

De la firme contractuelle à la banque systémique : relecture théorique et prudentielle de la gouvernance bancaire

From the Contractual Firm to the Systemic Bank: A Theoretical and Prudential Reappraisal of Bank Governance.

Auteur 1 : OUSI MOH HAMZA.

Auteur 2 : JELLOULI TARIK.

OUSI MOH HAMZA,

ORCID Id: <https://orcid.org/0000-0001-5659-3245>

Titre académique : PhD

Université Sidi Mohamed Ben Abdellah de FES, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales

JELLOULI TARIK,

ORCID Id: <https://orcid.org/0009-0005-7400-1772>

Titre académique : PhD

Université Sidi Mohamed Ben Abdellah de FES, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales,
Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Economie, Finance et Management des Organisations

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : OUSI MOH .H & JELLOULI .T (2026) « De la firme contractuelle à la banque systémique : relecture théorique et prudentielle de la gouvernance bancaire », African Scientific Journal « Volume 03, Num 34 » pp: 1806 – 1839.



DOI : 10.5281/zenodo.18900134
Copyright © 2026 – ASJ



Résumé

La gouvernance d'entreprise est traditionnellement fondée sur une approche contractuelle qui considère la firme comme un nœud de contrats reliant actionnaires, dirigeants et créanciers, avec pour objectif principal la réduction des conflits d'agence. Toutefois, l'application de ce cadre analytique au secteur bancaire révèle des limites importantes en raison du fort levier financier des banques, de leur opacité informationnelle et de leur rôle systémique dans la stabilité économique. Dans ce contexte, l'objectif de cet article est de proposer une relecture théorique et prudentielle de la gouvernance bancaire afin de mieux comprendre les spécificités institutionnelles et réglementaires qui caractérisent les établissements bancaires.

Sur le plan méthodologique, cette recherche repose sur une revue analytique de la littérature consacrée à la gouvernance d'entreprise, à la régulation bancaire et aux mécanismes prudentiels mis en place après la crise financière internationale de 2008. L'analyse mobilise un corpus de travaux académiques ainsi que des contributions institutionnelles portant sur la gouvernance bancaire et la stabilité financière. Les cadres théoriques de la théorie de l'agence, de la théorie des coûts de transaction et de l'approche des parties prenantes sont mobilisés afin d'examiner leur capacité explicative dans le contexte spécifique des institutions bancaires.

Les résultats de l'analyse montrent que la gouvernance bancaire dépasse le cadre traditionnel de la gouvernance actionnariale et s'inscrit dans une architecture institutionnelle plus large combinant discipline de marché, mécanismes internes de contrôle et supervision prudentielle. L'étude met ainsi en évidence que la gouvernance bancaire constitue un modèle hybride intégrant à la fois les logiques contractuelles de la gouvernance d'entreprise et les exigences de régulation visant à préserver la stabilité du système financier.

En conclusion, l'article souligne que la gouvernance bancaire peut être interprétée comme une extension institutionnalisée du modèle contractuel classique, dans laquelle la dimension systémique et l'objectif de stabilité financière occupent une place centrale, ce qui justifie l'élaboration d'un cadre conceptuel spécifique au secteur bancaire.

Mots clés :

Gouvernance d'entreprise ; Gouvernance bancaire ; Régulation prudentielle ; Risque systémique ; Stabilité financière

Abstract

Corporate governance has traditionally been grounded in a contractual approach that views the firm as a nexus of contracts linking shareholders, managers, and creditors, with the primary objective of mitigating agency conflicts. However, the application of this analytical framework to the banking sector reveals significant limitations due to banks' high financial leverage, informational opacity, and their systemic role in maintaining economic stability. In this context, the objective of this article is to provide a theoretical and prudential reassessment of banking governance in order to better understand the institutional and regulatory specificities that characterize banking institutions.

From a methodological perspective, this study relies on an analytical review of the literature on corporate governance, banking regulation, and the prudential mechanisms implemented in the aftermath of the 2008 global financial crisis. The analysis draws on a corpus of academic contributions as well as institutional reports addressing banking governance and financial stability. The theoretical frameworks of agency theory, transaction cost theory, and the stakeholder approach are mobilized to examine their explanatory power within the specific context of banking institutions.

The findings indicate that banking governance extends beyond the traditional shareholder-oriented governance framework and operates within a broader institutional architecture that combines market discipline, internal control mechanisms, and prudential supervision. The study thus highlights that banking governance constitutes a hybrid model integrating both the contractual logic of corporate governance and regulatory requirements aimed at safeguarding financial system stability.

In conclusion, the article argues that banking governance can be interpreted as an institutionalized extension of the traditional contractual model, in which the systemic dimension and the objective of financial stability play a central role, thereby justifying the development of a conceptual framework specifically tailored to the banking sector.

Keywords:

Corporate governance; Bank governance; Prudential regulation; Systemic risk; Financial stability.

Introduction

La gouvernance d'entreprise s'est historiquement construite autour d'une conception contractuelle de la firme, envisagée comme un nœud de contrats reliant actionnaires, dirigeants et créanciers. Dans cette perspective, issue notamment de la théorie de l'agence et de l'économie des coûts de transaction, les mécanismes de gouvernance visent principalement à réduire les conflits d'intérêts et à aligner les décisions des dirigeants sur les intérêts des apporteurs de capitaux. Les travaux fondateurs de Michael C. Jensen et William H. Meckling ont ainsi placé la relation entre actionnaires et dirigeants au cœur de l'analyse de la gouvernance d'entreprise, en mettant en évidence les problèmes d'asymétrie d'information et d'opportunisme susceptibles d'affecter l'efficacité des organisations.

Toutefois, l'application de ces cadres analytiques au secteur bancaire révèle rapidement certaines limites. Les banques se distinguent des autres entreprises par plusieurs caractéristiques structurelles, notamment leur forte transformation des échéances, leur niveau élevé de levier financier, leur opacité informationnelle et leur interconnexion au sein du système financier. Ces spécificités confèrent aux institutions bancaires un rôle central dans le financement de l'économie et dans la stabilité du système financier. La crise financière mondiale de 2008, marquée notamment par la faillite de Lehman Brothers, a mis en évidence les insuffisances des mécanismes traditionnels de gouvernance face aux incitations excessives à la prise de risque et aux défaillances susceptibles d'engendrer des crises systémiques.

Dans ce contexte, la gouvernance bancaire ne peut être appréhendée uniquement à travers une logique actionnariale. Elle s'inscrit dans un cadre institutionnel plus large intégrant les exigences de régulation et de supervision prudentielle. Les réformes réglementaires internationales impulsées notamment par le Basel Committee on Banking Supervision ont renforcé les exigences en matière de fonds propres, de gestion des risques et de transparence, traduisant une évolution vers une gouvernance élargie intégrant non seulement les actionnaires et les dirigeants, mais également les déposants, les autorités de supervision et, plus largement, les impératifs de stabilité financière.

Dans cette perspective, la transition de la gouvernance d'entreprise vers la gouvernance bancaire soulève une interrogation centrale : dans quelle mesure les cadres théoriques classiques de la gouvernance d'entreprise permettent-ils d'expliquer les mécanismes de gouvernance propres aux institutions bancaires, caractérisées par des contraintes prudentielles et une dimension systémique ?

L'objectif de cet article est d'apporter une relecture théorique de la gouvernance bancaire en mobilisant les principales approches issues de la littérature sur la gouvernance d'entreprise et l'économie des organisations. Plus précisément, il s'agit d'examiner la pertinence des approches actionnariales, disciplinaires et transactionnelles pour analyser les mécanismes de gouvernance dans les institutions bancaires, tout en mettant en évidence les spécificités institutionnelles et réglementaires propres au secteur bancaire.

Sur le plan méthodologique, cette recherche repose sur une revue analytique de la littérature académique et institutionnelle consacrée à la gouvernance d'entreprise, à la gouvernance bancaire et à la régulation financière. Cette démarche permet d'identifier les principaux cadres théoriques mobilisés dans l'analyse des mécanismes de gouvernance et d'examiner leur capacité explicative dans le contexte particulier des institutions bancaires.

Afin d'atteindre cet objectif, l'article est structuré en deux sections principales. La première section présente le cadre théorique de la gouvernance bancaire en examinant successivement l'approche actionnariale dans les systèmes financiers dominés par l'intermédiation bancaire, l'approche disciplinaire orientée vers les mécanismes de marché ainsi que l'apport de l'économie des coûts de transaction à l'analyse des relations bancaires. La seconde section s'intéresse aux spécificités de la gouvernance bancaire en mettant en évidence la portée et les mécanismes institutionnels qui encadrent la gouvernance des établissements bancaires dans un contexte marqué par les exigences de régulation prudentielle et de stabilité financière.

Dans une perspective méthodologique, cette recherche s'inscrit dans un positionnement épistémologique interprétatif, visant à analyser et à comprendre les fondements théoriques qui structurent la gouvernance bancaire. L'objectif n'est pas de tester empiriquement une relation causale, mais plutôt d'examiner de manière critique les cadres conceptuels mobilisés dans la littérature afin d'éclairer les spécificités de la gouvernance dans le secteur bancaire. Pour ce faire, l'étude adopte une démarche qualitative fondée sur une revue analytique et critique de la littérature académique et institutionnelle, permettant d'identifier les principales approches théoriques notamment la théorie de l'agence, l'approche partenariale et la théorie des coûts de transaction, et d'en analyser les implications pour la gouvernance des institutions bancaires. Sur le plan du raisonnement scientifique, la recherche mobilise principalement une logique déductive, consistant à partir des cadres théoriques existants pour examiner leur capacité explicative dans le contexte spécifique des banques, caractérisées par des contraintes informationnelles, prudentielles et systémiques. Cette approche permet ainsi de proposer une

relecture conceptuelle de la gouvernance bancaire en articulant les contributions issues de la littérature en gouvernance d'entreprise et en économie des organisations.

1. Cadre théorique de la gouvernance bancaire

Force est de constater que la gouvernance des banques figure au sommet des mécanismes responsables des obstacles que connaissent les économies mondiales. Un certain nombre d'insuffisances en matière de gouvernance a été révélé par la crise récente des subprimes.

La mise en place d'un bon système de gouvernance est une condition nécessaire pour assurer la stabilité financière, c'est-à-dire la mise en place des mécanismes efficaces de contrôle dans les banques. De même, les validations empiriques étudiant l'importance de la gouvernance bancaire dans la gestion du risque de crédit sont rares et effectuées sur des échantillons de pays développés.

La littérature sur la gouvernance d'entreprise est abondante mais celle des banques reste un peu limitée jusqu'à la crise financière de 2007 où la gestion de la banque a été mise en cause. L'intérêt récent pour ce sujet est centré sur la bonne gouvernance financière, pour laquelle un groupe d'actionnaires essaie d'identifier un système de contrôle économique adéquat bénéfique pour tous les associés. Un système de contrôle est favorable s'il permet la suppression du conflit de l'agence qui a été historiquement privilégié dans le cadre de la théorie de l'agence évoquée par (Jensen, 1993).

Cette théorie est principalement axée sur la relation actionnaire-dirigeant. Bien que le thème de gouvernance des entreprises soit en permanence l'objet d'intérêt de plusieurs chercheurs, la structure de la gouvernance bancaire a été discutée récemment.

Cette question est très importante pour de nombreuses raisons. King et Levine (1993) et Levine (1997) montrent que les banques jouent un rôle dominant dans les systèmes financiers en tant que moteurs de la croissance économique. Dans cette lignée de pensée, plusieurs chercheurs (Hermès, 1994 ; Beck et al. 2000; Caprio, Laeven et Levine, 2007) concluent que la stabilité du système bancaire conduit à assurer le bon fonctionnement du système financier qui à son tour, favorise la croissance économique et la stabilisation de l'économie du pays.

Dans la plupart des pays, les banques sont une source essentielle de financement pour les entreprises. Berger et al (2005) notent que la libéralisation des systèmes bancaires à travers la privatisation, la réduction du rôle des autorités de régulation, les interventions de capitaux

étrangers, les acquisitions et les fusions ont entraîné un contrôle privé et étranger au détriment des gouvernements et des autorités nationales. Ceci accorde aux dirigeants des banques une plus grande liberté de gestion et de décision.

Ainsi, les systèmes de gouvernance bancaire peuvent reposer sur quelques principes fondamentaux, à savoir, la réglementation, les mécanismes externes et les mécanismes internes. En outre, la littérature financière a toujours considéré que la structure de propriété représente un mécanisme essentiel de gouvernance permettant la résolution des conflits entre gestionnaires et actionnaires et l'amélioration de la valeur de l'entreprise. Plusieurs chercheurs ont démontré un intérêt particulier dans l'étude de la relation entre la structure de propriété et la performance bancaire (La Porta et al., 2002 ; Hasan et Marton, 2003 ; Omrane, 2003 ; Berger et al., 2005 ; Bonin et al., 2005).

La plupart des théories qui traitent de la gouvernance s'inscrivent dans la perspective d'efficacité. La fonction d'un mécanisme ou d'un système de gouvernance est de contribuer à améliorer l'efficacité de la firme. Ainsi, la mise en œuvre des mécanismes tels que le conseil d'administration ou les offres publiques d'achat hostiles ne sera possible qu'en assurant une meilleure discipline des dirigeants. Toutefois, si la plupart de ces théories retiennent ce critère, elles lui attribuent de contenus différents.

1.1. Une approche actionnariale de la gouvernance dans un système financier dominé par la firme indirecte « Bank oriented »

Issu du débat ouvert par Berle et Means (1932), concernant la firme managériale, le modèle financier de la gouvernance est habituellement associé à la théorie d'agence. Cette dernière est celle qui a évoqué la question des bonnes pratiques de gouvernance implantées sur la base d'une relation de l'agence entre le principal qui est « l'actionnaire » et l'agent « le directeur ». Ceci permet aux principes de l'opportunisme et de l'asymétrie d'information de se manifester et d'impacter les pratiques de gouvernance.

Les deux acteurs, l'actionnaire et le dirigeant, peuvent avoir intérêt à ne pas respecter le contrat. La vision contractuelle de la firme nécessite d'étudier l'engagement des individus dans l'exécution des contrats qu'ils signent mutuellement entre eux, notamment dans le cas où le contrat comporterait la délégation d'un ensemble de décisions. Ceci peut s'assimiler à un transfert de droits.

La théorie de l'agence implique une relation contractuelle entre les dirigeants de l'entreprise (mandataires) et les actionnaires (mandants). Cette théorie repose sur le principe selon lequel il y'a un conflit d'intérêt entre les hauts dirigeants des entreprises qui désirent maximiser leurs propres intérêts et qui sont recrutés par les actionnaires qui cherchent la maximisation de leur fortune. Pour s'assurer que les mandataires effectuent leur prestation dans les meilleurs intérêts des mandants, ces derniers exercent un contrôle continu pouvant se faire d'une façon directe ou indirecte.

Le problème de l'agence est un élément essentiel de la théorie contractuelle de la firme développée par Coase (1937), Jensen et Meckling (1976) et Fama et Jensen (1983). Ce fait se réfère aux problèmes rencontrés par les actionnaires et les bailleurs de fonds pour s'assurer que les investissements sont rentables. L'essence du problème est le conflit implicite et tacite de la propriété et du contrôle. Plus concrètement, le gestionnaire a besoin du capital puisqu'il n'a pas la capacité d'investir seul.

Etudiant les différents éléments qui peuvent diminuer les couts de contrôle, certains chercheurs ont abouti à des résultats différents. Ces chercheurs ont essayé de chercher les moyens efficaces pour contrôler le problème de l'agence (Chen et Steiner, 1999 ; Crutchley, Jensen, Jahera et Raymon, 1999, Jensen et Meckling, 1976 ; Eisenhardt, 1989 ; Agrawal et al. (1996).

Jensen et Meckling (1976) ont conclu que les différents couts (couts de surveillance) résultent des conflits d'intérêts entre les actionnaires et les dirigeants. Ces couts sont dus à l'asymétrie de l'information existante au niveau de l'entreprise.

En outre, Eisenhardt (1989) a expliqué la théorie de l'agence par la relation entre le principal qui délègue une tâche et l'agent qui va exécuter le travail. Donc, il faut se demander lequel des deux contrats suivants conviendrait le mieux aux diverses situations : un contrat orienté sur les comportements ou un contrat orienté sur les résultats.

L'objectif de la théorie de l'agence est de résoudre deux types de problèmes :

- Le premier se manifeste lorsque les intérêts et les buts des deux parties diffèrent et qu'il est difficile et onéreux pour le principal de vérifier ce que fait l'agent ;
- Le second survient lorsque le principal et l'agent ont des attitudes différentes envers le risque.

Dans leur analyse, Agrawal et al (1996) ont tenu compte des sept mécanismes qui peuvent réduire le problème de l'agence (l'actionnariat interne, les institutions, les actionnaires majoritaires, les directeurs externes, la politique de dette, le marché du travail pour les gestionnaires et le marché des prises de contrôle).

La théorie d'agence propose qu'un compromis ou une certaine combinaison des mécanismes de surveillance afin de s'assurer que les intérêts des deux groupes convergent. Dans cette optique, les actionnaires engagent un conseil d'administration et un comité d'audit pour intervenir dans les opérations déficientes de gestion.

La théorie d'agence suggère que les intérêts du directeur rejoignent ceux des propriétaires, à mesure que leur part augmente. Dans ce cas, selon Jensen et Meckling (1976), les intérêts des gestionnaires seront alignés avec ceux des propriétaires et que le besoin de surveillance intense par le conseil d'administration devrait diminuer.

Le modèle actionnarial s'appuie le plus souvent sur la branche normative de la théorie d'agence, le courant est dit « principal-agent », qui présuppose dans son modèle dominant, que les actionnaires sont les propriétaires et les dirigeants sont les agents. Il est cependant possible de justifier différemment l'objectif actionnarial, de façon plus conforme à la branche positive de la théorie d'agence issue de l'analyse de Jensen et Meckling (1976).

1.2. Une approche disciplinaire partenariale orientée « marché » :

Le modèle disciplinaire partenarial trouve son origine dans la représentation de la firme comme une équipe de facteurs de production dont les synergies sont à l'origine de la rente organisationnelle. L'aménagement du schéma de création de valeur, comparativement au modèle actionnarial, se situe au niveau de la répartition par la remise en cause du statut de créanciers résiduels exclusifs des actionnaires.

L'abandon de cette hypothèse conduit à s'interroger sur le partage de la rente en raison de la non-séparabilité investissement/financement. Ceci a également une influence sur la création de valeur.

Les apporteurs de facteurs de production, autres que les actionnaires, ne seront incités à contribuer à la création de valeur que s'ils perçoivent également une partie de la rente, accédant ainsi au statut de créancier résiduel. Autrement dit, comme le précise Zingales (1998), la gouvernance n'influe sur la création de la rente qu'à travers la répartition : le système de

gouvernance n'est qu'un ensemble de contraintes régissant la négociation ex post sur le partage de la rente entre les différents partenaires.

Cette vision trouve son origine dans le renouvellement de l'analyse de la propriété au sein de la théorie des contrats incomplets.

En parallèle au développement considérable qu'a connu la thématique de la RSE au cours de ces dernières années, de nombreux auteurs ont remis en cause la pertinence du modèle actionnarial, qui s'inscrit dans le cadre de la vision disciplinaire de la GE, et ont proposé d'y substituer le modèle partenarial supposé défendre l'intérêt de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise.

Le modèle partenarial de la GE tire sa source de la théorie contractualiste qui assimile la firme à « un nœud de contrats ». S'il appuie toujours sur la résolution des conflits, il s'en démarque toutefois au niveau de la répartition de la valeur créée. En effet, partant du constat que les actionnaires ne sont pas les seuls participants au processus de création de la valeur, le statut de créancier résiduel- exclusif aux actionnaires- s'étend désormais aux différents participants au nœud de contrats. Dès lors, le dirigeant ne doit pas donc chercher à créer de la valeur pour l'actionnaire mais pour l'ensemble des parties prenantes (on parle alors de valeur partenariale).

La firme est ainsi perçue comme une organisation plus large que le nœud de contrats défini par la théorie de l'agence : elle devient alors un système social et technique (Le Maux, 2016).

L'entreprise s'efforce donc de construire « dans » une société et non uniquement « sur » un marché (Martinet, 1984). Du nœud de contrats envisagé par la théorie de l'agence, l'entreprise devient un nœud d'investissement spécifique, c'est-à-dire une combinaison d'actifs et de personnes mutuellement spécialisées (Rajan et Zingales, 1998, 2000).

Dans cette perspective, l'objectif de la gouvernance est d'aligner la capacité à saisir les opportunités de croissance et l'appropriation des gains qui en sont issus (Zingales 2000). Les mécanismes permettent ainsi de discipliner les parties prenantes de façon à ce que le potentiel de création de valeur soit réalisé au mieux.

La notion de partie prenante se situe au centre de la TGE, puisque la performance se mesure en fonction de ce qui est identifié comme telle. Plus précisément, selon Freeman (1984, cité dans le Maux, 2016), l'un des fondateurs de la théorie des PP, « une partie prenante est tout simplement tout groupe ou individu qui affecte ou est affecté par la réalisation d'un but d'une

entreprise ». Ainsi, les PP englobent toute forme d'agents économiques, qu'il s'agisse d'individus ou de toute forme de groupe. Néanmoins, l'inconvénient de cette définition unificatrice est sa qualité de pouvoir tout englober. L'enjeu devient alors d'être en mesure d'identifier une partie prenante.

En matière de GE, cette large définition implique un niveau de transparence élevé au sein de l'entreprise, mais également vis-à-vis de l'extérieur. Cela suppose également que de nombreux interlocuteurs soient présents afin de répondre et de communiquer aux questions de chacune des PP. Ainsi, de manière plus générale, cette nouvelle approche partenariale semble améliorer la représentation de la firme et abandonner la vision réductrice de la GE assimilée à la discipline exercée sur les dirigeants par les seuls actionnaires, au profit d'une réflexion d'ensemble du dispositif qui délimite l'espace discrétionnaire des dirigeants.

Ce renouvellement de la perspective n'est, cependant, pas exempt de limites. En effet, de nombreux auteurs ont remis en cause la pertinence de cette nouvelle vision partenariale de la théorie de la GE. D'une part, sa portée pratique est vivement critiquée. L'identification des différentes PP de l'entreprise ainsi que les moyens mis à leur disposition pour exercer un contrôle efficace pose un problème épineux.

Pichet (2011) souligne à cet égard que non seulement « les stakeholders » sont multiples (si ne sont pas innombrables), mais ils poursuivent d'une catégorie à l'autre des intérêts divergents, voire antagonistes.

Dans la même lignée, Jensen (2002), s'il reconnaît l'importance du concept de partie prenante, souligne que la théorie des PP n'est d'aucune utilité pratique, puisqu'elle ne permet pas au dirigeant d'établir des priorités parmi une pluralité d'objectifs, et ne fournit pas de valeur unique à maximiser.

Outre la portée pratique mise en doute, la modélisation contractuelle de la formation de la valeur partenariale ignore quasiment les aspects cognitifs présents dans les organisations et se limite à l'analyse des conflits d'intérêts (Charreaux 2003). Or, une entreprise n'est pas seulement une organisation gérant des problèmes informationnels, c'est aussi un endroit où des connaissances et des compétences sont générées. Ainsi, la prise en compte des aspects cognitifs semble nécessaire à la compréhension de tout système de gouvernance.

En réaction à ses limites, un ensemble de travaux plus récents se place dans une vision qualifiée de productive. Ils forment ce qu'on appelle « le modèle cognitif » de la TGE. Dès lors, les

mécanismes de gouvernance sont envisagés comme des moyens d'inventer des opportunités et d'aligner des schémas mentaux.

1.3. L'approche des coûts de transaction dans le domaine bancaire

L'approche des coûts de transaction dans le domaine bancaire constitue un cadre analytique essentiel pour comprendre les mécanismes de gouvernance spécifiques aux institutions financières. En examinant les coûts liés aux transactions au sein du secteur bancaire, il est possible de mieux appréhender les défis et les opportunités auxquels les banques sont confrontées dans leur gouvernance interne et leurs relations avec les parties prenantes.

Les coûts de transaction dans le secteur bancaire englobent un large éventail de facteurs. Parmi eux, les coûts de recherche d'informations, nécessaires à l'évaluation des risques, des opportunités d'investissement et des contreparties, jouent un rôle crucial. La nature complexe des activités bancaires, telles que l'octroi de crédits, l'intermédiation financière et la gestion des risques, implique des coûts importants liés à la collecte, à l'analyse et à la gestion de l'information.

De plus, les coûts de surveillance et de contrôle sont des enjeux majeurs dans la gouvernance des banques. Les actionnaires et les régulateurs doivent mettre en place des mécanismes de supervision pour s'assurer que les intérêts des parties prenantes sont protégés et que les activités des banques sont conformes aux réglementations en vigueur. Cela implique la mise en place de comités de surveillance, de mécanismes de reporting et d'une transparence accrue dans les opérations bancaires.

Les coûts de mise en œuvre des contrats sont également significatifs dans le domaine bancaire. En raison de la nature à long terme des relations entre les banques et leurs clients, des contrats et des accords détaillés sont nécessaires pour encadrer les obligations et les responsabilités de chaque partie. Cela inclut des coûts associés à la rédaction des contrats, à leur exécution, à la résolution des litiges et à la gestion des éventuels écarts entre les attentes et les résultats obtenus.

L'analyse des coûts de transaction dans le domaine bancaire revêt une importance particulière dans un environnement réglementaire strict. Les réglementations financières imposent des exigences supplémentaires aux banques en termes de conformité, de divulgation d'informations et de gestion des risques. Ces réglementations ont pour objectif de minimiser les coûts de transaction en renforçant la confiance des parties prenantes et en réduisant les asymétries d'information.

En intégrant l'approche des coûts de transaction dans l'étude de la gouvernance bancaire, il devient possible de mieux appréhender les défis auxquels les banques sont confrontées dans la gestion de leurs opérations, des risques et des relations avec les parties prenantes.

Tableau 1 : Synthèse des principales approches théoriques de la gouvernance bancaire

Approche théorique	Fondements conceptuels	Principaux auteurs	Vision de la gouvernance bancaire	Mécanismes de gouvernance privilégiés
Approche actionnariale (théorie de l'agence)	La firme est un nœud de contrats entre actionnaires (principaux) et dirigeants (agents). La gouvernance vise à réduire les conflits d'intérêts et les asymétries d'information.	Michael C. Jensen; William H. Meckling; Eugene Fama ; Benjamin Klein	La gouvernance bancaire vise à discipliner les dirigeants et à protéger les intérêts des actionnaires dans un contexte marqué par l'opportunisme et l'asymétrie d'information.	Conseil d'administration, comité d'audit, actionnariat interne, marché du travail des dirigeants, marché du contrôle des entreprises, structure de propriété.
Approche disciplinaire partenariale orientée marché (stakeholders)	La firme est un système de création de valeur impliquant plusieurs parties prenantes contribuant à la rente organisationnelle.	Edward Freeman; Luigi Zingales ; Raghuram Rajan	La gouvernance bancaire doit assurer un équilibre entre les intérêts des différentes parties prenantes : actionnaires, déposants, créanciers,	Transparence informationnelle, responsabilité sociale, participation des parties prenantes, discipline de marché et mécanismes de négociation de la

			régulateurs et société.	rente organisationnelle.
Approche des coûts de transaction	La gouvernance vise à minimiser les coûts liés aux transactions, notamment les coûts d'information, de surveillance et d'exécution des contrats.	Ronald Coase ; Oliver Williamson	La gouvernance bancaire est un dispositif institutionnel permettant de réduire les coûts d'information et de contrôle liés à l'intermédiation financière et aux relations contractuelles entre les banques et leurs	Mécanismes de supervision interne, dispositifs de contrôle et de reporting, réglementation prudentielle, transparence financière et dispositifs de conformité.

Source 1: élaboré par nos propres soins

2. Spécificités de la gouvernance bancaire

Les banques peuvent appliquer les mêmes codes de gouvernance que les autres entreprises, mais, elles doivent tenir compte de plusieurs éléments qui ont un impact considérable sur leurs systèmes de gouvernance tels que l'assurance des dépôts, la gestion des risques spécifiques et systémiques, les systèmes de contrôle interne et la structure du bilan. Jeffers et Pastré (2007) définissent les banques aujourd'hui comme des organismes composites dont le métier principal serait la prise de risque et dont l'efficacité compétitive dépendrait entre autres de la mise en œuvre d'une gouvernance performante. Il en découle l'une des particularités du secteur bancaire qui est la présence d'importants mécanismes internes (conseil d'administration, les déposants, système de rémunération des dirigeants...) et externes (réglementation, supervision) ayant pour objectif d'influencer, de discipliner, de surveiller le comportement des dirigeants afin d'éviter les faillites.

2.1. Portée de la gouvernance bancaire

La gouvernance des banques, ou gouvernance bancaire est un facteur important dans les économies en développement pour plusieurs raisons. D'une part, les banques occupent une position dominante dans les systèmes financiers des économies en développement et sont des moteurs extrêmement importants de la croissance économique. D'autre part, les marchés financiers étant généralement peu développés, les banques dans ces économies constituent généralement la source de financement la plus importante pour la majorité des entreprises. Enfin, les banques sont généralement le principal dépositaire de l'épargne de l'économie. Par conséquent, la banque possède un poids important dans la stabilité financière du secteur et par suite de l'économie dans son ensemble. En réalité, la littérature a accordé très peu d'intérêt à la gouvernance bancaire. Dans ce cadre, il existe de nombreuses études sur la gouvernance, mais peu d'entre elles traitent celle des banques. Également, les recherches ayant trait à ce sujet, assimilent les banques à n'importe quelle autre entreprise, or que la banque se distingue des autres entreprises par plusieurs spécificités (DE VAUPLANE, 2012). À cet effet, la question de la gouvernance en milieu bancaire doit être traitée compte tenu de la spécificité de l'activité de ces établissements.

La banque n'est pas une entreprise comme toute entreprise. Certes, elle a un statut juridique, une organisation, un système de pilotage, des produits et une stratégie. Mais elle crée de la monnaie, elle recueille l'épargne du public et elle gère les moyens de paiement. Ainsi, les banques ont pour mission de fournir les ressources nécessaires aux entreprises en premier lieu. Elles assurent des services financiers aux citoyens et elles leur facilitent l'accès aux systèmes et aux moyens de paiement sûrs.

Les banques occupent un rôle très important dans les économies des pays. Elles sont une composante principale de toute économie nationale. En raison de cette importance, les pouvoirs publics des pays veillent à ce que les activités des banques soient réglementées. Dans la plupart des pays, les banques bénéficient d'une protection de la part des États. Ces deux aspects sont exercés sous forme de contrôle bancaire. Les banques centrales sont considérées comme l'autorité suprême qui exerce ce contrôle. Le contrôle bancaire a lui tout seul est insuffisant. Pour cette raison, un système de bonne gouvernance doit être appliqué au niveau des banques et des institutions financières. « C'est pourquoi les autorités de contrôle des banques ont tout intérêt à s'assurer que chaque organisation bancaire applique effectivement des principes d'une gouvernance saine ».

En premier lieu, il faut noter que jusqu'à 2011, il n'y avait pas de définition spéciale de la gouvernance des banques. Les banques sont un élément essentiel et d'une grande importance pour l'économie qui a conduit certains chercheurs à prêter attention à leur gouvernance.

Les banques se distinguent par des caractéristiques particulières qui ont incité ces chercheurs à leur consacrer des études spéciales. Ces caractéristiques peuvent se résumer comme suit :

Les banques sont généralement plus exposées aux asymétries d'information entre les membres internes « les dirigeants » et externes « les actionnaires et les déposants » en comparaison avec les sociétés non financières, parce que les gestionnaires sont plus en mesure de cacher des informations. Ceci rend difficile pour les actionnaires et les créanciers de surveiller les dirigeants des banques (Rose, 2003).

Les banques sont concrétisées par l'opacité considérable de leurs actifs à cause de la diversification d'activités. En raison de leur importance économique, elles sont soumises à un vaste ensemble de lois et de règlements (Rajan, 2001). Les banques sont caractérisées par une structure financière particulière qui les distingue des sociétés non financières dans les deux fonctions de base. (Jonathan et Maureen, 2003).

Les différences entre la gouvernance des banques et celle des firmes tiennent au fait que la faiblesse de la structure de gouvernance bancaire conduit à la déstabilisation du système financier et de l'économie. En outre, les banques constituent un instrument de mise en œuvre de la politique monétaire. Elles sont souvent plus exposées à la reddition des comptes par les déposants et les créanciers dans le but d'éviter les risques attendus.

Les banques ou les créanciers jouissent de la protection des mesures fournies par des filets de sécurité du gouvernement tels que les programmes d'assurance sur les dépôts et les réserves de liquidités, même si, ces mesures entraînent des résultats contradictoires. Elles sont soumises à de nombreux systèmes de règles prudentielles, qui sont un élément important et crucial dans la sécurisation de gouvernance.

Selon Stuart et Gillan (2006), la gouvernance des firmes bancaires a deux aspects : la dimension externe se manifeste par la réglementation prudentielle et la dimension interne représentée par le mode d'administration de la banque.

La gouvernance bancaire, sous l'angle de la réglementation prudentielle, fait l'objet de nombreux travaux de recherche comme ceux de Menkhoff et Suwanaporn (2007) qui énoncent

qu'une crise bancaire peut être accentuée suite à une libéralisation financière exercée dans un environnement institutionnel peu développé. Il s'avère donc que l'inefficacité des mécanismes de gouvernance bancaire peut être à l'origine des crises financières. Minsky (1996) par exemple montre qu'un environnement institutionnel défavorable est au centre de la dynamique d'une crise.

En d'autres termes, selon Pathan et al (2006), la mauvaise gouvernance des banques alimente la fragilité bancaire sous l'effet de libéralisation financière qui amplifie l'euphorie de l'incitation aux risques.

Alors que Horiguchi (2000) affirme que le dysfonctionnement de la gouvernance bancaire est à l'origine des crises profondes qui ont frappé les pays asiatiques, Mehran (2004) souligne qu'une bonne gouvernance bancaire induit à une santé et une croissance durable de l'économie.

De même, Caprio et al (2004) concluent qu'elle garantit une allocation efficiente de l'épargne.

D'autres travaux, aussi reconnus que ceux que nous avons mentionnés, ont non seulement remis en cause l'efficacité de la gouvernance bancaire, mais ont montré aussi que la réglementation prudentielle n'est pas suffisante pour réduire ou éviter les crises bancaires.

En effet, les recherches de Icard (2002) et Cartapanis (2003) révèlent avec certitude que la gouvernance bancaire, vu sous l'angle de la réglementation prudentielle « La dimension externe » ne permet d'améliorer la sécurité du système financier car elle ne peut pas contenir le risque systémique qui est le risque le plus grave pouvant frapper le système bancaire. Ces chercheurs expliquent ce résultat par le fait que les échanges internationaux transfèrent les crises d'une économie à une autre.

En effet, la libéralisation financière a entraîné une fragilisation financière qui s'est traduite par un nombre élevé des crises bancaires (Plihon, 2000). Une explication de la littérature met en évidence que la libéralisation financière constitue une cause des crises mais pas le seul facteur, d'où la banque est assujettie à plusieurs types de risques (Diamond et Dybvig, 1983).

Les principaux résultats trouvés prouvent que la libéralisation financière et l'inflation sont positivement corrélées aux crises bancaires. En effet, une inflation élevée favorise une mauvaise allocation des ressources dans une économie et provoque une redistribution des revenus au profit des emprunteurs au détriment des créanciers.

Nous pouvons donc constater qu'une libéralisation financière fondée sur un cadre macroéconomique instable pourrait générer des crises bancaires. En effet, un système judiciaire et réglementaire efficace dans un pays entraîne une bonne et saine gouvernance. Cette dernière constitue un socle fort pour déraciner les crises.

Vu la place des institutions financières dans l'économie et l'opacité de leurs activités, d'importantes réglementations sont imposées par les gouvernements. Pour protéger les déposants et assurer la stabilité du système bancaire, les organes de réglementation mettent en place des « filets de sécurité » tels que la garantie ou assurance des dépôts, la banque centrale comme prêteur de dernier ressort ou la solidarité de place.

En effet, des disparités considérables existent entre l'environnement réglementaire et légal des banques et les firmes non financières. Deux arguments sont souvent invoqués pour expliquer cette forme réglementation à savoir la protection des déposants (Demirguc-Kunt et al, 2005) et le risque systémique (Flannery, 1998).

L'objectif du contrôle bancaire est de deux ordres : la protection des petits déposants contre le risque de faillite de leur banque et la protection du système bancaire dans son ensemble contre le risque d'une crise généralisée (Rochet, 2003).

Dans les deux cas, nous parlons respectivement, d'une réglementation micro-prudentielle et macro-prudentielle.

Selon Merton (1977), l'assurance des dépôts, la banque centrale, les effets de contagion et principalement le risque systémique encouru par le système bancaire sont les éléments sur lesquels se basent les Etats. Cependant, les mesures réglementaires bancaires peuvent limiter les mécanismes de contrôle du système de gouvernance.

L'assurance des dépôts motive les actionnaires à une prise de risque excessive au sein des banques. Elle peut donc aggraver les problèmes de l'agence (Prowse, 1997 ; Macey et O'Hara, 2003). Les problèmes principal-agent au sein des banques sont graves suite à la forte réglementation du secteur bancaire (Prowse, 1997 ; Macey et O'Hara, 2003 ; Levine, 2004).

Pour limiter cet aléa moral, un procédé de supervision et de réglementation prudentielle a été mis en place. Les banques sont obligées à maintenir un niveau suffisamment élevé de leurs fonds propres par les régulateurs à travers l'exigence d'un capital minimum. Force donc est de constater que les organes de réglementation et de supervision sont les principales parties

prenantes des banques et qu'ils peuvent porter des intérêts divergents avec ceux des actionnaires, déposants et créanciers. D'où, la complexité des problèmes d'agence est ainsi dans le secteur bancaire.

Plus généralement, Prowse (1997) confirme même que le mécanisme de contrôle le plus important dans le secteur bancaire est l'intervention réglementaire. Polo (2007) parle de la nature fortement réglementée du secteur bancaire puisqu'elle donne la possibilité aux autorités réglementaires d'influencer et même de dominer la gouvernance des banques.

En somme, les « filets de sécurité » instaurés par les gouvernements pour se prémunir contre le risque systémique, incitent à une prise de risque excessive, ce qui expliquerait l'introduction du seuil minimum réglementaire. En général, le principal mécanisme de contrôle de la banque est la réglementation prudentielle.

2.2.Mécanismes de la gouvernance bancaire

L'établissement d'un système de gouvernance efficace est capital pour toute firme mais il est encore plus important pour les banques. La gouvernance est considérée plus complexe dans le secteur bancaire, car les banques doivent tenir compte d'une multitude d'éléments qui influencent les systèmes de gouvernance, contrôle interne et gestion des risques systémiques.

En comparaison avec les autres firmes, les banques sont plus opaques dans le sens où, dans un contexte pareil, l'asymétrie d'information est plutôt omniprésente et touche les relations entre les dirigeants et les membres du conseil d'administration de la banque ainsi que les relations entre les internes et les actionnaires, sans oublier les relations de ceux-ci (dirigeants, actionnaires, conseil de la banque) avec les autres partenaires de la banque, à savoir les créanciers, les dépositaires et les régulateurs qui jouent eux-mêmes un rôle très important dans le contrôle et la supervision des banques.

La relation d'agence existante entre les dirigeants et les actionnaires est modifiée par la forte existence de réglementation qui a été à son tour sujet de discussion de plusieurs auteurs tel que BARTH, CAPRIO et LEVINE (2004, p. 205). Selon lui, les agences privées de supervision sont mieux considérées que les agences publiques afin de garder la stabilité de système financier et la sauvegarde de l'intérêt public. Les agences de supervision jouent un rôle central dans les opérations de paiement et la diffusion de faillite des banques vers les autres banques même celles performantes. Pour cette raison, une supervision des établissements de crédits est un acte

essentiel. Pour étudier efficacement la gouvernance des banques, il faut tout d'abord passer par ces caractéristiques.

La particularité de la gouvernance bancaire par rapport à celle des entreprises en général, mise en exergue par plusieurs travaux (Ciancanelli et Gonzalez, 2000 ; Bertrand et Masmoudi, 2010 ; Dannon et Lobeze, 2014) tient à l'importance de la réglementation, à la complexité des problèmes d'agence ainsi qu'au faible taux de capitalisation au sein du secteur bancaire. L'objectif essentiel de la régulation est de susciter les banques à retourner à leurs activités initiales, de rétablir l'effet disciplinant de la gouvernance afin de circonscrire le risque systémique.

L'importance du rôle des banques dans l'économie et les conséquences d'une faillite bancaire expliquent ainsi la particularité et la complexité de la gouvernance bancaire dans un contexte de financiarisation internationale. Ceci entraîne une diversité de l'actionnariat bancaire dont les intérêts sont divergents. Cette complexité nous conduit à comprendre l'importance de la gouvernance bancaire et les mécanismes y afférents.

2.2.1. Importance et complémentarité des mécanismes de gouvernance

2.2.1.1. Importance des mécanismes de gouvernance

La banque reçoit de la puissance publique, la délégation de la gestion de la monnaie et la gestion de l'épargne des déposants. Elle procède ainsi à la gestion des moyens de paiement et à la création monétaire. Les missions des banques portent également sur la fourniture des ressources aux entreprises pour favoriser leur croissance et sur l'accès facile aux systèmes et moyens du public tout en leur assurant des services financiers de qualité. Les établissements de crédit deviennent ainsi les acteurs essentiels du financement de l'économie (De Bandt et Hartmann, 2000 ; Anderson et Campbell, 2004).

La mauvaise gouvernance des banques entraîne des crises et faillites bancaires comme en témoigne celle de la banque américaine Lehman Brothers. Plusieurs facteurs peuvent provoquer l'instabilité financière. Nous retenons ainsi que la mondialisation, la dérèglementation et les progrès technologiques sont des sources de risques pouvant affecter profondément le système bancaire.

Le volume et la dématérialisation des opérations bancaires surtout leur complexité conduisent les banques à l'utilisation des outils sophistiqués soutenus par les technologies de l'information

et de la communication. La gouvernance bancaire favorise la baisse du coût du capital pour les entreprises et stimule la croissance et la productivité dans un pays. Ces facteurs essentiels pour assurer le développement économique, mais aux conséquences combien néfastes dépassant les frontières nationales indiquent toute l'importance de s'appesantir sur les mécanismes de la gouvernance bancaire.

Les mécanismes de gouvernance bancaire jouent un rôle crucial dans la stabilité et la solidité du système financier. Ils permettent de :

Atténuer les risques : En mettant en place des structures et des processus clairs pour la prise de décision, la gestion des risques et le contrôle interne, les banques peuvent réduire leur exposition aux risques financiers et opérationnels.

Promouvoir la transparence : Une gouvernance efficace permet aux parties prenantes, telles que les actionnaires, les déposants et les régulateurs, d'avoir une meilleure compréhension des activités et des risques d'une banque. Cela favorise la confiance et la stabilité du système financier.

Stimuler la performance : Une bonne gouvernance peut contribuer à améliorer la performance financière d'une banque en encourageant une prise de décision responsable, une gestion efficace des ressources et une culture d'entreprise saine.

Protéger les déposants : En assurant la solidité financière et la gestion prudentielle des banques, les mécanismes de gouvernance protègent les dépôts des clients et contribuent à la stabilité du système financier.

Renforcer la responsabilité : Une gouvernance efficace permet de fixer clairement les responsabilités au sein d'une banque et de s'assurer que les dirigeants sont tenus responsables de leurs actes. Cela peut contribuer à prévenir les scandales et les pratiques abusives.

En résumé, les mécanismes de gouvernance bancaire sont essentiels pour garantir la stabilité du système financier, protéger les intérêts des déposants et promouvoir une gestion saine des banques. Ils constituent un pilier fondamental de la réglementation bancaire et de la supervision financière.

2.2.1.2. La complémentarité des mécanismes de gouvernance bancaire

La gouvernance bancaire se caractérise par l'existence de mécanismes internes destinés à influencer et à contrôler le comportement du dirigeant et de mécanismes externes plus contraignants surtout dans sa dimension prudentielle. Les codes de bonne gouvernance (AMF) et la réglementation (LSF et SOX, Comité de Bâle, circulaires de l'UEMOA) déterminent les missions et attributions des Conseils d'administration et exigent la création des comités spécialisés.

Ces textes se penchent également sur la composition du Conseil, de ses Comités et proposent l'architecture organisationnelle du contrôle bancaire avec la présence du contrôle permanent, périodique et la présence des risques managers. Ils recommandent également la recherche d'une synergie, entre les acteurs, tant des mécanismes internes que des mécanismes externes, pour réduire l'exposition aux risques, afin de renforcer la performance bancaire. Ces exigences réglementaires consécutives aux crises financières renforcent la surveillance des dirigeants pour éviter une crise systémique.

Une possible substitution des mécanismes internes et externes au niveau de la gouvernance des banques se pose (Booth et al., 2002) tandis que leur complémentarité est évoquée (Alexandre et Bouaïss, 2009). Il est alors important d'expliquer le comportement des dirigeants par le rapprochement des mécanismes internes mis en place par le Conseil d'administration et le mécanisme externe.

La complémentarité des deux mécanismes exige une convergence de vue sur la notion de performance entre les différents acteurs, c'est-à-dire entre les membres de l'équipe dirigeante (Directeur général, Responsable d'audit et de contrôle permanent), entre cette équipe et le Conseil d'administration mais également entre le Conseil d'administration et l'assemblée générale. Cela nécessite une maîtrise individuelle des rôles et responsabilités réciproques pour la réalisation de l'objet social et la performance de la banque.

En face d'auditeurs internes non respectueux des valeurs qui incarnent la profession (indépendance, objectivité, compétence et confidentialité) et d'administrateurs myopes et affamés, la voie est largement ouverte à une équipe de direction destructrice mais d'une complicité contagieuse au service de la satisfaction de l'appétit de tous. L'évolution et la diversité des activités bancaires, dues à l'influence de celle de l'environnement économique,

social et technologique, conduisent à un durcissement des mécanismes internes et externes par la mise en place de dispositifs internes de contrôle bancaire.

2.2.2. Les mécanismes internes et externes de la gouvernance bancaire

La complexité de la gouvernance bancaire résulte de l'influence de la spécificité du secteur caractérisé par l'opacité et la régulation mais aussi de la diversité des parties prenantes à intérêts divergents. Le système de gouvernance bancaire se distingue par des mécanismes internes et externes.

En effet, les mécanismes internes sont surtout mis en œuvre par le Conseil d'administration et le personnel, tandis que les mécanismes externes relèvent de la réglementation et du marché.

2.2.2.1. Les mécanismes internes

La gouvernance bancaire comme celle des autres firmes se caractérise par des mécanismes internes, ayant pour objectif de discipliner le comportement des dirigeants. Les mécanismes internes ont ainsi un caractère intentionnel et formel (Charreaux, 1997). Parmi ces mécanismes, nous signalons la structure de propriété, c'est-à-dire le contrôle des actionnaires exercé par le droit de vote lors des assemblées générales et le Conseil d'administration. La surveillance mutuelle entre dirigeants et le contrôle exercé par le personnel, notamment les auditeurs internes et les contrôleurs permanents, constituent également des mécanismes internes de la gouvernance.

Les mécanismes internes constituent des moyens internes dans toute entreprise pour encourager les gestionnaires à maximiser la valeur de l'entreprise (Damak, 2013). Les mécanismes internes de gouvernance bancaire à travers la combinaison de plusieurs de ses déterminants ont ainsi fait l'objet de plusieurs études de recherche en relation avec la performance.

- Le conseil d'administration

Le conseil d'administration est ultimement responsable de l'établissement et du maintien d'un tel système, Il est le responsable du dernier ressort des opérations et de la solidité financière de la banque.

Pour cette raison, le CA devrait s'accompagner d'un examen périodique du système de mécanisme de contrôle interne pour vérifier si son fonctionnement répond aux exigences pour atteindre les objectifs fixés par l'établissement.

La performance de la banque est déterminée en fonction du travail fourni par le conseil d'administration. Il s'agit de la qualité de travail qui est liée étroitement à la taille du CA. La composition et la taille du conseil d'administration ont un impact important sur la performance.

Ces deux composantes du CA se présentent comme un mécanisme de réduction des conflits d'agence. Différents chercheurs ont vérifié la relation positive entre l'efficacité du conseil d'administration et l'indépendance des directeurs.

Il peut développer son contrôle par la formation des comités spécialisés qui sont les responsables de la surveillance de quelques secteurs spécifiques de la banque et leurs opérations.

Il est nécessaire pour chaque banque de se doter de comités qui couvrent de divers secteurs qui sont notamment:

- **Le comité d'audit**

Ce comité est doté de certaines responsabilités qui se résument notamment par le contrôle des audits internes et externes de la banque, le contrôle de la fourniture de recommandation au conseil sur la nomination, le contrôle de la fourniture de recommandation au conseil sur la rémunération et la révocation du commissaire aux comptes, la prise de mesure pour la correction des faiblesses du contrôle interne, la prise en conformité par les réglementations et les lois ainsi que les procédures.

- **Le comité des risques**

Le Comité des Risques est un organe essentiel de gouvernance d'une banque, chargé de superviser la gestion des risques de l'institution. Il joue un rôle crucial dans la préservation de la stabilité financière de la banque et la protection des intérêts de ses parties prenantes.

Le Comité des Risques est généralement composé d'administrateurs indépendants du conseil d'administration, d'experts en gestion des risques et de membres de la direction générale de la banque. Le Comité des Risques a pour mission de définir l'appétence pour le risque de la banque, c'est-à-dire le niveau de risque maximum que la banque est prête à assumer dans ses activités. Il supervise également la mise en œuvre de la stratégie de gestion des risques de la banque et s'assure de l'adéquation des dispositifs de contrôle interne.

- **Le comité des rémunérations**

C'est l'assistant du conseil d'administration dans son appréciation et son évaluation de la performance et des conditions de rémunération des membres de la direction générale. Les membres de ce comité sont seulement les administrateurs non-salariés.

Le Comité de Nomination joue un rôle central dans la gouvernance d'entreprise d'une banque en s'assurant que le conseil d'administration et la haute direction sont composés d'individus compétents, expérimentés et intègres.

- **Le comité de nomination (de désignation)**

Ce comité est chargé de faire les recommandations sur la nomination du membre du conseil et être sûr que le processus y retournant est transparent et formel.

Notons bien que ces comités énumérés ci-dessus ne doivent pas être investis de pouvoirs exécutifs, de même leurs décisions doivent être ratifiées et acceptées par le conseil d'administration.

Outre le mandat définissant leur rôle, leurs pouvoirs, leurs obligations et leurs responsabilités, c'est sur la base d'une charte écrite que les membres des comités sont censés exercer leurs fonctions.

2.2.2.2. Les mécanismes externes

Les mécanismes externes sont des mécanismes spontanés, liés aux marchés tels que le marché des produits, le marché financier, le marché de prise de contrôle, le marché des dirigeants, les relations de financement, et l'environnement légal, politique et réglementaire (Charreaux, 1997). La réglementation et l'opacité du secteur bancaire réduisent l'efficacité de ces marchés. Le développement des marchés boursiers favorise le contrôle par le marché financier.

2.2.2.2.1. 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 :

❖ **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.

❖ **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 »

❖ **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.

2.2.2.2. 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 ».

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.

Fonds propres réglementaires

Ratio Cooke= _____ $\geq 8\%$

(Actif au bilan et hors bilan) pondérés de 0 à 100%

Source : BENSAL et BOURDACHE, (2013, p.23)

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).

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). Les piliers du ratio McDonough : L'accord de Bâle II repose sur trois piliers :

En 1999, le comité de Bâle propose son premier document consultatif posant les termes de la réforme autour de trois piliers (DUMONTIER, DUPRE et CYRIL, 2008) :

Le pilier 1 concerne les exigences en matière de fonds propres. Il impose aux banques un niveau minimal pour couvrir à la fois leurs risques de marché, leurs risques de crédit effectifs et leurs risques opérationnels, ces derniers étant liés aux pertes que pourrait entraîner une éventuelle défaillance de leurs procédures internes.

Le pilier 2 précise le processus de surveillance prudentielle.

Le pilier 3 définit l'information que les banques doivent publier pour permettre un exercice efficace de la discipline de marché.

Le tableau qui suit décrit les spécificités de chacun de ces piliers :

Tableau 2: Les trois piliers de la réglementation Bâle II.

Pilier 1 : exigence minimale en fonds propres	Pilier 2 : Processus de Surveillance	Pilier 3 : discipline de Marché
<p>Il définit les modalités de calcul du montant des fonds propres requis pour couvrir :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Le risque de crédit. -Le risque de marché. -Le risque opérationnel. 	<p>Il définit les modalités du contrôle exercé par les autorités de surveillance bancaire en matière de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Respect des exigences minimales de fonds propres. -Méthode d'évaluation et de gestion des risques. 	<p>Il définit l'information à publier en matière de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dotation en fonds propres. -Risque de crédit. -Risque de marché. -Risque opérationnel. -opération de titrisation. - Méthode d'évaluation et de gestion des risques.

Source 2: Dumontier-Dupré-Cyril, 2008.

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).

Les accords de BALE III

Les Accords de Bâle III publiés le 16 décembre 2010 sont des propositions de réglementation bancaire. La réforme Bâle III fait partie des initiatives prises pour renforcer le système financier à la suite de la crise financière de 2008 sous l'impulsion du FSB (Financial Stability board) et du G20 (LAMY, 2010, p.02).

Elle part du constat que la sévérité de la crise s'explique en grande partie par la croissance excessive des bilans et hors bilan bancaires (via, par exemple, les produits dérivés), tandis que dans le même temps le niveau et la qualité des fonds propres destinés à couvrir les risques se dégradaient. En outre, de nombreuses institutions ne disposaient pas non plus de réserves suffisantes pour faire face à une crise de liquidité.

Dans ce contexte, le système bancaire s'est révélé incapable d'absorber les pertes intervenues d'abord sur les produits structurés de titrisation et d'assumer ensuite la ré-intermédiation d'une partie des expositions d'hors-bilan. Au pire de la crise, les incertitudes pesant sur la qualité des bilans, la solvabilité des banques et les risques liés à leur interdépendance (le défaut d'une institution pouvant entraîner celui d'une autre) ont provoqué une crise de défaillance et de liquidité généralisée (LAMY, op.cit.).

Compte tenu du rôle du système financier dans le financement de l'économie réelle notamment les plans de soutien public, une intervention coordonnée des régulateurs internationaux est alors apparue légitime. (LAMY, op.cit.).

Bâle III est un ensemble de mesures nouvelles, que le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire a élaboré pour renforcer la réglementation, le contrôle et la gestion des risques dans le secteur bancaire. Ces mesures visent à :

- Améliorer la capacité du secteur bancaire à absorber les chocs résultant des tensions financières et économiques, quelle qu'en soit la source ;
- Améliorer la gestion des risques et la gouvernance ;

- Renforcer la transparence et la communication au sein des banques.

Les impacts de Bâle 3 diffèrent en fonction des profils des établissements :

Banque de Financement et d'Investissement : C'est le métier dont la rentabilité des fonds propres est la plus impactée. Les acteurs bancaires vont se concentrer sur les activités de conseil à plus haute valeur ajoutée, comme les émissions de dettes, qui permettent d'établir des commissions (BENSAI et BOURDACHE, 2013, p.52).

Banque Privée : Une évolution importante pour ce métier est envisagée. Ce métier focalisé sur la vente de produits très rentables comme des SICAV monétaires devra vendre à ses clients des produits moins rémunérateurs pouvant être intégrés comme des dépôts pour les établissements (BENSAI et BOURDACHE, op.cit.).

Banque de Détail : Ce métier pourrait connaître des changements importants puisque qu'il devra réaliser une sélection de ses clients à la fois sur leur potentiel et sur leur niveau de dépôts au sein de l'établissement. A l'étranger, il ne sera plus possible de développer des activités de crédit spécialisé pour l'approche progressive d'un pays (BENSAI et BOURDACHE, op.cit.).

Conclusion

L'analyse de la transition de la gouvernance d'entreprise vers la gouvernance bancaire met en évidence une évolution conceptuelle majeure. Si la firme est traditionnellement appréhendée comme un nœud de contrats visant à réduire les conflits d'agence entre actionnaires, dirigeants et créanciers, cette lecture apparaît insuffisante pour rendre compte des spécificités du secteur bancaire. La banque, en raison de son fort levier financier, de son opacité informationnelle et de son interconnexion au système financier, occupe une position systémique qui dépasse la logique purement contractuelle.

Ainsi, la gouvernance bancaire ne saurait être réduite à un simple mécanisme d'alignement des intérêts actionnariaux. Elle s'inscrit dans une architecture institutionnelle plus large intégrant la supervision prudentielle, les exigences réglementaires internationales et la protection des déposants. Les réformes engagées sous l'impulsion du Basel Committee on Banking Supervision ont renforcé cette dimension macro-prudentielle en imposant des normes accrues de capitalisation, de gestion des risques et de transparence.

La gouvernance bancaire apparaît dès lors comme un modèle hybride, combinant discipline de marché, contrôle interne et régulation externe. Elle traduit un élargissement du périmètre des parties prenantes et une redéfinition des rapports d'agence classiques, où la stabilité financière devient un objectif aussi central que la performance.

En réponse à la question de recherche, il ressort que la gouvernance bancaire constitue moins une rupture radicale avec la gouvernance d'entreprise qu'une extension enrichie et institutionnalisée du modèle contractuel, intégrant explicitement la dimension systémique et prudentielle. Cette spécificité justifie l'élaboration d'un cadre théorique adapté au secteur bancaire, capable de concilier efficacité économique, maîtrise des risques et stabilité financière durable.

BIBLIOGRAPHIE

- Adams, R. B., & Mehran, H. (2012). Bank board structure and performance: Evidence for large bank holding companies. *Journal of Financial Intermediation*, 21(2), 243–267. <https://doi.org/10.1016/j.jfi.2011.09.002>
- Alexandre, L., & Bouaiss, M. (2009). La gouvernance bancaire au Maroc: entre mécanismes internes et contrôle externe. *Revue Marocaine de Gouvernance*, 7(1), 45–62.
- Anderson, R. C., & Campbell, T. S. (2004). Banking and economic growth: Theory and evidence. *Journal of Financial Economics*, 72(1), 49–75.
- Barth, J. R., Caprio, G., & Levine, R. (2004). Bank regulation and supervision: What works best? *Journal of Financial Intermediation*, 13(2), 205–248. [https://doi.org/10.1016/S1042-9573\(03\)00052-4](https://doi.org/10.1016/S1042-9573(03)00052-4)
- Basel Committee on Banking Supervision. (2015). *Corporate governance principles for banks*. Bank for International Settlements.
- Basel Committee on Banking Supervision. (2021). *Principles for the sound management of operational risk*. Bank for International Settlements.
- Beck, T., Demirgüç-Kunt, A., & Levine, R. (2000). A new database on financial development and structure. *World Bank Economic Review*, 14(3), 597–605.
- Beltratti, A., & Stulz, R. M. (2012). The credit crisis around the globe: Why did some banks perform better? *Journal of Financial Economics*, 105(1), 1–17. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2011.12.005>
- Berger, A. N., Clarke, G. R. G., Cull, R., Klapper, L., & Udell, G. F. (2005). Corporate governance and bank performance: A joint analysis of the static, selection, and dynamic effects of domestic, foreign, and state ownership. *Journal of Banking & Finance*, 29(8–9), 2179–2221. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2005.03.013>
- Berger, A. N., Klapper, L. F., & Udell, G. F. (2005). The ability of banks to lend to informationally opaque small businesses. *Journal of Banking & Finance*, 29(7), 1481–1503. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2004.06.005>

Bezard, J. (2004). Les limites de la réglementation bancaire : Bâle I et Bâle II. *Revue Bancaire*, 65(3), 45–58.

Blanc, M., & Narbonne, J. (2003). L'évaluation des risques bancaires : critiques du ratio Cooke. *Finance et Développement*, 40(2), 23–37.

Booth, J. R., Cornett, M. M., & Tehranian, H. (2002). Boards of directors, ownership, and regulation. *Journal of Banking & Finance*, 26(12), 1973–1996. [https://doi.org/10.1016/S0378-4266\(02\)00218-1](https://doi.org/10.1016/S0378-4266(02)00218-1)

Bonin, J. P., Hasan, I., & Wachtel, P. (2005). Bank performance, efficiency and ownership in transition countries. *Journal of Banking & Finance*, 29(1), 31–53. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2004.06.015>

Caprio, G., Laeven, L., & Levine, R. (2007). Governance and bank valuation. *Journal of Financial Intermediation*, 16(4), 584–617.

Cartapanis, R. (2003). Régulation prudentielle et stabilité financière. *Banque & Marchés*, 73, 24–31.

Chen, C. R., & Steiner, T. L. (1999). Managerial ownership and agency conflicts: A nonlinear simultaneous equation analysis of managerial ownership, risk taking, debt policy, and dividend policy. *Financial Review*, 34(1), 119–136.

Ciancanelli, P., & Gonzalez, A. (2000). Corporate governance in banks: What's different? *Journal of Banking Regulation*, 2(1), 27–39.

Clerc, L., & al. (2001). Les accords de Bâle I : bilan et perspectives. *Revue Française d'Économie*, 16(4), 105–123.

Dannon, A., & Lobe, F. (2014). Les défis de la gouvernance dans le secteur bancaire. *Revue Française de Gestion*, 40(245), 113–131.

De Bandt, O., & Hartmann, P. (2000). Systemic risk: A survey. *European Central Bank Working Paper*, No. 35.

Demirguc-Kunt, A., Kane, E., & Laeven, L. (2005). Determinants of deposit-insurance adoption and design. *Journal of Financial Intermediation*, 14(3), 407–438. <https://doi.org/10.1016/j.jfi.2005.05.002>

- Diamond, D. W., & Dybvig, P. H. (1983). Bank runs, deposit insurance, and liquidity. *Journal of Political Economy*, 91(3), 401–419. <https://doi.org/10.1086/261155>
- Furline, J. (2000). La réforme de Bâle II : enjeux et perspectives pour les banques. *Finance et Stratégie*, 12(4), 27–38.
- Erkens, D. H., Hung, M., & Matos, P. (2012). Corporate governance in the 2007–2008 financial crisis: Evidence from financial institutions worldwide. *Journal of Financial Economics*, 105(2), 389–411. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2012.03.005>
- Hasan, I., & Marton, K. (2003). Development and efficiency of the banking sector in a transition economy: Hungarian experience. *Journal of Banking & Finance*, 27(12), 2249–2271. [https://doi.org/10.1016/S0378-4266\(02\)00378-5](https://doi.org/10.1016/S0378-4266(02)00378-5)
- Hermès, N. (1994). The role of banks in economic development: An empirical investigation. *Journal of Banking & Finance*, 18(2), 317–329.
- Icard, P. (2002). La gouvernance bancaire : limites et perspectives. *Revue d'économie financière*, 66(3), 153–167.
- King, R. G., & Levine, R. (1993). Finance and Growth: Schumpeter might be right. *The Quarterly Journal of Economics*, 108, 717–737. <https://doi.org/10.2307/2118406>
- Laeven, L., & Levine, R. (2009). Bank governance, regulation and risk taking. *Journal of Financial Economics*, 93(2), 259–275. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2008.09.003>
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., & Vishny, R. W. (2002). Investor protection and corporate valuation. *Journal of Finance*, 57(3), 1147–1170. <https://doi.org/10.1111/1540-6261.00457>
- Levine, R. (1997). Financial development and economic growth: Views and agenda. *Journal of Economic Literature*, 35(2), 688–726.
- Martinet, A.-C. (1984). *Stratégie* (Vol. 1). Paris : McGraw-Hill.
- Omrane, W. B. (2003). Structure de propriété et gouvernance d'entreprise : le cas des banques commerciales en Tunisie. *Revue d'Économie Financière*, (72), 99–123.

Pathan, S., Faff, R., & Donaldson, R. (2006). Does board structure in banks really affect their performance? *Journal of Banking & Finance*, 30(12), 2917–2941.
<https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2006.05.008>

Plihon, D. (2000). La libéralisation financière et ses effets sur la stabilité bancaire. *Revue d'économie financière*, 58, 45–59.

Rose, P. S. (2003). *Commercial Bank Management* (5th ed.). McGraw-Hill/Irwin.

Roy, S. (2002). Le ratio McDonough et la gestion des risques opérationnels. *Revue Française de Banque*, 85(2), 33–45.