



## Mémoire de fin d'Etudes

*Thème :*

**L'impact de la qualité de la gouvernance sur la performance des banques publiques**

*Présenté et soutenu par :*

**BAHROUNI Takwa**

*Encadré par :*

**Mr. GASSAB Maher**

*Etudiant(e) parrainé(e) par :*

**Ministère des Finances de Tunisie**

## Remerciements

*Mes vifs remerciements s'adressent à :*

*DIEU*

*Pour m'avoir donné la santé et la volonté de réaliser ce travail.*

*Mon encadrant Monsieur Maher GASSAB pour avoir accepté de diriger ce travail, pour la qualité de l'encadrement et la disponibilité et pour n'avoir épargné aucun effort pour assurer l'accomplissement de ce travail.*

*Madame Amel BOUGHDIRI & Monsieur Adel SOUSSI et toute l'équipe de la Direction Générale des Participations pour leur écoute, leur gentillesse et leur conseil.*

*Toute l'équipe de l'IFFD pour leur assistance tout au long de notre formation.*

*Les membres de jury pour avoir accepté de juger ce travail. Et tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail.*

## Dédicaces

*Je dédie ce modeste travail avec une joie toute particulière*

*À mes parents pour les précieux conseils qu'ils m'ont fournis, pour tous  
les sacrifices qu'ils ont faits ainsi leur encouragement.*

*À mes frères et sœurs, pour leur grand amour, le soutien qu'ils m'ont  
apporté et pour leurs directives.*

*À mes amis, un remerciement particulier et sincère pour tous les efforts  
qu'ils ont fournis faisant ainsi preuve d'une amitié sincère. À tout personne  
ayant participé à l'amélioration de ce mémoire.*

*À tous ceux qui auront l'occasion d'explorer ce travail.*

## **Résumé**

Dans ce mémoire, nous examinons l'effet des mécanismes de gouvernance sur la performance des banques publiques tunisiennes, mesurée par la rentabilité des actifs (ROA). Notre étude repose sur une analyse économétrique des données de panel, englobant des informations collectées auprès de trois banques publiques tunisiennes, sur une période s'étalant de 2000 à 2022. Nos résultats révèlent que certains facteurs, tels que l'indépendance des membres du conseil d'administration, la séparation entre les rôles de directeur général et de président du conseil, ainsi que le cadre réglementaire relatif aux fonds propres, ont un impact positif sur la performance. Cependant, les résultats montrent que la taille du conseil d'administration n'a pas d'effet significatif sur la performance des banques publiques en Tunisie.

**MOTS CLÉS : Gouvernance bancaire, Mécanismes de gouvernance ; Conseil d'administration ; Performance bancaire.**

## **Abstract**

In this thesis, we examine the effect of governance mechanisms on the performance of Tunisian public banks, measured by the return on assets (ROA). Our study is based on an econometric analysis of panel data, encompassing information collected from three Tunisian public banks over a period from 2000 to 2022. Our findings reveal that certain factors such as the independence of board members, the separation between the roles of CEO and board chairman, and the regulatory framework regarding equity have a positive impact on public banks' performance. However, results show that the size of the board of directors does not have a significant effect on the performance of public banks in Tunisia.

**KEYWORDS : Banking governance ; Governance mechanisms, Board of directors ; Bank performance.**

## SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION GÉNÉRALE .....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE I : LE CADRE THÉORIQUE DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE APPLIQUÉE AU SECTEUR BANCAIRE.....</b>	<b>3</b>
SECTION 1 : DE LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES Á LA GOUVERNANCE BANCAIRE : UNE REVUE DE LA LITTÉRATURE .....	3
SECTION 2 : LES MECANISMES INTERNES ET EXTERNES DE LA GOUVERNANCE BANCAIRE .....	15
<b>CHAPITRE II : L'ÉVOLUTION DE LA GOUVERNANCE DES BANQUES PUBLIQUES EN TUNISIE.....</b>	<b>22</b>
SECTION 1 : GOUVERNANCE ET NORMES PRUDENTIELLES : LE CONTEXTE TUNISIEN .....	22
SECTION 2 : LA RELATION ENTRE LES BONNES PRATIQUES DE LA GOUVERNANCE ET LA PERFORMANCE BANCAIRE .....	27
<b>CHAPITRE III : LA RELATION ENTRE LES MECANISMES DE GOUVERNANCE ET LA PERFORMANCE DES BANQUES PUBLIQUES TUNISIENNES : UNE ETUDE EMPIRIQUE .....</b>	<b>39</b>
SECTION 1 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	39
SECTION 2 : DISCUSSION ET ANALYSE DES RESULTATS.....	45
<b>CONCLUSION GÉNÉRALE .....</b>	<b>57</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>59</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>65</b>

## **LISTE DES ABRÉVIATIONS**

**BCT** : Banque Centrale De Tunisie

**BH** : Banque De l'Habitat

**BM** : Banque Mondiale

**CA** : Conseil D'administration

**CEO** : Chief Executive Officer

**CTGE** : Le Centre Tunisien De Gouvernance D'entreprise

**FMI** : Fonds Monétaire International

**FP** : Fond Propre

**LCR** : Liquidity Coverage Ratio

**MCO** : Moindres Carrées Ordinaires

**MD** : Millions De Dinars

**OCDE** : Organisation De Coopération Et De Développement Economique

**ONU** : Organisation Des Nations Unies

**OPA** : Offre Publique D'achat

**PCA** : Président Du Conseil D'administration

**PDG** : Président-Directeur Général

**PNB** : Produit Net Bancaire

**RN** : Résultat Net

**ROA** : Return On Assets

**ROE** : Return On Equity

**SIG** : Soldes Intermédiaires De Gestion

**STB** : La Société Tunisienne De Banque

**VIF** : Variance Inflation Factor

## **LISTE DES FIGURES**

<b>Figure 1: Définition de la performance selon Bouquin.....</b>	<b>27</b>
<b>Figure 2 : Schéma des composantes de la performance .....</b>	<b>28</b>

## **LISTE DES TABLEAUX**

<b>Tableau 1 : Les théories micro de la gouvernance de la firme.....</b>	<b>7</b>
<b>Tableau 2 : Caractéristiques comparatives des deux principaux systèmes de gouvernance d'entreprises.....</b>	<b>10</b>
<b>Tableau 3 : Description des variables et signes attendus.....</b>	<b>44</b>
<b>Tableau 4 : Statistiques descriptives des variables .....</b>	<b>46</b>
<b>Tableau 5 : Matrice de corrélation des variables indépendantes .....</b>	<b>48</b>
<b>Tableau 6: Le test VIF des variables exogènes .....</b>	<b>49</b>
<b>Tableau 7 : Résultat du test d'homogénéité.....</b>	<b>50</b>

## **LISTE DES GRAPHIQUES**

<b>Graphique 1 : Evolution de la rentabilité des actifs (en %)</b> .....	32
<b>Graphique 2 : Evolution de la rentabilité des fonds propres (en %)</b> .....	33
<b>Graphique 3 : Evolution du produit net bancaire (MD)</b> .....	34
<b>Graphique 4 : Evolution du taux de couverture des créances classées (en %)</b> .....	35
<b>Graphique 5 : Evolution des crédits accrochés (MD)</b> .....	36
<b>Graphique 6 : Evolution du ratio de solvabilité (en %)</b> .....	36
<b>Graphique 7: Evolution du ratio Tier 1 (en %)</b> .....	37

## **INTRODUCTION GÉNÉRALE**

Au cours de la décennie écoulée, l'économie mondiale a été secouée par de nombreux scandales comptables et financiers, attribuables en grande partie aux défaillances du système de gouvernance. En effet, les défaillances notables d'entreprises telles que « Enron », « Tyco International » et « WorldCom » ont suscité une attention mondiale envers la gouvernance d'entreprise. Ces événements ont souligné la nécessité d'une révision approfondie de la gouvernance pour garantir une gestion efficace.

En effet, le concept de « gouvernance d'entreprise » découle des travaux de Berle et Means (1932), qui ont identifié la source du problème de gouvernance dans la séparation des fonctions de contrôle et de décision au sein des grandes entreprises américaines. Cette division a créé un conflit d'intérêts entre les dirigeants et les actionnaires, entraînant des "coûts d'agence" et une asymétrie d'information, dénommée problème d'agence par Jensen et Meckling (1976).

La gouvernance d'entreprise a d'abord été appliquée aux entreprises, puis son champ d'application s'est élargi aux banques en raison de leur complexité organisationnelle et de leur implication croissante dans l'économie réelle. Par ailleurs, le secteur bancaire revêt une importance primordiale au sein de l'économie, jouant un rôle crucial dans la dynamisation de l'activité financière. Les banques sont les principaux acteurs de l'intermédiation financière, facilitant la mobilisation des ressources des épargnants pour les orienter vers les emprunteurs, que ce soient des entreprises, des ménages ou des projets. Cette fonction fondamentale stimule la croissance économique en soutenant le financement des diverses activités.

Au cours des dix dernières années, le gouvernement tunisien a pris des mesures pour dynamiser le potentiel de croissance économique et instaurer une trajectoire positive et durable. Ces réformes englobent divers secteurs, et en raison du rôle central du système financier dans toute économie, une attention particulière a été accordée aux réformes visant à renforcer le secteur bancaire.

Depuis leur création, les banques publiques ont occupé un rôle central dans le financement de l'économie tunisienne. Elles détiennent également une part significative, représentant plus un tiers du marché bancaire, conférant ainsi une influence étendue sur l'ensemble du secteur financier. Cependant, au début de la dernière décennie, ces institutions étaient confrontées à des défis, notamment des niveaux de rentabilité et de solvabilité jugés insuffisants.

Cette situation a attiré l'attention de la Banque Mondiale (BM) et du Fonds Monétaire International (FMI), qui ont préconisé la nécessité d'une restructuration des banques publiques.

Ces réformes, notamment celles axées sur la gouvernance de ces institutions, ont été considérées comme essentielles pour renforcer leur performance et assurer leur viabilité à long terme. En effet, de nombreuses études de recherche ont examiné la corrélation entre les mécanismes de gouvernance et la performance des banques. Cependant, cette problématique demeure relativement peu explorée dans le contexte spécifique de notre pays.

L'objectif principal de notre recherche est de définir la gouvernance bancaire et d'identifier ses mécanismes au sein des banques publiques. Nous cherchons également à analyser la corrélation entre les mécanismes de gouvernance appliqués par les banques et leurs performances. À partir de ces objectifs, notre démarche vise à définir une structure de gouvernance optimale en vue d'améliorer la performance des banques publiques tunisiennes. En conséquence, notre problématique est la suivante :

**« Comment les mécanismes de gouvernance peuvent-ils affecter la performance des banques publiques tunisiennes ? »**

Pour atteindre nos objectifs, cette étude sera articulée en trois chapitres distincts. Le premier chapitre sera consacré à une revue de littérature portant sur la gouvernance d'entreprise et ses applications dans le secteur bancaire. Le deuxième chapitre exposera l'évolution de la gouvernance en Tunisie, en abordant également la compréhension de la notion de performance bancaire et ses diverses méthodes de mesure, y compris une analyse des indicateurs pertinents dans ce contexte. Enfin, le dernier chapitre sera dédié à l'analyse et à la discussion des résultats issus de notre étude empirique, mettant l'accent sur la relation entre les bonnes pratiques de gouvernance et la performance des banques publiques.

# **CHAPITRE I : LE CADRE THÉORIQUE DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE APPLIQUÉE AU SECTEUR BANCAIRE**

Plusieurs recherches se sont concentrées sur le concept de la gouvernance d'entreprise, alors que la gouvernance bancaire a été moins exploré. Dans un contexte de libéralisation financière, les études concernant les crises bancaires ont clairement démontré le rôle primordial de l'instauration des mécanismes de gouvernance des banques pour réduire ces crises. : Les chercheurs font fondamentalement une distinction entre deux volets de la gouvernance bancaire : l'aspect interne d'une part, et l'aspect externe d'autre part.

Dans ce chapitre, nous allons présenter au niveau de la première section les définitions et les bases théoriques de la gouvernance d'entreprise ainsi que les spécificités de la gouvernance bancaire suivie par une deuxième section traitant ses mécanismes internes et externes.

## **SECTION 1 : DE LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES À LA GOUVERNANCE BANCAIRE : UNE REVUE DE LA LITTÉRATURE**

L'expression "gouvernance d'entreprise" ou "gouvernement des entreprises" est ancienne et son origine remonte au XIII<sup>e</sup> siècle. Le terme "gouvernance" apparaît alors en français, faisant référence à l'art et à la manière de gouverner. Au XIV<sup>e</sup> siècle, il est adopté dans la langue anglaise sous la forme de "governance", qui signifie l'action ou la manière de gouverner.

Toutefois, c'est principalement au cours des années 1990 que le terme anglais "governance" a été largement utilisé pour décrire l'art ou la manière de gouverner. Cette diffusion a été largement influencé par des économistes, des politologues anglo-saxons et des institutions internationales telles que l'ONU, la Banque Mondiale et le FMI.

L'usage du terme "gouvernance" met en avant deux préoccupations majeures. Tout d'abord, il permet de distinguer clairement la gouvernance de l'institution gouvernementale. Ensuite, il vise à encourager un nouveau modèle de gestion des affaires publiques, qui repose sur l'implication de la société civile à tous les échelons : que ce soit au niveau national, local, régional ou international.

## **I.1. La gouvernance : une notion controversée**

Les recherches initiales sur le concept de la gouvernance d'entreprise remontent à l'étude réalisée par Berle et Means (1932). Ils se sont penchés sur la séparation entre la propriété et le contrôle au sein des grandes entreprises américaines et son influence sur la performance. Ces auteurs ont montré qu'en abordant la fragmentation de la propriété qui prévaut dans les entreprises américaines (où les actions sont dispersées entre plusieurs petits actionnaires, concentrant ainsi le pouvoir entre les mains des dirigeants), la division entre la propriété et le contrôle entraîne une inefficacité managériale au sein des grandes entreprises. Cette situation créait un conflit d'intérêts entre les actionnaires et les dirigeants.

Par la suite, plusieurs auteurs se sont effectivement intéressés à remettre en question la relation entre la performance et la structure de propriété opérationnelle des entreprises. Parmi ces auteurs, Jensen et Meckling (1976) ont développé la théorie de l'agence, postulant que la séparation de la propriété et le contrôle accroît le risque que les gestionnaires abusent des ressources de l'entreprise. Ainsi, la mise en place de mécanismes de contrôle et d'incitation devient nécessaire pour surveiller ces gestionnaires et les encourager à réduire les coûts potentiels associés à de tels abus.

Selon Peter Drucker (1997), la gouvernance d'entreprise englobe toutes les règles et les dispositions mises en place pour assurer que les administrateurs d'une entreprise agissent dans le meilleur intérêt des actionnaires. L'objectif principal est d'établir et d'appliquer des règles pour orienter et limiter la conduite des personnes agissant au nom de l'entreprise, afin de s'assurer que leurs actions soient conformes aux intérêts des actionnaires. Shleifer et Vishny (1997) à leur égard, ont proposé une définition de la gouvernance d'entreprise qui va au-delà de conflits d'intérêts entre les dirigeants et les actionnaires. Selon eux, « la gouvernance d'entreprise regroupe les moyens par lesquels les fournisseurs de capitaux de l'entreprise peuvent s'assurer de la rentabilité de leur investissement ».

Cependant, Charreaux (1997) propose une vision plus large de la gouvernance d'entreprise. Il la définit comme suit « Le gouvernement des entreprises recouvre l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire ». Ainsi, la gouvernance d'entreprise ne se limite pas uniquement à l'influence des actionnaires, mais elle englobe également l'impact de toutes les parties intéressées sur les choix effectués par les dirigeants.

Pour l'OCDE, la gouvernance d'entreprise englobe l'ensemble du système qui régit la conduite et la supervision des activités d'une entreprise. Elle détermine comment les droits et les responsabilités sont réparties entre les différents participants de l'entreprise tels que le CA, les dirigeants, les actionnaires et les autres parties prenantes. La gouvernance d'entreprise établit également les règles et les procédures qui régissent la prise de décisions liées à la gestion des affaires. Elle constitue ainsi la structure permettant de définir les objectifs de l'entreprise, les stratégies pour les atteindre et d'évaluer les résultats. Ces principes de gouvernance ont été largement préconisés dans le rapport de l'OCDE de 1999, et ils ont par la suite fait l'objet de révisions.

En définitif, la gouvernance d'entreprise se réfère aux mécanismes qui régissent le partage du pouvoir et du contrôle, tout en prenant en considération les intérêts des actionnaires, des dirigeants et de toutes les parties prenantes impliquées dans le cycle de vie de l'entreprise.

## **I.2. Les fondements théoriques de la gouvernance**

Les théories de la gouvernance, qui s'inscrivent dans le paradigme de l'efficacité, sont toutes basées sur des modèles spécifiques de création et de distribution de la valeur, et elles sont étroitement liées aux théories organisationnelles qui se concentrent sur l'efficacité. Toute organisation vise à générer un surplus par rapport aux ressources qu'elle consomme. La manière, dont ce surplus est distribué, est essentielle pour assurer la durabilité de l'organisation en mobilisant la coopération de ses divers partenaires.

La conception de la gouvernance, en tant que système de règles de gestion, varie en fonction du modèle retenu, lequel est lui-même associé à une vision particulière de l'efficacité et de la nature de l'entreprise. On distingue deux courants : le courant disciplinaire et le courant cognitif.

### **2.1. Le courant disciplinaire de la gouvernance**

Dans cette perspective disciplinaire, la création de valeur ne peut être attribuée qu'à la résolution des conflits d'intérêts engendrés par les asymétries d'information entre les divers acteurs économiques et disciplines managériales (Charreaux, 2004).

La gouvernance est alors perçue comme créant des contraintes ou des incitations visant à harmoniser les intérêts des dirigeants sur ceux des actionnaires. Cela signifie que les entreprises sont considérées comme des « nœuds contractuels » ou des centres de décision responsable de la conclusion et de la gestion d'une manière centralisée tous les contrats nécessaires à leurs activités.

Le courant disciplinaire actuelle comporte principalement deux variantes, qui diffèrent dans la formulation du "nœud de contrat" et dans l'examen du processus de génération de valeur. Généralement, on distingue deux modèles : l'actionnarial (« shareholder ») et le partenarial (« stakeholder »). Ces modèles diffèrent en termes de considérations des parties prenantes et de la distribution de la valeur générée.

### **2.1.1. Le modèle actionnarial de la gouvernance**

Ce modèle est le plus ancien et trouve ses origines dans l'article de base de la Théorie Positive de l'Agence (TPA) de Jensen et Meckling (1976) sur la théorie de l'agence. Dans cette perspective, ils considèrent la société comme un point central de contrats, où la relation entre les actionnaires et les dirigeants représente la principale source de conflits d'agence. Étant donné que les actionnaires sont perçus comme les seuls propriétaires légitimes de l'entreprise, l'objectif principal de la gouvernance dans ce contexte est d'inciter les dirigeants à privilégier les intérêts des actionnaires et à maximiser leur richesse.

### **2.1.2. Le modèle partenarial de la gouvernance**

Ce modèle de gouvernance est plus récent dans le temps que le modèle actionnarial. Il prend en considération de l'ensemble des parties prenantes. A ce sujet Freeman (1984) a défini les parties prenantes de la manière suivante : « Une partie prenante est un individu ou un groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels », quant à Charreaux & Desbrières (1998) ont indiqué que « C'est un agent dont l'utilité est affectée par les décisions de la firme ».

La Théorie des Parties Prenantes découle de la notion que l'entreprise ne devrait pas uniquement être se préoccuper de ses actionnaires mais aussi à tous les partenaires avec lesquels elle est en relation. Elle vise principalement à élargir les responsabilités et le rôle des dirigeants et en plus de la maximisation du profit, il est essentiel d'englober les intérêts et les droits des parties qui ne détiennent pas d'actions.

D'après Ansoff (1987) : « L'entreprise doit ajuster ses objectifs de manière à donner à chaque groupe une part équitable de satisfaction ». Il suppose que l'entreprise a la responsabilité de rapprocher les intérêts divergents des différents groupes qui sont en interaction directe avec elle notamment les dirigeants, les actionnaires, les salariés, les fournisseurs, etc.

Quant à Hill & Jones (1992) la Théorie des Parties Prenantes peut être considérée en quelques sortes la théorie de l'agence mais encore plus généralisée. Dans ce cadre, le dirigeant devient le mandataire d'un ensemble de parties principales, incluant les actionnaires et les parties prenantes. Ainsi, le système de gouvernance permet à tous les stakeholders de veiller à

ce que le dirigeant agit dans leurs intérêts en assurant un minimum de satisfaction à chaque groupe (Charreaux, 1997).

## 2.2. Le courant cognitif de la gouvernance

Selon la perspective cognitive, l'entreprise est considérée non seulement comme un nœud de contrat mais aussi comme un nœud de compétences et de connaissances. Dans ce point de vue, la création de valeur repose sur la cohérence des compétences et de l'identité de la firme. En effet, les compétences organisationnelles, les connaissances et les aptitudes spécifiques du dirigeant jouent un rôle crucial dans la création de la valeur, comme l'ont suggéré Teece et d'autres chercheurs en 1994.

La valeur est alors, liée à la capacité de générer de la connaissance ce qui permet d'assurer une rentabilité durable. Elle découle principalement de la capacité du management à identifier, construire et imaginer de nouvelles opportunités productives, au lieu de se limiter à une réorganisation et à une restructuration purement réactive des activités de l'entreprise face aux évolutions de l'environnement.

**Tableau 1 : Les théories micro de la gouvernance de la firme**

	Disciplinaires		Cognitives
	Actionnariale	Partenariale	
Théories de la firme support	Principalement théories positive et normative de l'agence	Principalement théories positive et normative de l'agence, étendues à plusieurs parties prenantes	Théorie comportementale Théorie évolutionniste Théorie des ressources et des compétences
Aspects privilégiés dans la création de valeur	Discipline et répartition Réduire les pertes d'efficiences liées aux conflits d'intérêts entre dirigeants et investisseurs financiers. Seuls les actionnaires sont créanciers résiduels.	Discipline et répartition Réduire les pertes d'efficiences liées aux conflits d'intérêts entre les différentes parties prenantes, notamment avec les salariés. Plusieurs catégories de créanciers résiduels.	Aspect productifs cognitifs Créer et percevoir de nouvelles opportunités

Type d'efficience	Efficienc e statique contrainte Vision actionnariale de l'efficience et de la propriété	Efficienc e statique contrainte Vision partenariale de l'efficience et de la propriété	Efficienc e dynamique contrainte Dimension productive cognitive
Critère d'efficience	Valeur actionnariale	Valeur partenariale	Capacité à créer une rente organisationnelle de façon durable par l'innovation notamment
Définition du système de gouvernance	Ensemble des mécanismes permettant de sécuriser l'investissement financier	Ensemble des mécanismes permettant de pérenniser le nœud de contrats et d'optimiser la latitude managériale	Ensemble des mécanismes permettant d'avoir le meilleur potentiel de création de valeur par l'apprentissage et l'innovation

Source : Gérard Charreaux, 2004, P18

### **I.3. Les systèmes de gouvernance à travers le monde**

Traditionnellement, la littérature distingue trois modèles de gouvernance d'entreprise : celui anglo-saxon (prédominant aux Etats-Unis et au Royaume-Uni), celui allemand et japonais, et un système hybride.

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

Le système de gouvernance orienté marché caractérise les pays anglo-saxons, en particulier, les États-Unis et l'Angleterre. Il se caractérise par une domination des marchés dans le processus de collecte de fonds financiers ou de sélection des dirigeants. Ce modèle est en réalité une forme de libéralisme orienté vers les actionnaires, et il se définit par :

- Une intermédiation financière limitée ;
- Une dispersion importante de la propriété des actions ;
- Une implication réduite des banques dans le capital des entreprises ;

- Les investisseurs recherchent des informations fiables concernant la rentabilité future des projets et ne s'engagent que dans les projets les plus prometteurs, d'après les informations communiquées par les marchés ;
- Enfin, les opérations de prise de contrôle sont fréquentes et très hostiles (offres publiques d'achat, offres publiques d'échange...).

### **3.2. Le système orienté réseau**

Tandis que le modèle de gouvernance d'entreprise aux États-Unis et au Royaume-Uni est généralement décrit comme ayant des « faibles propriétaires-forts dirigeants », celui en Allemagne et au Japon adopte plutôt la structure de « forts propriétaires en blocs-faibles actionnaires majoritaires ».

Dans le modèle allemand, l'entreprise n'est pas perçue comme un simple moyen de créer de la valeur pour les actionnaires. Au lieu de cela, elle est plutôt perçue comme une entité économique autonome formée par une collaboration entre différentes parties prenantes, telles que les actionnaires, les dirigeants, les employés, les fournisseurs de biens et services, les créanciers et les clients. Cette coalition d'acteurs œuvre ensemble pour assurer la durabilité de l'entreprise (Moerland, 1995).

Contrairement au modèle orienté sur le marché, l'approche allemande de la gouvernance se caractérise par une structure de direction dualiste. Cette dernière comprend à la fois un directoire et un conseil de surveillance. Ces deux entités assurent une séparation entre les fonctions de gestion et de supervision. Les membres du directoire sont nommés et révoqués par le conseil de surveillance. Les acteurs majeurs, dans ce contexte, sont les employés et les actionnaires, qui sont substantiellement représentés au sein du conseil de surveillance. En effet, toute entreprise allemande ayant plus de 2000 employés doit réserver la moitié des sièges du conseil de surveillance pour les représentants des employés. Les syndicats ont le droit d'exercer une vérification conformément à la loi.

### **3.3. Le système intermédiaire**

Les principaux pays adoptant le système intermédiaire (hybride ou mixte) sont l'Italie et la France. Ce modèle de gouvernance exerce le contrôle à la fois par le biais des marchés (approche axée sur marché) et les institutions financières (approche axée sur réseau). Il met en avant la création de valeur pour toutes les parties prenantes de l'entreprise, et en mettent particulièrement l'accent sur les actionnaires et les employés. Les caractéristiques de ce modèle sont les suivantes :

- Il peut adopter soit une structure de direction moniste, où il y a un seul organe de direction, soit une structure dualiste, avec deux organes distincts pour la gestion et la surveillance de l'entreprise ;
- Le contrôle de l'entreprise est généralement entre les mains d'un petit nombre d'actionnaires importants. Cela signifie que quelques investisseurs détiennent une part significative des actions de l'entreprise, ce qui leur confère une influence considérable sur ses décisions et sa gestion ;
- Il accorde une attention égale aux intérêts des employés en plus de ceux des actionnaires. Cela signifie que les préoccupations et les droits des travailleurs sont pris en compte dans la prise de décision de l'entreprise, en plus de la recherche de profits pour les actionnaires ;
- Il existe des mécanismes et des règles visant à protéger les droits des actionnaires qui ne détiennent pas une majorité d'actions. Ces mesures sont conçues pour assurer une représentation équitable et une protection juridique des intérêts de tous les actionnaires, même s'ils ne sont pas les principaux actionnaires de l'entreprise.

**Tableau 2 : Caractéristiques comparatives des deux principaux systèmes de gouvernance d'entreprises**

	<b>Système anglo-saxon externe ou orienté marchés</b>	<b>Système germano-nippon interne ou orienté réseaux</b>
Actionnaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Contrôle faible</li> <li>* Capital diffus</li> <li>* Contrôle exercé principalement par des institutionnels</li> <li>* Contrôle passif fondé sur l'évolution du cours boursier</li> <li>* Objectifs : court terme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Contrôle fort</li> <li>* Capital concentré avec actionnaires dominants</li> <li>* Contrôle actif plus axé sur le mode de direction et les décisions stratégiques</li> <li>* Perspective à plus long terme</li> </ul>
Créanciers	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Contrôle passif</li> <li>* Endettement par le marché important</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Contrôle actif</li> <li>* Endettement bancaire important</li> </ul>
Mécanismes d'incitation	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Mécanismes de rémunération des dirigeants et salariés liés à la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Mécanismes de rémunération moins incitatifs</li> <li>* Incitation collective</li> </ul>

	<p>performance et à la rentabilité des fonds propres (rémunération à l'objectif, stock-options.)</p> <p>* Incitation au contrôle liée à la possibilité de plus-value et au droit sur les réserves</p> <p>* Concurrence et discipline du marché des produits, des capitaux, du travail</p>	<p>découlant de la participation à la prise de décision</p> <p>* Avantages octroyés aux stakeholders internes (remises, ristournes...)</p>
Répartition des pouvoirs et procédures de contrôle	<p>* Pouvoir légitime à l'actionnaire ; contrôle centré sur les résultats, la rentabilité, le cours boursier</p> <p>* Cadre juridique : protection des actionnaires minoritaires</p> <p>* Instance de contrôle : conseil d'administration</p> <p>* Composition corrélée à la détention du capital ; présence d'administrateurs indépendants</p> <p>* Pouvoir relatif des dirigeants dépendant de la structure de l'actionnariat et de la menace d'OPA</p> <p>* Les autorités boursières codifient souvent les critères de transparence de l'information, de même la loi peut rendre obligatoire cette codification</p>	<p>* Co-gestion ; contrôle à plus long terme centré sur la stratégie</p> <p>* Cadre juridique : droit du travail développé</p> <p>* Faible protection des actionnaires minoritaires</p> <p>* Instances de contrôle : conseils d'administration, de surveillance, comités d'entreprise...</p> <p>* Réseaux d'administrateurs, conseil d'administration dominé par les principaux stakeholders, contrôle interne des dirigeants</p> <p>* Risques de conflits entre actionnaires minoritaires et majoritaires</p>

Source : Yota, R. (2016), p41

## **I.4. La spécificité de la gouvernance des banques**

La particularité de l'activité bancaire réside dans la spécificité de sa nature. Cette activité repose sur la collecte des dépôts, l'octroi des crédits sous diverses formes à la clientèle, ainsi que la prestation de services variés. Cela rend la gouvernance bancaire plus complexe que les autres secteurs. Par conséquent, cette forme de gouvernance présente des caractéristiques spécifiques qui incitent les chercheurs à mener des études spécifiques dans ce domaine.

### **4.1. L'opacité des actifs bancaires**

Selon Levine (2004), l'opacité se manifeste lorsque les acteurs externes (outsiders) éprouvent des difficultés à surveiller les actions des acteurs internes (insiders). La nature des actifs bancaires, à savoir les crédits, est la principale source de l'asymétrie d'information. En effet, ces actifs sont difficiles à observer et leur risque peut être manipulé par les dirigeants.

Caprio et Levine (2002) démontrent que la plus grande opacité des banques ne permet pas aux actionnaires et aux obligataires de contrôler les dirigeants de la banque. Par ailleurs, cette opacité ne permet pas de concevoir des contrats qui alignent les intérêts des managers et des actionnaires. Par conséquent, l'opacité rend les mécanismes de contrôle plus difficiles à comprendre. De plus, le manque de transparence dans les banques incite les dirigeants à exploiter les bailleurs de fonds et à adopter des comportements opportunistes en prenant un risque excessif. Polo (2007), démontre que l'intervention de l'Etat améliore la gouvernance d'entreprise des banques en réduisant l'opacité. L'exigence des informations transparentes devrait augmenter la discipline du marché. En d'autres termes, elle devrait inciter les différents partenaires de la banque pour mener à bien leur travail.

### **4.2. La spécificité du bilan bancaire : l'endettement**

Le bilan est une représentation statique de la situation patrimoniale d'une entreprise à un moment donné. Dans le cas d'une banque, il présente quelques particularités.

Ce qui distingue les banques des autres firmes est la structure spécifique de leur bilan. En effet, les banques ont généralement peu de fonds en comparaison avec d'autres types de sociétés. En général, elles se financent par dettes à 90% ou plus (Macey et O'Hara, 2003).

Les passifs des banques sont en grande partie constitués de dépôts qui doivent être remboursés aux déposants sur demande. Pour cette raison, les banques doivent constamment maintenir des réserves liquides adéquates afin de faire face aux retraits de dépôts. En outre, elles doivent gérer et allouer efficacement leurs ressources pour éviter une situation où les créanciers retireraient massivement leurs dépôts. Par conséquent, cette situation pourrait

entraîner une crise financière avec des répercussions néfastes sur la croissance économique et sociale des pays.

### **4.3. Les banques : des firmes fortement réglementées**

La réglementation bancaire constitue une autre caractéristique distinctive de la gouvernance bancaire. Elle peut être définie en tant que : « l'ensemble de textes de nature législatives et réglementaires dont la plupart sont codifiés au sein du code monétaire et financier. »

Deux arguments sont souvent présentés afin de justifier la réglementation bancaire : les retraits massifs et la protection des épargnants (Levine, 2004). L'assurance-dépôts et le rôle des banques centrales, en tant que prêteurs de dernier recours, sont les principaux instruments adoptés par les Etats pour empêcher les retraits massifs, la contagion et d'autres contraintes du risque « systématique ».

L'objectif du contrôle bancaire consiste à garantir la sécurité des déposants modestes face au risque de défaillance de leur institution bancaire, tout en préservant la stabilité globale du système bancaire contre le risque d'une crise généralisée.

De plus, l'assurance-dépôt incite les banques à s'engager dans des activités très risquées ce qui peut aggraver les problèmes d'agence. Le problème d'aléa moral justifie ainsi, la régulation du capital (pilier I de Bâle II) et le contrôle et la surveillance des activités bancaires (pilier II de Bâle II).

En effet, les organismes de régulation contraignent les établissements bancaires à maintenir un niveau adéquat de fonds propres en imposant des normes minimales de capital. Par conséquent, les instances chargées de la réglementation et de la surveillance sont considérées comme des acteurs clés au sein des banques, avec des intérêts qui peuvent diverger de ceux des actionnaires, des déposants et des créanciers. Les enjeux liés aux problèmes d'agence se révèlent plus complexes dans le domaine bancaire.

En général, la nature fortement réglementée des banques autorise les autorités à influencer ou même à dominer la gouvernance bancaire (Polo, 2007). Dans le cadre des débats courants sur la réglementation bancaire, quelques auteurs remettent en cause le rôle et la pertinence de cette réglementation et accentuent l'importance de renforcer la politique de réglementation via la discipline de marché (pilier III de Bâle II).

## **I.5. Les critères d'une bonne gouvernance bancaire**

La Banque Mondiale a défini la bonne gouvernance comme étant : « la manière avec laquelle le pouvoir est exercé dans la gestion publique des ressources économiques et sociales en vue du développement ».

Une gouvernance efficace joue un rôle crucial dans le bon fonctionnement du secteur bancaire ainsi que dans l'économie dans son ensemble. Les banques ont un rôle essentiel en facilitant le flux de fonds des épargnants et des déposants vers les activités qui stimulent la croissance des entreprises et de l'économie. Puisque la sécurité et la solidité des banques sont des éléments déterminants pour la stabilité financière, ce qui en fait un élément vital pour une économie saine.

En effet, selon Moulay et Benbouziane (2010) une gouvernance bancaire performante doit englober les critères suivants :

- **La transparence** : Une bonne gouvernance efficace exige une transparence totale envers tous les acteurs impliqués dans la banque, y compris la divulgation complète et précise des informations financières, des politiques, des risques et des décisions de gouvernance. Autrement dit la transparence désigne les informations gratuites et accessibles pour tous les acteurs (les déposants et les actionnaires).
- **Le partage et la mise à disposition de l'information** : ce critère est considéré comme vérifié lorsque les conditions suivantes sont respectées :
  - Divulgation d'un rapport détaillé sur la situation financière de la banque une fois par année au minimum ;
  - Clarification des rôles du CA et des directeurs de la banque ;
  - Une direction plurielle doit comporter des membres qui ne sont pas liés aux actionnaires, c'est-à-dire des administrateurs indépendants. Si une Commission Exécutive est en place, la composition de cette commission doit être équilibrée, avec une représentation à la fois des administrateurs affiliés aux actionnaires majoritaires et des administrateurs indépendants.

## **SECTION 2 : LES MECANISMES INTERNES ET EXTERNES DE LA GOUVERNANCE BANCAIRE**

Souvent, les théoriciens s'interrogent sur la dynamique entre les dirigeants et les actionnaires au sein des entreprises. Au fil de leurs recherches, ils ont identifié les mécanismes qui visent à superviser les actions des dirigeants et à les encourager de rapprocher leurs intérêts à ceux des actionnaires.

Ces mécanismes sont nombreux et très bien documentés dans la littérature. Ils peuvent être classés en différentes catégories. On distingue donc entre les mécanismes internes et les mécanismes externes tous visant à cerner le pouvoir des dirigeants et à influencer leurs décisions (Charreaux, 1997).

### **I.1. Les mécanismes externes**

Les mécanismes externes de la gouvernance bancaire sont des dispositifs de contrôle et de supervision qui opèrent en dehors de la banque elle-même. Ils sont conçus pour garantir une gestion responsable et conforme aux normes de l'industrie.

#### **1.1. Les textes légaux et réglementaires**

Selon Pfister (1997), la réglementation prudentielle peut être définie comme l'ensemble des règles qui encadrent la bonne conduite d'un établissement bancaire. En effet, elle vise essentiellement à réduire ou à mieux gérer les risques engendrés par les divers éléments du système financier. Les objectifs principaux de ces mesures consistent à garantir la stabilité du système financier et à protéger les créanciers. Ainsi, elles permettent également, en cas de choc défavorable, aux banques d'être plus robustes.

En effet, selon Trichet (1995) la réglementation prudentielle représente un excellent moyen de protection du prêteur en dernier recours. L'efficacité de cette première ligne de défense dépend de deux éléments clés : d'une part, la qualité de la relation entre la banque centrale et l'autorité de régulation bancaire, et d'autre part, l'adaptation aux évolutions des marchés et l'innovation financière. Les objectifs principaux de la réglementation prudentielle comprennent l'harmonisation des conditions de concurrence, la modernisation des opérations bancaires et le renforcement de la sécurité au sein du secteur bancaire.

#### **1.2. La discipline exercée par le marché du travail des dirigeants**

Les mécanismes externes de contrôle sont généralement assurés par les marchés. Selon Fama (1980), le marché des dirigeants remplit principalement la fonction de discipliner ces derniers. Les dirigeants sont donc susceptibles d'être influencés par les principes de l'offre et de la demande sur le marché. Ils peuvent être aisément remplacés lorsqu'ils ne fournissent pas

l'effort essentiel. Il existe sur le marché du travail, une concurrence accrue qui confronte les catégories socio -professionnelles entre elles. Pour les dirigeants, ce marché est responsable de leur évaluation en permanence compte tenu des résultats réalisés au cours de leurs mandats.

En effet, le fait que le recrutement de nouveaux dirigeants, malgré les coûts engendrés par la recherche et la formation de nouveaux administrateurs du conseil est un mécanisme disciplinant l'équipe dirigeante déjà en place. D'où, le fait de chercher à remplacer le dirigeant fait pression sur les membres existants en leur rappelant que leur situation n'est pas éternelle.

### **1.3. La discipline exercée par le marché des prises de contrôle**

Le marché financier est l'un des mécanismes les plus efficaces pour exercer une discipline sur les dirigeants. Dans un premier lieu, il permet aux actionnaires mécontents de céder leurs actions, ce qui peut entraîner une diminution de la valeur de l'entreprise. Cela aura un impact négatif sur les dirigeants en réduisant leurs rémunérations liées à la performance boursière. En plus, le marché financier offre la possibilité à d'autres entreprises d'acquérir le contrôle d'une entreprise cible ainsi la possibilité de remplacer les dirigeants existants par les nouveaux propriétaires.

## **I.2. Les mécanismes internes**

La composante interne de la gouvernance bancaire se réfère aux méthodes de gestion et d'organisation mises en place au sein de la banque. En d'autres termes, elle concerne la manière dont l'équipe de direction interagit avec le conseil d'administration. L'un des objectifs principaux de ces mécanismes internes est de restreindre le pouvoir des dirigeants afin d'éviter qu'ils ne favorisent leurs intérêts personnels au détriment des actionnaires. Cependant, ces mécanismes internes jouent également un rôle essentiel dans l'identification et la gestion des risques, ainsi que dans la supervision des opérations bancaires. Dans ce contexte, Anderson et Campbell (2004) constatent que les mécanismes externes sont souvent stricts, ce qui renforce l'importance des mécanismes internes de gouvernance, notamment le conseil d'administration et la structure de propriété.

### **2.1. Le conseil d'administration « CA »**

Le conseil d'administration d'une banque est un groupe de dirigeants et de personnes indépendantes, élus ou nommés, chargé de superviser la gestion globale, la stratégie, la conformité réglementaire et la gouvernance d'une institution bancaire. Les membres du conseil d'administration ont pour responsabilité de représenter les intérêts des actionnaires et des parties prenantes, de prendre des décisions importantes pour l'entreprise, d'évaluer les risques et de veiller à ce que la banque fonctionne de manière prudente et conforme aux lois et

réglementations financières en vigueur. Le conseil d'administration joue un rôle crucial dans la prise de décisions stratégiques, la sélection des dirigeants de la banque (tels que le PDG) et la surveillance des performances financières, contribuant ainsi à la stabilité et à la pérennité de l'institution bancaire.

Par conséquent, nous analyserons les caractéristiques du CA et son rôle dans la surveillance, la prévention et la gestion des risques bancaires.

### **2.1.1. Caractéristiques du conseil d'administration**

Le conseil d'administration (CA) d'une banque est un groupe composé de personnes physiques ou morales ayant pour responsabilité la gestion et la supervision de la banque. Trois caractéristiques clés de ce CA méritent une attention particulière : sa taille, la question de savoir si le directeur général et le président du conseil d'administration cumulent des fonctions, ainsi que le degré d'indépendance des membres.

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

L'efficacité du conseil d'administration est largement influencée par sa dimension. Elle est mesurée par le nombre d'administrateurs qui composent le CA. Les chercheurs et théoriciens de la gouvernance se sont depuis longtemps intéressés à la relation entre la taille du CA et son efficacité. Il existe différents points de vue quant à son impact.

Certains auteurs ont établi une relation positive. Par exemple Hilman et Dalziel (2003) ont avancé que plus le CA est grand, plus il est efficace. Cette perspective a été également renforcée par les travaux de Pathan (2009) qui ont indiqué qu'un conseil d'administration de petite taille peut inciter à une prise de risque excessive. Dans un conseil d'administration de petite taille les actionnaires ont davantage la possibilité d'exercer un contrôle direct sur les décisions des dirigeants grâce aux administrateurs.

D'un autre côté, d'autres chercheurs ont rejeté cette relation positive. Selon Jensen (1993), un conseil d'administration de grande taille peut favoriser la domination des dirigeants et entraîner des conflits d'intérêt entre les administrateurs et les managers. Ce qui peut conduire à l'inefficacité du CA.

Dans le même sens, Lipton et Lorsch (1992) ont affirmé que les conseils de petite taille sont plus efficaces en matière de contrôle par rapport à leurs homologues de grande taille.

#### ➤ Le cumul des fonctions du directeur général et du président du conseil « Dualité »

Plusieurs auteurs ont traité la question de la dissociation des rôles du président du conseil d'administration (PCA) et du président directeur général (PDG). Selon Brickley (1997) « La dualité correspond à la nomination de la même personne, sur la même période, aux deux postes

de directeur général et de président du conseil. Elle a des coûts considérables qui contrebalancent ses avantages potentiels pour la plupart des grandes firmes ».

La séparation des rôles entre le président du conseil d'administration et le président directeur général contribue à un meilleur contrôle des dirigeants. En effet, cette séparation est soutenue par la théorie de l'agence comme un moyen de résoudre les conflits d'agence. Lorsque le PCA est également le PDG, ses intérêts personnels peuvent entrer en conflit avec ceux des actionnaires, ce qui entraîne une augmentation des coûts d'agence et un abus de pouvoir.

En générale, la plupart des chercheurs ont conclu que la combinaison des deux rôles a un impact négatif sur la gestion des institutions financières et la création de valeur pour les actionnaires.

➤ L'indépendance des membres du CA

Dans la littérature, nous identifions deux catégories d'administrateurs susceptibles de siéger au sein d'un CA : les administrateurs internes et les administrateurs externes. Cette distinction revêt une importance cruciale lors de l'évaluation de la qualité de la gouvernance d'une entreprise. D'après les travaux de Charreaux (2004), les administrateurs internes sont des individus ayant des liens étroits avec la direction de la banque alors que les administrateurs externes ne détiennent ni d'importantes parts au capital de la société ni de liens significatifs avec elle.

Ainsi la théorie d'agence soutient que la présence des administrateurs indépendants au sein du conseil d'administration est un critère primordial pour assurer une meilleure performance de l'entreprise (Fama & Jensen, 1983). Dans le but de synchroniser les choix de gestion avec la génération de valeur pour les actionnaires. Cette théorie indique que les administrateurs externes sont plus efficaces que ceux internes pour résoudre les conflits, réduire les coûts d'agence et atténuer les problèmes liés à l'aléa moral. Oxelheim et Randoy (2003) ont confirmé également que l'indépendance des membres du CA est perçue comme un signe de transparence et d'engagement envers l'amélioration de la gouvernance.

En revanche, certains auteurs ont émis des doutes quant à l'efficacité de la participation d'administrateurs externes au sein du conseil d'administration. Les travaux d'Adams et Ferreira (2007) ont suggéré que la multiplication des administrateurs indépendants pouvant réduire l'efficacité du conseil d'administration en raison de l'asymétrie informationnelle entre les administrateurs indépendants et les administrateurs internes.

### **2.1.2. Missions du Conseil d'Administration**

La gouvernance d'entreprise est influencée par la contribution du conseil d'administration. Sa principale mission consiste à préserver les intérêts de la banque et de ses actionnaires, tout en tenant compte des conséquences de ses choix sur les parties prenantes. Par conséquent, voici une liste des autres responsabilités clés qu'un CA doit accomplir :

- Fournir aux actionnaires un rapport détaillé sur performance de la banque ;
- Valider les règlements généraux, les orientations stratégiques, le plan opérationnel et les budgets associés, tout en veillant à la mise en œuvre par la direction ;
- Garantir la mise en place d'un système de gestion des risques intégré et efficace ;
- Etablir la rémunération des hauts dirigeants et les critères pour évaluer leurs performances ;
- Surveiller la qualité et l'intégrité de l'information financière, en approuvant les états financiers et en garantissant leur fiabilité ;
- Veiller à l'efficacité des mécanismes de contrôle interne.

### **2.2. La structure de propriété**

La structure du capital bancaire est un élément interne essentiel dans la gouvernance bancaire. Il se base sur l'identité du propriétaire, particulièrement en ce qui concerne la propriété de l'État.

En effet, elle présente la première conséquence de la séparation entre la propriété et le contrôle, qui constitue un pilier de la théorie d'agence. En d'autres termes, elle met en lumière la distinction entre la détention des actions et l'influence décisionnelle, ce qui bénéficie principalement les actionnaires minoritaires. Ces derniers sont plus intéressés par la rentabilité de leurs investissements que par le pouvoir de gouvernance de l'entreprise.

La structure de propriété peut constituer un mécanisme interne efficace pour contrôler et surveiller la gestion des dirigeants. Sa configuration dépend de la concentration du capital et des types d'actionnaires. Par conséquent, nous pouvons identifier deux types de propriété :

- La propriété managériale

Les chercheurs ont montré que la propriété managériale peut avoir un effet sur la propension des managers à exploiter leur position pour s'enrichir aux dépens des actionnaires. Jensen et Meckling (1976) ont avancé que lorsque les dirigeants détiennent une part importante du capital, cela réduit les conflits d'intérêt entre les actionnaires et les dirigeants. Cependant, Mork, Shleifer et Vishny (1988) ne sont pas d'accord avec cette proposition en raison de la

coexistence de deux hypothèses contradictoires à savoir l'hypothèse de « l'enracinement managérial » et celle de « la convergence des intérêts ».

▪ La propriété institutionnelle

La propriété institutionnelle présente la part du capital de la banque qui est détenue par des investisseurs institutionnels. Ces investisseurs sont généralement des acteurs majeurs sur le marché financier et détiennent généralement des participations significatives dans le capital de la banque. Du fait de leur taille et de leurs ressources considérables, les investisseurs institutionnels jouent un rôle actif dans le contrôle de la gestion des banques. De plus, ils bénéficient d'un accès privilégié à l'information en raison du volume important de leurs activités. Ils sont mieux informés sur le secteur bancaire, ce qui leur permet d'avoir une meilleure compréhension de l'environnement financier et d'évaluer plus efficacement la performance des dirigeants bancaires.

### **I.3. Benchmark des bonnes pratiques de la gouvernance**

Des pays ont réussi à mettre en place des cadres réglementaires et des pratiques de gouvernance solides pour assurer la stabilité et la confiance dans leurs banques publiques. Cependant, il faut souligner que la gouvernance est un processus continu et évolutif, chaque pays s'efforçant en permanence d'améliorer ses pratiques en réponse aux évolutions de l'environnement économique et réglementaire. Voici quelques pays qui sont souvent bien notés pour leur gouvernance des banques publiques :

- Suisse : La Suisse est réputée pour avoir l'un des systèmes bancaires les plus solides et les mieux règlementés au monde. Elle est souvent bien notée pour sa gouvernance bancaire grâce à des pratiques transparentes, une réglementation stricte et une surveillance efficace. La gouvernance de ses banques publiques est caractérisée par :
  - Un CA indépendant et compétent avec une majorité de membres externes.
  - Divulgence complète et transparente des informations financières, y compris les risques.
  - Une rémunération équilibrée des dirigeants avec une part significative liée aux performances à long terme.
  - Des politiques de gestion et de conformité strictes.
- Canada : Le Canada est également considéré comme un modèle en matière de gouvernance bancaire. Ses banques publiques sont réputées pour leur stabilité et leur résilience. Sa gouvernance est caractérisée par :

- Une gouvernance basée sur les meilleures pratiques internationales, notamment les principes du G20 sur la gouvernance d'entreprise.
  - Comités indépendants du CA pour la gestion des risques, l'audit et les rémunérations.
  - Rapports publics détaillés sur les politiques de rémunération des dirigeants.
- Royaume-Uni : Le Royaume-Uni est connu pour ses normes strictes de gouvernance bancaire. La gouvernance est caractérisée par :
- Principes de gouvernance clairement énoncés et largement adoptés par les banques.
  - Conseils d'administration avec un équilibre approprié entre indépendants et représentants internes.
  - Normes strictes de transparence et de communication avec les parties prenantes.
  - Comités spécialisés pour la gestion des risques, les rémunérations et l'audit.

### **Conclusion :**

Dans ce chapitre, nous avons mis en évidence les fondements théoriques du concept de gouvernance d'entreprise ainsi que les principaux systèmes dans le monde. Ensuite, nous avons exploré la gouvernance spécifique aux banques, en mettant en lumière ses caractéristiques distinctes et les mécanismes internes et externes.

Nous pouvons conclure de ce chapitre que le concept essentiel de la gouvernance d'entreprise repose sur la séparation entre la prise de décision et la propriété, et qu'elle s'exprime à travers divers mécanismes de contrôle visant à atténuer les conflits entre les différentes parties prenantes de l'entreprise. De plus, nous avons noté que le secteur bancaire se distingue par ses particularités, notamment la spécificité de son bilan, l'opacité de ses actifs et la réglementation stricte qui le régit. Cette distinction est due à l'importance de l'activité bancaire dans l'économie, son rôle clé dans le système financier et son influence significative sur la croissance économique.

## **CHAPITRE II : L'ÉVOLUTION DE LA GOUVERNANCE DES BANQUES PUBLIQUES EN TUNISIE**

Au cours de la dernière décennie, le secteur bancaire a été confronté à divers défis. Cette période s'est caractérisée par une détérioration de la marge d'intermédiation et du rendement des capitaux propres, une vulnérabilité accrue en matière de liquidité, ainsi qu'une augmentation significative des créances non productives. Ces difficultés ont entamé la confiance dans la capacité du secteur bancaire à résister aux chocs. Pour faire face à ces enjeux, des mesures de restructuration et de réformes ont été mises en place pour redresser le secteur bancaire dans son ensemble. Parmi ces réformes, celle qui concerne la gouvernance des banques publiques. Ainsi, la gouvernance joue un rôle crucial dans la stabilité et la performance des institutions financières, et c'est pourquoi elle a fait l'objet de réformes importantes dans le secteur bancaire tunisien.

Ce chapitre est subdivisé en deux sections. La première section examine l'évolution de la gouvernance des banques publiques avant et après la restructuration, en mettant en évidence les réformes du secteur bancaire. La deuxième section explore la relation entre les bonnes pratiques de gouvernance et la performance bancaire en analysant les indicateurs de performance des banques publiques en Tunisie.

### **SECTION 1 : GOUVERNANCE ET NORMES PRUDENTIELLES : LE CONTEXTE TUNISIEN**

#### **I.4. Les réformes du secteur bancaire concernant la gouvernance**

Selon un rapport de l'agence de notation Fitch (2009), la gouvernance des entreprises en Tunisie présentait encore des lacunes en matière de maturité, malgré la croissance économique constatée au cours des dernières années et les réformes entreprises de façon régulière. Le rapport met en avant les réformes législatives entreprises par les autorités réglementaires pour accroître la transparence et le contrôle dans la gestion des entreprises. Ces réformes comprenaient :

- L'adoption du Code des sociétés commerciales en 2000, qui était une référence juridique importante pour les investisseurs, tant nationaux qu'internationaux.
- La promulgation de la loi 2005-96 en octobre 2005, qui avait pour but de renforcer la sincérité des comptes des sociétés, leur divulgation financière, et leur gouvernance.

Cette loi cherchait également à consolider le rôle du conseil du marché financier dans l'accomplissement de ses missions.

- La création d'un guide de bonnes pratiques de gouvernance des entreprises en 2008, élaboré par le Centre Tunisien de Gouvernance d'entreprise (CTGE), dans le but d'encourager les entreprises à adopter des pratiques de gouvernance avancées. Ce guide a été mis à jour en 2012.

À ce stade, Fitch souligne que plusieurs facteurs clés expliquent le retard dans le développement des pratiques de gouvernance d'entreprise en Tunisie. Il s'agit principalement de l'absence d'un cadre réglementaire formel pour la gouvernance d'entreprise et du manque d'exigences réglementaires en matière de divulgation, sauf pour quelques entreprises cotées en bourse.

En ce qui concerne le secteur bancaire, il est considéré comme ayant une gouvernance particulière en raison de ses caractéristiques spécifiques, notamment le niveau élevé d'endettement et la réglementation stricte qui le régit. De plus, le contrôle au sein des banques repose fortement sur des mécanismes internes, car les mécanismes externes tels que la discipline exercée par le marché des produits ou le marché de la prise de contrôle ont moins d'importance dans le contexte bancaire tunisien.

Depuis 2011, un ensemble de réformes a été entrepris dans le secteur bancaire. Ils ont touché plusieurs volets en mettant l'accent principalement sur la gouvernance. Les banques ont été incitées à adopter une gestion prudente et saine, garantissant leur stabilité à long terme tout en veillant à la protection des intérêts des actionnaires, des créanciers, des déposants et des employés.

Pour cela, la BCT a émis « la circulaire N° 2011-06 » qui a abordé diverses mesures pour promouvoir une meilleure gouvernance dans le secteur bancaire. Cette circulaire a abordé:

- Renforcement et éclaircissement des responsabilités et devoirs du Conseil d'Administration (CA), en le engageant plus activement dans la gestion des risques.
- Exigences accrues pour les administrateurs, notamment les administrateurs indépendants, et redéfinition des conditions d'éligibilité pour ces derniers.

Le renforcement de la gouvernance des banques a été réalisé grâce à la promulgation de « la loi bancaire en 2016 (loi N° 2016-48 du 11 juillet 2016) », en mettant en place les mesures suivantes :

- Reprendre plusieurs mesures de « la circulaire N°2011-06 » relatives aux administrateurs indépendants et aux comités issus du Conseil d'Administration.
- Clarifier la définition des petits actionnaires en précisant qu'il s'agit des actionnaires détenant individuellement jusqu'à 5% du capital de la banque.
- Abandonner le comité exécutif de crédit afin de renforcer la distinction entre la gestion relevant de responsabilité du Directeur Général et le contrôle sous la supervision du Conseil d'administration.

La loi bancaire a exigé la mise en place de politiques de gouvernance plus précises, notamment :

- Dispositif de contrôle interne : les banques doivent désormais instaurer un dispositif de contrôle interne adapté à la nature et à la taille de leurs activités pour assurer l'efficacité des opérations, la protection des actifs et la gestion des risques.
- Gestion conflits d'intérêt : Des dispositions sont prises pour assurer une gestion efficace des conflits d'intérêts, garantissant ainsi l'intégrité et la transparence dans les décisions prises par les banques.
- Divulgence financière : les banques sont tenues de fournir une divulgation financière détaillée sur leurs activités, leurs indicateurs financiers ainsi que leurs règles de gouvernance et de contrôle interne.

Par ailleurs, la loi bancaire a établi un délai d'un mois pour que la Banque Centrale de Tunisie puisse rejeter la désignation d'un membre au sein du CA, du Directeur Général, du Président du Conseil d'Administration et du Directeur Général adjoint. Cette mesure vise à éviter tout report de la décision de nomination après que les intéressés aient déjà commencé exercer leurs fonctions.

## **I.5. L'amélioration de la gouvernance après la restructuration des banques publiques**

En 2012, le Ministère des Finances, en collaboration avec la BCT, a pris conscience des défis et des difficultés auxquels faisait face le secteur bancaire, notamment les banques publiques : la BNA, la BH et la STB. Pour mieux comprendre la situation de chaque banque et identifier leurs points forts et faibles, des audits complets ont été lancés. Ces audits visaient à élaborer des programmes de restructuration spécifiques pour chacune des grandes banques publiques. Parmi les objectifs de cette réforme, il y avait la volonté de réexaminer le rôle de

l'Etat dans le secteur bancaire (Amel Medini (2020)). En effet, pour améliorer la gouvernance des banques publiques, quatre axes majeurs ont été mis en œuvres :

### **5.1. Séparation entre les fonctions PCA et du DG de la banque**

La séparation des rôles du Président du CA et du Directeur Général représente un pas décisif vers l'affirmation du principe de division entre la responsabilité de la gestion de la banque, qui incombe au directeur général, et le rôle de surveillance attribué au conseil d'administration (Amel Medini (2020)).

Cependant, il est relevé qu'aucune définition n'a été fournie concernant la mission et les attributions du Président du CA, à l'exception de quelques rôles tels que la proposition de l'ordre du jour des réunions, la convocation des réunions et la présidence de ces dernières. Le président du Conseil d'Administration a pour responsabilité de veiller à la réalisation des choix fixés par le conseil, conformément aux statuts de la banque. Selon Medini (2020) « Cette lacune a été surmontée partiellement par l'élaboration au niveau de chaque banque d'une charte de bonne gouvernance traitant en partie des attributions du président du CA ». Toutefois, cette approche reste limitée car elle dépend de l'interprétation de chaque conseil.

Donc « Il est primordial de fixer d'une manière claire et précise les attributions du Président du Conseil d'Administration mais aussi de prévoir les moyens qui doivent être mis à sa disposition pour lui permettre d'assurer ses fonctions convenablement » (Medini (2020)).

### **5.2. Révision de la méthode de sélection des représentants de l'Etat au sein des Conseils d'Administration des banques publiques**

Avant la restructuration des banques publiques, les administrateurs représentant les participants publics étaient nommés par les ministères concernées sans qu'il existe des critères prédéfinis pour leur sélection.

Cependant, dans le cadre de la restructuration et l'amélioration de la gouvernance des banques publiques, une nouvelle méthode de sélection des administrateurs a été introduite. La sélection se fait « en fonction de critères combinés tenant compte à la fois de leurs compétences académiques et professionnelles et de leur expérience réussie en rapport avec les aptitudes et la complémentarité requises ».

Dans ce cadre, une commission mixte est constituée, regroupant à la fois des représentants du secteur public et privé. Cette commission a pour mission de définir les critères de sélection et d'évaluation de la performance des administrateurs qui représentent l'Etat au sein des Conseils d'Administration des banques publiques.

Selon Medini (2020) cette démarche a conduit à :

- « La fixation d'un minimum de critères de compétence et d'expérience pour les administrateurs, ce qui n'était pas le cas auparavant ».
- « L'ouverture des conseils d'administration des banques publiques à des compétences du secteur privé ».
- « L'évaluation de la performance des administrateurs. D'ailleurs certains administrateurs n'ont pas vu leur mandat renouvelé après la première période de 3 ans ».

### **5.3. Nomination d'administrateurs indépendants**

Cette initiative de désigner deux administrateurs indépendants au sein du conseil d'administration (CA) de chaque banque résulte d'un processus de mise en concurrence visant à renforcer la gouvernance au sein de ces institutions financières. Les administrateurs indépendants ont été choisis en fonction de leur expertise et de leur expérience spécifique dans les domaines cruciaux de l'audit et de la gestion des risques.

Leur rôle est d'occuper les postes de président au sein du comité d'audit et du comité des risques, qui sont tous deux des organes rattachés au conseil d'administration. Cette démarche vise à répondre aux exigences des réglementations bancaires, notamment la circulaire de la Banque Centrale Tunisienne « N°2011-06 datée du 20 Mai 2011 ».

En conséquence, cette initiative a apporté plusieurs avantages significatifs. Tout d'abord, elle a contribué à diversifier les profils présents au sein du conseil d'administration, ce qui est essentiel pour apporter une pluralité de perspectives et d'expériences lors de la prise de décisions stratégiques. De plus, en plaçant des administrateurs indépendants à la tête des comités d'audit et des comités des risques, elle a renforcé la surveillance et le contrôle interne au sein de ces institutions bancaires, conformément aux exigences réglementaires. En fin de compte, cette démarche vise à accroître la transparence, la responsabilité et la conformité aux normes en vigueur au sein du secteur.

### **5.4. Réforme des procédures de nomination et de rémunération des Directeurs Généraux des banques publiques**

La manière dont les Directeurs Généraux sont nommés au sein des banques publiques a été améliorée par la mise en place d'un processus d'appel à candidature. Cette procédure a permis de sélectionner les candidats en se basant sur des critères rigoureux visant à garantir leur compétence et leur expérience. Par ailleurs, les modalités de rémunération des Directeurs Généraux ont été revues afin de les rendre plus compétitives et alignées sur les objectifs du contrat. Il est important de noter que la fixation de la rémunération des Directeurs Généraux a été réalisée de manière concertée entre le CA et le Ministère des Finances pour les trois grandes

banques publiques. Ces mesures visent à attirer des talents de haut niveau dans la gestion des banques publiques tout en mettant l'accent sur la performance et la réalisation des objectifs fixés.

## **SECTION 2 : LA RELATION ENTRE LES BONNES PRATIQUES DE LA GOUVERNANCE ET LA PERFORMANCE BANCAIRE**

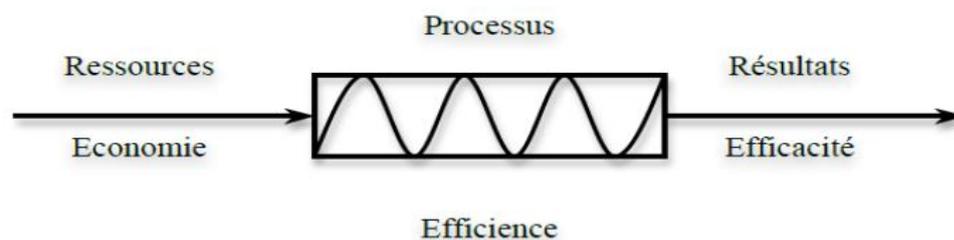
### **I.1. La performance bancaire**

Depuis le début du vingtième siècle, nombreux chercheurs se sont fortement intéressés à la notion de performance.

#### **1.1. Définition de la performance bancaire**

La performance bancaire est une notion clé dans la littérature. C'est un aspect principal qui intéresse les parties prenantes de la banque et il présente ainsi, l'objectif à atteindre par toute établissement financier. Cette notion a été définie par plusieurs auteurs. En effet, selon Annick Bourguignon (1997) la performance peut être définie comme étant « la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs ».

**Figure 1: Définition de la performance selon Bouquin**



Source : Bouquin H., (2001).

Selon cette définition, la performance ne se limite pas aux résultats attendus mais plutôt les moyens mis en œuvre, dans toutes les dimensions (sociales, économiques, commerciales...) adaptées au niveau local des objectifs organisationnels.

Selon l'étude de Hélène Bergeron (2000), la perception de la performance bancaire diffère selon qu'elle est évaluée en interne ou en externe. En interne, la performance dépend de la manière dont les salariés, les dirigeants et les parties prenantes la perçoivent. Par contre en externe, la performance est évaluée en fonction de la manière dont elle est perçue par ses partenaires d'affaires, tels que les fournisseurs, les clients et autres parties prenantes externes.

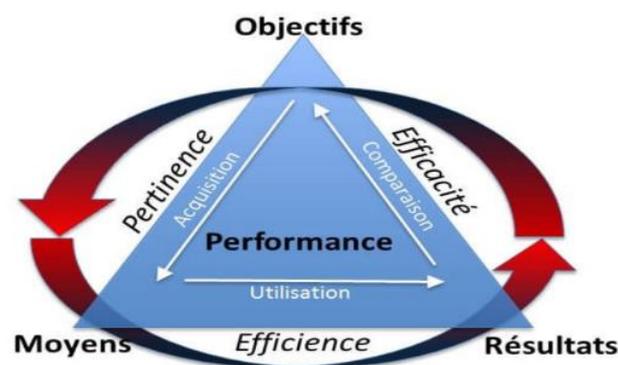
En revanche, selon Bouquin (2001), tout d'abord, la performance repose sur la définition classique de l'économie, qui cherche à acquérir des ressources au coût le plus bas possible. Ensuite, ces ressources sont soumises à un processus où l'efficacité est primordiale pour maximiser la production de produits ou de services obtenus à partir d'une quantité donnée de ressources. Enfin, l'efficacité garantit l'atteinte des objectifs et des finalités définis au préalable.

En se référant à ces diverses définitions, nous pouvons décrire la performance comme le degré de réalisation des objectifs poursuivis par une banque. En d'autres termes, une banque est dite performante lorsqu'elle est efficiente et efficace. Elle est efficiente lorsqu'elle minimise les ressources utilisées pour atteindre ses objectifs. Elle est efficace lorsqu'elle réalise effectivement les objectifs qu'elle s'est fixés.

## 1.2. Les concepts de la performance

Généralement la performance repose sur deux axes fondamentaux : l'efficacité et l'efficacé. En effet, il est possible d'affirmer que l'ensemble des enjeux liés à la performance peuvent être résumés à ces deux concepts. Selon Ralph Ablon Président d'Odgen Corporation, « Les meilleurs résultats sur le long terme sont dus à de bonnes décisions stratégiques, qui assurent que les choses justes sont faites (efficacité), et à la combinaison de la conception, de la technologie, et de l'automatisation qui assure que les choses seront faites correctement (efficacé) ».

**Figure 2 : Schéma des composantes de la performance**



Source : Bouquin.H, (2001), P. 63

### 1.2.1. Le concept d'efficacité

Lorsque nous voulons établir une relation entre les objectifs et les résultats, nous parlons de l'efficacité. Cela signifie que cette dernière est la capacité de l'entreprise à réaliser ses résultats escomptés en fonction des objectifs prédéfinis.

Plus clairement l'efficacité peut être définie comme « le meilleur rapport possible entre le degré de réalisation des objectifs et les moyens mis en œuvre pour les obtenir » En effet, une banque est dite performante lorsqu'elle réalise les objectifs fixés par les managers au début de l'action (Audrey Aslanoff (2013)). Donc, nous pouvons dire que l'efficacité est le rapport le plus approprié entre le degré de réalisation des objectifs et les moyens mis en œuvre pour les atteindre.

### **1.2.2. Le concept d'efficience**

Le concept de performance inclut également la notion de l'efficience. Elle concerne l'utilisation optimale des ressources disponibles pour atteindre les objectifs fixés. Autrement dit elle reflète la relation entre les ressources employées et les résultats atteints.

Selon Malo et Mathé (2000), l'efficience « maximise la quantité obtenue à partir d'une quantité donnée de ressources ou minimise la quantité de ressources consommées pour une production donnée ». Nous pouvons dire alors que l'efficience est la mesure d'absence de gaspillage dans l'emploi de ressources (techniques, humaines, financières...) tout en étant efficace.

En effet, une banque est dite performante lorsqu'elle respecte les ressources qui lui sont allouées ou lorsque, avec des moyens similaires, elle parvient à obtenir de meilleurs résultats que ceux qui ont été fixés à l'avance. Parmi les sources de l'efficience Johnson & Scholes (1997) distinguent les économies d'échelles, les coûts d'achat des inputs, l'expérience, le processus de production et de design du produit.

### **1.3. Les méthodes de mesure de performance bancaire**

Selon la littérature la performance est considérée comme un concept ambigu et complexe. En effet, il n'existe pas de définition universellement acceptée par les chercheurs. Ceci a engendré des difficultés dans l'évaluation de la performance. Par conséquent, les méthodes d'évaluation sont nombreuses et varient d'un auteur à un autre ainsi que d'un pays à un autre. Dans ce contexte, l'étude de Danièle Nouy (1993) a montré que les autorités prudentielles mettent en avant diverses méthodes pour évaluer la performance des banques. Ces méthodes peuvent être regroupées en deux grandes catégories : l'approche structurelle et l'approche non structurelle.

#### **1.3.1. L'approche structurelle**

Cette approche est connue sous le nom « approche frontière ». Elle repose sur des techniques d'analyse de la frontière. Ces techniques considèrent l'efficacité comme l'indicateur

le plus approprié de la performance. Elles peuvent être catégorisées en approche paramétrique et non paramétrique.

### **1.3.2. L'approche non structurelle**

Dans cette approche, nous trouvons les méthodes classiques de mesure de la rentabilité, telles que « la méthode des soldes intermédiaires de gestion » (SIG) et la méthode des ratios.

#### ❖ La mesure de la performance par les SIG :

L'évaluation de la rentabilité ne peut se limiter uniquement au résultat net, car ce dernier comprend tous les produits et charges liés à la banque, qui ne sont pas toujours de nature récurrente et peuvent avoir un impact sur la situation réelle de l'institution. Les soldes intermédiaires de gestion (SIG) offrent une analyse plus approfondie du résultat de la banque en le décomposant en plusieurs indicateurs, ce qui permet une meilleure appréciation du résultat. Les principaux indicateurs incluent les éléments suivants :

#### ➤ Le produit net bancaire (PNB) :

Le Produit Net Bancaire (PNB) est une mesure financière utilisée pour évaluer la performance économique d'une institution bancaire. Il représente les revenus nets générés par l'activité principale d'une banque, qui consiste à collecter des dépôts et à accorder des prêts. Le PNB bancaire est calculé en soustrayant du total des intérêts et des commissions perçus par la banque le coût des intérêts versés aux déposants et d'autres charges d'exploitation.

Si cet indicateur est positif, cela témoigne de la solidité financière de la banque et révèle sa stratégie. De nos jours, les banques ont tendance à accroître la part des commissions dans le produit net bancaire, car les revenus issus d'activités autres que la transformation des fonds ne présente généralement pas de risques significatifs.

#### ➤ Le résultat brut d'exploitation

Le résultat brut d'exploitation est une mesure qui traduit la valeur de richesse nette produite par la banque. Il s'agit d'une appréciation de la capacité d'une banque à générer une marge après l'imputation du coût des ressources et des charges de fonctionnement. Donc on obtient cet indicateur en retranchant du PNB, augmenté des produits accessoires, le volume des frais généraux et des dotations d'amortissements.

#### ➤ Le résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation correspond à la marge obtenue sur toutes les activités bancaires après avoir pris en compte les frais généraux et le coût des risques. Il est obtenu en déduisant les dotations nettes aux provisions du résultat brut d'exploitation.

➤ Le résultat net

Le résultat net d'une banque représente son profit réel après avoir soustrait toutes les dépenses et les charges de ses revenus bruts au cours d'une période donnée. C'est un indicateur clé de sa performance financière et de sa capacité à générer des bénéfices. Le résultat net se calcule en soustrayant certains postes comptables fiscaux du résultat courant avant impôt.

❖ La mesure de la performance par la méthode des ratios :

Les ratios de rentabilité sont parmi les mesures les plus couramment utilisées dans les analyses financières, car ils fournissent des indicateurs synthétisés basés sur les états financiers de la banque. Ces ratios sont appréciés pour leur clarté et leur facilité d'interprétation. En effet, plusieurs chercheurs tels que Pi et Timme (1993) et Mahajan et al (1996) privilégient principalement les ratios de rentabilité des actifs et des capitaux propres en tant que mesures de performance dans leurs études.

➤ Le ratio de rentabilité des actifs (ROA)

Le ratio de rentabilité des actifs (Return on Assets en anglais, abrégé en ROA) est un indicateur financier utilisé pour évaluer la performance d'une banque ou d'une institution financière. Il mesure la rentabilité générée par les actifs totaux de la banque. Egalement, khrawish (2011) a défini le ROA comme « l'aptitude de la banque à dégager des profits à partir des ressources disponibles ». Le ROA est calculé en divisant le bénéfice net de la banque par ses actifs totaux moyens sur une période donnée.

Ce ratio, exprimé en pourcentage, indique la capacité de la banque à générer des bénéfices à partir de ses actifs. Plus le ROA est élevé, plus la banque est efficace dans l'utilisation de ses actifs pour générer des profits. Cela peut constituer un indicateur important pour les investisseurs et les gestionnaires pour évaluer la performance globale d'une institution financière.

➤ Le ratio de rentabilité des fonds propres (ROE)

Le ROE bancaire, ou Return on Equity en anglais, est un indicateur financier qui mesure la rentabilité d'une banque en évaluant le rendement généré sur les fonds propres de la banque. Dans ce cadre, Hernard et al (2006) montrent que le ROE est l'indicateur le plus significatif pour évaluer la force de toute banque. Plus précisément, le ROE bancaire est calculé en divisant le bénéfice net de la banque par ses fonds propres moyens sur une période donnée, puis en multipliant le résultat par 100 pour exprimer le résultat en pourcentage. Un ROE élevé est généralement considéré comme positif, car il indique une utilisation efficace des fonds propres de la banque.

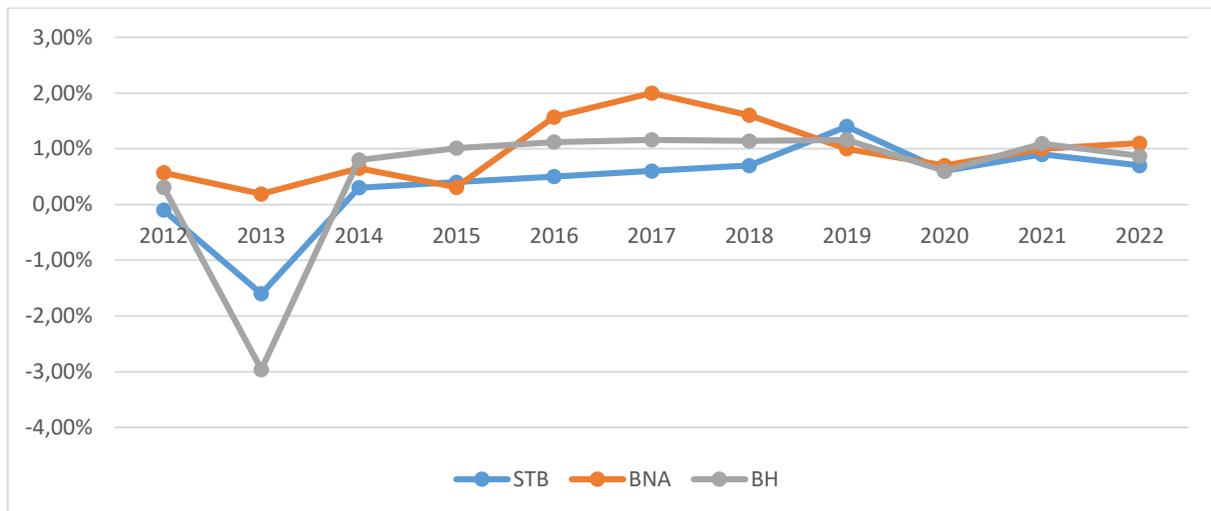
## **I.2. L'évolution des indicateurs : Banques publiques en Tunisie**

### **2.1. Rentabilité et performance financière**

#### **2.1.1. La rentabilité des actifs (ROA)**

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

**Graphique 1 : Evolution de la rentabilité des actifs (en %)**



Source : Elaboré par l'auteure à partir des rapports annuels de la STB BH et BNA

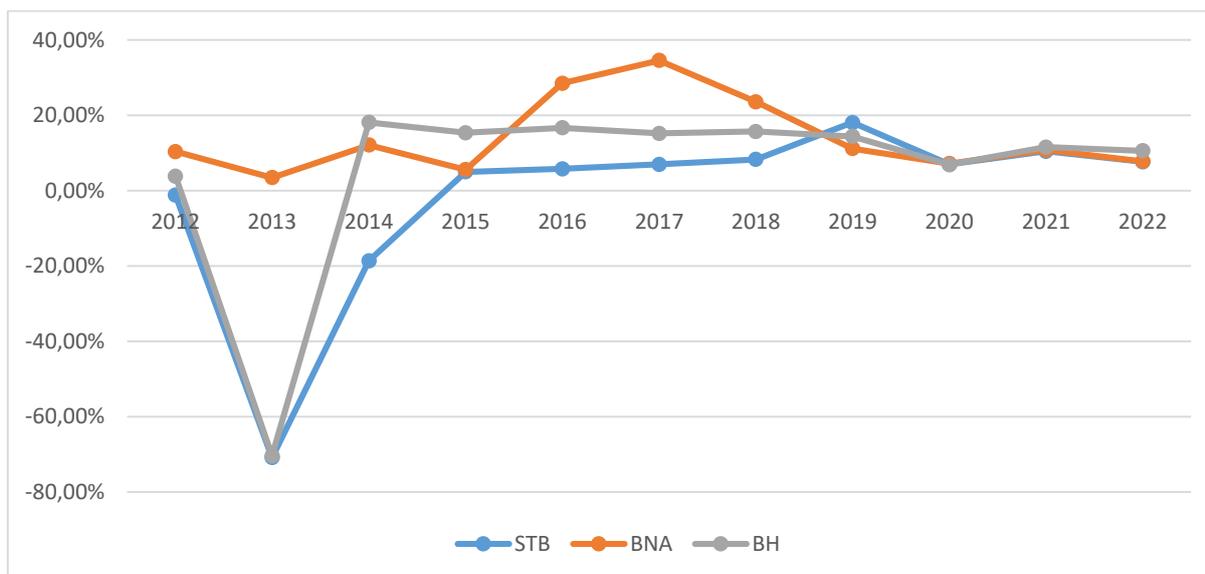
Avant la mise en œuvre d'un programme de restructuration, les banques ont connu une baisse significative, avec un creux en 2013. Suite à ces changements stratégiques, il y a eu une amélioration notable, en particulier pour la BH et la STB en 2015, montrant une reprise rapide de cet indicateur. Elles ont maintenu une performance relativement stable jusqu'en 2018, contrairement à la BNA qui a connu des fluctuations.

Les trois dernières années montrent une tendance similaire pour les trois banques, avec une baisse en 2020 due aux effets de la crise sanitaire. Néanmoins, ces banques semblent avoir réussi à surmonter ces impacts, signalant une résilience notable face aux défis externes.

#### **2.1.2. Le ratio de rentabilité des fonds propres (ROE)**

Ce graphique ci-dessous illustre l'évolution du Return on Equity (ROE) pour les banques STB, BNA, et BH de 2012 à 2022 :

**Graphique 2 : Evolution de la rentabilité des fonds propres (en %)**



Source : Elaboré par l'auteure à partir des rapports annuels de la STB BH et BNA

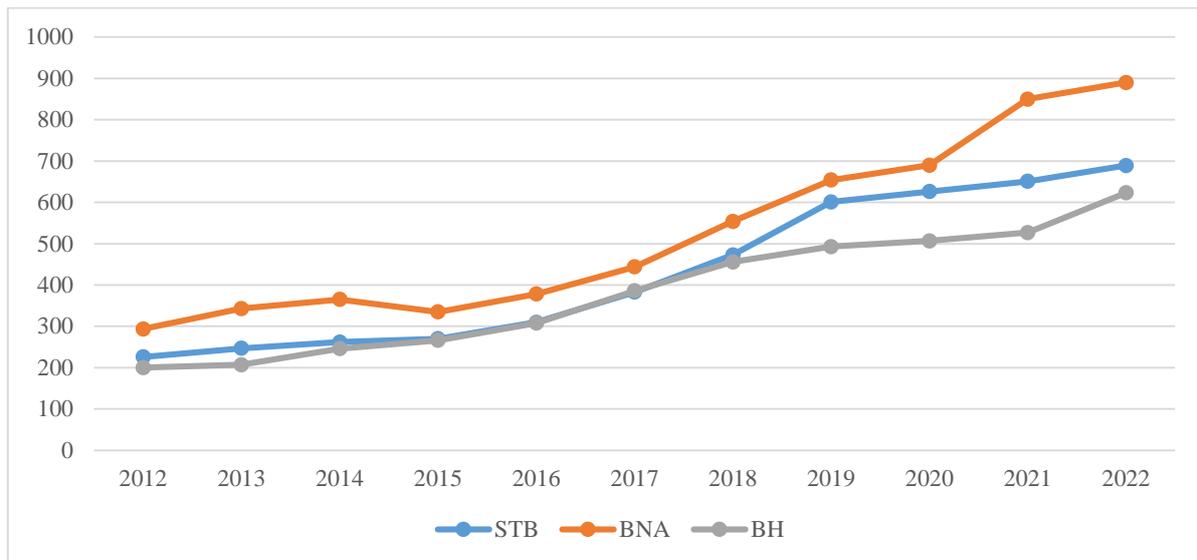
Avant 2015, les trois banques ont connu des fluctuations notables dans leur ROE. Pour STB, le ROE a varié de -1.15% en 2012 à 0.05% en 2015, montrant une tendance à la récupération. BNA a commencé avec un ROE de 0.10% en 2012 et a atteint 5.60% en 2015, indiquant une croissance significative. BH, quant à elle, a débuté avec un ROE de 3.88% en 2012, qui a chuté à 0.15% en 2015, montrant des signes de défi financier.

Les réformes introduites ont semblé favoriser une meilleure gestion des risques et une efficacité accrue, ce qui s'est reflété dans une augmentation graduelle du ROE pour les trois banques. Cependant, l'arrivée de la crise sanitaire en 2020 a posé de nouveaux défis, impactant potentiellement la trajectoire ascendante de ces indicateurs. Sans cette crise, il est plausible que les banques auraient pu réaliser de meilleures performances financières, étant donné la tendance positive observée suite aux réformes de gouvernance.

## **2.2. Le produit net bancaire « PNB »**

Le Produit Net Bancaire (PNB) est un indicateur financier essentiel dans le secteur bancaire, représentant la différence entre les revenus générés (comme les intérêts et commissions) et les coûts de financement. Il équivaut au chiffre d'affaires pour une banque, reflétant sa capacité à générer des profits à partir de ses activités principales.

**Graphique 3 : Evolution du produit net bancaire (MD)**



Source : Elaboré par l'auteure à partir des rapports annuels de la STB BH et BNA

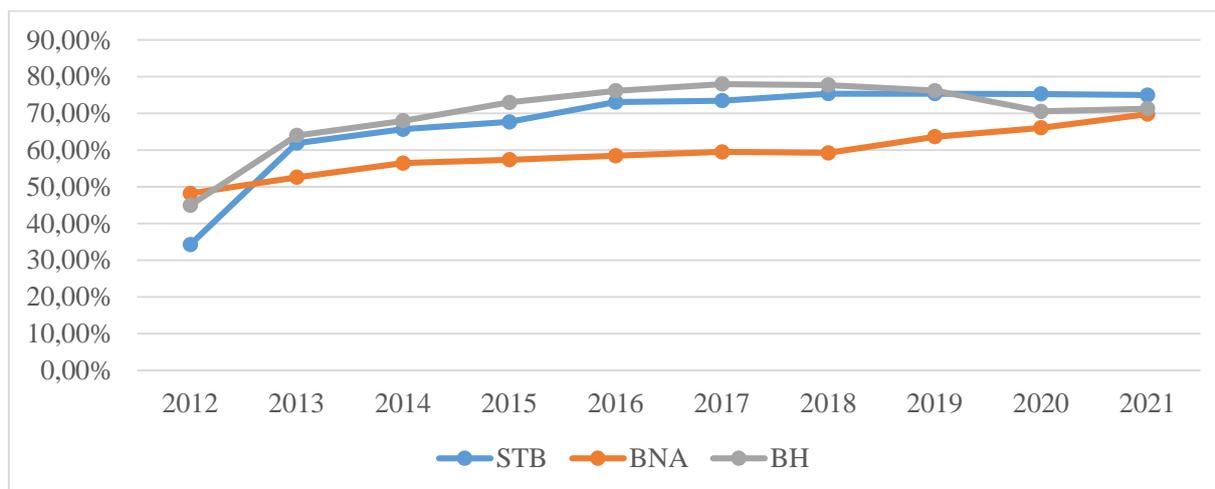
La présentation globale de l'évolution du PNB montre une tendance similaire pour les trois banques. Suite à la mise en œuvre du programme de restructuration, cet indicateur a enregistré des bons résultats, surtout sur la période 2015-2021. En effet, Il est passé de 602 MD en 2015 à 850 MD en 2021, soit un taux d'évolution 42%. La BNA a enregistré la plus forte croissance avec 154%, suivie de la STB 141% et la BH avec 97.7%. Cette évolution aurait été plus forte sans la propagation de la pandémie de Covid-19, qui a affecté le taux d'évolution du PNB et a entraîné sa légère baisse.

### **2.3. Qualité du portefeuille de crédit**

#### **2.3.1. Le taux de couverture des créances classées**

Le taux de couverture des créances classées des banques mesure la proportion des prêts considérés comme risqués ou non performants, qui sont couverts par des provisions ou des réserves constituées par la banque pour faire face à d'éventuelles pertes.

**Graphique 4 : Evolution du taux de couverture des créances classées (en %)**



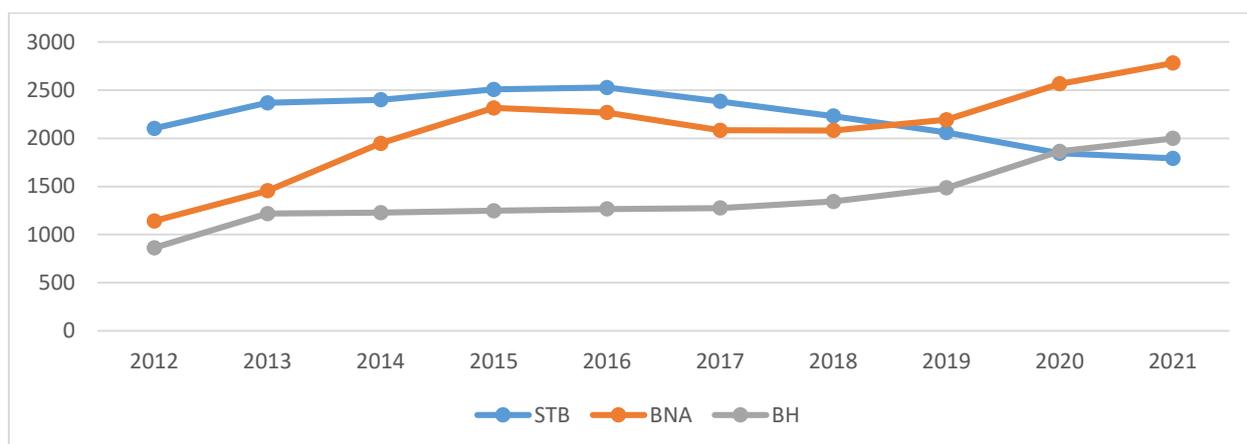
Source : Elaboré par l'auteure à partir des rapports annuels de la STB BH et BNA

Le taux de couverture des créances classées a enregistré une tendance générale à l'amélioration pour les trois banques au fil des années. La STB a enregistré les taux de couverture les plus élevés parmi les 3 banques au cours de la période, atteignant 75,50% en 2019. Cela peut indiquer une gestion plus prudente des créances risquées. Suite à la restructuration 2015, les trois banques ont connu une augmentation significative de leurs taux de couverture des créances classées, indiquant une amélioration de leur capacité à faire face aux créances risquées. Cependant, en 2020, la pandémie de covid-19 a entraîné une légère baisse des taux, reflétant les défis économiques temporaires auxquels les 3 banques ont été confrontées.

### **2.3.2. Les crédits accrochés**

Les crédits accrochés désignent les prêts ou créances que la banque considère comme risqués ou problématiques en raison de non-remboursement par l'emprunteur. Ces crédits sont susceptibles d'être en défaut de paiement ou de présenter des signes de détérioration de la qualité de remboursement.

**Graphique 5 : Evolution des crédits accrochés (MD)**



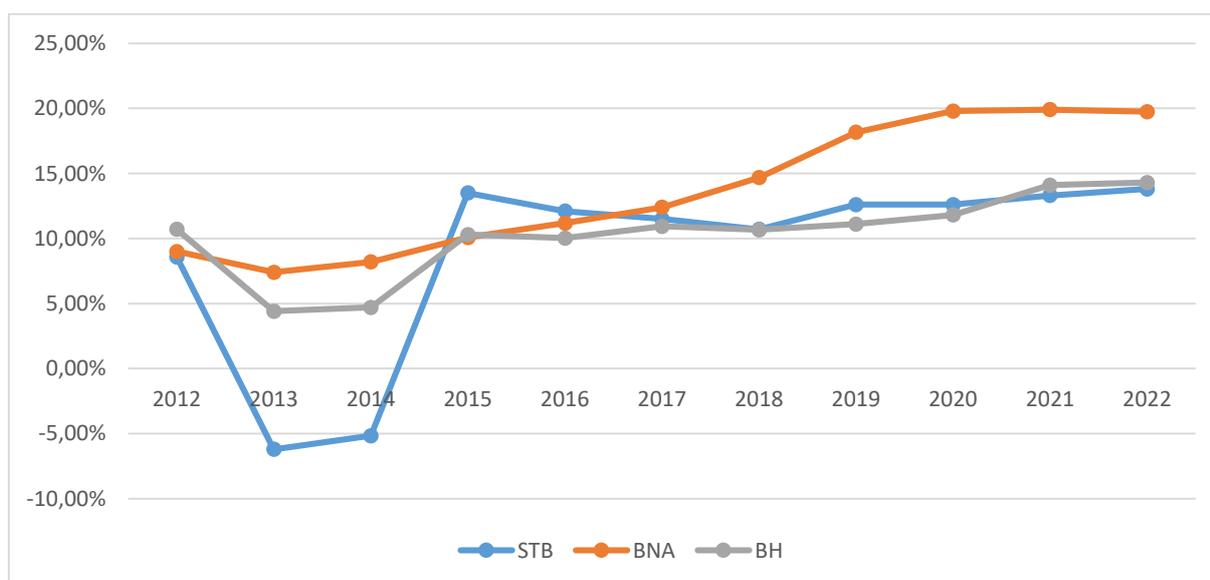
Source : Elaboré par l'auteure à partir des rapports annuels de la STB BH et BNA

Les crédits accrochés pour les trois banques ont montré une tendance générale à la hausse au fil des années jusqu'en 2015. L'année de restructuration semble avoir un effet positif sur l'évolution des crédits accrochés pour les trois banques. En effet, on observe sa diminution après la mise en œuvre de la restructuration. Cela peut indiquer que les mesures ont permis aux banques d'améliorer leur gestion des crédits risqués et de réduire les créances douteuses. Cependant l'année de la pandémie de covid-19, les crédits accrochés ont connu une augmentation. Cela peut être attribué aux défis économiques causés par la pandémie, qui ont pu affecter la solvabilité des emprunteurs et augmenter le nombre de crédits en souffrance.

## 2.4. Solvabilité et stabilité à Long Terme

### 2.4.1. Le ratio de solvabilité

**Graphique 6 : Evolution du ratio de solvabilité (en %)**



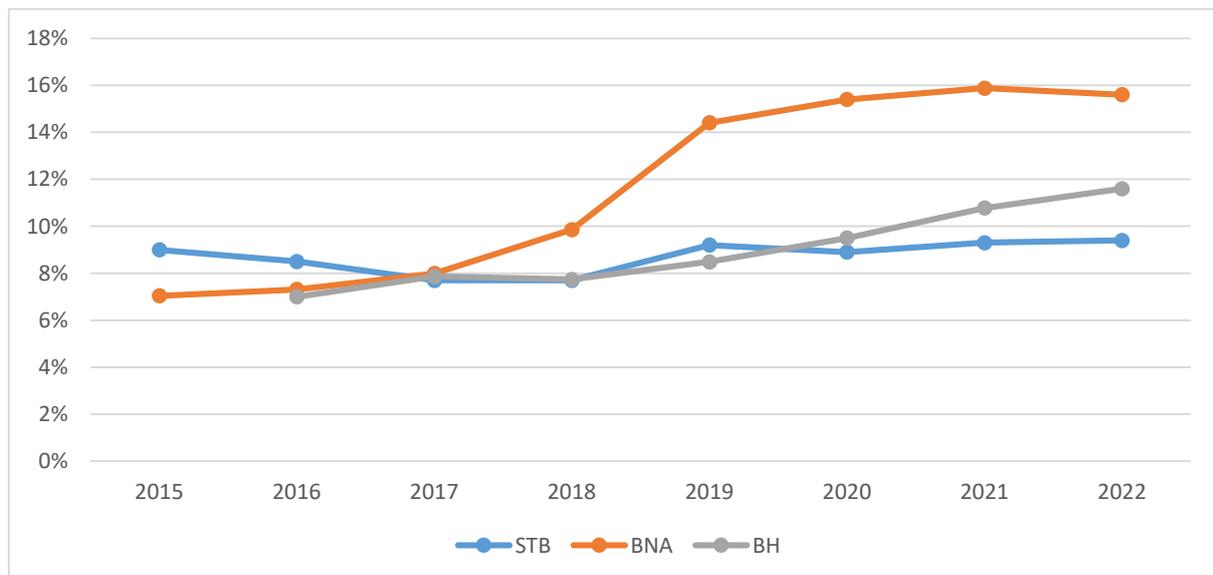
Source : Elaboré par l'auteure à partir des rapports annuels de la STB BH et BNA.

L'analyse de l'évolution du ratio de solvabilité pour les entités STB, BNA et BH entre 2012 et 2022 révèle des tendances variées. STB a connu une volatilité extrême, débutant avec un ratio élevé en 2012, chutant à des valeurs négatives en 2013 et 2014, avant de se stabiliser à un niveau bas mais constant de 2015 à 2022. BNA, en revanche, a montré une augmentation significative en 2013 et 2014, suivie d'une stabilisation à des valeurs plus faibles mais régulières. BH a affiché la plus grande stabilité, avec un ratio légèrement fluctuant mais restant autour de valeurs similaires tout au long de la période. Cette diversité dans l'évolution du ratio de solvabilité reflète les différences dans la gestion des risques et la santé financière de ces entités au fil du temps.

### 2.4.2. Le ratio de TIER1

Le ratio Tier 1, un indicateur crucial de la solvabilité d'une banque, mesure sa capacité à répondre à ses obligations envers les déposants. Une valeur élevée de ce ratio signifie une plus grande solidité financière de la banque. Ce ratio est réglementairement requis à ne pas être inférieur à 7%.

**Graphique 7: Evolution du ratio Tier 1 (en %)**



Source : Elaboré par l'auteure à partir des rapports annuels de la STB BH et BNA

Compte tenu de la limitation des données disponibles pour la BNA et la BH à partir de l'année 2015, l'analyse comparative du ratio Tier 1 s'est donc concentrée sur la période allant de 2015 à 2021.

Au cours de cette période les trois banques ont maintenu leur ratio Tier 1 au-dessus du seuil réglementaire. La STB a enregistré une légère baisse de son ratio, passant de 9% en 2015 à 7.7% en 2018 mais il a pu 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. Concernant la BNA et la BH, elles ont toutes les deux montré une évolution positive de leur ratio, avec une croissance stable et régulière, soulignant ainsi une amélioration continue de leur solidité financière durant cette période.

### **Conclusion :**

La gouvernance des banques publiques en Tunisie a connu une évolution significative au fil des années, en particulier après la restructuration mise en place suite à des difficultés financières antérieures. Les réformes entreprises pour renforcer la gouvernance ont eu un effet bénéfique sur la gestion des banques publiques, permettant d'instaurer des pratiques plus saines et prudentes. Grâce à ces réformes, les indicateurs de performances des banques publiques ont également montré une amélioration. Soulignant l'importance cruciale d'une gouvernance solide dans le secteur bancaire pour assurer la stabilité financière et la résilience face aux défis économiques. Cependant, malgré les progrès réalisés, il est essentiel de continuer à accorder une attention constante à la gouvernance et à la mise en œuvre de bonnes pratiques pour garantir une performance bancaire durable et soutenue dans un environnement en constante évolution.

## **CHAPITRE III : LA RELATION ENTRE LES MECANISMES DE GOUVERNANCE ET LA PERFORMANCE DES BANQUES PUBLIQUES TUNISIENNES : UNE ETUDE EMPIRIQUE**

La revue de la littérature exposée dans les chapitres précédents met en évidence le rôle crucial des mécanismes de gouvernance, à la fois internes et externes, dans le contrôle des activités des dirigeants de banques et leur impact potentiel sur la performance financière. Cependant, il est important de noter que l'impact de ces mécanismes sur la performance des banques demeure un sujet de débat. Les résultats issus des études empiriques présentent une diversité qui témoigne de la variabilité des contextes.

Dans ce contexte, l'objectif de ce chapitre est d'utiliser un modèle économétrique basé sur des données de panel pour évaluer l'impact des mécanismes de gouvernance sur la performance des banques publiques en Tunisie. Ce dernier chapitre se divise en deux sections: la première expose la méthodologie de recherche, tandis que la section suivante présente les résultats de l'analyse et les interprète. Pour ce faire, une analyse multivariée des données de panel portant sur un échantillon de trois banques publiques tunisiennes sur la période de 2000 à 2022 est réalisée. Les régressions sont effectuées à l'aide du logiciel STATA 14.2.

### **SECTION 1 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE**

Dans cette section, nous décrivons en détail notre échantillon de données, le modèle que nous utiliserons dans le cadre de notre étude, ainsi que les différentes variables qui le composent, à la fois la variable dépendante et les variables explicatives.

#### **I.3. Echantillon et collecte des données**

Dans notre échantillon, nous avons inclus les trois grandes banques publiques tunisiennes, à savoir la BNA, la BH et la STB. Les données financières et comptables, notamment le ROA (Return on Assets), le ratio de solvabilité et le total d'actif ont été recueillies à partir des états financiers et des comptes de résultats des banques concernées.

Pour ce qui est des données liées à la gouvernance, telles que la présence d'une dualité, la taille du conseil d'administration, le degré d'indépendance des membres du conseil, ces données ont été recueillies manuellement en consultant les rapports annuels des banques.

La période d'étude s'étend sur 23 ans, de 2000 à 2022, ce qui nous permet de constituer un panel de données complet comprenant un total de 69 observations. Cette durée significative nous offre la possibilité d'analyser les tendances et les évolutions sur une période considérable,

ce qui est essentiel pour évaluer l'impact de la gouvernance sur les performances financières des banques publiques au fil du temps.

#### **I.4. Définition des variables et présentation du modèle**

Dans les prochains paragraphes, nous mettrons en lumière la présentation de nos variables de recherche, ce qui nous permettra de formuler les hypothèses cruciales pour notre étude empirique.

##### **4.1. Définition des variables et formulations des hypothèses**

###### **4.1.1. La variable endogène**

Pour évaluer les performances des banques dans notre analyse, nous avons choisi d'utiliser le ratio de la rentabilité des actifs (ROA). Le ROA est un indicateur comptable calculé comme suit :

$$\text{ROA} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Total Actif}}$$

Ce ratio nous donne un aperçu de la capacité de la banque à générer des bénéfices à partir de ses actifs. En d'autres termes, il mesure l'efficacité avec laquelle la banque utilise ses ressources pour produire des revenus. Kithinji et al (2017), BELKEBIR et al (2018) et Duong et Nguyen (2021) ont également utilisé cette mesure.

###### **4.1.2. Les variables exogènes**

D'après des études empiriques antérieures, il a été démontré que plusieurs variables peuvent jouer un rôle explicatif dans les mécanismes de gouvernance. Pour notre analyse, nous avons sélectionné les variables suivantes :

- ❖ **Séparation « SEP »** : Cette variable fait référence à la séparation des rôles de Directeur Général (DG) et de Président du Conseil d'Administration (PCA) au sein de la banque. Dans le cadre de notre étude, nous utiliserons une variable binaire, qui prend la valeur 1 lorsque ces deux postes sont séparés et 0 dans le cas contraire, suivant des travaux de recherche antérieurs tels que ceux de Pathan (2009) et Palvia (2011) . Certaines études ont suggéré que la performance des banques peut être source de préoccupation lorsque ces dernières présentent des structures duales, comme évoqué par Kaymak et Bektas (2008), Sbai, Meghouar (2017) et Talhaoui Azzaoui (2023) . Cependant, d'autres chercheurs ont soutenu la non-séparation des fonctions de PDG et de PCA, comme le

montrent les travaux de Sridharan et Marsinko (1997) . En s'appuyant sur ces études antérieures, nous formulons notre première hypothèse de recherche :

**« H1 : la séparation des fonctions DG/PCA a un impact significatif et positif sur la performance bancaire »**

**SEP = 1 → s'il existe une séparation entre DG/PCA**

**SEP= 0 → Si non**

- ❖ **Indépendance des administrateurs « INDEP »** : Cette variable est évaluée en calculant le nombre d'administrateurs au sein du Conseil d'Administration (CA), tel que proposé par Gulamhussen et Guerreiro (2009) . Certains chercheurs ont conclu que la présence d'administrateurs indépendants au sein du CA peut exercer une influence positive sur la performance des banques. Ces administrateurs indépendants sont perçus comme ayant la capacité de protéger les intérêts des actionnaires, comme en témoignent les travaux de Alexandre et al. (2000) et Choi et Hasan (2005) . Cependant, il est important de noter que certaines études ont également suggéré l'existence d'une relation négative entre la présence d'administrateurs externes et la performance bancaire, comme observé dans les études de Mkadmi et Halioui (2013) et Sbai, Meghouar (2017) . La deuxième hypothèse est la suivante :

**« H2 : l'indépendance des administrateurs a une influence significative et positive sur la performance bancaire »**

**INDEP : le nombre d'administrateurs indépendants au niveau du conseil d'administration**

- ❖ **La taille du conseil d'administration « TCA »** : Cette variable (TCA) est quantifiée en comptant le nombre de membres qui composent le CA de la banque. Cette mesure a été utilisée dans des travaux antérieurs de recherche, notamment dans les études de Sumner et Webb (2005), Pathan (2009) et Sabai et Meghouar (2017) . Selon plusieurs chercheurs, un CA de petite taille est souvent perçu comme plus efficace, car il favorise une meilleure coordination, des prises de décision plus rapides et une réduction des conflits d'intérêts. Ces arguments sont soutenus par des travaux tels que ceux de Fourgon et al. (2002), Staikouras Agoraki (2007) et Samout et Najia (2016) . Cependant, il est essentiel de noter que d'autres auteurs ont avancé une perspective différente. Ils suggèrent que de bonnes performances sont associées à un élargissement

de la taille du conseil d'administration. Cela a été étayé par des études menées par, Adams et Mehran (2003), Coles et al. (2008) et Belkebir, Daanoune, et Mouallim (2018). La troisième hypothèse est la suivante :

**« H3 : La TCA a une influence significative et négative sur la performance bancaire »**

**TCA : Le nombre d'administrateurs au niveau du conseil d'administration**

❖ **Ratio de solvabilité (SOLV) :** Le ratio de solvabilité (SOLV) est un indicateur qui mesure la solidité financière d'une institution financière en comparant les fonds propres prudentiels (capital disponible pour faire face aux risques) à l'ensemble de ses actifs et engagements hors bilan, en prenant en compte divers types de risques tels que le risque de crédit, le risque de marché et le risque opérationnel. Certains chercheurs ont observé que les exigences en matière de fonds propres ont un impact négatif sur la performance des banques « Berger et Di Patti (2006) et Barth et al. (2013) », tandis que d'autres auteurs ont montré une corrélation positive entre les exigences en matière de fonds propres et la performance bancaire « Fiordelisi et al. (2011) et Pessarossi et Weill (2015) ». La quatrième hypothèse est la suivante :

**« H4 : les exigences des fonds propres impactent significativement et positivement la performance bancaire »**

$$\text{Ratio de solvabilité} = \frac{\text{fonds propres}}{\text{Risque de crédit} + \text{Risque de marché} + \text{Risque opérationnel}}$$

#### **4.1.3. Les variables de contrôle**

L'objectif central de notre étude est d'explorer la relation entre les mécanismes de gouvernance et la performance des banques en Tunisie. Afin de garantir la robustesse de nos conclusions, nous prenons en compte plusieurs variables de contrôle, notamment la taille de la banque (SIZE) et l'ancienneté de la banque (AGE). Ces variables de contrôle ont pour rôle de réduire les disparités potentielles entre les différentes observations de notre étude et d'accroître la crédibilité des résultats obtenus. En les incluant dans notre analyse, nous cherchons à mieux comprendre comment ces facteurs peuvent influencer la relation entre les mécanismes de gouvernance et la performance des banques en Tunisie.

❖ **La taille de la banque « SIZE »**

La variable "taille de la banque" (SIZE) est quantifiée en prenant le logarithme népérien de l'actif total de la banque à la fin de l'exercice comptable. Cette mesure est couramment utilisée pour prendre en compte la taille des institutions financières. Des chercheurs tels que « Beck et al. (2006) et Pasiouras et al. (2007) » ont constaté une relation positive entre la taille de la banque et sa performance. Cela signifie que, selon leurs résultats, les banques de plus grande taille tendent à afficher de meilleures performances. Cependant, il est intéressant de noter que d'autres auteurs ont observé une relation négative entre la taille de la banque et la performance, comme indiqué dans les travaux de « Wall (1985) et Staikouras et al. (2007) ». Cette divergence dans les résultats met en lumière la complexité de la relation entre la taille de la banque et sa performance, ce qui constitue le point de départ de notre cinquième hypothèse de recherche :

**« H5 : la taille de la banque impacte significativement et positivement la performance bancaire »**

<b>SIZE= Log (Total actif)</b>
--------------------------------

❖ **L'âge de la banque « AGE »**

L'âge de la banque est un facteur clé qui peut exercer une influence significative sur sa performance. En général, plus une banque est ancienne, plus elle accumule de l'expérience dans le secteur financier. Dans le cadre de notre étude, nous quantifions l'âge de la banque en prenant le logarithme népérien du nombre d'années écoulées depuis sa création. L'inclusion de l'âge de la banque en tant que variable de contrôle dans notre analyse vise à comprendre comment la durée d'existence de la banque peut influencer sa performance. Les banques plus anciennes ont généralement une perspective historique plus longue, ce qui peut avoir des répercussions sur leurs décisions et leurs opérations. Notre analyse nous permettra d'explorer cette relation et d'ajouter de la profondeur à notre compréhension des facteurs qui influencent la performance des banques en Tunisie. La sixième hypothèse est la suivante :

**« H6 : L'ancienneté d'une banque a un impact significatif et positif sur sa performance »**

À partir des informations précédentes, nous pouvons résumer les définitions des variables de notre modèle dans le tableau suivant :

**Tableau 3 : Description des variables et signes attendus**

Identité de la variable	Notation	Définition et mesure	Signes attendus
<b>La variable endogène</b>			
<b>Ratio rentabilité des actifs</b>	<b>ROA</b>	Le Rapport entre le résultat net d'exploitation et le total d'actifs	
<b>Les variables explicatives</b>			
<b>Séparation DG/PCA</b>	<b>SEP</b>	Variable binaire : 1 si les fonctions de DG et PCA sont séparées, 0 sinon.	+
<b>La taille du conseil d'administration</b>	<b>TCA</b>	Le nombre d'administrateur dans le conseil d'administration	-
<b>L'indépendance des administrateurs</b>	<b>INDEP</b>	Le nombre d'administrateurs indépendants	+
<b>Solvabilité</b>	<b>SOLV</b>	Le rapport entre les fonds propres prudentiels et l'actif du bilan et les engagements hors bilan pondérés aux risques	+
<b>Les variables de contrôle</b>			
<b>La taille de la banque</b>	<b>SIZE</b>	Logarithme népérien de l'actif total de la banque à la fin de l'exercice comptable	+
<b>L'Age de la banque</b>	<b>AGE</b>	Logarithme népérien de l'âge de la banque	+

Source : élaboré par l'auteure sous stata 14.2

#### 4.2. Définition du modèle

Pour tester les six hypothèses énoncées précédemment, nous allons adopter une approche quantitative pour étudier le lien entre les mécanismes de gouvernance et la performance des banques publiques en Tunisie. Notre méthode consiste à utiliser un modèle de régression adapté aux données de panel, car notre échantillon de données présente à la fois une dimension individuelle (caractéristiques spécifiques à chaque banque) et une dimension

temporelle (évolution dans le temps). L'utilisation de données de panel nous permettra de prendre en compte à la fois les effets spécifiques à chaque banque et les variations dans le temps.

Ainsi, le modèle de données de panel se présente sous la forme d'un modèle à double indice Sevestre (2002) , qui peut être exprimé de la manière suivante :

$$Y_{it} = \alpha_0 + \sum \beta_k X_{kit} + U_{it}$$

Avec :

- (i,t) représente les indices respectifs de la banque et du temps, où i varie de 1 à 3 et t varie de 2000 à 2022.
- $Y_{it}$  désigne la variable dépendante observée pour l'individu i à la période t.
- X représente le vecteur contenant les variables explicatives.
- $\beta$  est le vecteur composé des k coefficients associés aux k variables exogènes.
- $\alpha_0$  représente le paramètre constant.
- $U_{it}$  est le terme d'erreur.

En effet, notre choix du modèle a été inspiré des travaux de Mkadmi, Halioui(2013) et Sbai, Meghouar (2017). De ce fait, notre modèle s'écrit comme suit :

$ROA_{i,t} = \text{Cons} + \beta_1 TCA + \beta_2 SEP + \beta_3 INDEP + \beta_4 SOLV + \beta_5 SIZE + \beta_6 AGE + U_{i,t}$
---

## **SECTION 2 : DISCUSSION ET ANALYSE DES RESULTATS**

### **I.1. Estimation du modèle**

Afin d'obtenir les estimations des paramètres de notre modèle, nous devons suivre une démarche en deux étapes. Tout d'abord, il est nécessaire de mener une analyse statistique descriptive des données de panel, puis de procéder à des tests économétriques.

#### **1.1. Analyse statistiques descriptives**

Cette analyse repose sur l'utilisation de certains indicateurs descriptifs, notamment la moyenne, la valeur maximale, la valeur minimale, ainsi que l'écart type. Les statistiques descriptives des variables prises en compte dans notre étude sont récapitulées dans le tableau ci-dessous. (Annexe N°1)

**Tableau 4 : Statistiques descriptives des variables**

Variable	Moyenne	Ecart-type	Minimum	Maximum
<b>ROA</b>	<b>0.61%</b>	<b>0.653</b>	<b>-2.96%</b>	<b>1.86%</b>
<b>TCA</b>	<b>11.42</b>	<b>0.775</b>	<b>10</b>	<b>12</b>
<b>SEP</b>	<b>0.30%</b>	<b>0.30</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
<b>INDEP</b>	<b>0.93%</b>	<b>1.004</b>	<b>0</b>	<b>2</b>
<b>SOLV</b>	<b>10.19%</b>	<b>4.184</b>	<b>-6.21%</b>	<b>19.91%</b>
<b>AGE</b>	<b>3.8395</b>	<b>0.230</b>	<b>3.258</b>	<b>4.174</b>
<b>SIZE</b>	<b>8.7708</b>	<b>0.537</b>	<b>7.675</b>	<b>9.868</b>

**ROA (rendement des actifs), TCA ( taille du conseil d’administration), SEP ( séparation entre les fonctions président / directeur général), INDEP ( le nombre des administrateurs indépendants), SOLV ( ratio de solvabilité) , AGE ( âge de la banque), SIZE ( taille de la banque).**

Source : élaboré par l’auteure sous stata 14.2

En se référant au tableau précédent, les statistiques descriptives révèlent que sur la période de 2000 à 2022, les trois banques tunisiennes présentent un rendement moyen de 0,61% en termes de Return on Assets (ROA). La valeur minimale observée est de -2,96%, tandis que la valeur maximale est de 1,86% avec un écart type de 0,653. L'écart type relativement élevé suggère une variabilité entre les ROA des banques de notre échantillon, indiquant ainsi une diversité significative (hétérogénéité) dans les performances des banques.

En ce qui concerne les variables de gouvernance, il est observé que la variable "Taille du Conseil d'Administration" (TCA) affiche une moyenne de 11,42 membres avec un écart-type de 0,775. La proximité des valeurs autour de la moyenne suggère une certaine cohérence dans la taille des conseils d'administration des banques tunisiennes. La variation minimale, de 10 membres à 12 membres, suggère que la plupart des conseils se situent à proximité de la moyenne, ce qui pourrait indiquer une stabilité dans la composition des conseils d'administration au fil du temps. De plus, la proportion moyenne d'administrateurs étrangers au sein de ces conseils est de 0,93%.

La variable "séparation" est une variable binaire qui ne prend que deux valeurs possibles, soit 0, soit 1. Sa moyenne est de 0.30%, ce qui signifie qu'en moyenne, environ 30%

des observations ont la valeur 1, indiquant la présence de séparation, tandis que 70% des observations ont la valeur 0, indiquant l'absence de séparation. L'écart-type de cette variable est également de 0.30, ce qui indique que la variable binaire est assez équilibrée en termes de répartition entre les deux catégories.

En ce qui concerne la variable "Ratio de Solvabilité", les statistiques révèlent une moyenne de 10,19%, avec un écart-type de 4,184. La variation du ratio entre un minimum de -6,21% et un maximum de 19,91% indique une certaine dispersion des niveaux de solvabilité au sein des banques tunisiennes de l'échantillon. L'écart-type relativement élevé suggère une variabilité significative, mettant en évidence des différences marquées dans les niveaux de solvabilité des banques.

La variable "âge" est mesurée en prenant le logarithme du nombre d'années d'existence de la banque. Les valeurs de cette variable varient entre 3.258 et 4.174. En moyenne, les banques ont une durée d'existence logarithmique d'environ 3.8395 années. L'écart-type de cette variable est de 0.230, ce qui indique une certaine variation autour de la durée d'existence moyenne des banques.

La variable "SIZE" représente la taille de la banque, mesurée en utilisant le logarithme du total des actifs. Cette mesure varie dans une plage allant de 7.675 à 9.868, ce qui suggère que les trois banques ont des tailles relativement proches les unes des autres. En moyenne, la taille de ces banques est d'environ 8.7708 sur l'échelle logarithmique, avec un écart-type de 0.537.

## **1.2. Analyse multi variée**

Notre recherche vise à étudier comment les mécanismes de gouvernance impactent les performances des banques publiques en Tunisie sur la période de 2000 à 2022, en utilisant l'économétrie des données de panel pour tenir compte des variations temporelles et entre les trois banques. Nous allons d'abord vérifier s'il y a une multicolinéarité entre nos variables explicatives, c'est-à-dire une forte corrélation entre elles, puis effectuer des tests économétriques pour estimer les paramètres de notre modèle, afin de comprendre comment la gouvernance affecte ces performances.

### **1.2.1. Analyse de la multi colinéarité**

Afin d'assurer la fiabilité des résultats de la régression sur les données de panel, il est essentiel de vérifier l'indépendance des variables explicatives. Pour ce faire, nous commençons par examiner la matrice des corrélations de Pearson de notre échantillon, comme indiqué dans l'Annexe 2. Ensuite, nous procédons à un test de « Variance Inflation Factor » (VIF) et

calculons la tolérance pour renforcer les conclusions tirées de la matrice des corrélations. Cela nous permet de confirmer l'absence de problèmes de multicollinéarité entre nos variables explicatives, ce qui est essentiel pour des résultats de régression fiables.

**Tableau 5 : Matrice de corrélation des variables indépendantes**

	ROA	TCA	SEP	INDEP	SOLV	AGE	SIZE
ROA	1						
TCA	-0.2375	1					
SEP	0.4182	-0.0748	1				
INDEP	0.0450	0.0964	0.7112	1			
SOLV	0.4989	-0.2229	0.5422	0.1755	1		
AGE	0.0316	0.2703	0.4896	0.5760	0.3143	1	
SIZE	0.2315	0.1542	0.7997	0.7091	0.4770	0.7572	1

**ROA (rendement des actifs), TCA ( taille du conseil d’administration), SEP ( séparation entre les fonctions président / directeur général), INDEP ( le nombre des administrateurs indépendants), SOLV ( ratio de solvabilité) , AGE ( âge de la banque), SIZE ( taille de la banque).**

Source : élaboré par l’auteure sous stata 14.2

Le tableau de corrélations indique que le ROA est négativement corrélé avec la taille du conseil d'administration, ce qui signifie que lorsque la taille du conseil d'administration augmente, le ROA diminue.

D'autre part, le ROA est positivement corrélé avec la séparation des fonctions, l'indépendance, le ratio de solvabilité, l'âge de la banque et sa taille. Cela suggère que ces facteurs sont généralement associés à une augmentation de la rentabilité des actifs (ROA). Cependant, il est important de noter que la corrélation ne détermine pas la causalité, mais seulement des relations statistiques.

L'analyse de la matrice des corrélations de Pearson révèle que les variables exogènes présentent des coefficients de corrélation inférieurs à 0,8. Selon les critères, un seuil de 0,8 est souvent considéré comme la limite intérieure au-delà de laquelle des problèmes de multicollinéarité peuvent se poser, comme l'a indiqué Kennedy en 2003. La multicollinéarité est un phénomène où deux variables sont fortement corrélées entre elles, ce qui signifie qu'elles fournissent essentiellement la même information dans le modèle. Dans de tels cas, il est

généralement recommandé de remplacer ou d'éliminer l'une de ces variables pour éviter les problèmes potentiels dans l'analyse.

Par conséquent, nous pouvons conclure que toutes les variables exogènes de notre modèle sont indépendantes, ce qui signifie qu'il n'y a pas de problèmes de multicollinéarité. Cette conclusion est soutenue par les résultats du test du Variance Inflation Factor (VIF) et le calcul de la tolérance, qui sont présentés en détail dans l'Annexe 3.

**Tableau 6: Le test VIF des variables exogènes**

Variable	VIF	Tolérance 1/VIF
SIZE	8.06	0.124032
INDEP	4.05	0.247102
SEP	3.82	0.261661
AGE	2.64	0.378782
SOLV	2.08	0.481358
TCA	1.30	0.769478
Mean VIF	3.66	/

Source : élaboré par nos soins sous stata 14.2

D'après M. Becker et al (2014), si la valeur du VIF est en dessous de 10 et que la tolérance est supérieure à 0.1, cela indique l'absence de problèmes de multicollinéarité. En examinant nos données, nous constatons que les variables exogènes présentent effectivement des VIF inférieurs à 10 et des tolérances supérieures à 0.1, ce qui confirme notre conclusion selon laquelle il n'y a pas de problème de multicollinéarité.

### 1.2.2. Les tests économétriques

Comme mentionné précédemment, notre étude se concentre sur un échantillon de trois banques publiques tunisiennes observées sur la période 2000-2022. En raison de la combinaison de deux dimensions dans notre modèle « individuelle et temporelle », nous avons opté pour une régression sur les données de panel. Ce type de régression nécessite un choix entre deux méthodes d'estimation, à savoir le modèle à effets fixes et le modèle à effets aléatoires.

Pour prendre cette décision, nous avons effectué divers tests économétriques sur nos données de panel dans le but de déterminer la méthode d'estimation la plus appropriée pour notre modèle.

❖ **Test de présence d'effets individuels**

La première étape consiste à déterminer si nos données présentent effectivement des effets individuels. Nous pouvons évaluer l'existence de ces effets en utilisant le test suivant :

$$\left\{ \begin{array}{l} \mathbf{H0} : \alpha_i = \alpha_j \text{ (le modèle est homogène)} \\ \mathbf{H1} : \alpha_i \neq \alpha_j \text{ (le modèle est hétérogène) Avec : } i \neq j \end{array} \right.$$

**Tableau 7 : Résultat du test d'homogénéité**

<b>F-Statistique</b>	<b>36.39</b>
<b>Prob (F-statistique)</b>	<b>0.0000</b>

Source : élaboré par nos soins sous stata 14.2

Avec l'utilisation de Stata 14.2 (voir Annexe 4), nous avons obtenu un résultat de test avec une valeur de « P-value= 0.0000<5% ». Ce résultat indique que le test de présence d'effets individuels a conduit au rejet de l'hypothèse nulle qui postulait l'homogénéité. En conséquence, nous pouvons conclure que notre modèle présente des effets individuels, ce qui signifie que la structure de notre panel est hétérogène.

❖ **Les tests de spécification du modèle**

Après avoir identifié la présence d'un effet individuel dans notre modèle, il est désormais nécessaire de déterminer sa nature, qu'il s'agisse d'un effet fixe ou d'un effet aléatoire. La détection de la nature de cet effet individuel peut être réalisée au moyen du test suivant :

➤ **Test d'Hausman**

Le test d'Hausman (1978) est un outil utilisé pour décider entre deux approches de modélisation dans le contexte de données de panel : le modèle à effets fixes « fixed effects » et le modèle à effets aléatoires « random effects ».

La première approche suppose que l'influence des variables indépendantes sur la variable dépendante est constante pour tous les individus, quel que soit le moment dans le temps. La seconde approche suppose que cette relation entre la variable dépendante et les variables indépendantes n'est plus constante, mais plutôt aléatoire, avec les effets individuels étant traités comme des variables aléatoires.

Les hypothèses du test sont :

- H0** : Modèle à effets aléatoires
- H1** : Modèle à effets fixes

Ce test consiste à mesurer la différence entre l'estimateur à effets fixes et l'estimateur à effets aléatoires.

La valeur calculée de cette différence est de 4,66, avec une valeur p de 0,5881 (voir Annexe 5), ce qui est supérieur à un seuil de signification de 5%. En conséquence, nous acceptons l'hypothèse nulle, ce qui signifie que le modèle à effets aléatoires est le plus adéquat. Cela nous conduit à la conclusion qu'il n'y a pas de corrélation entre les variables explicatives et les termes d'erreur du modèle.

➤ **Le test d'hétéroscédasticité et d'autocorrélation**

À la lumière des tests précédents, nous avons choisi d'utiliser les coefficients du modèle à effets aléatoires. Cependant, il y a d'autres problèmes potentiels liés à nos données de panel qui pourraient altérer la signification de nos coefficients. Deux de ces problèmes sont l'hétéroscédasticité et l'autocorrélation. Par conséquent, nous allons entreprendre des tests spécifiques pour vérifier la présence d'hétéroscédasticité, en utilisant le test de Breusch-Pagan. Ensuite, nous effectuerons le test d'autocorrélation de Wooldridge (2002). Ignorer ces problèmes pourrait avoir un impact négatif sur la précision de nos coefficients, ce qui aurait des conséquences sur l'interprétation statistique de notre modèle.

➤ **Test de Breusch-Pagan**

Le test de Breusch-Pagan, également appelé test du multiplicateur de Lagrange, est utilisé pour examiner si notre modèle présente des erreurs homoscédastiques (variance constante) ou hétéroscédastiques (variance variable) au niveau des individus.

L'essence de ce test est de déterminer si la variance des carrés des résidus est constante pour un même individu. Les hypothèses sous-jacentes sont les suivantes :

- H0** :  $\sigma^2_{ut} = \sigma^2$ , les erreurs sont homoscédastiques
- H1** :  $\sigma^2_{ut} \neq \sigma^2$ , les erreurs sont hétéroscédastiques.

**Tableau 6 : Résultat du test d'hétéroscédasticité**

<b>F-Statistique</b>	<b>2.21</b>
<b>Prob (F-statistique)</b>	<b>0.0535</b>

Source : élaboré par l'auteure sous Stata 14.2

Les résultats du test, comme indiqué dans (l'annexe 6), révèlent que la p-value associée à la statistique F est supérieur à 5% (Prob > F=0.0535) avec une valeur de F (6,62) =2.21. En conséquence, nous acceptons l'hypothèse nulle au seuil de 5%, ce qui indique qu'il n'existe pas un problème d'hétéroscédasticité.

➤ **Le test de Woodbridge**

Ce test a pour objectif de déterminer si les erreurs du modèle présentent une autocorrélation de type autorégressif. L'autocorrélation des erreurs peut se manifester pour diverses raisons, telles que l'instabilité des coefficients, l'absence d'une variable importante ou une mauvaise spécification du modèle. Ce problème a été identifié grâce au test de Woodbridge, qui repose sur les hypothèses suivantes :

- H0** : Absence d'autocorrélation
- H1** : Présence d'autocorrélation

**Tableau 7 : Résultat du test d'autocorrélation**

<b>F-Statistique</b>	<b>2.082</b>
<b>Prob (F-statistique)</b>	<b>0.2858</b>

Source : élaboré par nos soins sous Stata 14.2

Les résultats du test, comme indiqué dans l'Annexe 7, révèlent que la p-value associée à la statistique F est supérieur à 5%, une probabilité (Prob > F) de 0,2858 avec une valeur de F-statistique =2.082. En conséquence, nous acceptons l'hypothèse nulle au seuil de 5%, ce qui signifie qu'il n'y a pas de problème d'autocorrélation dans nos données.

**I.2. Résultats et discussions**

Le tableau présenté ci-dessous résume les résultats de la régression effectuée sur les données de panel. Dans cette analyse, le ROA est considéré comme la variable endogène, tandis que les autres variables liées à la gouvernance sont traitées comme des variables exogènes, auxquelles s'ajoutent deux variables de contrôle.

**Tableau 8 : Résultats de la régression linéaire des données de panel et validations des hypothèses**

	Coefficient	P-value	Signe attendu	validée/rejetée
<b>TCA</b>	-0.071852	0.458	-	<b>Rejetée</b>
<b>SEP</b>	0.699788	0.012**	+	<b>Validée</b>
<b>INDEP</b>	0.243683	0.064***	+	<b>Validée</b>
<b>SOLV</b>	0.039581	0.081***	+	<b>Validée</b>
<b>SIZE</b>	0.196975	0.571	+	<b>Rejetée</b>
<b>AGE</b>	-0.496253	0.285	+	<b>Rejetée</b>
<b>Constante</b>	1.222928	0.5760	/	/
<b>Wald chi2 (6) = 39.39</b> <b>Prob &gt;chi2 = 0.0000*</b>		* Significatif au seuil de 1% ** Significatif au seuil de 5% *** Significatif au seuil de 10%		
<b>ROA (rendement des actifs), TCA ( taille du conseil d'administration), SEP ( séparation entre les fonctions président / directeur général), INDEP ( le nombre des administrateurs indépendants), SOLV ( ratio de solvabilité) , AGE ( âge de la banque), SIZE ( taille de la banque).</b>				

Source : élaboré par l'auteure sous stata 14.2

### 2.1. Qualité du modèle

L'analyse des résultats de régression présentés dans le tableau récapitulatif suggère fortement que le test de Wald Chi2, évaluant la significativité globale du modèle, est hautement significatif avec une valeur seuil de 1% (Prob > chi2 = 0,0000). Cette constatation indique une adéquation globale solide du modèle, démontrant ainsi une pertinence satisfaisante et une capacité explicative convaincante.

Les variables de gouvernance se révèlent être les plus influentes. Notamment, la variable "SEP" affiche le coefficient le plus élevé, ce qui en fait un proxy essentiel de la restructuration bancaire. Cette constatation souligne l'importance cruciale de la gouvernance bancaire dans notre modèle pour expliquer la performance.

## **2.2. La significativité des variables et interprétations des résultats**

### **▪ Taille du conseil d'administration « TCA »**

Les résultats de notre analyse indiquent que la variable exogène "TCA" qui représente le nombre d'administrateurs au sein des conseils d'administration des banques tunisiennes n'a pas d'impact significatif sur la rentabilité mesurée par le ROA. En d'autres termes, la taille des conseils d'administration des banques publiques en Tunisie n'influence pas de manière significative leurs performances. Cette conclusion est en accord avec les constatations de Coles et al (2008) et Belkebir et al (2018).

Cependant, nos résultats vont à l'encontre des conclusions de Pathan (2009), Ammar et Nakaa (2016) , ainsi que Sabai et Meghouar (2017) , qui suggéraient que la taille du conseil d'administration avait un impact sur la performance des banques.

### **▪ Séparation entre la fonction DG/ PCA « SEP »**

Nous avons constaté que la variable exogène "SEP" , qui représente la séparation des postes au sein des conseils d'administration des banques tunisiennes, exerce une influence positive et statistiquement significative, au niveau de 5%, sur la performance des banques. Cette découverte confirme notre hypothèse de départ. Elle s'aligne également avec la théorie de l'agence positive, formulée par Jensen (1993), qui stipule que le cumul des postes au sein des conseils d'administration entraîne des coûts d'agence tels que des conflits d'intérêts, une supervision partielle, une asymétrie d'information et une ambiguïté des responsabilités.

Il est intéressant de noter que nos résultats sont en accord avec les conclusions de Kaymak et Bektas (2008), Sbai et Meghouar (2017), ainsi que Belkebir et al (2018), qui ont également constaté un effet similaire de la séparation des postes sur la performance des banques.

### **▪ L'indépendance des administrateurs « INDEP »**

Conformément à notre hypothèse initiale, nous avons observé que le coefficient de la variable exogène "INDEP" est positif et significatif au seuil de 10%. Cela suggère que la présence d'administrateurs externes au sein des conseils d'administration des banques tunisiennes a un impact sur leurs performances. Cette corrélation positive peut s'expliquer par le rôle crucial que ces administrateurs jouent dans le bon fonctionnement du conseil d'administration. Nos résultats concordent avec les travaux de Tanna et al (2011) ainsi que Choi et Hassan (2005), mais vont à l'encontre de ceux de Sbai et Meghouar (2017).

▪ **Le ratio de solvabilité « SOLV »**

En ce qui concerne la réglementation des fonds propres, représentée par le ratio de solvabilité, nos résultats démontrent que la variable exogène "SOLV" a un impact positif et significatif, atteignant le seuil de 10%, sur la performance des banques publiques en Tunisie, mesurée par le ROA. Cette découverte vient confirmer notre hypothèse de départ.

Ce résultat peut s'expliquer par le fait que des niveaux plus élevés de fonds propres réduisent le risque moral entre les actionnaires et les déposants. En d'autres termes, des exigences plus élevées en matière de fonds propres incitent les gestionnaires à éviter de prendre des décisions excessivement risquées.

Il est important de noter que nos résultats sont cohérents avec ceux obtenus par Fiordelisi et al (2011), Pessarossi et Weill (2015), ainsi que Sbai et Meghouar (2017). Cependant, ils vont à l'encontre des conclusions d'autres études de recherche, telles que celles menées par Berger et Di Patti (2006) et Barth et al (2013).

▪ **Taille de la banque « SIZE »**

En concordance avec notre hypothèse, il semble que la variable de contrôle "SIZE," mesurée en utilisant le logarithme népérien du total des actifs de la banque, ait une influence positive sur la performance des banques en Tunisie, même si cette relation n'atteint pas de signification statistique. En d'autres termes, la taille des banques publiques tunisiennes ne semble pas avoir un effet statistiquement significatif sur leurs performances. Le fait que le signe soit positif suggère que, en général, les banques de plus grande envergure pourraient présenter des niveaux de performance plus élevés par rapport aux banques de plus petite taille.

Il est intéressant de noter que nos résultats correspondent à ceux de Beck et al (2006) et de Pasiouras et al (2007) El-Chaarani et al (2022). Cependant, ils diffèrent des conclusions d'autres recherches, telles que celles menées par Staikouras et al (2007) et Kasman (2010), qui ont rapporté des résultats contradictoires concernant l'impact de la taille des banques sur leur performance.

▪ **L'âge de la banque « AGE »**

En dépit de notre hypothèse initiale, il est à noter que le coefficient associé à la variable exogène "AGE" est négatif, bien que non statistiquement significatif au seuil de 10%. Cette constatation indique que l'âge des banques publiques tunisiennes ne possède aucun effet sur leurs performances.

Un autre point à considérer est que le fait que l'âge de la banque n'ait pas d'effet significatif peut suggérer que le secteur bancaire en Tunisie est concurrentiel, de sorte que les nouvelles banques peuvent rivaliser efficacement avec les plus anciennes en mettant en œuvre des stratégies innovantes et en attirant une clientèle diversifiée.

### **Conclusion :**

Dans le cadre de notre recherche, le troisième chapitre a entrepris une approche empirique visant à examiner l'impact des mécanismes de gouvernance, tant internes (représentés par les caractéristiques du conseil d'administration) qu'externes (incarnés par la réglementation prudentielle), sur la performance des trois banques tunisiennes à statut public. La mesure de cette performance s'est opérée à travers le taux de rentabilité des actifs (ROA) au cours de la période s'étendant de 2000 à 2022.

Selon nos résultats empiriques, il est apparu que les variables illustrant la séparation des fonctions entre le directeur général et le président du conseil d'administration, l'indépendance des membres du conseil, ainsi que le ratio de solvabilité, exercent un effet statistiquement significatif et positif sur la performance des banques publiques en Tunisie.

En revanche, nous avons observé que la taille du conseil d'administration a eu un impact négatif, alors que la taille de la banque a montré une influence positive bien que non statistiquement significative sur la performance bancaire. En conséquence, nous tirons la conclusion que la séparation adéquate des fonctions au sein du conseil d'administration et une plus grande indépendance des membres contribuent de manière positive à la performance des banques publiques en Tunisie.

## CONCLUSION GÉNÉRALE

L'objectif principal de cette étude réside dans l'analyser de l'incidence des modifications apportées aux mécanismes de gouvernance sur la performance des banques publiques tunisiennes. Cette évaluation repose sur l'analyse de l'évolution d'indicateurs prudentiels, de croissance et de performance, tout en établissant un lien entre les objectifs fixés et les résultats obtenus.

Ensuite, cette étude a approfondi son analyse en se livrant à une évaluation empirique plus détaillée, se concentrant spécifiquement sur l'influence des mécanismes de gouvernance sur l'un des indicateurs cruciaux dans l'évaluation des entreprises, à savoir la performance financière.

À la suite d'une évaluation exhaustive des divers indicateurs, nous avons observé une amélioration significative des ratios prudentiels dès la mise en œuvre des changements intervenus dans la gouvernance des banques publiques. Ces ratios sont désormais conformes à la réglementation en vigueur. Il convient également de noter une amélioration marquée de la qualité des actifs, ainsi que des indicateurs de croissance et de rentabilité, qui étaient précédemment insuffisants, voire négatifs.

Dans l'ensemble, les objectifs quantitatifs établis ont été largement atteints par les trois banques publiques, bien que certaines lacunes aient été constatées, notamment en ce qui concerne l'indicateur de performance financière.

La validation empirique montre que la séparation entre les fonctions DG/PCA, ainsi que la présence des administrateurs indépendants et le ratio de solvabilité ont des effets statistiquement significatifs et positifs sur la performance des banques publiques. Toutefois, nos résultats ont montré que la taille du conseil d'administration n'impacte pas la performance de ces banques.

Nos conclusions mettent en lumière l'importance des éléments du Conseil d'Administration en tant que mécanismes internes de gouvernance, ainsi que l'influence de la réglementation sur les fonds propres en tant que mécanisme externe. En effet, les réformes de gouvernance mises en place par les banques publiques ont contribué à accélérer l'amélioration de leur performance financière. Ces réformes sont issues du plan de restructuration des banques publiques, qui a couvert plusieurs volets. Bien que la mise en œuvre de ce plan ait été efficace, il est important de noter qu'elle ne suffit pas à maintenir cette performance. Des efforts doivent

se poursuivre durant la phase post-restructuration, en se concentrant sur les déterminants clés de la performance financière.

C'est la raison pour laquelle le ministère des Finances poursuit ses efforts pour établir des méthodes d'évaluation adaptées aux banques. Cette démarche a été renforcée par la mise en place de contrats-programmes depuis 2015, couvrant la période de 2016 à 2020. Actuellement, le ministère travaille à l'actualisation d'un autre contrat-programme.

Ces contrats-programmes fournissent un cadre structuré pour le suivi et l'évaluation du plan stratégique de modernisation et de développement des banques publiques. Ils visent principalement à clarifier les engagements mutuels et à définir les objectifs à atteindre. La mise en place de tels mécanismes contractuels suggère une volonté de renforcer la gouvernance, d'optimiser les performances et de garantir une trajectoire positive pour le secteur bancaire public tunisien.

Cette recherche offre aux décideurs publics une perspective éclairante sur les implications pratiques de leurs réformes actuelles et suggère des pistes pour renforcer davantage les performances financières des banques publiques. En comprenant les liens entre la gouvernance et les indicateurs clés de performance, les décideurs peuvent affiner leurs stratégies de réforme en mettant l'accent sur les aspects spécifiques de la gouvernance qui ont le plus grand impact sur la santé financière des banques.

Bien que cette étude apporte des perspectives significatives, elle présente des limites inhérentes à ce type d'analyse. La période examinée est également impactée par la crise sanitaire mondiale, susceptible d'avoir des implications négatives sur les résultats des banques étudiées. De plus, le nombre limité de banques incluses dans l'échantillon soulève des préoccupations quant à la généralisation des résultats à l'ensemble du secteur bancaire tunisien.

## **BIBLIOGRAPHIE**

Adams, R. B., & Ferreira, D. (2007). A theory of friendly boards. *The journal of finance*, 62(1), 217-250.

Adams, R. B., & Mehran, H. (2003). Board structure, banking firm performance and the bank holding company organizational form. In *Federal Reserve Bank of Chicago Proceedings* (No. 866).

Al Muhaisen, R. A., & Alobidyeen, B. Z. (2022). Corporate governance and corporate performance : The case of Jordanian banking sector. *International Journal of Business and Administrative Studies*, 8(2), 105.

Alexandre, H., & Paquerot, M. (2000). Efficacité des structures de contrôle et enracinement des dirigeants. *Finance contrôle stratégie*, 3(2), 5-29.

Ammar, S., & Nakaa, N. Impact des caractéristiques du conseil d'administration sur la performance financière : application aux banques tunisiennes.

Ansoff, I. (1968). The concept of corporate strategy. 35.

Barth, J. R., Lin, C., Ma, Y., Seade, J. & Song, F. M. (2013). Do bank regulation, supervision and monitoring enhance or impede bank efficiency ? *Journal of Banking and Finance*, vol 37.

Beck, T. Demirgüç-Kunt, A. Levine, R. (2006). Bank concentration, competition, and crises : first results. *Journal of Banking and Finance*, Vol. 30.

Becker.M, Christian M. Ringle & Marko Sarstedt, Franziska Völckner, (2014). How collinearity affects mixture regression results . *Marketing Letters review*, Vol. 10, N°9.

Belkebir.B, Rachid Daanoune.R & Mouallim.I, (2018). Analyse de l'Impact de la Gouvernance sur la Performance : Cas des Banques Marocaines. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, Vol. 24, N°4.

Berger A. et Di Patti B., (2006). Capital Structure and Firm Performance : A New Approach to Testing Agency Theory and an Application to the Banking industry. *Journal of Banking and Finance*, 30, PP. 1065-1102.

Bergeron, H., (2000). Les indicateurs de performance en contexte PME, quel modèle appliquer ? Notes de Cours du 21ème congrès de l'AFC.

Berle, A. A., & Means, G. G. C. (1991). *The modern corporation and private property*. Transaction publishers.

Bouquin H., (2001), « Le contrôle de gestion », Presses Universitaires de France, Collection Gestion, 5ème édition, Paris.

Bourguignon.A, (1997). Performance et contrôle de gestion, encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit. Édition Economica.

Brickley J.A, Coles J.L & Jarrell G., (1997). Leadership structure : separation the CEO and chairman of the boards . Journal of Corporate Finance, N° 03.

Charreaux G. et Desbrières P. (1998), Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre-valeur actionnariale, Finance-Contrôle-Stratégie, vol. 1, n° 2, pp. 57-88.

Charreaux, G. (1997). « Le Gouvernement des Entreprises » Revue française de gestion, 115(1), 38-56.

Charreaux, G. (2004). Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux (No. 1040101). Université de Bourgogne-CREGO EA7317 Centre de recherches en gestion des organisations.

Charreaux, G. J. (2004). Corporate governance theories: From micro theories to national systems theories. Université De Bourgogne Fargo Working Paper, (1040101).

Choi S. & Hasan I. (2005). Ownership, Governance, and Bank Performance : Korean Experience . Financial Markets, Institutions & Instruments, Vol.14, N°04, PP.215-242.

Coles, J.L., Daniels, N.D. and Naveen, L., (2008). Boards: does one size fit all? . Journal of Financial Economics, vol. 87.

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

Duong T. & Nguyen H. (2021). Bank Restructuring and Financial Performance : A Case Study of Commercial Banks in Vietnam. Journal of Asian Finance, Economics and Business, Vol. 8, No. 10, pp. 327–339.

El-Chaarani, H., & Abraham, R. (2022). The impact of corporate governance and political connectedness on the financial performance of Lebanese banks during the financial crisis of 2019–2021. Journal of Risk and Financial Management, 15(5), 203.

El-Chaarani, H., Abraham, R., & Skaf, Y. (2022). The impact of corporate governance on the financial performance of the banking sector in the MENA (Middle Eastern and North African) region: An immunity test of banks for COVID-19. Journal of Risk and Financial Management, 15(2), 82.

Fama E.F & Jensen M. C, (1983).Separation of ownership and control . Journal of law and Economics, N°26.

Fama, E. (1980). Agency Problems and the Theory of the Firm. Journal of Political Economy, 288–307.

Fiordelisi f, Marques-iBaneZ d, Molyneux p., (2011).Efficiency and Risk in European Banking .Journal of Banking and Finance, Vol.35.

Freeman R.E. (1984), Strategic Management, a Stakeholder Approach, Cambridge University Press, 292 p.

Gaver, J.J. and Gaver, K.M. (1998). The Relation between Nonrecurring Accounting Transactions and CEO Cash Compensation. Accounting Review, 73, 235-253.

Gulamhussen M.A., & Guerreiro L. (2009). The influence of foreign equity and board membership on corporate strategy and internal cost management in Portuguese bank. Management Accounting Research, Vol.20.

Hernard M., Monzo M., Hein M-J & Bernal F., (2006), «Dictionnaire Comptable et financier », édition de Groupe Revue Fiduciaire, Paris, P.541

Hill, C. W., & Jones, T. M. (1992). Stakeholder-Agency Theory. Journal of Management Studies , 131–154.

Hillman, A. and Dalziel, T., (2003). Boards of Directors and Firm Performance : Integrating Agency and Resource Dependence Perspectives. Academy of Management Review, Vol. 28, N°03.

Jensen M.C. (1993). The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems . Journal of Finance, vol.48, n°3.

Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Agency theory : Agency costs and ownership structure. Journal of Financial Economies.

Jonhson, G., & schools.K. (1997). Exploring corporate strategy, texts and cases, 4ème édition, NewYork : Prentice Hall, P. 151.

Kasman, A. (2010). Consolidation and Commercial bank net interest margins: evidence from the old and new European Union members. Journal Economic Modelling, Vol3.

Kaymak, T. and Bektas, E., (2008). East meets west Board characteristics in an emerging market: Evidence from Turkish banks . Corporate Governance, Vol. 16, N°06.

Kennedy P. (2003). A guide to econometrics . 5e edition, The MIT Press, Cambridge.

Khrawish, H.A. (2011) Determinants of Commercial Banks Performance : Evidence from Jordan. International Research Journal of Finance and Economics, 81, 19-45.

Kithinji A., Mwangi M., Litondo K. & Ogutu M. (2017). Bank restructuring and financial performance. International Journal of Economics, Commerce and Management, Vol. 5, No. 10.

Levine.R, (2004). The corporate governance of banks: a concise discussion of concepts and evidence . World Bank Policy Research Working Paper n° 3404.

Lipton, M. & Lorsch J., (1992). A modest proposal for improved corporate governance. *Business Lawyer*, Vol.48.

Macey, J. R. and O'Hara, M., (2003). The corporate governance of banks . *Economic Policy Review*, Vol.09, N°01.

Mahajan, A., Rangan, N., & Zardkoohi, A. (1996). Cost structures in multinational and domestic banking. *Journal of Banking & Finance*, 20(2), 283-306.

Malo.J Et Mathe J-C., (2000). *L'essentiel du contrôle de gestion*. Édition d'Organisation, 2ème édition, Paris, P.106.

Medini.A (2020). Réformes du secteur bancaire tunisien et restructuration des banques publiques. *Forum Ibn Khaldoun pour le développement*.

Mkadmi J-E. & Halioui K. (2013). Analyse de l'impact du conseil d'administration sur la performance des banques conventionnelles Malaisiennes. *La Revue Gestion & Organisation*.

Moerland.W, (1995). Alternative disciplinary mechanisms in different corporate systems. *Journal of Economic Behavior and Organisation*, Vol 26.

Mork, R. Shleifer & Vishny, (1988). Management Ownership and Market Valuation, *Journal of Financial Economics*, Vol. 20.

Moulay-Khatir. R et Benbouziane .M, (2010). La bonne gouvernance : un préalable à la modernisation et au développement du système bancaire. *Revue Economie & Management*.

Nouy, D. (1993). La rentabilité des banques françaises. *Revue d'économie financière*.

Oxelheim.L & Randoy.T, (2003). The impact of foreign board membership on firm value. *Journal of Banking and Finance*, vol 27, n°12.

Pasiouras, F. Kosmidou, K. (2007). Factors influencing the profitability of domestic and foreign commercial banks in the European Union. *Journal of Finance*, Vol.2.

Pathan, S., (2009). Strong boards, CEO power and bank risk-taking .*Journal of Banking and Finance*, vol. 33.

Pessarossi, P., & Weill, L. (2015). Les exigences de fonds propres influencent-elles l'efficience des banques ?. *Revue économique*, 66(3), 505-520.

Pfister.C, (1997). Politique monétaire et aspects prudeniels. *Bulletin de la Banque de France*, N°43, PP.1-9.

Pi, L., & Timme, S. G. (1993). Corporate control and bank efficiency . *Journal of Banking Finance*.

Polo.A (2007). Corporate governance of banks : The current state of the debate . *Munich Personal RePEc Archive*, N°2325, PP.09-10.

Sbai.H & Meghouar.H, (2017). L'impact des mécanismes de gouvernance sur la performance des banques marocaines. *Revue Question(s) de management*, Vol.03, N°18.

Sevestre, P., (2002), « Économétrie des données de panel », Edition Dunod, Paris.

Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A survey of corporate governance . *The journal of finance*, 52(2), 737-783.

Sridharan U. & Marsinko A. (1997). CEO duality in the paper and forest products industry . *Journal of Financial and Strategic Decisions*, Vol. 10, N°01.

Staikouras, P. K., Staikouras, C. K., & Agoraki, M. K. (2007). The effect of board size and composition on European bank performance. *European Journal of Law and Economics*.

Sumner, S. W., & Webb, E. (2005). Does corporate governance determine bank loan portfolio choice. *Journal of Academy of Business and Economics*, 5(2), 1-15.

Talhaoui, F., & Azzaoui, K. (2023). Gouvernance et performance bancaire, quelles relations ? Application au secteur bancaire Algérien. *Les cahiers du cread*, 39(1), 37-61.

Tanna, S., Pasiouras, F., & Nnadi, M. (2011). The effect of board size and composition on the efficiency of UK banks. *International Journal of the Economics of Business*, 441-462.

Trichet J.-C., (1995). Y a-t-il une montée des risques systémiques et comment y faire face ? . *Bulletin de la Banque de France*, n° 20, P.114.

Vettori, Florent.A, Jarillo, J. Carlos., (2000). Les économies d'échelle : du concept a l'application, le secteur bancaire suisse. *Cahiers de recherche HEC Genève*, N°21, P.05.

❖ **Travaux universitaires**

Yota.R, (2016), « Indice De Qualite Du Conseil D'administration Et Rentabilite », Thèse De Doctorat, France.

Audrey.A, (2013). La perception de la performance des fusions et acquisitions dans le secteur bancaire. Thèse de doctorat, Université Nice Sophia Antipolis, France, P. 99.

❖ **Rapports et documents :**

Contrat programme de la BH Bank

Contrat programme de la BNA

Contrat programme de la STB

Rapports annuels de la BH Bank 2000-2022

Rapports annuels de la BNA 2000-2022

Rapports annuels de la STB 2000-2022

❖ **Les circulaires, les lois et les décrets :**

La loi N° 2001-65 du 10 juillet 2001

La loi 2005-96 de l'octobre 2005

La circulaire N°2011-06 du 20 mai 2011

Le décret N° 2013-4953 du 5 décembre 2013

La loi N° 2016-48 du 11 juillet 2016

La circulaire N° 2021-05 du 19 août 2021

❖ **Webographie**

[www.banquemondiale.org](http://www.banquemondiale.org)

[www.bct.gov.tn](http://www.bct.gov.tn)

[www.bh.com.tn](http://www.bh.com.tn)

[www.bis.org](http://www.bis.org)

[www.bna.tn](http://www.bna.tn)

[www.bvmt.com.tn](http://www.bvmt.com.tn)

[www.cmf.tn](http://www.cmf.tn)

[www.imf.org](http://www.imf.org)

[www.stb.com.tn](http://www.stb.com.tn)

## ANNEXES

### Annexe 1 : Statistiques descriptives des variables

. summarize ROA TCA SEP INDEP SIZE AGE SOLV

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
ROA	69	.6147081	.6525411	-2.964554	2
TCA	69	11.42029	.7747067	10	12
SEP	69	.3043478	.4635016	0	1
INDEP	69	.9275362	1.004678	0	2
SIZE	69	8.770822	.5371982	7.674851	9.868223
AGE	69	3.839561	.2301892	3.258097	4.174387
SOLV	69	10.18551	4.184483	-6.21	19.91

### Annexe 2 : Matrice des corrélations de Pearson

. corr ROA TCA SEP INDEP SOLV AGE SIZE  
(obs=69)

	ROA	TCA	SEP	INDEP	SOLV	AGE	SIZE
ROA	1.0000						
TCA	-0.2375	1.0000					
SEP	0.4182	-0.0748	1.0000				
INDEP	0.0450	0.0964	0.7112	1.0000			
SOLV	0.4989	-0.2229	0.5422	0.1755	1.0000		
AGE	0.0316	0.2703	0.4896	0.5760	0.3143	1.0000	
SIZE	0.2315	0.1542	0.7997	0.8091	0.4770	0.7572	1.0000

### Annexe 3 : Le test VIF des variables exogènes

. vif

Variable	VIF	1/VIF
SIZE	8.06	0.124032
INDEP	4.05	0.247102
SEP	3.82	0.261661
AGE	2.64	0.378782
SOLV	2.08	0.481358
TCA	1.30	0.769478
Mean VIF	3.66	

### Annexe 4 : Test de présence d'effets individuels

```
. xtreg ROA TCA SEP INDEP SOLV SIZE AGE

Random-effects GLS regression           Number of obs   =           69
Group variable: ID                     Number of groups =           3

R-sq:                                  Obs per group:
    within = 0.3561                      min =           23
    between = 0.7696                     avg =           23.0
    overall = 0.3699                     max =           23

Wald chi2(6) =           36.39
Prob > chi2 =           0.0000

corr(u_i, X) = 0 (assumed)
```

### Annexe 5 : Test d'Hausman

```
. hausman fixed random

----- Coefficients -----
             (b)          (B)          (b-B)          sqrt(diag(V_b-V_B))
             fixed        random        Difference        S.E.
-----+-----+-----+-----+-----
SEP          .6841076      .6997885      -.0156809          .
TCA          .0682934     -.0718522      .1401456          .0779195
INDEP        .1114773      .2436832     -.1322059          .065559
SOLV         .0456215      .0395812      .0060402          .0059302
SIZE         1.058077      .1969757      .8611012          .4856408
AGE         -4.602322      -.4962533     -4.106069          2.27361

b = consistent under Ho and Ha; obtained from xtreg
B = inconsistent under Ha, efficient under Ho; obtained from xtreg

Test: Ho: difference in coefficients not systematic

chi2(6) = (b-B)'[(V_b-V_B)^(-1)](b-B)
        =           4.66
Prob>chi2 =           0.5881
(V_b-V_B is not positive definite)
```

### Annexe 6 : Le test d'hétéroscédasticité de Breusch-Pagen

```
. reg u2 TCA SEP INDEP SIZE AGE SOLV

Source |           SS           df           MS           Number of obs   =           69
-----+-----+-----+-----+-----+-----
Model | 12.1912799           6  2.03187998  F(6, 62) =           2.21
Residual | 56.9478397          62  .918513544  Prob > F =           0.0535
-----+-----+-----+-----+-----+-----
Total | 69.1391196          68  1.01675176  R-squared =           0.1763
                                           Adj R-squared =           0.0966
                                           Root MSE =           .95839

-----+-----+-----+-----+-----+-----
u2 |           Coef.   Std. Err.      t    P>|t|     [95% Conf. Interval]
-----+-----+-----+-----+-----+-----
TCA |   .0739971   .1710224     0.43  0.667   - .2678717   .4158659
SEP |  -.596357   .4901934    -1.22  0.228   -1.57624   .3835256
INDEP | .5932511   .2327143     2.55  0.013   .1280619   1.05844
SIZE |  -.188727   .6143102    -0.31  0.760   -1.416716   1.039262
AGE |  -.7898308   .8203677    -0.96  0.339   -2.429723   .850061
SOLV | -.0200678   .0400325    -0.50  0.618   -.1000915   .059956
_cons |  3.942897   3.860738     1.02  0.311   -3.774609   11.6604
```

## Annexe 7 : Le test d'autocorrélation

```
. xtserial ROA TCA SEP INDEP SOLV SIZE AGE
```

Wooldridge test for autocorrelation in panel data

H0: no first-order autocorrelation

F( 1, 2) = 2.082

Prob > F = 0.2858

## Annexe 8 : Résultats de la régression linéaire en données de panel

```
. xtreg ROA TCA SEP INDEP SIZE AGE SOLV, re
```

Random-effects GLS regression

Group variable: ID

R-sq:

within = 0.3561

between = 0.7696

overall = 0.3699

corr(u\_i, X) = 0 (assumed)

Number of obs = 69

Number of groups = 3

Obs per group:

min = 23

avg = 23.0

max = 23

Wald chi2(6) = 36.39

Prob > chi2 = 0.0000

ROA	Coef.	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]	
TCA	-.0718522	.0968046	-0.74	0.458	-.2615856	.1178813
SEP	.6997885	.2774664	2.52	0.012	.1559643	1.243613
INDEP	.2436832	.1317243	1.85	0.064	-.5018582	.0144917
SIZE	.1969757	.3477208	0.57	0.571	-.4845446	.878496
AGE	-.4962533	.4643565	-1.07	0.285	-1.406375	.4138688
SOLV	.0395812	.0226598	1.75	0.081	-.0048311	.0839935
_cons	1.222928	2.185311	0.56	0.576	-3.060204	5.506059
sigma_u	0					
sigma_e	.53348309					
rho	0	(fraction of variance due to u_i)				

## ANNEXE 9 : test d'effets fixes

```
. xtreg ROA TCA SEP INDEP SIZE AGE SOLV, fe
```

Fixed-effects (within) regression

Group variable: ID

R-sq:

within = 0.3891

between = 0.2433

overall = 0.1500

corr(u\_i, Xb) = -0.8527

Number of obs = 69

Number of groups = 3

Obs per group:

min = 23

avg = 23.0

max = 23

F(6, 60) = 6.37

Prob > F = 0.0000

ROA	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
TCA	.0682934	.1242681	0.55	0.585	-.1802798	.3168667
SEP	.6841076	.2757968	2.48	0.016	.1324319	1.235783
INDEP	-.1114773	.1471369	-0.76	0.452	-.405795	.1828403
SIZE	1.058077	.5972912	1.77	0.082	-.1366833	2.252837
AGE	-4.602322	2.320545	-1.98	0.052	-9.244103	.0394584
SOLV	.0456215	.0234229	1.95	0.056	-.0012313	.0924742
_cons	7.655984	4.049114	1.89	0.063	-.4434493	15.75542
sigma_u	.77480585					
sigma_e	.53348309					
rho	.67838728	(fraction of variance due to u_i)				

F test that all u\_i=0: F(2, 60) = 2.05 Prob > F = 0.1371

## **TABLE DES MATIÈRES**

<b>INTRODUCTION GÉNÉRALE .....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE I : LE CADRE THÉORIQUE DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE APPLIQUÉE AU SECTEUR BANCAIRE.....</b>	<b>3</b>
<b>SECTION 1 : DE LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES À LA GOUVERNANCE BANCAIRE : UNE REVUE DE LA LITTÉRATURE.....</b>	<b>3</b>
I.1. La gouvernance : une notion controversée .....	4
I.2. Les fondements théoriques de la gouvernance .....	5
2.1. Le courant disciplinaire de la gouvernance .....	5
2.1.1. Le modèle actionnarial de la gouvernance .....	6
2.1.2. Le modèle partenarial de la gouvernance .....	6
2.2. Le courant cognitif de la gouvernance .....	7
I.3. Les systèmes de gouvernance à travers le monde.....	8
3.1. Le système orienté marché (le modèle Anglo-Saxon).....	8
3.2. Le système orienté réseau .....	9
3.3. Le système intermédiaire .....	9
I.4. La spécificité de la gouvernance des banques .....	12
4.1. L'opacité des actifs bancaires.....	12
4.2. La spécificité du bilan bancaire : l'endettement .....	12
4.3. Les banques : des firmes fortement réglementées.....	13
I.5. Les critères d'une bonne gouvernance bancaire .....	14
<b>SECTION 2 : LES MECANISMES INTERNES ET EXTERNES DE LA GOUVERNANCE BANCAIRE.....</b>	<b>15</b>
I.1. Les mécanismes externes.....	15
1.1. Les textes légaux et réglementaires.....	15
1.2. La discipline exercée par le marché du travail des dirigeants.....	15
1.3. La discipline exercée par le marché des prises de contrôle .....	16
I.2. Les mécanismes internes .....	16
2.1. Le conseil d'administration « CA » .....	16
2.1.1. Caractéristiques du conseil d'administration.....	17
2.1.2. Missions du Conseil d'Administration .....	19
2.2. La structure de propriété .....	19
I.3. Benchmark des bonnes pratiques de la gouvernance .....	20
<b>CHAPITRE II : L'EVOLUTION DE LA GOUVERNANCE DES BANQUES PUBLIQUES EN TUNISIE.....</b>	<b>22</b>

<b>SECTION 1 : GOUVERNANCE ET NORMES PRUDENTIELLES : LE CONTEXTE TUNISIEN.....</b>	<b>22</b>
1.4. Les réformes du secteur bancaire concernant la gouvernance .....	22
1.5. L'amélioration de la gouvernance après la restructuration des banques publiques.....	24
5.1. Séparation entre les fonctions PCA et du DG de la banque .....	25
5.2. Révision de la méthode de sélection des représentants de l'Etat au sein des Conseils d'Administration des banques publiques.....	25
5.3. Nomination d'administrateurs indépendants .....	26
5.4. Réforme des procédures de nomination et de rémunération des Directeurs Généraux des banques publiques .....	26
<b>SECTION 2 : LA RELATION ENTRE LES BONNES PRATIQUES DE LA GOUVERNANCE ET LA PERFORMANCE BANCAIRE .....</b>	<b>27</b>
1.1. La performance bancaire .....	27
1.1. Définition de la performance bancaire .....	27
1.2. Les concepts de la performance.....	28
1.2.1. Le concept d'efficacité .....	28
1.2.2. Le concept d'efficience .....	29
1.3. Les méthodes de mesure de performance bancaire.....	29
1.3.1. L'approche structurelle.....	29
1.3.2. L'approche non structurelle.....	30
1.2. L'évolution des indicateurs : Banques publiques en Tunisie.....	32
2.1. Rentabilité et performance financière .....	32
2.1.1. La rentabilité des actifs (ROA).....	32
2.1.2. Le ratio de rentabilité des fonds propres (ROE).....	32
2.2. Le produit net bancaire « PNB ».....	33
2.3. Qualité du portefeuille de crédit.....	34
2.3.1. Le taux de couverture des créances classées .....	34
2.3.2. Les crédits accrochés .....	35
2.4. Solvabilité et stabilité à Long Terme .....	36
2.4.1. Le ratio de solvabilité .....	36
2.4.2. Le ratio de TIER1 .....	37
<b>CHAPITRE III : LA RELATION ENTRE LES MECANISMES DE GOUVERNANCE ET LA PERFORMANCE DES BANQUES PUBLIQUES TUNISIENNES : UNE ETUDE EMPIRIQUE .....</b>	<b>39</b>

<b>SECTION 1 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....</b>	<b>39</b>
1.3. Echantillon et collecte des données.....	39
1.4. Définition des variables et présentation du modèle.....	40
4.1. Définition des variables et formulations des hypothèses .....	40
4.1.1. La variable endogène .....	40
4.1.2. Les variables exogènes .....	40
4.1.3. Les variables de contrôle .....	42
4.2. Définition du modèle.....	44
<b>SECTION 2 : DISCUSSION ET ANALYSE DES RESULTATS .....</b>	<b>45</b>
1.1. Estimation du modèle .....	45
1.1. Analyse statistiques descriptives.....	45
1.2. Analyse multi variée .....	47
1.2.1. Analyse de la multi colinéarité .....	47
1.2.2. Les tests économétriques .....	49
1.2. Résultats et discussions.....	52
2.1. Qualité du modèle .....	53
2.2. La significativité des variables et interprétations des résultats .....	54
<b>CONCLUSION GÉNÉRALE .....</b>	<b>57</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>59</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>65</b>

## **Résumé**

Dans ce mémoire, nous examinons l'effet des mécanismes de gouvernance sur la performance des banques publiques tunisiennes, mesurée par la rentabilité des actifs (ROA). Notre étude repose sur une analyse économétrique des données de panel, englobant des informations collectées auprès de trois banques publiques tunisiennes, sur une période s'étalant de 2000 à 2022. Nos résultats révèlent que certains facteurs, tels que l'indépendance des membres du conseil d'administration, la séparation entre les rôles de directeur général et de président du conseil, ainsi que le cadre réglementaire relatif aux fonds propres, ont un impact positif sur la performance. Cependant, les résultats montrent que la taille du conseil d'administration n'a pas d'effet significatif sur la performance des banques publiques en Tunisie.

**MOTS CLÉS : Gouvernance bancaire, Mécanismes de gouvernance ; Conseil d'administration ; Performance bancaire.**

## **Abstract**

In this thesis, we examine the effect of governance mechanisms on the performance of Tunisian public banks, measured by the return on assets (ROA). Our study is based on an econometric analysis of panel data, encompassing information collected from three Tunisian public banks over a period from 2000 to 2022. Our findings reveal that certain factors such as the independence of board members, the separation between the roles of CEO and board chairman, and the regulatory framework regarding equity have a positive impact on public banks' performance. However, results show that the size of the board of directors does not have a significant effect on the performance of public banks in Tunisia.

**KEYWORDS : Banking governance ; Governance mechanisms, Board of directors ; Bank performance.**