

LA GOUVERNANCE DES BANQUES À L'ÉPREUVE DE LA CRISE : COMMENT CONCILIER INTÉRÊT GÉNÉRAL ET INTÉRÊTS DES PARTIES PRENANTES ?

ESTHER JEFFERS*
ASMA ABIDI *

IMPORTANCE DES BANQUES ET DE LEUR GOUVERNANCE

277

Les banques occupent une place centrale dans la société, elles jouent un rôle essentiel dans le financement de l'économie, d'où l'importance de leur gouvernance.

Le système bancaire a un rôle stratégique dans l'économie pour au moins trois raisons. Premièrement, en créant de la monnaie, il fait fonctionner le système des paiements, indispensable aux économies de marché. Tout dysfonctionnement à ce niveau peut avoir des effets considérables sur l'ensemble de la société. La monnaie et le système de paiement sont en ce sens des biens publics. Deuxièmement, les banques sont des acteurs vulnérables par la nature même de leur activité qui implique une prise de risque et la transformation des échéances. Les banques sont sujettes au risque systémique, au sens où la défaillance d'une banque individuelle peut mettre en jeu la stabilité de l'ensemble du système bancaire. Les banques sont aussi soumises au risque de liquidité : en cas de ruée sur les dépôts, la banque doit être en mesure de se procurer la liquidité exigée. Enfin la banque octroie des crédits et reçoit les dépôts de ses clients qui sont à la fois débiteurs et créanciers. Ainsi, d'un côté, le secteur bancaire est caractérisé par une asymétrie d'information entre les créanciers et les

** CRIISEA (Centre de recherche sur les institutions, l'industrie et les systèmes économiques d'Amiens), Université de Picardie Jules Verne. Contact : esther.jeffers@u-picardie.fr.

débiteurs, ces derniers connaissant toujours mieux que les premiers le niveau de risque d'un projet, mais, d'un autre côté, dispersés, peu compétents pour effectuer un contrôle qu'ils ont de fait délégué à la banque, et nécessairement moins bien informés que cette dernière sur la bonne allocation de ses fonds, les déposants doivent être protégés par la régulation et la supervision des banques. Aussi la solvabilité de la banque ainsi que sa gouvernance doivent être étroitement surveillées tant dans l'intérêt de cette dernière que dans celui des différentes parties prenantes et dans l'intérêt général. Parce qu'elles gèrent principalement l'argent des autres, les banques, plus que toute autre organisation, doivent démontrer qu'elles sont fiables et dignes de la confiance que leur apportent les personnes, les régulateurs et la société. Aussi leur gouvernance comporte des enjeux spécifiques. La crise a parfaitement illustré ces enjeux.

Pourtant il a fallu attendre longtemps avant que la question des spécificités de la gouvernance bancaire ne soit posée. Car si la banque est depuis longtemps un objet d'étude en sciences sociales, il n'en est pas de même de sa gouvernance. L'approche suivie en matière de gouvernement d'entreprise dans le cas du secteur bancaire présente retard et insuffisances. Ainsi c'est seulement en septembre 1999 que le premier document spécifiquement consacré à la gouvernance des banques « *Enhancing Corporate Governance for Banking Organisations* » est publié par le Comité de Bâle, avec des recommandations sur la qualification des membres des conseils d'administration, les travaux des auditeurs internes et externes, les politiques de rémunération ou encore la transparence. Ce n'est que dans la directive du 14 juin 2006¹ (si proche de l'éclatement de la crise !) que l'Union européenne utilisa pour la première fois l'expression de « gouvernement d'entreprise » dans un texte concernant le secteur bancaire, en introduisant les dispositions suivantes : « Les autorités compétentes de l'État membre d'origine exigent que tout établissement de crédit dispose d'un solide dispositif de gouvernement d'entreprise, comprenant notamment une structure organisationnelle claire avec un partage des responsabilités qui soit bien défini, transparent et cohérent, des procédures efficaces de détection, de gestion, de contrôle et de déclaration des risques auxquels il est ou pourrait être exposé et des mécanismes adéquats de contrôle interne, y compris des procédures administratives et comptables saines. »

Or les banques sont des organisations plus opaques que les firmes non financières et leur activité est plus complexe. Depuis plusieurs décennies, leurs produits sont devenus de plus en plus compliqués et difficiles à appréhender. La nature même des risques pris a changé et le rythme de leur évolution a connu une nette accélération.

LES SPÉCIFICITÉS DE LA GOUVERNANCE DES BANQUES ET SES ENJEUX

Dans un système financier axé sur le secteur bancaire, dans des pays comme la France, le Japon, ou plus généralement en Europe continentale, la banque exerce traditionnellement – outre son rôle d'intermédiaire – une fonction essentielle, la supervision, pour que la gouvernance des entreprises clientes soit efficiente. Elle entretient de vraies relations de long terme avec ses clients afin de mieux les connaître, elle examine la nature des projets à financer et les surveille. Néanmoins elle est elle-même une entreprise qu'il faut superviser et discipliner. Aussi la question « qui supervise le superviseur ? » a en partie pour réponse que c'est à l'instance réglementaire de superviser la gestion des banques, car il incombe aux pouvoirs publics de réglementer le secteur bancaire pour assurer la stabilité financière qui est un bien public. En partie seulement car cela ne répond pas à toutes les interrogations, notamment celles du financement des projets et des territoires dans lesquels évolue la banque, l'instance réglementaire n'ayant pas vocation ou les moyens de décider ce qui est bon à ce niveau-là. Sans oublier, dans ces conditions, la question de savoir qui supervise l'instance réglementaire. Or, dans les trois dernières décennies, la déréglementation et la libéralisation des systèmes bancaires à travers leur privatisation, ainsi que les fusions et acquisitions, ont entraîné un contrôle privé croissant au détriment des pouvoirs publics et des autorités de régulation (Berger *et al.*, 2005). Ce sont le plus souvent des structures « indépendantes » qui édictent des normes, des avis, des recommandations. De plus, les textes de ces organismes internationaux sur la gouvernance bancaire revêtent souvent un caractère qualifié de « *soft law* », c'est-à-dire sans caractère contraignant, avec l'idée que l'application du principe *comply or explain* devrait suffire à assurer la mise en œuvre de ces recommandations, ce qui laisse aux dirigeants une plus grande liberté de gestion et de décision. Pour toutes ces raisons, trop souvent, avant la crise, les établissements de crédit ne s'estimaient pas tenus de respecter de normes particulières en ce domaine.

Si l'on met de côté le cas des banques mutualistes, traditionnellement, la gouvernance des banques est appréhendée sous deux dimensions : celle qui est externe et qui se manifeste sous l'angle de la réglementation prudentielle et celle qui est interne, représentée par le mode d'administration de la banque (Gillan, 2006). La première vise à mesurer et maîtriser les risques générés par l'activité bancaire afin de préserver la stabilité et la solidité du système. Alors que la deuxième cherche à mesurer la gouvernance d'une banque en fonction de son

conseil d'administration et son efficacité. Or ces deux dimensions ont souvent été considérées dans la littérature comme substituables avec l'idée que les mécanismes de gouvernance sont moins importants dans les secteurs fortement réglementés comme les banques, la réglementation se substituant en partie à la gouvernance. Becher *et al.* (2005) explorent la relation entre réglementation et gouvernance et montrent que la dérégulation d'un secteur réglementé a un impact direct sur la gouvernance. Loin d'être substituables, ces auteurs montrent que les changements dans le paysage réglementaire du secteur bancaire ont modifié la structure des conseils d'administration des banques, leur système de compensation ainsi que leur gouvernance. Les régulateurs n'ont pas les mêmes préoccupations que les actionnaires, leurs priorités sont la stabilité et la sécurité et non la maximisation du profit. Becher et Frye (2011) montrent que réglementation et gouvernance sont complémentaires et que la présence des régulateurs peut exercer une pression sur des firmes réglementées comme les banques afin qu'elles adoptent des structures de gouvernance plus efficaces qui peuvent promouvoir davantage stabilité et sécurité.

L'étude de la relation entre les deux dimensions – externe et interne – est tout à fait nécessaire, mais n'épuise pas le sujet car la prise en considération des impacts éthiques, sociaux et environnementaux des activités des banques, pourtant indispensable, ne semble pas entrer dans leur champ de vision. D'une façon ou d'une autre, les banques sont confrontées à la nécessité de rendre compte publiquement de leur contribution à la société. À côté de leur performance économique doit aussi être évaluée leur responsabilité sociale et environnementale (RSE). Aussi, les coûts d'accessibilité aux services financiers, le développement économique local, l'évasion fiscale et les impacts environnementaux des projets financés sont autant de questions qui font partie de leur bilan social vis-à-vis de la société. Cette exigence faite aux banques de rendre compte de leurs responsabilités explique le fait que le nombre de pages consacrées à la RSE dans les documents de référence prend de l'ampleur, en particulier pour les banques françaises. Pour améliorer leur image, notamment après la crise, les banques mettent en avant leurs actions en faveur d'un monde plus juste et d'une économie plus solidaire. Aussi, les approches basées sur la théorie de l'asymétrie d'information s'avèrent pauvres car elles ne rendent compte que de façon très insatisfaisante de la spécificité de la gouvernance dans le secteur bancaire où la confiance et la réputation sont indispensables. Les banques sont loin de fournir des services anodins. La rencontre du client et de sa banque produit une évaluation de son intégration sociale : en accordant un crédit à son client, la banque lui signifie son intégration sociale alors qu'en le lui refusant,

elle lui indique que sa place dans la société n'est pas aussi assurée qu'il la pensait (Lazarus, 2009).

LA CRISE A DÉMONTRÉ LES EXTERNALITÉS DONT L'ACTIVITÉ BANCAIRE PEUT ÊTRE PORTEUSE

« *Failures in risk assessment and risk management were aggravated by the fact that the checks and balances of corporate governance also failed.* »², prévient le rapport Larosière dans les deux paragraphes consacrés aux défaillances du gouvernement d'entreprise des banques et la crise.

Si l'on accepte que la gouvernance d'entreprise détermine les responsabilités et la manière dont les organes de direction de la banque sont censés (1) définir la stratégie et les objectifs de la banque et ses activités afin qu'elle soit gérée de façon sûre, dans le respect des lois et des règlements applicables, (2) protéger les intérêts des déposants, (3) établir les fonctions de contrôle (BRI, 2015), alors les directions des banques ont largement failli dans ce domaine. La crise a d'abord mis en évidence une mauvaise gestion des risques, notamment au niveau des conseils d'administration, structure essentielle de la gouvernance d'entreprise et responsable ultime de la gestion des risques, qui ont cru bon de mettre en place des mécanismes d'incitation liant la rémunération des dirigeants avec la performance pour les actionnaires. Elle a, d'autre part, révélé une supervision bancaire médiocre. Elle a montré à quel point l'activité des banques a été transformée au cours des trois dernières décennies. Les banques se sont progressivement orientées vers de nouvelles activités comportant des prises de risques excessifs. Cette tendance à prendre plus de risques est d'autant plus grande que la conjoncture est bonne, alors qu'à l'inverse, les banques deviennent averses au risque lorsque la situation économique est mauvaise et peuvent aller jusqu'à rationner le crédit, amplifiant le cycle économique. C'est ainsi que la création monétaire par le crédit bancaire, indispensable au fonctionnement de l'économie, peut engendrer trop de crédit qui peut dégénérer en bulle financière. La facilité accrue d'accès au crédit stimule le financement des opérations spéculatives sur les différents marchés (financiers, immobiliers), et favorise la contagion d'un marché à l'autre. On a vu ainsi la spéculation se déplacer, en 2007-2009, des marchés de l'immobilier aux marchés des matières premières.

Les banques ont aussi développé de nombreux produits et montages financiers d'une complexité que leurs directions générales elles-mêmes ne maîtrisaient pas vraiment, les régulateurs non plus. Les modes de rémunération et les mécanismes ont incité la croissance à court terme du volume des opérations risquées plutôt que la profitabilité à long terme des investissements. Les banques ont ainsi développé la titrisa-

tion qui leur a permis d'accorder de nouveaux crédits sans avoir à subir les coûts d'une augmentation de capitaux propres imposée par la réglementation. Dans ce modèle, les banques n'assument plus leur rôle de gestion et de contrôle des risques, les nouveaux crédits émis sont vendus sous forme de titres à de nouveaux investisseurs, leur transférant le risque de crédit avec la propriété du titre. Ces nouveaux acteurs financiers non bancaires, que l'on désigne comme les *shadow banks*, représentent un danger encore plus grand pour la stabilité financière car ils n'ont pas accès à la liquidité banque centrale ou à la garantie sur les dépôts et sont moins réglementés que les banques, avec qui ils ont pourtant des connexions étroites, de sorte que les ignorer ne suffit pas à faire disparaître le risque, au contraire.

La crise a illustré la différence essentielle qui existe entre le gouvernement d'entreprise d'une banque et celle de n'importe quelle autre firme. Les banques productives d'externalités négatives ne supportent pas seules les coûts de leur comportement. Les incidences des faillites bancaires sont non seulement microéconomiques, mais aussi macroéconomiques et présentent donc un coût pour toute la société. Le sauvetage des banques et du système financier s'est traduit par la dégradation particulièrement forte des finances publiques, les politiques d'austérité, la forte augmentation du chômage, la crise de la dette souveraine, conjonction de facteurs qui ont aggravé la récession, les coûts économiques et sociaux et les fractures au sein de la zone euro.

282

LES RÉFORMES ENGAGÉES

Face à l'ampleur de la crise, quelles ont été les mesures prises pour concilier l'intérêt général et les intérêts des différentes parties prenantes ? Sont-elles à la hauteur ?

La crise a d'abord fait clairement apparaître les graves défaillances que présentait l'approche suivie en matière de principes généraux de gouvernement d'entreprise dans le secteur bancaire. Elle a révélé, à un monde sidéré, les risques pris par les banques, leur comportement et les effets pervers de la protection accordée par les pouvoirs publics aux grandes banques universelles *too big to fail* qui bénéficient d'une « subvention implicite », puisqu'elles peuvent emprunter sur les marchés à des taux plus attractifs que ceux proposés aux banques de plus petite taille. Qui a payé la note ? Quels sont les intérêts qui ont été préservés ? Quelles sont les mesures prises pour que cela ne se reproduise plus ?

Des réformes ont été engagées au niveau mondial, européen ainsi que national. Ainsi le Comité de Bâle³ et le Conseil de stabilité financière ont publié respectivement des principes et des recommandations

en matière de gouvernance bancaire. Tous les deux reconnaissent le caractère essentiel d'une bonne gouvernance pour le fonctionnement du secteur bancaire et de l'économie et le fait que l'intérêt des déposants doit l'emporter sur celui des actionnaires.

Néanmoins on peut déplorer le fait que les réformes engagées, notamment à l'instigation du Comité de Bâle, ne sont pas à la hauteur des enjeux. Parce qu'elles ne vont pas au fond des problèmes. Elles abordent la question du conseil d'administration, son rôle et les critères de sélection de ses membres, mais la philosophie générale n'est pas remise en cause puisqu'elles continuent à accorder une place trop importante à l'autorégulation des banques, leur laissant une liberté trop grande qui les a amenées dans le passé à prendre des risques excessifs afin d'accroître leur rentabilité. Toutes les réformes adoptées ont en commun qu'elles sont bien en deçà des mesures prises après la crise de 1929 avec le *Glass-Steagall Act* et de ce qui est nécessaire aujourd'hui pour une véritable séparation des activités de banque de dépôts et de banque d'affaires. Le modèle qui est préservé est celui de la banque universelle qui détourne une part importante des ressources vers les activités de marché et de spéculation, plus rentables à court terme pour les actionnaires, au détriment du financement de l'économie. Or il n'y a aucune raison que des activités spéculatives bénéficient elles aussi de la garantie publique, leur utilité pour l'économie réelle et pour la société n'est pas démontrée, au contraire les risques qu'elles font courir présentent un danger non seulement pour la banque elle-même, mais aussi pour la stabilité du système dans son ensemble.

283

En 2017, l'Autorité bancaire européenne (ABE) et l'Autorité européenne des marchés financiers (AEMF) ont adopté en matière de gouvernance interne bancaire des recommandations communes qui devront s'appliquer à partir de juin 2018⁴. Trois dispositions concernent le fonctionnement des conseils d'administration : la première porte sur les compétences professionnelles des administrateurs qui seront examinées individuellement et non plus collectivement, la deuxième a trait à l'indépendance d'esprit des administrateurs, afin d'éviter le consensus (*group think*), enfin la troisième limite le nombre de mandats à quatre par administrateur. Il ne s'agit pas d'une directive, mais seulement de recommandations, à la manière du code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise (Nijdam, 2017). L'application sera progressive, même si elle ne s'applique pas encore lors des assemblées générales de 2018 qui porteront sur les comptes de 2017. Les banques qui ne s'y conformeront pas devront expliquer pourquoi elles ne le font pas selon le principe *comply or explain*.

Restent de nombreux problèmes non résolus qui éclairent en quoi les mesures prises sont insuffisantes. Celui des rémunérations versées en est une illustration car les salaires des dirigeants sont les seuls à ne pas connaître la crise. Ceux des banques américaines ont crû de 17 % en 2017⁵. Pour cette année-là, les patrons des cinq plus grands établissements américains ont gagné 126,5 M\$. En France, 2017 a présenté le nombre le plus élevé de banquiers millionnaires : BNP Paribas, Société générale et Natixis comptent une centaine de banquiers qui, au titre de 2017, se sont vus attribuer chacun une rémunération supérieure à 1M€⁶. Plus généralement, en ce qui concerne les grandes banques de la zone euro, le superviseur de la BCE a déclaré vouloir passer en revue leurs systèmes de rémunération afin d'éviter que les banquiers prennent des risques inconsidérés seulement pour gagner plus : « Nous allons examiner de près les systèmes de rémunération pour voir s'ils sont propices à une gestion saine et prudente des banques. », a précisé Danièle Nouy, qui préside le superviseur unique des grandes banques de la zone euro au sein de la BCE (Banque centrale européenne), lors d'un discours à Francfort en mars 2018⁷. Dix ans après l'éclatement de la crise, c'est une sage résolution.

284

Quant à la réforme concernant l'évasion fiscale et les paradis fiscaux, les différents scandales révélés par les « *Offshore leaks* », « *Luxleaks* », « *Swissleaks* », « *Panama Papers* » et « *Paradise Papers* », pour ne citer que ceux-là, montrent que malgré les mesures prises le problème reste entier. Car au-delà de la question même de l'opacité, l'enjeu est le suivant : au service de qui sont les banques ? Quels intérêts défendent-elles ? Cette question relève bien du gouvernement d'entreprise car il s'agit de la finalité de la banque, de son utilité sociale, des intérêts qu'elle défend, de sa gestion, de sa transparence, alors même qu'il s'agit d'une institution qui bénéficie de la garantie publique. Car les conséquences des pratiques d'évitement fiscal et du recours aux paradis fiscaux sont nombreuses : pertes de recettes fiscales permettant aux États d'améliorer l'offre et la qualité des services publics, ou de proposer des politiques de réduction des inégalités croissantes ; hausses fiscales touchant les plus modestes ; fragilisation de la cohésion sociale et érosion du consentement à l'impôt ; investissements insuffisants pour financer la transition énergétique (rapport n° 683 du député Fabien Roussel à l'Assemblée nationale, février 2018). Les banques jouent un rôle important dans l'évitement fiscal de deux manières : en apportant leur appui et leurs conseils aux clients qui souhaitent échapper aux obligations fiscales de leur pays et en leur permettant l'ouverture de comptes bancaires opaques, et en déclarant elles-mêmes artificiellement des bénéfices dans les paradis fiscaux pour se soustraire à l'impôt. Le rapport fait à l'Assemblée nationale estime la perte de recettes fiscales

au niveau de l'Union européenne à 1 000 Md\$, soit près de trois fois le budget annuel de l'État français et, pour la seule France, entre 60 Md€ et 80 Md€. L'ONG Oxfam estime que les vingt plus grandes banques européennes ont, en 2015, artificiellement déclaré 25 Md€ de bénéfices (26 % du total de leurs bénéfices) dans les paradis fiscaux (OXFAM, 2017) où il est courant que les banques ne paient aucun impôt sur les bénéfices. Quand les banques organisent l'évasion fiscale ou la pratiquent elles-mêmes, leurs actions s'inscrivent contre le bien public et la justice fiscale. Peut-on accepter que les banques bénéficient d'une garantie publique, alors que leurs actions ont de telles externalités économiques et sociales ?

Enfin la force de l'aléa moral dans le secteur bancaire s'explique aussi par la captation des régulateurs qui, conjuguée à une gouvernance déficiente, aboutit à l'inhibition des mécanismes de sanction. Une grande proximité des régulateurs chargés de contrôler le secteur bancaire, entretenue par un système de « portes tournantes », de « va-et-vient » entre les banques et les autorités de régulation, explique la « capture sociologique » de ceux qui sont censés penser et mettre en œuvre la régulation du système bancaire (Carré et Demange, 2017). Une étude de la Fed (Federal Reserve) de New York, publiée en 2015, examine la carrière de 35 000 régulateurs présents ou passés sur vingt-cinq années. Elle montre qu'aux États-Unis, des régulateurs du secteur bancaire vont rejoindre le secteur privé bancaire quand l'économie se porte bien, alors que ce sont des banquiers qui ont tendance à rejoindre les autorités de régulation quand elle se porte mal. En Europe, de nombreux exemples illustrent ce phénomène, dont celui du président de la BCE, Mario Draghi, ancien responsable de Goldman Sachs Europe, ou celui du gouverneur de la Banque de France, ancien dirigeant de BNP Paribas.

285

QUELLES PROPOSITIONS POUR UNE MEILLEURE GOUVERNANCE DES BANQUES ?

Les banques ont été au centre de la crise financière, d'une part parce qu'elles ont une responsabilité écrasante dans les mécanismes qui ont conduit à cette crise, d'autre part parce qu'elles ont été très touchées et qu'elles ont joué un rôle déterminant dans la transmission de la crise au reste de l'économie. Il est donc de la responsabilité des banques centrales et des États d'établir des règles de fonctionnement permettant de prévenir, sinon d'éliminer, les risques systémiques ainsi que les phénomènes accentuant les fluctuations des cycles économiques. C'est dans ce cadre que doivent s'inscrire les propositions alternatives pour une meilleure gouvernance des banques. L'objectif est bien d'endiguer les risques pesant sur la collectivité et de limiter les externalités des banques qui pèsent sur la croissance, l'emploi, l'écologie et l'avenir de

la société. Les effets d'une « mauvaise gouvernance » sont doublement négatifs : au sein même de la banque, de mauvaises pratiques mettent en danger son avenir et celui de ses partenaires, mais à l'extérieur une défaillance financière consécutive à un gouvernement d'entreprise inadapté peut entraîner une réaction en chaîne affectant d'autres acteurs du système bancaire et par là même l'économie, les finances publiques et la société dans son ensemble. Il est donc important de faire des propositions qui permettent de cantonner les effets d'un comportement négatif à la banque elle-même et, au contraire, de faire profiter l'ensemble de la société des effets positifs d'un comportement vertueux. Tout le contraire en somme de ce qui s'est passé lors de la crise où les profits ont été privatisés et les pertes socialisées.

La première nécessité pour les banques est de revenir à leur métier initial, celui de financer l'économie. Et donc à des pratiques plus classiques pour la prise et la gestion des risques. Les banques sont aujourd'hui à l'origine de produits et de montages juridico-financiers d'une grande complexité, effectués soit pour le compte de clients, soit pour elles-mêmes. Il faut séparer la banque de détail de la banque d'affaires, afin que les activités spéculatives ne bénéficient pas de la garantie publique et que des entités *too big to fail* ne prennent pas l'ensemble de l'économie en otage.

286

La deuxième nécessité est de comprendre qu'en matière de gouvernement d'entreprise, la banque doit tenir compte des différentes parties prenantes, qu'il s'agisse des partenaires comme les salariés ou les collectivités locales, mais aussi de la société civile qui doit exercer une forme de surveillance sur elle. Il faut remettre en cause l'organisation actuelle de la surveillance des banques afin que les groupes sociaux concernés par la banque y soient associés. L'utilité sociale de la banque doit passer avant celle de ses actionnaires.

Les occasions de conflits d'intérêts sont très fréquentes dans le secteur bancaire. S'agissant des dirigeants, renforcer les règles contre le pantouflage, surveiller davantage les parcours des hauts fonctionnaires, interdire d'exercer pendant au moins trois ans dans un établissement bancaire ou financier dont on a eu en charge la supervision, ou interdire de retourner travailler dans l'administration pendant au moins trois ans après le départ d'une institution financière semblent être des mesures minimales. Il serait par ailleurs normal de se poser la question de la gouvernance des autorités de régulation et de supervision. De nombreux *stress tests* ont donné des résultats satisfaisants à des banques qui se sont avérées dès le lendemain-même en grande difficulté. Mais très peu de responsables des autorités de surveillance nationales les ont quittées, ont démissionné ou ont été priés de le faire. L'une des conclusions qui s'impose est l'urgence

d'inscrire à l'ordre du jour la nécessité d'évaluer et de responsabiliser les superviseurs bancaires.

Pour conclure, l'amélioration du gouvernement d'entreprise des banques est un enjeu central : pour l'avenir de la banque, des déposants et clients, des salariés, de l'ensemble des parties prenantes y compris les superviseurs car il y va de la stabilité financière. À condition de poser les vraies questions : au service de qui doivent être les banques ? quelle est leur finalité ? quelles sont les réformes qui doivent être adoptées pour qu'elles soient au service de la société et non le contraire ?

NOTES

1. Article 22 de la directive 2006/48/CE.
2. P. 10, *Corporate governance failures*, points 23 et 24. Le rapport Larosière a été publié uniquement en anglais. Voir le site : http://ec.europa.eu/internal_market/finances/docs/de_larosiere_report_en.pdf.
3. Voir « Principes de gouvernance d'entreprise à l'intention des banques » publié par le Comité de Bâle en juillet 2015.
4. Joint ESMA and EBA Guidelines on the Assessment of the Suitability of Members of the Management Body, <https://www.eba.europa.eu/regulation-and-policy>.
5. Les Échos, 19 février 2018.
6. Les Échos, 24 avril 2018.
7. Challenges, 22 mars 2018.

BIBLIOGRAPHIE

- BASEL COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION (1999), *Enhancing Corporate Governance for Banking Organisations*, <http://www.bis.org/publ/bcbsc138.pdf>.
- BECHER D. A., CAMPBELL T. L. et FRYE M. B. (2005), « Incentive Compensation for Bank Directors: the Impact of Deregulation », *Journal of Business*, n° 78, pp. 1753-1777.
- BECHER D. A. et FRYE M. B. (2011), « Does Regulation Substitute or Complement Governance? », *Journal of Banking and Finance*, n° 35, pp. 736-751.
- BERGER A. N., CLARKE G. R. G., CULL R., KLAPPER L. et 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 and Finance*, vol. 29, pp. 2179-2221.
- BRI (Banque des règlements internationaux) (2015), *Principes de gouvernance d'entreprise à l'intention des banques*, Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, ISBN 978-92-9197-187-9 (en ligne), www.Bis.org.
- CARRÉ E. et DEMANGE E. (2017), « Le revolving door dans les banques centrales », *Revue d'économie financière*, n° 128, n° 4, pp. 233-254.
- GILLAN S. L. (2006), « Recent Developments in Corporate Governance: an Overview », *Journal of Corporate Finance*, n° 12, pp. 381-402.
- LAZARUS J. (2009), « L'épreuve du crédit », *Sociétés contemporaines*, n° 76, pp. 17-24.
- OXFAM (2017), *Banques en exil : comment les grandes banques européennes profitent des paradis fiscaux*, mars.
- ROUSSEL F. (2018), *Rapport fait au nom de la Commission des finances, de l'économie et du contrôle budgétaire, sur la proposition de loi créant une liste française des paradis fiscaux*, n° 683.

