

LA GOUVERNANCE BANCAIRE : UN SURVEY DE LITTERATURE

Housseem RACHDI
***Laboratory of Research in Finance, Accounting and Financial
Intermediation***
Faculty of Economic and Management Sciences of Tunis
University of Tunis ElManar, Tunisia

E-mail : rachdihousseem@gmail.com
Tel : +216 98 65 06 60

Introduction

La montée de l'instabilité financière est sans doute l'un des faits marquants de l'économie mondiale, car les pays émergents ont été touchés par des disfonctionnements bancaires très importants. Cette libéralisation a bouleversé les structures fortement supervisées par l'Etat. Ainsi la banque est devenue le maillon faible des systèmes financiers. Delà naît un intérêt certain pour l'instauration des mécanismes de gouvernance bancaire pour remédier à ce problème de crise bancaire. La gouvernance d'entreprise peut être considérée comme un renouveau du contre-pouvoir actionnarial, une gestion qui veille à la valeur actionnariale et elle est modelée par l'ensemble des règles législatives et réglementaires, jurisprudentielles et contractuelles qui définissent les modalités de gestion de la firme. Autrement dit, le gouvernement des entreprises résume le concept qui englobe l'autorité et le contrôle, soit l'acte de gouverner. Ce terme a été l'objet aujourd'hui d'une forte attention de la part des juristes et des économistes, mais également des politologues, des sociologues et des spécialistes des sciences de gestion (Charreaux 2004).

La notion de gouvernance d'entreprise a concerné en premier lieu les entreprises, puis elle s'est propagée aux banques, étant donné que la banque est une firme industrielle et vu son implication croissante dans la sphère réelle. De plus, la banque occupe une place centrale et où le développement économique d'un pays lui tributaire. Il est devenu impérieux de mettre en place une gouvernance propre à la banque. Cet article s'articule de la manière suivante : les fondements et les justifications théoriques d'une gouvernance au sein de la firme bancaire seront présentés dans une première section. Les mécanismes de la gouvernance bancaire seront détaillés dans la seconde section.

I. Les fondements théoriques de la gouvernance d'entreprise

I.1. La gouvernance d'entreprise : définitions & systèmes

D'un point de vue historique et conceptuel, la gouvernance d'entreprise a concerné en premier lieu les entreprises. En effet, la déficiente gestion des entreprises affecte d'une manière directe le bon

fonctionnement des banques. Ceci nous a amené à parler d'une gouvernance propre à la firme bancaire.

a. Définitions générales de la gouvernance d'entreprise

Etymologiquement, le mot gouvernance trouve ses racines dans la langue française au 18^{ème} siècle, il va évoluer en fonction, d'une part, des transformations historiques des sociétés qui vont l'utiliser, et d'autre part, de ses migrations transfrontalières, et principalement transatlantiques. Ce concept a été repris par la suite par Williamson (1975), où la gouvernance est associée à une théorie des coûts de transaction qu'une entreprise se trouve en dilemme pour l'internalisation ou l'externalisation des opérations de sous-traitance. Pour Drucker (1997), la gouvernance d'entreprise consiste à mettre au point et à reporter des règles qui guident et limitent la conduite de ceux qui agissent au nom de l'entreprise. En d'autres termes, la gouvernance est une panoplie de dispositions visant à assurer que l'action des dirigeants de l'entreprise soit engagée conformément aux intérêts des actionnaires. La gouvernance n'est plus « l'art de gouverner » comme le déclare Valaskaikis (1998) mais la gouvernance est un grand mot, qui résume le concept qui englobe l'autorité et le contrôle, en d'autres termes la gouvernance signifie exercer une autorité, donner une orientation et assurer un contrôle.

Avec la fin de la guerre froide le concept de gouvernance s'est substitué à celui de « gouvernabilité ». Il a été défini comme le remodelage ou la réinvention de la gestion publique. La gouvernance traite des questions reliées aux mécanismes nécessaires à la négociation des différents intérêts dans la firme. Autrement dit, la gouvernance est un mécanisme d'orientations, de contrôle et d'évaluations de la société. Compte tenu, de ses origines et racines diverses et les critères qui la composent (financiers, économiques, sociaux, politiques, comportementaux, éthiques...) la gouvernance d'entreprise n'a pas encore de définition précise (Cazalet 2005). La gouvernance d'entreprise contribue à l'instauration d'un climat sain et confiant entre l'investisseur et l'entreprise, et à protéger l'épargne publique, un des principaux facteurs de la prospérité de l'entreprise. De ce fait, une bonne gouvernance au sein de l'entreprise procure un certain nombre d'avantages, dont le plus

crucial est la préservation contre les dangers et les difficultés auxquels est exposée l'entreprise. Par conséquent, le gouvernement des entreprises devrait promouvoir un système de valeur commun partagé par tous les « stakeholders » afin d'atteindre l'objectif ultime, à savoir la performance et la viabilité de l'entreprise.

b. Les définitions adoptées par les principales organisations internationales

Le concept de gouvernance ne sera plus confiné dans l'enceinte des conseils d'administration, mais occupera une place privilégiée dans l'ordre du jour des institutions internationales.

b.1. La Banque Mondiale

La définition adoptée par la Banque Mondiale est la suivante « *Governance is the manner in which power is exercised in the management of a country's economic and social resources for development* ». De même, la banque mondiale définit la gouvernance « *as encompassing: the state's institutional arrangements ; the processes for formulating policy, decision-making and implementation; information flows within government; and the overall relationship between citizens and government* » (Woods 2000).

b.2. L'organisation de coopération et de développement économiques

La définition de la gouvernance des entreprises adoptée par l'OCDE est la suivante « *Corporate governance specifies the distribution of right and responsibility among different participants in the corporation , such as the board , managers , stakeholders and other stakeholders* ».

b.3. le Programme des Nations Unies pour le Développement

Le PNUD définit la gouvernance des entreprises comme « *the exercise of political economic and administrative authority to manage a society's affairs* ». Parmi les éléments d'une gouvernance efficace nous trouvons : un système judiciaire efficace, la liberté d'association et la participation.

c. Les différents systèmes de gouvernement d'entreprise à travers le monde

Selon Porter (1992) il semble que la performance économique nationale dépend vraisemblablement de la forme du système de gouvernement des entreprises. Des larges contributions

et réflexions opposent les systèmes anglo-saxons (Etats Unis et Grande Bretagne) aux systèmes Allemands et Japonais. Nous pouvons justifier cette opposition entre les deux principaux types de système par des différences culturelles, institutionnelles et législatives et différents modes de financement. Entre ces deux systèmes, il existe un système hybride (Charreaux 1996).

c.1. Le système orienté marché (le modèle Anglo-Saxon)

Les Etats-Unis et l'Angleterre sont les principaux pays qui adoptent le système orienté marché (Moerland1995). Ce système est caractérisé par « de faibles propriétaires, et de forts dirigeants », son mode de gestion est moniste c'est-à-dire que le président directeur général est lui-même le président de conseil d'administration, autrement dit il n'y a pas une dichotomie entre les tâches de contrôle et de direction. Dans le système orienté marché, la firme est considérée comme une combinaison d'administrateurs exécutifs, qui agissent dans l'intérêt des actionnaires (Weiner & Pape 1999), de plus, la finance directe est le moteur de financement des entreprises.

c.2. Le système orienté - réseau (le modèle Germano-Nippon)

L'Allemagne, le Japon et quelques pays latins sont les principaux pays qui adoptent le système orienté réseau (Moerland 1995). Ce système est caractérisé par « de forts propriétaires en bloc, et de faibles actionnaires majoritaires ». En effet, le mode de gestion des entreprises est dual, c'est-à-dire qu'il y a un conseil de surveillance et un directoire. Les membres du directoire sont nommés et limogés par le conseil de surveillance. Il s'en suit une dichotomie entre les tâches de contrôle et de direction.

c.3. Le système intermédiaire (le modèle Franco-Italien)

L'Italie et la France sont les principaux pays qui adoptent le système hybride. Il est intermédiaire car le contrôle se fait à la fois via les institutions financières (système orienté réseau) et les marchés (le système orienté marché). Ce système est axé sur la création de valeurs pour l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise et notamment les actionnaires et les employés. Les firmes Françaises et Italiennes ont le choix de choisir le mode de gestion convenable, soit moniste, soit dual.

I.2. Les raisons d'être d'une gouvernance propre à la firme bancaire

L'implication croissante des établissements financiers et bancaires dans la sphère réelle et l'importance des externalités liées aux services bancaires sont à l'origine de l'apparition d'une approche industrielle à la banque, ce qui nous pousse à parler de l'économie financière et bancaire. Par ailleurs, plusieurs concepts appliqués aux entreprises ont été transposés à l'industrie bancaire tels que le concept d'efficience X, le principe de contestabilité des marchés, la théorie de l'agence, le concept de « corporate governance »...

a. Les raisons d'être d'une banque

Pour définir une banque et son mode de fonctionnement, un certain nombre d'auteurs transposent différentes approches des firmes industrielles au champ de la banque. La nouvelle théorie de l'intermédiation financière a permis d'expliquer les raisons d'être d'une banque par référence aux trois critères suivants :

a.1. La banque économiseur de coûts de transactions

Benston & Smith (1976) sont les premiers à faire appliquer le paradigme de la théorie des coûts de transactions à la banque « *The raison d'être for this industry is the existence of transaction costs* ». L'intermédiation financière assurée par les banques permet de réduire les imperfections de marchés (négociation, recherche de l'information pertinente, incertitude de marché...) car elle exploite les économies d'échelle dans l'écriture d'un contrat de dette. De même, les banques peuvent internaliser plusieurs transactions au lieu de les sous traiter sur le marché, ce qui leurs permettent une duplication des coûts car elles sont en position de collecter une grande quantité d'informations.

a.2. La délégation de surveillance

La surveillance génère des coûts liés à la bonne exécution des contrats de prêt emprunt induits par l'alea de moralité post contractuelle qu'encourt le prêteur en raison de son incapacité d'observer les comportements des emprunteurs. L'intermédiation financière permet au prêteur de minimiser les coûts de surveillance « *monitoring costs* ». Le prêteur délègue alors cette tâche à une banque car elle exerce un monopole naturel en matière de production de l'information (Diamond 1984) et offre des signaux à moindres coûts sur la firme.

a.3. La banque producteur et assureur de liquidité

La banque doit constamment gérer et structurer son portefeuille pour faire face à ses engagements. En effet, elle souffre d'un problème d'asymétrie d'informations et un risque de panique bancaire, car elle ignore les comportements de ses clients. Ces derniers peuvent pousser la banque à investir dans des activités à court terme et à rentabilité faible où investir dans des activités à long terme et assumer le risque de non remboursement.

b. La théorie de l'agence

La théorie de l'agence remonte ses origines, à la thèse de contrôle et de droit de propriété, deux concepts de base de la théorie de la gouvernance des entreprises.

b.1. Définition de la théorie de l'agence

Dans les grandes firmes, les actionnaires (le principal) ne peuvent pas assurer au quotidien la gestion de la firme et mandatent des dirigeants (agent) dans ce but. Il s'en suit une séparation entre la propriété du capital et le pouvoir décisionnel (Brook & al 2000), expliquée en grande partie par les petits porteurs qui sont intéressés par le rendement de leurs actifs financiers (actions) plutôt que par le contrôle de la firme. La relation contractuelle entre agent et principal est à l'origine de la théorie de l'agence baptisée encore « théorie des mandats ». La relation de mandat existe entre ces deux catégories lorsque l'une d'entre elles appelée le mandataire (agent) agit au nom d'une autre personne appelée mandant (principal). Ce transfert de pouvoir est à l'origine des coûts d'agence. La théorie de l'agence est venue compléter ces analyses et s'est développée d'une manière pluridisciplinaire grâce aux travaux de plusieurs économistes, gestionnaires et juristes durant les années 80. Ainsi, l'objet central de cette théorie est d'expliquer les principes contractuels qui doivent régir la relation d'agence pour aboutir à l'efficacité maximale.

b.2. Gouvernance d'entreprise et conflits actionnaires dirigeants

Chanson (2003) distingue deux modèles de contrats sur les quels peut se construire la relation d'agence : le contrat basé sur le comportement, par lequel l'agent s'engage sur les actions qu'il effectuera pour le compte du principal (et non sur les résultats) et le contrat basé sur le résultat, par lequel l'agent s'engage sur le résultat des actions qu'il effectuera pour le compte du principal (et non sur les moyens de les atteindre).

Dans cet esprit, la gouvernance des entreprises repose sur l'idée selon laquelle, il est important de mettre en place un système susceptible de minimiser les conflits entre le principal et l'agent pour maximiser la création de richesse de la firme. Cela, peut se faire par l'instauration d'un système de gouvernance performant. D'une façon générale, les gestionnaires de la firme disposent d'un comportement opportuniste, leur permettant d'accroître les avantages qu'ils tirent de leur poste et n'honorent pas leurs engagements une fois le contrat signé (Bancel 1997). Jensen & Meckling (1976) ont montré que le comportement d'un gestionnaire dépend de la part du capital qu'il détient. Plus cette part est élevée, plus ce dernier a intérêt à gérer en cherchant à maximiser la valeur de la firme. Une firme est dite bien gouvernée si elle respecte une certaine équité entre ses différentes parties prenantes (Glaeser & al 2001), son efficience se renforcera à long terme. Il faut alors appliquer un système de gouvernance qui évalue les performances et sanctionne les dirigeants de la firme.

c. Les banques se gouvernent-elles comme les autres firmes ?

Il est incontestable que la banque présente une spécificité qui se traduit dans le domaine de la gouvernance.

c.1. Les différentes formes juridiques de la banque

Dans tous les textes de droit de certains pays, il n'existe pas une forme juridique des établissements bancaires. Dans la majorité des pays, seules les personnes morales ont droit d'exercer le métier de banquier. La forme juridique la plus répandue est la société anonyme, mais nous pouvons trouver également d'autres formes, comme les sociétés en commandite. En France, jusqu'à ce moment, il n'existe pas de banque ayant le statut de société à responsabilité limitée. Quelque soit la forme juridique d'une banque, il y a un souci spécifique de gouvernance qui guide son action. En

d'autres termes, il s'agit de renforcer l'équilibre dans l'exercice des fonctions de direction et de contrôle (Noyer 2005). Le message adressé aux dirigeants et aux actionnaires d'une firme bancaire c'est d'appliquer des règles conformes à celles d'autres entreprises industrielles et commerciales et aux contraintes spécifiques au système bancaire.

c.2. Les spécificités de la banque au regard de la gouvernance

L'activité traditionnelle d'une banque est de collecter les dépôts quelque soit leur forme et leur maturité et accorder des crédits sous différentes formes à sa clientèle. Le point commun de ces activités est le risque, que le banquier doit gérer avec prudence. Selon Noyer (2005), l'outil le plus indispensable pour le banquier est la confiance qu'accordent (ou n'accordent pas) les clients à la banque. Cela débouche sur une spécificité très particulière à la banque puisqu'elle doit s'assurer de la confiance de ses clients d'une façon permanente, mais cela s'avère très difficile car l'activité bancaire est par essor très volatile et très risqué que la banque ne peut pas les manipuler avec les outils traditionnels de la gouvernance. C'est pourquoi un consensus existe, sur le fait que l'industrie bancaire doit être structurée par des règles strictes visant d'atténuer la survenance des risques qu'elle encourt ; car la banque est le principal noyau de financement de l'économie (Anderson & Campbell 2004). Une bonne gouvernance bancaire induit une santé et une croissance durable de l'économie (Mehram 2004) et une allocation efficiente de l'épargne (Caprio & al 2004).

II. Les mécanismes de la gouvernance bancaire

Au cours de la deuxième moitié du 19^{ème} siècle, les crises économiques prenaient fréquemment une dimension financière et bancaire. Les pouvoirs publics ont alors constaté le rôle amplificateur joué par les crises bancaires sur la conjoncture économique générale. Et la gouvernance bancaire trouve là son fondement principal. Selon Stuart & Gillan (2006), la gouvernance des entreprises admet deux dimensions. Dans le cadre de la firme bancaire, la dimension externe se manifeste par la réglementation prudentielle, alors que la dimension interne est le mode d'administration de la banque.

II.1. La dimension externe : la réglementation prudentielle

Par ailleurs, par réglementation prudentielle on entend l'ensemble des mesures qui permettent de réduire ou de mieux assumer les risques gérés par les diverses composantes du système financier (Pfister 1997). Ces règles doivent être édictées pour atteindre ces deux buts qui sont : la stabilité du système et la protection des créanciers.

a. Justification théorique de la réglementation prudentielle

Théoriquement, l'examen du système bancaire conduit à identifier trois dysfonctionnements principaux qui donnent une occasion à l'Etat d'intervenir pour accroître l'efficacité du marché bancaire (Barth & al 2004). Il s'agit d'abord de la présence d'un cas d'informations asymétriques puis de l'existence d'externalités aux niveaux macro et micro-économique.

a.1. Information asymétrique

Le problème d'information se situe au niveau de la relation qui lie les déposants aux dirigeants de la banque. D'un côté, en leur qualité de créanciers, les déposants sont confrontés à une incertitude concernant le remboursement de leurs créances. D'un autre côté le passif de la banque est composé d'un grand nombre de petits dépôts. La combinaison de ces deux facteurs rend le contrôle de la banque extrêmement difficile (Peneveyre 1997). En effet, les petits porteurs subissent des coûts très élevés pour avoir des informations sur la gestion de la banque

a.2. Externalités macro-économiques

La disparition d'une banque entraîne une perte d'informations sur les emprunteurs qui s'adressaient à cet établissement, et des conséquences néfastes sur la croissance de l'économie (Barth & al 2004). Il en résulte une réduction du niveau global d'investissement et donc, indirectement, une augmentation du chômage. Par ailleurs, si le système financier est exposé à des risques c'est qu'en fin de compte l'économie toute entière est en danger. Cela justifie le souci de l'Etat de vouloir réglementer le domaine bancaire.

a.3. Externalité micro-économiques : le risque systémique

Le risque systémique est un danger propre au secteur bancaire baptisé aussi « effet de domino » Les chocs systémiques touchent de façon commune l'ensemble des acteurs et des marchés financiers

(De Bandt & Hartmann 2000). Ceci, est la justification la plus largement acceptée par les économistes pour une intervention Etatique sous forme de réglementation prudentielle.

b. Les objectifs de la réglementation prudentielle

La réglementation prudentielle est intervenue en vue d'une harmonisation des conditions de la concurrence bancaire, le renforcement de la sécurité bancaire et la modernisation du fonctionnement des banques.

b.1. L'harmonisation des conditions de concurrence

L'instauration et le renforcement de la concurrence bancaire s'avère un objectif ultime pour la réglementation et ce pour pouvoir égaliser les conditions de « libre jeu » entre les banques sur le marché. Un environnement concurrentiel permet au système bancaire de se développer et de préserver sa stabilité et sa solidité.

b.2. Le renforcement de la sécurité bancaire

La réglementation prudentielle a comme but crucial de se prémunir de toute crise qui peut mettre en cause la vulnérabilité du système bancaire. De ce fait les régulateurs sont amenés à instaurer des normes visant le contrôle, en permanence, de la stabilité du système bancaire, afin de préserver la confiance en ce système et d'éviter les crises systémiques engendrées par les « *ruées bancaires* ».

b.3. La modernisation du fonctionnement des banques

La vague des innovations financières de ces dernières années a influencé le fonctionnement des banques : nouveaux marchés, nouvelles opérations, nouvelles pratiques bancaires. La réglementation doit donc à la fois s'adapter à ces évolutions, notamment en ce qui concerne l'évolution et la comptabilisation des opérations.

c. Les normes de surveillance prudentielle internationales

Face à la montée des risques bancaires, les autorités internationales, comme le comité de Bâle, a mis en place des normes de supervision bancaire, où les banques sont tenues de les respecter pour

garantir leur liquidité et leur solvabilité au regard de leur clientèle. Parmi ces normes, nous trouvons le ratio « *Cooke* » qui va être remplacé par le ratio « *McDonough* ».

c.1. L'accord de Bâle I : Le ratio Cooke

Le ratio Cooke adopté en 1988, définit le montant des fonds propres minimum que doit posséder une banque en fonction du risque. Le succès du ratio Cooke s'explique, en grande partie par sa simplicité méthodologique et une mise en œuvre aisée. Néanmoins, devant la sophistication des techniques bancaires et la nécessité d'approches plus qualitatives, la norme Cooke a montré ses faiblesses (Bezard 2004). De plus, les turbulences financières qui ont secoué les marchés financiers internationaux ont mis en évidence certaines limites de l'accord de Bâle I, car il n'a pas intégré des éléments essentiels de la théorie financière et n'a généré aucun avantage en fonds propres pour les banques disposant de portefeuilles bien diversifiés (Clerc & al 2001). En outre, il a été souvent reproché au ratio Cooke que les pondérations imposées sur les actifs ne donnent pas une image réelle du risque de crédit encouru (Blanc & Narbonne 2003).

c.2. L'accord de Bâle II : Le ratio Mc Donough

Le ratio McDonough succèdera au ratio Cooke suivant les accords de Bâle II. Le nouveau ratio de solvabilité a permis au comité de Bâle de connaître d'une manière tangible l'importance des risques opérationnels qui peuvent être couverts par le calcul des exigences de fonds propres (Roy 2002). La réforme de Bâle II consacre le passage d'une méthode purement quantitative et forfaitaire à une méthode ajoutant le qualitatif au quantitatif et plus sensible à la qualité intrinsèque des risques. En d'autres termes, la réforme vise à réconcilier le capital réglementaire et le capital économique. A cet égard, les banques doivent tendre à réagir de manière optimale aux incitations économiques émanant des nouvelles réglementations (Furline 2000).

c.2.1. Les piliers du ratio McDonough

L'accord de Bâle II repose sur trois piliers :

Pilier I : (Exigence en fonds propres) Les établissements de crédit devront disposer d'un montant de fonds propres au moins égal à un niveau calculé selon un menu d'options. De plus, le pilier I entend la notion du risque à trois domaines : le risque de crédit, le risque de marché et le risque opérationnel. Ce dernier est un point innové il est défini par Barroin & Ben Salem (2002) comme étant « *le risque de pertes directes ou indirectes d'une inadéquation ou d'une défaillance attribuable à des procédures, personnels, systèmes internes ou des événements extérieurs* ». Pour le risque de crédit, il est devenu la préoccupation essentielle du comité sur la supervision bancaire (Basel Committee On Banking Supervision 2000) qui est soucieux d'assurer la sécurité du système bancaire international.

Pilier II : (Processus de surveillance prudentielle) Les autorités disposent de pouvoirs renforcés et peuvent également augmenter les exigences de garantie. Le pilier II autorise le régulateur à effectuer un examen individualisé des établissements bancaires : par un contrôle de procédures et la méthode interne d'affectation des fonds propres et de fixer des exigences individuelles supérieures au minimal réglementaire.

Pilier III : (Discipline de marché) Les établissements bancaires sont tenus de publier des informations complètes sur leurs risques, les méthodes de leur gestion, ainsi que l'adéquation de leurs fonds propres. Ce pilier renforce la discipline de marché en matière de transparence (Vaillant 2004).

c.2.2. Les faiblesses du ratio McDonough

La supervision prudentielle vise deux objectifs à savoir la sécurité financière individuelle et la stabilité du système monétaire et financier dans sa dimension globale et donc contenir le risque systémique. Le ratio McDonough répond au premier objectif et ne semble pas en mesure de limiter les effets procycliques et systémiques. Ceci exprime la volonté de la banque des règlements internationaux, de la banque mondiale et du fonds monétaire international de mettre en place une politique de prévention macro prudentielle. Cette dernière améliore le traitement dynamique des risques. De plus, elle permet de limiter le risque de détresse financière qui produit des pertes significatives en termes d'output réel pour l'économie toute entière (Borio 2002).

II.2. La dimension interne de la gouvernance bancaire

Une seconde génération de recherches relative à la gouvernance des entreprises au sein de la banque s'intéresse aux modalités d'administration. Ainsi La porta & al (2000) définissent la gouvernance des entreprises « *comme l'ensemble des dispositions, des institutions et des règles de droit conçues pour empêcher l'éviction des investisseurs minoritaires par les dirigeants, le conseil d'administration et les actionnaires majoritaires* ». Dans la dimension interne de la gouvernance bancaire nous allons traiter uniquement le mode moniste c'est-à-dire le conseil d'administration (CA) et le président directeur général, car c'est le mode le plus fréquemment utilisé par les holdings et les grandes banques

a. Définitions du CA selon les théories de gouvernance

Selon Charreaux (2000), le CA n'est plus un mécanisme contribuant à la création de valeur, mais un outil de pouvoir, de domination, de recherches de rentes, de création de normes sociales, ...

Dans la théorie contractuelle financière de la gouvernance : le CA intervient en incitant les dirigeants à être performants, soit par les systèmes de rémunération, soit en menaçant de les évincer. Son rôle disciplinaire est faible dans les sociétés dont le capital est dominé par la famille du dirigeant, la discipline étant assurée par l'actionnaire majoritaire. De plus, le CA détient le pouvoir dans sa fonction disciplinaire pour s'étendre sur les autres parties prenantes de la firme.

Dans la théorie partenariale de la gouvernance : le CA est considéré comme instrument facilitant la création de valeur pour l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise. En effet, le CA intervient comme un organe hiérarchique qui, outre son rôle d'arbitre dans le partage de la rente, doit encourager le travail en équipe.

Dans la théorie stratégique de la gouvernance : le CA est considéré comme un instrument cognitif aidant à la création de compétences. En effet, le CA est tenu de faciliter le développement de compétences et d'aider à la construction de nouvelles options stratégiques.

b. Rôle du CA dans la saine gouvernance des banques

La banque des règlements internationaux (1999) définit les stratégies et les devoirs du CA de l'industrie bancaire. En effet, le CA veille à ce que la direction générale (DG) de la banque applique

des politiques qui interdisent des activités de relations portant atteinte à la qualité de gouvernance telles que conflits d'intérêt, prêts aux cadres et aux employés, octroi d'un traitement préférentiel à des parties apparentées¹.... Par ailleurs, la DG devrait assumer un rôle de surveillance vis-à-vis des cadres dans des domaines et activités spécifiques. En outre, le CA doit définir clairement les principales responsabilités qui leur incombent ainsi que celles de la DG. De plus, il doit s'assurer des compétences et des qualifications des administrateurs. *Le CA renforce la gouvernance au sein de la banque selon la Banque des Règlements Internationaux* lorsqu'il : assure une fonction de frein et contrepoids pour la gestion courante de la banque ; recommande l'adoption de saines pratiques ayant fait leurs preuves dans d'autres circonstances ; fournit des avis impartiaux et évite les conflits d'intérêt, et se réunit régulièrement avec la direction générale et les comités d'audit. En outre, l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (2004) énonce les pratiques et les devoirs du CA pour assurer un bon gouvernement de la société en général et la banque en particulier : Les administrateurs doivent agir en toute connaissance de cause, de bonne foi, avec toute la diligence et le soin requis et dans l'intérêt de la société et de ses actionnaires. Le CA doit veiller à traiter équitablement tous les actionnaires lorsque ses décisions peuvent affecter de manière variable les différentes catégories d'actionnaires. Le CA doit appliquer des normes éthiques élevées. Il doit prendre en considération les intérêts des différentes parties prenantes. Le CA doit remplir certaines fonctions essentielles, notamment : revoir et guider la stratégie de l'entreprise, définir ses objectifs, assurer la surveillance de la mise en œuvre des objectifs, la pratique du gouvernement et le processus de diffusion de l'information et la communication de l'entreprise, recruter les principaux dirigeants et fixer leur rémunération en les alignant avec les intérêts de la société et les actionnaires, gérer les conflits d'intérêt (réduire les coûts d'agence), de porter un jugement objectif et indépendant sur la conduite des affaires de la société...

Enfin, le comité de Bale insiste sur la transparence bancaire. En effet, en l'absence de transparence, il est difficile d'apprécier les responsabilités du CA et de la DG. De même, le comité de Bale dans « *Enhancing bank transparency* » souligne le rôle central de la communication de

¹ On entend par parties apparentées selon le comité international de normalisation de la comptabilité : les parties qui sont en mesure de contrôler la firme ou d'exercer sur elle une influence importante.

l'information entre les différentes structures de la banque. En effet, la transparence est la condition sine qua non pour le bon fonctionnement des marchés financiers. Elle les rend très efficaces et donne accès à tous les acteurs aux informations sur l'état de l'établissement en question.

III. Conclusion

Cet article a pour objectif d'appréhender le rôle de la gouvernance au sein de la firme bancaire. La bonne gouvernance constitue un frein pour les banques de prendre des prises de risques non justifiées en leur permettant de mieux s'adapter au nouvel environnement déréglementé, où règne une concurrence acharnée. La plupart des pays en voie de développement ont adopté des processus de libéralisation financière de manière très hâtive sans renforcer l'environnement institutionnel des banques, cette dernière étant une condition nécessaire pour le passage d'un régime réprimé à un régime libéralisé. Une mauvaise gouvernance bancaire est redevable d'une faible croissance économique, c'est le cas des pays asiatiques. Menkhoff & Suwanaporn (2007), énoncent qu'une libéralisation financière exercée dans un environnement institutionnel peu développé accentue la prolifération des crises bancaires, ce qui laisse à penser que l'inefficacité des mécanismes de gouvernance bancaire peut être une source qui peut aggraver les crises bancaires. La gestion déficiente des banques les pousse à une exposition élevée aux risques du marché, du taux d'intérêt, de change... . Si la supervision n'est pas renforcée par les autorités compétentes, ceci peut conduire à l'émergence d'une crise bancaire. Caprio & al (2007) arrive à la conclusion qu'une bonne gouvernance bancaire est le garant d'une allocation efficace de l'épargne

Références

1. Anderson C W. & Campbell T L. (2004) ; Corporate governance of Japanese banks ; Journal of Corporate Governance, vol 10, pp 327-354
2. Borio C. (2002) ; Towards a macroprudential framework for financial regulation and supervision ? Workshop Regulation Bancaire & Stabilité Financiere, Juillet
3. Bancel F. (1997) ; La gouvernance des entreprises ; Economica, Paris, p 107
4. Benston G J. & Smith C W. (1976); A transaction cost approach to the theory of financial intermediation, Journal of Finance, vol 29, n°2, mai
5. Brook Y., Henderschott R J. & Lee D. (2000); Corporate governance and recent consolidation in the banking industry ; Journal of Corporate Finance, vol 6, pp 141-164
6. Barth J R., Caprio G. & Levine R. (2004); Bank regulation and supervision: What works best ? Journal of Financial Intermédiation, vol 12, avril, pp 1-48
7. Bezard M. (2004) ; Bâle II : pièges et faiblesses techniques d'une mise en oeuvre directe du nouvel accord ; Revue Banques et Marchés, N°68, janvier- février, pp 5-17
8. Blanc J Y. & Narbonne L M. (2003) ; Bâle II et l'allocation des fonds propres ; Revue Banques & Informatique, n°140, septembre, pp 45-48
9. Barroin L. & Ben Salem M. (2002) ; Vers un risque opérationnel mieux géré et mieux contrôlé ; Revue Banque, n°189, janvier, pp 2-4
10. Basel Committee On Banking Supervision (2000); Credit risk modelling current practices and applications; mai
11. Bank for International Settlements (1999) ; Enhancing the corporate governance in banking industries
12. Caprio G., Laeven L. & Levine R. (2007) ; Governance and bank valuation ; Journal of Financial Intermediation, vol 16, octobre, pp 584-617
13. Caprio G., Laeven L. & Levine R. (2004) ; Governance and bank valuation ; World Bank Policy Research, WP n° 3202, février, pp 1-47
14. Chanson G. (2003) ; Analyse positive et normative de l'externalisation par la théorie des coûts de transaction et la théorie de l'agence ; XII ème conférence de l'association internationale de management stratégique, juin, pp 1-20

15. Clerc L., Drumetz F. & Jaudoin O. (2001) ; Dans quelles mesure les normes prudentielles et comptables sont-elles pro ou contra-cycliques ? Bulletin de la banque de France N°87, mars, pp 45-62
16. Charreaux G. (2000) ; Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance ; Revue le Financier, n°127, pp 6-15
17. Charreaux G. (2004) ; Corporate governance theories : From micro theories to national systems theories ; Centre de recherche en finance, architecture et gouvernance des organisations, décembre, pp 1-57
18. Charreaux G. (1996) ; Vers une théorie du gouvernement des entreprises ; IAE DIJON-CREGO/LATEC, Mai, pp 1-56
19. Cazalet R. L (2005) ; Genèse et évolution de la gouvernance d'entreprise ; 5^{ème} Colloque international de l'ITEC & la FIDEF, Gouvernance d'entreprise : dimensions culturelle, économique et sociale, mai, Tunis, p 1-37
20. Drucker P. (1997) ; La pratique de la direction des entreprises ; Edition d'Organisation, Paris
21. De Bandt O. & Hartman P. (2000) ; Systemic risk : A survey; Banque Centrale Européenne, WP n°35, novembre
22. Diamond P D. (1984) ; Financial intermédiation and delegated monitoring ; Review of Economics Studies, vol 51, pp 393-414
23. Furline G. (2000) ; Evidence on the response of the US banks to changes in capital requirements ; Banque des Reglements Internationaux, WP n° 88, pp 1-22
24. Glaeser E., Johnson S. & Andrei S. (2001) ; Coase versus the coasians ; Quarterly Journal of Economics ; n°116, pp 853-899
25. Jenson M. & Meckling W. (1976) ; Theory of the firm : managerial behavior, agency costs, and capital structure ; Journal of Financial Economics, n°3
26. La Porta R., Lopez De Silanes F., Shleifer A. & Viskny R. (2000) ; Investor protection and corporate governance ; Journal of Financial Intermediation, vol 58, octobre, pp 3-27
27. Menkhoff L. & Suwanaporn C. (2007) ; 10 Years after the crisis: Thailand's financial system reform, Journal of Asian Economics, vol 18, pp 4-20
28. Mehram H. (2004); Corporate governance in the banking and financial services industries; Journal of Financial Intermediation, vol 13, pp 1-5
29. Moerland P W. (1995) ; Alternative disciplinary mechanisms in different corporate systems ; Journal of Economic Behavior & Organisation, Vol 26, pp 17-34

30. Noyer C. (2005) ; Corporate governance et banque : les banques se gouvernent-elles comme d'autres entreprises ; Conférence « Droit, économie et justice dans le secteur bancaire » octobre, pp 1-12
31. Organisation de Coopération et de Développement Economiques (2004) ; Principles of corporate governance, décembre, pp 1-74
32. Porter M E. (1992) ; Capital disadvantage : America's failing capital investment system ; Harvard Business Review, Septembre & Octobre
33. Pfister C. (1997); Politique monétaire et aspects prudeniels; Bulletin de la Banque de France, n°43, juillet, pp 1-9
34. Peneveyre M. (1997) ; La réglementation prudentielle des banques dans l'Union Européenne; Institut Européen de l'Université de Bale, n°29
35. Stuart L. & Gillan S.L. (2006); Recent Developments in Corporate Governance: An Overview; Journal of Corporate Finance, vol , pp 12 381-402, janvier
36. Roy F. (2002) ; Risques opérationnels : le choix des méthodes avancées ; Revue Banque Stratégie, n°199, décembre, pp 25-27
37. Vaillant I. (2004) ; L'accord de Bâle II et l'organisation de la banque face aux risques ; Institut de la BCT, janvier
38. Valaskaikis K. (1998) ; Mondialisation et Gouvernance ; Futuribles
39. Weiner J. & Pape J C. (1999) ; A taxonomy of systems of corporate governance ; Corporate Governance an International Review, vol 7, avril, pp 152-166
40. Williamson O E. (1975) ; Markets and hierarchies ; Free Press, New York
41. Woods N. (2000) ; The challenge of good governance for the IMF and the World Bank themselves ; World Development, vol 28, n°5, pp 823-841