

Evaluation de l'efficacité du système de gouvernance : Cas des banques Yéménites

Adel Yahya Taher YAHYA, Souad BOUNGAB

Université Abdelmalek Essaâdi, École Nationale de Commerce et de Gestion (ENCG). LR:
Gouvernance et Performance des Organisations, Équipe de recherche: Audit, Finance et Management de
Projet, Tanger, Maroc

Résumé

La gouvernance d'entreprise est essentielle pour assurer la stabilité financière, la transparence et une prise de décision efficace dans le secteur bancaire. Cette étude évalue l'efficacité des pratiques de gouvernance dans les banques yéménites en analysant des composantes clés telles que le conseil d'administration, les comités de direction, la gestion exécutive, la divulgation et la responsabilité. En adoptant une approche exploratoire et descriptive. Des données ont été collectées auprès de 19 banques sur 29 au total, y compris la Banque centrale du Yémen, à travers des questionnaires structurés destinés aux cadres supérieurs, responsables de la conformité, auditeurs internes, gestionnaires des risques et personnels du contrôle interne.

Les résultats révèlent un niveau élevé d'efficacité de la gouvernance, avec un score global de 3,09 (77,3 %). La gestion exécutive a démontré la plus grande efficacité (3,19), reflétant un leadership fort et des processus de prise de décision structurés. En revanche, la responsabilité a obtenu le score le plus bas (2,95), mettant en évidence des lacunes dans les mécanismes de surveillance. Ces faiblesses soulignent la nécessité d'améliorations réglementaires, d'une plus grande indépendance du conseil d'administration et de meilleures pratiques de divulgation financière.

En résolvant ces défis de gouvernance, les banques peuvent atténuer les risques, favoriser une plus grande transparence et contribuer à la stabilité financière. L'étude fournit ainsi des données concrètes aux décideurs et aux professionnels du secteur bancaire dans les économies émergentes, en particulier dans les systèmes financiers en développement, afin de renforcer le cadre de gouvernance et d'assurer la conformité réglementaire.

Mots-clés: Gouvernance d'entreprise, Secteur bancaire, Transparence, Responsabilité.

1. Introduction

La gouvernance d'entreprise est essentielle pour favoriser la justice et l'équité sur les marchés, ainsi que pour assurer une allocation efficace des ressources. Un système de gouvernance efficace doit s'aligner sur l'état de droit et faciliter une supervision et une application efficaces. Ce cadre offre la base légale, réglementaire et institutionnelle sur laquelle les acteurs du marché s'appuient pour établir des contrats. En plus d'assurer la stabilité du marché, une gouvernance efficace renforce la confiance entre toutes les parties impliquées, essentielle pour atteindre des objectifs économiques plus larges (OCDE, 2023). Dans le secteur bancaire, une gouvernance robuste est essentielle en raison du rôle crucial des banques dans la facilitation du transfert de fonds entre déposants et entreprises afin de promouvoir la croissance économique. La stabilité et la solidité des banques sont indispensables à la stabilité du système financier ; des déficiences en matière de gouvernance peuvent exacerber les risques systémiques, entraînant des conséquences considérables sur les plans financiers et économiques (Banque des Règlements Internationaux, 2015).

Des recherches ont démontré clairement que la gouvernance efficace est cruciale pour réduire la fraude financière, atténuer les crises et renforcer la confiance des investisseurs, car elle implique une supervision

rigoureuse du conseil d'administration, une gestion des risques et le respect des normes réglementaires (Efunniyi et al., 2024 ; Kulmie & Ibrahim, 2024). De plus, des principes solides de gouvernance d'entreprise, y compris l'indépendance du conseil d'administration, la justice et la responsabilité, sont continuellement associés à une plus grande confiance des investisseurs et à une performance financière stable dans divers secteurs économiques (Eka et al., 2024 ; Push & Mihus, 2024). Dans l'industrie bancaire, des cadres de gouvernance solides sont vitaux pour réduire les risques de fraude, car ils améliorent la responsabilité d'entreprise et la transparence, éléments critiques pour prévenir les comportements non éthiques (Kulmie & Ibrahim, 2024). Il est nécessaire d'avoir des conseils d'administration compétents et une conformité stricte aux exigences réglementaires afin que les banques puissent gérer les risques et maintenir la stabilité du système financier (Alnor et al., 2024). Achim et coll. (2024) soulignent également que la bonne gouvernance réduit les effets négatifs des crimes financiers tels que la corruption et le blanchiment d'argent sur le développement durable, démontrant ainsi ses nombreux avantages sociaux et économiques.

Le développement et la mise en œuvre des cadres de gouvernance d'entreprise sont indirectement influencés par les caractéristiques distinctives du contexte socio-économique, juridique et institutionnel d'un pays. Dans la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord (MENA), des pays comme le Maroc et la Tunisie ont réussi à adopter des modèles hybrides de gouvernance, combinant les meilleures pratiques internationales avec leurs traditions et cadres réglementaires indépendants pour renforcer la supervision et la responsabilité des entreprises. En revanche, le Yémen fait face à des défis majeurs en raison de l'absence de cadres juridiques adéquats et d'une capacité institutionnelle limitée, compromettant ainsi l'établissement et l'application de normes de gouvernance efficaces (OCDE, 2019).

Le secteur bancaire yéménite illustre ces problèmes de gouvernance, caractérisés par l'absence d'une législation sur le marché des capitaux, une application réglementaire inadéquate et des processus de divulgation obligatoires déficients. Bien que ces banques tentent de se conformer aux normes internationales, y compris la mise en œuvre de divulgations périodiques conformément aux normes comptables internationales IAS 24, des lacunes significatives persistent. L'absence de divulgation rapide des transactions entre parties liées et la responsabilité inadéquate au niveau du conseil d'administration entravent la capacité du secteur à atteindre la transparence, la confiance et la stabilité. Rectifier ces déficiences est crucial pour établir un cadre de gouvernance solide favorisant un développement économique durable (OCDE, 2019).

Cette étude vise à examiner les dimensions de l'efficacité de la gouvernance dans les banques yéménites, en se concentrant sur le conseil d'administration, les comités de direction, la gestion exécutive, les pratiques de divulgation et de transparence, ainsi que les mécanismes de responsabilité. En identifiant les forces et les faiblesses dans ces dimensions, la recherche vise à fournir des recommandations pratiques pour améliorer l'environnement de gouvernance du secteur bancaire yéménite et soutenir une stabilité économique plus large. Ce travail est structuré comme suit : Premièrement, il sera question de présenter la Revue de la littérature, deuxièmement exposer la méthodologie de recherche employée, et troisièmement détailler les résultats d'analyse des données. Et enfin discuter les résultats et proposer quelques recommandations.

2. Revue de la littérature

La gouvernance d'entreprise dans le secteur bancaire a suscité une attention croissante, en particulier après la crise financière mondiale de 2007-2008, qui a révélé des lacunes en matière de surveillance, de gestion des risques et de responsabilité. Cette crise a incité les banques et les régulateurs à renforcer les cadres de gouvernance pour garantir la stabilité financière, améliorer la transparence et renforcer la confiance des parties prenantes. Les études indiquent que la gouvernance bancaire repose sur plusieurs dimensions clés, notamment la structure du conseil d'administration, les comités du conseil, l'efficacité de la gestion exécutive, la divulgation et la transparence ainsi que la responsabilité. Tous ces éléments jouent un rôle essentiel dans l'amélioration de la performance bancaire.

Le conseil d'administration est une pierre angulaire de la gouvernance bancaire, chargé de superviser les décisions stratégiques, de gérer les risques et d'assurer le respect des cadres réglementaires. La recherche souligne que l'indépendance, la diversité et l'expertise du conseil sont essentielles pour améliorer l'efficacité de la gouvernance et atténuer les risques financiers (Hopt, 2021; Dike & Tuffour, 2021). Des études menées en Europe indiquent que la présence d'administrateurs indépendants améliore la qualité de la prise de décision et renforce la gestion des risques, notamment en période de crise économique. De même, des recherches menées au Nigeria et en Indonésie montrent que les banques disposant de conseils indépendants et diversifiés affichent de meilleures performances financières et une conformité réglementaire plus stricte (Eliana & Wahyuni, 2019; Rachmadi & Saktiawan, 2024).

Outre la structure du conseil, les comités spécialisés, tels que les comités d'audit, de gestion des risques, de rémunération et de gouvernance, jouent un rôle clé dans la promotion de la transparence et de la responsabilité tout en réduisant les risques de fraude (Kulmie & Ibrahim, 2024; Sari, 2023). Ces comités offrent des mécanismes de surveillance indépendante pour garantir le respect des normes de divulgation financière et d'audit interne. Par ailleurs, une gestion exécutive efficace facilite le fonctionnement du conseil et garantit le respect des règles de gouvernance, réduisant ainsi l'asymétrie d'information et améliorant la transparence (Halim et al., 2023).

La divulgation financière et la transparence sont des éléments fondamentaux d'une bonne gouvernance, car elles renforcent la confiance des parties prenantes et facilitent les opérations en garantissant l'exactitude et la fiabilité des rapports financiers (Ally, 2024; Azizah et al., 2024). Toutefois, certaines études suggèrent que la conformité aux normes de divulgation volontaire reste insatisfaisante dans certains pays, ce qui affecte l'efficacité du marché (Sawalqa, 2014). Une transparence insuffisante accroît les risques de manipulation financière et de crédit, nécessitant un renforcement des contrôles réglementaires. Les banques respectant des normes de transparence élevées affichent une meilleure stabilité financière, notamment grâce à des comités d'audit indépendants qui améliorent la divulgation financière et la conformité réglementaire (Abdulla & Elshandidy, 2023; Kulmie & Ibrahim, 2024).

La responsabilité est un autre pilier fondamental d'une gouvernance bancaire efficace, car elle garantit la conformité réglementaire, renforce la confiance des investisseurs et atténue les risques financiers. Améliorer la responsabilité nécessite des contrôles internes solides, des audits réguliers et le respect des cadres réglementaires, autant d'éléments essentiels au maintien de l'intégrité institutionnelle et de la confiance des parties prenantes (Efunniyi et al., 2024). Des études récentes ont démontré que l'intégration des différentes dimensions de la gouvernance réduit non seulement les risques financiers, mais améliore également la performance bancaire, les bonnes pratiques de gouvernance étant corrélées positivement à de meilleurs résultats financiers (Sreelekshmy & Dileep, 2024; Bhatia & Gulati, 2021).

Malgré l'importance croissante de la gouvernance bancaire, les pays émergents rencontrent d'importants obstacles dans l'application de ses principes, notamment l'ingérence politique, l'application inadéquate des règlements et l'insuffisance de l'indépendance des conseils d'administration. Cependant, certains pays comme le Maroc et la Tunisie ont réussi à mettre en place des cadres de gouvernance intégrant les meilleures pratiques mondiales et les réglementations locales, renforçant ainsi la stabilité financière (OCDE, 2019). La recherche indique que les banques dotées de cadres de gouvernance robustes affichent une meilleure résilience face aux crises financières (Sánchez et al., 2020; Rimoldi, 2021). En revanche, une transparence insuffisante et des cadres réglementaires inadéquats aggravent les risques de fraude et l'instabilité financière (Achim et al., 2024; Ullah et al., 2023). L'absence de systèmes de gouvernance solides intensifie les risques financiers et favorise la corruption, soulignant ainsi la nécessité urgente de cadres réglementaires plus efficaces (Sudjono, 2023; Kulmie & Ibrahim, 2024).

Au Yémen, les banques rencontrent des défis majeurs dans la mise en œuvre des normes de gouvernance d'entreprise en raison de l'indépendance limitée des conseils, de l'inefficacité des comités d'audit et d'un

niveau insuffisant de divulgation financière. Les études suggèrent que la réglementation financière incohérente du Yémen contribue aux disparités de gouvernance entre les banques (Alhebri & Al-Matari, 2023; Senan, 2024). De plus, l'absence d'administrateurs indépendants accentue les conflits d'intérêts et affaiblit la surveillance (Al-Amri & Abdul Jabbar, 2018).

Avec l'essor des technologies financières (FinTech), la gouvernance numérique émerge comme une solution viable pour améliorer la transparence et atténuer les risques financiers. Les études suggèrent que l'intelligence artificielle (IA), la technologie blockchain et les outils automatisés de détection des fraudes peuvent améliorer la conformité réglementaire et optimiser les opérations bancaires (Ameyaw et al., 2024). Les recherches menées sur les banques de la région MENA révèlent que l'adoption de solutions numériques renforce la gestion des risques et la confiance des investisseurs (El-Chaarani et al., 2022). Cependant, les banques yéménites restent à la traîne dans ce domaine en raison d'une infrastructure numérique sous-développée, du manque de systèmes d'audit électronique et d'un investissement limité en cybersécurité (Alhebri & Al-Matari, 2023). Par conséquent, l'amélioration de la gouvernance bancaire au Yémen nécessite un investissement accru dans les technologies financières, une infrastructure numérique renforcée et la mise en œuvre de politiques avancées de divulgation financière.

Cette étude analyse la conformité du système de gouvernance du secteur bancaire aux meilleures pratiques à l'échelle internationale tout en répondant aux défis locaux uniques en matière de gouvernance. L'évaluation porte sur cinq domaines clés de la gouvernance : la structure du conseil d'administration, les comités du conseil, l'efficacité de la gestion exécutive, la transparence et la divulgation, ainsi que la responsabilité. Un tel système vise à améliorer l'efficacité de la gouvernance. Le renforcement de ces domaines permettra d'accroître la transparence, de maintenir la responsabilité et d'améliorer la réglementation, conduisant ainsi à la création d'un système bancaire plus résilient, stable et durable, en conformité avec les normes financières internationales

3. Etude empirique

Cette étude a été conçue comme une étude de terrain appliquée à 19 banques sur 29 au total, adoptant une approche exploratoire et descriptive. Elle s'est concentrée sur les banques yéménites, y compris les banques commerciales et la Banque centrale du Yémen, et s'est déroulée entre mars 2023 et janvier 2024. En examinant des aspects tels que le conseil d'administration, les comités du conseil, la gestion exécutive, les pratiques de divulgation et de transparence ainsi que la responsabilité. L'étude vise à évaluer l'efficacité du système de gouvernance des banques yéménites.

L'étude s'est concentrée sur les professionnels travaillant dans des domaines clés liés à la gestion des institutions financières, notamment les contrôles internes, l'audit interne, la gestion des risques et la conformité. Elle a également inclus des gestionnaires et leurs adjoints des banques yéménites, y compris la Banque centrale du Yémen. L'accent principal a été mis sur les décideurs afin d'assurer que les données collectées soient en adéquation avec les objectifs de l'étude.

360 questionnaires distribués aléatoirement à la population cible. Cependant 340 questionnaires ont été exploitables pour l'analyse, représentant 94 % du total distribué.

Dans le but d'évaluer l'efficacité des systèmes de gouvernance dans les banques yéménites, l'enquête a porté sur cinq domaines principaux de la gouvernance : le conseil d'administration (6 questions), les comités du conseil (3 questions), la gestion exécutive (4 questions), la divulgation et la transparence (3 questions) et la responsabilité (3 questions), soit un total de 19 questions. Grâce à un questionnaire structuré permettant de mesurer l'opinion des répondants sur la disponibilité et l'efficacité des pratiques de gouvernance, nous avons utilisé une échelle de Likert à quatre points, allant de fortement en désaccord (1) à fortement d'accord (4).

Le questionnaire a été adressé aux professionnels directement impliqués dans la gouvernance, tels que les

membres du conseil d'administration, les cadres supérieurs et le personnel en charge de l'audit interne, de la conformité, de la gestion des risques et du contrôle interne. Afin de faciliter l'accès et la réalisation de l'enquête, il a été distribué sous format papier et électronique, avec un total de 340 questionnaires.

Les participants ont été pleinement informés de l'objectif de l'étude et toutes les mesures ont été prises pour garantir la confidentialité de leurs réponses, favorisant ainsi des retours sincères et précis. Le respect des principes éthiques était une priorité, avec l'obtention d'un consentement éclairé et l'assurance de l'anonymat des répondants. Ce processus bien structuré a permis de recueillir un ensemble de données riches, offrant une meilleure compréhension des pratiques de gouvernance des banques yéménites et identifiant les domaines nécessitant des améliorations.

Pour analyser les données de terrain avec précision et fiabilité, nous avons utilisé le logiciel SPSS (Statistical Package for Social Sciences). Ce logiciel a facilité le traitement systématique et l'interprétation des informations collectées, structurées à l'aide d'une échelle de Likert à quatre points.

Après l'analyse des données, les résultats indiquent une forte fiabilité statistique sur toutes les dimensions, avec des valeurs Alpha de Cronbach supérieures à 0.85 pour chaque dimension et une valeur globale de 0.958 pour l'outil d'étude. De plus, les coefficients de Spearman-Brown Split-Half confirment la stabilité du questionnaire, validant ainsi la fiabilité des données collectées. Le tableau (1) présente les résultats des évaluations de la cohérence et de la fiabilité des cinq dimensions de la gouvernance ainsi que de l'outil de recherche global.

Tableau 1: Coefficients alpha de Cronbach et de Spearman pour la validité et la fiabilité de l'outil d'étude.

Dimensions	Nombre d'éléments	Coefficient alpha de Cronbach	Coefficient de Spearman (divisé en deux cinquièmes)
Conseil d'administration	6	0.877	0.855
Comités du conseil d'administration	3	0.855	0.737
Gestion exécutive	4	0.878	0.821
Divulgateion et transparence	3	0.857	0.782
Responsabilité	3	0.902	0.779
Efficacité de la gouvernance d'entreprise	19	0.958	0.923

4. Discussion des résultats

4.1. Évaluation du conseil d'administration

Les résultats de l'évaluation de la dimension du Conseil d'administration (voir tableau 2), qui comprend six éléments, ont révélé un niveau élevé de disponibilité avec une moyenne de 3.16 et un poids relatif de 79.0 %. Parmi les aspects évalués, la séparation des responsabilités entre le président du conseil et le PDG a obtenu le score le plus élevé, avec une moyenne de 3.23, reflétant une adhérence relativement forte aux principes de bonne gouvernance. En revanche, la dimension portant sur l'utilisation d'une expertise externe par le conseil pour améliorer la gouvernance d'entreprise a obtenu le score le plus bas, avec une moyenne de 3.09. L'analyse du test T a indiqué que la moyenne obtenue était significativement supérieure à la moyenne hypothétique ($t=22.026$, $p<0.001$), confirmant l'efficacité relative des pratiques de gouvernance dans ce domaine (Tableau 2).

Tableau–2: Statistiques descriptives et résultats du test t de Student pour la dimension du conseil d'administration dans les banques yéménites.

N°	Dimension	Moyenne (n=340)	Écart-type	Poids relatif	Niveau de disponibilité	Valeur de t	Valeur de p
----	-----------	-----------------	------------	---------------	-------------------------	-------------	-------------

1	Les membres du conseil d'administration possèdent les compétences et l'expertise nécessaires pour remplir leur rôle dans l'amélioration de la supervision bancaire et de la gouvernance.	3.21	0.714	80.3	Élevé	18.385	0.001
2	Le conseil d'administration comprend des membres indépendants non exécutifs.	3.14	0.694	78.5	Élevé	17.038	0.001
3	Il existe une séparation entre les responsabilités et les pouvoirs du président du conseil d'administration et du directeur général (CEO) de la banque.	3.23	0.722	80.8	Élevé	18.707	0.001
4	Le conseil d'administration sollicite une expertise externe pour l'aider à accomplir ses missions liées à l'amélioration de la gouvernance.	3.09	0.690	77.3	Élevé	15.722	0.001
5	Le conseil d'administration nomme le directeur du département d'audit interne sur recommandation du comité d'audit.	3.17	0.696	79.3	Élevé	17.772	0.001
6	Les membres du conseil d'administration possèdent les compétences et l'expertise nécessaires pour remplir leur rôle dans l'amélioration de la supervision bancaire et de la gouvernance.	3.13	0.707	78.3	Élevé	16.333	0.001
Dimension: Conseil d'administration		3.16	0.554	79.0	Élevé	22.026	0.001

4.2. Évaluation des comités du conseil d'administration

Les résultats de la dimension des comités du conseil d'administration (voir Tableau 3), qui comprend trois éléments, ont enregistré une moyenne de 3.09 et un poids relatif de 77.3 %, indiquant une forte disponibilité. La délégation de l'autorité aux comités du conseil a été l'élément le mieux noté (moyenne = 3.12), tandis que la création de comités conformes aux lignes directrices de la gouvernance a obtenu le score le plus bas (moyenne = 3.04). Les résultats du test T ont confirmé la signification statistique des conclusions ($T = 17.057$, $p < 0.001$).

Tableau- 3: Statistiques descriptives et résultats du test de t de Student pour la dimension des comités du conseil d'administration dans les banques yéménites

N°	Dimension	Moyenne (n=340)	Écart-type	Poids relatif	Niveau de disponibilité	Valeur de t	Valeur de p
1	Le conseil d'administration établit quatre comités (Comité d'audit, Comité de gouvernance, Comité de gestion des risques, Comité des nominations et des rémunérations) conformément aux exigences du Guide de gouvernance des banques.	3.04	.7820	76.0	Élevé	12.757	0.001
2	Le conseil d'administration délègue les prérogatives nécessaires aux comités opérant dans son cadre.	3.12	.6840	78.0	Élevé	16.798	0.001
3	Les comités du conseil d'administration élaborent des plans annuels pour exécuter les missions qui leur sont confiées.	3.11	.712	77.8	Élevé	15.848	0.001
Dimension : comités du conseil d'administration		3.09	0.641	77.3	Élevé	17.057	0.001

4.3. Évaluation de la gestion exécutive

La dimension de la gestion exécutive (voir tableau 4), composée de quatre éléments principaux, a obtenu

le score moyen global le plus élevé parmi toutes les dimensions de gouvernance, avec une moyenne de 3.19 et un poids relatif de 79.8 %, ce qui met en évidence sa forte présence et son efficacité. L'aspect le plus positivement évalué dans cette dimension est l'existence d'un cadre clair pour définir et répartir les responsabilités et les pouvoirs entre les membres de la direction exécutive, avec un score moyen de 3.22, confirmant son rôle essentiel dans l'amélioration de l'efficacité organisationnelle des banques. À l'inverse, l'évaluation systématique de la performance de l'administration publique selon des normes établies, garantissant la responsabilité et favorisant l'amélioration continue, a obtenu un score légèrement inférieur de 3.13. Cela suggère que des améliorations supplémentaires dans ce domaine renforceront encore les pratiques de gouvernance. Une analyse par test T a révélé une différence statistiquement significative entre les moyennes observées et hypothétiques ($t = 22.591$, $p < 0.001$), confirmant ainsi davantage l'efficacité des pratiques de gestion exécutive au sein des institutions bancaires yéménites.

Tableau -4: Statistiques descriptives et résultats du test de t de Student pour la dimension de la gestion exécutive dans les banques yéménites.

N°	Dimension	Moyenne (n=340)	Écart-type	Poids relatif	Niveau de disponibilité	Valeur de t	Valeur de p
1	Les membres de la direction exécutive possèdent les qualifications et les compétences nécessaires pour gérer la banque et atteindre ses objectifs.	3.21	0.673	80.3	Élevé	19.596	0.001
2	La direction exécutive veille à l'exécution correcte des opérations conformément aux politiques et aux plans approuvés par le conseil d'administration.	3.21	0.676	80.3	Élevé	19.425	0.001
3	Un système clair est en place pour définir et répartir les responsabilités et les prérogatives entre les membres de la direction exécutive.	3.22	0.656	80.5	Élevé	20.171	0.001
4	La performance de la direction exécutive est évaluée régulièrement sur la base de critères spécifiques afin d'assurer la responsabilisation et de favoriser l'amélioration continue.	3.13	0.645	78.3	Élevé	18.077	0.001
Dimension : gestion exécutive		3.19	0.567	79.8	Élevé	22.591	0.001

4.4. Évaluation de la divulgation et de la transparence

La dimension de la divulgation et de la transparence (voir tableau 5), comprenant trois éléments, a enregistré une moyenne de 3.07 et un poids relatif de 76.8 %, reflétant un niveau élevé de mise en œuvre. Parmi les aspects évalués, l'application par la banque du principe de divulgation et de transparence dans ses opérations et activités a obtenu la meilleure évaluation, avec un score moyen de 3.20, soulignant son rôle essentiel dans le renforcement de la confiance et l'amélioration de l'efficacité opérationnelle des banques. En revanche, la divulgation de tous les aspects réglementaires et administratifs sur le site Web de la banque et les réseaux sociaux a été l'aspect le moins bien noté, avec un score moyen de 2.98, mettant en évidence un domaine nécessitant des améliorations pour s'aligner sur les pratiques modernes de gouvernance et les avancées technologiques. L'analyse du test T a démontré que les scores moyens étaient significativement supérieurs à la moyenne hypothétique ($t=16.310$, $p<0.001$), confirmant l'efficacité globale des pratiques de divulgation et de transparence dans les banques yéménites. Cependant, les résultats soulignent également la nécessité d'un développement accru des mécanismes de divulgation numérique pour répondre aux attentes contemporaines en matière de gouvernance.

Tableau 5: Statistiques descriptives et résultats du test de t de Student pour la dimension de la divulgation et de la transparence dans les banques yéménites

N°	Dimension	Moyenne (n=340)	Écart-type	Poids relatif	Niveau de disponibilité	Valeur de t	Valeur de p
1	La banque applique le principe de divulgation et de transparence dans ses opérations et activités.	3.20	0.692	80.0	Élevé	18.649	0.001
2	Tous les aspects réglementaires et administratifs sont publiés sur le site web de la banque et sur les réseaux sociaux.	3.98	0.750	74.5	Élevé	11.781	0.001
3	L'application des principes de gouvernance de la banque est divulguée périodiquement.	3.02	0.741	75.5	Élevé	12.890	0.001
Dimension de la divulgation et de la transparence		3.07	0.640	76.8	Élevé	16.310	0.001

4.5. Évaluation de la responsabilité

La dimension de la responsabilité (voir tableau 6), comprenant trois éléments, est la plus faible parmi toutes les dimensions de gouvernance, avec une moyenne de 2.95 et un poids relatif de 73.8 %, indiquant une disponibilité modérée. L'élément le mieux noté, avec une moyenne de 2.99, concerne la mise en place de mécanismes permettant aux actionnaires d'exercer leurs droits et de tenir le conseil d'administration responsable, soulignant ainsi un certain degré de protection des droits des actionnaires et de supervision. En revanche, le critère portant sur l'existence de procédures garantissant la responsabilité des membres du conseil et des cadres supérieurs pour leurs actions et décisions a reçu la note la plus basse, avec une moyenne de 2.92, mettant en lumière un domaine crucial nécessitant des améliorations pour renforcer les pratiques de gouvernance. Bien que la responsabilité ait reçu la note la plus basse parmi toutes les caractéristiques évaluées, l'analyse du test T a montré que les scores moyens étaient significativement supérieurs à la moyenne hypothétique ($t= 11.644$, $p< 0.001$). Cela indique que des mécanismes de responsabilité existent, mais qu'ils nécessitent des révisions supplémentaires afin de mieux s'aligner sur les normes de gouvernance établies.

Tableau 6: Statistiques descriptives et résultats du test de Student pour la dimension de la responsabilité dans les banques yéménites.

N°	Dimension	Moyenne (n=340)	Écart-type	Poids relatif	Niveau de disponibilité	Valeur de t	Valeur de p
1	La banque dispose de mécanismes garantissant la responsabilisation des membres du conseil d'administration et de la haute direction pour leurs actions et décisions.	2.92	0.775	73.0	Élevé	9.935	0.001
2	La banque met en place des procédures officielles pour évaluer la performance du conseil d'administration et de ses membres.	2.94	0.775	73.5	Élevé	10.424	0.001
3	La banque dispose de mécanismes permettant aux actionnaires d'exercer leurs droits et de demander des comptes au conseil d'administration.	2.99	0.787	74.8	Élevé	11.576	0.001
Dimension de la responsabilité		2.95	0.713	73.8%	Élevé	11.644	0.001

4.6. Évaluation de l'efficacité de la gouvernance

L'analyse des dimensions de l'efficacité de la gouvernance d'entreprise a révélé un niveau élevé de disponibilité dans les cinq dimensions clés évaluées. Ces dimensions incluent le Conseil d'administration, les Comités du Conseil, la Gestion Exécutive, la Divulgation et la Transparence, ainsi que la Responsabilité. Les résultats, soutenus par des statistiques descriptives et une analyse par test T, sont résumés dans le Tableau 7.

Tableau-7: Statistiques descriptives et résultats du test de Student pour les dimensions de l'efficacité de la gouvernance d'entreprise dans les banques yéménites.

N°	Dimension	Moyenne (n=340)	Écart-Type	Poids Relatif	Niveau de disponibilité	Valeur de t	Valeur de p
1	Conseil d'administration	3.16	0.554	79.0	Élevé	22.026	0.001

2	Comités du conseil d'administration	3.09	0.641	77.3	Élevé	17.057	0.001
3	Gestion exécutive	3.19	0.567	79.8	Élevé	22.591	0.001
4	Divulgence et transparence	3.07	0.640	76.8	Élevé	16.310	0.001
5	Responsabilité	2.95	0.713	73.8	Élevé	11.644	0.001
	Efficacité de la gouvernance	3.09	0.551	77.3%	Élevé	19.845	0.001

Cette étude évalue les pratiques de gouvernance d'entreprise dans les banques yéménites et vise à déterminer leur conformité aux normes internationales, ainsi qu'à identifier les lacunes nécessitant des améliorations. Les résultats ont montré que le taux d'efficacité de la gouvernance dans les banques yéménites a atteint 3.09 avec un poids relatif de 77.3 %, ce qui signifie que des progrès relativement modérés ont été réalisés dans l'application des pratiques de gouvernance. Néanmoins, les résultats indiquent que des préoccupations subsistent concernant la transparence, la divulgation et la responsabilisation, des domaines où des réformes structurelles sont jugées nécessaires pour améliorer la conformité réglementaire et garantir une meilleure performance institutionnelle des banques.

En comparant ces résultats avec ceux d'études précédentes (Al-Jundi et al., 2016 ; Kulmie & Ibrahim, 2024 ; Al-Athori, 2016 ; Al-Amri & Abdul Jabbar, 2018 ; Al-Madhaji, Baqaan & Al-Kumeem, 2020 ; OCDE, 2019), la moyenne obtenue pour la gestion exécutive des banques yéménites dans cette étude est la plus élevée (3.19), indiquant une gestion efficace et une répartition claire des responsabilités. La même observation a été rapportée par Al-Jundi et al. (2016), qui ont souligné le rôle central de la gestion exécutive dans les systèmes de gouvernance des banques saoudiennes. Ces résultats corroborent également l'étude de Kulmie et Ibrahim (2024), qui ont mis en avant l'importance de l'indépendance du conseil d'administration et du rôle des comités d'audit dans l'amélioration de la responsabilisation et la réduction des risques.

Par ailleurs, nos conclusions sont conformes à celles de Al-Athori (2016), qui a démontré que la pratique de la gouvernance dans les banques yéménites est d'un niveau moyen conformément aux principes du Comité de Bâle, avec un accent sur la faiblesse de la transparence et de la divulgation. Elles corroborent aussi les conclusions de Al-Amri et Abdul Jabbar (2018), qui ont affirmé que les banques yéménites rencontrent de sérieux défis en matière de transparence et de non-conformité aux politiques de rémunération et de primes alignées sur les objectifs stratégiques à long terme.

L'étude de Al-Madhaji, Baqaan et Al-Kumeem (2020) a montré que les banques yéménites respectent modérément les directives de gouvernance de la Banque centrale du Yémen. Toutefois, le manque d'efficacité des conseils d'administration et l'absence de systèmes réglementaires efficaces constituent des obstacles à la réalisation des objectifs de gouvernance. Ces conclusions sont en phase avec le rapport de l'OCDE (2019), qui a indiqué que l'absence d'une loi sur le marché des capitaux au Yémen a un impact négatif sur la structure des sociétés par actions, conduisant à des conseils d'administration limités et à une efficacité réduite.

Nous pouvons expliquer ces résultats comme suit :

- Progrès graduel dans la mise en œuvre de la gouvernance : les résultats reflètent une amélioration relative de la gouvernance institutionnelle dans les banques yéménites, attribuable aux efforts de réforme menés par la Banque centrale et le gouvernement yéménite. Cependant, l'absence de lois avancées et la faiblesse de l'environnement des affaires entravent l'atteinte de normes plus élevées.
- Faiblesse de la transparence et de la responsabilisation : Les études de Al-Athori (2016) et de Al-Amri et Abdul Jabbar (2018) confirment que la transparence reste un défi majeur, en raison de l'absence de systèmes réglementaires adéquats et d'une divulgation insuffisante des données financières. Cela est principalement attribué à l'absence d'obligation pour les banques de publier

des informations financières et non financières.

- Efficacité limitée des conseils d'administration : L'étude de Al-Madhaji, Baqaan et Al-Kumeem (2020) a démontré que la faible efficacité des conseils d'administration constitue un obstacle à la réalisation des objectifs de gouvernance, ce qui se traduit par un manque d'indépendance et de capacité de supervision efficace.

5. Conclusion

Cette étude a conclu que les banques yéménites ont réalisé des progrès significatifs dans l'adoption des pratiques de gouvernance d'entreprise, avec la meilleure performance enregistrée dans le domaine de la gestion exécutive. Cependant, les lacunes en matière de divulgation, de transparence et de responsabilisation restent un défi fondamental. Il est impératif de renforcer l'indépendance réglementaire des conseils d'administration, d'adopter des outils avancés de divulgation financière et de mettre en place un contrôle efficace pour assurer une conformité totale aux exigences de la gouvernance d'entreprise.

Sur la base des résultats de l'étude, nous proposons un certain nombre de recommandations pour améliorer les pratiques de gouvernance dans les banques yéménites, notamment :

- Travailler sur un projet de cadre juridique global pour le marché des capitaux afin d'améliorer la réglementation des sociétés par actions.
- Mettre en place des mécanismes réglementaires pour garantir l'indépendance des conseils d'administration et renforcer la surveillance des performances.
- Adopter des stratégies pour renforcer la responsabilisation, telles que la création d'unités spécialisées chargées d'assurer la conformité aux normes de gouvernance.
- Intégrer les technologies financières et la numérisation dans les processus de divulgation afin d'accroître la transparence et de réduire les risques associés aux pratiques déloyales.

Les recherches futures devraient se concentrer sur l'étude de l'impact d'un environnement instable sur la conformité réglementaire des banques, analyser le rôle de la transformation numérique dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise et effectuer des comparaisons entre les banques yéménites et leurs homologues des pays en développement et des économies avancées afin d'extraire les meilleures pratiques possibles.

Références

- Abdulla, H., & Elshandidy, T. (2023). *Do governance factors affect the effectiveness of risk management disclosure in UAE banks?*, *Cogent Business & Management*, 10(2), 2238394. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2238394>
- Achim, M. V., Văidean, V. L., & Mirza, N. (2024). The moderating role of governance on the nexus of financial crime and sustainable development. *International Journal of Finance & Economics*. <https://doi.org/10.1002/ijfe.3043>
- Al-Amri, A. Q., & Abdul-Jabbar, T. M. (2018). The extent of corporate governance implementation in Yemeni banks according to Basel Committee principles. *Al-Saeed Journal for Humanities and Applied Sciences*, 5(2), 5–22.
- Al-Athwari, J. H. (2016). A study on the extent of corporate governance implementation in Yemeni banks according to Basel Committee principles. *Journal of the Faculty of Humanities Studies*, (5), 204–236.
- Aldaas, A. A., Mohammad, S. J., & Abuhashesh, M. (2019). Successful Implementation of Corporate Governance Mechanisms in Banks, *Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)*, 8(4), 692-710. <https://doi.org/10.25255/JSS.2019.8.4.692.710>
- Alhebri, A. A., & Al-Matari, E. M. (2023). Role of quality determinants of the internal audit function in corporate governance effectiveness. Senior management support as moderator: Evidence from Yemeni commercial banks. *Banks and Bank Systems*, 18(2), 48. [https://doi.org/10.21511/bbs.18\(2\).2023.05](https://doi.org/10.21511/bbs.18(2).2023.05)
- Al-Janadi, Y., Rahman, R. A., & Omar, N. H. (2013). Corporate governance mechanisms and voluntary

disclosure in Saudi Arabia. *Research Journal of Finance and Accounting*, 4(4).

Ally, Z. (2024). The interplay of corporate governance, internal audit effectiveness, and sustainable financial reporting quality in Tanzanian commercial banks. *Business Strategy and Development*, 7(3), e70016 <https://doi.org/10.1002/bsd2.70016>

Al-Madhhaji, T. A. A. M., Baqaan, A. M., & Al-Kamim, J. N. (2020). *The commitment of Yemeni commercial banks to the Central Bank's banking governance guide*. *Journal of Educational Sciences and Human Studies*, 4(8), 500–532.

Alnor, N. H. A., Mohammed, O. A. A., Al-Matari, E. M., Ahmed, A., Benlaria, H., Elhefni, A. H. M., Kouki, F., & Elshaabany, M. M. (2024). The role of bank governance in managing the risks associated with banking institutions. *International Journal of Advances in Applied Sciences*, 11(4) 2024, Pages: 194-206. <https://doi.org/10.21833/ijaas.2024.04.021>

Ameyaw, M. N., Idemudia, C., & Iyelolu, T. V. (2024). Financial compliance as a pillar of corporate integrity: A thorough analysis of fraud prevention. *Finance & Accounting Research Journal*, 6(7), 1157-1177. <https://doi.org/10.51594/farj.v6i7.1271>

Azizah, W., Sudarmaji, E., & Khairany, N. (2024). Good corporate governance at the unit level: Insights from a State-Owned Bank Branch. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 8(6), 2544-2559 <https://doi.org/10.55214/25768484.v8i6.2506>

Bank for International Settlements. (2015). *Corporate governance principles for banks*. Basel Committee on Banking Supervision. BIS Publishing. Retrieved from <https://www.bis.org/>

Bhatia, M., & Gulati, R. (2021). Board governance and bank performance: A meta- analysis. *Research in International Business and Finance*, 58, 101425. <https://doi.org/10.1016/J.RIBAF.2021.101425>

Dang, V. C., & Nguyen, Q. K. (2021). Internal corporate governance and stock price crash risk: evidence from Vietnam. *Journal of Sustainable Finance and Investment*. <https://doi.org/10.1080/20430795.2021.2006128>

Dike, O. V., & Tuffour, J. K. (2021). Effect of corporate governance practices on bank performance: The perspective of board members. *Corporate Governance & Sustainability Review*, 5(1), 54-64. <https://doi.org/10.22495/CGSRV5I1P6>

Efunniyi, C. P., Abhulimen, A. O., Obiki-Osafiele, A. N., Osundare, O. S., Agu, E. E., & Adeniran, I. A. (2024). Strengthening corporate governance and financial compliance: Enhancing accountability and transparency. *Finance & Accounting Research Journal*, 6(8), 1597-1616. <https://doi.org/10.51594/farj.v6i8.1509>

Eka, A. P. B., Suganda, D. A., Timisela, S. I., Pratama, V. R. P., & Widyawan, D. (2024). Corporate Governance Practices and Investor Confidence: A Meta-Analytical Approach. *Global International Journal of Innovative Research*, 2(8), 1939–1950. <https://doi.org/10.59613/global.v2i8.280>

El-Chaarani, H., Abraham, R., Khalife, D., & Salameh-Ayanian, M. (2023). Corporate Governance Effects on Bank Profits in Gulf Cooperation Council Countries during the Pandemic. *International Journal of Financial Studies*, 11(1), 36. <https://doi.org/10.3390/ijfs11010036>

Eliana, E., & Wahyuni, D. (2019). *Pengaruh Implementasi Corporate Governance terhadap Efisiensi Bank Umum di Indonesia*. <https://doi.org/10.36982/JIEGMK.V10I2.847>

Halim, S., Adliana A., Lokman, N., & Othman, S. (2023). Corporate governance and board effectiveness: a systematic review of the company secretary role. *Journal of Nusantara Studies (JONUS)*, 8(3), 209-234 <https://doi.org/10.24200/jonus.vol8iss3pp209-234>

Hopt, K. J. (2021). Corporate governance of banks and financial institutions: Economic theory, supervisory practice, evidence and policy. *European Business Organization Law Review*, 22(1), 13-37. <https://doi.org/10.1007/S40804-020-00201-Z>

Kulmie, D. A., & Ibrahim, M. S. (2024). Bank Corporate Governance: Shield Against Fraud. *Journal of Ecohumanism*, 3(3), 1917-1932. <https://doi.org/10.62754/joe.v3i3.3582>

Mahalwala, R., Sharma, S., & Ahuja, G. (2023). Does corporate performance of listed companies in india improve with independent directors on board?. *Corporate Governance*, 5(2). <https://doi.org/10.58426/cgi.v5.i2.2023.1-11>

Marcinkowska, M. (2012). Corporate governance in banks: problems and remedies. *Financial Assets and Investing*, 3(2), 47-67. <https://doi.org/10.5817/FAI2012-2-4>

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2019). *OECD survey of corporate*

- governance frameworks in the Middle East and North Africa*. OECD Publishing. Retrieved from <http://www.oecd.org/corporate/OECD-Survey-of-Corporate-Governance-Frameworks-in-MENA.htm>
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2023). *G20/OECD principles of corporate governance 2023*. OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/ed750b30-en>
- Push, A., & Mihus, I. (2024). The role of board structures in increasing bank accountability: global experience *Economics, Finance and Management Review*, (2 (18)), 73-88. <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2024-2-73-88>
- Rachmadi, E., & Saktiawan, B. (2024). Independent directors and profitability: Evidence from Indonesia. *Sebelas Maret Business Review*, 9(1), 67-76. <https://doi.org/10.20961/snbr.v9i1.90198>
- Rimoldi, E. (2021). Banks' corporate governance: Lessons learned from the Great Financial Crisis. *Risk management magazine Journal*, 16(1), 58-65. <https://doi.org/10.47473/2020RMM0084>
- Sánchez, J. L. F., Zamanillo, M. D. O., & Luna, M. (2020). How Corporate Governance Mechanisms of Banks Have Changed After the 2007–08 Financial Crisis. *Global Policy*, 11 (s1), 52-61. <https://doi.org/10.1111/1758-5899.12748>
- Sarker, N., & Bhowmik, P. K. (2021). Bank Liquidity Risk: Significance of Financial Disclosure and Governance Practice. *Asian Economic and Financial Review*, 11(9), 724–744. <https://doi.org/10.18488/journal.aefr.2021.119.724.744>
- Sawalqa, F.A. (2014). Corporate Governance Mechanisms and Voluntary Disclosure Compliance. The Case of Banks in Jordan. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 4, 369-384.
- Senan, N. A. M. (2024a). The Moderating Role of Corporate Governance on the Associations of Internal Audit and Its Quality with the Financial Reporting Quality: The Case of Yemeni Banks. *Journal of Risk and Financial Management*, 17(3), 124. <https://doi.org/10.3390/jrfm17030124>
- Sleiman, M. A. K. (2023). The role of bank governance in economic reforman applied study on the national bank of egypt. *BAU Journal - Journal of Legal Studies - مجلة الدراسات القانونية*. <https://doi.org/10.54729/2958-4884.1105>
- Sreelekshmy, H. G., & Dileep, A. S. (2024). Corporate Governance Dynamics and Financial Fortitude in New-Generation Private Sector Banks in India. *Commerce and Business Researcher*, 15(2), 69-82. <https://doi.org/10.59640/cbr.v15i2.69-82>
- Sudjono, A. (2023). Do Good Corporate Governance and Whistleblowing Systems in Bank Industry Effectively Support Fraud Detection and Prevention? *Asia Pacific Fraud Journal*, 8(1), 155-168. <https://doi.org/10.21532/apfjournal.v8i1.296>
- Ullah, I., Rahman, Z. U., & Waseem, M. (2022). The Role of Outside Director in Corporation with Significant Shareholders in Public Listed Companies on Pakistan Stock Exchange. *Journal of Business & Tourism*, 8(1), 44-57 <https://doi.org/10.34260/jbt.v8i1.237>
- Underhill, G. R., & Zhang, X. (2008). Setting the rules: private power, political underpinnings, and legitimacy in global monetary and financial governance. *International Affairs*, 84(3), 535-554. <https://doi.org/10.1111/J.1468-2346.2008.00723.X>