

Secrétariat général de la Commission bancaire

Le gouvernement d'entreprise dans les banques



Plan

1. Le contexte
2. Les principes d'un bon gouvernement d'entreprise
3. Le rôle des superviseurs
4. Des enjeux spécifiques

1 . Le contexte

1. Le contexte

- L'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) est l'organisme international d'élaboration des règles relatives au gouvernement d'entreprise.
- L'OCDE a rédigé des principes de gouvernement d'entreprise en 1999.
- Le Comité de Bâle a publié un guide en 1999 en appliquant les principes de l'OCDE aux banques.
- L'OCDE a publié des principes révisés en 2004.
- Le Comité de Bâle a souhaité réviser ses recommandations à l'usage des banques.

1. Le contexte

Pourquoi des recommandations renforcées pour les banques ?

- Leur rôle-clé dans l'économie,
- La nécessité de protéger les déposants et les clients des banques,
- L'importance de la confiance dans l'activité bancaire,
- Le coût élevé des faillites bancaires,
- La sensibilité des banques aux crises de liquidité,
- La complexité croissante de l'activité des banques.

1. Le contexte

Pour les banques, le gouvernement d'entreprise désigne la manière dont l'activité et les affaires des établissements bancaires sont gouvernées par le conseil d'administration et le haut management.

Il influence la manière dont les banques :

- Définissent leurs objectifs en tant qu'entreprise,
- Gèrent leurs opérations quotidiennes,
- Satisfont aux exigences de leurs actionnaires et des autres parties prenantes,
- Travaillent en toute sécurité et en conformité avec les lois et les règlements,
- Protègent les intérêts des déposants.

1. Le contexte

Un bon gouvernement d'entreprise relève de la responsabilité de chacun:

- Le conseil d'administration et la direction générale ont la responsabilité d'instaurer un gouvernement d'entreprise efficace;
- D'autres acteurs peuvent contribuer à favoriser un gouvernement d'entreprise sain pour les banques:
 - Les actionnaires,
 - Les auditeurs,
 - Les associations professionnelles,
 - Les gouvernements,
 - Les superviseurs bancaires,
 - Les régulateurs des marchés boursiers et de titres,
 - Les employés.



2 . Les principes d'un bon gouvernement d'entreprise

2. Les principes d'un gouvernement bon d'entreprise

Le groupe de travail sur le gouvernement d'entreprise:

- A été constitué par le Comité de Bâle pour réviser les recommandations relatives au gouvernement d'entreprise;
- A intégré les éléments des principes de l'OCDE révisés en 2004;
- A débattu pour tirer les leçons des échecs subis en matière de gouvernement d'entreprise;
- A rencontré des associations professionnelles et des agences de notation;
- Devrait publier un document final au début de 2006.

2. Les principes d'un bon gouvernement d'entreprise

Le document consultatif de Juillet 2005:

- S'appliquera à un large ensemble de banques et de pays,
- Vise divers types de banques et divers modes d'administration (société à conseil d'administration , conseil de surveillance etc.),
- Consiste en des principes, et non des règles,
- N'est pas aussi exigeant que certaines législations nationales,
- Est adapté à la taille, la complexité et au profil de risque de chaque établissement.

2. Les principes d'un bon gouvernement d'entreprise

Les principes de 2004 par rapport à ceux de 1999:

- Introduction de recommandations relatives à la connaissance de l'entreprise ("connaissiez votre structure"),
- Extension du champ couvert, afin de prendre en compte d'autres structures de groupe,
- Protection des personnes qui tirent la sonnette d'alarme (les whistle blowers),
- Discussion plus approfondie des points suivants :
 - Conflits d'intérêts,
 - Rôle du conseil d'administration,
 - Fonctions d'audit et autres fonctions de contrôle,
 - Rôle des superviseurs bancaires.

2. Les principes d'un bon gouvernement d'entreprise

Les 8 principes d'un bon gouvernement d'entreprise concernent:

- 1- Des objectifs stratégiques et des valeurs d'entreprise établies par le conseil d'administration,
- 2- Des lignes claires de responsabilité entre conseil d'administration et direction générale,
- 3- Le rôle du conseil d'administration,
- 4- Le rôle de la direction générale,
- 5- Les auditeurs internes et externes et les autres fonctions de contrôle,
- 6- Les politiques et les pratiques de rémunération,
- 7- La transparence,
- 8- "Connaissez votre structure".

12

2. Les principes d'un bon gouvernement d'entreprise

2.1. Des objectifs stratégiques et des valeurs d'entreprise établies par le conseil d'administration

- Des objectifs stratégiques et des valeurs d'entreprise doivent être établis par le conseil d'administration;
- La culture d'entreprise doit favoriser un comportement éthique;
- L'exemple doit venir d'en haut;
- Les normes internes doivent traiter de la corruption, du délit d'initiés, et des autres comportements illicites ou non éthiques.

2. Les principes d'un bon gouvernement d'entreprise

2.1. Des objectifs stratégiques et des valeurs d'entreprise établies par le conseil d'administration

Les tireurs de sonnette d'alarme (« whistle blowers ») doivent être protégés :

- Le personnel doit être en mesure de communiquer ses inquiétudes à propos de comportements non éthiques ou illicites au conseil d'administration, à un comité indépendant ou à la direction générale **sans craindre de poursuite**.
- Il est utile d'établir **des procédures** pour permettre directement ou indirectement cette communication .
- Les employés doivent pouvoir communiquer **de manière anonyme**.

2. Les principes d'un bon gouvernement d'entreprise

2.1. Des objectifs stratégiques et des valeurs d'entreprise établies par le conseil d'administration

Les conflits d'intérêts ou les situations potentiellement problématiques doivent être identifiés et traités:

- Les prêts aux cadres, aux employés ou aux directeurs. Si la législation nationale les autorise, ces opérations doivent :
 - Être cohérentes avec les conditions de marché ou les conditions offertes à l'ensemble des employés,
 - Être limitées à certains types de prêts;
 - Donner lieu à un rapport au conseil d'administration (soumis à révision par les auditeurs et des superviseurs.
- Le traitement préférentiel des sociétés ou personnes liées à l'entreprise est à prohiber.

2. Les principes d'un bon gouvernement d'entreprise

2.1. Des objectifs stratégiques et des valeurs d'entreprise établies par le conseil d'administration

Exemples de conflits d'intérêt:

- La banque fournit des services de conseil en investissement et commercialise ses propres produits d'investissement;
- La banque négocie des titres des clients avec lesquels elle détient une relation de prêt;
- La banque entretient des relations d'affaires avec une entreprise détenue par l'un de ses administrateurs, dans des conditions qui pénalisent la banque ou l'un de ses clients;
- Etc.

2. Les principes d'un bon gouvernement d'entreprise

2.1. Des objectifs stratégiques et des valeurs d'entreprise établies par le conseil d'administration

Traiter les conflits d'intérêts

Les conflits d'intérêts potentiels résultant des activités de la banque devront être :

- Identifiés ;
- Évités ou gérés de façon appropriée :
 - Barrières d'information entre les différentes unités,
 - Lignes de reporting et de contrôle interne séparées,
 - Information claire, juste et précise fournie aux clients;
- Et portés à la connaissance de toutes les parties intéressées.

2. Les principes d'un bon gouvernement d'entreprise

2.2. Fixer et assurer des lignes claires de responsabilité à travers l'organisation

... Car des lignes de partage des responsabilités peu claires sont susceptibles d'accroître les problèmes.

- Le **conseil d'administration** doit :
 - Définir les autorités et les responsabilités clés,
 - Superviser les actions du management.
- La **direction générale** doit:
 - Déléguer des responsabilités au personnel et promouvoir la responsabilité,
 - Etre responsable devant le conseil d'administration des performances de la banque.

2. Les principes d'un bon gouvernement d'entreprise

2.2. Fixer et assurer des lignes claires de responsabilité à travers l'organisation

... En particulier dans les groupes bancaires :

- Le conseil d'administration de la maison-mère et la direction générale doivent:
 - Définir les stratégies et des politiques générales pour le groupe,
 - Déterminer pour les filiales la structure de gouvernance qui contribue le mieux à une supervision efficace,
 - Avoir connaissance de l'ensemble des risques du groupe,
 - Intégrer et coordonner les structures de gouvernance.
- Le conseil d'administration de la banque et le haut management sont responsables de la bonne gouvernance de la banque, de sa solidité, de la protection des déposants ainsi que de la conformité aux lois et aux règlements.

...

2. Les principes d'un bon gouvernement d'entreprise

2.2. Fixer et assurer des lignes claires de responsabilité à travers l'organisation

... En particulier dans les groupes bancaires :

- L'externalisation intra-groupe (par ex l'audit interne, la gestion des risques) ne doit pas empêcher la surveillance de la banque par le conseil d'administration.
- Lorsque des actions correctrices sont nécessaires, le conseil d'administration de la banque est responsable en dernier ressort;
- Des structures de management matricielles peuvent être efficaces mais le conseil d'administration et le haut management doivent s'assurer qu'il n'existe pas de lacune dans le gouvernement d'entreprise.
- Le conseil d'administration de la maison mère devra établir une politique concernant les transactions avec les parties liées.

2. Les principes d'un bon gouvernement d'entreprise

2.3. Le rôle du conseil d'administration

Il doit :

- Comprendre son rôle de surveillance et ses devoirs à l'égard des banques et des actionnaires,
- Éviter les conflits d'intérêts,
- Disposer de suffisamment de temps et d'énergie pour assurer son rôle,
- Maintenir son expertise collective parallèlement à la croissance de la banque, (...et recevoir un complément de formation en cas de besoin),

...

2. Les principes d'un bon gouvernement d'entreprise

2.3. Le rôle du conseil d'administration

... Il doit :

- Évaluer l'efficacité de ses propres pratiques de gouvernance,
- S'assurer que la banque dispose d'un plan de succession adapté pour ses dirigeants,
- Demander et obtenir des informations de la direction générale,
- Fournir des conseils sensés et objectifs,
- Recruter et superviser les auditeurs externes lorsque ce ne sont pas les actionnaires qui en sont légalement chargés
- Ne pas participer à la gestion quotidienne.

2. Les principes d'un bon gouvernement d'entreprise

2.3. Le rôle du conseil d'administration

Les administrateurs indépendants

- Le conseil d'administration devra être composé d'un nombre suffisant d'administrateurs indépendants.
- L'indépendance désigne la capacité à exercer un jugement objectif.
- L'indépendance ne concerne que les administrateurs qui ne sont pas les managers de la banque.
- Les administrateurs indépendants sont particulièrement importants dans certains domaines, notamment pour :
 - Assurer l'intégrité du reporting,
 - Contrôler les transactions avec des contreparties apparentées,
 - Proposer la nomination des membres du conseil d'administration et nommer les principaux dirigeants,
 - Décider de la rémunération du conseil et des principaux dirigeants.

23

2. Les principes d'un bon gouvernement d'entreprise

2.3. Le rôle du conseil d'administration

Les comités du conseil spécialisés:

- Ont pris une importance croissante,
- Peuvent conseiller le conseil d'administration sur des thèmes particuliers,
- Doivent être transparents et responsables,

Exemples:

- Comité d'audit,
- Comité de gestion des risques,
- Comité de rémunération,
- Comité de nomination / gouvernance d'entreprise...

2. Les principes d'un bon gouvernement d'entreprise

2.3. Le rôle du conseil d'administration

Le Comité d'audit:

- Est responsable de la supervision des auditeurs internes et externes,
- S'assure que le management prend en compte les résultats de l'audit,
- Est souvent composé d'administrateurs extérieurs indépendants,
- Doit pouvoir se réunir hors la présence de la direction générale,
- Doit comporter au moins un membre ayant une expertise reconnue dans les domaines financier, d'audit et comptable.

2. Les principes d'un bon gouvernement d'entreprise

2.4. Le rôle de la direction générale

- La direction générale doit avoir les compétences nécessaires à la conduite des affaires et à l'exercice d'un contrôle adéquat.
- Elle doit superviser les opérationnels, en cohérence avec les politiques définies par le conseil d'administration.
- L'un des éléments clés de son rôle est **d'établir des systèmes de contrôle interne**.

Les situations qui doivent être évitées :

- Une implication inappropriée dans les décisions des lignes métiers,
- La gestion de domaines d'activités sans disposer des compétences ou des connaissances suffisantes,
- L'incapacité à contrôler les employés "stars".

2. Les principes d'un bon gouvernement d'entreprise

2.5. Les auditeurs et les autres fonctions de contrôle

- Ces fonctions doivent être:
 - Indépendantes,
 - Compétentes,
 - Qualifiées.
- Les auditeurs doivent identifier les problèmes dans la gestion des risques et du contrôle interne, et
- Assurer la pertinence des états financiers.

2. Les principes d'un bon gouvernement d'entreprise

2.5. Les auditeurs et les autres fonctions de contrôle

L'amélioration de l'efficacité de l'audit et du contrôle consiste à :

- Reconnaître son importance et la promouvoir à travers la banque,
- Améliorer l'indépendance des auditeurs,
- Rappeler les devoirs des auditeurs à l'égard des banques et des actionnaires en général,
- Envisager le remplacement régulier de la firme ou de l'associé principal en charge de l'audit,
- Utiliser les résultats des audits et exiger les actions correctrices opportunes,
- Faire rapport au conseil d'administration ou au comité d'audit,
- Soumettre les contrôles internes à révision par les auditeurs externes.
- Permettre aux administrateurs indépendants d'avoir des contacts directs avec les auditeurs externes et les responsables des fonctions d'audit interne, de la conformité et juridiques, en l'absence de la direction générale de la banque.

2. Les principes d'un bon gouvernement d'entreprise

2.6.La rémunération du conseil d'administration et des cadres dirigeants :

- Doit être cohérente avec :
 - Les objectifs d'activité et la stratégie de long terme,
 - La culture d'entreprise,
 - L'environnement de contrôle.
- Ne doit pas dépendre de manière excessive des performances à court terme.
- Le conseil d'administration (ou un comité indépendant) doit approuver les politiques de distribution des stock-options et de négociation des titres de la banque.

2. Les principes d'un bon gouvernement d'entreprise

2.7. La transparence

- Les actionnaires, les autres parties prenantes et les participants aux marchés doivent pouvoir sanctionner la mauvaise gouvernance du conseil d'administration et de la direction générale;
- Ils ont besoin d'une information sur la structure de l'entreprise et sur ses objectifs;
- Les participations croisées au sein d'un groupe sont susceptibles de réduire la transparence;
- Toutes les banques doivent être transparentes, en premier lieu vis-à-vis de leurs superviseurs

2. Les principes d'un bon gouvernement d'entreprise

2.7. La transparence

Quelles informations publier, sur Internet ou dans le rapport annuel :

- La structure du conseil d'administration et de la direction générale,
- L'organisation opérationnelle et juridique, les caractéristiques de l'actionnariat,
- Les systèmes de motivation au sein de la banque,
- Le code de bonne conduite ou de déontologie,
- Les transactions réalisées avec des contreparties liées,
- Le rapport annuel financier complet avec ses notes de commentaires et annexes.

2. Les principes d'un bon gouvernement d'entreprise

2.8. « Know your structure »

- Certaines opérations bancaires peuvent manquer de transparence ou présenter une transparence réduite, notamment :
 - Lorsqu'elles sont effectuées dans certaines juridictions particulières (des centres off-shore par ex.),
 - Lorsque elles font appel à des structures complexes (« special purpose vehicles » ou trusts, par exemple).
- Les banques peuvent offrir des services qui contribuent à accroître l'opacité des affaires de certains clients, par exemple, quand elles créent pour eux des structures non transparentes.

De telles situations, ou opérations, requièrent des diligences particulières.

2. Les principes d'un bon gouvernement d'entreprise

2.8. « Know your structure »

Les inquiétudes des superviseurs portent sur la vente de produits opaques, qui sont susceptibles de:

- Créer des risques potentiellement significatifs à caractère financier, juridique ou pour la réputation de la banque,
- Rendre plus difficile et potentiellement inopérante la surveillance exercée par le conseil d'administration et la direction générale,
- Faire obstacle à une supervision bancaire efficace.

De tels risques doivent être évalués et correctement gérés

2. Les principes d'un bon gouvernement d'entreprise

2.8. « Know your structure »

Les exigences de la gestion des risques sont les suivantes :

- Des politiques et des procédures claires doivent être en place pour identifier et gérer l'ensemble des risques significatifs;
- L'opportunité de pratiquer de telles activités doit être régulièrement examinée;
- Les exigences du gouvernement d'entreprise doivent être s'appliquées à l'ensemble des entités concernées;
- Ces activités doivent être soumises à des procédures d'audit approfondies et intégrées au dispositif de contrôle interne;
- Elles doivent être conformes aux lois et règlements applicables; (éviter le risque de conformité);
- Les procédures d'approbation et de gestion des risques doivent être documentées et transparentes pour les auditeurs et les superviseurs;
- L'information publiée relative à de telles activités doit être suffisante.



3. Le rôle des superviseurs

3. Le rôle des superviseurs

- Un mauvais gouvernement d'entreprise peut être la cause ou le symptôme de problèmes plus importants.
- Les superviseurs bancaires doivent :
 - Favoriser une gouvernance d'entreprise solide,
 - Déterminer si les politiques et les pratiques de gouvernance de la banque sont saines,
 - Tenir le conseil d'administration et la direction générale pour responsable des faiblesses de la gouvernance et du contrôle interne,
 - Être attentifs aux signes de détérioration du management,
 - Envisager de publier des recommandations sur la gouvernance.

3. Le rôle des superviseurs

Quelques exemples de questions légitimes de supervision :

- Le conseil d'administration exerce-t-il une surveillance efficace ?
- Les contrôles visant à détecter et réduire les conflits d'intérêt sont-ils adéquats?
- Le contrôle interne est-il correctement mis en oeuvre (i.e. opérationnel et pas seulement écrit dans des recueils de procédures)?
- Les fonctions d'audit et de conseil sont-elles assurées de manière indépendante et efficace?

...

3. Le rôle des superviseurs

Quelques exemples de questions légitimes de supervision :

- Les principaux actionnaires, administrateurs et dirigeants sont-ils honorables et qualifiés?
 - Les expériences et les compétences des individus pourront-elles contribuer à la solidité et la sécurité de la banque ?
 - Est-ce qu'une condamnation pénale ou une sanction administrative rendrait la personne inapte à sa fonction ?
- La structure de direction du groupe peut-elle avoir un impact négatif sur la gestion de la banque ?

Conclusion

- Les banques jouent un rôle unique dans l'économie, ce qui justifie des recommandations spécifiques, plus exigeantes en matière de gouvernement d'entreprise.
- La pratique réelle est aussi importante que les politiques et les procédures écrites.

Secrétariat général de la Commission bancaire

