



**HAL**  
open science

# Expertise du CA, prise de risques et performance : Cas des banques tunisiennes

Zouhour Ben Hamadi, Hammami Yosra

► **To cite this version:**

Zouhour Ben Hamadi, Hammami Yosra. Expertise du CA, prise de risques et performance : Cas des banques tunisiennes. Comptabilité et gouvernance, May 2016, Clermont-Ferrand, France. pp.cd-rom. hal-01901202

**HAL Id: hal-01901202**

**<https://hal.science/hal-01901202v1>**

Submitted on 25 Oct 2018

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Expertise du CA, prise de risques et performance : Cas des banques tunisiennes

Zouhour BEN HAMADI  
Hammami YOSRA

## Résumé :

Le secteur bancaire est la véritable clé de voûte de l'économie tunisienne actuelle ; Beaucoup de défis sont à relever par les banques tunisiennes pour qu'elles puissent sortir d'une situation difficile qui les fragilise, avec les turbulences politiques et sécuritaires qui s'ajoutent à un système bancaire critiquable malgré les réformes qui se sont succédé depuis 1990.

Dans cette étude, nous portons notre intérêt sur l'un des concepts phare en finance : la gouvernance dans les établissements bancaires et plus précisément l'importance de l'influence du conseil d'administration sur la performance d'une part et la prise de risque d'autre part.

Conscient que le sujet a déjà fait couler beaucoup d'encre, nous nous sommes intéressés particulièrement à un des pays de la région MENA en étudiant particulièrement des facteurs qui commencent à être étudiés depuis peu d'années comme l'expertise des membres du CA (Malmendier et Tate, 2008 ; Mintol et al, 2014).

Cette recherche menée auprès de 16 banques tunisiennes sur une période de cinq ans allant de 2010 à 2014, nous a permis de mettre en lumière tout l'impact de l'expertise d'une part et du niveau d'éducation d'autre part sur la prise de risque.

La richesse de cette recherche émane de ses résultats affichés après 2012 (à savoir depuis le bouleversement politique que connaît le pays depuis début 2011), presque aucun facteur n'influence ni la prise de risque ni la performance. Ces résultats s'expliquent par la situation actuelle du pays : fragile avec une économie vacillante à cause des tumultes de la sécurité ajoutée à l'instabilité d'un pays voisin, d'une part et les nombreuses faiblesses reconnues des banques tunisiennes.

# Expertise du CA, prise de risques et performance : Cas des banques tunisiennes

## Introduction :

Le secteur bancaire tunisien est une véritable clé de voûte de l'économie politique de ce petit pays, l'analyse du secteur bancaire est nécessaire parce que toute l'économie tunisienne est basée sur le système bancaire qui constitue un des principaux soutiens économiques.

Beaucoup de défis sont à relever par les banques tunisiennes pour sortir d'une situation difficile qui les fragilise, l'origine de ses difficultés est entre autres la situation actuelle précaire qui se gère au jour le jour depuis la révolution et face aux turbulences politiques et sécuritaires que connaît la Tunisie. Il faut préciser que les défis qui attendent la banque tunisienne ne sont pas uniquement aussi récents que la révolution mais le secteur bancaire connaît des failles depuis des décennies. Il est donc essentiel de trouver des solutions adéquates avec la particularité du paysage bancaire tunisien

Dans cette étude, nous portons notre intérêt sur l'un des concepts phare en finance : la gouvernance dans les établissements bancaires et plus précisément l'importance de l'influence du conseil d'administration (désormais CA) sur la performance d'une part et la prise de risque d'autre part

Cet intérêt pour ce sujet se justifie à deux niveaux :

- ❖ Au niveau académique : depuis peu d'années, les recherches en gouvernance commencent à s'intéresser à l'expertise des membres du CA (Malmendier et Tate, 2008 ; Mintol et al, 2014), leur niveau d'éducation (Berger et al, 2014), leur genre (Berger et al, 2014) ainsi que leur âge (Berger et al, 2014) et comment ces caractéristiques du CA peuvent influencer les décisions au sein d'un établissement bancaire.

A notre connaissance, aucune recherche portant à ce sujet n'a été effectuée dans l'un des pays du MENA, notre ambition est que ce travail soit suivi par d'autres sur cette région souvent peu présente dans la littérature.

- ❖ Au niveau managérial : à la lecture des différents travaux écrits par des professionnels du système bancaire à leurs homologues, nous avons ressenti le besoin de solutions pour faire évoluer le secteur et le booster malgré toutes les difficultés. Notre ambition est de répondre à certaines de leurs interrogations.

L'objectif de cet article est d'analyser les spécificités des conseils d'administration des banques tunisiennes à travers une étude descriptive, dans un premier temps et d'examiner l'impact de : l'expertise ainsi que d'autres caractéristiques liées à la composition ainsi à

qu'aux caractéristiques du CA (expertise, genre et âge) sur la performance et la prise de risque bancaire.

Notre problématique sera donc la présente :

**Comment l'expertise financière, tout comme le genre et l'âge des membres du CA, impactent la prise de risque d'une part et la performance d'autre part, dans les banques tunisiennes**

Après un état de l'art sur la gouvernance bancaire en premier lieu et le conseil d'administration comme pilier de cette dernière en deuxième lieu, nous expliquons notre démarche empirique puis nous analysons les résultats.

## **Cadre conceptuel :**

### 1. Gouvernance bancaire : spécificités

Un des faits marquants de l'économie mondiale est la libéralisation qui a entraîné la montée de l'instabilité financière. Cette libéralisation a bouleversé des structures comme les banques jusque-là fortement supervisées par l'Etat dans certains pays. De là naît un intérêt réel pour la mise en place de mécanismes de gouvernance qui veillent à être le contre-pouvoir actionnarial pour une bonne gestion de l'établissement bancaire.

*Que veut-on dire par gouvernance ?*

Etymologiquement, le mot trouve ses racines au 18<sup>ème</sup> siècle dans la langue française, il a connu des évolutions en fonction de l'histoire des sociétés, aujourd'hui, la gouvernance d'entreprise peut être définie comme un système via lequel une entreprise est dirigée et contrôlée, selon La Porta et al (1997) « *la gouvernance des entreprises est l'ensemble des dispositions, des institutions et des règles de droit conçues pour empêcher l'éviction des investisseurs* ».

La banque est une entreprise aussi, une entreprise qui a ses particularités émanant de son activité, Elle se caractérise par l'importance des coûts de transaction, la diversification des risques et la réglementation au niveau de la structure du secteur bancaire. Le banquier doit s'assurer toujours de la confiance que lui accordent ses clients en permanence, et cela s'avère très difficile car l'activité bancaire est par essence volatile et très risquée d'où le rôle crucial de la gouvernance bancaire : « *l'industrie bancaire doit être structurée par des règles strictes qui visent à atténuer la survenance des risques* » (Rachdi, 2008)

La banque est un acteur principal dans l'économie de chaque pays et une bonne gouvernance bancaire induit une santé et une croissance économique (Mehram, 2004) tout comme une meilleure allocation de l'épargne. (Caprio et al, 2007)

Notre intérêt pour les problèmes de gouvernance dans le système bancaire est motivé par un constat fort simple : la gouvernance est un problème plus délicat dans le système bancaire et sa défaillance est d'une part grave pour l'économie d'un pays, d'autre part beaucoup plus coûteuse : Ainsi, les CA des banques jouent un rôle plus important que leurs homologues exerçant dans des organisations non bancaires (Macey et O'hara, 2003), puisque les responsabilités des administrateurs d'une banque ne se limitent pas uniquement

à la protection des intérêts des actionnaires mais elles s'étendent à la protection des intérêts des dépositaires et des régulateurs (Marcey et O'Hara, 2003).

### 1.1. Les spécificités de la gouvernance bancaire dans les pays du MENA<sup>1</sup> :

Ce travail d'étude s'intéresse particulièrement à un échantillon de banques tunisiennes mais il s'agit d'un premier travail exploratoire qui sera repris dans une recherche à l'échelle internationale puisqu'on ambitionne à répondre à notre problématique sur les pays de la région MENA.

La région du MENA a été choisie pour être notre futur terrain de recherche parce que les travaux sur ces pays restent très peu nombreux et au regard de la particularité de cette région, il est inconcevable de généraliser les résultats de la gouvernance dans les établissements financiers en Amérique et en Europe sur les établissements du MENA.

Selon le dernier rapport de la banque mondiale (2015) décrivant la situation économique critique de la région MENA en 2015 : *« les perspectives de la région MENA restent contrastées. La croissance devrait y atteindre 2,9 % environ en 2015 reste largement en-dessous du taux de 4-5 % enregistré sur la période 2000-2010. Plusieurs facteurs expliquent cette morosité prolongée de la croissance : le conflit et l'instabilité politique durables en Syrie, en Iraq, en Libye et au Yémen, les attaques terroristes en Tunisie et leurs conséquences néfastes sur le tourisme, le fléchissement des cours du pétrole, qui tire vers le bas les performances des pays exportateurs, et la timidité avec laquelle les réformes sont mises en place, qui ne favorise pas la reprise des investissements »*<sup>2</sup>

Notre intérêt pour cette région en général et pour la Tunisie en particulier, comme le premier terrain de recherche donnant naissance à cette étude, émane de la particularité de cette région dans le monde, une particularité qui apparaît à tous les niveaux puisque le secteur bancaire dans ces pays est considéré selon l'OCDE (2009) comme le moins touché par la crise des subprimes de 2007 parce qu'il est peu enclin à l'ouverture sur l'investissement étranger. La concurrence au niveau du secteur bancaire est faible malgré l'accroissement du nombre des banques privées. Tout en étant stables, les systèmes financiers restent inefficaces, trainant des taux importants de créances improductives avec des banques encore en phase de développement de nouveaux produits et services.

Un effort de réglementation a été observé dans certains pays de la région, pour répondre aux impératifs du comité de Bâle comme les pays du Golfe, la Jordanie, le Maroc, le Liban et la Tunisie qui ont instauré de nouvelles procédures pour la collecte d'informations prudentielles et inspecter et auditer les banques d'une manière régulière. Elles ont aussi adopté les démarches nécessaires pour se conformer à cette nouvelle réglementation prudentielle internationale. Cette dernière constitue un facteur élémentaire pour promouvoir la stabilité et le développement du secteur bancaire, toutefois, elle doit être épaulée par un autre facteur, interne à la banque, qui permet d'améliorer la gestion des risques bancaires cause principale des crises financières survenues jusque-là. Il s'agit du développement d'un système de gouvernance de qualité. La bonne gouvernance favorise

---

<sup>1</sup> MENA est l'acronyme de « Middle East and North Africa » (littéralement, « Moyen-Orient et Afrique du Nord ») régulièrement utilisé dans les écrits académiques et d'affaires. Il désigne une grande région, depuis le Maroc au nord-ouest de l'Afrique jusqu'à l'Iran au sud-ouest de l'Asie, qui comprend généralement tous les pays du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord.

<sup>2</sup> <http://www.banquemondiale.org/fr/region/mena/overview>

une meilleure allocation du capital et permet de protéger, par conséquent, l'intérêt des actionnaires (Hammami, 2016). En revanche, si les actionnaires exploitent la banque dans leur propre intérêt, ceci peut accroître la probabilité de faillite de celle-ci. La complexité du monde des affaires des banques augmente l'asymétrie d'information et par conséquent, réduit le pouvoir des « stakeholders » à contrôler les décisions prises par les managers (De Andres et Vallelado, 2009). Une prise de risque excessive augmente la fragilité financière et économique (Bernanke, 1983 ; Keeley, 1990). Ce qui explique l'intervention des pouvoirs publics au niveau du secteur bancaire et ce en édictant plusieurs règles prudentielles ayant pour rôle la fixation du risque bancaire et l'atténuation des conséquences d'une faible gouvernance au sein des banques (Levine, 2004).

L'intérêt pour la gouvernance bancaire dans cette région peut être considéré comme récent (Koldertsova, 2011). L'intérêt qu'elle provoque se justifie par la politique d'attraction des investissements étrangers adoptée particulièrement par des pays du MENA qui n'ont pas de ressources pétrolières et qui ont besoin de fonds pour financer le développement de leur infrastructure (Égypte, Jordanie, Liban, Maroc, Tunisie). De plus les secteurs bancaires dans de nombreux pays du MENA sont en croissance continue en raison du développement de l'infrastructure financière et l'accroissement du rôle des banques dans le développement de leurs systèmes économiques et financiers. En effet, les marchés financiers dans cette région sont généralement peu ou faiblement développés, les banques sont donc la principale source de financement pour les firmes.

Ainsi penser à améliorer les directives de gouvernance d'entreprises dans les pays du MENA s'avère un élément indispensable pour la remise en forme du secteur des entreprises. Par analogie, la stabilité financière est conditionnée par le renforcement des normes juridiques et réglementaires du secteur bancaire et favoriser la transparence et la divulgation. Les banques constituent le principal pilier des systèmes financiers de la région et jouent un rôle clé dans le financement des investissements, reconnus comme facteur déterminant dans le développement économique<sup>3</sup>. De ce fait, des défaillances au niveau de la gouvernance bancaire peuvent déstabiliser le système financier. Compte tenu de l'importance de l'impact socio-économique d'une faillite bancaire, une attention particulière était attribuée à la gouvernance des banques.

A partir de l'an 2000, les bonnes pratiques de gouvernance ont commencé à s'infiltrer dans la culture des régulateurs de la région. Oman et l'Égypte étaient les premiers pays à développer des codes de bonnes pratiques de gouvernance respectivement en 2002 et en 2005. Entre 2005 et 2009, au sein des autres pays de la région les régulateurs nationaux ont introduit 11 codes de bonnes pratiques de gouvernance. D'une année à une autre, la majorité des juridictions des pays du MENA commencent à développer leur propre code de gouvernance d'entreprise. Grâce à ces efforts continues, seulement 3 pays des 18 pays du MENA n'ont pas de code de gouvernance d'entreprise ou lignes directrices (La Lybie, le Qatar et l'Irak).

### 1.2. La gouvernance bancaire en Tunisie : Entre une réglementation présente et une application fantôme :

---

<sup>3</sup> OCDE (2009) "Polity Brief on Improving Corporate Governance of Banks in The Middle East and North Africa".

Le système financier d'un pays comme la Tunisie (qui ne se démarque pas de ceux des autres pays de la région MENA) est dominé par les banques qui constituent une proportion importante de la capitalisation du marché financier soit 38,8% en juillet 2015 selon une analyse sur le secteur bancaire africain réalisée par l'intermédiaire en bourse « Axis Capital » et représente ainsi la première force du marché. De ce fait, promouvoir la gouvernance bancaire en Tunisie est donc d'une importance primordiale.

La gouvernance bancaire tunisienne est marquée, comme la plupart des pays de la région, par des interventions d'ordre politique dans le fonctionnement du système bancaire. Pour La Porta (2002), l'actionnariat de l'Etat dans les banques constitue une caractéristique commune aux pays en voie de développement (la Tunisie ne fait pas l'exception). Les raisons de cette intervention de l'Etat sont multiples, on cite ; la résolution des problèmes d'information liés au système financier qui sont inhérents à ce type de pays, la protection des intérêts des dépositaires et des actionnaires,... .De ce fait, l'intensité du conflit d'intérêt entre dépositaires et managers dépend de la crédibilité du gouvernement (une crédibilité souvent absente malgré les apparences avec tous les doutes de corruption des proches du président tunisien déchu le 14 janvier 2011)

Les autorités de réglementation ont prévu des règles qui régissent les banques commerciales depuis 1994. Les banques tunisiennes sont aussi soumises aux dispositions du Code des Sociétés Commerciales paru en 2000. Celui-ci définit entre autres les responsabilités du plus important mécanisme interne de gouvernance à savoir le conseil d'administration.

Quelques années plus tard, c'est La loi sur le renforcement de la sécurité financière votée en 2005 dont le but est de réadapter le cadre législatif et améliorer la gouvernance de ses entreprises. Enfin, c'est dans le contexte mouvant de l'année 2011, une année fort difficile pour la Tunisie sur le plan politique et économique, que la Banque Centrale de Tunisie (BCT), guidée par sa nouvelle gouvernance, a publié en mai 2011, une nouvelle circulaire qui définit un ensemble de règles de bonne gouvernance devant être observées, dans l'objectif d'asseoir une gestion saine et prudente qui garantit la pérennité des établissements de crédit, tout en préservant les intérêts des actionnaires, des créanciers, des déposants et du personnel.

Malgré ces efforts, les banques tunisiennes restent très vulnérables et peu performantes : Il est utile à ce stade de préciser que l'instabilité politique du pays et le manque de visibilité quant à son avenir économique sont des raisons non négligeables quant à la récession du secteur bancaire.

Mais, il faut aussi préciser que cette faiblesse de gouvernance dans les établissements existait déjà avant le bouleversement politique de 2011. D'ailleurs, en 2009, le rapport de *Fitch ratings* intitulé « Gouvernance d'entreprise : La perspective tunisienne », débutait ainsi *« les pratiques de gouvernance d'entreprise en Tunisie sont encore immatures malgré les réformes institutionnelles successives... la principale contrainte en matière de diffusion de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise est la structure « familiale » de la plupart des entreprises tunisiennes avec leur « capital fermé » dans lesquelles les fondateurs et actionnaires majoritaires continuent de détenir les fonctions de gestionnaire. Dans un tel contexte, les intérêts des autres parties prenantes peuvent être lourdement compromis »*

Beaucoup de travaux de recherches se sont intéressés à un échantillon de banques tunisiennes qui fait partie d'une recherche à l'international comme Murinde et Haddad

(2004) qui ont étudié l'impact de la régulation de Bâle sur le risque bancaire au MENA, Ayadi et al (2011) qui ont étudié les contextes : tunisien, égyptien, marocain et algérien, en s'intéressant à l'impact des décisions de Bâle sur la croissance et la performance, deux des recherches les plus récentes est celle de Alkhadamani (2015) qui a introduit une variable de plus : celle de la crise financière tout comme Hammami (2016). D'autres travaux de recherche ont fait uniquement des banques tunisiennes leur terrain de recherche (Omri et al, 2005 ; Hachicha Elleuch, 2008 ; Omri et Bellouma, 2008 et Bellouma et al, 2009), d'autres ont porté leur attention sur la gouvernance bancaire en Tunisie spécifiquement comme Rachdi et al (2013) et Rachdi et Ghazouani (2011).

Des travaux effectués sur les banques tunisiennes avant 2011, ont déjà pointé du doigt leurs mauvaises performances, Boussaâda (2011) dans son étude sur l'impact de la gouvernance bancaire et le risque de crédit, explique que l'excès de ce risque de crédits non performants résulte d'un mauvais contrôle du processus décisionnel ou d'une décision de crédit inappropriée suite à une mauvaise évaluation de l'information relative à la qualité de l'emprunteur. Ce problème est récurrent chez les banques tunisiennes dénoncé par le rapport de la banque mondiale en 2011 puisqu'elles affichent le plus haut niveau (avec l'Égypte) de crédit non performant (19.3%).

Belanes et Hachana (2010) ont montré le manque d'efficacité des conseils d'administration dans les banques tunisiennes, elles concluent leur étude en expliquant que « *Our results adhere with agency theory predictions: Majority shareholders invest in risky activities lying on a managerial risk-taking orientation. These investments increase shareholders' value, but not necessarily stakeholders' one* » (Belanes et Hachana, 2010, p 53)

## 2. Le Conseil d'Administration : Instrument de discipline au sein des banques :

En se référant à la théorie d'agence, nous pouvons définir la banque comme un nœud de contrats. Mais en raison de l'asymétrie d'information et du caractère incomplet des contrats, des conflits d'intérêts entre les différents cocontractants sont omniprésents. Ces conflits opposent soit les actionnaires aux dirigeants, soit les créanciers financiers (dans le secteur bancaire ; les dépositaires) aux actionnaires. Ainsi, l'efficacité des mécanismes de gouvernance est généralement mesurée par leur capacité à réduire les pertes de richesse des actionnaires (Charreaux, 2000). Parmi les mécanismes « intentionnels », prévus par Jensen et Meckling (1976) et Fama (1980), nous retrouvons le conseil d'administration. Dans l'industrie bancaire, l'espace de conflits d'intérêt est souvent plus étendu que celui des autres types d'entreprises, il se prolonge pour couvrir ses relations avec les parties prenantes, telles que les dépositaires et les régulateurs.

En effet, l'industrie bancaire est particulière (Prowse, 1997; Caprio and Levine, 2002). Les établissements bancaires sont des organisations caractérisées par une forte opacité (Levine, 2004) et donc une asymétrie informationnelle accrue ajoutée à leurs activités complexes. Ces établissements sont financés, essentiellement, par les apports des dépositaires et non pas des actionnaires.

### 2.1. Conseil d'administration : Définition et fonctions:



Avant de chercher à prévoir et réglementer les différents rôles et caractéristiques du conseil d'administration, nous essayons dans une première étape de poser les questions ; Pourquoi avons-nous recourt à des conseils d'administration ? Et quels sont les types de problèmes que le conseil est sensé résoudre dans les banques ?

La réponse la plus évidente à cette question est la réglementation. En se conformant aux lois et aux guides de bonnes pratiques de gouvernance mis en place par les régulateurs, la plupart des banques se trouvent en quelque sorte obligées d'avoir un conseil d'administration qui répond à une multitudes d'exigences à savoir ; avoir un nombre spécifique de membres, se réunir d'une manière régulière, inclure plusieurs comités et avoir un pourcentage donné d'administrateurs d'indépendants. Comme première réaction à cette réglementation, plusieurs conseils d'administration existent pour la simple raison de conformité à la réglementation.

A travers le temps, le fait de justifier l'existence du conseil d'administration par le seul motif de conformité à la réglementation s'avère insuffisant. Une autre hypothèse est proposée, elle prévoit que les conseils d'administration sont une solution prévue par le marché pour faire face au problème de conception organisationnelle. Il s'agit d'un organe déterminé d'une manière endogène afin de réduire les problèmes d'agence. La visualisation des conseils d'administration selon cette optique parait la meilleure façon pour étudier leur structure et leurs fonctions.

Sur le plan empirique, plusieurs recherches sont menées afin d'apprécier la validité de cette théorie. Elles testent l'effet de l'indépendance du conseil d'administration, de sa taille, de la dualité sur la performance des firmes. Les résultats de ces études sont contradictoires (Bhagat et Black, 1999 ; 2002). Ceci ne nous mène en aucun cas à nier les rôles du conseil d'administration mais plutôt cela témoigne de la complexité à tester son efficience. Même si la recherche académique trône toute l'importance du CA : Le conseil d'administration est un mécanisme clé qui favorise l'amélioration de la gouvernance d'entreprise (Andres et al, 2005). De ce fait, il est primordial pour chaque firme d'avoir un conseil d'administration efficace (Solomon, 2007) au sein duquel tous les rôles, responsabilités et obligations sont clairement définis (Malin, 2004).

Les deux principales fonctions attribuées au conseil d'administration sont d'assurer le contrôle et de fournir les conseils nécessaires à l'équipe managériale (Demb & Neubauer, 1992; Mace, 1971). Blacke (1999) a identifié d'autres à savoir ; définir une orientation stratégique et les valeurs de l'entreprise, approuver la planification, assurer le suivi et le contrôle de la performance.

Les dispositifs législatifs et réglementaires des divers pays présentent des différences notables en ce qui concerne les fonctions du conseil d'administration. Dans certains pays, la fonction principale du conseil d'administration est de surveiller l'organe exécutif à savoir, la direction générale, afin de veiller à ce qu'il s'acquitte de sa tâche sans aucune intervention dans la fonction de direction, pour cette raison, il est souvent appelé « conseil de surveillance ». Toutefois, dans d'autres pays, le conseil a des compétences plus étendues, c'est lui qui définit les grandes lignes de la gestion de l'entreprise.

Le conseil occupe aussi le rôle de conseiller. Il met à la disposition du dirigeant de l'entreprise un ensemble de conseils d'experts et lui offrent une panoplie d'informations qui facilite et optimise sa prise de décision Ce rôle ne peut être réalisé d'une manière efficace

qu'en présence d'un conseil d'administration plus large et plus indépendant (Alonso et al, 2012).

En outre, le conseil prend à sa charge le contrôle ou la surveillance des comportements des dirigeants à fin de faire face au risque d'expropriation des actionnaires par les managers (Fama et Jensen, 1983). De même que le rôle de conseil, l'efficacité du rôle de contrôle des activités des managers est conditionnée par la présence d'un conseil plus large et plus indépendant (Guest, 2008; Lehn et al, 2009; Raheja, 2005). Il est impératif, selon ces recherches, d'avoir un conseil composé d'administrateurs, compétents, indépendants et responsables, qui peuvent avoir des visions stratégiques et qui ont le courage nécessaire pour prendre les décisions adéquates à des situations critiques (Mekdachi, 1998).

## 2.2. Conseil d'administration : Rôles :

L'industrie bancaire est aussi particulière avec l'importance des normes et des règles qui la régissent. De ce fait, les administrateurs sont tenus de fournir les conseils et le contrôle optimums afin de mener à bien la gestion de leurs banques tout en se conformant aux exigences réglementaires spécifiques au pays, dans lequel, elles opèrent.

Le rapport du Comité de Bâle (II) alinéa 730 indique qu' « *il appartient au conseil d'administration de la banque de définir la tolérance de l'établissement aux risques. Il devrait également s'assurer que les dirigeants établissent un dispositif d'évaluation des divers risques, élaborent un système permettant de mettre ces risques en relation avec le niveau de fonds propres de la banque et définissent une méthode de surveillance de la conformité aux politiques internes. Il est tout aussi important que le conseil d'administration adopte et favorise des contrôles internes rigoureux, ainsi que des politiques et des procédures consignées par écrit, et qu'il s'assure que les dirigeants les diffusent efficacement dans l'ensemble de l'établissement.* » (Basel Committee on Banking Supervision, Juin 2004, pp, 141). Le comité de Bale II insiste, aussi, sur la transparence bancaire. C'est à travers ce pilier que nous pouvons apprécier les responsabilités des membres du conseil d'administration et de la direction générale. Nous remarquons que le Bâle II insiste sur le rôle du conseil d'administration dans la gestion des risques bancaires. Ce dernier constitue donc un facteur déterminant dans la politique de risque adopté par la banque et il est considéré, de par la loi, responsable des actes de gestion liés aux politiques de prise de risques adoptées par les banques.

L'efficacité de la réalisation de son rôle est liée directement à la compétence de ses membres. De plus, le besoin d'un conseil d'administration efficace au sein des banques est fortement lié à l'environnement institutionnel et légal et à la structure de propriété qui peuvent à leur tour servir de mécanismes de gouvernance prévus par les académiciens (Jensen et Meckling, 1976 ; La Porta et al, 1998) pour faire face au conflits d'intérêts entre les différentes parties prenantes.

## **3. Théorie et hypothèse :**

### 3.1 Théorie

Dans la théorie d'agence, la firme est définie comme un noeud de contrats. Toutefois, suite à l'asymétrie d'information et au caractère incomplet des contrats, des conflits d'intérêts entre les différents cocontractants sont omniprésents. Ces conflits opposent soit les actionnaires aux dirigeants, soit les créancier financier (dans le secteur bancaire ; les dépositaires) aux actionnaires. Ainsi, l'efficacité des mécanismes de gouvernance est généralement mesurée par leur capacité à réduire les pertes de richesse des actionnaires (Charreaux, 2000). Parmi les mécanismes « intentionnels », prévus par Jensen et Meckling (1976) et Fama (1980), on retrouve le conseil d'administration.

Pour qu'un CA soit efficace, des travaux récents considèrent l'expérience des administrateurs tout comme leur compétence comme des facteurs clés de succès pour favoriser la performance et réduire les risques encourus.

Dans ce travail de recherche nous considérons essentiellement trois caractéristiques des membres du Conseil d'Administration : leur expertise financière, leur âge et leur genre.

### 3.2 Expertise financière et performance vs prise de risque bancaire :

L'échec des mécanismes internes de gouvernance est souvent évoqué par les chercheurs (Bebchuk et Spamann, 2010 ; Guerrera et Thal-Larsen, 2008 ; Hashagen et al, 2009 et Strebel , 2009) comme les principaux facteurs contribuant à la crise financière de 2007-2008. Selon un sondage réalisé au sein des pays du MENA, 76% des banques de la région reconnaissent l'importance de la gouvernance d'entreprise dans l'amélioration de leur performance.<sup>4</sup> L'échec des banques dans la gestion de leurs risques est attribué en partie à la mauvaise compréhension des instruments financiers par les administrateurs qui les contrôlaient<sup>5</sup>. De plus, on sait peu sur les caractéristiques socioéconomiques des membres du conseil d'administration qui affectent la gouvernance bancaire essentiellement, lorsqu'il traite le cas des banques de la région MENA.

Sur cette lignée, Beaucoup de chercheurs ont appelé à introduire des changements sur la composition du conseil d'administration des banques en prenant en considération, entre autres, leur compétence. Muelbert (2009) prévoit que les administrateurs doivent bénéficier d'une connaissance financière et d'une expertise connexe qui leur permettent de gérer et contrôler les risques des firmes qu'ils contrôlent. Adams et Ferreira (2009) suggèrent, également, que les administrateurs des sociétés financières ont besoin d'avoir des connaissances et de l'expertise financière suffisante. Cela peut être réalisé en accordant aux administrateurs existant la formation nécessaire ou bien en nommant de nouveaux administrateurs qui possèdent ces qualités. Muelbert (2009) définit le rôle et les compétences des administrateurs non exécutifs afin qu'ils puissent mieux interroger la direction. Les experts financiers peuvent inciter les firmes à être plus transparentes et améliorer la performance du comité de vérification. Les administrateurs accordent plus attention au rôle de conseil plutôt qu'au rôle de surveillance (Adam et Ferreira, 2007).

---

<sup>4</sup> International Finance Corporation, Hawkamah Institute of Corporate Governance (2008). Regional Middle East and North Africa Survey.

<sup>5</sup> Selon le rapport de l'OCDE-Hawkah (2009)

Harris et Raviv, (2008), Kirkpatrick (2009) et Walker (2009) estiment que le manque d'expertise financière des membres du conseil d'administration a joué un rôle majeur dans la crise. En tant que tel, il est communément admis que la présence d'experts financiers indépendants aurait limité les risques excessifs pris par la direction des banques et atténué leur chute pendant la crise financière. De plus, reconnaissant les garanties explicites et implicites offertes par les gouvernements aux banques, les administrateurs experts financiers incitent les managers des banques qu'ils contrôlent à prendre plus de risque dans l'intérêt des actionnaires qu'ils représentent (Merton (1977), Marcus (1984), Keeley (1990), Acharya et al. (2010)).

Minton et al. (2014) étudient l'impact de l'expertise financière des membres du conseil d'administration des banques américaines durant la période 2007-2008. Ils trouvent que l'expertise financière a un impact positif sur les risques bancaires. Cet effet est expliqué par le fait que ces experts financiers agissent dans l'intérêt des actionnaires qui ont intérêt à prendre plus de risque pour maximiser leur profit (Merton, 1977).

**H1a : l'expertise financière des administrateurs indépendants a un impact positif sur la prise de risque bancaire**

**H1 b : l'expertise financière administrateurs indépendants a un impact négatif sur la performance des banques**

### 3.3. Age des administrateurs et risques bancaires :

Selon Berger et al. (2014) la prise de risque diminue avec l'âge d'un individu. En ce qui concerne son comportement en termes d'investissement Campbell (2001) prévoit que l'âge de l'individu a un effet négatif sur la participation à des placements en actions. Les résultats des enquêtes réalisées par Sahm (2007) et Grable et al. (2009) montrent que les personnes plus âgées sont moins tolérantes au risque. Ces derniers expliquent cette attitude par l'amélioration des connaissances acquises et des situations à risques par rapport aux plus jeunes. Analysant les modèles de cycle de vie dans les décisions des financières relatives au comportement de crédit. Ils trouvent que les plus jeunes font plus d'erreurs que les personnes âgées.

N'ayant pas eu à notre connaissance des études qui ont associé l'âge des membres du CA à la performance de la banque, nous considérons cette relation d'une manière exploratoire, puisque dans d'autres travaux effectués dans les entreprises non financières, les chercheurs ont mis l'accent sur l'impact de l'âge du dirigeant par exemple sur la gestion de son entreprise entre autres en Tunisie (Chabchoub et Affès, 2007 ; Ben Hamadi et chapellier ; 2012).

**H2a : l'âge des administrateurs a un effet négatif sur la prise de risque bancaire.**

**H2b : Il y a une association entre l'âge des administrateurs et la performance des banques.**

### 3.4. Le genre des administrateurs et la prise de risque bancaire :

A ce stade, nous traitons l'effet de la présence de femmes parmi les membres du conseil d'administration sur la prise de risque et la performance bancaire.

L'impact de différence de sexe sur la prise de décision en termes de risque lors des décisions d'investissement a fait l'objet de plusieurs recherches (Barsky et al. 1997 ; Jianakoplos Bernasek, 1998 ; et Sundén Surette, 1998 ; Agnew et al, 2003). Les résultats de ces recherches aboutissent au constat suivant : les femmes sont plus averses au risque lors de la prise de décision financière.

Une méta-analyse de 150 études réalisées sur le comportement des individus face à la prise de risque montre que les hommes sont plus susceptibles d'être impliqués dans des « expériences risquées » que les femmes (Byrnes et al, 1999), un résultat conforté par Farrell et Hersch (2005).

Wilson et Altanlar (2011) montrent que la proportion de femmes administrateurs dans le conseil a un impact négatif sur le risque d'insolvabilité. Adam et Funk (2012) au sein des firmes Suédoises en 2005, montrent que les administrateurs féminins et masculins diffèrent systématiquement dans leurs valeurs fondamentales et leurs attitudes envers le risque. Les femmes membres du conseil d'administration des firmes Suédoises sont plus enclines au risque que les administrateurs hommes. Sapienza, Zingales et Maestripieri (2009) trouvent que les femmes qui exercent dans le secteur financier sont moins averses au que les femmes qui travaillent dans les autres secteurs.

Récemment, Sila et al (2015) examinent l'effet de la présence de femmes parmi les membres du conseil d'administration sur la prise de risque des firmes américaines durant la période 1996-2010. Ils trouvent que le nombre de femmes membres dans les conseils d'administration n'a pas d'effet sur la prise de risque des entreprises américaines mesurée par le risque total et le risque systémique. D'où un conseil d'administration avec une proportion élevée de femmes administrateurs n'est ni plus ni moins averse au risque que les conseils dominés par les hommes.

Adams et Ferreira (2009) montrent que la présence de femmes au niveau du conseil d'administration a un impact significatif sur la rentabilité des firmes qu'elles contrôlent. Utilisant un échantillon de firmes américaines, ils trouvent que les administrateurs femmes participent plus fréquemment que les hommes administrateurs aux réunions du conseil. Ainsi, plus le pourcentage de femmes administrateurs est important mieux est l'assiduité des administrateurs hommes aux réunions du conseil. Ils ajoutent que les femmes sont plus susceptibles de rejoindre les comités de contrôle. Ainsi, les conseils d'administration variés accordent plus d'attention à la surveillance. De ce fait, l'impact de la présence de femmes au conseil d'administration dépend du rôle du conseil. Ainsi, les auteurs trouvent que la diversité du conseil d'administration a un impact positif sur la valeur de la firme lorsque les actionnaires sont faiblement protégés du fait que l'exercice d'une surveillance additionnelle par le conseil permet d'améliorer la performance de la firme dans l'intérêt des actionnaires. Toutefois, ceci peut être nuisible au niveau des sociétés où les droits des actionnaires sont fortement protégés.

Carter, Simkins et Simpson (2003) trouvent qu'il existe une relation positive entre la diversité du conseil d'administration (hommes/femmes) et la performance des entreprises (Q de Tobin).

Ahern et Dittmar (2012) trouvent que la variation du pourcentage des femmes qui siègent dans le conseil d'administration des firmes norvégiennes suite à la promulgation d'une nouvelle lois qui exige un pourcentage minimum de 40% de femmes dans le conseil a un effet négatif sur la performance de ces firmes. L'augmentation du quota des femmes administrateurs a induit des conseils d'administration plus jeunes, moins expérimentés accompagnée par une détérioration de la performance. Selon ces résultats, les femmes administrateurs procèdent à une surveillance excessive qui atteint la valeur actionnariale.

Quant à Liu et al (2014) qui examinent l'impact de la diversité (homme/femme) au niveau du conseil d'administration sur la performance des firmes Japonaises entre 1999-2011, Ils trouvent la présence de femmes cadres de l'entreprise parmi les membres du conseil d'administration a un effet positif et significatif sur la performance des entreprise.

**H3 a: La présence de femmes administrateurs parmi les membres du conseil d'administration a un impact négatif sur la prise de risque bancaire.**

**H3 a: La présence de femmes administrateurs parmi les membres du conseil d'administration a un impact positif sur la performance de la banque.**

## **Cadre méthodologique :**

### **1. La méthode de recueil des données :**

Nous nous intéressons spécifiquement aux entreprises bancaires tunisiennes qu'elles soient cotées ou pas, sur la période 2010-2014. Notre intérêt à l'origine porte sur les banques de la région MENA, ce travail n'est autre qu'une étude exploratoire qui porte uniquement sur la Tunisie mais qui ne sera que la première étape pour une recherche de longue haleine sur le sujet portant sur une base de données qui englobe tous les pays MENA.

Ainsi, dans ce premier travail, nous nous intéressons à l'effet du bouleversement politique en Tunisie depuis 2011 et ses retombées sur le secteur bancaire en général mais surtout sur la composition du conseil d'administration. Il faut noter que les proches du président déchu en 2011, ont fait « *main basse sur la Tunisie* <sup>6</sup> » et sur l'économie tunisienne entre autre les banques<sup>7</sup>.

Notre échantillon écartera les banques islamiques (Zitouna et El Baraka) et BFPME vu la particularité de cette structure, nous écartons aussi la Banque Franco Tunisienne(BFT) au bord de la faillite<sup>8</sup>.

---

<sup>6</sup> Reprise du titre du livre de Nicolas Beau et Catherine Gracier « La régente de Carthage : Main basse sur La Tunisie » (2009), Edition la découverte. Ce livre a été censuré et interdit de vente en Tunisie jusqu'à la révolution ;

<sup>7</sup> La BT a été pillé par un des frères de Leila Trabelsi, la Banque Zitouna appartient au beau fils du Président, Sakher el Materi qui faisait aussi partie du conseil d'administration de l'une des banques commerciales tunisiennes.

<sup>8</sup> « *La BFT traîne un litige de plus de 30 ans avec l'un de ses anciens actionnaires, un procès auprès d'instances internationales contre l'Etat tunisien, une banque dont le capital n'a jamais dépassé les 5 millions de dinars (en situation irrégulière par rapport à la réglementation de la BCT), une banque qui cumule des pertes de plus de 200 millions de dinars, soit 40 fois son capital.* » <sup>8</sup> Blanco, K. et al (2014, p7)

Ainsi, nous avons cherché à collecter les rapports annuels des 19 banques restantes sur les 5 années, nous n'avons réussi à avoir que les rapports de 16 banques (dont les 11 cotées): ceux de la Banque tuniso-koweitienne BTK, la banque tunisienne de solidarité BTS et la City Bank n'apparaissent nulle part et nous n'avons reçu aucune réponse à notre demande auprès de celles-ci malgré nos relances.

Les informations portant sur les caractéristiques des membres du conseil d'administration n'apparaissent dans aucun rapport officiel, nous avons essayé de contacter le personnel des banques dont la plupart était sceptique devant notre demande. Il a fallu passer par les réseaux familiaux, amicaux et professionnels pour collecter les informations, De plus, beaucoup d'informations étaient disponibles en cherchant nom par nom les membres des différents conseils d'administration sur les moteurs de recherche et les sites de réseau professionnel mondial comme *linkedin*.

## 2. L'opérationnalisation des variables :

Le tableau suivant, présente l'opérationnalisation des variables à étudier dans cette recherche :

**Tableau 1 : Opérationnalisation des variables**

Variables	Mesures	Références
<b>Variables dépendantes</b>		
RSIK	Le risque de crédits non performants : appelés non performing loan (NPL) ou crédit non performants	Nyor et Simon (2013)
Performance financière	ROA ROE	Aebi et al (2011)
<b>Variables indépendantes</b>		
<b>Les variables liées à la composition du conseil d'administration (selon Pearce et Zahra, 1989)</b>		
Genre	Le pourcentage de femmes qui siègent dans le conseil d'administration de la banque « i » pour l'année « t »	Berger et al (2014)
Ethnie	Elle est égale au pourcentage des membres qui siègent dans le conseil représentant une minorité ethnique.	Pierce et Zahra (1989)
Taille du CA	Le nombre d'administrateurs siégeant dans le CA	Sumner et Webb (2005) ; Pathan (2009)
Indépendance du CA	Nombre d'administrateurs indépendants rapporté au nombre d'administrateurs dans le CA	athan et al. (2007) ; Andres et Vallelado (2008) ; Pathan (2009).
<b>Les variables liées aux caractéristiques du conseil d'administration (selon Pearce et Zahra, 1989)</b>		
Expertise financière	Un administrateur est un expert financier si il : <ul style="list-style-type: none"> <li>- A travaillé dans un établissement bancaire ;</li> <li>- travaille actuellement dans une institution financière ;</li> <li>- exerce un rôle financier dans une entreprise non financière (exemple : directeur financier, comptable, trésorier) ;</li> <li>- exerce une fonction académique (professeur de finance, comptabilité, économie)</li> <li>- est un investisseur professionnel.</li> </ul>	Malmendier et Tate (2008) Minton et al (2012)
Education	Pourcentage des membres du conseil d'administration titulaire d'un doctorat	(Berger et al, 2014).
Age	Elle est mesurée par la moyenne d'âge des membres du conseil de la banque « i » pour l'année « t »	(Berger et al, 2014).

Les variables liées à la structure du conseil d'administration		
un comité exécutif de crédit	Variable dichotomique : 1 si le comité existe, 0 Sinon	En Tunisie, Les nouvelles réformes apportées aux pratiques de bonne gouvernance bancaire prévoient que les établissements de crédit doivent instaurer ces comités
un comité des risques	Variable dichotomique : 1 si le comité existe, 0 Sinon	
un comité permanent d'audit interne	Variable dichotomique : 1 si le comité existe, 0 Sinon	
Un comité de rémunération	Variable dichotomique : 1 si le comité existe, 0 Sinon	
Un comité de nomination	Variable dichotomique : 1 si le comité existe, 0 Sinon	

#### D'autres Variables de contrôle

Taille	Logarithme népérien de l'actif total	Pathan et al. (2007) ; Pathan (2009) ; Azorfa et Santamaria (2011)
Concentration de propriété	elle est égale à 1 si l'actionnaire majoritaire détient plus que 50% du capital de la banque.	Barry et al. (2011), Hammami et Boubaker (2015)

### 3. Caractéristiques du terrain d'observation :

Au lendemain de l'indépendance, les trois premières banques publiques tunisiennes ont vu le jour, pour financer une économie tunisienne naissante, quelques années plus tard, les premières banques privées apparaissent sur le marché (la Banque Nationale Agricole BNA, la Société Tunisienne de Banque STB et la Banque de l'Habitat BH qui a suivi), elles étaient bridées dans leurs actions jusqu'à la loi de finance de 1990, ce n'est qu'à partir des années 90 que ces dernières ont commencé à jouer leur rôle dans le financement des entreprises et des particuliers, dans les années 80, les banques d'investissement sont arrivées sur le marché tunisien permettant l'arrivée et la gestion de capitaux étrangers principalement venus des pays du Golf (Qatar, Koweït). Les années 2000 ont connu l'arrivée des grands acteurs internationaux comme la BNP (qui a permis le développement de l'UBCI tout comme La Société Générale avec l'UIB et AttijariWafa Bank qui a transformé la banque du sud en une des banques de premier plan sous son nouveau nom Attijari Bank).

Deux derniers faits marquants, l'émergence en 2009 de la première banque islamique en Tunisie Zitouna et la mise en place de structures dédiées à la création des entreprises comme la BFPME.

Aujourd'hui, le secteur bancaire est composé de 24 banques, dont 11 sont cotées en bourse : les trois banques désormais semi étatiques, quatre banques dont le capital est majoritairement étranger (Attijari Bank, ATB, UIB et UBCI), ainsi que trois banques privées (BIAT, Banque de Tunisie BT et Amen Bank), les banques cotées en bourse accaparent plus de 92% du réseau global avec plus de 1326 agences comparé à celles non cotées avec 109 agences en 2012<sup>9</sup>.

Ces dernières années, la conjoncture économique, sur le plan international, demeure sensible aux retombées de la crise de la dette souveraine de l'union européenne, la croissance de l'économie mondiale est restée faible. A l'échelle nationale, la poursuite des

<sup>9</sup> Blanco, K. Belgheith, H. Kaouach, N et Khouaja, I. (2014), La revue bancaire, « *Le Secteur Bancaire Tunisien : Evolution, Perspectives et Défis* », Amen Invest, intermédiaire en bourse.



tensions sociopolitiques et la détérioration de la situation sécuritaire pour la cinquième année consécutive n'ont fait que ralentir d'avantage l'activité économique.

#### 4. Méthode d'analyse des données :

Ce travail empirique a un double objectif :

- Analyser les spécificités des conseils d'administration des banques tunisiennes durant la période 2010-2014 : une période que deux faits l'ont marqués : le premier est politique avec la révolution qu'a connue le pays début 2011 et le second est juridique avec la publication de la circulaire (2011-06) entrée en application à partir de 2012.
- Examiner l'impact de l'expertise financière des administrateurs un facteur que récemment commence à intéresser les chercheurs en gouvernance bancaire. ainsi que d'autres caractéristiques comme la présence de femmes siégeant dans le conseil et l'âge moyen des membres du CA.

Un analyse descriptive entame notre recherche pour visualiser les différentes spécificités des conseils d'administration liées à sa composition (sexe, taille), sa structure (comité de risque, comité d'audit, comité de nomination..) et à ses caractéristiques (âge, expertise financière). Cette analyse nous permet de mieux connaître les conseils d'administration de nos banques et d'observer les changements qui sont introduits suite à la publication de la circulaire n°2011-06 ayant pour objet le renforcement des règles de bonne gouvernance dans les établissements de crédit.

Dans un deuxième temps et pour tester les hypothèses de notre étude, nous utilisons les deux modèles suivants :

$$Risk_i = \beta_0 + \beta_1 expertise_i + \beta_2 education_i + \beta_3 femme + \beta_4 taille_i + \beta_5 independance_i + \beta_6 LActifs_i + \beta_7 concentration_i + \varepsilon_i$$

$$Performance_i = \beta_0 + \beta_1 expertise_i + \beta_2 education_i + \beta_3 femme + \beta_4 taille_i + \beta_5 independance_i + \beta_6 LActifs_i + \beta_7 concentration_i + \varepsilon_i$$

Nos modèles sont estimés pendant les deux périodes suivantes ; avant et après 2012.

La méthode d'estimation adoptée est la MCO lancée après avoir procédé aux tests de spécifications nécessaires. (Test de normalité des résidus, Test d'hétéroscédasticité, Test de Ramsey reset et Test de multicolinéarité)

A défaut d'absence presque total d'informations, nous avons décidé d'écarter la variable « ethnie », une variable qui apparait de plus en plus souvent dans la littérature (Zahra et Pierce, 1989) et qui pourrait expliquer certaines particularités de gestion entre une banque et une autre.

Cette absence de données peut aussi être expliquée autrement, la Tunisie est un pays homogène avec une population majoritairement musulmane, sunnite et arabe. Le pourcentage de minorité ethnique comme les juifs ou les berbères est très limité. Leur présence se limite aussi dans les conseils d'administration : nous avons essayé d'identifier les juifs et les berbères depuis leurs noms de famille mais cela est resté infructueux.

On précise aussi qu'à cause d'un nombre d'observation peu suffisant concernant l'âge des membres des CA, l'examen de la deuxième hypothèse portant sur l'influence de l'âge sur le

risque/la performance des établissements bancaires, nous nous limitons à une analyse de corrélation bivariée entre ces variables.

La variable « âge » et la variable « ethnie » ne font pas désormais partie de l'analyse multivariée.

## Résultats

Dans cette partie, nous essaierons de présenter les résultats de cette recherche en analysant les chiffres résultants des outils statistiques sur le logiciel STATA.

Il est toujours nécessaire à notre sens de commencer par une analyse descriptive qui donnera une vision plus claire sur les variables retenues.

Nous portons notre attention, essentiellement sur l'évolution entre 2010 et 2014 de certaines variables indépendantes :

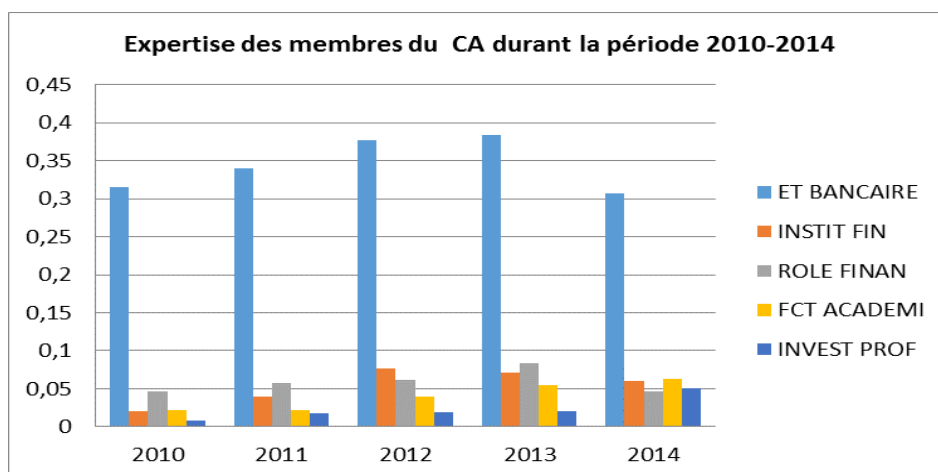
### 1. Analyse descriptive :

Une des variables « phares » de ce travail de recherche est celle de l'expertise des membres du CA, par expertise, nous voulons dire toute expérience en tant qu'enseignant /professeur de finance, où cadre dans un établissement financier ou non financier ou consultant ou encore investisseur professionnel.

Ce graphique descriptif ne montre pas de grandes variations avant et après 2011 malgré une tendance à la hausse de 2011 à 2013.

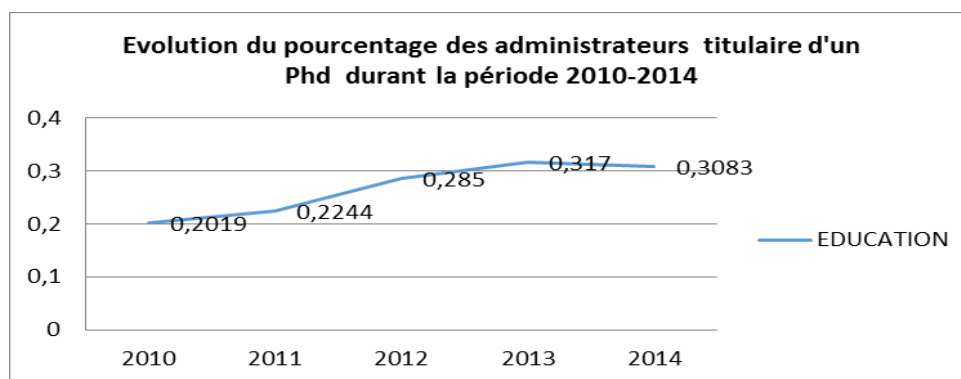
Le plus marquant est la présence très importante de professionnels appartenant à des établissements bancaires dans les CA devant une quasi inexistence des autres expertises

*Graphique 1 : Expertise des membres des CA (2010-2014)*



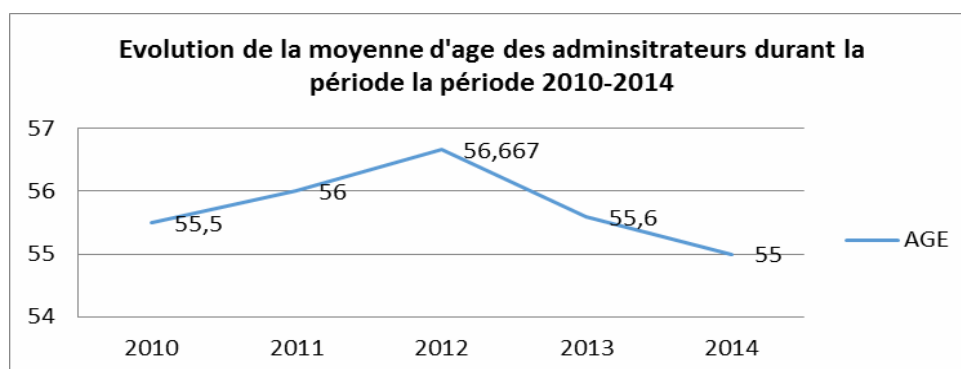
En portant l'attention sur le niveau d'éducation des membres des CA, en 2010, 20% d'entre eux, sont titulaires d'un doctorat, la courbe continue de monter lentement en atteignant 30%, 5 ans plus tard.

*Graphique 2 : Evolution des membres des CA titulaire d'un doctorat (2010-2014)*



Cette analyse univariée nous permet aussi de suivre l'évolution de l'âge des membres du CA qui n'a presque pas changé puisque cette variable est en moyenne entre 55 et 56 ans. Aucune variation notable n'a été déclenchée par la révolution, il est à noter que la Banque de l'Habitat (BH) est la banque qui affiche le CA le plus jeune avec une moyenne d'âge de 48 ans et la STISUD est celle avec un CA des moins jeunes avec une moyenne d'âge de 64 ans. Précisions aussi que la BH est une banque semi publique et que la plupart des membres du CA sont des hauts cadres des ministères et offices étatiques ce qui impacte visiblement la moyenne d'âge.

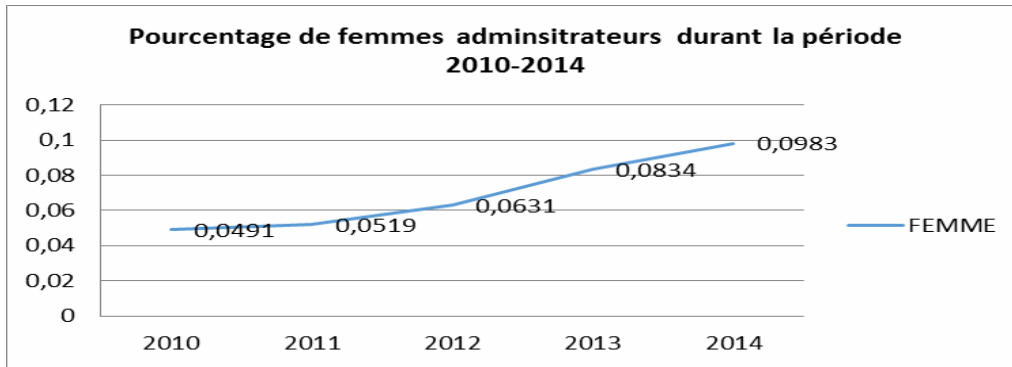
*Graphique 3 : Evolution de la moyenne d'âge des membres des CA (2010-2014)*



Avec tous les travaux de recherches que nous avons cités plus haut, qui se sont intéressés à la présence des femmes administrateurs et leur influence sur le CA et la gestion des entreprises en général, cette étude a voulu vérifier cette hypothèse mais les résultats descriptifs montrent sans conteste le peu de présence des femmes dans les CA avec une légère hausse entre 2010 et 2014 puisque le pourcentage arrivait à peine à 5% en 2010 pour atteindre presque 10% en 2014.

Les femmes se trouvent essentiellement dans les banques étatiques puisqu'elles sont à l'origine de hauts fonctionnaires.

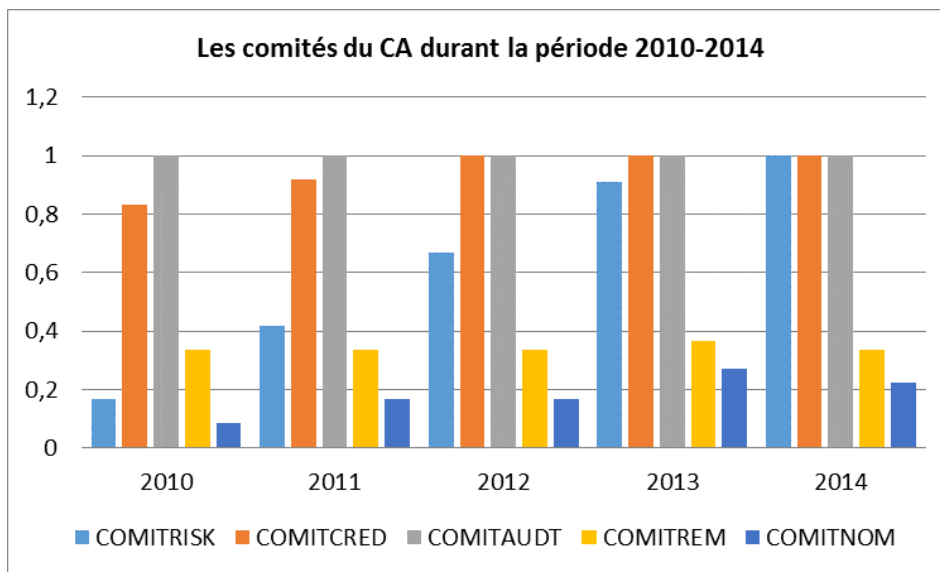
*Graphique 4 : les femmes membres des CA (2010-2014)*



Quant aux comités faisant partie du CA, nous remarquons la présence quasi automatique depuis 2010 de deux comités à savoir celui du crédit et celui d'audit avec des pourcentages frôlant les 100%. Presque 35% des banques mettaient aussi en place un comité de rémunération et leur nombre n'a presque pas changé entre 2010 et 2014.

C'est la mise en place d'un comité de risque qui a fait un bond de 10% à 100% dans les banques : un résultat qui se justifie par la circulaire de la BCT publiée en 2011 après la révolution qui définit un ensemble de règles de bonne gouvernance devant être observées et qui indique aux banques l'obligation d'avoir un comité de risque.

*Graphique 5 : la présence des comités relevant des CA (2010-2014)*



## 2. Analyse multivariée :

L'estimation des modèles spécifiés nous mène aux résultats présentés dans le tableau suivant :

**Tableau 2 : récapitulatif des résultats**

Variables	Avant 2012			Après 2012		
	Risk	Performance		Risk	Performance	
	NPL	ROE	ROA	NPL	ROE	ROA
<b>Expertise</b>	<b>0.207***</b> <b>0.001</b>	0.091 0.116	-0.132 0.482	0.038 0.267	0.035 0.947	0.013 0.231
<b>Education</b>	<b>-0.431***</b> <b>0.001</b>	0.052 0.661	<b>0.066**</b> <b>0.077</b>	<b>-0.231***</b> <b>0.005</b>	-1.412 0.263	<b>0.064**</b> <b>0.015</b>
<b>Femme</b>	-0.132 0.665	-0.400 0.271	-0.355 0.766	-0.030 0.866	2.864 0.340	-0.046 0.432
<b>Taille</b>	<b>0.114*</b> <b>0.079</b>	0.002 0.781	-0.037 0.276	-0.003* 0.589	-0.096 0.371	-0.0001 0.994
<b>Indépendance</b>	<b>-0.166**</b> <b>0.05</b>	-0.150* 0.064	0.071 0.780	-0.048 0.447	-1.042 0.238	0.009 0.594
<b>LActifs</b>	0.006 0.508	<b>0.304**</b> <b>0.014</b>	0.069 0.126	0.451 0.102	-0.285 0.135	-0.0032 0.390
<b>Concentration</b>	-0.036 0.297	-0.016 0.614	0.061 0.578	-0.016 0.502	-0.110 0.782	0.001 0.833
<b>F</b>	24.33	10.9	0.81	37.96	1	2.49
<b>p-value</b>	0.000	0.000	0.590	0.000	0.455	0.048
<b>R<sup>2</sup> ajusté</b>	0.8765	0.8360	0.0633	0.8930	0.0004	0.2640

### 2.1. Quel impact sur le risque ?

L'estimation de l'impact de l'expertise financière des administrateurs des banques tunisiennes sur la prise de risque montre que l'expertise en finances des membres du CA a un effet positif et significatif (à  $\alpha = 5\%$ ) sur le risque de crédit avant 2012 c à d avant de pouvoir prendre en compte l'impact de la révolution et aussi avant l'entrée en vigueur de la circulaire (2011-06). Ce résultat confirme notre première hypothèse (H1a).

L'expertise financière des administrateurs indépendants des banques tunisiennes augmente le risque de crédit, étant plus expérimentés dans le domaine financier ces administrateurs incitent les managers à accorder des crédits à forte rentabilité et risque élevé. Ce résultat est conforme à l'idée véhiculée par Merton depuis 1977 et reprise par Mintol et al (2014) qui prévoient que l'expertise financière est associée avec plus de prise de risque qui profite aux actionnaires en temps normal : nous nous éloignons des résultats de Harris et Raviv (2008), Kirkpatrick (2009) et Walker (2009) qui associent généralement le manque de l'expertise financière à la crise financière dont la principale raison est une prise de risque exagérée.

Après 2012, on se trouve avec une variable expertise qui n'a plus aucune influence sur la prise de risque, un résultat qui contredit celui de la période d'avant 2012, pourquoi ce revirement ? Une question à laquelle on essaiera de répondre dans le paragraphe suivant.

La matrice de corrélation présentée en annexe montre que l'âge des administrateurs n'a pas d'effet significatif ni sur le risque bancaire ni sur la performance: nous avons écarté la variable « âge des administrateurs » de l'analyse multivariée à cause du peu d'observations. La matrice de corrélation montre que c'est une variable qui n'a pas d'effet sur les deux variables dépendantes et ce résultat peut être expliqué aussi par la faible variabilité de la variable âge durant notre période d'étude, un constat que nous avons fait dès la première analyse descriptive de l'échantillon. L'hypothèse 2 (a et b) ne peut pas être étudiée.

Les résultats montrent aussi que la présence de femmes parmi les membres du conseil d'administration n'a pas d'effet ni sur la performance ni sur le risque de crédit mesuré par le ratio des crédits non performants ou par le ratio de solvabilité mesuré par le ratio d'adéquation. Ce résultat infirme notre troisième hypothèse (H3a et b) et rejoint le résultat de Sila et al (2015).

Dans le cadre de notre analyse ce résultat peut être expliqué par le fait que le nombre de femmes administrateurs est faible avec un pourcentage moyen de 6%. En effet, malgré l'incitation à la diversité dans les membres du conseil d'administration des banques la présence féminine dans les conseils d'administration des banques tunisiennes reste limitée et par conséquent, leur impact sur la prise de décision et le contrôle est toujours non significatif.

En examinant l'effet de l'éducation sur le risque de crédit, on constate que la variable éducation a un effet négatif et significatif sur le risque de crédit. Cet effet persiste et il est aussi significatif même après les deux faits marquants pris en compte à partir de 2012. Ce résultat confirme les résultats de Berger et al (2014) qui suggèrent que ces administrateurs avec un niveau d'éducation plus élevée appliquent de meilleures techniques de gestion des risques. Ce résultat est attendu, il s'aligne à ceux de la littérature : le chamboulement politique qu'a connu la Tunisie tout comme la mise en vigueur de la circulaire sur les bonnes pratiques bancaire n'ont eu aucun impact.

Les deux variables : La taille et l'indépendance du conseil d'administration ont un impact significatif (à  $\alpha=1\%$ ) sur le risque de crédit.

Pour la variable taille du CA, il s'agit d'un résultat qui concorde avec une littérature abondante sur le sujet avec Sumner et Webb (2005) et Pathan (2009) : chez les banques tunisiennes tout comme chez d'autres : plus le CA est grand plus la prise de risque est élevée. Aucune différence n'est à noter entre les deux périodes avant 2012 et après 2012.

Quant à l'indépendance : l'influence est significative et négative : plus le CA comporte en son sein des membres indépendants plus la prise de risque est moindre : un résultat aisément expliqué avec des membres indépendants qui n'ont pas les mêmes objectifs que la plupart des membres. Ils sont plutôt intéressés par les bonnes pratiques et la bonne gestion de l'établissement. Ces derniers ne sont pas intéressés par des revenus potentiels qui varient selon le risque pris par les banques et ils ont ainsi tendance à avantager les placements surs que ceux fructueux mais risqués. Plus ils sont présents plus les décisions d'investissements risquées sont plus difficiles à voter au sein du CA.

## 2.2. Quel impact sur la performance ?

Ce qui marque cette étude, c'est la quasi absence de facteurs qui influencent la performance des banques : à part l'éducation aucune des six autres variables indépendantes n'impactent la performance sur les deux périodes.

La première explication à laquelle nous avons pensé est liée à l'échantillon qui reste limité. Mais nous considérons que c'est loin d'être la seule et unique réponse à donner et que pour comprendre ce résultat il faut reprendre notre lecture sur les spécificités du secteur bancaire tunisien : ce dernier point sera étayé au paragraphe suivant.

Ainsi l'éducation affiche son influence non négligeable sur la performance des banques tunisiennes, un résultat qui n'est pas influencé les changements qu'a connu le secteur bancaire entre 2011 et 2012.

### Enseignements de la recherche

Voici un tableau récapitulatif des résultats donnés par l'analyse statistique :

**Tableau 3 : Récapitulatif des résultats**

	Avant 2012		Après 2012	
	Prise de risque	Performance	Prise de risque	Performance
Expertise	+	-	-	-
Education	+	+	+	+
Femme	-	-	-	-
Taille du CA	+	-	-	-
Indépendance	+	-	-	-
Taille de la banque	-	+	-	-
Concentration	-	-	-	-

Dans le paragraphe précédent, nous avons mis en lumière l'impact de certaines caractéristiques du CA sur les deux concepts étudiés dans cet article : la prise de risque et la performance : la plupart de ces relations ont déjà fait l'objet d'étude dans d'autres contextes, en retrouvant parfois les mêmes résultats, cela montre que le secteur bancaire tunisien pourrait se rapprocher des autres pays étudiés auparavant dans ses relations d'influence et dans la caractérisation et les rôles attribués aux CA de ses banques.

C'est pour cette raison que nous portons toute notre attention, dans ce paragraphe, aux résultats qui peuvent paraître inattendus : nous essaierons donc de répondre aux interrogations suivantes :

- ✓ *Pourquoi l'expertise n'influence plus la prise de risque après 2012 ?*
- ✓ *Pourquoi la quasi-totalité des facteurs n'ont aucune influence sur la performance des banques tunisiennes ?*

Le premier résultat qui attire notre attention est la disparition de l'influence de l'expertise financière sur la prise de risque depuis 2012 : il faudrait surtout ne pas s'arrêter à ce point mais revenir à la situation générale de secteur bancaire depuis la révolution.

Voici un extrait d'une analyse publiée en 2014 par quatre analystes financiers dans la revue bancaire de l'Amen Invest qui résume la situation fragile de la finance bancaire tunisienne :

*« Selon les rapports des instances financières internationales et nationales, le système bancaire se heurte à des difficultés considérables en raison de la sous-capitalisation, la mauvaise qualité des actifs et l'insuffisance des provisions constituées pour couvrir le risque de défaut (...) Depuis le début de la révolution, la qualité des actifs s'est détériorée davantage, frappée par la chute du secteur du tourisme ainsi que la crise libyenne et celle de la zone euro. Par ailleurs, les retraits de dépôts bancaires ont atteint un niveau élevé confrontant ainsi le secteur à de gros besoins de liquidités.*

*En effet, le système bancaire est passé subitement d'une situation de surliquidité à une situation de sous liquidité très contraignante.*

*Ce déficit structurel qui a caractérisé la trésorerie des banques, après la révolution, a nécessité l'intervention de la Banque Centrale de Tunisie (...) à travers des opérations de refinancement(...). Ces injections importantes ont contribué à une forte croissance du crédit mais elles ont, par ailleurs, nettement augmenté les engagements de crédit de la banque centrale et entraîné une importante diminution des réserves internationales (...)*

*Les banques se sont réfugiées dans le financement de l'immobilier et des crédits aux particuliers, par ailleurs, elles ont exigé des primes de risque élevées, donc des taux d'intérêt élevés, afin de maintenir une marge d'intermédiation qui leur permet de répondre à l'exigence d'augmenter les provisions tout en renforçant leurs fonds propres ».*

Cet environnement économique risqué et fragile freine clairement toute prise de risque de la part des banques, c'est pour cette raison que l'expertise financière tout comme tous les autres facteurs qui pouvaient expliquer et influencer la prise de risque avant 2012 comme la taille et l'indépendance, n'ont plus aucun impact parce que tout simplement, les banques ne prennent plus de risque pour qu'on puisse lier ce dernier à certaines caractéristiques dans la nature du CA.

En résumé, l'expertise tout comme la taille du CA, l'indépendance des membres et finalement l'éducation sont des facteurs qui ont un impact significatif sur la prise de risque dans les banques tunisiennes. Si les statistiques montrent tout le contraire après 2012 cela est essentiellement dû à la crise économique que connaît le pays depuis la révolution. Le pays a réussi à s'émanciper de ses gourous mais la route est longue et épineuse pour ce petit pays de ressources limitées de retrouver son équilibre : la fragilité politique et sécuritaire à l'intérieur du pays tout comme le danger terroriste qui le guette aux frontières rend la tâche encore plus difficile.

Quant à la performance et aux facteurs qui peuvent influencer cette dernière, nous remarquons la faiblesse des résultats statistiques avec un seul facteur qui influence celle-ci, que cela soit avant ou après 2012 : la variable « éducation ».

Comme nous l'avons dit plus tôt, l'échantillon limité n'est pas la seule réponse à cette faiblesse, nous revenons à des travaux portant sur la réalité du secteur bancaire d'avant la révolution : l'objectif est de montrer que nous ne pouvons pas considérer la performance des banques tunisiennes parce qu'à notre sens, elles sont peu performantes.



Subséquentement, les facteurs reconnus dans la littérature et qui auraient un impact sur la performance de l'entreprise ne peuvent se vérifier dans ce contexte tunisien bien particulier. Les raisons sont multiples pour que nous puissions présenter les choses ainsi :

Tout d'abord, si nous prenons comme repère la norme internationale qui établit à 2% les engagements bancaires, il n'y a aucun doute que le phénomène des créances douteuses est massif et central en Tunisie puisqu'il oscille selon les périodes et les sources entre 20% et 40%. (Hibou, 2006).

Trois plans d'épurations des créances douteuses ont été retenus soutenus par l'Union Européenne et le FMI essentiellement ; celles-ci n'étaient autre que des opérations de reclassement de créances et de nettoyage des bilans « *sans que personne ait modifié pour autant ses comportements* » (Hibou, 2006, p 139)

Ainsi, ce système de prêts non remboursables « *a une signification macroéconomique, macrosociale et macropolitique. Les segments les plus touchés sont l'activité hôtelière, les PME et d'importants Hommes d'affaires et personnalités* » (Hibou, 2006, p34).

D'où émane, le deuxième argument quant à notre analyse à savoir ces prêts accordés aux personnalités puisque la banque prête sur un nom et une réputation et non pas suivant un analyse financière et prévisionnelle faite sur un projet : dans ce cas, la connexion politique est subtile puisque la banque sait pertinemment qu'en cas de difficulté, elle sera soutenue par l'Etat.

Ce lien privilégié avec l'Etat s'explique aussi par « *la légitimité historique du dirigisme d'Etat* » (Henry, 1996, p 50) avec des banques qu'elles soient publiques ou privées qui se transforment en agences virtuelles de versement de prêts de la banque centrale : la banque finance le déficit de l'Etat.

Le dernier point que nous évoquons ici pour relier avec le conseil d'administration est celui des nominations au sein des banques. Hibou (2006) précise que dans les banques publiques, les présidents, les directeurs et toute la hiérarchie décisionnelle (entre autres le CA) « *sont directement nommés sur des critères politiques et d'allégeance directe au chef de l'Etat.* » (Hibou, 2006, p79).

Certaines banques privées comptent parmi les membres de leur CA des proches du président de la république ou des proches du pouvoir au sein du parti unique : un trait qui caractérise les banques avant même l'avènement de Ben Ali en 1987 mais depuis la toute première coopérative de crédit sous le protectorat français en 1922.

Toutes ses raisons nous poussent à affirmer que nous ne pouvons pas parler de performance dans les banques tunisiennes, un état des lieux décrit par de nombreuses recherches autres que celles de Hibou (2006) et de Henry (1996) tout comme Pelletreau (1995), Cassarino, (1999) et Yousfi el al (2005) en sociologie et économie politique tout comme les recherches en gouvernance bancaire tunisienne citées plus haut (Belanes et Hachana, 2010 et Boussâada, 2011).

## Conclusion

Notre intérêt pour les problèmes de gouvernance dans le système bancaire est motivé par un constat fort simple : la gouvernance est un problème encore plus délicat dans le système bancaire, nous nous penchons sur un des modes de gouvernance : le conseil d'administration.

Ce choix d'étude est suivi par un autre choix celui-là contextuel puisque en portant notre intérêt sur le système bancaire d'un pays faisant partie de la zone MENA puisque la littérature existante s'intéresse particulièrement aux CA dans les pays occidentaux.

Ce travail est une première étape puisque notre projet de recherche concerne tous les pays de la région MENA avec le questionnement suivant : Comment l'expertise des membres du CA pourraient impacter la prise de décision d'une part et la performance d'autre part ?

Pour répondre à cette problématique, nous avons commencé par collecter les données sur les banques tunisiennes, nous nous sommes limitées aux rapports annuels allant de 2010 à 2014. Nous avons réussi à avoir les données des 19 banques tunisiennes (en excluant les deux banques islamiques, la BFPME et la BFT) et nous n'avons pu collecter que celles de 16 banques puisque les rapports annuels des trois restantes ne sont pas publiés et aucune réponse ne nous a été donnée malgré nos relances.

Après la constitution de la base de données nous avons lancé une analyse statistique sur STATA pour comprendre les différents liens entre les différentes variables correspondantes à la composition et aux caractéristiques des CA en épurant ainsi nos modèles avant de commencer la MCO.

Les résultats préliminaires nous ont permis d'exclure la variable « ethnie » faute de données et la variable « âge » n'ayant pas de données suffisantes pour l'inclure dans le modèle.

Le premier modèle qui fait de la prise de risque sa variable dépendante, montre que celle-ci est influencé significativement par l'expertise tout comme la taille du CA, l'indépendance des membres et finalement l'éducation.

Si la plupart des facteurs n'avaient plus aucun impact sur la prise de risque après de 2012 c'est à cause de l'environnement politique et sécuritaire fragile que connaît le pays : les banques ne se comportent pas de la même manière. Elles ne prennent plus de risque.

Quant à la performance, ce travail enchaîne avec celui de Boussaâda (2011) qui stipule que les banques tunisiennes sont peu performantes avec l'octroi de crédits non performants et la subjectivité dans le choix des administrateurs entre autres.

Ce travail de recherche nous a permis de faire une première percée dans le monde bancaire de la région MENA : commencer à un environnement aussi particulier comme celui de la Tunisie est enrichissant et nous pousse à continuer nos travaux actuellement en cours sur d'autres pays de la région.

Cette première étude n'est bien sûr pas exempt de limites puisque faute de temps nous nous sommes limités à cinq années uniquement, nous continuons désormais la collecte des données pour avoir les rapports annuels des années avant 2010 et aussi ceux de 2015.

Nous avons limité aussi notre mesure du risque et on aurait pu calculer le risque total et aussi le risque de défaillance.

Ce qui pourra enrichir ce travail ce sont des entretiens avec certains administrateurs des banques qui donneront une vision complète sur leur politique et leur vision de l'avenir.

## Bibliographie

Acharya, V., T. Cooley, M. Richardson, Walter, (2010), « *Regulating Wall Street: The Dodd- Frank Act and the New Architecture of Global Finance* », New York University Stern School of Business, John Wiley and Sons.

Adams, R., Ferreira, D., (2007), "A theory of friendly boards". *Journal of Finance* 62, 217–250.

Adams, R., D, Ferreira. (2009), "Women in the boardroom and their impact on governance and performance". *Journal of Financial Economic*. Vol 94, N°2, p291–309.

Adams, R., Funk, P., (2012), "Beyond the glass ceiling: does gender matter?" *Management Science*. 58, 219–235.

Agnew, J., Balduzzi, P., Sundén, A. (2003), "Portfolio choice and trading in a large 401(k) plan". *American Economy Review*, N° 93, p 193–215

Ahern, K, Adittmar, (2012), "The changing of the boards: The impact on firm valuation of mandated female board representation". *Quarterly Journal of Economic* – papers.ssrn.com.

Alkhadamani, K. (2015), « Capital Adequacy, Bank Behavior and Crisis: Evidence from Emergent Economies », *European Journal of Sustainable Development*, Vol 4, N°2, p 329-338.

Alonso, P., A., Merino, E., R., Mariscal, M, S. (2010), "Board determinants in banking industry: An international perspective". Working paper DT 05/2010.

Ayadi, R., Arbak, E., Ben Naceur, S., Casu, B., (2011), Convergence of banking sector regulations and its impact of bank performance and growth: The case of Algeria, Egypt, Morocco and Tunisia. Rapport du Femise n° FEM33-04.

Barsky, R.B., Juster, F.T., Kimball, M.S., Shapiro, M.D., (1997). Preference parameters and behavioral heterogeneity: an experimental approach in the health and retirement study. *Quantitative Journal Economic*, N° 112, p 537–579.

Beau, N ; Gracier, C. (2009), "La régente de Carthage: Main basse sur la Tunisie", Edition la découverte.

Bebchuk, L., A. Cohen, H. Spamann, (2010), The Wages of Failure: Executive Compensation at Bear Stearns and Lehman 2000-2008, *Yale Journal on Regulation* N°27, p 257-282.

Belanes, A. Hachana, R., (2010), Corporate governance and managerial risk-taking in Tunisia: An agency perspective. *Journal of Global Business Administration*, Vol. 2, N° 1, pp.52-70.

Berger, A. N, Kick, T, Schaeck, K. (2014), « Executive board composition and bank risk taking », *Journal of corporate Finance*.

Bellouma, M., Bennaceur, S., Omri, A., (2009), "The impact of lending relationship on risk premium and credit availability evidence from Tunisia". *Afro-Asian Journal of Finance and Accounting*, Vol. 1, N° 3, pp. 235-250.

Bernanke, B. S. (1983), Non-Monetary Effects of the Financial Crisis in the Propagation of the Great Depression. NEBER working paper N. 1054.

Bhagat, S., Black B.S. (2002). Board independence and long term firm performance. *Journal of CorporationLaw*, 27, 231-273

Blanco, K. Belgheith, H. Kaouach, N, houaja, I. (2014), Le Secteur Bancaire Tunisien : Evolution, Perspectives et Défis, *La revue bancaire Amen Invest*, intermédiaire en bourse.

Byrnes, J. P., Miller, D. C., Schafer, W. D., (1999). Gender differences in risk taking: A meta-analysis. *Psychological Bulletin* 125, 367–383.

Campbell, J.Y., (2001), Household finance, *Journal Finance*. Vol°61, 1553–1604.

Caprio G., Laeven L. Levine R., (2007), Governance and Banks Valuations, *Journal of Financial Intermediation*, Vol 16, pp. 584-617.

Carter, D., Simkins, B., Simpson, W., (2003). Corporate governance, board diversity, and firm value. *Financial Review* 38, 33–53.

Cassarino, J. P. (1999), “The EU- Tunisian association agreement and Tunisia’s structural reform program”, *Middle East Journal*, Vol 53, N°1, p 59-74.

Charreaux, G. (2000). Le conseil d’Administration dans les Théories de la Gouvernance. working Paper.

De Andres, P., Vallelado, E. (2008), Corporate governance in banking: The role of the board of directors. *Journal of Banking & Finance*, 32, 2570-2580

Fama, E. (1980). Agency problems and the theory of the firm. *Journal of Political Economy*, 88 (2), 288-307.

Fama E. Jensen M., (1983), Separation of Ownership and Control, *Journal of Law and Economics*, 26, pp. 301-325. DOI: 10.1086/467037

Farrell, K.A., Hersch, P.L., (2005). Additions to corporate boards: the effect of gender. *Journal of corporation Finance*. 11, 85–106.

Grable, J.E., McGill, S., Britt, S., (2009). Risk tolerance estimation bias: the age effect. *Journal of business economics research*. 7, 1–12.

Guerrera, F. , P. Thal-Larsen, (2008), Gone by the Board: Why the directors of big banks failed to spot credit risks, *Financial Times*.

Guest, P.M. (2008). The determinants of board size and composition: Evidence from the UK. *Journal of Corporate Finance*, 14, 51–72.

Hachicha Elleuch, S., (2008), “Do customer relationships affect credit conditions in an adverse selection context? An empirical study of the Tunisian bank’s behaviour”. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, issue 12, pp. 40-57.

Hammami, Y. (2016), “Gouvernance d’entreprise et risques bancaires Analyse de l’impact des mécanismes internes de gouvernance sur les risques bancaires: une étude empirique dans les pays du MENA” Thèse de doctorat soutenue à l’université de Tunis.

Hammami, Y. Boubaker, A. (2015), Ownership structure and Bank Risk-Taking : Empirical Evidence from the Middle East and North Africa, *International Business Research*, 18 (5).

Harris, M., & Raviv, A., (2008). A theory of board control and size. *Review of Financial Studies*, 21 (4), 1797-1832.

Hashagen, J., N. Harman, M. Conover, (2009), Never again? Risk management in banking beyond the credit crisis. KPMG International.

Henry, C. M. (1996), “The mediterranean Debt Crescent. Money and Power in Algeria, Egypt, Morocco, Tunisia and Turkey”, University Press of Florida, Gainesville.

Hibou, B. (2009), “La force de l’obéissance: Economie politique de la repression en Tunisie”, Edition la découverte.

Jensen M.C., Meckling W.H., (1976). Theory of the firm: Managerial behaviour, agency costs and ownership structure, *Journal of Financial Economics*, 13, pp. 305-360.

Jianakoplos, N.A., Bernasek, A., (1998). Are women more risk averse? *Economic Inquiry*, N° 36, p620–630.

Keeley, M., (1990), Deposit Insurance, Risk, and Market Power in Banking, *American Economic Review* 80, 1183-200.

Kirkpatrick, G., (2009). The corporate governance lesson from the financial crisis. OECD Financial Market Trends Report.

La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., Vishny, R. (1997). Legal determinants of external finance. *Journal of Finance*, 52, 1131-1150.

Lehn, K., Patro, S., Zhao, M. (2009). Determinants of the size and structure of corporate boards: 1935–2000. *Financial Management*, 38, 747–780

Levi, M., Li, K., Zhang, F., (2014). Director gender and mergers and acquisitions. *Journal of Corporate Finance*.

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

Liu, Y., Wei, Z., Xie, F., 2013. Do women directors improve firm performance in China? *Journal of Corporate Finance*. 28, pp 185-200.

Macey, J.R., O'Hara M. 2003. The corporate governance of banks. *Economic Policy Review*, Federal Reserve Bank of New York, Special Issue, 9 (1), 91-108.

Marcus, A. (1984), Deregulation and Bank Financial Policy, *Journal of Banking and Finance* 8, 557-565.

Mekdachi, Z. (1998). *Les banques à l'ère de la mondialisation*. Economica, 365 pages.

Merton, R. C., (1977), An Analytic Derivation of the Cost of Deposit Insurance and Loan Guarantees, *Journal of Banking and Finance* 1, 3-11.

Minton, BA., Taillard, JP. Williamson, R., (2014). Financial Expertise of the Board, Risk Taking, and Performance: Evidence from Bank Holding Companies. *Journal of Finance and Quantitative Analysis*. 49, p 351-380.

Murinde, V. Yeseen, H. (2004), The Impact of Basle Accord Regulations on Bank Capital and Risk Behaviour: 3D Evidence from the Middle East and North Africa (MENA) Region, Third International Conference of the Centre for Regulation and Competition, University of Stellenbosch

Nyor, T., Simon, K., ?. (2013), Impact of corporate governance on Non-Performing Loans of Nigerian deposit money banks, *Journal of Business & Management*, 2(3), 12-21.

Omri, A., Bellouma, M., (2008), L'impact de la qualité de la relation banquet-entreprise sur la prime de risqué exigée des entreprises tunisiennes". *La Revue des Sciences de Gestion*, 229, p. 95-102.

Omri, A., Bellouma, M., Omri M. A., (2005), The determinants of lending relationships in the Tunisian context. *Journal of Emerging Market Finance*, 4, 2, p135-149.

Pelletreau, P.D. (1995), « Private sector development through public sector restructuring ? the cases of Gafsa Phosphate Company and the chemical group », sous la direction de Guerraoui, D. et Richet, X, « Stratégies de privatisation : Comparaison Maghreb et Europe », L'Harmattan Casa Blanca. Paris. P 205-229.

Prowse, S., D. (1997). Corporate Control in Commercial Banks. *Journal of Financial Research*, 20 (4), 509-527.

Rachdi, H. (2008), Interface, Crise et gouvernance bancaire, *Revue de l'association française de gouvernement d'entreprise*, N°17-18, MARS-AVRIL

Rachdi H. Ghazouani B., (2011). Board Characteristics, Performance and Risk taking Behaviour in Tunisian Banks, *International Journal of Business and Management*, 6, 6, pp. 88-97.

Rachdi, H., Trabelsi, M., A., Trad, N. (2013). Banking governance and risk: The case of Tunisian conventional banks. *Review of Economic Perspectives*, 13, 4, 195-206.

Raheja, C., G. (2005). Determinants of board size and composition: A theory of corporate boards. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 40, 283-306.

Sahm, C.R., (2007). How much does risk tolerance change? Board of Governors of the Federal Reserve System. Financial Economic Discussion Ser. 2007-66.

Sapienza, P. (2004). The effect of government ownership on bank lending. *Journal of Financial Economics*, 72, 357-384.

Sila, V., Gonzalz, A., Handoff, J., (2016). Women on board: Does boardroom gender diversity affect firm risk? *Journal of Corporate Finance*. 36. Pp 26-53.

Sundén, A., Surette, B.J., (1998). Gender differences in the allocation of assets in retirement savings plans. *Am. Econ. Rev. Pap. Proc.* 88, 207-211.

Strebel, R., 2009, Time to bring real shareholders back on board, *Financial Times*, February 12th.

Walker, D., 2009. A review of corporate governance in UK banks and other financial industry entities – Final Recommendations, London.

Wilson, N., Altanlar, A., (2011). Director characteristics, gender balance and insolvency risk: An empirical study. *Unpublished Working Paper*.

Pearce J.A., Zahra S.A. (1989), "Boards of directors and corporate financial performance: A review and integrative model", *Journal of Management*, 15, 291-334.

**Annexe : Matrice de corrélation**

Variables	NPL	ROE	ROA	AGE	Expertise	Education	Femme	taille	indep	LActifs	Concentr
NPL	1										
ROE	-0.166 0.243	1									
ROA	-0.387*** 0.004	0.576*** 0.000	1								
AGE	-0.295 0.152	-0.0135 0.947	0.045 0.829	1							
Expertise	-0.069 0.627	0.406*** 0.003	0.418*** 0.002	0.158 0.449	1						
Education	-0.537*** 0.000	0.382*** 0.005	0.422*** 0.002	0.525*** 0.007	0.545* 0.082	1					
Femme	-0.280** 0.04	-0.137 0.334	-0.163 0.254	-0.166 0.461	-0.221 0.118	0.181 0.196	1				
Taille	-0.122 0.390	-0.299** 0.032	-0.391*** 0.009	-0.0603 0.774	-0.321** 0.021	0.208 0.155	0.547*** 0.000	1			
Indep	-0.063 0.656	-0.208 0.143	-0.123 0.386	-0.154 0.460	0.144 0.3117	0.344** 0.013	0.149 0.295	0.178 0.210	1		
LActifs	0.147 0.303	-0.08 0.572	-0.082 0.563	0.233 0.263	0.108 0.447	0.193 0.174	-0.108 0.204	0.324** 0.020	0.223 0.115	1	
Concentr	0.087 0.543	-0.206 0.146	-0.224 0.112	-0.022 0.916	-0.127 0.371	-0.102 0.476	0.076 0.591	0.301** 0.031	-0.0378 0.792	0.0522 0.715	1