ou augmenté le niveau des prêts non performants, réorganisé ses actifs financiers ou modifié sa structure organisationnelle.

## **II. Types de restructuration**

La littérature a affirmé qu'il y a deux principaux types de stratégies de restructuration bancaire (Dziobek et Pazarbasioglu, 1998). Elle peut être sous forme de restructuration financière et/ou de restructuration opérationnelle.

La restructuration bancaire ne se limite toutefois pas à ces deux types de restructuration. Les autres types de restructuration bancaire sont identifiés par Vo et Nguyen (2018) et ils concernent principalement la restructuration de propriété à savoir la fusion-acquisition, l'intervention de l'Etat et la privatisation.

### **1. Restructuration financière**

En gros, la restructuration financière tente de rétablir la solvabilité en améliorant le bilan des banques. Une banque peut améliorer son bilan en levant des capitaux supplémentaires, en réduisant le passif ou en augmentant la valeur des actifs (Dziobek et Pazarbasioglu, 1998).

La restructuration financière se focalise sur la structure financière de la banque c'est-à-dire la structure du passif et du capital. Le passif d'une institution bancaire est composé par une proportion importante des dépôts des clients et une très faible part des dettes à long termes.

La restructuration du capital consiste à améliorer la performance financière des banques par la conversion des dettes en participation au capital. Elle peut impliquer aussi un nouveau financement en fonds propres, cette augmentation peut être auprès des actionnaires existants ou à travers l'émission des nouvelles actions et par la suite l'entrée de nouveaux investisseurs ou parfois l'injection directe de fonds par l'Etat sous forme d'un sauvetage.

La restructuration des actifs sert à réduire les mauvaises performances des banques par l'augmentation de la liquidité des actifs en détenant plus d'actifs courants et en garantissant qu'une grande partie soit consacrée aux actifs financiers ainsi qu'en réduisant le niveau des prêts non performants par la vente des créances douteuses et la constitution des provisions des prêts litigieux (Dubel, 2013). Retirer les prêts non performants du bilan des banques et les transférer à un organisme distinct de recouvrement des prêts est un moyen efficace de résoudre le problème des stocks des banques. L'élimination des prêts non performants améliore immédiatement le bilan des banques et les aide à se concentrer sur leur activité principale (Dziobek and Pazarbasioglu, 1998).

## **2. Restructuration opérationnelle**

Les banques faisant l'objet d'une intervention peuvent être soumises à une restructuration opérationnelle afin de réduire leurs dépenses et leurs pertes. La restructuration opérationnelle cherche à créer les conditions idéales au sein d'une banque pour que la rentabilité augmente et se maintienne sur une période donnée. Il peut s'avérer nécessaire de changer la direction et les cadres supérieurs, d'améliorer les systèmes de gestion des risques, de fermer des agences, de créer des filiales, et de réduire considérablement les effectifs. Dans le même temps, les actifs de la banque doivent être gérés aussi efficacement que possible afin de minimiser les pertes de crédit, pour cela, il faut conserver le meilleur personnel et, si nécessaire, embaucher de nouveaux spécialistes. L'objectif doit être de ramener la banque à la rentabilité le plus rapidement possible.

La restructuration opérationnelle affecte la rentabilité. Les mesures peuvent inclure une attention renouvelée à la stratégie commerciale, l'amélioration des systèmes de gestion et de comptabilité, et de meilleures techniques d'évaluation et d'approbation du crédit. Les coûts d'exploitation peuvent être réduits en éliminant des succursales et du personnel (Dziobek et Pazarbasioglu, 1998).

Les éléments fondamentaux sont ici la qualité de la gouvernance interne et la structure des opérations d'une banque. Les outils de restructuration opérationnelle peuvent inclure des changements de gestion et une réorganisation radicale de ses opérations pour couvrir la stratégie commerciale, la gamme de produits, la tarification, les procédures de recouvrement des prêts, le réseau d'agences, les coûts de personnel et le recours accru à l'automatisation et aux autres nouvelles technologies.

La nécessité d'accroître le réseau de agences bancaires afin d'améliorer la prestation de services et d'accéder à de nombreux clients pour être en concordance avec le développement économique et la croissance économique oblige les banques à entreprendre une restructuration opérationnelle (Miller, 1996).

La restructuration s'est avérée bénéfique à plusieurs égards, notamment en réduisant les coûts opérationnels et en contribuant à une meilleure formulation et mise en œuvre des stratégies (Eby & Buch, 1998).

En effet, la restructuration opérationnelle tend à s'accompagner de frais généraux tels que ceux associés à l'extension des réseaux de succursales, à l'augmentation du nombre de

distributeurs automatiques de billets (DAB), à l'intégration de la banque d'agence, aux coûts de mise en place de la banque par Internet, de la banque mobile et d'autres aspects des innovations financières englobant les innovations de produits, de processus et d'institutions.

### **III. Littérature empirique sur l'impact de la restructuration bancaire sur la performance financière**

La performance d'une entreprise peut être financière ou non financière (sociale, commerciale, technique ...) toutefois l'attention est toujours orientée vers l'aspect financier grâce à sa mesurabilité.

Leah (2008) a défini la performance financière comme la mesure des résultats des stratégies, des politiques et des opérations d'une entreprise en termes monétaires.

La performance financière est également définie comme le résultat de l'utilisation des actifs de l'entreprise pour générer des recettes au cours des opérations commerciales ordinaires (Adams et Mehran, 2008).

Waweru (2008) affirme que la performance financière peut être utilisée comme une mesure générale du niveau financier global d'une entreprise sur une période donnée et peut être utilisée pour comparer la performance générale de différentes entreprises opérant dans le même secteur. La performance financière est également considérée comme un indicateur de la productivité financière générale d'une organisation sur une période donnée et permet de comparer les résultats financiers d'autres entreprises du même secteur.

Il n'existe pas d'indicateur unique universellement accepté pour mesurer la performance financière d'une entreprise. Le niveau de performance financière explique cependant dans quelle mesure une entreprise a prospéré. Dans une perspective plus large, la performance financière d'une entreprise prend en compte à la fois la dimension comptable et la dimension du marché (Waweru, 2008 ; Waggoner et al., 1999).

La restructuration bancaire est une solution pour améliorer la performance globale des banques commerciales (Dziobek et Pazarbasioglu, 1998). Elle est entreprise parfois pour imposer des contrôles et des équilibres afin de réduire la possibilité d'une crise financière qui peut avoir des implications locales ou mondiales (Birchil et Simmons, 2010). La restructuration des banques fait également référence à l'augmentation de la surveillance et de

la réglementation prudentielle afin d'accroître le processus d'intermédiation du système bancaire (Mario, 2014).

Toutefois, les études empiriques sur la performance des restructurations montrent des résultats mitigés, certains révèlent un éventail de conclusions défavorables où de nombreuses restructurations ont échoué dans la pratique, ce qui a donné lieu à de nombreuses critiques du processus alors que certaines entreprises ont très bien réussi dans leurs efforts de restructuration (Musyoki et Wamuyu, 2017).

Rose (1994) a étudié l'impact de la restructuration financière, opérationnelle et des actifs sur la performance financière des banques américaines pendant la crise de 1980-1990. La mesure de la restructuration opérationnelle était le ratio revenus/coûts et le total des coûts d'exploitation par rapport au total des actifs. La restructuration financière a été mesurée à l'aide de la dette à long terme par rapport au total des actifs, tandis que la qualité des actifs a été mesurée à l'aide du taux des NPL et des provisions pour prêts par rapport au total des prêts. Les résultats de la régression ont montré que les banques restructurées avaient des bénéfices plus élevés et se sont améliorées d'une façon constante.

Duong et al. (2020) ont évalué l'impact de la restructuration financière sur la performance financière dans le contexte en travaillant sur 28 banques commerciales observées pendant la période 2008-2018. La performance financière a été mesurée par le ratio d'endettement, le ratio de fonds propres et le taux des NPL. Les résultats de cette étude ont montré que l'augmentation des fonds propres et la diminution des dettes et du taux des NPL amélioreraient la performance financière. Cependant, la restructuration qui a eu lieu au cours de la période 2012-2015 et 2016-2018, a effectivement aggravé la performance financière au cours de ces périodes.

Osoro (2014) a étudié l'impact de la restructuration financière sur la performance financière des banques commerciales dans le contexte kenyan. Cette étude a été réalisée sur un échantillon de 11 banques durant la période 2008-2013. La restructuration financière a été mesurée par le ratio d'endettement, le ratio de distribution des dividendes et le ratio des fonds propres de ces banques. Les résultats de l'analyse à l'aide d'un modèle de régression linéaire multiple ont conclu qu'il existe un effet positif de la restructuration financière sur la performance financière.

Une autre étude a été réalisée par Kithinji et al. (2017) dans le même contexte avec un échantillon de 39 banques pendant la période 2002-2014 mais cette fois-ci en mettre en évidence quatre stratégies de restructuration à savoir la restructuration financière (mesurée par le ratio d'endettement), la restructuration de la structure des actifs (mesurée par le ratio des prêts non performants), la restructuration opérationnelle (mesurée par le nombre d'agences et le nombre des GAB) et la restructuration de capital (mesurée par le ratio de fonds propres). Tandis que la performance financière est mesurée par la ROA, les résultats indiquent que la restructuration du capital a un effet positif et significatif sur la performance financière en revanche la restructuration des actifs a l'impact inverse. La restructuration financière et opérationnelle n'étaient pas statistiquement significatives. La conclusion est que les banques devraient se concentrer davantage sur la restructuration du capital en incitant les actionnaires à injecter des fonds et sur la restructuration des actifs en se concentrant sur la qualité des actifs afin de pouvoir améliorer leur rentabilité.

Duong et Nguyen (2021) ont examiné l'impact de la restructuration bancaire sur la performance financière des banques commerciales vietnamiennes par une analyse de régression multiple. Ils ont mesuré la performance financière par la rentabilité des actifs, la rentabilité des capitaux propres et la marge nette d'intérêt. Ces auteurs ont pris en compte trois stratégies de restructuration à savoir la restructuration financière, la restructuration opérationnelle et la restructuration de propriété, chaque stratégie a été mesurée par un ensemble de variables. Les résultats empiriques de cette étude montrent que les variables des activités de restructuration financière telles que l'intervention de l'Etat et le ratio des capitaux propres sur le total des actifs, les variables de la restructuration de la propriété telles que le ratio d'adéquation des fonds propres, la privatisation des banques commerciales publiques, les fusions et les acquisitions, les variables de la restructuration opérationnelle telles que l'effectif, le nombre d'agences, le rapport entre les coûts et le total des actifs ont un impact positif sur la performance financière. Les variables telles que le ratio dette/capital, le taux des NPL, la participation publique, le ratio dépenses/revenus ont un effet négatif sur la performance financière.

Trois stratégies de restructuration ont été mentionnées dans l'étude de Tran et al. (2014) sur des banques commerciales au Vietnam à savoir la fusion, l'intervention de l'Etat et la privatisation. Les résultats empiriques de cette recherche ont affirmé que pendant la restructuration, la performance varie mais sans pouvoir délimiter la tendance. Concernant les banques qui ont subi une fusion, leur performance diminue car elles devraient supporter la

sous-performance des banques les plus faibles. Les auteurs ont affirmé aussi que l'intervention de l'Etat dans les banques publiques a généré de mauvaises performances. En ce qui concerne les banques publiques qui ont été privatisées, l'étude a montré qu'elles ont enregistré de meilleures performances après leur privatisation.

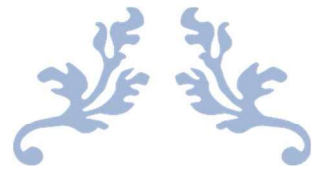
## ***Conclusion***

Ce chapitre a pu mettre l'accent dans la première section sur la notion de banque en difficulté, ses principaux indicateurs qui sont généralement des niveaux insuffisants de rentabilité et de solvabilité ainsi que les causes principales qui conduisent à une situation de difficulté nécessitant la restructuration.

La deuxième section a mis en évidence la notion de restructuration bancaire qui peut être défini comme un processus pluriannuel provoqué par une crise et nécessitant la prise de plusieurs mesures. La restructuration peut prendre plusieurs formes à savoir la restructuration financière, la restructuration opérationnelle et la restructuration de propriété. Cette section a exposé aussi la littérature empirique qui a étudié la relation entre la restructuration et la performance financière des banques ce qui nous a permis de conclure que les études précédentes sur cette relation révèlent des résultats mitigés.

Après avoir examiné la restructuration d'une façon générale et passé en revue sur les études réalisées dans différents contextes. Le chapitre suivant présentera l'expérience de restructuration des banques publiques tunisiennes en essayant d'étudier dans quelle mesure les objectifs prévus par le plan de restructuration ont été atteints.





---

## *Chapitre 2*

# *Le plan de restructuration des banques publiques tunisiennes*

---





## ***Introduction***

La restructuration est un phénomène complexe et multidimensionnel (Bowman et Singh, 1993), elle est largement utilisée tant dans les pays développés que dans les pays en développement, les entreprises et les économies se restructurent pour atteindre un niveau de performance plus élevé ou pour assurer la survie.

Elle est provoquée par une situation crise et un ensemble d'indicateurs qui exigent une réaction rapide de la part de la banque et des autorités pour éviter les éventuelles conséquences ce qui est le cas des banques publiques tunisiennes qui ont arrivé à une situation nécessitant l'intervention de l'Etat pour rétablir la performance et la solvabilité de ces banques.

Pour faire réussir une restructuration, la banque doit tout d'abord procéder à une analyse approfondie de ses différentes dimensions c'est la raison selon laquelle ces banques ont subi à un audit complet afin d'élaborer un plan de restructuration adéquat. Pour suivre l'exécution de ce plan, il est indispensable de fixer un ensemble des objectifs portant sur la rentabilité et la solvabilité qui sont les principaux objectifs de la restructuration bancaire.

Ce chapitre présentera l'expérience de restructuration des banques publiques tunisiennes où il exposera dans la première section le programme de restructuration, ses causes et ses différents volets puis il abordera dans la deuxième section les principaux objectifs de ce programme en les rapprochant avec les résultats de ces banques.

## ***Section 1 : Présentation du plan de restructuration***

Le plan de restructuration d'une banque en difficulté représente un processus qui se déroule sur plusieurs années allant de la phase du diagnostic pour déterminer les différents axes d'intervention, la conception et la prise de décision, la mise en place, le suivi de l'exécution jusqu'à la phase d'évaluation de la réalisation des objectifs.

### **I. Histoire des banques publiques**

Depuis leurs créations, les trois banques publiques, l'objet de notre étude, ont connu des transformations remarquables. Ces mutations ont constitué la situation actuelle de ces banques. Dans ce qui suit nous allons présenter les principaux événements qui ont marqué l'histoire de chaque banque.

#### **1. La Société Tunisienne de Banque (STB)**

La STB a été créée juste après l'indépendance en 1957 même avant la création de la Banque Centrale Tunisienne (BCT). Elle a commencé comme société d'économie mixte et elle a été d'un capital social de 10 000 dinars avec une participation publique de 52% dont le contrôle de l'activité était détenu par l'Etat. Depuis sa création, la STB a dépassé son rôle en tant qu'une banque, elle était un acteur économique majeur. La STB était parmi les parties incitantes à la création de la Bourse des Valeurs Mobilières de Tunis (BVMT). La STB a été la première qui a ouvert une salle de marché-entreprise et ainsi que la première qui a procédé à l'exploitation de plusieurs distributeurs automatiques de billets et guichets automatiques de banque et de paiement électronique. Durant l'année 2000, une augmentation de capital de la STB a eu lieu suite à la fusion par absorption de la Banque de Développement Economique de Tunisie (BDET) et de la Banque Nationale de Développement Touristique (BNDT).

#### **2. La Banque Nationale Agricole (BNA)**

Concernant la naissance de la BNA, elle était en 1959 en tant qu'une banque de financement de l'agriculture où le but du gouvernement à cette époque a été l'unification du crédit agricole la promotion du développement de l'agriculture. En 1969, cette banque a opté pour l'extension du champ d'action à travers la conversion en banque universelle sous la dénomination de la « Banque Nationale de Tunisie (BNT) » tout en se focalisant sur le financement du secteur agricole. Après deux décennies d'ouverture vers l'ensemble des secteurs de l'activité économique et financière, une fusion-absorption a été réalisé de la

Banque Nationale de Développement Agricole (BNDA) par la BNT dont l'objectif est le regroupement des principales structures du crédit agricole et ceci a fini par la reprise de la banque de sa dénomination originelle (BNA). Depuis 1990, la BNA a été engagée dans des activités de restructuration de son organisation et modernisation de ses outils et méthodes de gestion afin de faire face aux différents changements induits par la libéralisation de l'économie et son ouverture sur le monde extérieur.

### **3. La BH Bank**

Les débuts de la BH Bank ont été 1974 en tant qu'une caisse sous la dénomination de la Caisse Nationale d'Épargne Logement (CNEL) avec l'adoption de la loi sur la promotion immobilière et l'introduction du premier livret épargne-logement. Quinze ans plus tard, cette institution a entamé l'activité bancaire et la CNEL s'est transformé en Banque de l'Habitat (BH). En 1993, cette banque s'est constituée en groupe qui regroupe à la fois un pôle financier, un pôle immobilier et un pôle technologique. La période 2005-2009 a été caractérisée par la prospérité de la BH où cette dernière a remporté des trophées à l'échelle continentale. En 2019, un tournant stratégique apparaît sous forme d'une nouvelle dénomination dont la banque de l'habitat s'est transformée en BH Bank.

## **II. Les causes de la restructuration**

Depuis la fusion, la STB a subi des chutes au niveau de ses indicateurs notamment de performance où elle a enregistré une ROA de 0.5% en 2002 contre un taux de 1.3% en 1998, aussi la ROE a passé de 21.3% en 1998 jusqu'à 5.3% en 2002<sup>1</sup>. Ces résultats peuvent être expliqués par la nature du portefeuille crédit des deux banques absorbées qui a été caractérisé par le volume important des impayés.

Le lourd endettement des entreprises publiques a aggravé davantage la situation des banques publiques puisque ces derniers représentent les principaux partenaires de ces entreprises qui sont largement déficitaires notamment après la révolution. Les difficultés connues par le secteur de l'agriculture et celui du tourisme ont participé de plus à cette situation puisque le soutien était imposé aux banques publiques.

Suite à une évaluation de la stabilité du système financier tunisien à travers une mission conjointe du fonds monétaire international (FMI) et de la banque mondiale (BM), une conclusion a été tirée dont l'objet est la nécessité de la mise en place d'une restructuration des

---

<sup>1</sup> Sassi (2016)

banques publiques et l'amélioration de la gouvernance de ces établissements. Cette évaluation a annoncé que les banques publiques se voient confier des missions discordantes et affichent une performance médiocre : l'intervention directe de l'État dans l'orientation stratégique et la gestion pour l'appui des entités et des entreprises publiques, des lois empêchant les banques commerciales publiques à mettre aisément en place une structure de gouvernance et des mécanismes de contrôle efficaces. Elle a averti aussi que la plus grande des banques publiques affiche d'importantes pertes sur les prêts non performants et elle doit être restructurée : tout déficit au bilan doit être couvert par une recapitalisation de l'État. D'où un audit complet a été recommandé par ces institutions financières internationales.

Le plan de la restructuration est le résultat des missions de full audit durant la période 2013-2014 qui ont pour objectif de déterminer les besoins en fonds et de détecter les principaux lacunes et sources de difficultés qui peuvent affecter directement à la fois la solvabilité et la rentabilité des trois grandes banques publiques à savoir la BH, la BNA et la STB. Cette mission a porté sur le volet institutionnel, social, financier et de la performance.

Les résultats de la mission d'audit portent notamment sur l'insuffisance importante au niveau des capitaux propres à cause de l'accumulation des créances classées, la dégradation continue du positionnement sur le marché bancaire, la faiblesse de la politique commerciale, l'absence d'une politique rigoureuse de recouvrement des impayés, la présence d'un risque de concentration aggravé, la rigidité du mode de gouvernance et d'organisation, la faiblesse du système de contrôle interne et de la gestion des risques ce qui a conduit à l'aggravation des risques opérationnels, le sureffectif et manque de compétences en ressources humaines, importance du pourcentage des départs à la retraite et absence du système de rémunération incitatif, la sur hiérarchisation de l'organisation et dilution de la responsabilité, l'inefficacité du système d'information ainsi que la sous représentativité territoriale.

### **III. Les volets du plan de restructuration**

Ces banques ont été engagées dans un programme de restructuration couvrant la période 2015-2019. Sur la base des résultats d'audit, la STB et la BH ont déterminé et approuvé leurs plans de restructuration au début de 2015 et ont commencé l'exécution de ces programmes. Le programme de restructuration de la BNA a été élaboré et approuvé au cours du dernier trimestre de 2015.

Le programme de restructuration a précisé un ensemble de mesures dont l'objet est de consolider la situation de ces trois banques : Des opérations d'injection de fonds dans les capitaux de la STB et de la BH ont été autorisés par l'Etat relatives au renforcement de la solidité financière de ces deux banques, la mise en place d'un nouveau mode de gouvernance, la mise en place d'une nouvelle politique de gestion des ressources humaines, changement de l'architecture du système d'information, la mise en place de la politique de crédit et de prise de risque, développement des canaux de communication, refonte de l'organigramme en lien avec la nouvelle stratégie et politique commerciale, amélioration du processus de contrôle interne.

### 1. L'assainissement du bilan et la recapitalisation

En matière de recapitalisation et suite à la promulgation de la loi n° 2015-31 autorisant l'État à souscrire à l'augmentation du capital de la STB et de la BH, ces deux banques ont initié une augmentation de leurs capitaux pour des montants respectifs de 757 MDT et 110 MDT. Cette augmentation devrait permettre à ces banques de respecter les ratios de solvabilité.

**Tableau 1 : Evolution de la structure de l'actionnariat des trois banques publiques suite à la recapitalisation**

	<i>STB</i>		<i>BH</i>		<i>BNA</i>	
	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<i>Etat</i>	25.2%	71.5%	32.62%	33.37%	23.5%	23.5%
<i>Entreprises publiques et parapubliques</i>	25.2%	11.93%	24.4%	24.42%	40.2%	40.2%
<i>Actionnaires privés tunisiens</i>	40.7%	15.23%	36.8%	36.8%	30.1%	30.1%
<i>Actionnaires privés étrangers</i>	8.8%	1.28%	6.87%	6.7%	5.8%	5.8%

Source : Rapport annuel de la BCT sur la supervision bancaire 2015

### 2. Le pilotage financier

Ces banques ont établi un plan d'actions lié à la mise en place d'un dispositif efficace de pilotage financier. Il porte notamment sur la mise en œuvre d'une cellule ALM, l'harmonisation des indicateurs de performance, la stimulation du contrôle de gestion, la

création d'un dispositif de contrôle comptable exhaustif et robuste garantissant la qualité de l'information financière.

### **3. La gouvernance**

L'amélioration du mode de gouvernance a été engagé suivant un ensemble des axes concernant notamment la nomination des nouveaux conseils d'administration et des nouveaux directeurs généraux des trois banques publiques, l'octroi de plus d'autonomie de gestion à ces banques et le renforcement du rôle du Conseil d'Administration, la séparation entre les fonctions du directeur général et celles du président du conseil, révision de la méthode de choix des représentants de l'Etat au niveau des conseils d'administration, l'amélioration des procédures de nomination des directeurs généraux et de fixation de leurs rémunérations et la nomination d'administrateurs indépendants.

### **4. Les ressources humaines**

Le plan de restructuration sociale de ces banques nécessite une réalisation sur deux temps, nous trouvons un plan d'assainissement en premier lieu et puis un plan d'accompagnement à la croissance en deuxième lieu.

Ce plan comporte aussi une révision de la politique de rémunération afin de pouvoir attirer les meilleurs talents et une mise en place d'un système de management par objectifs basé sur une rémunération variable liée à la performance.

### **5. L'activité commerciale et la communication**

Le plan de restructuration prévoit la mise en place des nouvelles politiques commerciale afin de réaliser une croissance du portefeuille des banques concernées. Ces politiques touchent à la fois les produits, la clientèle, le réseau et les ressources et portent sur le renforcement de l'offre de produits et de la vente, la mise en place d'une politique de fidélisation des clients, le développement des canaux de communication avec les clients et le renforcement des réseaux d'agences ainsi que la réduction des coûts de leurs ressources.

### **6. L'organisation et les processus**

Le programme de restructuration a stipulé la refonte de l'organisation autour d'un organigramme en lien avec la nouvelle stratégie et politique commerciale pour assurer plus d'efficacité dans la transformation et se rapprocher des meilleures pratiques, la création des directions clés actuellement manquantes, et l'amélioration des processus notamment les processus de contrôle.

### **7. Le système d'information et les données**

La restructuration a instauré le déploiement et l'intégration d'un nouveau système d'information autour du core-banking et sur la totalité du réseau d'agences.

### **8. La gestion des risques et le contrôle interne**

Afin de s'aligner aux exigences réglementaires, pouvoir maîtriser les risques, les mesurer en termes de niveau de fonds propres et les utiliser pour la prise de décision, la mise en place d'un dispositif efficace de gestion des risques et de contrôle interne a été parmi les mesures prises dans le cadre de la restructuration. En effet, ces banques ont mis en place des actions efficaces pour faire face notamment au risque de liquidité et le risque de crédit.

## ***Section 2 : Les objectifs et les résultats : Un essai d'évaluation***

Les banques sont tenues de dégager les efforts nécessaires pour réaliser les objectifs définis par le plan de restructuration et qui sont incorporés par les contrats programme entre ces banques et l'Etat sur une période bien déterminée. Il est nécessaire de mentionner que ces contrats ont été élaborés sur la période 2016-2020 pour la STB et la BNA par contre celui de la BH a été élaborée sur la période 2016-2019.

Le contrat programme ou le contrat cadre sert à clarifier les obligations mises à charges de chacune des deux parties à savoir la banque et l'Etat. Ce document est destiné à fixer les orientations stratégiques de la banque et les objectifs à atteindre. Il représente un cadre de suivi et d'évaluation de l'exécution du plan de restructuration.

L'objectif principal de la restructuration est d'assurer les fondements de solidité, de pérennité et de gestion saine des trois banques, en d'autres termes, aider ces banques à être capables de rester dans la course et participer à l'accroissement de la pression concurrentielle entre banque, protéger les déposants contre le risque de faillite des banques et rendre ces banques conformes aux standards et normes internationaux de performance et de bonne gouvernance.

Cette section présentera un rapprochement entre les objectifs fixés et les résultats obtenus suite à la mise en œuvre de ce programme afin de déterminer dans quelle mesure les objectifs prévus ont été atteints.



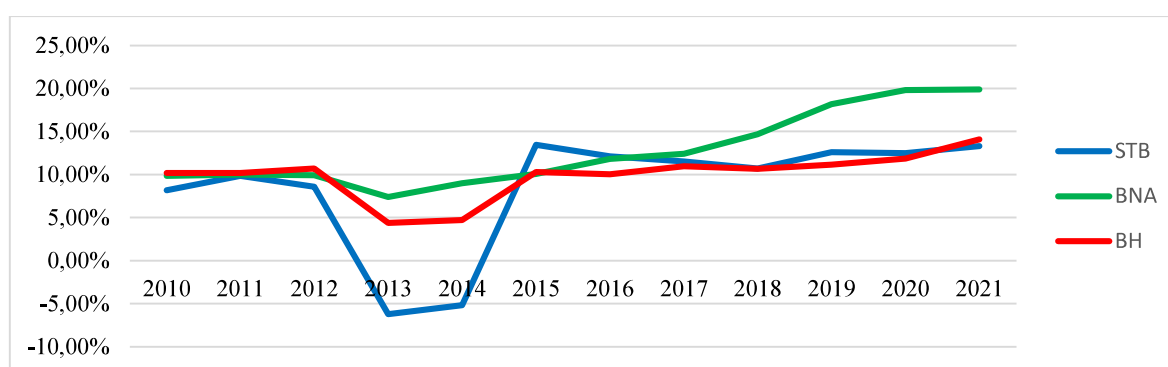
## I. Respect des normes prudentielles

Le premier objectif visé par ce plan de restructuration concerne la conformité avec les normes de solvabilité pour protéger les parties prenantes de la banque. Ces normes sont représentées par l'ensemble des ratios suivants :

### 1. Le ratio de solvabilité

Le ratio de solvabilité est un indicateur de solvabilité pour les banques. Il ne doit pas être inférieur à 10%. Il se calcule par le rapport entre les fonds propres nets et les actifs pondérés par les risques.

Figure 1 : Evolution du ratio de solvabilité

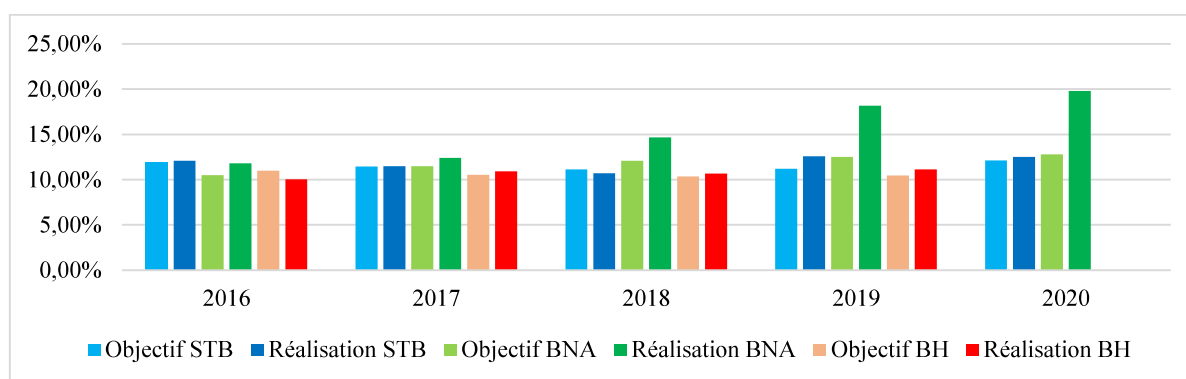


Source : Rapports annuels de la STB, BNA et BH

Ce graphique dévoile que le période 2013-2014 est caractérisée par une baisse au niveau du ratio de solvabilité pour l'ensemble des banques publiques. Cette diminution est arrivée jusqu'à -6%, 4.4% et 7.4% respectivement avec la STB, la BH et la BNA. Ladite situation intenable a favorisé l'intervention de l'Etat à travers la recapitalisation de la STB et la BH par des fonds publics pour renforcer la solidité financière et améliorer le ratio de solvabilité ce qui est claire sur le graphique dès l'année 2015. L'amélioration de la BNA a été meilleure que celle de la BH et de la STB, celle-ci est expliquée par le fait que son degré de criticité a été plus acceptable que celui de la STB et de la BH. Le niveau très élevé des réserves qui s'élève à 1161 millions de dinars ainsi que la plus-value importante réalisée sur la vente de sa part dans le capital de la SFBT ont aidé la BNA a amélioré davantage son assise financière.



**Figure 2 : Etat de rapprochement du ratio de solvabilité réalisé par rapport aux objectifs**



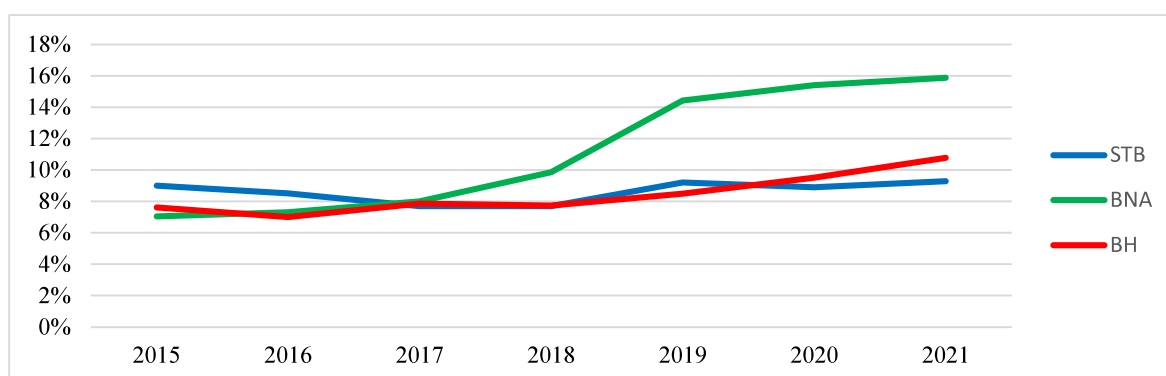
Source : Contrat programme et rapports annuels de la STB, BNA et BH

Le graphique ci-dessus indique que les trois banques ont réussi de réaliser leurs objectifs en termes de solvabilité. Bien qu'il y ait une légère défaillance avec la BH en 2016 et la STB en 2018, ce ratio reste toujours conforme à l'approche réglementaire. Nous pouvons constater aussi que la BNA est la banque la plus performante en termes de solvabilité où elle a largement amélioré son ratio en atteignant 20% en 2020.

## 2. Le ratio Tier 1

Le ratio Tier 1 est un ratio qui représente le niveau de solvabilité d'une banque, c'est-à-dire sa capacité d'honorer ses engagements vis-à-vis ses déposants, plus ce ratio est élevé plus la banque est considérée comme solvable. Ce ratio ne doit pas être inférieur à 7%. Il se calcule par le rapport entre les fonds propres nets de base et les actifs pondérés par les risques.

**Figure 3 : Evolution du ratio Tier 1**

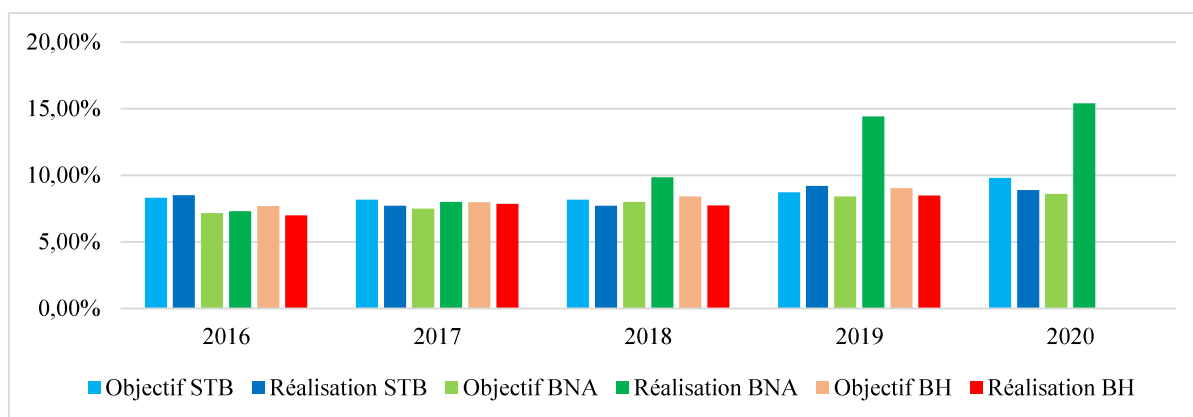


Source : Rapports annuels de la STB, BNA et BH

Compte tenu de l'indisponibilité des données sur cet indicateur pour la BNA et la BH qu'à partir de l'année 2015 et afin de promouvoir une approche comparative, nous nous sommes limités à présenter son évolution que durant la période 2015-2021.

Le graphique ci-dessus nous montre que les trois banques affichent un ratio Tier 1 conforme à la norme en vigueur. Concernant la STB, ce ratio a été diminué légèrement passant de 9% en 2015 à 7.7% en 2018 mais il a pu se récupérer rapidement en revenant à 9.3% en 2021, cette augmentation est due à l'affectation de la totalité du bénéfice enregistré pendant l'exercice 2021 aux comptes de réserves. Ce ratio a suivi une tendance haussière tant pour la BNA que pour la BH.

**Figure 4 : Etat de rapprochement du ratio Tier 1 réalisé par rapport aux objectifs**



Source : Contrat programme et rapports annuels de la STB, BNA et BH

La solidité financière des trois banques en termes de ratio Tier 1 répond aux exigences réglementaires. Les chiffres des réalisations de cet indicateur sont largement supérieurs aux objectifs avec la BNA. En ce qui concerne ceux des deux autres banques, bien que pour certaines périodes ils n'ont pas atteint exactement les objectifs, ils n'ont pas été loin de ceux-ci.

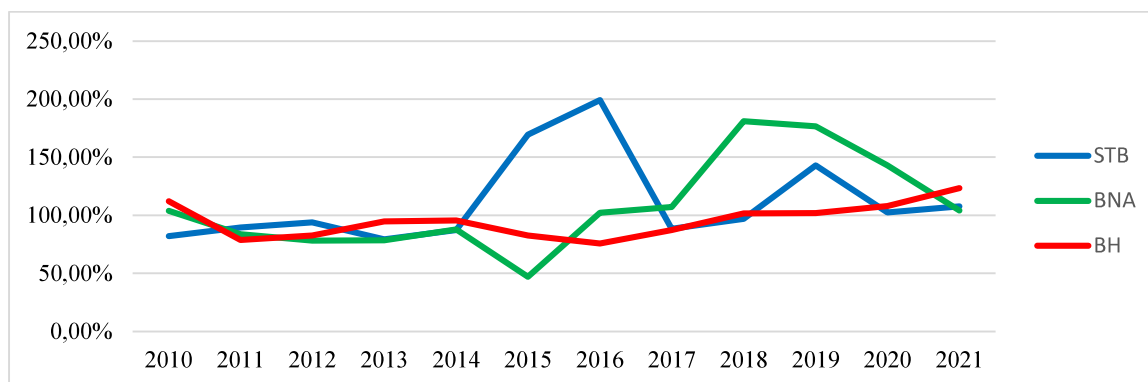
### 3. Le ratio de liquidité (LCR)

Le ratio de couverture des liquidités désigne la proportion d'actifs très liquides détenus par les institutions financières pour garantir qu'elles maintiennent une capacité permanente pour faire face à leurs obligations à court terme (les sorties de fonds pendant 30 jours).

Le ratio de liquidité est calculé par le rapport entre les actifs liquides et le total des sorties nettes de fonds au cours des 30 prochains jours.

Le graphique ci-dessous montre l'évolution du ratio de liquidité des trois banques publiques durant la période 2010-2021, donc nous pouvons suivre l'évolution de ce ratio avant, durant et après la mise en œuvre du plan restructuration.

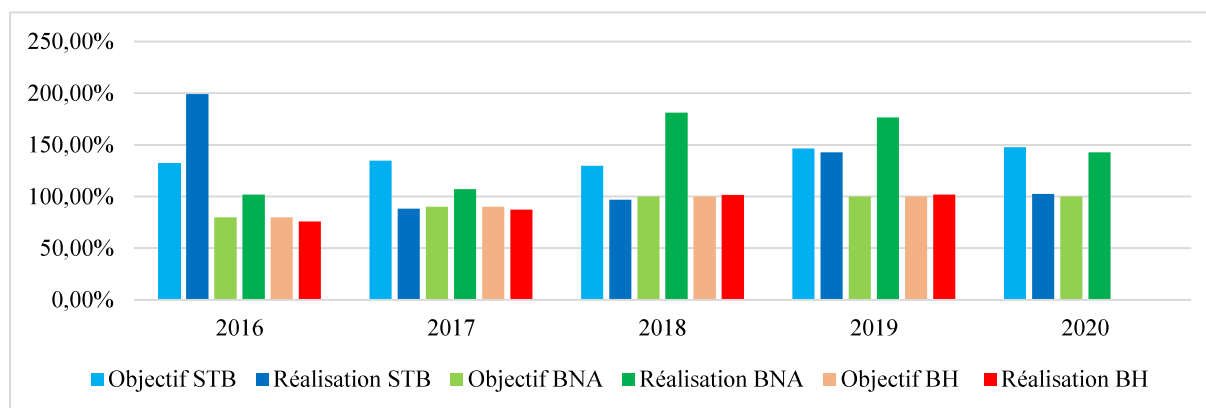
**Figure 5 : Evolution du ratio de liquidité**



Source : Rapports annuels de la STB, BNA et BH

La période pré-restructuration a été caractérisée par une évolution quasi-stable au niveau du ratio de liquidité de ces banques. Ce ratio a été sous la norme de 100% chez les trois banques sans exception jusqu'à l'année 2015 qui a été un point de transformation vers l'amélioration avec la STB et une aggravation avec les autres notamment la BNA. L'évolution du ratio de liquidité de la BH a été légère, il s'agit d'une gestion optimale de la liquidité qu'on peut considérer comme meilleure que les autres banques car elle a pu maintenir la liquidité aux alentours du niveau réglementaire, en revanche les autres banques ont connu des fluctuations importantes et elles ont fini par avoir une gestion plus optimale de leur liquidité.

**Figure 6 : Etat de rapprochement du ratio de liquidité réalisé par rapport aux objectifs**



Source : Contrat programme et rapports annuels de la STB, BNA et BH

Nous pouvons constater à travers ce graphique que parmi ces trois banques, nous trouvons que la BNA qui est allée loin de ses objectifs durant toute la période d'engagement où nous constatons que les réalisations de son ratio de liquidité ont dépassé les prévisions. Le ratio de liquidité de la STB a dépassé les prévisions uniquement qu'en 2016 en enregistrant un taux allant jusqu'à 200% et les réalisations de la période restante ont été sous les prévisions. En ce qui concerne la BH banque, son ratio a été en progression et il n'a atteint les objectifs qu'en 2018 et en 2019.

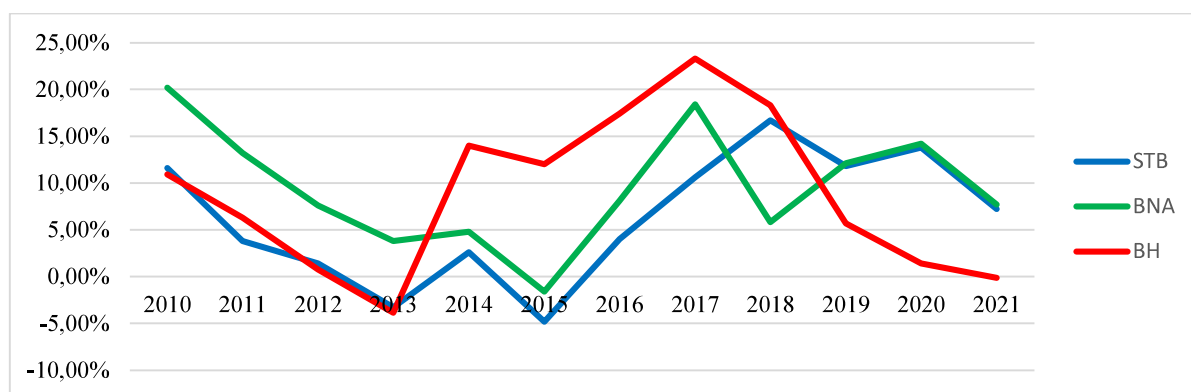
## II. Croissance

Compte tenu de la pression concurrentielle croissante, le plan de restructuration a fixé des objectifs en termes de croissance pour que les banques publiques soient capables de rester dans la course. Les indicateurs de croissance sont les suivants :

### 1. Les engagements

La rubrique « Créances nettes sur la clientèle » est la principale parmi les postes d'actifs. Elle représente plus que 70% du total bilan des banques. Elle comprend toute créance liée à des prêts (principal et intérêts courus) vis-à-vis la clientèle quel que soit nationale ou étrangère autre que les institutions financières et bancaires.

Figure 7 : Evolution des engagements



Source : Rapports annuels de la STB, BNA et BH

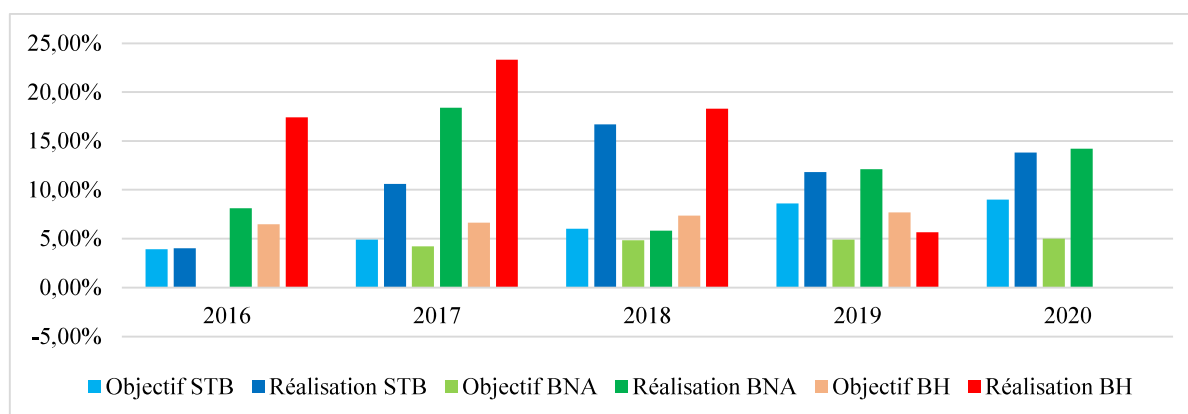
L'évolution des engagements des trois banques, au cours de la période 2010-2021, nous montre des fluctuations. Ce taux a été de plus que 10% en 2010 avec la STB et la BH et même plus que 20% avec la BNA.

L'année 2013 a été caractérisée par une situation économique difficile accompagnée d'une baisse significative des demandes de financement vu les difficultés rencontrées par certains secteurs. Nous avons constaté que ce taux a subi une baisse significative depuis l'année de la révolution jusqu'à ce qu'il devienne négatif en 2013 avec la STB et la BH à l'exception de la BNA qui a réussi à assurer un taux de croissance positif de ses engagements grâce à une politique de crédit basée sur le financement des différents segments de clientèle.

La reprise de la BH a été rapide et ce taux s'est amélioré depuis 2014 jusqu'à atteindre son maximum en 2017. Pour les deux autres banques, l'amélioration a commencé dès la mise en œuvre du plan de restructuration, ce taux a atteint son maximum en 2017 chez la BNA et en 2018 chez la STB. Ce graphique nous montre que le taux de croissance des engagements de la STB est moins élevé que les deux autres banques, ceci est expliqué par la stratégie d'assainissement suivie par la banque.

Au cours des trois dernières années, la BNA et la STB ont suivi la même tendance, tandis que la BH, après le pic de 2017, son taux d'évolution des engagements ne cesse de baisser pour atteindre un taux négatif en 2021. Ladite situation de la BH durant cette période s'explique par la chute du niveau des crédits immobiliers promoteurs dont l'activité de ce secteur a fortement souffert des retombées de la crise sanitaire.

**Figure 8 : Etat de rapprochement des engagements réalisés par rapport aux objectifs**



Source : Contrats programme et rapports annuels de la STB, BNA et BH

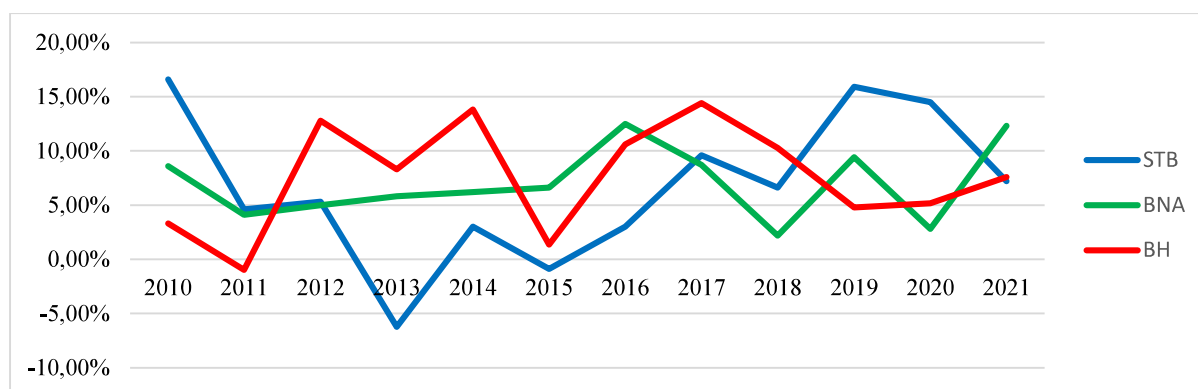
L'état de rapprochement des réalisations des trois banques publiques par rapport aux objectifs prévus par les plans de restructuration en matière des engagements nous montre que

les réalisations ont été largement suffisantes à l'exception de la BH banque durant l'année 2019 où nous constatons que la réalisation a été sous les prévisions. Cette défaillance est due très probablement à la crise du secteur immobilier. Globalement, les trois banques ont pu respecter leurs engagements en ce qui concerne cet indicateur.

## 2. Les dépôts

Le principal poste de passifs est la rubrique des « Dépôts et avoirs de la clientèle », elle représente plus que 70% du total passifs. Cette rubrique englobe tout dépôt de la clientèle autre que les banques et les établissements financiers.

Figure 9 : Evolution des dépôts



Source : Rapports annuels de la STB, BNA et BH

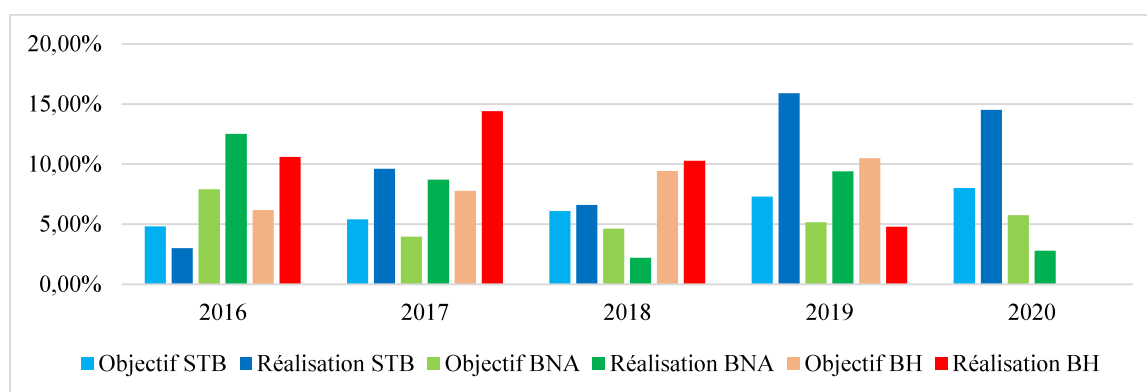
Les dépôts de la clientèle des trois banques publiques ont subi une baisse durant l'année 2011 qui est caractérisée par la révolution. Les dépôts de la BNA ont connu une évolution quasi-constante jusqu'à l'année de mise en place du plan de restructuration.

Ce taux au niveau de la STB a été à un bon niveau en 2010 avant de subir une chute allant jusqu'à -6% en 2013. Cette récession prend son origine dans la baisse des dépôts à terme dont la stratégie de la banque est de limiter son recours à cette catégorie de ressources jugée coûteuse.

Concernant la BH, la croissance de ses dépôts en 2014 a été importante, c'est la meilleure croissance des banques publiques, mais ce niveau n'a pas duré longtemps, dont l'année 2015 a enregistré un taux de 1% contre 14% une année auparavant.

Parallèlement avec la restructuration, ce taux a commencé à obtenir des résultats nettement positifs en atteignant son maximum en 2016 avec la BNA, en 2017 avec la BH et en 2019 avec la STB et malgré les fluctuations ce taux est maintenu à de bons niveaux jusqu'à 2021.

**Figure 10 : Etat de rapprochement des dépôts réalisés par rapport aux objectifs**



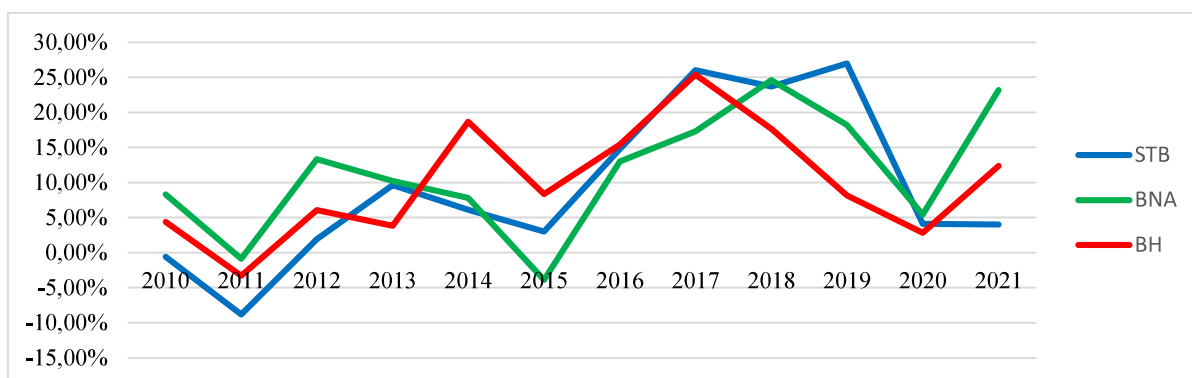
Source : Contrat programme et rapports annuels de la STB, BNA et BH

Le taux d'évolution de dépôts clientèle a continué à évoluer toute au long de la période de mise en œuvre du plan de restructuration notamment avec la STB. En 2016, les réalisations n'ont pas été assez suffisantes avec la STB où nous constatons que le taux d'évolution réalisé est de 3% contre une prévision de 4.8%. A partir de 2017 et jusqu'à l'achèvement de la mise en place du plan de restructuration, les réalisations ont été largement généreuses et ont dépassées les objectifs escomptés avec la STB. Cette évolution est grâce à la mise en place de la stratégie de relance commerciale. Les résultats des années 2018 et 2020 n'ont pas répondu aux attentes avec la BNA, c'est également le cas de la BH durant l'année 2019. Ceci nous amène à conclure que la STB a réalisé le meilleur résultat en termes d'atteinte objectifs de croissance des dépôts.

### 3. Le produit net bancaire (PNB)

Le produit net bancaire est une rubrique de l'état de résultat. Il est calculé par la différence entre le total des produits d'exploitation bancaire et le total des charges d'exploitation bancaire. Il mesure la valeur ajoutée créée par l'activité bancaire.

**Figure 11 : Evolution du PNB**



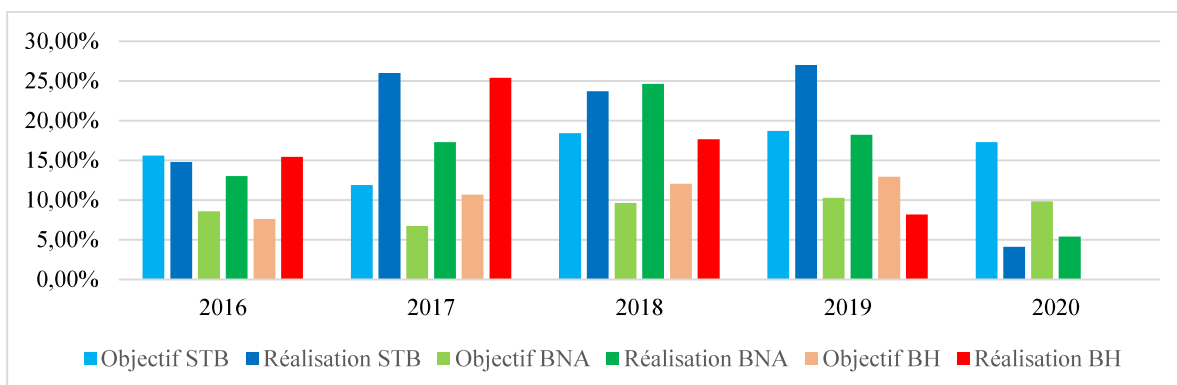
Source : Rapports annuels de la STB, BNA et BH

La présentation globale du taux de croissance du PNB nous montre que les trois banques possèdent quasiment la même allure.

Ce taux a commencé cette dernière décennie par des niveaux insuffisantes notamment avec la STB qui était négatif en 2010 avec une aggravation pendant l'année de la révolution. Il s'est amélioré depuis 2012.

Avec la mise en œuvre du programme de restructuration, ce taux a enregistré des bons résultats surtout pendant la période 2017-2019, il a abouti à atteindre les 25%. Une fois qu'il a atteint son pic, ce taux a vécu une baisse significative, jusqu'à moins de 5%, notamment au cours de l'année 2020, caractérisée par la propagation de la pandémie de Covid-19.

**Figure 12 : Etat de rapprochement du PNB réalisé par rapport aux objectifs**



Source : Contrat programme et rapports annuels de la STB, BNA et BH



En ce qui concerne les objectifs fixés par le programme de restructuration en matière de PNB, la période 2016-2019 ont été largement favorable en termes de réalisation des objectifs à l'exception de la BH où la réalisation de l'année 2019 était loin de l'objectif.

Compte tenu du contexte économique difficile, l'année 2020 n'a pas été à la hauteur des attentes pour les deux banques, le taux de réalisation est à la hauteur de 50% avec la BNA et il n'a même pas atteint les 25% avec la STB.

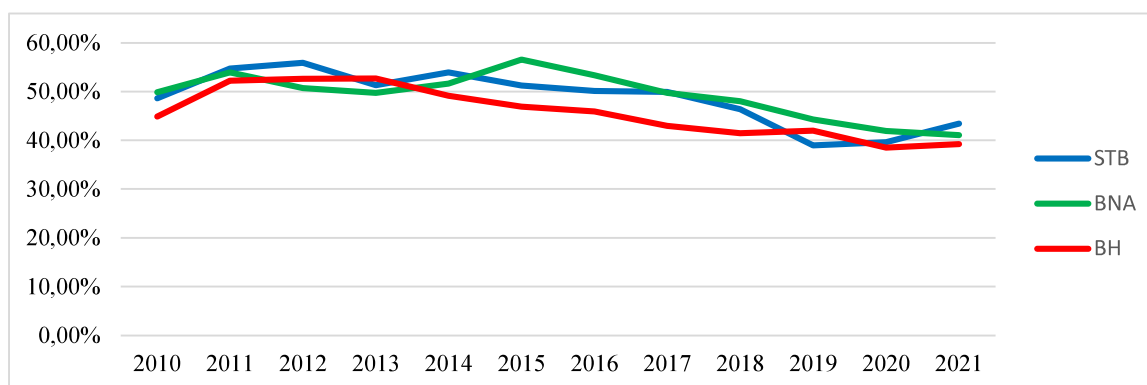
### III. Réduction des coûts et amélioration de la qualité d'actifs

Le présent plan de restructuration vise également à réduire les coûts et limiter les pertes afin d'améliorer la performance. Les principaux indicateurs sont le coefficient d'exploitation et le taux des prêts non performants.

#### 1. Le coefficient d'exploitation

Le coefficient d'exploitation est calculé par le rapport entre les charges opératoires et le PNB. Ce ratio est un indicateur qui permet de mesurer la part des gains réalisés absorbés par les charges fixes (frais personnel, les amortissements et les provisions sur immobilisations ...). Plus ce coefficient est faible, plus la banque dépense moins et plus elle est rentable. Théoriquement, le niveau optimal du coefficient d'exploitation est de 50%.

Figure 13 : Evolution du coefficient d'exploitation



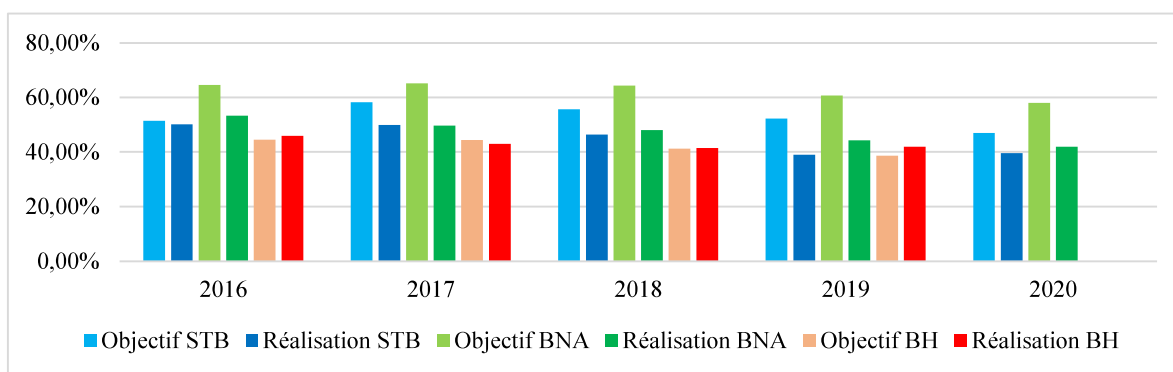
Source : Rapports annuels de la STB, BNA et BH

Ce graphique nous montre que généralement, la BH banque a le coefficient d'exploitation le plus bas. Cependant, ce coefficient a commencé à augmenter à partir de 2011 et il a dépassé les 50% allant jusqu'à 56% en 2015 avec la BNA.

Il est clair que les trois banques publiques maîtrisent leurs dépenses notamment à partir de l'année 2016 où ce coefficient a approché les 40% pour toutes banques. Cette baisse est

expliquée notamment par la baisse du taux d'évolution des charges personnel suite à la réduction de l'effectif. Les trois banques publiques disposent un coefficient d'exploitation meilleur que la moyenne du secteur. Ce dernier est égal à 45% en 2020 contre un coefficient de 39%, 40% et 42% respectivement avec la BH, la STB et la BNA.

**Figure 14 : Etat de rapprochement du coefficient d'exploitation réalisé par rapport aux objectifs**



Source : Contrats programme et rapports annuels de la STB, BNA et BH

Ce graphique nous montre que les réalisations des banques publiques durant les 5 années d'engagement avec l'Etat sont allées plus loin que prévu, en d'autres termes, les coefficients réalisés sont inférieurs aux taux attendus à l'exception de la BH banque où il y a un léger dépassement en 2016 et en 2019 bien qu'ayant présenté le taux le plus bas.

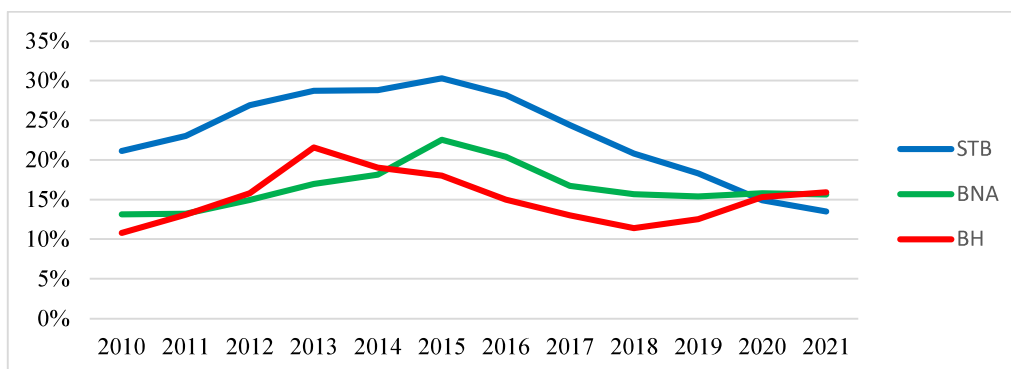
## 2. Le taux des prêts non performants (NPL)

Conformément aux dispositions de la circulaire n° 91-24 de la BCT, les engagements d'une banque sont classés en « actifs courants » et « actifs classés ». Les actifs courants sont caractérisés par un recouvrement intégral dans les délais, par contre les actifs classés sont subdivisés en quatre classes : classe 1 « Actifs nécessitant un suivi particulier » avec un retard de paiement ne dépasse pas 90 jours ; classe 2 « Actifs incertains » avec retard de paiement compris entre 90 et 180 jours ; classe 3 « Actifs préoccupants » avec un retard de paiement compris entre 180 et 360 jours ; et classe 4 « Actifs compromis » avec un retard de paiement supérieur à 360 jours.

Les prêts non performants ou les créances non performantes représentent les créances classées 2, 3 et 4 selon la circulaire de la BCT n° 2022-01.

L'objectif du plan de restructuration est de minimiser le taux des NPL le plus bas possible afin de l'harmoniser avec la moyenne du secteur puisque les banques publiques présentent le taux des créances classées le plus élevé.

**Figure 15 : Evolution du taux des prêts non performants**



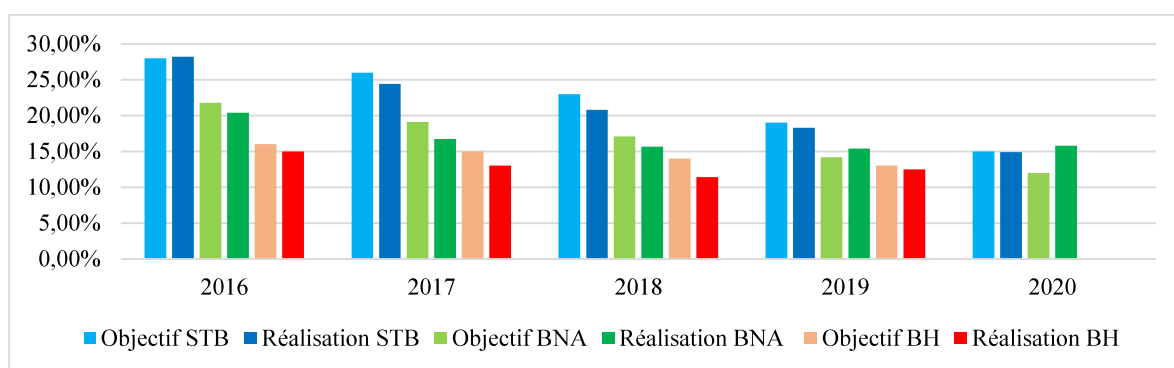
Source : Rapports annuels de la STB, BNA et BH

Le taux des NPL a connu son niveau maximum en 2013 avec la BH qui a été au niveau de 21.6% et en 2015 avec la STB et la BNA qui a été respectivement de 30.3% et de 22.56%. L'amélioration est claire particulièrement dès la mise en place du programme de restructuration.

Jusqu'à l'année 2021, nous constatons que le taux des NPL a continué sa tendance baissière avec la STB. Concernant la BNA, elle présente un taux quasi-stable depuis 2017. En revanche, ce taux avec la BH a repris sa tendance haussière depuis 2019, cette banque n'a pas su bien gérer les risques liés au secteur de l'immobilier. Elle affiche un taux de créances accrochés dans le secteur immobilier relativement élevé. De plus, elle n'a pas cherché à recourir massivement à l'assainissement de son bilan à travers l'opération de radiation.

Malgré qu'elle ait eu le taux le plus élevé des NPL parmi les banques publiques et même au niveau de l'ensemble du secteur, la STB a réalisé le meilleur résultat en termes d'amélioration de ce taux par rapport à ses concurrentes publiques où elle l'a rendu 13.5% en 2021 contre 15.63% et 15.9% respectivement avec la BNA et la BH. La STB a réussi à baisser son taux des NPL grâce aux opérations de recouvrement amiable, judiciaire et transactionnel, ainsi que la mise en œuvre du programme de cession et de radiation de certaines créances compromises.

**Figure 16 : Etat de rapprochement du taux des NPL réalisé par rapport aux objectifs**



Source : Contrats programme et rapports annuels de la STB, BNA et BH

Ce graphique présente le taux des NPL pendant la période de mise en œuvre du plan de restructuration. La réalisation des objectifs des trois banques publiques, en termes d’amélioration du taux des NPL en le tirant vers le bas, a connu une réussite chez ces banques à l’exception de la BNA durant les deux dernières années.

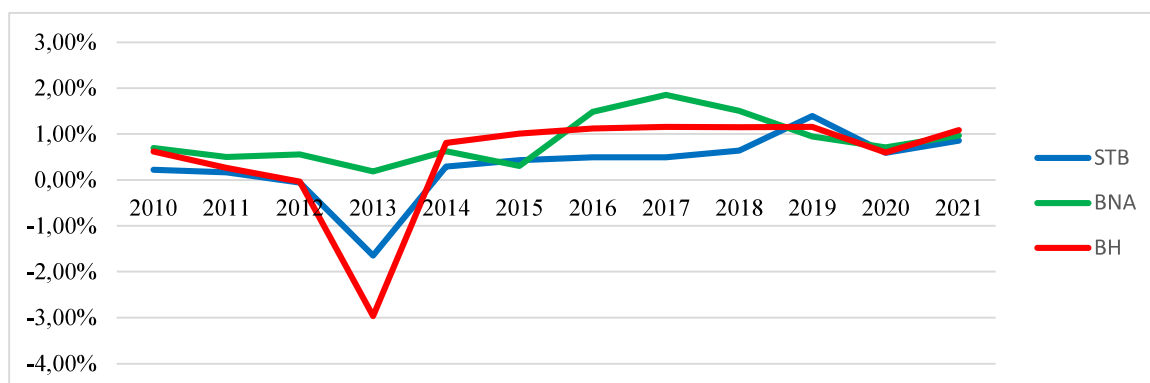
#### IV. Performance financière

Comme nous avons indiqué précédemment que la restructuration vise notamment à améliorer la performance de la banque qui est représentée par l’indicateur suivant :

##### 1. La rentabilité des actifs (ROA)

Ce ratio représente le taux de rendement de l’actif investi. Il est calculé par le rapport entre le résultat net et le total actif. Plus ce taux est élevé, plus la banque est rentable.

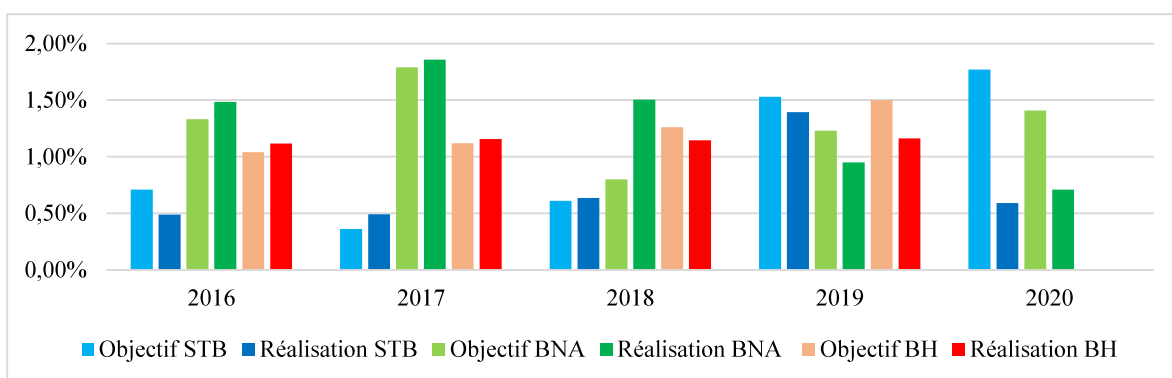
**Figure 17 : Evolution du ROA**



Source : Rapports annuels de la STB, BNA et BH

Ce ratio nous montre que la rentabilité de la BNA est la meilleure puisqu'elle a maintenu un taux positif tout au long de cette période. L'année 2013 est marquée par une dégradation considérable de la rentabilité des trois banques avec un degré plus important au niveau de la BH et de la STB. Le redressement de cet indicateur a été rapide avant même la mise en place du programme de restructuration. Ce taux s'est amélioré davantage en 2015 au niveau de la BH et la STB et il a suivi une tendance quasi-stable jusqu'à 2018, ce qui n'était pas le cas avec la BNA. Les trois dernières années ont été caractérisées par la même allure chez les trois banques avec une baisse en 2020 expliquée par les répercussions de la crise sanitaire.

**Figure 18 : Etat de rapprochement du ROA réalisé par rapport aux objectifs**



Source : Contrats programme et rapports annuels de la STB, BNA et BH

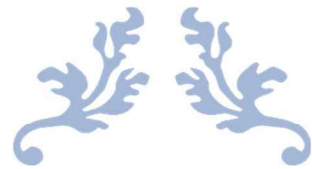
Le graphique ci-dessus nous montre que globalement les trois premières années d'engagement ont été caractérisées par la réalisation des objectifs assignés par les trois banques avec une légère défaillance de la STB en 2016 et la BH en 2018. En revanche, les deux dernières années ont été marquées par l'échec des trois banques en termes d'atteinte des objectifs de rentabilité.

## Conclusion

La première section de ce chapitre a présenté le plan de restructuration adopté par les trois banques publiques en termes de causes de restructuration et ses principaux volets. Il est à noter que les missions d'audit complet sur les trois grandes banques ont abordé le problème d'existence de maintes lacunes affectant leur rentabilité et leur solvabilité ce qui a exigé une intervention accomplie par l'élaboration d'un plan de restructuration portant principalement sur l'assainissement du bilan et la recapitalisation, le pilotage financier, la gouvernance, les

ressources humaines et la communication, l'organisation et les processus, le système d'information et les données, la gestion des risques et le contrôle interne.

La deuxième section a présenté un essai d'évaluation du plan de restructuration à travers l'analyse des principaux résultats obtenus suite à la mise en place du plan de restructuration. En suivant une approche comparative, il est à constater que globalement, les trois banques ont pu respecter leurs engagements avec l'Etat en termes de réalisation des objectifs. Elles ont pu améliorer leurs rentabilités et leurs ratios de solvabilité et de liquidité. Elles ont réussi également à réduire leurs taux des prêts non performants et leurs ratios d'exploitation. Toutefois, quelques défaillances ont été constatées notamment au niveau du ratio de performance financière (ROA) pour toutes les banques durant les deux dernières années d'engagement.



---

## *Chapitre 3*

# *Impact de la restructuration sur la performance financière des banques publiques : Etude empirique*

---



## ***Introduction***

Après avoir présenté l'expérience de restructuration des trois grandes banques publiques tunisiennes durant la période 2015-2019 et analysé les différents indicateurs concernés par ce plan, cette étude va s'intéresser exclusivement à la performance financière puisqu'elle est généralement l'un des indicateurs les plus importants.

L'objectif de ce chapitre consiste d'une part à évaluer l'impact du plan de restructuration sur la performance financière de ces banques pour déterminer si cette expérience a eu impact immédiat ou ces banques ont besoin de temps pour se rétablir et améliorer leur rentabilité ? et d'autre part à déceler les différents facteurs qui concernent la restructuration générale et qui permettent de pérenniser cette performance c'est-à-dire si l'objectif de la restructuration est d'augmenter les profits, les banques devront faire recourir à quel type de restructuration ?

La validation empirique est fondée sur un modèle de régression linéaire multiple. Ce modèle définit la performance financière des banques en fonction d'un ensemble de variables inhérentes à la restructuration bancaire étant donné que les études antérieures ont montré que la restructuration est l'un des déterminants de la performance financière.

Ce troisième chapitre s'intéresse à l'étude empirique de cette relation. La première section décrit la méthodologie de recherche poursuivie allant de la phase de collecte des données jusqu'à la définition des variables et la présentation du modèle. La deuxième section sera consacrée à la présentation des résultats ainsi que leur interprétation.



## ***Section 1 : Méthodologie empirique***

Cette section est consacrée à la description de notre échantillon, la période d'étude et la source des données, la présentation des mesures de nos variables dépendantes et indépendantes ainsi que la formulation du modèle.

### **I. Données, échantillon et période**

Notre échantillon inclut les trois banques publiques tunisiennes à savoir la STB, la BNA et la BH. Cette étude est basée sur des données financières observées durant la période 2004-2021. Le choix de cette période nous permet de déterminer l'effet de la restructuration sur la performance financière de ces banques puisque cette période regroupe à la fois la pré-restructuration, la phase de restructuration et la post-restructuration. Ces données sont collectées des états financiers et des rapports annuels des trois banques publiques publiés sur le site du Conseil du Marché Financier (CMF) et le site de la Bourse des Valeurs Mobilières de Tunis (BVMT). Ces données de trois banques sont observées sur 18 années, soit un nombre total d'observations de 54 observations.

### **II. Définition des variables et présentation du modèle**

Afin de pouvoir répondre aux objectifs, nous avons besoin d'un modèle économétrique dont les variables à expliquer et explicatives sont définies comme suit :

#### **1. Variable dépendante**

La performance de la banque sera mesurée à l'aide des mesures financières de la performance. La littérature précédente a indiqué que la performance financière est généralement mesurée par la rentabilité des capitaux propres (ROE), la rentabilité des actifs (ROA).

La mesure de la performance financière dans cette étude est une mesure de rentabilité qui est la rentabilité des actifs (ROA). Cette mesure est a été utilisée par Kwaning et al. (2014), Kithinji et al. (2017) et Duong et Nguyen (2021).

$$ROA_{it} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Total actif}}$$

## 2. Variables indépendantes

A l'instar des études de Kithinji et al. (2017), Osoro (2014), Duong et al. (2020) et Duong et Nguyen (2021), la variable dépendante de ce modèle qui est la ROA sera expliquée à l'aide d'un ensemble de variables d'intérêt et de contrôle définies comme suit :

### 1.1. Variables d'intérêts

Kithinji et al. (2017) a distingué quatre principaux types de restructuration à savoir la restructuration financière qui est en fonction des dettes de la banque, la restructuration du capital qui est en fonction du niveau des fonds propres, la restructuration opérationnelle qui est en fonction du nombre d'agences et la restructuration des actifs qui est en fonction des créances classées.

#### ❖ Ratio d'endettement (END)

La restructuration financière sera mesurée par le rapport entre les dettes de la banque et ses fonds propres. Kithinji et al. (2017) indique qu'une banque est considéré comme ayant entrepris une restructuration financière s'il y a eu un changement au niveau de ses dettes.

$$END_{it} = \frac{\text{Total passif}}{\text{Capitaux propres}}$$

#### ❖ Nombre d'agences (AGC)

La restructuration opérationnelle sera mesurée par le taux d'évolution du nombre d'agence au sein de la banque comme Kithinji et al. (2017) a déclaré qu'une restructuration opérationnelle s'est opéré si la banque a été engagé dans des activités d'ouverture ou de fermeture des agences.

$$AGC_{it} = \text{taux de croissance du nombre d'agences}$$

#### ❖ Ratio des fonds propres (RFP)

La restructuration de capital sera mesurée à l'aide du ratio des fonds propres étant donné qu'une restructuration du capital est engagée s'il y a eu un changement dans le niveau de capital de la banque (Kithinji et al., 2017).

$$RFP_{it} = \frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Total actif}}$$

#### ❖ Taux des prêts non performants (NPL)

Plusieurs études antérieures ont utilisé le taux des prêts non performants comme proxy de la restructuration des actifs (tels que Duong et al., 2020 ; Duong et Nguyen, 2021 ; Kithinji et al. 2017 ; Rose 2014 ; Dziobek and Pazarbasioglu, 1998). Kithinji et al. (2017) affirme que la réduction ou l'augmentation du niveau des prêts non performants représente la restructuration des actifs.

$$NPL_{it} = \frac{\text{Créances classées}}{\text{Total des engagements}}$$

#### ❖ Phase de restructuration (PRE)

Pour cerner l'impact de la mise en œuvre du plan de restructuration durant la période 2015-2019, nous avons introduit une variable inhérente à la phase de restructuration. Cette mesure a été utilisée par Duong et al. (2020) et Duong et Nguyen (2021).

La phase de restructuration est une variable binaire, elle prend la valeur 1 si la période appartient à la phase de restructuration bancaire 2015-2019 et 0 sinon.

#### 1.2. Variable de contrôle spécifique

TAI est une variable correspond aux les caractéristiques spécifiques à la banque. Elle sera mesurée par la taille de la banque (logarithme du total actif). Des études antérieures ont montré que la taille de la banque est un facteur qui peut être l'un des déterminants de la performance financière. En effet, les banques de grandes tailles sont plus susceptibles de tirer profit d'importantes économies d'échelle qui amélioreront leur performance.

$$TAI_{it} = \log(\text{total actif})$$

### 1.3. Variable de contrôle macroéconomique

TCR est une variable correspond aux caractéristiques spécifiques au pays. Elle sera mesurée par le taux de croissance du produit intérieur brut (PIB). Cette variable a été utilisée fréquemment par des études empiriques antérieures (Duong et al., 2020 ; Duong et Nguyen, 2021) pour mesurer l'impact des conditions économiques sur la rentabilité bancaire.

$$TCR_{it} = \text{Taux de croissance du PIB}$$

Tableau 2 : Etat récapitulatif des variables

Variables	Mesure	Source
<b>Rentabilité des actifs (ROA)</b>	Rapport entre le résultat net et le total actif	Duong et al. (2020) ; Duong et Nguyen (2021) ; Kithinji et al. (2017)
<b>Phase de restructuration (PRE)</b>	1 si la période appartient à 2015-2019 et 0 sinon	Duong et al. (2020) ; Duong et Nguyen (2021) ; Hsiao et al (2010)
<b>Ratio d'endettement (END)</b>	Rapport entre le total passif et les capitaux propres	Osoro (2014), Duong et al. (2020) ; Duong et Nguyen (2021) ; Kithinji et al. (2017)
<b>Taux d'évolution du nombre d'agence (AGC)</b>	Taux d'évolution du nombre d'agences	Duong et Nguyen (2021) ; Kithinji et al. (2017)
<b>Ratio des fonds propres (RFP)</b>	Rapport entre les capitaux propres et le total actif	Duong et al. (2020) ; Duong et Nguyen (2021) ; Kithinji et al. (2017)
<b>Taux des prêts non performants (NPL)</b>	Rapport entre les créances classées et le total des engagements	Duong et al. (2020) ; Duong et Nguyen (2021) ; Kithinji et al. (2017)
<b>Taille de la banque (TAI)</b>	Log (total actif)	Duong et al. (2020) ; Duong et Nguyen (2021)
<b>Taux de croissance de l'économie (TCR)</b>	Taux de croissance du PIB	Duong et al. (2020) ; Duong et Nguyen (2021)

### 3. Régression

L'objectif de ce chapitre est de déterminer l'impact de la restructuration sur la performance financière des banques publiques tunisiennes. La régression suivante sert à répondre à cet objectif.

$$ROA_{it} = \alpha_0 + \alpha_1 END_{it} + \alpha_2 AGC_{it} + \alpha_3 RFP_{it} + \alpha_4 NPL_{it} + \alpha_5 PRE_{it} + \alpha_6 TAI_{it} + \alpha_7 TCR_{it} + \varepsilon$$

## *Section 2 : Résultats et discussions*

Pour effectuer les tests nécessaires et estimer notre modèle, nous avons fait recours à un outils adapté à l'analyse de données de Panel qui est le logiciel STATA.

### I. Analyse des statistique descriptives

Avant de commencer l'analyse multivariée, il est indispensable de réaliser une analyse des statistiques descriptives des différentes variables de cette étude pour présenter un état global de ces variables en termes de moyenne, d'écart-type, de minimum et de maximum.

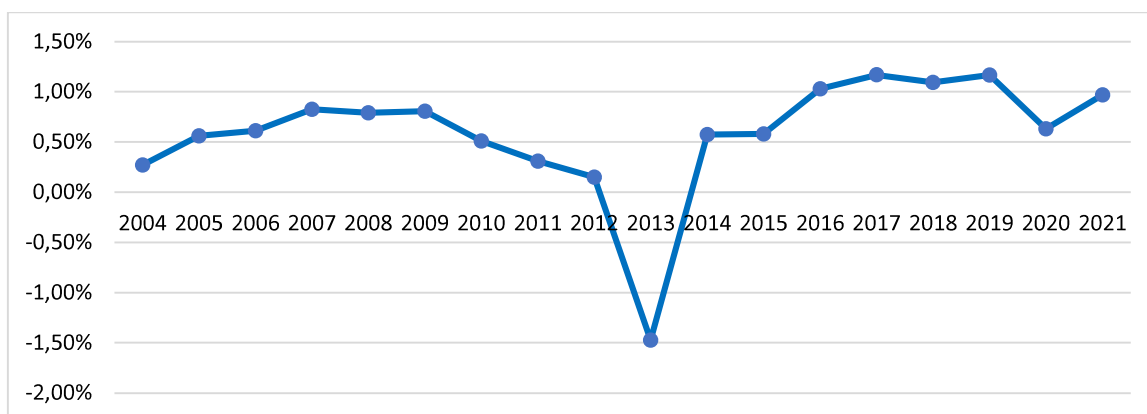
**Tableau 3 : Statistiques descriptives des variables**

<i>Variable</i>	<i>Moyenne</i>	<i>Ecart-type</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>
<b>ROA</b>	0.0058718	0.0071772	-0.0296455	0.0185778
<b>END</b>	8.564409	16.19354	-80.601	22.72921
<b>RFP</b>	0.0783031	0.022883	-0.0162253	0.1170128
<b>NPL</b>	0.181113	0.0712723	0.073	0.419
<b>AGC</b>	0.0223452	0.029104	-0.0163934	0.1142857
<b>PRE</b>	0.2777778	0.452109	0	1
<b>TAI</b>	6.847371	0.182118	6.483703	7.228123
<b>TCR</b>	0.0235	0.033473	-0.087	0.067

Source : Stata

La variable ROA représente la rentabilité des actifs. En général, un ratio élevé est une indication d'une efficacité élevée dans l'utilisation des actifs de la banque. Cet indicateur chez les banques publiques varie entre -2.96% et 1.86% avec une moyenne de 0.59% et un écart-type de 0.72%.

**Figure 19 : Evolution du ratio ROA moyen des trois banques publiques**



Source : Auteur

Nous constatons à l'aide du graphique ci-dessus que la rentabilité des actifs moyenne des trois banques publiques est en développement continu durant la période 2004-2009 mais ceci n'a pas duré où depuis l'année 2010, cet indicateur a commencé à détériorer avec la période de révolution qui a aggravé davantage la situation jusqu'à qu'à atteindre -1.5% en 2013. Un rétablissement considérable a été connu durant l'année 2014 avec une tendance haussière jusqu'à 2019. La période de pandémie a perturbé cette tendance en 2020. Bien que la situation économique soit difficile, cet indicateur a pu se récupérer rapidement.

La variable END qui représente le ratio du total des dettes par rapport aux capitaux propres varie entre -80.601 et 22.72921, la valeur négative du minimum de ce ratio est expliquée par les fonds propres négatifs de la STB durant l'année 2014. La moyenne de cette variable est de 8.564409.

La variable RFP qui représente le taux des capitaux propres par rapport au total bilan fluctue entre -1.62% et 11.7%. Donc la part maximale d'actif qui est financée par des fonds propres chez les banques publiques est de 11% avec une moyenne de 7.83% et un écart-type de 2.29%.

La variable NPL des banques publiques qui représente le taux des créances classées par rapport au total des engagements évolue entre 7.3% et 41.9% avec une moyenne de 18.11% et un écart-type de 7.13%.

La variable AGC qui représente le taux d'évolution du nombre d'agences des banques varie entre -1.64% et 11.43%. La moyenne de ce taux est de 2.23% et l'écart-type est de 2.91%.

En ce qui concerne la variable TAI, elle représente la taille de l'entreprise qui est mesurée par le logarithme du total actif. Elle varie entre 6.483703 et 7.228123 ce qui indique que les trois banques ont des tailles presque similaires. La moyenne de cette variable est de 6.847371 et l'écart-type est de 0.182118.

La variable macroéconomique TCR représente le taux de croissance du PIB du pays, elle a connu son minimum de -8.7% durant l'année en 2020 et son de 6.7% durant l'année 2007. La moyenne du taux de croissance est de 2.35% et l'écart-type est de 3.35%.

## II. Analyse de corrélation

La multi-colinéarité est un problème souvent rencontré dans les études empiriques, elle représente la corrélation entre les variables explicatives du modèle. En fait, toutes les variables exogènes au sein d'un modèle doivent être indépendantes les unes des autres.

La multi-colinéarité peut être testée par deux méthodes : la première méthode est la matrice de corrélation et la deuxième méthode est le test VIF.

### 1. Matrice de corrélation

Le tableau ci-dessous montre les coefficients de corrélation entre les différentes variables du modèle. Selon Jolibert et Jourdan (2006), le problème de multi-colinéarité est détecté lorsque le coefficient de corrélation entre un couple des variables exogènes dépasse 0.7.

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

	<i>END</i>	<i>RFP</i>	<i>NPL</i>	<i>AGC</i>	<i>PRE</i>	<i>TAI</i>	<i>TCR</i>
<i>END</i>	1.0000						
<i>RFP</i>	0.6906	1.0000					
<i>NPL</i>	-0.3012	-0.1459	1.0000				
<i>AGC</i>	0.0660	-0.2078	-0.1747	1.0000			
<i>PRE</i>	0.0971	0.1718	0.0641	0.3478	1.0000		
<i>TAI</i>	-0.0562	0.2080	-0.0296	0.0132	0.4942	1.0000	
<i>TCR</i>	-0.0010	-0.1372	0.0832	-0.0858	-0.1328	-0.5559	1.0000

Source : Stata

Selon les résultats affichés dans cette matrice, nous constatons que l'ensemble des coefficients de corrélation entre les variables indépendantes de ce modèle sont faible. Le coefficient le plus élevé est celui entre les variables END et RFP, il possède une valeur de 0.6906 qui est inférieure au seuil de 0.7. Ceci nous conduit à déduire que ce modèle ne connaît pas de problème de multi-colinéarité.

### 2. Test de Variance Inflation Factor (VIF)

Le test VIF d'une variable exogène évalue la mesure selon laquelle la variance des autres variables explicatives sont influencées par l'introduction de ladite variable.



Concernant la tolérance 1/VIF, elle mesure l'indépendance d'une variable exogène par rapport aux autres variables explicatives du modèle.

Le problème de multi-colinéarité peut impacter la fiabilité du modèle. Selon le test VIF, le niveau de multi-colinéarité est acceptable lorsque les valeurs affichées sont inférieures à 3 et d'après Chatterjee et al. (2000), ce problème existe lorsque ces valeurs excèdent le seuil de 10. Selon la tolérance, un niveau suffisant de multi-colinéarité existe lorsque ses valeurs apparaissent proche de 1.

**Tableau 5 : Test VIF**

<i>Variable</i>	<i>VIF</i>	<i>1/VIF</i>
<i>RFP</i>	2.59	0.385706
<i>END</i>	2.47	0.404408
<i>TAI</i>	2.25	0.444382
<i>PRE</i>	1.83	0.546878
<i>TCR</i>	1.58	0.633756
<i>AGC</i>	1.53	0.653239
<i>NPL</i>	1.19	0.837690
<i>Moyenne</i>	1.92	

Source : Stata

Les résultats de ce test nous montrent que toutes les variables possèdent des valeurs VIF inférieures à 3 avec une moyenne de 1.92 ce qui confirme la conclusion du test précédent à travers la matrice de corrélation. Donc nous pouvons affirmer l'absence de du problème de multi-colinéarité au niveau de notre modèle.

### III. Méthodologie empirique

Pour déterminer la méthode d'estimation la plus adéquate, il est nécessaire de suivre la démarche suivante afin de détecter les effets individuels et les problèmes d'hétéroscédasticité et d'autocorrélation s'ils existent.

#### 1. Test de spécification de Fisher

Avant de commencer l'estimation de notre modèle, il est indispensable de vérifier si nous pouvons réaliser cette estimation à l'aide d'une approche en données de Panel. Le résultat du

test de spécification de Fisher affiche une valeur de  $\text{Prob} > F = 0.0000$ . La significativité de ce test valide l'approche en données de Panel.

## **2. Test de présence d'effets individuels**

Pour juger s'il est nécessaire d'introduire des effets individuels, nous allons tester l'existence d'effets fixe ou aléatoire.

Le test d'effets fixes ayant une hypothèse nulle qui stipule l'absence d'effet fixe nous indique que la valeur de  $\text{Prob} > F = 0.4992$ . Cette valeur ne nous permet pas de rejeter l'hypothèse nulle et par conséquent elle nous amène à déduire que le modèle à effets fixes n'est pas approprié.

Le résultat du test d'effets aléatoire ayant une hypothèse nulle l'absence d'effets aléatoires montre une valeur de  $\text{Prob} > \text{chibar}2 = 1.0000$  qui est largement supérieure au seuil de 0.05. La probabilité de la statistique nous conduit à accepter l'hypothèse nulle d'absence d'effets aléatoires.

L'acceptation des deux hypothèses nulles de ces deux tests signifie que l'estimation par la méthode des moindres carrés ordinaires (MCO) peut être approprié à notre modèle.

## **3. Test d'hétéroscédasticité**

L'hétéroscédasticité est un problème fréquent dans l'estimation des modèles. Nous parlons d'hétéroscédasticité lorsque la variance des résidus n'est pas constante.

Le problème d'hétéroscédasticité dans cette étude est vérifié à l'aide de deux tests qui sont le test de Breusch-Pagan et le test de Breusch-Pagan / Cook-Weisberg avec une hypothèse nulle d'homoscédasticité.

Le résultat du premier test nous donne une valeur de  $\text{Prob} > F = 0.0143$ , cette valeur est suffisamment faible pour rejeter l'hypothèse nulle d'homoscédasticité. L'existence du problème d'hétéroscédasticité est confirmé aussi par le deuxième test de Cook-Weisberg qui affiche une valeur de  $\text{Prob} > \text{chi}2 = 0.0000$  inférieure à 5%.

## **4. Test d'autocorrélation**

L'autocorrélation fait référence à la corrélation entre les termes d'erreur. Donc s'il existe un lien statistique entre le terme d'erreur d'une période avec celui de la période précédente, dans ce cas nous parlons de problème d'autocorrélation.

Ce problème peut être constaté à l'aide de différents tests. Dans notre étude, nous allons vérifier l'existence de ce problème à travers le test de Wooldridge dont l'hypothèse nulle supposant l'absence du problème d'autocorrélation.

Le résultat du test de Wooldridge nous montre une valeur de Prob > F = 0.1978 qui est supérieure à 0.05 ce qui nous amène à accepter l'hypothèse nulle et à déduire l'absence de problème d'autocorrélation dans notre modèle.

#### IV. Résultats de l'estimation

Bien que l'absence d'effets individuels nous permette d'estimer notre modèle par la méthode des MCO, l'existence d'hétéroscédasticité représente un problème au niveau de notre estimation. Pour pallier à ce problème, nous optons pour la méthode des moindres carrés généralisés pour l'estimation des coefficients du modèle.

*Tableau 6 : Estimation des coefficients du modèle*

<i>ROA</i>	<i>Coefficient</i>	<i>Ecart-type</i>	<i>Z</i>	<i>Significativité</i>
<i>END</i>	-0.0001287**	0.0000589	-2.18	0.029
<i>RFP</i>	0.1913179***	0.0435354	4.39	0.000
<i>NPL</i>	-0.0306813***	0.0093063	-3.30	0.001
<i>AGC</i>	0.0165808	0.0283805	0.58	0.559
<i>PRE</i>	0.0037927**	0.0017525	2.16	0.030
<i>TAI</i>	0.0031954	0.0050556	0.63	0.527
<i>TCR</i>	0.0343817	0.0217229	1.58	0.113
<i>Constante</i>	-0.0267564	0.0350327	-0.76	0.445

*Source : Stata*

\*\*\* indique la significativité statistique respectivement au seuil de 1%

\*\* indique la significativité statistique respectivement au seuil de 5%

\* indique la significativité statistique respectivement au seuil de 10%

Le modèle de régression a donné les résultats des coefficients des variables indépendantes utilisées dans le modèle qui indiquent que ces variables ont une relation de variance avec la variable dépendante. Le modèle a fourni une valeur constante de -0.0267564 qui n'est pas significative.

Le ratio d'endettement a un coefficient de régression égal à - 0.0001287 avec une signification de 5%. Le résultat a montré que le ratio de la dette sur les capitaux propres possède une relation négative avec la performance financière. Ceci est en accord avec les résultats de Osoro (2014), Duong et al. (2020) et Duong et Nguyen (2021). De nombreuses banques commerciales ont une structure financière axée sur la dette, en raison des besoins de fonds, les banques augmentent leurs ressources en utilisant plus de dettes (en augmentant les dépôts pour les prêter). L'endettement a impact négatif sur la rentabilité de la banque parce qu'il représente une ressource coûteuse, notamment les dettes à long terme.

La restructuration du capital qui est mesurée par la variable RFP s'est avérée être un déterminant majeur de la performance financière, avec un coefficient positif de 0.1913179 et significativité au seuil de 1%. Les résultats ont montré que le ratio des capitaux propres par rapport au total actif a une relation positive avec la performance financière des banques. Ces résultats sont conformes aux résultats trouvés par Osoro (2014), Kithinji et al. (2017), Duong et al. (2020) et Duong et Nguyen (2021). Etant donné que les banques commerciales dotées d'un capital solide bénéficient d'une crédibilité élevée et de faibles taux de dépôt, le coût du capital est moins élevé. Cette augmentation du capital des banques indique que la restructuration du capital améliore le ratio des capitaux propres pour aider les banques commerciales à fonctionner plus efficacement. Lorsque les taux d'intérêt sont bas, les clients empruntent davantage, et les revenus d'intérêts augmentent, ce qui entraîne une augmentation de la marge brute d'intérêts.

Le taux des prêts non performants a un coefficient de - 0.0306813 avec une signification de 1%. Le taux a une relation négative avec la performance financière, ce qui correspond aux attentes des auteurs. Les banques qui effectuent une restructuration en se concentrant sur la restructuration des actifs peuvent améliorer leur performance financière par le fait que lorsque les banques commerciales restructurent les créances douteuses, le ratio de créances douteuses diminue. La réduction des coûts de provisionnement des risques de crédit et des coûts de traitement des créances douteuses a pour effet d'augmenter les bénéfices et de réduire le risque de perte en capital, de sorte que le ROA augmente. Ce résultat est également conforme aux études de Kithinji et al. (2017), Duong et al. (2020) et Duong et Nguyen (2021).

Lors de l'évaluation de son impact sur la ROA, le coefficient de la variable AGC qui représente la restructuration opérationnelle n'est pas statistiquement significative. Ces résultats se convergent avec ceux de Duong et Nguyen (2021) de Kithinji et al. (2017). Par

conséquent, la restructuration opérationnelle ne semble pas avoir d'effet significatif sur la performance financière des banques. Cela peut s'expliquer par le fait que la restructuration des opérations bancaires a généralement pour effet d'élargir la base de clientèle et l'accès aux services financiers, ce qui n'est pas nécessairement associé à la rentabilité.

La variable PRE relative à la phase de restructuration présente un coefficient de régression de 0.0037927, ce coefficient est significatif au seuil de 5%. Cela démontre que lors de la phase de restructuration, la performance des banques publiques tunisiennes a augmenté. L'absence de décalage entre la mise en place des politiques de restructuration et leurs résultats indique que ces banques n'ont pas besoin de beaucoup de temps pour se rétablir et améliorer leur efficacité et le degré d'augmentation de la performance des banques publiques peut-être démontré à court terme. Nous pouvons donc déduire que la mise en place du plan de restructuration de 2015-2019 a un impact positif sur la performance financière des banques publiques. Nos résultats convergent avec ceux trouvés par Duong et Nguyen (2021).

Concernant les variables de contrôle de cette étude qui sont la variable spécifique TAI qui représente la taille de la banque et la variable macroéconomique TCR qui représente le taux de croissance du PIB, ils n'ont pas un impact significatif sur la performance financière des banques publiques.

## ***Conclusion***

Nous avons utilisé la méthode de recherche quantitative pour mesurer les effets des variables représentant les activités de restructuration sur la performance financière des banques publiques tunisiennes. L'existence du problème d'hétéroscédasticité explique le recours à la méthode des moindres carrés généralisés lors de l'estimation des coefficients des variables de notre modèle.

Les résultats de l'estimation ont montré que la restructuration des comptes créditeurs, la restructuration du capital et la restructuration des actifs sont nécessaires. L'injection des fonds propres et la diminution des dettes augmenteraient la performance financière des banques publiques. L'augmentation des exigences en matière de qualité du crédit augmenterait la performance financière. Concernant la restructuration opérationnelle, elle n'a pas d'effet significatif sur la performance financière. Concernant la phase de restructuration relative à la période 2015-2019, elle a amélioré la performance financière des banques publiques tunisiennes.

## ***Conclusion générale***

L'objectif de ce travail est de proposer un essai d'évaluation du plan de restructuration de 2015-2019 des banques publiques tunisiennes. Pour ce faire, cette évaluation a concerné en premier lieu une analyse de l'évolution de plusieurs indicateurs prudentiels, de croissance et de performance ainsi qu'un rapprochement des objectifs assignés aux résultats qui en découlent.

Ce travail a passé en deuxième lieu à une analyse empirique plus fine en évaluant particulièrement l'impact du plan de restructuration sur l'un des indicateurs les plus importants dans l'évaluation des entreprises qui est la performance financière.

Suite à l'analyse globale des différents indicateurs, une amélioration remarquable des ratios prudentiels a été constaté dès la mise en œuvre du plan de restructuration. Ces ratios sont devenus conformes à la réglementation en vigueur. Il est à noter aussi une amélioration importante de la qualité des actifs et des indicateurs de croissance et de rentabilité qui ont été auparavant insuffisants et éventuellement négatifs. Globalement, les objectifs quantitatifs prévus par ce plan ont été largement réalisés par les trois banques publiques malgré une certaine défaillance notamment au niveau de l'indicateur de performance financière qui est la rentabilité des actifs où les réalisations des trois banques au cours des deux dernières années d'engagement n'étaient pas à la hauteur des objectifs.

L'analyse empirique amène à conclure que la restructuration est un processus continu. Le plan de restructuration de 2015-2019 adopté par les banques publiques a fait accélérer l'amélioration de la performance financière de ces banques. La mise en place de ce plan a été efficace mais elle n'est pas suffisante pour maintenir cette performance. Les efforts doivent se poursuivre durant la phase post-restructuration en se focalisant sur des déterminants clés de la performance financière à savoir l'amélioration de la qualité d'actifs, du ratio d'endettement et celui des fonds propres.

Les résultats de cette tentative d'évaluation ont des implications importantes en termes d'apport de preuves sur l'efficacité du plan de restructuration et les perspectives d'amélioration.

Du point de vue des décideurs publics, les résultats de cette recherche peuvent les aider à la poursuite des efforts de restructuration, améliorant et stimulant ainsi la performance financière des banques publiques.

Des recherches avec des périodes d'étude plus longues sont nécessaires pour mieux évaluer le plan de restructuration en analysant l'effet de cette restructuration sur la performance financière et en déterminant des stratégies alternatives de restructuration.

L'une des limites de cette recherche est qu'elle ne couvre que seulement deux ans relatifs à la période post-restructuration et cette dernière est caractérisée par la crise sanitaire qui peut avoir un impact négatif sur les résultats de ces banques. Les données doivent être collectées sur une période plus longue pour évaluer l'impact de la restructuration sur les banques après la période de restructuration. Les recherches futures pourraient ajouter davantage de données couvrant la période de trois à cinq ans après la restructuration.