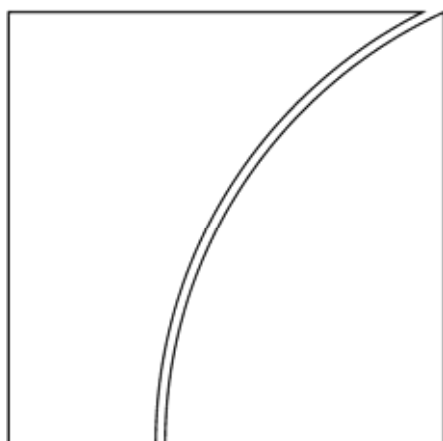


Comité de Bâle sur le contrôle bancaire



Renforcement de la gouvernance d'entreprise dans les établissements bancaires

Février 2006



BANQUE DES RÈGLEMENTS INTERNATIONAUX

Pour tout renseignement concernant les publications de la BRI (commandes, diffusion, etc.), s'adresser à :

Banque des Règlements Internationaux
Presse et communication
CH-4002 Bâle (Suisse)

Mél. : publications@bis.org
Fax : +41 61 280 9100 et +41 61 280 8100

© *Banque des Règlements Internationaux, 2006. Tous droits réservés. De courts extraits peuvent être reproduits ou traduits sous réserve que la source en soit citée.*

ISBN 92-9131-227-4 (version imprimée)
ISBN 92-9197-227-4 (en ligne)

Sommaire

I.	Introduction.....	1
II.	Gouvernance d'entreprise au sein des banques : généralités	4
III.	Principes de bonne gouvernance d'entreprise	7
	Principe 1 : Les administrateurs devraient posséder les qualifications voulues pour remplir leur mission, avoir une compréhension précise de leur rôle dans la gouvernance d'entreprise et être capables de porter un jugement avisé sur les activités de la banque.....	7
	Principe 2 : Le conseil d'administration devrait approuver les objectifs stratégiques de la banque ainsi que les valeurs d'entreprise communiqués à l'ensemble de l'établissement bancaire, et il devrait assurer le suivi de leur application.	10
	Principe 3 : Le conseil d'administration devrait établir et faire respecter une hiérarchie et des responsabilités claires à tous les niveaux de l'établissement bancaire.....	12
	Principe 4 : Le conseil d'administration devrait s'assurer que la direction générale exerce une surveillance appropriée, en se conformant à la politique qu'il a définie.....	14
	Principe 5 : Le conseil d'administration et la direction générale devraient utiliser efficacement l'audit interne, les auditeurs externes et les fonctions de contrôle interne.	15
	Principe 6 : Le conseil d'administration devrait s'assurer que la politique et les pratiques de rémunération sont en conformité avec la culture d'entreprise, les objectifs et la stratégie à long terme ainsi qu'avec la structure de contrôle de la banque.	16
	Principe 7 : La banque devrait être administrée de façon transparente.....	17
	Principe 8 : Le conseil d'administration et la direction générale devraient bien comprendre la structure opérationnelle de la banque, y compris lorsque la banque opère dans des juridictions, ou par l'intermédiaire de structures, qui font écran à la transparence (principe de « connaissance de la structure »).....	19
IV.	Rôle des autorités de contrôle.....	22
	Les autorités de contrôle devraient formuler, à l'adresse des banques, des recommandations sur la bonne gouvernance d'entreprise et les pratiques volontaristes à mettre en place	22
	Les autorités de contrôle devraient considérer que la gouvernance d'entreprise fait partie intégrante de la protection des déposants	22
	Les autorités de contrôle devraient déterminer si la banque a adopté et effectivement mis en œuvre des politiques et pratiques de bonne gouvernance d'entreprise	22
	Les autorités de contrôle devraient évaluer la qualité des fonctions d'audit et de contrôle des banques	23
	Les autorités de contrôle devraient évaluer l'incidence de la structure du groupe auquel appartient la banque	23
	Les autorités de contrôle devraient porter à l'attention du conseil d'administration et de la direction générale les problèmes qu'elles ont décelés dans le cadre de leur activité prudentielle	24
V.	Favoriser un environnement propice à une bonne gouvernance d'entreprise	25

Groupe du Comité de Bâle sur le contrôle bancaire chargé de la gouvernance d'entreprise

Présidence : M^{me} Danièle Nouy, Commission bancaire (France)

Autorité fédérale allemande de surveillance financière (BaFin)	M. Thomas Link
Banque fédérale d'Allemagne	M. Ulrich Haug
Commission bancaire, financière et des assurances (Belgique)	M. Koen Algoet
Bureau du Surintendant des institutions financières (Canada)	M ^{me} Laural Ross
Banque d'Espagne	M. Daniel Pérez
Banque de Réserve fédérale de New York (États-Unis)	M ^{me} Una Neary
Bureau du Contrôleur de la monnaie (États-Unis)	M ^{me} Karen Kwilosz
Conseil des gouverneurs du Système de Réserve fédérale des États-Unis	M. John Connolly
Institut fédéral d'assurance des dépôts (États-Unis)	M. Peter Hirsch
Régulateur des caisses d'épargne (États-Unis)	M ^{me} Karen Walter
Commission bancaire (France)	M. Hervé Leclerc
Banque d'Italie	M ^{me} Diana Capone
Agence des services financiers (Japon)	M. Kanjiro Onishi
Banque du Japon	M. Keiji Fukuzawa
Commission de surveillance du secteur financier (Luxembourg)	M. Édouard Reimen
Banque des Pays-Bas	M. Nic van der Ende
Autorité des services financiers (Royaume-Uni)	M ^{me} Anna-Karin Saxena
Inspection des finances (Suède)	M. Peter Sävje
Commission fédérale des banques (Suisse)	M. Arno Buchs
Banque centrale européenne	M ^{me} Corinna Freund
Banque mondiale	M ^{me} Laura Ard
Organisation de coopération et de développement économiques	M. Grant Kirkpatrick
Institut pour la stabilité financière	M. William Coen
Secrétariat du Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, Banque des Règlements Internationaux	M. Kirk Odegard M. Charles Freeland

Renforcement de la gouvernance d'entreprise dans les établissements bancaires

I. Introduction

1. Compte tenu du large rôle d'intermédiation financière joué par les banques au sein de l'économie, de leur forte sensibilité aux difficultés que pourrait causer une gouvernance déficiente et de la nécessité de protéger les fonds des déposants, la gouvernance d'entreprise dans les établissements bancaires revêt une grande importance pour le système financier et mérite qu'on lui consacre des recommandations prudentielles spécifiques. Le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire¹ (le « Comité ») a publié de telles recommandations en 1999 afin d'aider les autorités de contrôle nationales à inciter les établissements bancaires de leur pays à pratiquer une bonne gouvernance d'entreprise². Ces recommandations s'inspiraient des principes publiés, la même année, par l'Organisation pour la coopération et le développement économiques (OCDE)³ dans le but d'aider les gouvernements à évaluer et à améliorer les règles régissant cette gouvernance, et de fournir des recommandations aux autorités et aux acteurs des marchés financiers⁴.

2. Depuis la publication de ces documents, les questions de gouvernance d'entreprise n'ont cessé de mobiliser l'attention, aux niveaux national et international, notamment en raison de quelques cas d'insuffisance retentissants. Appelée à réévaluer ses principes en tirant les enseignements de tels manquements, l'OCDE a publié une version révisée de ses *Principes de gouvernance* en 2004. Conscient que des recommandations actualisées pourraient aussi aider les établissements bancaires et leurs superviseurs à mettre en œuvre et à faire respecter une bonne gouvernance d'entreprise, et pour répondre aux besoins spécifiques des établissements bancaires, le Comité publie la présente révision de ses recommandations de 1999. Une première version révisée a été soumise à consultation en juillet 2005. Le présent document, qui reprend dans ses grandes lignes la structure du document de 1999, intègre les commentaires reçus durant la phase de consultation. Il traite, en outre, certains aspects de la gouvernance d'entreprise dans les activités bancaires conduites par l'intermédiaire de structures pouvant manquer de transparence ou menées dans des juridictions qui font obstacle aux flux d'informations.

3. Le Comité de Bâle diffuse le présent document auprès des autorités de contrôle et des établissements bancaires du monde entier pour contribuer à garantir que les établissements bancaires adoptent et appliquent de bonnes pratiques de gouvernance

¹ Le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, institué en 1975 par les gouverneurs des banques centrales des pays du Groupe des Dix, rassemble les autorités de contrôle des banques. Il est composé de hauts représentants des autorités de contrôle bancaire et banques centrales d'Allemagne, de Belgique, du Canada, d'Espagne, des États-Unis, de France, d'Italie, du Japon, du Luxembourg, des Pays-Bas, du Royaume-Uni, de Suède et de Suisse. Ses réunions ont habituellement pour cadre la Banque des Règlements Internationaux (BRI), à Bâle, Suisse, siège de son Secrétariat permanent.

² *Renforcement de la gouvernance d'entreprise pour les organisations bancaires*, Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, septembre 1999.

³ *Principes de gouvernance d'entreprise de l'OCDE*, juin 1999, mis à jour en avril 2004. Ces principes constituent l'une des douze normes fondamentales pour la stabilité des systèmes financiers retenues par le Forum sur la stabilité financière.

⁴ Pour référence, voir le glossaire publié par l'OCDE, en 2003, dans le document *Tables rondes régionales sur le gouvernement d'entreprise : Principaux enseignements*. Il convient toutefois de noter que les définitions précises peuvent varier selon les juridictions.

d'entreprise. Ces recommandations n'ont pas pour objet de superposer un nouveau cadre réglementaire à la législation, aux règlements ou aux codes nationaux en vigueur, mais d'aider les établissements bancaires à consolider leur cadre de gouvernance d'entreprise, et les superviseurs à en évaluer la qualité. La mise en œuvre des principes énoncés ici devrait être adaptée à la taille, à la complexité, à la structure, à la significativité économique des activités et au profil de risque de la banque ou, le cas échéant, du groupe bancaire dont elle fait partie. L'application de normes de gouvernance dans une juridiction s'inscrira dans le cadre des lois, règlements et codes applicables et dépendra des exigences des autorités de contrôle compétentes.

4. Les publications récentes du Comité de Bâle en matière de bonnes pratiques accordent une large place aux principes exposés ci-après, en définissant le rôle du conseil d'administration et de la direction dans la gestion des risques et en soulignant la nécessité, pour les banques, de fixer des stratégies pour leurs opérations et de définir les responsabilités pour leur mise en œuvre. Ces codes de bonnes pratiques ont mis en évidence des stratégies et techniques de gestion des risques, et ils comportent un certain nombre d'éléments communs qui sont essentiels pour une bonne gouvernance d'entreprise.

5. Le présent document réaffirme, en les précisant, les éléments clés des grands principes de gouvernance, largement admis et établis de longue date, qui guident l'action des administrateurs, des membres de la direction et des superviseurs d'un vaste éventail de banques⁵ dans des pays (membres ou non du Comité de Bâle) dotés de systèmes juridiques et réglementaires très différents. D'autres questions fondamentales en rapport avec la gouvernance de sociétés cotées en bourse, tels les droits effectifs des actionnaires, sont traitées dans le document de l'OCDE. Les principes exposés ici constituent les fondements essentiels d'une bonne gouvernance applicables à la grande diversité de systèmes nationaux et de structures juridiques bancaires. Le Comité est conscient que certains pays ont jugé nécessaire d'adopter (par exemple, pour les sociétés cotées en bourse) des cadres et des normes juridiques, ainsi que des normes de comptabilité et d'audit, plus complets et plus prescriptifs que les présents principes. De tels cadres et normes sont particulièrement utiles pour les grands établissements financiers, dans lesquels une gouvernance déficiente peut provoquer des difficultés financières susceptibles d'avoir de graves répercussions sur le système financier.

6. Il ne s'agit ici ni d'introduire un nouvel élément du dispositif révisé d'adéquation des fonds propres (Bâle II)⁶ ni d'ajouter des exigences supplémentaires à ce dispositif. Les principes exposés ci-après sont applicables à tout pays, qu'il ait choisi ou non d'adopter Bâle II. Néanmoins, le Comité a reconnu l'importance d'une bonne gouvernance dans le dispositif révisé, qui fait obligation au conseil d'administration et à la direction générale de tout établissement bancaire d'appréhender pleinement le profil de risque de leur établissement et de s'assurer d'un niveau de fonds propres reflétant ce risque de manière adéquate.

⁵ Les termes « banque » et « établissement bancaire » employés dans ce document font une référence générique aux banques, holdings bancaires ou autres entreprises considérées par les autorités de contrôle bancaire comme étant les sociétés mères d'un groupe bancaire en vertu de la législation nationale applicable selon le jugement de l'autorité de contrôle nationale. Sauf indication expresse ou contextuelle, les principes sont applicables indistinctement à une banque ou à un établissement bancaire appartenant à un groupe plus large.

⁶ *Convergence internationale de la mesure et des normes de fonds propres : Dispositif révisé*, Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, juin 2004.

7. Les présentes recommandations se rapportent à une structure de gestion composée d'un conseil d'administration et d'une direction générale. Le Comité a conscience que le cadre législatif et réglementaire régissant les fonctions de ces deux instances diffère sensiblement d'un pays à l'autre. Ainsi, dans certains pays, les banques ont une structure à deux niveaux, dans laquelle la fonction de supervision du conseil d'administration est attribuée à un organe distinct, appelé « conseil de surveillance », qui n'a aucune fonction exécutive. Dans d'autres, au contraire, le conseil d'administration est l'organe unique, et il joue un rôle plus étendu. Les notions de conseil d'administration et de direction générale ne désignent donc pas ici des entités juridiques, mais plutôt les deux fonctions distinctes de gestion et de supervision au sein d'une banque. Ces conceptions du conseil d'administration et de la direction générale sont rassemblées ici sous le terme « structures » de gouvernance. Conscient des différences existant d'un pays à l'autre, le Comité prône l'adoption de pratiques à même de renforcer la gouvernance d'entreprise, quelle que soit la structure en place.

II. Gouvernance d'entreprise au sein des banques : généralités

8. Il est essentiel de pratiquer une bonne gouvernance d'entreprise pour gagner et conserver la confiance du public dans le système bancaire, laquelle est indispensable au bon fonctionnement du secteur et de l'économie dans son ensemble. Des insuffisances dans ce domaine peuvent mener à des faillites bancaires susceptibles d'entraîner des coûts importants pour la société ainsi que d'autres conséquences à travers leurs répercussions potentielles sur les systèmes d'assurance des dépôts, avec peut-être des effets macroéconomiques plus larges (par exemple, risque de contagion ou incidence sur les systèmes de paiement). En outre, une gouvernance déficiente peut susciter la défiance des marchés dans la capacité d'une banque à gérer convenablement ses actifs et passifs, notamment les dépôts qui lui sont confiés, ce qui, par voie de conséquence, peut déclencher un retrait massif de dépôts ou une crise de liquidités. Outre leurs obligations vis-à-vis de leurs actionnaires, les banques ont, en effet, des obligations à l'égard de leurs déposants.

9. Le document de l'OCDE entend par « gouvernement d'entreprise » un concept qui fait référence « aux relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et d'autres parties prenantes. Il détermine également la structure par laquelle sont définis les objectifs d'une entreprise, ainsi que les moyens de les atteindre et d'assurer une surveillance des résultats obtenus. Un gouvernement d'entreprise de qualité doit inciter le conseil d'administration et la direction à poursuivre des objectifs conformes aux intérêts de la société et de ses actionnaires et faciliter une surveillance effective des résultats obtenus. L'existence d'un système de gouvernement d'entreprise efficace, au sein de chaque entreprise et dans l'économie considérée dans sa globalité, contribue à assurer la confiance nécessaire au bon fonctionnement d'une économie de marché. »

10. Pour ce qui est des banques, la gouvernance d'entreprise se réfère à la manière dont le conseil d'administration et la direction générale conduisent les opérations et les autres activités ; elle se reflète ainsi dans la façon dont ils :

- fixent les objectifs de la banque ;
- mènent au quotidien l'activité de la banque ;
- s'acquittent de leur obligation de rendre compte aux actionnaires et prennent en considération les intérêts des autres parties prenantes⁷ ;
- répondent aux attentes, dans leurs activités et leur comportement, en opérant de manière sûre et saine dans le respect des lois et règlements applicables ;
- protègent les intérêts des déposants.

11. Les autorités de contrôle ont tout intérêt à s'assurer que les banques appliquent une bonne gouvernance d'entreprise, car celle-ci est indispensable à la sécurité et à la solidité d'une banque : en cas de déficience, le profil de risque de la banque pourrait en être affecté. Comme les attributions du conseil d'administration et celles de la direction générale en matière de définition, de mise en œuvre et de suivi de l'application des grandes orientations sont des éléments fondamentaux de la fonction de supervision d'une banque, une surveillance effective des opérations et de l'activité d'une banque par son conseil d'administration et sa direction générale contribue à l'exercice d'un contrôle prudentiel efficace et efficient. Une bonne gouvernance facilite également la protection des déposants

⁷ Compte tenu du rôle particulier des banques dans les économies nationales et locales et dans les systèmes financiers, ainsi que des conséquences pour les systèmes connexes de garantie des dépôts implicites et explicites, les autorités de contrôle, l'État et les déposants figurent également parmi les parties prenantes.

de la banque et permet aux autorités de contrôle de se fier davantage aux processus internes de l'établissement. L'expérience des autorités prudentielles montre qu'il importe que chaque banque dispose d'un système approprié de contre-pouvoirs et que les responsabilités soient bien définies à chaque niveau. De plus, de bonnes pratiques de gouvernance jouent un rôle tout particulier lorsqu'une banque rencontre des difficultés ou qu'elle doit entreprendre des actions correctives d'envergure, dans la mesure où l'autorité de contrôle peut exiger un large engagement du conseil d'administration dans la recherche de solutions et dans la surveillance de l'application des mesures correctives.

12. Des problèmes de gouvernance très spécifiques se posent lorsque les structures de propriété des banques manquent de transparence ou bien lorsqu'il n'y a pas de contre-pouvoirs suffisants pour s'opposer à des actions ou influences indues de personnes disposant d'informations privilégiées ou d'actionnaires de contrôle. Le Comité ne veut pas donner à penser que la présence d'actionnaires de contrôle serait, en soi, inappropriée. En fait, leur apport peut être bénéfique : dans nombre d'économies, et pour beaucoup de petites banques, cette configuration de l'actionariat, assez courante et appropriée, n'est pas une source de préoccupations pour les autorités de contrôle. Il importe néanmoins que ces dernières prennent des mesures pour garantir que de telles structures de propriété ne constituent pas un obstacle à une bonne gouvernance. Les autorités de contrôle devraient, en particulier, avoir la possibilité de vérifier que les propriétaires d'un établissement bancaire offrent des garanties de compétence et d'honorabilité⁸.

13. Une bonne gouvernance d'entreprise repose sur des bases juridiques réglementaires et institutionnelles appropriées et efficaces. Toute une série de facteurs, dont la configuration du droit des affaires et des normes comptables, peuvent influencer sur l'intégrité des marchés et les résultats d'ensemble de l'économie. Le plus souvent, toutefois, ces facteurs ne sont pas du ressort du contrôle bancaire⁹. Les autorités prudentielles sont néanmoins invitées à ne pas ignorer les obstacles juridiques ou institutionnels à une bonne gouvernance et, quand la loi les y habilite, à prendre des mesures favorisant l'instauration des bases nécessaires.

14. Les dispositions en matière de gouvernance d'entreprise, de même que les systèmes juridiques et réglementaires, varient grandement d'un pays à l'autre. Cela étant, tout établissement bancaire, quelle qu'en soit la forme, peut parvenir à une bonne gouvernance, sous réserve que certaines fonctions essentielles soient en place. Il existe quatre grandes formes de surveillance que les banques devraient inclure dans leur structure organisationnelle afin d'assurer un système approprié de contre-pouvoirs ; elles sont exercées par les organes/personnes suivants : 1) conseil d'administration ou conseil de surveillance ; 2) personnes n'intervenant pas dans la conduite courante des affaires au sein des diverses lignes de métier ; 3) supérieur hiérarchique direct des différents secteurs d'activité ; 4) fonctions indépendantes pour la gestion des risques, le contrôle de conformité et l'audit. En outre, il est important que les agents qui occupent des postes clés offrent les garanties de compétence et d'honorabilité.

⁸ Pour plus de renseignements sur les critères de compétence et d'honorabilité, se reporter aux documents du Comité de Bâle intitulés *Principes fondamentaux pour un contrôle bancaire efficace*, septembre 1997, et *Méthodologie des Principes fondamentaux*, octobre 1999. [La version révisée de ces deux documents a été adoptée en octobre 2006.]

⁹ Les bases d'une bonne gouvernance d'entreprise peuvent être comparées aux « conditions préalables à un contrôle bancaire efficace » citées dans la section II des *Principes fondamentaux pour un contrôle bancaire efficace*. Dans les deux cas, il s'agit d'éléments d'une importance cruciale qui sortent du champ d'action et de la compétence juridique des autorités de contrôle.

15. Bien que la participation de l'État au capital d'une banque puisse infléchir les stratégies et objectifs de l'établissement, les risques associés à une gouvernance d'entreprise déficiente sont les mêmes pour une banque à capitaux publics que pour toute autre banque¹⁰. Par conséquent, les principes généraux de bonne gouvernance lui sont aussi applicables. Ils le sont, de la même façon, aux banques ayant d'autres formes d'actionnariat, comme les banques familiales, celles détenues par de grands groupes non financiers et celles qui ne sont pas cotées en bourse.

¹⁰ Le document *Lignes directrices de l'OCDE sur le gouvernement d'entreprise des entreprises publiques*, octobre 2005, établit des recommandations visant à guider les pouvoirs publics dans leur fonction de propriétaire.

III. Principes de bonne gouvernance d'entreprise

16. Comme indiqué plus haut, les autorités de contrôle ont tout intérêt à s'assurer que les banques appliquent une bonne gouvernance d'entreprise. L'analyse qui suit s'appuie sur leur expérience des problèmes de gouvernance dans les établissements bancaires et vise donc à renforcer les principes pouvant contribuer à réduire au minimum ces problèmes. Lesdits principes sont considérés comme les fondements indispensables du processus de gouvernance d'entreprise.

Principe 1

Les administrateurs devraient posséder les qualifications voulues pour remplir leur mission, avoir une compréhension précise de leur rôle dans la gouvernance d'entreprise et être capables de porter un jugement avisé sur les activités de la banque.

17. Le conseil d'administration est responsable en dernier ressort des opérations et de la solidité financière de la banque. Sans prétendre établir une liste exhaustive d'exigences, le Comité a toutefois pu observer que la gouvernance d'entreprise se trouve renforcée lorsque les administrateurs, collégialement et individuellement :

- comprennent et exercent leur rôle de surveillance, notamment en ayant une bonne connaissance du profil de risque de la banque ;
- sont appelés à approuver la stratégie globale de la banque, y compris la politique générale en matière de risque et les procédures de gestion des risques ;
- exercent leur « obligation de loyauté » et leur « obligation de diligence » envers la banque, dans le cadre des lois nationales et des normes prudentielles en vigueur ;
- se gardent des conflits d'intérêts, réels ou apparents, dans leurs activités et engagements vis-à-vis d'autres sociétés ;
- s'abstiennent de prendre part à des décisions quand un conflit d'intérêts les empêche de remplir comme il se doit leurs devoirs envers la banque ;
- consacrent le temps et l'énergie nécessaires à s'acquitter de leurs responsabilités ;
- s'organisent (en tant que groupe), notamment en prenant des dispositions relatives à la taille du conseil, de manière à œuvrer dans le sens de l'efficacité et à favoriser un réel débat sur les stratégies ;
- acquièrent et entretiennent un niveau approprié d'expertise à mesure que la banque croît en taille et en complexité ;
- évaluent périodiquement l'efficacité de leurs propres pratiques en matière de gouvernance, notamment concernant la sélection et l'élection des administrateurs ainsi que la gestion des conflits d'intérêts, décèlent les points faibles et effectuent les changements qui s'imposent ;
- sélectionnent, supervisent et, le cas échéant, remplacent les principaux dirigeants, tout en veillant à ce que la banque dispose d'un plan de succession adéquat pour les postes de direction, et en s'assurant que le(s) successeur(s) envisagé(s) soi(en)t qualifié(s) et réponde(nt) aux critères de compétence et d'honorabilité requis pour gérer les activités de la banque ;
- assurent la surveillance de la direction générale en exerçant leur autorité, comme c'est leur devoir, pour poser des questions, et insistent pour obtenir des réponses

franches des dirigeants et pour recevoir, en temps voulu, les éléments d'information leur permettant d'évaluer la gestion de la direction ;

- se réunissent régulièrement avec la direction générale et l'audit interne pour examiner les politiques, définir les voies de communication au sein de la banque et suivre les progrès réalisés au regard des objectifs de l'entreprise ;
- œuvrent à la sécurité et à la solidité de la banque, comprennent bien l'environnement réglementaire et s'assurent que la banque entretient des rapports constructifs avec les autorités de contrôle ;
- donnent des conseils avisés et recommandent l'adoption de bonnes pratiques ayant fait leur preuve dans d'autres situations ;
- évitent de participer, en tant qu'administrateurs, à la gestion courante de la banque¹¹ ;
- exercent toute la diligence voulue pour sélectionner et superviser les auditeurs externes (dans les juridictions où il revient au conseil de le faire ; dans certaines juridictions, les auditeurs externes sont nommés directement par les actionnaires).

18. Le conseil d'administration devrait être composé de manière adéquate et comporter un nombre suffisant d'administrateurs tous capables d'exercer un jugement indépendant du point de vue de la direction, d'intérêts politiques ou d'intérêts extérieurs illégitimes¹². En outre, il incombe au conseil d'administration de protéger la banque contre tout agissement illégal, toute action illégitime, toute influence d'un gros actionnaire qui serait préjudiciable à la banque ou à ses actionnaires ou non conforme à leurs meilleurs intérêts. Inclure au conseil des administrateurs indépendants (externes) qualifiés ou instituer un conseil de surveillance ou un comité d'audit séparé du conseil de direction peut contribuer à davantage d'indépendance et d'objectivité. Cela est particulièrement important lorsqu'il existe un risque que le conseil d'administration soit soumis à la domination de la direction générale ou à des influences politiques, ou qu'il soit exposé à des influences l'incitant à prendre des mesures qui ne vont pas dans le meilleur intérêt de la banque (mais qui peuvent aller dans l'intérêt particulier de personnes occupant une position privilégiée ou de gros actionnaires), ou dans des situations où des conflits d'intérêts pourraient surgir dans des domaines clés. À titre d'exemple de ces domaines clés, on peut citer l'intégrité des états périodiques comptables ou autres, l'analyse des transactions avec les parties liées, la désignation et la rémunération des administrateurs et des principaux dirigeants. En outre, des administrateurs indépendants qualifiés peuvent replacer les problèmes dans une perspective nouvelle, ce qui est de nature à améliorer l'orientation stratégique donnée aux dirigeants, par exemple en apportant une connaissance approfondie de la situation locale, et peuvent apporter une précieuse expertise en matière de gestion.

19. Collégalement, le conseil devrait posséder une compréhension adéquate de chacun des types d'activité financière significative que la banque se propose d'entreprendre. En outre, il devrait posséder des connaissances et une expertise suffisantes pour favoriser

¹¹ Ce principe ne s'applique pas aux administrateurs qui sont également employés de la banque (par exemple, les membres de la direction générale).

¹² La définition du concept d'« indépendance » des administrateurs varie selon les systèmes juridiques ; elle figure souvent dans les conditions requises pour une introduction en bourse et dans les normes prudentielles. La principale caractéristique en est la capacité d'exercer un jugement avisé après prise en considération équitable de l'ensemble des informations et des points de vue pertinents, sans influence indue de la direction ou d'intérêts extérieurs illégitimes. Les autorités de contrôle peuvent vérifier plus strictement l'indépendance ou l'absence d'indépendance des administrateurs, si, par exemple, elles sont en présence d'une ou de plusieurs parties en position privilégiée pour exercer une influence sur la banque.

l'efficacité de la gouvernance et de la surveillance. Il est toutefois possible, dans certains cas, que les administrateurs externes, ne participant pas à la direction, ne possèdent pas une connaissance approfondie des activités bancaires, de la finance, de la gestion des risques, de la conformité réglementaire, des techniques d'information et de communication, ou d'autres domaines connexes. Lorsque des personnes par ailleurs qualifiées ne possèdent pas ces connaissances, les banques sont encouragées à mettre en place des programmes de formation à leur intention ou à prendre d'autres mesures garantissant que ces personnes pourront accéder à ces connaissances, afin qu'elles soient mieux à même d'exercer leurs responsabilités.

20. Les actionnaires de contrôle disposent de pouvoirs considérables au moment de la désignation des administrateurs. À cet égard, il est utile de garder à l'esprit que le conseil et ses membres ont des responsabilités vis-à-vis de la banque elle-même. Dans le cas de banques à capitaux publics, l'État ne devrait pas intervenir dans la gestion courante de la banque, l'indépendance du conseil devrait être respectée et celui-ci devrait continuer d'exercer ses responsabilités avec indépendance par rapport à toute influence politique susceptible d'aboutir à des conflits d'intérêts (par exemple, si les administrateurs sont de hauts fonctionnaires, ce qui est souvent le cas dans la pratique, ou qu'ils représentent expressément des intérêts politiques). L'État propriétaire a, en revanche, parfaitement le droit de fixer les objectifs globaux de la banque.

21. Dans divers pays, en particulier ceux où le conseil d'administration des banques assume une double fonction de surveillance et de direction, celui-ci a parfois jugé utile de s'adjoindre des comités consultatifs spécialisés. Dans un souci de transparence et de responsabilité, il conviendrait que leur mandat, leur composition (y compris en ce qui concerne les membres considérés comme indépendants) et leurs procédures de fonctionnement soient bien définis et rendus publics. Il peut par ailleurs être judicieux de prévoir un système de rotation périodique des sièges et de la présidence de ces comités.

22. Le Comité estime qu'il est justifié et bénéfique pour les grandes banques à dimension internationale d'avoir un comité d'audit ou une structure équivalente chargée d'une mission similaire. Il incombe habituellement au **comité d'audit** : de superviser le travail des auditeurs internes et externes ; d'approuver, ou de recommander au conseil d'administration ou aux actionnaires, pour approbation, la nomination¹³, la rémunération et la révocation des auditeurs externes ; de réexaminer et d'approuver la portée et la fréquence des audits ; de prendre acte des rapports d'audit ; de s'assurer que la direction prend sans délai des mesures pour remédier aux insuffisances des contrôles, sanctionner le non-respect des politiques, lois et règlements et résoudre tout autre problème identifié par les auditeurs.

23. Pour faire preuve de l'objectivité et de l'indépendance voulues, le comité d'audit devrait, au minimum, être composé majoritairement d'administrateurs indépendants possédant une solide compréhension du rôle d'un comité d'audit dans la gestion des risques et la gouvernance de la banque. Souvent, le comité d'audit n'est constitué que d'administrateurs externes. Lorsque des membres de la direction assistent régulièrement aux réunions du comité d'audit, il peut être bénéfique, pour favoriser la franchise des débats, que les membres du comité d'audit n'appartenant pas à la direction se réunissent séparément. Il peut être également judicieux que la nomination ou la révocation des auditeurs internes et externes soient du ressort uniquement des membres indépendants du comité d'audit (ceux qui ne font pas partie de la direction). Collégalement, les membres du

¹³ Dans certaines juridictions, les auditeurs externes sont nommés directement par les actionnaires, le conseil d'administration se contentant de formuler une recommandation.

comité d'audit devraient, au minimum, posséder une expérience récente dans les domaines pertinents et cumuler entre eux une combinaison équilibrée de compétences et d'expertise – adaptée à la complexité de l'établissement bancaire et aux fonctions assumées – dans les domaines de la communication financière, de la comptabilité et de l'audit.

24. D'autres comités spécialisés sont de plus en plus courants dans les banques, dont :

- le **comité de gestion des risques** – qui supervise les activités de la direction générale au niveau de la gestion des risques de crédit, de marché, de liquidité, de conformité, de réputation, ainsi que des risques opérationnel et autres ;
- le **comité des rémunérations** – qui supervise les rémunérations de la direction générale et des postes clés et s'assure que les rémunérations correspondent à la culture, aux objectifs, à la stratégie et à la structure de contrôle de la banque et qu'elles sont conformes à la politique de rémunération ;
- le **comité des nominations/de gouvernance/des ressources humaines** – qui fournit une appréciation sur l'efficacité du conseil d'administration et dirige le processus de renouvellement et de remplacement des administrateurs.

Les administrateurs externes, de même que les administrateurs qui possèdent compétence et savoir dans le(s) domaine(s) considéré(s), peuvent jouer un rôle majeur au sein de ces comités.

Principe 2

Le conseil d'administration devrait approuver les objectifs stratégiques de la banque ainsi que les valeurs d'entreprise communiqués à l'ensemble de l'établissement bancaire, et il devrait assurer le suivi de leur application.

25. Il est difficile de conduire les activités d'un établissement en l'absence d'objectifs stratégiques ou de valeurs de référence¹⁴. Par conséquent, le conseil devrait fixer les objectifs stratégiques et les grands principes en matière de conduite professionnelle devant guider la marche de la banque, compte tenu des intérêts des actionnaires et des déposants, et prendre des mesures pour s'assurer que ces objectifs et ces valeurs sont communiqués à tout l'établissement. Une culture d'entreprise bien établie, qui définit des obligations et prévoit des incitations adéquates en matière de déontologie, est aussi importante, sinon plus, qu'une documentation écrite exposant un ensemble de valeurs et de normes d'excellence professionnelle. À cet égard, le conseil d'administration doit montrer l'exemple et approuver les normes professionnelles et valeurs d'entreprise que lui-même, la direction générale et les autres employés sont tenus de respecter. La mise en pratique systématique de critères d'excellence est dans le meilleur intérêt de la banque ; elle permettra d'asseoir sa crédibilité et inspirera confiance dans ses activités, au jour le jour et sur la durée. Il faut, en particulier, que les normes professionnelles traitent des questions de corruption, des transactions pour compte propre et de tout autre comportement illégal, contraire à la déontologie ou douteux, tant dans le cadre des relations internes que dans les rapports avec l'extérieur.

¹⁴ Même si un certain nombre d'établissements bancaires mènent des activités s'inscrivant dans ce qu'il est convenu d'appeler les « responsabilités sociales de l'entreprise », les références faites ici aux valeurs, codes de conduite et normes éthiques ne visent pas, d'une manière générale, de telles activités.

26. Le conseil d'administration devrait veiller à ce que la direction générale applique des politiques stratégiques et des procédures conçues pour favoriser un bon comportement professionnel et promouvoir l'intégrité. Il devrait également s'assurer que la direction générale applique des politiques qui interdisent (ou limitent de façon appropriée) les activités, relations ou situations susceptibles de porter atteinte à la qualité de la gouvernance, telles que :

- conflits d'intérêts (voir ci-après) ;
- prêts aux cadres, employés, administrateurs ou actionnaires de contrôle (dans les pays où la législation nationale les autorise). L'octroi de prêts internes doit se conformer aux principes assurant la sécurité et la solidité de la banque. Ainsi, les prêts internes peuvent être accordés uniquement à des conditions correspondant à celles du marché ou à des conditions identiques pour tous les employés¹⁵, dans le cadre normal des avantages annexes à la rémunération, et ils peuvent être restreints à certains types de crédits. Les prêts internes devraient faire l'objet de rapports communiqués au conseil¹⁶, et être soumis à l'examen des auditeurs internes et externes, ainsi que des autorités de contrôle ;
- traitement préférentiel accordé à des parties liées ou à d'autres entités privilégiées (prêts à des conditions de faveur, prise en charge de pertes de négociation, exemption de commissions, etc.).

27. Des conflits d'intérêts peuvent naître du fait de la pluralité des activités et missions de la banque (une banque octroie des prêts à une firme alors que sa fonction de négoce pour compte propre achète et vend des titres émis par cette entreprise), ou entre les intérêts de la banque ou de ses clients et ceux des administrateurs ou des membres de la direction générale (par exemple, la banque entre en relation d'affaires avec une entité dont l'un des administrateurs de la banque est propriétaire). Des conflits d'intérêts peuvent aussi survenir lorsqu'une banque fait partie d'un groupe plus vaste. Ainsi, les circuits et flux d'informations reliant la banque, sa société mère et, éventuellement, des sociétés sœurs peuvent être une source de conflits d'intérêts (concernant, par exemple, la communication d'informations appartenant en propre à l'une des entreprises, confidentielles ou autrement sensibles). Le conseil d'administration devrait s'assurer que la direction générale élabore et met en place des politiques visant à détecter les conflits d'intérêts potentiels et, lorsqu'ils ne peuvent être prévenus, à les gérer comme il se doit (en fonction des cas où de telles relations ou transactions sont permises dans le cadre de bonnes politiques d'entreprise, conformes à la législation nationale et aux normes prudentielles).

28. Les politiques établies par le conseil d'administration devraient garantir que les activités commerciales de la banque pouvant donner lieu à des conflits d'intérêts soient suffisamment indépendantes les unes des autres, par exemple, en empêchant le flux d'informations entre elles et en instaurant des circuits d'information et des contrôles internes distincts. En outre, dans ce type de situation, il faudrait être particulièrement attentif à ce que les informations adressées aux clients ou clients potentiels (renseignements sur la nature et le coût des prestations fournies ou recommandations à propos d'instruments financiers et de stratégies d'investissement) soient claires et exactes et qu'elles ne soient pas de nature à induire en erreur. Ces politiques devraient garantir, par ailleurs, au moyen de procédures

¹⁵ Ce qui n'exclut pas que les banques puissent appliquer aux prêts consentis à leurs employés des techniques de tarification fondées sur le risque.

¹⁶ À titre d'exemple, les états sur les prêts ordinaires accordés aux employés peuvent être communiqués sous une forme agrégée ou bien présentés selon des critères de significativité fixés par l'autorité de contrôle.

adéquates, que les transactions avec des parties liées, plus particulièrement actionnaires, cadres, administrateurs ou sociétés liées, s'opèrent aux conditions du marché (sauf dispositions contraires établies par une politique appropriée, rendue publique, sur les conflits d'intérêts), et qu'elles ne sont pas consenties à des conditions contraires à l'intérêt de la banque, de ses actionnaires ou de ses déposants. Dans les juridictions où les autorités de contrôle appliquent une supervision consolidée à la société mère, ces questions sont habituellement réglées dans le cadre de la loi ou de la réglementation et/ou du programme de contrôle prudentiel.

29. Le conseil d'administration devrait s'assurer que les politiques de la banque en matière de conflits d'intérêts effectifs ou potentiels fassent l'objet d'une communication publique appropriée et/ou soient notifiées aux autorités de contrôle. Ces politiques couvriraient, notamment, la ligne de conduite adoptée par la banque pour gérer des conflits d'intérêts significatifs. Elles définiraient aussi les actions prévues par la banque en cas de conflits d'intérêts effectifs ou potentiels pouvant se présenter du fait de l'appartenance de la banque à un groupe ou dans le cadre de ses transactions avec d'autres unités du groupe, et indiqueraient l'approche choisie par la banque pour gérer des conflits d'intérêts significatifs non prévus. De la même façon, la banque devrait communiquer au public et/ou notifier aux autorités de contrôle les conflits d'intérêts significatifs non résolus par ces politiques.

30. Il existe un conflit d'intérêts potentiel lorsqu'une banque est la propriété d'un État qui exerce simultanément le contrôle bancaire. En pareil cas, il devrait y avoir un cloisonnement administratif total entre les fonctions de propriétaire et celles d'autorité prudentielle afin d'essayer de limiter le plus possible l'immixtion de la politique dans la supervision de la banque.

31. Le système de valeurs de la banque devrait mettre en avant le fait qu'il importe au plus haut point de discuter franchement et à temps des problèmes. À cet égard, les employés devraient être encouragés à exprimer leurs préoccupations légitimes concernant des pratiques illégales, contraires à la déontologie ou douteuses, et avoir la possibilité d'exprimer ces inquiétudes en bénéficiant d'une protection adéquate de la banque contre toute forme de représailles. De telles pratiques pouvant avoir un impact dommageable en termes de réputation, il peut se révéler hautement bénéfique pour les banques d'établir une politique énonçant des procédures, conformes à la législation nationale, permettant aux employés de communiquer au conseil des préoccupations sérieuses et légitimes, directement ou indirectement (par exemple, par l'intermédiaire d'une unité indépendante d'audit ou de conformité ou encore d'un médiateur) et en toute confidentialité, sans suivre la voie hiérarchique. Le conseil et la direction générale devraient, de leur côté, donner suite à ce type de communication légitime. Tout processus visant à faire état de telles préoccupations sérieuses devrait comporter un dispositif protégeant l'anonymat de l'employé. Le conseil et la direction générale devraient protéger comme il convient les employés rapportant des pratiques illégales, non conformes à l'éthique ou douteuses, de toute mesure disciplinaire, directe ou indirecte, ou de toute autre conséquence négative infligée par la banque.

Principe 3

Le conseil d'administration devrait établir et faire respecter une hiérarchie et des responsabilités claires à tous les niveaux de l'établissement bancaire.

32. Un conseil d'administration efficace définit clairement les attributions et principales responsabilités qui lui incombent à lui-même ainsi qu'à la direction générale. Lorsque les responsabilités ne sont pas bien délimitées ou que les attributions sont ambiguës et multiples, un problème peut se trouver aggravé par une réaction tardive ou partielle. Pour établir l'équilibre des pouvoirs prescrit par les principes de bonne gouvernance d'entreprise,

le conseil d'administration est tenu de surveiller les actions de la direction, notamment leur conformité aux politiques qu'il a définies. Il revient à la direction générale de déléguer les tâches et d'établir une structure hiérarchique qui favorise l'exercice de responsabilités ; il faut toutefois rappeler qu'elle est tenue de surveiller l'exercice de ces responsabilités déléguées, et qu'elle est, en dernier ressort, responsable devant le conseil de la bonne marche de la banque.

33. Les mêmes principes valent lorsque la banque fait partie d'un groupe plus vaste, en tant que société mère ou en tant que filiale. Toutefois, la dimension de groupe ajoute plusieurs aspects importants de la gouvernance d'entreprise, car elle peut, dans une certaine mesure, influencer sur la structure de gouvernance et sur les activités des conseils d'administration de la société mère et des filiales. Ainsi, dans le cas d'une structure de groupe, les autorités de contrôle devraient faire entrer en ligne de compte les responsabilités respectives, en termes de gouvernance, de la société mère et des filiales. Le conseil ou la direction générale de la société mère – dans l'exercice de ses responsabilités propres en matière de gouvernance – est chargé de fixer la stratégie et les politiques générales du groupe et de ses filiales ainsi que de déterminer quelle structure de gouvernance, dans les filiales, contribuerait le mieux à établir une chaîne de surveillance efficace pour le groupe tout entier. Le conseil d'administration d'une filiale conserve les responsabilités de gouvernance à son niveau – notamment concernant la solidité financière de la filiale et la protection des intérêts de ses déposants – et il est tenu de s'assurer qu'elle respecte les obligations juridiques et réglementaires qui lui incombent. La dimension de groupe pose des difficultés particulières pour les organismes prudeniels lorsque la banque connaît des problèmes ou que d'importantes mesures correctives sont nécessaires : en pareils cas, l'autorité de contrôle peut exiger un engagement fort et véritable du conseil de la banque dans la recherche de solutions et la mise en œuvre des mesures correctives.

34. Dans l'exercice de leurs responsabilités en matière de gouvernance, les conseils de sociétés mères devraient être attentifs aux risques et problèmes significatifs pouvant concerner les unités du groupe et devraient, par conséquent, surveiller comme il convient les activités des filiales. Même si les responsabilités du conseil de la société mère n'excluent ni ne limitent les responsabilités du conseil et de la direction générale de la filiale en matière de gouvernance, telles que définies dans le présent document, il est possible d'éviter une duplication inutile des structures et des activités de gouvernance en veillant à une intégration et une coordination adéquates.

35. La dimension de groupe pose également des difficultés à la banque et aux autorités de contrôle¹⁷. Ainsi, lorsqu'une banque est une filiale, ses structures et activités de gouvernance peuvent être intégrées à celles de la maison mère ou à celles d'autres filiales, et en subir l'influence¹⁸. Le Comité a remarqué une évolution croissante (au niveau de la maison mère) vers des structures matricielles et en lignes de métier, qui ne coïncident pas

¹⁷ Bien que les questions et principes traités dans le présent document s'appliquent aux groupes bancaires en général, s'agissant de holdings bancaires, les autorités de contrôle les prendront en considération en suivant les dispositions juridiques et prudentielles prévues au plan national pour de tels holdings.

¹⁸ Si la banque appartient à un groupe non financier, il importe tout particulièrement que le cadre de gouvernance de la banque reconnaisse et organise la responsabilité d'une gestion sûre et saine de la banque. Les transactions entre la banque et d'autres unités du groupe, si elles existent, devraient s'effectuer conformément à la politique prudente édictée par le conseil, en toute transparence et selon le principe d'indépendance mutuelle des parties. Il ne devrait pas être effectué de transactions à la rentabilité douteuse (avec une contrepartie dont la qualité ou la solvabilité est mise en question) ni de transactions dont la raison d'être n'est pas claire. La banque devrait, dans la mesure du possible, agir en tant qu'unité distincte et autonome au sein du groupe.

forcément avec la personne juridique de la banque (par exemple, les employés relèvent de deux circuits hiérarchiques, l'un représentant la ligne de métier, l'autre la personne juridique). Si de telles structures peuvent être efficaces et remplir des fonctions importantes pour le groupe dans son ensemble, en termes de fonctionnalité et de contrôle, elles peuvent toutefois constituer des difficultés pour la gouvernance efficace de la banque si elles font apparaître des lacunes, dans les attributions et les responsabilités, au sein des filiales opérationnelles. En pareil cas, le conseil d'administration, la direction générale et les fonctions de contrôle interne de la banque devraient s'assurer que les décisions des structures organisées en matrice/lignes de métier n'entravent pas le plein exercice des responsabilités en matière de gouvernance, au niveau de la banque et à celui du groupe.

36. Par ailleurs, lorsqu'une banque externalise des fonctions clés, la responsabilité de ses administrateurs et de la direction générale ne peut être déléguée aux prestataires de services¹⁹. La sous-traitance intragroupe de fonctions opérationnelles en rapport avec l'audit interne, la conformité ou la gestion des risques, voire d'autres fonctions opérationnelles, n'exonère pas la banque de ses obligations de disposer de fonctions de surveillance adéquates (sans duplication excessive des tâches au niveau du groupe et de la banque), pas plus qu'elle n'exempte le conseil d'administration de sa responsabilité en ce qui concerne la compréhension et la gestion des risques au sein de la banque.

Principe 4

Le conseil d'administration devrait s'assurer que la direction générale exerce une surveillance appropriée, en se conformant à la politique qu'il a définie.

37. La direction générale est composée d'un noyau de hauts responsables, notamment le directeur financier et les chefs de division, dont la mission est de diriger la gestion quotidienne de la banque. Ces personnes doivent avoir les compétences nécessaires pour administrer les services dont elles assurent la direction et exercer un contrôle approprié sur les principaux collaborateurs.

38. Les membres de la direction générale contribuent largement à la bonne gouvernance d'une banque en surveillant la hiérarchie de premier niveau dans des domaines et des activités spécifiques, selon les politiques et procédures établies par le conseil d'administration. L'un des rôles essentiels qui leur incombe est la création, selon les orientations du conseil d'administration, d'un système efficace de contrôles internes²⁰. Ainsi, même dans les très petites banques, les décisions importantes de la direction ne devraient pas reposer sur une seule personne (principe du double contrôle). Il convient donc d'éviter, notamment, que les membres de la direction générale :

- interviennent trop dans la prise de décision dans les services opérationnels ;
- soient chargés d'un domaine d'activité pour lequel ils n'ont ni les aptitudes préalables ni les connaissances voulues ;
- ne veuillent pas, ou ne puissent pas, contrôler le travail d'employés « vedettes » obtenant de bons résultats. La situation est particulièrement délicate lorsque l'encadrement néglige de demander des explications à un employé générant des

¹⁹ *Outsourcing in Financial Services*, Instance conjointe, février 2005.

²⁰ *Renforcement de la gouvernance d'entreprise pour les organisations bancaires*, Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, septembre 1998.

revenus hors de proportions avec ce qui peut être raisonnablement espéré (par exemple, lorsque des activités de négoce censées être à faible risque et à faible marge produisent des gains inespérés), de crainte de se priver de ces gains ou de perdre cet employé.

Principe 5

Le conseil d'administration et la direction générale devraient utiliser efficacement l'audit interne, les auditeurs externes et les fonctions de contrôle interne.

39. Le conseil d'administration devrait être pleinement conscient que la présence d'auditeurs indépendants, compétents et qualifiés, ainsi que de fonctions de contrôle interne (y compris l'unité conformité et le service juridique) est cruciale, dans le cadre du processus de gouvernance d'entreprise, pour la réalisation de certains grands objectifs. Le conseil devrait, en particulier, considérer le travail des auditeurs et des fonctions de contrôle comme un outil indépendant de vérification et de validation des informations fournies par la direction sur les opérations et les résultats de la banque. La direction générale devrait, elle aussi, reconnaître que des fonctions efficaces d'audit, interne et externe, et de contrôle sont importantes pour la solidité à long terme de la banque.

40. Le conseil d'administration et la direction générale peuvent aider la fonction d'audit interne à mieux identifier les problèmes liés à la gestion des risques et aux systèmes de contrôle interne²¹ en :

- reconnaissant l'importance des processus d'audit et de contrôle interne, et en faisant partager cette reconnaissance à l'ensemble de la banque ;
- exploitant les conclusions des auditeurs avec diligence et efficacité et en exigeant que la direction prenne rapidement toute mesure corrective nécessaire ;
- assurant l'indépendance du responsable de l'audit interne, notamment en disposant qu'il rend compte au conseil d'administration ou au comité d'audit du conseil ;
- chargeant les auditeurs internes d'évaluer l'efficacité des principaux contrôles internes.

41. Le conseil d'administration et la direction générale peuvent contribuer à l'efficacité des auditeurs externes²² et à garantir ainsi que les états financiers de la banque donnent une image fidèle de sa situation financière et de ses résultats, dans tous leurs aspects significatifs, en :

- s'assurant que les auditeurs externes respectent les codes et normes de pratique professionnelle applicables²³ ;

²¹ *Internal audit in banks and the supervisor's relationship with auditors*, Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, août 2001.

²² *The relationship between banking supervisors and banks' external auditors*, Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, janvier 2002.

²³ Tel le code de déontologie de la Fédération internationale des experts-comptables, *Code of Ethics for Professional Accountants*.

- encourageant, conformément aux normes nationales, l'auditeur principal²⁴ à assumer la responsabilité des autres audits externes des états financiers menés au sein du groupe, de manière à réduire le plus possible le risque de lacunes et de disparités dans l'étendue ou la conduite de la vérification et à garantir l'intégrité des états financiers ;
- chargeant des auditeurs externes de réexaminer les procédures de contrôle interne en rapport avec la publication des états financiers ;
- s'assurant que les auditeurs externes comprennent bien qu'ils sont tenus envers la banque de faire preuve de toute la diligence requise dans la conduite de leurs vérifications ;
- envisageant de changer périodiquement de cabinet d'audit, au moins pour l'auditeur principal ;
- entretenant, pour les banques à capitaux publics, un dialogue constructif avec l'organisme d'État de plus haut niveau chargé de procéder à l'audit de la banque, ainsi qu'avec les corps de contrôle de l'État (s'ils existent) et les auditeurs externes (s'il y a lieu).

42. La banque devrait disposer de solides fonctions de contrôle interne, y compris une fonction de conformité efficace, dont la tâche courante consiste notamment à surveiller le respect des règles, réglementations, codes et politiques de gouvernance d'entreprise auxquels la banque est soumise, et à s'assurer qu'il est fait rapport de tout écart à un niveau de direction approprié ou, si nécessaire, au conseil d'administration²⁵.

43. Il est de bonne pratique d'envisager que la fonction d'audit interne rende directement compte au conseil d'administration représenté par un comité d'audit ou toute autre structure comportant une majorité d'administrateurs indépendants. Il peut être intéressant, pour les administrateurs indépendants, de rencontrer, au moins une fois par an, en l'absence de la direction de la banque, l'auditeur externe et les responsables des fonctions audit interne, conformité et du service juridique. Cela peut renforcer la capacité du conseil d'administration de la banque à surveiller la façon dont la direction met en œuvre les politiques approuvées par le conseil et à s'assurer que les stratégies commerciales de la banque et ses expositions au risque respectent les critères de risque fixés par le conseil d'administration.

Principe 6

Le conseil d'administration devrait s'assurer que la politique et les pratiques de rémunération sont en conformité avec la culture d'entreprise, les objectifs et la stratégie à long terme ainsi qu'avec la structure de contrôle de la banque.

44. L'absence de lien entre les incitations financières destinées aux administrateurs et aux membres de la direction générale, d'une part, et la stratégie commerciale à long terme

²⁴ L'auditeur principal, auquel il appartient d'exprimer une opinion ès qualités sur les états financiers d'un groupe, peut utiliser les travaux d'autres auditeurs. Lorsqu'il n'est pas en mesure d'obtenir suffisamment de pièces appropriées sur une composante quelconque de ce groupe, il doit tenir compte de l'incidence d'une telle limitation de l'étendue de sa vérification sur l'opinion qu'il émet sur les états financiers du groupe.

²⁵ *Compliance and the compliance function in banks*, Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, avril 2005. Comme cela y est précisé, l'expression « fonction de conformité » est utilisée dans ce document pour désigner le personnel chargé de son exécution et non pour décrire une structure organisationnelle particulière qui serait préconisée.

de l'établissement bancaire, d'autre part, peut laisser place à des actions contraires aux intérêts de la banque et de ses actionnaires. Cela pourrait être le cas, par exemple, lorsque des transactions sont conclues en fonction de critères de volume et/ou de rentabilité à court terme pour la banque, sans qu'il soit véritablement tenu compte des risques encourus à court ou à long terme.

45. Conformément à la politique de rémunération, le conseil d'administration ou le comité *ad hoc* désigné par le conseil devrait déterminer ou approuver la rémunération des administrateurs et des membres de la direction générale et s'assurer qu'elle est en conformité avec la culture, les objectifs et la stratégie à long terme ainsi qu'avec la structure de contrôle de la banque. Il peut être judicieux de confier la politique de rémunération à un comité du conseil composé entièrement ou majoritairement d'administrateurs indépendants, afin de limiter les conflits d'intérêts potentiels et de fournir des assurances aux actionnaires et autres parties prenantes.

46. Au vu du rôle de surveillance et de la fonction de contre-pouvoir exercés par le conseil vis-à-vis de la direction générale (voir plus haut), la rémunération des administrateurs externes, en particulier ceux qui sont membres de comités du conseil, tels le comité d'audit ou le comité de gestion des risques, devrait prendre en considération les responsabilités de ces administrateurs et le temps qu'ils consacrent à leur mission, mais elle ne devrait pas être indûment liée aux résultats à court terme de la banque.

47. Lorsque les administrateurs dirigeants ou les membres de la direction générale reçoivent une rémunération liée aux résultats, celle-ci devrait être soumise à des conditions adéquates et objectives, conçues pour renforcer la valeur de l'entreprise à long terme. Pour éviter de créer des incitations à prendre des risques excessifs, les échelles de salaires devraient être établies, dans le cadre de la politique générale de l'établissement, de manière à ne pas donner trop de poids aux performances à court terme, tels les gains de négociation. De même, la politique de rémunération devrait préciser les conditions auxquelles les administrateurs et les principaux dirigeants peuvent détenir et négocier des actions de la banque ou de sociétés affiliées dans lesquelles la banque a un intérêt financier significatif, ainsi que les procédures à suivre pour octroyer et réévaluer les options d'achat d'actions, lorsque celles-ci constituent une composante significative de la rémunération globale.

Principe 7

La banque devrait être administrée de façon transparente.

48. La transparence est un élément essentiel de l'efficacité d'une bonne gouvernance d'entreprise. Comme le soulignent les recommandations du Comité de Bâle dans ce domaine²⁶, il est difficile aux actionnaires, aux autres parties prenantes et aux intervenants du marché d'apprécier effectivement et convenablement la responsabilité du conseil d'administration et de la direction générale en l'absence de transparence. C'est le cas lorsque les actionnaires, les autres parties prenantes et les intervenants de marché ne disposent pas d'informations suffisantes sur la structure d'actionnariat et sur les objectifs de la banque pour juger de l'efficacité avec laquelle le conseil d'administration et la direction générale administrent la banque.

49. Une communication financière de qualité favorise la discipline de marché et, ce faisant, une bonne gouvernance d'entreprise, tandis que les déclarations aux autorités de

²⁶ *Renforcement de la transparence bancaire*, Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, septembre 1998.

contrôle améliorent la capacité de ces dernières à suivre plus efficacement la sécurité et la solidité des banques. Même si les banques non cotées en bourse, particulièrement les filiales à 100 %, peuvent être moins concernées par la discipline de marché, elles peuvent néanmoins représenter les mêmes types de risque pour le système financier que les autres banques, et ce, à divers titres, notamment à travers leur participation aux systèmes de paiement et leur activité de collecte de dépôts auprès de la clientèle de détail. Rendre compte de certains aspects de la gouvernance d'entreprise dans la communication financière et dans les déclarations aux autorités de contrôle, conformément à la législation nationale et à la pratique prudentielle, peut aider les intervenants de marché et les autres parties prenantes à suivre la situation de la banque, au double plan de sa sécurité et de sa solidité.

50. Il est souhaitable que la banque donne régulièrement au public des informations fidèles sur certains points énumérés ci-dessous, sur son site Internet, dans son rapport annuel et ses états périodiques, dans les déclarations prudentielles, ou bien par d'autres moyens appropriés²⁷. La communication devrait être proportionnelle à la taille, à la complexité, à la structure d'actionariat, au poids économique des activités et au profil de risque de la banque, et elle devrait tenir compte également du fait que la banque est ou non cotée en bourse. La liste ci-après ne prétend pas répertorier tous les types d'information devant être inclus dans la communication financière ou les déclarations aux autorités de contrôle (en effet, ces dernières peuvent exiger aussi la diffusion de certaines informations concernant des données financières, des expositions au risque, des aspects liés à la conformité ou à l'audit interne, etc.) ; elle présente des informations plus spécifiquement relatives à la gouvernance d'une banque.

- Structure du conseil (par exemple, règles de fonctionnement, nombre de membres, nom des administrateurs, processus de sélection, qualifications requises, appartenance des administrateurs à d'autres conseils, critères d'indépendance, intérêts significatifs dans des transactions ou des questions engageant la banque ; composition, mandat et attributions des comités) ; structure de la direction générale (notamment attributions, circuits d'information, qualifications et expérience des membres).
- Grandes lignes de la structure d'actionariat (principaux actionnaires et droits de vote, propriétaires effectifs²⁸, participation des principaux actionnaires au conseil ou à la direction générale, assemblées générales d'actionnaires).
- Structure organisationnelle (par exemple, organigramme, lignes de métier, filiales et sociétés affiliées, comités de direction).
- Informations sur le système d'incitations financières de la banque (politique de rémunération, traitements des administrateurs et de la direction, primes, options d'achat d'actions).
- Code de conduite, normes de comportement professionnel et/ou principes déontologiques de la banque (y compris, s'il y a lieu, toute dérogation) ainsi que

²⁷ Ces considérations sur la transparence ne visent pas à définir un nouveau régime de communication financière, comparable à ceux prescrits dans les normes comptables nationales et internationales ; elles viennent simplement compléter les exigences spécifiques en matière de communication financière applicables aux banques adoptant Bâle II.

²⁸ Lorsque la banque ne dispose pas d'information sur les propriétaires effectifs ou n'est pas autorisée à la rendre publique, cette information devrait, au minimum, pouvoir être obtenue par les autorités de contrôle et les autorités judiciaires et/ou en suivant une procédure judiciaire.

structures et politiques de gouvernance applicables (en particulier, teneur du code ou de la politique de gouvernance d'entreprise et processus de sa mise en œuvre, de même qu'autoévaluation, par le conseil, de ses résultats au regard des dispositions dudit code ou de ladite politique).

- Dans le cas d'une banque à capitaux publics, politique d'actionnariat définissant les objectifs globaux de l'actionnariat d'État, le rôle de l'État dans la gouvernance de la banque et la façon dont il entend appliquer sa politique d'actionnariat.
- Politiques de la banque en matière de conflits d'intérêts (voir plus haut) ainsi que nature et ampleur des transactions avec des sociétés du même groupe et des parties liées (sous forme agrégée, éventuellement, pour les prêts ordinaires à des employés), et notamment toute activité bancaire dans laquelle les administrateurs ou les membres de la direction générale ont des intérêts significatifs, soit directement, soit indirectement, soit encore pour le compte de tiers²⁹.

51. Bien que la présente section ne porte pas essentiellement sur la communication financière, il conviendrait de souligner que les états financiers complets (publiés annuellement), avec leurs notes annexes et leurs appendices, devraient pouvoir être consultés par les déposants et les autres clients (par exemple, sur le site Internet ou dans les locaux de la banque, ou encore dans les déclarations aux autorités de contrôle lorsque ces déclarations sont mises à la disposition du public) afin de donner une image claire et complète de la situation financière de la banque et de permettre à la discipline de marché de s'exercer³⁰.

Principe 8

Le conseil d'administration et la direction générale devraient bien comprendre la structure opérationnelle de la banque, y compris lorsque la banque opère dans des juridictions, ou par l'intermédiaire de structures, qui font écran à la transparence (principe de « connaissance de la structure »).

52. Les problèmes de gouvernance d'entreprise surgissent lorsque les banques opèrent par l'intermédiaire de structures qui manquent de transparence ou font obstacle à la transparence. Il arrive que des banques choisissent d'opérer dans certaines juridictions³¹ ou bien de mettre en place des structures complexes (véhicules *ad hoc* ou montages sous forme de fiducie), souvent pour des motifs légitimes justifiés par leur activité. Cela peut toutefois présenter des risques financiers, juridiques ou de réputation pour l'établissement bancaire, empêcher le conseil d'administration et la direction générale d'exercer une surveillance adéquate et nuire à l'efficacité du contrôle bancaire. En conséquence, la direction générale d'une banque devrait s'assurer que ces structures ou activités sont

²⁹ Dans le cadre de son activité d'amélioration des normes, l'IASB (International Accounting Standards Board) a révisé sa norme relative aux transactions avec des parties liées. Pour l'essentiel, la révision a étendu la définition des parties liées et élargi le champ des informations à publier, afin de sensibiliser l'utilisateur aux répercussions de transactions avec des parties liées sur les résultats financiers d'une entreprise (Norme IAS 24, *Information relative aux parties liées*).

³⁰ Dans certaines juridictions, les banques ne sont tenues de communiquer que des états financiers partiels ou abrégés. Cela peut limiter la divulgation d'utiles éclaircissements sur les états financiers ainsi que d'informations sur des questions de nature plus qualitative, faisant par là obstacle à la transparence et à la discipline de marché.

³¹ Dans certaines juridictions, dont des places franches, les mécanismes veillant au respect de l'application des lois manquent de transparence et de rigueur, ce qui porte à l'opacité et nuit à l'efficacité de la gestion et du contrôle.

conformes aux lois et règlements applicables. Le conseil d'administration devrait également examiner la nécessité d'opérer dans des juridictions de ce type ou d'employer de telles structures, et établir les limites appropriées à cet égard ; il devrait veiller à ce que la direction générale mette en place des politiques visant à recenser et à gérer toute la gamme des risques associés à ces structures ou activités. Le conseil d'administration, ou la direction générale dans le cadre des orientations édictées par le conseil, devrait documenter toutes ces étapes (examen, autorisation, gestion des risques) afin que le processus soit transparent pour les auditeurs et les autorités de contrôle.

53. Outre le risque direct associé au fait d'opérer dans les juridictions ou de recourir à certaines structures qui manquent de transparence ou font obstacle à la transparence, les banques peuvent également être exposées à des risques indirects lorsqu'elles offrent certains services ou mettent en place des structures opaques pour le compte de leur clientèle³². Parmi les prestations et opérations concernées : constitution d'entreprises ou établissement de partenariats, diverses fonctions de mandataire ou montages complexes de financements structurés. Ces prestations sont souvent lucratives et servent les buts professionnels légitimes de la clientèle, mais il peut arriver, dans certains cas, que ces produits et activités proposés par les banques soient utilisés à des fins illicites ou inappropriées, ce qui peut également présenter d'importants risques juridiques et de réputation pour les banques offrant de tels services. Les banques concernées devraient par conséquent mettre en place des politiques et des procédures visant à déterminer et à gérer l'ensemble des risques significatifs liés aux activités de cette nature.

54. À cet égard, le conseil d'administration devrait prendre des mesures pour s'assurer que les risques découlant de ces activités sont bien compris et gérés.

- Le conseil d'administration devrait s'assurer que la direction générale suit des politiques claires concernant la conduite d'activités par l'intermédiaire de structures ou dans des juridictions faisant obstacle à la transparence.
- Le comité d'audit de la société mère devrait surveiller l'audit interne des contrôles relatifs à ces structures et activités, et il devrait rendre compte au conseil d'administration des résultats de ses vérifications chaque année, ou chaque fois que sont décelés des événements ou des manquements significatifs.
- Des politiques, procédures et stratégies appropriées devraient régir l'approbation des structures, instruments ou produits financiers complexes employés ou vendus dans toute unité commerciale de la banque. De plus, le conseil devrait établir une politique et une procédure appropriées afin d'évaluer régulièrement, dans le cadre de l'examen périodique de la direction, l'utilisation et/ou la vente de tels structures, instruments ou produits. Les banques ne devraient admettre les structures, instruments ou produits financiers complexes que si les risques financiers, juridiques et de réputation significatifs découlant de leur utilisation/vente peuvent être convenablement évalués et gérés.

55. Le conseil d'administration et la direction peuvent améliorer l'efficacité de leur action en exigeant que les examens de contrôle interne portent non seulement sur les opérations de « cœur de métier », mais aussi sur celles menées (soit pour compte propre, soit pour le compte de la clientèle) dans des juridictions ou par l'intermédiaire de structures qui manquent de transparence. Ces examens devraient comporter, par exemple, des inspections régulières par les auditeurs internes, un réexamen des activités visant à

³² *Devoir de diligence des banques au sujet de la clientèle*, Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, octobre 2001.

s'assurer qu'elles restent conformes à leur objet initial, un contrôle de conformité avec les lois et règlements applicables, et une évaluation des risques juridiques et de réputation liés à ces activités ou structures. La fréquence de ces examens devrait être fonction du risque évalué, et la direction devrait s'assurer que le conseil est avisé de l'existence et des modalités de gestion de tout risque significatif recensé.

56. Bien qu'il appartienne au conseil d'administration de surveiller et d'approuver généralement les politiques, et à la direction générale de recenser et de gérer les risques significatifs découlant de l'ensemble des activités de la banque, ces deux organes devraient exercer plus strictement leur obligation de diligence lorsque la banque opère dans des juridictions, par l'intermédiaire de structures, ou fournit des services à ses clients qui limitent la transparence et peuvent s'opposer à un contrôle bancaire efficace. À cet égard, le conseil d'administration – ou la direction générale, dans le cadre des orientations édictées par le conseil – devrait veiller à ce que la banque dispose de politiques et de procédures permettant :

- d'évaluer régulièrement la nécessité de mener des activités dans des juridictions ou par l'intermédiaire de structures complexes qui limitent la transparence ;
- de recenser, mesurer et gérer tous les risques significatifs, y compris les risques juridiques et de réputation, découlant de telles activités ;
- de mettre en place des procédures d'approbation adéquates pour les transactions et les nouveaux produits, en particulier concernant les activités visées ici (par exemple, limites applicables, atténuation du risque juridique ou du risque de réputation, exigences en matière d'information) ;
- de définir clairement les attentes et les responsabilités, sous l'angle de la gouvernance, pour toutes les unités et toutes les lignes de métier au sein de l'établissement bancaire ;
- de définir et de bien appréhender l'objet de ces activités, et de s'assurer que ces dernières sont menées conformément à l'objet visé ;
- de surveiller l'évaluation régulière de la conformité avec l'ensemble des lois et règlements applicables, ainsi qu'avec les politiques internes de la banque ;
- de s'assurer que ces activités sont bien couvertes par les contrôles internes réguliers effectués par le siège de la banque, ainsi que par les audits externes ;
- de s'assurer que les informations relatives à ces activités et aux risques qui y sont associés sont aisément accessibles au siège de la banque, qu'elles font dûment l'objet de rapports au conseil d'administration et de déclarations aux autorités de contrôle ; que ces rapports et déclarations précisent notamment, pour ces activités, leur objet, les stratégies, les structures, les volumes, les risques et les contrôles ; que ces informations sont communiquées comme il convient au public.

IV. Rôle des autorités de contrôle

57. Le conseil d'administration et la direction générale sont responsables en dernier ressort des résultats de la banque. Le conseil est responsable devant les actionnaires de la bonne administration de la banque. L'une des missions essentielles des autorités de contrôle est, de ce fait, de promouvoir des pratiques solides en matière de gouvernance, en passant en revue et en évaluant l'application par la banque des principes de bonne gouvernance exposés dans la section III. À cette fin, la présente section énonce plusieurs principes pouvant aider les autorités de contrôle à évaluer la gouvernance d'entreprise dans les banques.

Les autorités de contrôle devraient formuler, à l'adresse des banques, des recommandations sur la bonne gouvernance d'entreprise et les pratiques volontaristes à mettre en place.

58. En mettant au point leurs recommandations, les autorités de contrôle devraient garder à l'esprit le fait que les banques adopteront des stratégies différentes, en fonction de leurs taille, complexité, structure et profil de risque. Le processus prudentiel devrait en tenir compte pour évaluer les pratiques de gouvernance de la banque.

Les autorités de contrôle devraient considérer que la gouvernance d'entreprise fait partie intégrante de la protection des déposants.

59. Une bonne gouvernance d'entreprise prend en considération non seulement les intérêts des actionnaires, mais aussi ceux des déposants. Il est donc nécessaire que les autorités de contrôle établissent que chaque banque mène ses activités de façon à ne pas léser les déposants. Par conséquent, il conviendrait de considérer les intérêts des déposants en tenant compte des systèmes d'assurance des dépôts en place, de la nécessité d'éviter tout « aléa moral » que peuvent comporter certaines conceptions de la protection des consommateurs, et des autres principes applicables.

Les autorités de contrôle devraient déterminer si la banque a adopté et effectivement mis en œuvre des politiques et pratiques de bonne gouvernance d'entreprise.

60. Il importe, dans le contrôle prudentiel destiné à vérifier la sécurité et la solidité des banques, de comprendre comment la gouvernance influe sur le profil de risque. Les autorités de contrôle devraient non seulement évaluer les politiques et procédures de gouvernance, mais également s'assurer qu'elles sont effectivement appliquées. Elles devraient attendre des banques qu'elles se dotent de structures organisationnelles comportant des systèmes appropriés de contre-pouvoirs. Leurs recommandations devraient mettre l'accent sur la responsabilité et la transparence.

61. Les autorités de contrôle, de même que les autorités chargées d'accorder l'agrément des banques, devraient obtenir les informations permettant d'évaluer l'expertise et l'intégrité des personnes proposées pour assurer les fonctions d'administrateur et de membre de la direction. Les critères de compétence et d'honorabilité devraient notamment englober les éléments suivants : 1) les aptitudes et l'expérience dont la personne peut faire bénéficier la banque pour sa sécurité et sa solidité ; 2) tout antécédent judiciaire ou tout jugement défavorable des autorités de surveillance prudentielle de nature à rendre la personne inapte, selon l'appréciation des autorités de contrôle, à occuper un poste important dans une banque. Les autorités de contrôle devraient en outre s'assurer que, dans chaque établissement, le conseil d'administration et la direction générale ont mis en place des

procédures destinées à vérifier qu'ils s'acquittent de leurs missions et responsabilités. Il peut être utile, à cet égard, que les autorités de contrôle rencontrent les différents administrateurs et membres de la direction générale dans le cadre du processus régulier de surveillance prudentielle.

Les autorités de contrôle devraient évaluer la qualité des fonctions d'audit et de contrôle des banques.

62. Les autorités de contrôle devraient vérifier que la banque a mis en place des mécanismes efficaces permettant au conseil d'administration et à la direction générale de s'acquitter de leurs responsabilités de surveillance. La banque doit notamment disposer des fonctions suivantes : audit interne et externe, gestion des risques et conformité. À cet égard, les autorités de contrôle devraient chercher à déterminer si le conseil d'administration exerce une surveillance effective de ces fonctions. Cela pourrait prendre la forme (avec le consentement de la direction générale, le cas échéant) de réunions avec les auditeurs internes et externes, ainsi qu'avec les responsables de la gestion des risques, de la conformité et d'autres personnes responsables des fonctions de contrôle. Les autorités de contrôle devraient s'assurer que la fonction d'audit interne procède effectivement et en toute indépendance à des examens complets de la gestion des risques et des contrôles internes. Elles devraient évaluer la qualité des contrôles internes visant à favoriser une gouvernance efficace. Il importe que de véritables mesures de contrôle interne soient non seulement bien définies dans les politiques et les procédures, mais aussi qu'elles soient dûment mises en œuvre.

Les autorités de contrôle devraient évaluer l'incidence de la structure du groupe auquel appartient la banque.

63. Les autorités de contrôle devraient pouvoir obtenir des renseignements sur la structure du groupe dont la banque fait partie. Ainsi, la direction devrait, sur demande des autorités de contrôle, être en mesure de fournir une liste complète de toutes les unités du groupe apparentées à la banque, ainsi que des lignes de métier du groupe. Les renseignements relatifs à la structure du groupe devraient permettre une évaluation des compétences et de l'honorabilité des principaux actionnaires et des administrateurs de la société mère de même que de la qualité du processus de surveillance à l'intérieur du groupe, y compris de la coordination des fonctions homologues au niveau de la banque et au niveau du groupe. Les autorités de contrôle devraient également s'assurer qu'il existe entre la banque et le conseil d'administration de la société mère (et inversement) un circuit d'information et de transmission de rapports sur tous les risques significatifs et sur toute autre question pouvant toucher le groupe (principe, par exemple, de la « connaissance de la structure » dans l'ensemble du groupe). Lorsqu'une banque ou le groupe dont elle fait partie a une dimension internationale, les autorités de contrôle bancaire concernées devraient coopérer entre elles et partager leurs informations, par souci d'efficacité et pour alléger la charge prudentielle³³. Lorsque les banques opèrent dans des juridictions ou par l'intermédiaire de structures qui font obstacle à la transparence, les pouvoirs publics devraient s'employer à adopter des lois et réglementations permettant aux superviseurs d'obtenir et d'examiner la documentation utilisée par la banque dans le cadre du processus

³³ Ce principe est exposé dans le document publié en mai 1983 par le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, sous le titre *Principes pour la supervision des établissements des banques à l'étranger* (« Concordat de Bâle »), et dans les documents ultérieurs du Comité traitant de la coopération prudentielle et du contrôle dans les pays d'origine et d'accueil.

d'analyse et d'autorisation des risques et de prendre les mesures prudentielles qui conviennent, si nécessaire, pour corriger les insuffisances et mettre fin à des activités inappropriées.

Les autorités de contrôle devraient porter à l'attention du conseil d'administration et de la direction générale les problèmes qu'elles ont décelés dans le cadre de leur activité prudentielle.

64. De mauvaises pratiques de gouvernance peuvent être soit la cause, soit le symptôme de problèmes plus vastes, qui méritent analyse. Les autorités de contrôle devraient être attentives à tout indice de détérioration dans l'administration de la banque. Lorsqu'elles estiment que la banque prend des risques qu'elle n'est pas capable de mesurer ou de maîtriser, elles devraient en tenir responsables le conseil d'administration ainsi que la direction générale et exiger que des mesures soient prises sans tarder pour y remédier.

V. Favoriser un environnement propice à une bonne gouvernance d'entreprise

65. Le Comité de Bâle reconnaît que le conseil d'administration et la direction générale sont les premiers responsables de la bonne gouvernance dans les banques. De plus, comme le rappelle la section IV, les autorités de contrôle ont un rôle important à jouer dans l'élaboration de recommandations et dans l'évaluation des pratiques de gouvernance des banques. Toutefois, de nombreux intervenants peuvent également promouvoir une gouvernance de qualité, en particulier :

- les actionnaires – en exerçant leurs droits de manière active et avisée ;
- les déposants et la clientèle en général – en ne faisant pas affaire avec des banques qui ne fonctionnent pas sur des principes sains ;
- les auditeurs, corps d'experts bien établis, – par les normes d'audit ainsi que les rapports au conseil d'administration, à la direction générale et aux autorités de contrôle ;
- les associations professionnelles bancaires – par la mise en œuvre de principes librement adoptés par la profession et de codes de bonnes pratiques acceptés et publiés ;
- les sociétés de conseil spécialisées dans les risques bancaires – en aidant les banques à mettre en œuvre de bonnes pratiques de gouvernance ;
- les pouvoirs publics – en adoptant et en faisant respecter le cadre juridique et en mettant en place un dispositif judiciaire efficace ;
- les agences de notation du crédit – en examinant et en évaluant l'incidence des pratiques de gouvernance sur le profil de risque d'une banque ;
- les autorités de surveillance des activités sur titres, les bourses et autres organismes d'autoréglementation – en édictant leurs exigences de communication financière et leurs critères d'admission ;
- les employés – en faisant connaître leurs préoccupations face à des pratiques illégales ou contraires à l'éthique ou face à d'autres défaillances en matière de gouvernance d'entreprise.

66. Comme on l'a vu, il est possible d'améliorer la gouvernance d'entreprise en traitant certaines questions d'ordre juridique :

- protection et promotion des droits des actionnaires ;
- clarification des attributions des divers organes de l'entreprise en matière de gouvernance ;
- établissement d'un environnement exempt de toute forme de corruption ;
- adoption de lois, règlements et autres mesures permettant de concilier les intérêts de la direction, du personnel et des actionnaires.

Tous ces éléments peuvent contribuer à instaurer un cadre d'activité et un environnement juridique hautement favorables à une bonne gouvernance d'entreprise et propices aux initiatives des autorités de contrôle dans ce domaine.

67. Le Comité reconnaît que, pour renforcer la gouvernance d'entreprise, certains pays auront peut-être à faire face à des difficultés particulières. Le dispositif et les mécanismes fondamentaux de gouvernance qui se sont développés dans les économies avancées – notamment un cadre juridique sûr, un processus prudentiel efficace, un système judiciaire

indépendant et des marchés financiers efficaces – peuvent être déficients ou absents dans nombre d'économies en transition. L'amélioration de ce dispositif et de ces mécanismes de gouvernance se justifie par les avantages qui en découleront : une efficacité opérationnelle renforcée ; un accès plus large au crédit, à un moindre coût ; une meilleure réputation. Elle reposera sur des actions dont la nature variera probablement dans le temps, à mesure que les pays avancent, chacun à son rythme, vers une conformité minimale aux exigences réglementaires, puis vers un engagement croissant en faveur de bonnes pratiques de gouvernance.