

---

**COMITE DE BALE SUR LE CONTROLE BANCAIRE**

---

**Septembre 1999**

**RENFORCEMENT DE LA GOUVERNANCE  
D'ENTREPRISE POUR LES  
ORGANISATIONS BANCAIRES**

---

**BANQUE DES REGLEMENTS INTERNATIONAUX**  
**Bâle, Suisse**

---



## **Groupe sur la gestion des risques du Comité de Bâle sur le contrôle bancaire**

### Président

M. Roger Cole - Conseil de la Réserve fédérale, Washington, D.C.

Banque Nationale de Belgique, Bruxelles	M. Philip Lefèvre
Commission bancaire et financière, Bruxelles	M. Jos Meuleman
Bureau du Surintendant des institutions financières, Ottawa	M <sup>me</sup> Aina Liepins M. Leshak Tymcio
Commission bancaire, Paris	M. Frédéric Visnovsky
Deutsche Bundesbank, Francfort-sur-le-Main	M <sup>me</sup> Magdalene Heid
Bundesaufsichtsamt für das Kreditwesen, Berlin	M. Uwe Neumann
Banca d'Italia, Rome	M. Paolo Pasca
Banque du Japon, Tokyo	M. Toshihiko Mori
Agence de surveillance financière, Tokyo	M. Kiyotaka Sasaki
Commission de surveillance du secteur financier, Luxembourg	M. Erik Osch
De Nederlandsche Bank, Amsterdam	M. Job Swank
Finansinspektionen, Stockholm	M. Jan Hedquist
Sveriges Riksbank, Stockholm	M. Johan Molin
Commission fédérale des banques, Berne	M <sup>me</sup> Renate Lischer M. Martin Sprenger
Financial Services Authority, Londres	M <sup>me</sup> Vyvian Bronk M. Jeremy Quick
Bank of England, Londres	M <sup>me</sup> Alison Emblow
Federal Deposit Insurance Corporation, Washington, D.C.	M. Mark Schmidt
Office of the Comptroller of the Currency, Washington, D.C.	M. David Gibbons
Commission européenne, Bruxelles	M <sup>me</sup> Katharine Seal
Secrétariat du Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, Banque des Règlements Internationaux	M <sup>me</sup> Betsy Roberts



## Table des matières

I.	Introduction .....	1
II.	Gouvernance d'entreprise au sein des banques .....	3
III.	Saines pratiques de gouvernance d'entreprise .....	5
	Définir et communiquer à toute l'organisation bancaire des objectifs stratégiques ainsi qu'un ensemble de valeurs pour l'entreprise .....	5
	Établir clairement et faire respecter les attributions et responsabilités à tous les niveaux de l'organisation .....	5
	S'assurer que les membres du conseil d'administration ont les qualifications voulues pour remplir leur mission, qu'ils ont une idée précise de leur rôle dans la gouvernance d'entreprise et qu'ils ne sont pas soumis à une influence excessive émanant de la direction ou d'intérêts extérieurs .....	6
	S'assurer que la direction générale exerce un rôle de surveillance approprié .....	7
	Savoir exploiter le travail des auditeurs internes et externes, étant donné l'importante fonction de contrôle qu'ils exercent .....	8
	S'assurer que la politique de rémunération est compatible avec les valeurs éthiques, les objectifs, la stratégie et la structure de contrôle de la banque .....	8
	Assurer la transparence dans la gouvernance d'entreprise .....	8
IV.	Instaurer un environnement favorable à une saine gouvernance d'entreprise .....	10
V.	Rôle des autorités de contrôle .....	11



# Renforcement de la gouvernance d'entreprise pour les organisations bancaires

## I. Introduction

1. La question de la gouvernance d'entreprise suscite depuis quelque temps beaucoup d'intérêt dans diverses enceintes nationales et internationales. L'OCDE, en particulier, a publié un ensemble de normes et de lignes directrices dans ce domaine pour «aider les gouvernements à évaluer et améliorer le cadre juridique, institutionnel et réglementaire régissant, à l'échelon national, l'organisation du pouvoir dans l'entreprise, et proposer des orientations et des suggestions aux autorités boursières, aux investisseurs, aux sociétés et à d'autres parties intervenant dans le processus d'élaboration d'un système efficace de gouvernement d'entreprise<sup>1</sup>.»

2. Dans le cadre de l'action qu'il conduit sur les questions prudentielles, le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire<sup>2</sup> s'est attaché à mettre à profit l'expérience collective de ses membres et d'autres autorités de contrôle pour formuler des recommandations visant à promouvoir des pratiques bancaires sûres et saines. En publiant ce document, il désire souligner l'importance que revêtent les principes de l'OCDE pour les banques, attirer l'attention sur les questions de gouvernance traitées dans de précédents rapports du Comité et soumettre à l'examen des banques et de leurs autorités de contrôle un certain nombre d'aspects nouveaux concernant la gouvernance d'entreprise.

3. Le contrôle bancaire perd de son efficacité en l'absence d'une saine gouvernance d'entreprise. C'est pourquoi les autorités de contrôle des banques ont tout intérêt à s'assurer que chaque organisation bancaire applique effectivement de tels principes. L'expérience montre qu'il est indispensable que les banques disposent d'un système de freins et contrepoids approprié et que les responsabilités soient bien définies à chaque niveau. En termes clairs, lorsque les principes de saine gestion sont appliqués, le travail des autorités de contrôle se trouve grandement facilité; ils peuvent contribuer à instaurer un climat de collaboration entre dirigeants des banques et autorités de contrôle.

4. Les documents récents du Comité de Bâle recommandant de saines pratiques soulignent la nécessité, pour les banques, de définir des stratégies pour la conduite de leurs opérations et de déterminer les responsabilités pour l'exécution de ces stratégies. En outre, la transparence des informations sur la situation, les décisions et les actions de l'établissement est un élément intrinsèque de la responsabilité, en ce sens que les intervenants disposent de données suffisantes pour porter un jugement sur la gestion de la banque.

---

<sup>1</sup> Voir *Principes de l'OCDE relatifs au gouvernement d'entreprise*, 21 juin 1999.

<sup>2</sup> 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, des Etats-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, à Bâle, siège de son Secrétariat permanent.

5. Les présentes recommandations se rapportent à une structure de gestion composée d'un conseil d'administration et d'une direction générale. Le Comité reconnaît que les lois et règlements régissant les fonctions de ces deux instances diffèrent sensiblement d'un pays à l'autre. Dans certains, il s'agit d'un conseil de surveillance qui n'a pas de fonctions exécutives. Dans d'autres pays, en revanche, il dispose de compétences plus larges, en ce sens qu'il définit le cadre général de gestion de la banque. Étant donné ces différences, les notions de conseil d'administration et de direction générale ne désignent pas, dans ce document, des entités juridiques mais plutôt deux niveaux de prise de décision au sein d'une banque. Le terme «structures» de gouvernance d'entreprise renvoie parfois ici à ces conceptions du conseil d'administration et de la direction générale.

6. Le Comité de Bâle diffuse ce document aux autorités de contrôle du monde entier, car il devrait leur permettre d'inciter les organisations bancaires de leur pays à pratiquer une saine gouvernance d'entreprise. Conscient que la conception structurelle de la gestion de l'entreprise diffère d'un pays à l'autre, le Comité prône l'adoption de pratiques susceptibles de renforcer la gouvernance d'entreprise dans le cadre de structures diverses.

## II. Gouvernance d'entreprise au sein des banques

7. Le document de l'OCDE définit la gouvernance d'entreprise comme un concept qui fait référence «aux relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et d'autres parties prenantes à ses activités. Il détermine également la structure par laquelle sont définis les objectifs d'une entreprise ainsi que les moyens de les atteindre et d'assurer un suivi des résultats obtenus. Un système de gouvernance d'entreprise de qualité devrait encourager le conseil d'administration et la direction à poursuivre des objectifs conformes aux intérêts de la société et des actionnaires et faciliter un suivi étroit des résultats obtenus afin d'encourager l'entreprise à mieux employer ses ressources».

8. Les banques sont une composante clé de toute économie. Elles fournissent des ressources aux entreprises commerciales, des services financiers de base à un large segment de la population et l'accès à des systèmes de paiement. En outre, on attend d'elles qu'elles octroient du crédit et des liquidités lorsque les conditions de marché sont difficiles. L'importance des banques pour les économies nationales ressort clairement du fait que, dans la quasi-totalité des pays, leurs activités sont réglementées et qu'elles bénéficient d'un dispositif de protection de l'État. Il est donc primordial que les établissements bancaires appliquent une gouvernance d'entreprise rigoureuse.

9. Au niveau des banques, la gouvernance d'entreprise se réfère à la manière dont le conseil d'administration et la direction générale gèrent les opérations et autres activités; elle se reflète ainsi dans la façon dont elles:

- fixent leurs objectifs (notamment la production de bénéfices pour les actionnaires);
- conduisent leur activité commerciale courante;
- tiennent compte des intérêts des parties prenantes reconnues<sup>3</sup>;
- 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.

10. Le Comité de Bâle a récemment publié divers documents soulignant l'importance de la gouvernance d'entreprise, notamment *Principes pour la gestion du risque de taux d'intérêt (Principles for the management of interest rate risk)* (septembre 1997), *Cadre pour les systèmes de contrôle interne dans les organisations bancaires (Framework for internal control systems in banking organisations)* (septembre 1998), *Renforcement de la transparence bancaire (Enhancing bank transparency)* (septembre 1998) et *Principes for the management of credit risk* (document soumis à consultation en juillet 1999). Ces études montrent que les stratégies et techniques essentielles à une saine gouvernance d'entreprise incluent les éléments suivants:

---

<sup>3</sup> Les «parties prenantes» incluent les employés, les clients, les fournisseurs et la communauté. Compte tenu du rôle unique des banques dans les économies nationales et locales et dans les systèmes financiers, les autorités de contrôle et l'État sont également parties prenantes.

- valeurs, codes de conduite et autres normes de comportement approprié relatifs à l'entreprise et système en garantissant l'application;
- stratégie d'entreprise bien structurée permettant de mesurer les résultats d'ensemble de l'entreprise et la contribution des individus;
- attribution claire des responsabilités et pouvoirs de décision, notamment hiérarchie des autorisations requises de la base jusqu'au conseil d'administration;
- mise en place d'un dispositif assurant l'interaction et la coopération entre conseil d'administration, direction générale et auditeurs;
- systèmes rigoureux de contrôle interne faisant appel aux fonctions d'audit interne et externe, fonctions de gestion des risques indépendantes des départements opérationnels et autres mécanismes de freins et contrepoids;
- surveillance spéciale des expositions aux risques en présence de situations potentiellement très conflictuelles, notamment dans le cadre des relations d'affaires avec des emprunteurs apparentés à la banque, de gros actionnaires, la direction générale ou les principaux décideurs au sein de l'établissement (opérateurs, par exemple);
- incitations financières et autres (rémunération, promotion, reconnaissance particulière) destinées à encourager dirigeants, cadres et employés à agir de façon appropriée;
- circulation adéquate de l'information dans l'entreprise et à l'extérieur.

11. Le fait même que les structures de gouvernance d'entreprise diffèrent selon les pays montre qu'il n'existe pas de solution universelle aux questions structurelles et que les lois ne doivent pas nécessairement être cohérentes d'un pays à l'autre. Cela étant, les règles de saine gouvernance peuvent être appliquées quelle que soit la forme utilisée par l'organisation bancaire. Il existe quatre grandes formules de surveillance que les banques devraient inclure dans leur structure organisationnelle afin d'instaurer un système approprié de freins et contrepoids: 1) surveillance exercée par le conseil d'administration ou le conseil de surveillance; 2) surveillance assurée par des individus n'intervenant pas dans la conduite courante des divers secteurs d'activité; 3) supervision hiérarchique directe des différents secteurs d'activité; 4) fonctions indépendantes de gestion des risques et d'audit. Par ailleurs, il est important que les agents qui occupent des postes clés offrent les garanties de compétence et d'honorabilité requises. La participation de l'État au capital d'une banque peut infléchir les stratégies et objectifs de l'établissement et modifier la structure interne de la gouvernance. Par conséquent, les principes généraux à cet égard valent également pour les banques à capitaux publics.

### **III. Saines pratiques de gouvernance d'entreprise**

12. Comme on l'a noté plus haut, les autorités de contrôle ont tout intérêt à s'assurer que les banques appliquent une saine gouvernance d'entreprise. L'analyse qui suit s'appuie sur leur expérience en matière de problèmes de gouvernance et formule des suggestions sur les pratiques qui pourraient aider à éviter ces problèmes. Ces pratiques devraient être considérées comme des éléments cruciaux de tout processus de gouvernance d'entreprise.

#### **Définir et communiquer à toute l'organisation bancaire des objectifs stratégiques ainsi qu'un ensemble de valeurs pour l'entreprise.**

13. Il est difficile de conduire les activités d'une organisation en l'absence d'objectifs stratégiques ou de valeurs de référence. Le conseil devrait donc définir les stratégies qui guideront le cours des activités de la banque. Il doit aussi montrer l'exemple et approuver les valeurs de l'entreprise pour lui-même, la direction générale et les autres employés. Ce système de valeurs devrait reconnaître qu'il importe au plus haut point de discuter franchement et sans délai des problèmes rencontrés. Il faut, en particulier, que ce système bannisse toute forme de corruption des activités de l'établissement, tant dans le cadre des relations internes que dans les transactions avec l'extérieur.

14. Le conseil d'administration devrait veiller à ce que la direction générale applique des politiques qui interdisent (ou limitent strictement) les activités et relations portant atteinte à la qualité de la gouvernance, telles que:

- conflits d'intérêts;
- prêts aux cadres et employés ou autres formes de transactions pour compte propre (les prêts internes, par exemple, devraient être accordés à des conditions correspondant à celles du marché et se limiter à certains types de crédits; d'autre part, des états devraient être communiqués au conseil et soumis à l'examen des auditeurs internes et externes);
- octroi d'un traitement préférentiel à des parties apparentées et à d'autres entités privilégiées (conditions de prêt très favorables, prise en charge de pertes de négociation, exemption de commissions, etc.).

Des procédures devraient être établies pour permettre au conseil de s'assurer que ces politiques sont respectées et que les manquements sont signalés à un niveau hiérarchique approprié.

#### **Établir clairement et faire respecter les attributions et responsabilités à tous les niveaux de l'organisation.**

15. Les conseils d'administration efficaces définissent clairement les attributions et principales responsabilités qui leur incombent ainsi que celles de la direction générale. Ils savent également que, lorsque les responsabilités ne sont pas établies ou que les attributions sont ambiguës et multiples, un problème peut se trouver aggravé si la réaction est tardive ou manque de fermeté. C'est à la direction générale qu'il appartient d'établir une hiérarchie des

responsabilités dans l'organisation, sans oublier toutefois qu'elle est responsable en dernier ressort devant le conseil de la bonne marche de la banque.

**S'assurer que les membres du conseil d'administration ont les qualifications voulues pour remplir leur mission, qu'ils ont une idée précise de leur rôle dans la gouvernance d'entreprise et qu'ils ne sont pas soumis à une influence excessive émanant de la direction ou d'intérêts extérieurs.**

16. Le conseil d'administration est responsable en dernier ressort des opérations et de la solidité financière de la banque. Il doit recevoir en temps voulu des éléments d'information suffisants pour évaluer la gestion de la direction. Il devrait comprendre un nombre suffisant d'administrateurs capables d'exercer un jugement indépendant, qui ne soit pas influencé par le point de vue de la direction, de gros actionnaires ou des pouvoirs publics. Inclure dans le conseil des administrateurs qualifiés ne faisant pas partie de la direction de l'établissement ou instituer un conseil de surveillance ou un comité d'audit distinct du conseil de direction peut renforcer l'indépendance et l'objectivité. En outre, venant d'autres entreprises, de tels administrateurs peuvent replacer les problèmes dans une perspective nouvelle, par exemple par la connaissance qu'ils ont de la situation locale, et permettre ainsi d'améliorer l'orientation stratégique donnée aux dirigeants. Des administrateurs externes qualifiés peuvent également apporter une précieuse expérience en matière de gestion lorsque l'entreprise traverse une période difficile. Le conseil devrait évaluer régulièrement la façon dont il s'acquitte de sa mission, déceler les points faibles et, le cas échéant, prendre des mesures pour y remédier.

17. Le conseil d'administration renforce la gouvernance d'entreprise lorsqu'il:

- comprend son rôle de surveillance et son «devoir de loyauté» envers la banque et ses actionnaires;
- assure une fonction de freins et contrepoids pour la gestion courante de la banque;
- s'estime en droit de poser des questions à la direction et n'hésite pas à en exiger des explications claires;
- recommande l'adoption de saines pratiques ayant fait leur preuve dans d'autres circonstances;
- fournit des avis impartiaux;
- est de taille raisonnable;
- évite les conflits d'intérêts dans ses activités et engagements vis-à-vis d'autres organisations;
- se réunit régulièrement avec la direction générale et l'audit interne afin d'arrêter et d'approuver des politiques, d'établir des circuits de communication et de suivre les progrès réalisés au regard des objectifs de l'entreprise;
- s'abstient de prendre part aux décisions quand il n'est pas en mesure de fournir un avis objectif;

- ne participe pas à la gestion courante de la banque.
18. Dans certains pays, le conseil d'administration des banques a jugé utile de s'adjoindre des comités spécialisés, notamment:
- un *comité de gestion des risques* - qui surveille les activités de la direction générale au niveau de la gestion des risques de crédit, de marché, de liquidité ainsi que des risques opérationnel, juridique et autres. (Cette tâche devrait inclure la transmission, par la direction générale, d'informations régulières sur les expositions aux risques et leur gestion.);
  - un *comité d'audit* - qui surveille le travail des auditeurs internes et externes, approuve leur nomination et leur licenciement, examine et approuve la portée et la fréquence des audits, reçoit les rapports correspondants et veille à ce que la direction prenne en temps opportun des mesures pour remédier aux insuffisances des contrôles, sanctionner le non-respect des politiques, des lois et des règlements et résoudre les autres problèmes signalés par les auditeurs. L'indépendance de ce comité peut être accrue s'il est composé d'administrateurs extérieurs possédant une expérience bancaire ou financière;
  - un *comité des rémunérations* - qui surveille les rétributions 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;
  - un *comité des nominations* - qui fournit une appréciation importante sur l'efficacité du conseil d'administration et dirige le processus de renouvellement et de remplacement des administrateurs.

### **S'assurer que la direction générale exerce un rôle de surveillance approprié.**

19. La direction générale est un élément clé de la gouvernance d'entreprise. De même que le conseil d'administration sert de frein et de contrepoids à la direction générale, celle-ci devrait assumer un rôle de surveillance vis-à-vis des cadres dans des domaines et activités spécifiques. Même dans les très petites banques, les décisions importantes de la direction ne devraient pas reposer sur une seule personne («principe des deux paires d'yeux»). Parmi les situations à éviter, on peut citer:

- les cadres supérieurs qui interviennent trop dans les prises de décision des services opérationnels;
- les cadres supérieurs qui sont chargés d'un domaine d'activité pour lequel ils n'ont ni les qualifications ni les connaissances voulues;
- les cadres supérieurs qui hésitent à contrôler le travail d'agents clés (tels que les opérateurs) obtenant de bons résultats, par crainte de les perdre.

20. La direction générale est composée d'un noyau de hauts responsables. Ce groupe devrait comprendre des personnes telles que le directeur financier, les chefs de division et le chef du service d'audit. Elles doivent avoir les qualifications nécessaires pour diriger les

services dont elles ont la charge et exercer un contrôle approprié sur les principaux collaborateurs.

### **Savoir exploiter le travail des auditeurs internes et externes, étant donné l'importante fonction de contrôle qu'ils exercent.**

21. Les auditeurs jouent un rôle crucial dans le processus de gouvernance d'entreprise. L'efficacité du conseil d'administration et de la direction générale peut être renforcée en: 1) reconnaissant l'importance du processus d'audit et en faisant en sorte que l'ensemble de la banque en ait conscience; 2) prenant des mesures pour accroître l'indépendance des auditeurs et renforcer leur position; 3) exploitant, avec diligence et efficacité, les conclusions des auditeurs; 4) garantissant l'indépendance du chef du service d'audit en le chargeant de rendre compte au conseil d'administration ou au comité d'audit du conseil; 5) recrutant des auditeurs externes pour évaluer l'efficacité des contrôles internes; 6) exigeant que la direction remédie sans délai aux problèmes identifiés par les auditeurs.

22. Le conseil d'administration devrait avoir pleinement conscience du rôle crucial que jouent pour lui les auditeurs internes et externes. Il devrait, en particulier, utiliser leurs travaux comme un instrument indépendant de vérification des informations fournies par la direction sur les opérations et les résultats de la banque.

### **S'assurer que la politique de rémunération est compatible avec les valeurs éthiques, les objectifs, la stratégie et la structure de contrôle de la banque.**

23. Si les incitations financières ne sont pas liées à la stratégie commerciale de l'organisation, les responsables des opérations pourront être tentés de conclure des transactions en fonction de critères de volume et/ou de rentabilité à court terme pour la banque, sans guère se préoccuper des risques encourus à plus ou moins long terme. Cela vaut, en particulier, pour la négociation et les prêts mais peut aussi avoir un impact négatif au niveau du soutien des opérations.

24. Le conseil d'administration devrait approuver la rémunération des membres de la direction générale et du personnel clé et s'assurer qu'elle est en conformité avec la culture, les objectifs, la stratégie et la structure de contrôle de la banque. Ceux-ci seront ainsi encouragés à agir au mieux des intérêts de la banque.

25. Pour éviter de créer des incitations à des prises de risque excessives, les échelles de salaires devraient être établies, dans le cadre de la politique générale de l'organisation, de manière à ne pas donner un poids trop important aux performances à court terme, telles que les gains de négociation.

### **Assurer la transparence dans la gouvernance d'entreprise.**

26. Comme le souligne le document du Comité de Bâle *Renforcement de la transparence bancaire (Enhancing bank transparency)*, en l'absence de transparence il est difficile d'apprécier convenablement la responsabilité du conseil d'administration et de la direction générale dans leurs actions et performances. C'est le cas lorsque les parties prenantes, les intervenants et le public ne disposent pas d'informations suffisantes sur la structure et les

objectifs de la banque pour juger de l'efficacité avec laquelle le conseil d'administration et la direction générale dirigent l'organisation.

27. La transparence peut renforcer une saine gouvernance d'entreprise. C'est pourquoi il est souhaitable de communiquer des informations sur les éléments suivants:

- structure du conseil d'administration (nombre de membres, qualifications et comités);
- structure de la direction générale (responsabilités, hiérarchie, qualifications et expérience);
- structure organisationnelle (par département et entité juridique);
- structure des incitations financières (politique de rémunération, traitements de la direction, primes, options d'achat d'actions);
- nature et importance des transactions avec les sociétés affiliées et parties apparentées<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Ainsi, le Comité international de normalisation de la comptabilité définit les parties apparentées comme les parties qui sont en mesure de contrôler l'entreprise ou d'exercer sur elle une influence importante. Ces relations incluent: 1) les relations société mère-filiales; 2) les entités contrôlées par une même compagnie; 3) les entreprises associées; 4) les individus qui, par leur participation au capital, ont une influence importante sur l'entreprise et leurs proches; et 5) les principaux cadres. Selon le Comité, les informations divulguées à ce sujet devraient inclure: a) la nature des relations si un contrôle est exercé, même en l'absence de transactions entre les parties apparentées; b) la nature et le montant des transactions avec les parties apparentées, avec, le cas échéant, une ventilation par groupe. (Norme IAS 24 *Related Party Disclosures*.)

#### **IV. Instaurer un environnement favorable à une saine gouvernance d'entreprise**

28. Le Comité de Bâle reconnaît que, pour assurer une bonne gouvernance d'entreprise, la principale responsabilité repose sur le conseil d'administration et la direction générale des banques; toutefois, de nombreuses instances peuvent également promouvoir la gouvernance d'entreprise, en particulier:

- les pouvoirs publics - par le biais de la législation;
- les autorités des marchés des titres, des Bourses - par le biais d'obligations d'information et de conditions d'admission à la cote;
- les auditeurs - par le biais de normes d'audit sur les communications aux conseils d'administration, à la direction générale et aux autorités de contrôle;
- les associations bancaires professionnelles - par le biais d'initiatives visant à la mise en œuvre de principes sur une base librement consentie et d'accord/publication de saines pratiques.

Il est possible, par exemple, d'améliorer la gouvernance d'entreprise en traitant certaines questions d'ordre juridique: protection des droits des actionnaires; caractère exécutoire des contrats, y compris avec les prestataires de services; clarification des attributions en matière de gouvernance; dispositions garantissant aux entreprises d'opérer dans un environnement exempt de toute forme de corruption; 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 saine gouvernance d'entreprise et aux initiatives correspondantes en matière prudentielle.

## **V. Rôle des autorités de contrôle**

29. Les autorités de contrôle devraient être conscientes de l'importance de la gouvernance d'entreprise et de son impact sur les résultats de l'entreprise. Elles devraient attendre des banques qu'elles se dotent de structures organisationnelles comportant des systèmes appropriés de freins et contrepoids. Les dispositions réglementaires de protection doivent mettre l'accent sur la responsabilité et la transparence. Les autorités de contrôle devraient s'assurer que, dans les diverses institutions, conseil d'administration et direction générale disposent de procédures garantissant qu'ils s'acquittent de leurs missions et responsabilités.

30. Le conseil d'administration et la direction générale sont responsables en dernier ressort des résultats de la banque. C'est pourquoi les autorités de contrôle cherchent en général à vérifier que la banque est gérée de façon correcte et portent à l'attention de la direction tous les problèmes qu'elles relèvent dans l'exercice de ce contrôle. Lorsque la banque prend des risques qu'elle ne peut mesurer ou maîtriser, les autorités de contrôle doivent en tenir le conseil d'administration responsable et exiger que des mesures diligentes soient prises pour y remédier. Elles devraient être attentives à tout indice de détérioration dans la conduite des activités de la banque. Elles devraient envisager de formuler, à l'adresse des banques, des recommandations sur la saine gouvernance d'entreprise et les pratiques incitatives à instaurer. Elles devraient également tenir compte des questions de gouvernance d'entreprise lorsqu'elles émettent des recommandations sur d'autres sujets.

31. Une saine gouvernance d'entreprise prend en ligne de compte les intérêts de toutes les parties prenantes, y compris ceux des déposants, qui ne sont pas toujours reconnus. Il est donc nécessaire que les autorités de contrôle s'assurent que chaque banque gère ses activités de façon à ne pas léser les déposants.