M.E.S., Numéro 115, Vol. 1, Octobre-Décembre 2020
https://www.mesrids.org
Dépôt légal : MR 3.02103.57117
Mise en ligne le 11 janvier 2022

REPENSER LA GOUVERNANCE INTERNE DES ETABLISSEMENTS DE CREDIT EN R.D. Congo :

Seule piste pour contenir la prise de risque excessive.

par
Gaston MAYEMBE BIN MASTAKI
Professeur Associé, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion
Université de Kinshasa

Résumé

Notre préoccupation à travers ce papier, c'est d'expliquer comment le modèle de gouvernance interne des établissements de crédit tel que matérialisé par l'instruction 21 de la B.C.C et actuellement en application, ne correspond pas à la nature des institutions bancaires, qui ne sont fondamentalement pas des entreprises comme les autres, de sorte que leur gouvernance devrait être spéciale et justifiant à l'heure actuelle, un comportement de prise de risque excessive de la part de ces dernières.

Grâce à l'exploitation des statuts et rapports internes des établissements de crédit, ce papier révèle que les présidents des conseils d'administration de la plupart des banques en R.D. Congo sont en même temps présidents des assemblées générales des actionnaires. Ceci ne contribue pas à favoriser un contrôle efficace, mais à installer un même paradigme de pensée qui viendrait alors diluer les deux organes en un, remettant ainsi en cause l'impératif de compte rendu du conseil d'administration à l'assemblée générale. Le rôle de l'assemblée générale est confondu à celui du conseil, posant ainsi un réel problème de gouvernance dans la mesure où l'instance de gestion exerce simultanément le rôle de contrôle. Le conseil d'administration est de ce fait juge et partie. Ce système vient tout de même entraver le bon fonctionnement de ces organes qui, soulignons-le, installe une logique identique de perception des faits et réalités de la banque.

Ce cumul de poste du Président du conseil d'administration et du Président de l'assemblée générale est non seulement l'œuvre des statuts du droit OHADA en son article 529 mais aussi et surtout du silence de l'autorité de régulation en la matière *(voir instruction 21 de la B.C.C. aux établissements de crédit)*. L'Etat congolais devrait à cet effet, étendre aux établissements de crédit la législation relative à la séparation de ces deux fonctions, comme ce fut le cas dans les entreprises publiques et prévoir un arsenal juridique visant à protéger davantage les droits des actionnaires.

Abstract

Our concern through this paper is to explain how the internal governance model of credit institutions as materialized by banking institutions, which are fundamentally not businesses like any other so that their governance should be special and justify at present, excessive risk-taking behavior on the part of the latter.

Thanks to the exploitation of the results and internal reports of credit institutions, this paper reveals that the presidents of the boards of directors of most of the banks in DR Congo are at the same time president of general assemblies of shareholders. This does not help to promote effective control, but to install the same paradigm of through which would then dilute the two organs in one, thirst calling into question the imperative of the council's general assembly. The role of the general assembly is confused with council, thus posing a real problem of governance safaris the management body simultaneously exercises the role of control.

This combination of the position of the chairman of the board of directors and of the general assembly is not only the work of the statutes of OHADA law in its article 529 but also and above all of the silence of the regulatory authority in the matter (see institutions 21 of the bcc to credit institutions). To this end the Congolese state should extend to credit institutions the legislation relating to the separation of these two functions as was the case in companies public and provide for a legal arsenal aimed at further protecting the rights of shareholders

INTRODUCTION

La pertinence des résultats obtenus dans nos précédentes publications sur les causes de la prise de risque excessive des établissements de crédit en R.D.Congo, nous incite à nous interroger sur l'état actuel des mécanismes de contrôle bancaire congolais[48]. Car, au sein des banques, le contrôle et la gestion du risque de crédit incombent, principalement aux déposants (surtout aux plus grands d'entre eux), aux actionnaires et au conseil d'administration.

Les déposants font partie des propriétaires des fonds utilisés par la banque pour financer les projets d'investissement des entreprises emprunteuses. Dans cette perspective, ils sont incités à être informés sur la solvabilité de leur banque et sont prêts à transférer leurs fonds d'une banque insolvable à une banque solvable[49]. Les actionnaires, étant les fournisseurs de capital, jouent un rôle clé dans la supervision de l'activité des banques et dans la gestion des risques. Ils ont le pouvoir de déterminer l'orientation de la banque en matière de politique de crédits et d'approuver ou de sanctionner les décisions des dirigeants. De plus, la responsabilité ultime de la gestion des risques au sein des banques est conférée au conseil d'administration. Ce dernier doit fixer les orientations opérationnelles et assumer la responsabilité de la solidité de la banque[50]. Le conseil d'administration doit, donc, contrôler la prise de risque par les dirigeants.

En R.D. Congo, l'instruction 21 de la Banque Centrale du Congo établit le cadre de gouvernance interne des établissements de crédit. Cette instruction est non seulement

[48] MAYEMBE G (2017), " Analyse du risque de contrepartie dans les relations de credit bancaire à long terme en RD.Congo", These de doctorat, Université de Kinshasa, p.243.
[49]MAYEMBE G., (2020), "*Discipline de marché et attenuation du risque moral des établissements de credit en R.D.Congo*". In Mouvements et enjeux sociaux, Vol.1 juillet-septembre 2020.

[50] GREUNING H. V. et BRATANOVIC S. B., (2004), « *Analyse et gestion du risque bancaire : un cadre de référence pour l'évaluation de la gouvernance d'entreprise et du risque financier* », traduction de Rozenbaum M., Edition Eska, Paris, 384 p.

très générale mais aussi, ne tient pas compte de la nature ces institutions qui ne sont fondamentalement pas des entreprises comme les autres, de sorte que leur gouvernance devrait être spéciale. D'où la nécessité que soit renforcé le cadre réglementaire de surveillance des établissements de crédit dans le contexte qui est le nôtre.

De ce précède, nous nous engageons à travers cette réflexion de répondre à la préoccupation de savoir : ***En quoi l'instruction 21 de la B.C.C. aux établissements de crédit, relative à la gouvernance d'entreprise dans ces institutions, serait-elle à la base des incitations qu'ont les banques à une prise de risque excessive en R.D.Congo ?***

Pour répondre ce propos interrogatif, nous avons estimé nécessaire de présenter tout d'abord une revue de la littérature sur ce que sont censés être les mécanismes de contrôle interne bancaire, d'un point de vue théorique. A la suite de cette revue de la littérature théorique et empirique, nous essayons de concilier la théorie à la pratique, à travers un état des lieux des mécanismes de contrôle bancaire en R.D.Congo. En fin, sur base des gaps dégagés entre la théorie et la pratique, nous tentons de proposer un cadre conceptuel d'analyse nécessaire à la mise en place d'un modèle de contrôle bancaire plus efficace, capable de contrer les distorsions dans les incitations qu'ont les banques à une prise de risque excessive. Une brève conclusion met un terme à ce travail

I. CADRE CONCEPTUEL REGISSANT LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE DANS LES ETABLISSMENTS DE CREDIT.

De façon générale, la gouvernance d'entreprise dans les établissements de crédit est essentiellement constituée de deux types des mécanismes, suivants :

- les mécanismes internes, qui constituent notre préoccupation dans cette étude, réunissent les différentes structures au contrôle interne des activités de la banque, à savoir les actionnaires à travers leurs assemblées générales mais aussi et surtout le conseil d'administration à qui revient le contrôle effectif de l'institution bancaire ;
- les mécanismes externes : essentiellement constitués du contrôle exercé par la B.C.C au niveau de la supervision bancaire en rapport avec le respect d'un certain nombre des normes prudentielles par les banques, coulées sous forme d'instructions aux établissements de crédit et sur lesquelles nous n'allons pas nous attarder ici, car déjà en application par l'autorité de régulation en R.D.Congo.
  Une autre dimension des mécanismes externes de la gouvernance d'entreprise dans les établissements de crédit, non encore appliquée dans ce pays et qui a déjà fait l'objet d'une de nos publications antérieures, c'est la discipline des marchés exercée par les déposants et surtout par les plus grands d'entre eux mais dont il n'est pas question ici.

Dans cette première section de notre papier, nous passons en revue le cadre conceptuel des mécanismes internes de contrôle des établissements de crédit (Assemblée générale des actionnaires, Conseil d'administration).

1.1- Grille d'analyse du contrôle interne dans les établissements bancaire.

Nous présentons dans la présente section, une revue de la littérature des différents intérêts divergents qui peuvent exister au sein d'un établissement de crédit *(1.1.1.)* ainsi que les divers mécanismes de la gouvernance bancaire et la manière dont chacun d'eux est susceptible d'influencer une prise de risque excessive *(1.1.2).*

1.1.1. Divergence d'intérêts entre différentes parties prenantes d'un établissement de crédit.

1.1.1.1. Divergence d'intérêts entre les actionnaires et les déposants.

Les conflits d'intérêts caractérisant les actionnaires et les créanciers en tant qu'acteurs dans la gouvernance de la firme bancaire sont bien expliqués dans la théorie de l'agence[51]. Les dépôts constituent le moyen primordial de financement des activités de crédits bancaires. Toute décision destinée à maximiser la richesse des différentes parties prenantes de la banque est considérée par les actionnaires comme non conforme à l'augmentation de la valeur des fonds propres. Les actionnaires cherchent à maximiser le risque afin de maximiser la valeur de leurs fonds propres. Par contre, les déposants cherchent à minimiser le risque puisqu'ils ne reçoivent qu'une rémunération fixe suite à leurs dépôts, indépendamment des investissements des banques.

En revanche, à cause des asymétries d'information qui existent entre créanciers et actionnaires/dirigeants (en supposant que les intérêts des deux sont alignés), ces derniers sont tentés de favoriser les substitutions d'actifs risqués à des actifs sûrs. En cas d'échec, les pertes qu'ils doivent subir sont limitées à l'étendue de leurs investissements initiaux et par conséquent, les pertes en excès de leurs investissements seront supportées par tous les autres créanciers de la banque. Cette asymétrie d'informations évidente dans le partage du risque entre les créanciers et les actionnaires, incite ces derniers à provoquer une prise de risque excessive de la part de leur banque[52]. De même, les actionnaires sont fortement incités à tout faire pour que la banque poursuive son activité au-delà du point de défaut, même si la valeur de l'actif net devient négative. Battarcharya et al (1998)[53] suggèrent que cette divergence d'intérêt est susceptible d'engendrer de véritables transferts de richesse des créditeurs vers les actionnaires.

L'asymétrie d'informations rend les déposants non capables de connaitre la valeur exacte du portefeuille de crédits des banques, ni capables de contrôler les actionnaires/dirigeants. Scialom (1999)[54] suggère que l'évaluation de la valeur du portefeuille bancaire est difficile par un outsider, et les déposants même n'ont pas ni l'incitation ni la capacité d'influencer la gestion bancaire[55]. D'où, la nécessité d'avoir un représentant privé ou public de leurs intérêts.

Bien que les mécanismes tels que l'assurance des dépôts et le rôle de l'Etat comme prêteur de dernier ressort soient des dispositifs efficaces pour éviter les paniques bancaires, certains

[51] JENSEN M.C. et MECKLING W.H., (1976), "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure". *Journal of Financial Economics*, vol.13.

[52] GREUNING H. V. et BRATANOVIC S. B., (2004), « *Analyse et gestion du risque bancaire : un cadre de référence pour l'évaluation de la gouvernance d'entreprise et du risque financier* », traduction de Rozenbaum M., Edition Eska, Paris, p.34.

[53] BATTARCHARYA et al (1998),, « The Microeconomic Effects of Different Approaches to Bank Supervision », dans S. Haber, D. North et B. Weingast, *Political Institutions and Financial Development*, Stand ford University Press, p.12.

[54] SCIALOM L., (1999), Economie bancaire, Edition la découverte, Paris. p.13.

55 SCIALOM L., (1999), op.cit, p.23.

auteurs tel que Merton (1977)[56] affirme que l'assurance des dépôts peut générer des problèmes d'aléa moral dans le comportement des banques. Lorsque la prime d'assurance est indépendante du niveau de risque, la banque est incitée à prendre des risques au-dessus du niveau optimal. L'assurance des dépôts engendre, dès lors, un aléa moral entre les déposants et la banque. Toutefois, un système d'assurance des dépôts à prime ajustée au risque contribue à limiter le comportement d'aléa moral et à atténuer la prise de risque excessive dans les banques.

Enfin, les conflits d'intérêt entre les actionnaires et les déposants s'amplifient en présence des difficultés financières. Les actionnaires ont intérêt à maximiser la valeur de leurs actions et c'est la raison pour laquelle ils seraient incités à entreprendre des activités risquées au détriment des déposants qui sont supposés être mal informés. Les déposants par contre, sont intéressés par une liquidation de la banque afin d'éviter les pertes futures provenant de la poursuite de l'activité bancaire. La réalisation d'importantes pertes pourrait inciter les actionnaires et les managers à manipuler les comptes dans le but de dissimuler les problèmes de la banque[57]. Cela constitue pour les déposants un véritable problème de confiance par rapport à la fiabilité des bilans bancaires. Face à ces problèmes d'agence, les déposants exigent des primes de compensation sous forme de taux d'intérêt plus élevés ; et face à ces exigences, les actionnaires procèderaient à une augmentation du ratio de capitaux propres de la banque afin de rassurer les déposants que cette dernière est saine.

Marco et Fernandez (2008) [58] suggèrent que les actionnaires sont prêts à prendre des projets à haut risque qui augmentent la valeur de l'action au détriment de la valeur des dépôts (contraire aux intérêts des déposants).

1.1.1.2. Divergence d'intérêts entre les actionnaires et les dirigeants.

L'incitation des dirigeants à la prise de risque dépend aussi du degré d'alignement de leurs intérêts avec ceux des actionnaires. Saunders et al. (1990)[59] affirment que la prise de risque est fonction de la valeur de la participation des dirigeants dans la banque. Si leurs investissements prennent juste la forme d'un capital humain non diversifiable, ils seront incités à préserver leurs postes et essayent, donc, de réduire le « risque d'emploi »[60] ;[61]. Ils évitent toute prise de risque excessive au détriment des intérêts des actionnaires, en adoptant un comportement prudent. Cependant, en détenant des parts dans le capital ou en recevant des stock-options, les intérêts des dirigeants s'alignent avec ceux des actionnaires et ils seront incités à prendre plus de risques.

De même, Gorton et Rosen (1995)[62] essayent d'expliquer la prolifération des défaillances bancaires américaines des années 1980 en étudiant la relation entre les dirigeants et la prise de risque. Ils démontrent aussi que l'incitation des dirigeants pour une prise de risque excessive est fonction de leur participation dans le capital de la banque. Au sein d'une industrie en déclin où opèrent de mauvais dirigeants, ces derniers détenant des parts dans le capital de la banque, sont incités à prendre plus de risque. Ces dirigeants accordent des crédits à des emprunteurs risqués afin de préserver leurs postes et leurs avantages et faire preuve de leurs capacités aux actionnaires. Ils s'engagent ainsi dans des activités risquées non génératrices de profit pour les actionnaires.

Les dirigeants enracinés qui détiennent de faibles parts de propriété s'engagent dans des activités risquées non rentables. En devenant des dirigeants/actionnaires, ils sont incités à une prise de risque génératrice d'augmentation de la valeur de la firme[63]. Ainsi, selon l'hypothèse du contrôle, les dirigeants peuvent contrôler les banques et prendre des risques excessifs non alignés à la volonté des actionnaires. Dans cette veine, la concentration de la propriété constitue un moyen efficace de contrôle des décisions managériales.

Les actionnaires majoritaires ont de grandes motivations pour maximiser la valeur de l'entreprise et sont capables de collecter les informations et de surveiller les dirigeants. Ils peuvent donc aider à maîtriser un des principaux problèmes de l'entreprise à savoir les conflits d'intérêts entre actionnaires et dirigeants[64]. Selon Shleifer et Vishny (1986)[65] la manière optimale d'assurer le contrôle des dirigeants, dont le résultat est un bien collectif, consiste à en faire assumer les coûts par les actionnaires majoritaires. Ces derniers ont du pouvoir et de la motivation pour empêcher les dirigeants de détourner des richesses et les forcent à distribuer les profits aux actionnaires.

Shleifer et Vishny[66] assurent que : « L'actionnaire majoritaire est visé par les problèmes d'agence parce qu'il a un intérêt général dans la maximisation du profit et assez de contrôle des actifs de l'entreprise pour voir ses intérêts respectés[67] ». Dans une étude sur 244 banques dans 44 pays, Caprio et al. (2007)[68] trouvent que la structure de propriété est généralement concentrée dans les banques[69]. Dans 50 % des cas, la propriété est concentrée entre les mains de familles et 19 % des cas entre les mains de l'État. Dans la mesure où les actionnaires doivent jouer un rôle clé dans la supervision de l'activité de la banque[70], l'actionnaire majoritaire peut contraindre le dirigeant à une prise de risque excessive, au-delà d'un optimum social. Il permet donc de diminuer le risque de la banque. Toutefois, dans le secteur bancaire, les actionnaires peuvent adopter un comportement d'aléa moral.

---

56 MERTON, (1977), "An Analytic Derivation of the Cost of Deposit Insurance and Loan Guarantees," Journal of Banking *and Finance*.

57 BERGER A. et UDELL G., (1995), Lines of Credit and Relationship Lending in Small Firm Finance, Journal of Business, Vol.68.

58 MARCO et FERNANDEZ., (2008), La course à la productivité sans fin, challenge.

59 SAUNDERS A., STROCK, E., et TRAVLOS N.G., (1990), "Ownership Structure, Deregulation, and Bank Risk Taking". *The Journal of Finance*, vol. 2.

60 Le risque de perte de rémunération, de perte de réputation sur le marché de travail et de révocation.

61 AMIHUD, Y. et LEV. B., (1981), "Risk reduction as a managerial motive for merger". *Bell Journal of Economics,* vol. 12, pp. 605-617.

62 GORTON G. et ROSEN R., (1995), "Corporate control, portfolio choice, and the decline of banking". *The Journal of Finance*, vol. 50, n° 5, pp. 377-420.

63 JENSEN M.C. et MECKLING W.H., (1976), "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure". *Journal of Financial Economics*, vol.13.

64 JENSEN M.C. et MECKLING W.H., (1976),op.cit, pp.14-15.

65 SHLEIFER A. et VISHNY R. W., (1986), "Large shareholders and corporate control". *Journal of Political Economy,* vol. 94.

66 SHLEIFER A. et VISHNY R.W., (1989), "Management entrenchment: the case of manager specific investments". *Journal of Financial Economics,* vol. 25, n° 2.

67 SHLEIFER, A. et VISHNY, R.W., (1997), "A survey of corporate governance". *The Journal of Finance*, vol. 52, pp. 737-783

68 CAPRIO, G, LAEVEN, L. et LEVINE, R., (2007), "Governance and Bank Valuation". *Journal of Financial Intermediation*, vol. 16, pp. 584-617.

69 25 % des banques de l'échantillon ont une structure de propriété dispersée dans laquelle aucun actionnaire ne détient une part du capital au moins égale à 10%.

70 GREUNING H. V. ET BRATANOVIC S. B., (2004), Analyse et gestion du risque bancaire : un cadre de référence pour l'évaluation de la gouvernance d'entreprise et du risque financier, traduction de Rozenbaum M., Edition Eska, Paris.

De plus, Garcia-Marco et Robles-Fernandez (2008)[71] rajoutent que l'importance des problèmes d'agence dépend de la capacité des propriétaires de la banque à contrôler la performance managériale. Lorsque la propriété est concentrée, le problème d'agence est atténué et le degré de l'aversion au risque est contrôlé.

Les actionnaires majoritaires jouent un rôle important dans le contrôle et la gestion de la firme et des dirigeants. Ils contrôlent de manière directe les dirigeants et supportent les coûts de ce contrôle. Néanmoins, si le capital est largement dispersé, les actionnaires ne sont pas incités à contrôler le dirigeant. De plus, la dispersion de la propriété peut encourager le comportement opportuniste du dirigeant s'il n'est pas averse au risque.

Les actionnaires minoritaires se comportent comme des « free rider » ou des « passagers clandestins » qui ne sont motivés ni à contrôler les dirigeants ni à supporter la totalité des coûts de ce contrôle[72]. Cependant, les avantages de ce dernier seront, bel et bien, partagés par tous les actionnaires. Dans cette perspective, Charreaux (1997b)[73] considère l'actionnaire minoritaire comme un partenaire passif s'intéressant juste à l'accroissement de sa richesse alors que l'actionnaire majoritaire est un partenaire actif. Ce dernier, même si son objectif principal demeure la maximisation de la richesse, il peut influencer les décisions des dirigeants qui conditionnent la richesse créée. L'actionnaire majoritaire contrôle les résultats et la manière de l'obtenir, donc le processus d'élaboration des décisions.

Toutefois, Garcia-Marco et Robles-Fernandez (2008)[74] concluent que le contrôle exercé par les actionnaires sur les dirigeants a deux effets sur le risque des banques. D'une part, si les actionnaires contrôlent les dirigeants, le conflit d'agence disparaît alors que le problème d'aléa moral persiste. Face à l'actionnaire majoritaire, le dirigeant n'est pas en mesure d'adopter un comportement prudent dans la gestion du risque de la banque. L'actionnaire majoritaire influence les décisions des dirigeants[75] et le contraint à agir conformément à son intérêt sous crainte de licenciement[76].

Dans le secteur bancaire, les actionnaires majoritaires sont incités à contrôler les dirigeants, leurs décisions de crédit et la gestion du risque[7778] expliquent même que dans la plupart des banques à propriété concentrée, l'équipe dirigeante est fortement liée à l'actionnaire majoritaire. Les dirigeants ne sont que de simples agents qui maximisent la richesse de l'actionnaire majoritaire s'engageant dans des activités risquées. Haw et al. (2010)[79] ajoutent aussi que les banques détenues par des actionnaires majoritaires sont souvent liées à des réseaux économiques d'un groupe de firmes.

À l'issue de la revue de la littérature théorique, nous remarquons que tous les travaux plaident en faveur de l'hypothèse de l'aléa moral des actionnaires majoritaires. Selon cette hypothèse, la concentration de la propriété augmente le risque bancaire.

Empiriquement, nous constatons que peu d'études se sont intéressées à examiner l'effet significatif de la concentration de la propriété sur le risque bancaire, toutefois sans aucun consensus sur le signe de telle relation. Parmi les rares études, citons Laeven (1999)[80], Belkhir (2009a)[81], Garcia-Marco et Robles-Fernandez (2008)[82], Laeven et Levine (2009)[83], Haw et al. (2010)[84], Shehzad et al. (2010)[85] et Azofra et Santamaria (2011)[86].

Laeven (1999)[87] explique la différence entre la prise de risque et la performance des banques de l'Asie de l'Est (Indonésie, Corée, Malaysia, Philippines, Thaïlande) durant la période allant de 1992 à 1996. Il trouve que le taux de croissance des crédits accordés est plus important dans les banques à propriété concentrée que celles où la propriété est dispersée. L'auteur conclut que l'importante croissance des crédits est un facteur explicatif de l'augmentation du risque des banques à actionnaire majoritaire.

En se basant sur un échantillon de 129 banques espagnoles durant la période allant de 1993 à 2000, Garcia-Marco et Robles-Fernandez (2008)[88] démontrent que les banques commerciales à propriété concentrée sont plus risquées (le risque est mesuré par Z score[89]et une mesure issue de l'approche Value At Risk[90]) que les banques d'épargne où la propriété est dispersée. Ils confirment ainsi l'hypothèse de l'aléa moral qui stipule que le système d'assurance des dépôts augmente la motivation des propriétaires à prendre plus de risque.

---

[71] GARCIA-MARCO, T. et ROBLES-FERNÁNDEZ, M. D., (2008), "Risk-taking behaviour and ownership in the banking industry: The Spanish evidence". *Journal of Economics and Business,* vol. 60, n° 4, pp. 332-354.

[72] GROSSMAN S.J. et HART O.D., (1980), "Takeover Bids, the Free-rider Problem and the Theory of the Corporation". *The Bell Journal of Economics,* vol. 11, n° 1, pp. 42-64.

[73] CHARREAUX G.**.** **(**1997b), "Vers une théorie du gouvernement des entreprises", in G.

[74] GARCIA-MARCO T. et ROBLES-FERNÁNDEZ M. D., (2008), "Risk-taking behaviour and ownership in the banking industry: The Spanish evidence". Journal of Economics and Business, vol. 60, n° 4.

75 SHLEIFER A. et VISHNY R. W., (1986), "Large shareholders and corporate control". Journal of Political Economy, vol. 94.

76 ROSEN, S., (1992), "Contracts and the Market for Executives", in: Werin, L. and Wijkander, H. (eds.), Contract Economics, pp. 181-211. Blackwell, Oxford.

77 UNITE A.A. et SULLIVAN, M.J., (2003) "The effect of foreign entry and ownership structure on the Philippine domestic banking market". *Journal of Banking and Finance*, vol. 27, pp. 323- 345.

[78] HAW, I.M., SIMON, S.M.H., HU, B. et DONGHUI, W., (2010), "Concentrated control, institutions and banking sector: An international study". *Journal of Banking and Finance,* vol. 34, pp. 485-497.

[79] HAW I.M., SIMON S.M.H., HU B. et DONGHUI W., (2010), op.cit., p.18.

[80] LAEVEN L., (1999), "Risk and efficiency in East Asian banks". *World Bank Policy Research Working Paper,* n° 22.

[81] BELKHIR M., (2009a), "Board of Directors' Size and Performance in the Banking Industry". *International Journal of Managerial Finance,* vol. 5, n° 2.

[82] GARCIA-MARCO T. et ROBLES-FERNÁNDEZ M. D., (2008), "Risk-taking behaviour and ownership in the banking industry: The Spanish evidence". *Journal of Economics and Business,* vol. 60, n° 4.

[83] LAEVEN L.A. et LEVINE R., (2009), "Bank Governance, Regulation, and Risk". *Journal of Financial Economics,* vol. 93.

[84] HAW I.M., SIMON S.M.H., HU B. et DONGHUI W., (2010), "Concentrated control, institutions and banking sector: An international study". *Journal of Banking and Finance,* vol. 34.

[85] SHEHZAD C. T., DE HAAN, J. et SCHOLTENS, B., (2010), "The impact of bank concentration on impaired loans and capital adequacy". *Journal of Banking and Finance,* vol. 34, issue 2.

[86] AZOFRA V. et SANTAMARIA M., (2011), "Ownership, control, and pyramids in Spanish commercial banks". *Journal of Banking and Finance*, vol. 35, issue 6.

[87] LAEVEN L., (1999), op. cit, p19.

[88] GARCIA-MARCO T. et ROBLES-FERNÁNDEZ M. D., op.cit, p13.

[89] Selon cette mesure, le risque de défaillance est essentiellement dépendant de l'interaction entre la capacité de génération de résultat, la taille potentielle des chocs de rendement et le niveau du capital qui peut absorber ces chocs. Cet indicateur évalue l'importance de la perte d'exploitation qui réduit les réserves du capital.

[90] La Value-at-Risk est définie comme la perte maximale potentielle qui ne devrait être atteinte qu'avec une probabilité donnée sur un horizon temporel donné (Manganelli et Engle, 2001*).

Quant à Haw et al. (2010)[91], ils étudient un échantillon composé de banques commerciales cotées dans 9 pays de l'Asie de l'Est et 13 pays de l'Europe de l'Ouest durant la période 1990 à 1996. Ils démontrent que les banques à propriété concentrée présentent de faibles performances, des volatilités de rendement élevées et un risque d'insolvabilité important par rapport aux banques à propriété dispersée. Les droits de contrôle détenus par l'actionnaire majoritaire au seuil de 10%, 20%, 30% et 40% ont un impact significatif et positif sur le risque d'insolvabilité des banques de leur échantillon.

De même, Shehzad et al. (2010)[92] étudient l'impact de la concentration de la propriété bancaire sur le risque mesuré par les crédits non performants et l'adéquation des fonds propres de 500 banques commerciales appartenant à 50 pays durant la période 2005-2007. Ils concluent que la concentration de la propriété affecte d'une manière significative la qualité des crédits bien que les résultats diffèrent selon le niveau de la concentration. Quand cette dernière dépasse le seuil de 10%, la concentration de la propriété augmente le volume des crédits non performants. Cependant, quand le seuil dépasse 50%, ils constatent une amélioration de la qualité du portefeuille des crédits.

Le travail de Shehzad et al. (2010)[93] se rapproche de celui de Laeven et Levine (2009) à quelques différences. Notamment, Laeven et Levine (2009) trouvent aussi que la concentration de la propriété affecte le risque bancaire en prenant en compte la supervision bancaire et les droits de protection des actionnaires. Ils trouvent que la prise de risque dépend de l'interaction entre la réglementation et les structures de gouvernance.

Toutefois, Laeven et Levine (2009)[94] prennent en considération seulement les parts de propriété de 10% et 20% alors que Shehzad et al. (2010)[95] suggèrent qu'à des niveaux plus importants de la concentration de la propriété, les résultats peuvent différer. De plus, les résultats suggèrent que l'assurance des dépôts est associée à une augmentation du risque en présence d'un actionnaire majoritaire dans la banque. Laeven et Levine (2009)[96] expliquent que les propriétaires cherchent à compenser la perte de l'utilité due à la restriction réglementaire en augmentant le risque de la banque.

Plus récemment, Azofra et Santamaria (2011)[97] étudient un échantillon de 80 banques commerciales espagnoles de 1996 à 2004 et constatent que 96 % des banques sont contrôlées par un actionnaire majoritaire. Ils trouvent qu'en détenant d'importantes parts de capital, l'actionnaire majoritaire est plus motivé par une bonne gestion de la banque plutôt que l'expropriation des actionnaires minoritaires et des déposants. L'actionnaire majoritaire, à travers son représentant dans le conseil d'administration, prend des décisions et en assume le risque. Ainsi, pour des niveaux élevés de droits de propriété, Azofra et Santamaria (2011)[98] indiquent que la concentration de la propriété a un impact significativement positif sur la rentabilité de la banque mesurée par le ROA et le ratio rapportant les coûts aux actifs.

En somme, la structure de propriété semble un déterminant important de la prise de risque au sein des institutions bancaires. Sur le plan théorique, l'hypothèse de l'aléa moral des actionnaires majoritaires a fait l'unanimité. Dans un secteur fortement réglementé tel que le secteur bancaire, les déposants sont assurés par des dispositifs réglementaires implicites ou explicites. Ces dispositifs créent un comportement d'aléa moral des actionnaires. Les dépôts assurés, les actionnaires, dont la responsabilité est limitée, ont tendance à inciter les dirigeants à adopter des stratégies risquées génératrices de profit au détriment des déposants.

De plus, les actionnaires détenant des parts considérables dans le capital ont généralement les moyens et les motivations pour contrôler les dirigeants et les inciter à agir dans leurs intérêts. Selon l'hypothèse de l'aléa moral, l'actionnaire majoritaire a un impact positif sur le risque de crédit des banques. D'après les études empiriques que nous venons d'exposer, qui traitent principalement les banques américaines, européennes et asiatiques, le sens de cet impact reste mitigé.

1.1.2- Structure du conseil d'administration et risque de crédit.

Les dirigeants peuvent profiter de leurs positions stratégiques à la tête de la firme et de la latitude managériale qui en découle dans le but d'accroître leur pouvoir, augmenter leur rémunération ou tout simplement se maintenir en place même s'ils ne sont pas performants. Ils peuvent porter, ainsi, atteinte à la richesse des actionnaires. Partant de ce fait, le rôle du conseil d'administration consiste à évaluer la performance des dirigeants et contrôler leur comportement opportuniste[99].

Dans le secteur bancaire, le conseil d'administration subit la pression des régulateurs voulant préserver la stabilité du système financier en contrôlant le risque entrepris. En outre, le conseil d'administration subit la pression des actionnaires qui cherchent la maximisation de leur richesse en augmentant le risque de la banque. Dans cette veine, le conseil d'administration contrôle le portefeuille des crédits considéré comme la source principale du risque bancaire[100]. La relation entre la structure du conseil d'administration, les politiques de crédit en général et le risque de crédit en particulier semble importante.

Bien que le conseil d'administration ait retenu l'attention d'un nombre important de chercheurs qui examinent l'influence de ce mécanisme sur la performance[101] , peu d'entre eux se sont intéressés à l'impact du conseil d'administration sur la prise de risque dans les banques. Dans les paragraphes suivants, nous allons nous intéresser à l'étude de l'impact des caractéristiques du conseil d'administration, à savoir la taille et la composition, sur le risque de crédit des banques.

1.1.2.1. La taille du conseil d'administration et le risque de crédit.

Selon la théorie de dépendance des ressources, la diversité des compétences et de l'expertise permettent de mieux contrôler les décisions des dirigeants et de minimiser le risque de crédit. Toutefois, sous l'hypothèse de l'aléa moral, une taille réduite du

[91] HAW I.M., SIMON S.M.H., HU B. et DONGHUI W., (2010), "Concentrated control, institutions and banking sector: An international study". *Journal of Banking and Finance,* vol. 34.
[92] SHEHZAD C. T., DE HAAN, J. et SCHOLTENS, B., op.cit.p.14
[93] SHEHZAD C. T., DE HAAN, J. et SCHOLTENS, B., op.cit. p.5
[94] LAEVEN L.A. et LEVINE R., op.cit. p.12.
[95] SHEHZAD C. T., DE HAAN, J. et SCHOLTENS, B., op.cit. p.11
[96] LAEVEN L.A. et LEVINE R., op.cit.p.15.
[97] AZOFRA V. et SANTAMARIA M., (2011), "Ownership, control, and pyramids in Spanish commercial banks". *Journal of Banking and Finance*, vol. 35, issue 6.
[98] AZOFRA V. et SANTAMARIA M.,op.cit. p.20.
[99] FAMA, E. et JENSEn, M. C., (1983), "Separation of ownership and control". *Journal of Law and Economics,* vol. 26, pp. 301-325.
[100] SULLIVAN, R.J. et SPONG, K.R., (1998), "How does ownership structure and manager wealth influence risk? A look at ownership structure, manager wealth, and risk in commercial banks". *Financial. Industry. Perspective, Federal Reserve Bank of Kansas City Working Paper*, pp. 15-40.
[101] Nous pouvons citer les travaux de MISHRA et NIELSEN (2000) ; ADAMS et MEHRAN (2003b) ; PATHAN *et al.* (2007) ; ANDRES et VALLELADO (2008) et BELKHIR (2009a, 2009b).

conseil d'administration permet aux actionnaires de mieux contrôler les dirigeants et de les inciter à une prise du risque excessif au détriment des autres parties prenantes (déposants, régulateurs,…). Sur le plan empirique, le débat concernant l'impact de la taille du conseil d'administration sur le risque de crédit dans l'industrie bancaire reste encore ambigüe. Les résultats des études rares, principalement dans le contexte américain, sont mitigés.

Contrairement à Adams et Mehran (2008)[102] et Belkhir (2009a)[103] qui montrent une relation positive entre la taille du conseil et la performance des banques ; Pathan (2009)[104] et Beltratti et Stulz (2009)[105] concluent que la taille réduite du conseil de la banque influence positivement le risque bancaire, vu que seulement les intérêts des actionnaires sont représentés.

1.1.2.2. La dualité et le risque de crédit.

Les études antérieures ne sont pas d'accord ni sur la significativité ni sur le signe de l'impact du cumul des deux fonctions sur le risque de crédit. Simpson et Gleason (1999)[106] trouvent que la dualité exerce un impact significatif et négatif sur la probabilité de détresse financière des banques. De même Pathan (2009)[107] démontre que la dualité est négativement associée à la prise de risque dans les banques. Ils suggèrent que le cumul des fonctions donne au président-directeur général plus de pouvoir et de capacité à contrôler les décisions du conseil d'administration, ce qui affaiblit le risque de la banque. Par contre dans le contexte des pays africains, par ailleurs, d'autres auteurs montrent que la dualité aggrave le risque d'insolvabilité des banques africaines[108].

1.1.2.3. L'indépendance des administrateurs et le risque de crédit.

En se basant sur la théorie d'agence, Fama (1980)[109] et Fama et Jensen (1983)[110] avancent l'idée selon laquelle les administrateurs indépendants ont plus de motivation pour contrôler les dirigeants et s'assurer qu'ils poursuivent des politiques compatibles avec les intérêts des actionnaires.

Les administrateurs indépendants externes exercent un contrôle plus efficace que les administrateurs internes et externes affiliés[111],[112]. Les administrateurs internes dépendants n'ont pas le pouvoir pour contrôler et surtout contester les décisions des dirigeants dans la mesure où ils dépendent hiérarchiquement des personnes qu'ils doivent contrôler.

Toutefois, les indépendants, « spécialistes du contrôle » selon Charreaux (2000), sont incités à protéger leurs propres intérêts à savoir le développement et la préservation d'une bonne réputation d'expert indépendant sur le marché concurrentiel des administrateurs. Ce dernier permet donc de garantir l'absence de coalitions entre les administrateurs et les dirigeants.

Weisbach (1988)[113] trouve qu'au sein des conseils dominés par des administrateurs externes non exécutifs, la probabilité que le président-directeur général soit remplacé, à la suite de mauvais résultats, est plus élevée.

La présence d'administrateurs externes au sein du conseil constitue donc une solution efficace aux problèmes d'agence. Ils ont les connaissances, les motivations ainsi que la capacité pour contrôler et conseiller les dirigeants et assurer les intérêts des actionnaires[114].

Les administrateurs indépendants peuvent trouver des difficultés à cerner la complexité de la firme ce qui rend leur contrôle inefficace[115],[116] affirme que les administrateurs exécutifs peuvent aider les indépendants, à travers des informations, à bien évaluer les stratégies de la firme et ses opportunités d'investissement.

Mais, ce transfert d'informations peut limiter les bénéfices privés que le dirigeant compte acquérir grâce à son avantage informationnel. Dans cet ordre d'idée, Adams et Ferreira (2007)[117] trouvent que les conseils les plus indépendants sont les moins efficaces à cause de la réticence des administrateurs exécutifs à divulguer les informations aux indépendants.

Notons aussi que l'efficacité des administrateurs indépendants peut être menacée par l'enracinement des dirigeants. Charreaux (1997b)[118] explique que l'enracinement des dirigeants peut se traduire par un conseil d'administration composé majoritairement par des administrateurs internes. Cette composition est de nature à rendre le contrôle exercé par le conseil d'administration obsolète.

Labaronne (1998)[119] indique que les dirigeants vont chercher à neutraliser les systèmes disciplinaires, notamment le conseil d'administration, afin d'élargir leur latitude discrétionnaire. La neutralisation du conseil d'administration peut aussi se faire en nommant des administrateurs externes mal informés, incompétents ou dépendants. En s'enracinant, les dirigeants assurent leur pouvoir dans l'entreprise et les bénéfices qui en découlent. De cette sorte, les administrateurs indépendants ne feront pas le poids face à des dirigeants enracinés, remettant ainsi en cause l'efficacité de la discipline exercée par l'indépendance du conseil d'administration.

---

[102] ADAMS R. et MEHRAN, H., (2008), "Corporate performance, board structure and its determinants in the banking industry". *Federal Reserve Bank of New York,* Staff Reports n° 330.

[103] BELKHIR M., (2009a), "Board of Directors' Size and Performance in the Banking Industry". *International Journal of Managerial Finance,* vol. 5, n° 2.

[104] PATHAN S., (2009), "Strong boards, CEO power and bank risk-taking". *Journal of Banking and Finance,* vol. 33, n° 7.

[105] BELTRATTI A. et STULZ, R. M., (2009), "Why did some banks perform better during the credit crisis? A cross-country study of the impact of governance and regulation". *Fisher College of Business Working Paper*

[106] SIMPSON W. G. et GLEASON A. E., (1999), "Board Structure, Ownership, and Financial Distress in Banking Firms". *International Review of Economics and Finance,* vol. 8, n° 3.

[107]PATHAN S., (2009), op.cit., p19.

[108] MENKHOFF, L., NEUBERGER, D. et RUNGRUXSIRIVORN, O., (2012), "Collateral and its substitutes in emerging market's lending". *Journal of Banking and Finance*, vol. 36.

[109] FAMA, (1980), "Agency problems and the theory of the firm", *Journal of political.*

[110] FAMA E. et JENSEN M. C., (1983), "Separation of ownership and control". *Journal of Law and Economics,* vol. 26.

[111] Des administrateurs qui ont des relations d'affaires avec la firme.

[112] GODARD L. et SCHATT A., (2000), "Quels sont les caractéristiques optimales du conseil d'administration ?". La Revue du Financier, n° 127.

[113] WEISBACH M. S., (1988), "Outside directors and CEO turnover". *Journal of Financial Economics,* vol. 20.

[114] HARRIS, M., et RAVIV, A., (2008), "A theory of board control and size". *Review of Financial Studies,* vol. 21, n ° 4.

[115] SIMPSON W. G. et GLEASON A. E., (1999), "Board Structure, Ownership, and Financial Distress in Banking Firms". *International Review of Economics and Finance,* vol. 8, n° 3.

[116] RAHEJA C. G., (2005), "Determinants of Board Size and Composition: A Theory of Corporate Boards". *Journal of Financial and Quantitative Analysis,* vol. 40.

[117] ADAMS R. B., et FERREIRA, D., (2007), "A Theory of Friendly Boards". *The Journal of Finance,* vol. 62.

[118] CHARREAUX G.**.** **(**1997b), op. cit, p.10.

[119] LABARONNE D., (1998), "Les lenteurs de la privatisation en Europe de l'Est : une conséquence de la stratégie d'enracinement des managers". Revue d'Économie Politique, vol. 108, n° 5.

Dans le secteur bancaire, l'importance des administrateurs indépendants est aussi sujette à controverses sur le plan théorique et empirique. Le comité de Bâle recommande d'instaurer, au niveau des banques, des conseils d'administration composés de manière adéquate et comportant un nombre suffisant d'administrateurs. Ils doivent être capables d'exercer un jugement indépendant du point de vue de la direction, d'intérêts politiques et d'intérêts extérieurs illégitimes (Bank for International Settlements, 2006). Plus les activités bancaires sont complexes et risquées, plus le conseil d'administration doit, se doter d'expertise et d'indépendance.

Les administrateurs indépendants contrôlent les décisions managériales, évaluent leurs orientations en terme de politique de crédit et demandent des explications au cas où les risques entrepris dépasseraient un niveau acceptable.

Greuning et Bratanovic (2004)[120] indiquent que les administrateurs délèguent la gestion quotidienne de l'activité bancaire aux dirigeants, mais ils demeurent responsables de pratiques incorrectes ou imprudentes en ce qui concerne les prêts et les investissements. Toutefois, en pratique, les administrateurs externes sont désignés par les dirigeants avec l'approbation des actionnaires. Ils rajoutent que rares sont les administrateurs externes exerçant une réelle influence sur les activités risquées de la banque. Ces premiers supportent en général les décisions managériales. Ainsi, le contrôle exercé par les administrateurs indépendants n'aura aucun impact sur la prise de risque bancaire.

Le conseil d'administration constitue un centre d'intérêt certain pour les régulateurs, car une approche de la supervision bancaire fondée sur le risque met en avant la responsabilité fiduciaire des administrateurs[121]. Dans cet ordre d'idées, Subrahmanyam et al., (1997) arguent que les administrateurs indépendants n'œuvrent pas dans le but de maximiser la richesse des actionnaires de la banque. Adams et Mehran (2003a)[122] et Macey et O'Hara (2003)[123] adhèrent à ce point de vue et affirment que le conseil d'administration des banques ne peut satisfaire seulement les intérêts des actionnaires. En effet, les crises bancaires présentent des externalités négatives et coûteuses pour toute l'économie. Une rumeur sur l'importance du risque de crédit d'une banque est de nature à inquiéter les déposants et provoquer une ruée sur les liquidités bancaires.

Ainsi, pour protéger le système bancaire, les administrateurs doivent protéger les intérêts des déposants pour éviter les paniques bancaires et leurs conséquences néfastes sur la stabilité économique.

Booth et al. (2002)[124] prennent en considération un échantillon de 300 firmes américaines réparties également en banques, firmes industrielles et firmes publiques. Ils mettent en évidence que les firmes opérant dans des secteurs fortement réglementés, notamment les banques, ont significativement plus d'administrateurs indépendants dans leurs conseils d'administration.

Sur le plan empirique, les résultats liés au rôle joué par les administrateurs indépendants dans le conseil d'administration des banques restent mitigés. Pi et Timme (1993)[125]et Adams et Mehran (2008)[126] ne trouvent pas de lien entre la proportion d'administrateurs externes et la performance des banques américaines. Ce résultat est aussi confirmé par Staikouras et al. (2007)[127] pour les banques européennes. Néanmoins Pathan et al. (2007)[128] prouvent l'existence d'une relation significative et positive entre la performance des banques thaïlandaises et le nombre d'administrateurs indépendants siégeant dans le conseil d'administration.

Bektas et Kaymak (2009)[129] trouvent une relation curviligne entre la proportion d'administrateurs indépendants et la performance de la banque. Ils concluent que les conseils d'administration minoritairement et majoritairement composés d'administrateurs indépendants améliorent la performance des banques turques. Pour une meilleure performance, le conseil doit comprendre soit une majorité d'administrateurs internes (exécutifs) pour établir de meilleur contact informel avec l'environnement[130] soit une majorité d'administrateurs indépendants pour mieux s'adapter à la structure formelle de la gouvernance. Si le conseil est contrôlé majoritairement par des administrateurs internes dépendants, la prise de décision est beaucoup plus rapide. Ces administrateurs connaissent mieux leurs firmes et possèdent les informations nécessaires pour la mise en place des stratégies adéquates. Toutefois, si les administrateurs indépendants sont dominants, la banque bénéficiera de l'expertise et de la diversité des connaissances de ces derniers.

Il existe donc un niveau optimal d'indépendance des administrateurs du conseil. Ils précisent qu'une combinaison optimale d'administrateurs exécutifs dépendants et indépendants est plus créatrice de valeur pour la banque qu'un conseil d'administration majoritairement indépendant.

Selon Pathan et al. (2011)[131], à cause de l'asymétrie informationnelle, les administrateurs indépendants ne peuvent pas assurer, seuls, un contrôle efficace de l'activité bancaire. Leurs résultats sont en cohérence avec l'hypothèse qui stipule que les administrateurs exécutifs jouent un rôle important dans le conseil grâce à l'information privée qu'ils détiennent.

Comme pour la taille du conseil d'administration, peu de chercheurs ont étudié le lien entre les administrateurs indépendants et le risque bancaire. L'inexistence d'un lien significatif entre les administrateurs internes[132] et la probabilité de détresse financière de 300 banques américaines cotées a été démontrée par Simpson et Gleason (1999)[133]. Il en va de même

[120] GREUNING H. V. ET BRATANOVIC S. B., (2004), Analyse et gestion du risque bancaire : un cadre de référence pour l'évaluation de la gouvernance d'entreprise et du risque financier, traduction de Rozenbaum M., Edition Eska, Paris.

[121] GREUNING H. V. ET BRATANOVIC S. B., (2004), p.19.

[122] ADAMS R. et MEHRAN, H., (2003a), "Is Corporate Governance Different for Bank Holding Companies?," *Economic Policy Review,* vol. 9.

[123] MACEY J. R. et O'HARA, M., (2003), "The corporate governance of banks". *Economic Policy Review*, vol. 9, n° 1.

[124] BOOTH J. R., CORNETT M. M. et TEHRANAIAN H., (2002), "Boards of directors, ownership, and regulation". *Journal of Banking and Finance*, vol. 26.

[125] PI, L. et TIMME, S., (1993), "Corporate control and bank efficiency". *Journal of Banking and Finance,* vol. 17, pp.515-530.

[126] ADAMS R. et MEHRAN, H., (2008), op.cit., p.3.

[127] STAIKOURAS P.et AGORAKI M.E., (2007), "The effect of board size and composition on European bank performance". *European Journal of Law and Economics,* vol.23.

[128] PATHAN S., SKULLY M. and WICKRAMANAYAKE, J., (2007), "Board size, independences and performance: An analysis of Thai banks". *Asia-Pacific Financial Markets,* vol. 14.

[129] BEKTAS E. et KAYMAK, T., (2009), "Governance mechanisms and ownership in an emerging market: The case of Turkish banks". *Emerging Markets Finance and Trade,* vol. 45, n° 6.

[130] Dans un cadre institutionnel faible ou une faible mise en application des lois comme c'est le cas de la Turquie, les contacts informels sont importants pour développer la performance des conseils d'administration.

[131] PATHAN S., HAQ M. et GRAY P., (2011), op.cit p.9.

[132] Sont considérés comme administrateurs internes, les membres de l'équipe dirigeante ainsi que les anciens dirigeants.

[133] SIMPSON W. G. et GLEASON A. E., (1999), op.cit, p.15

pour Choi et Hasan (2005)[134] qui étudient les banques coréennes de 1998 à 2002. Le pourcentage d'administrateurs indépendants n'a pas d'impact sur la part des crédits non performants et l'écart type du rendement moyen journalier des actions. Choi et Hasan (2005)[135] expliquent que, suite à la crise asiatique, les banques ont été contraintes à accroitre le nombre d'administrateurs indépendants, abstraction faite du niveau du risque des banques.

De son côté, Pathan (2009)[136] trouve une relation négative entre la proportion des administrateurs indépendants et le risque des banques constituant l'échantillon. Il élucide que l'indépendance des administrateurs est plus sensible à la conformité réglementaire. En présence d'un contrôle important de la part des régulateurs, les administrateurs indépendants adoptent un comportement plutôt conservateur, en ce qui concerne la prise de risque. Respecter les exigences réglementaires ou satisfaire les intérêts des actionnaires : tel est le dilemme auquel doit faire face l'administrateur indépendant.

Plus récemment, Ting et Liano (2010)[137] s'intéressent à l'impact de l'actionnariat majoritaire sur la composition du conseil d'administration des banques. Ils expliquent que l'actionnaire majoritaire met en place des administrateurs affiliés[138] qui endossent le rôle de « supporters » plutôt que de contrôleurs. À la base d'un échantillon de banques taïwanaises couvrant la période allant de 1996 à 2005, Ting et Liano (2010)[139] prouvent que la proportion d'administrateurs affiliés a un impact positif sur le risque de crédit. Le taux des crédits non performants augmente, car le contrôle exercé par les administrateurs affiliés dépendants n'est pas efficace.

En conclusion, notons que l'impact théorique des administrateurs indépendants sur le risque de crédit est en débat. L'administrateur indépendant permet de mieux contrôler les décisions managériales. Néanmoins, il peut encourager une prise de risque de crédit excessive de la part des dirigeants du moment où les dépôts sont assurés d'une manière implicite ou explicite. Les résultats empiriques obtenus sont aussi controversés.

II. ÉTAT DES LIEUX SUR LA GOUVERNANCE INTERNE DES ETABLISSEMENTS DE CREDIT EN R.D.CONGO.

A travers cette section, il nous revient de répondre à la préoccupation de savoir : *au regard du développement théorique ci-dessus, à quoi ressemble le modèle de gouvernance d'entreprise telle qu'appliquée actuellement dans les établissements de crédit en R.D.Congo.*

Les gaps ainsi dégagés par rapport à la théorie, nous servira de base pour proposer quelques pistes de solution visant à améliorer l'instruction 21 de la B.C.C aux établissements de crédit, relative à la gouvernance interne de ces institutions.

2.1- De la composition du conseil d'administration.

Il ressort de l'analyse du tableau I ci-dessous, qu'en moyenne, le conseil d'administration des banques faisant partie de notre échantillon est constitué de 9 membres. Toutefois, lorsqu'on compare cette taille par rapport à celle d'autres Etats, il s'en dégage qu'elle reste relativement plus faible par rapport à celle des banques françaises (17 selon Allemand et Brullebaut (2010)[140]), des banques européennes en général (17 selon Staikouras et al. (2007)[141]) et à celle des banques américaines (14 selon Simpson et Gleason (1999)[142], 13 selon Pathan (2009)[143] et Pathan et Skully (2010)[144], 16 membres selon Booth et al. (2002)[145]).

Comparativement à l'acte uniforme OHADA, qui prévoit aux termes des dispositions de l'article 416, une société anonyme peut être administrée par un Conseil d'Administration composé de trois membres au moins et de douze membres au plus. Dans le cas spécifique des sociétés anonymes faisant appel à l'épargne du public, il est obligatoirement composé de trois membres au moins et de quinze membres au plus (art 829 de l'Acte uniforme). Vu le vide juridique qui s'observe dans le cadre de l'instruction 21 de la B.C.C, relative à la gouvernance des établissements de crédit en R.D.Congo quant à ce, nous concluons que le conseil d'administration des banques en RDC est de taille suffisante.

Partant toujours du tableau 01, en moyenne, 37,8% des administrateurs des banques congolaises sont indépendants. Cette valeur est notamment faible par rapport au pourcentage des indépendants dans les banques américaines. Affirmation validées par Staikouras et al. (2007), qui trouvent qu'en moyenne 67% des administrateurs des banques américaines sont indépendants. Ce faible pourcentage d'administrateurs indépendants au sein des banques congolaises rend compte du véritable problème qui touche la notion d'indépendance au sein des conseils d'administration en République Démocratique du Congo. Ce problème trouve son origine dans l'instruction 21 de la B.C.C, qui limite à deux (2) seulement, le nombre d'administrateurs indépendants au sein du Conseil d'administration. Ce faible pourcentage d'administrateurs indépendants dans le conseil d'administration des banques congolaises met en exergue, l'importance des administrateurs dépendants.

La valeur minimale attachée à cette variable étant nulle, nous concluons qu'il existe même, certains conseils d'administration qui n'ont aucun membre indépendant. Ce qui devient encore plus grave. Les administrateurs internes dépendants n'ont pas le pouvoir pour contrôler et surtout de contester les décisions des dirigeants dans la mesure où ils dépendent hiérarchiquement des personnes qu'ils doivent contrôler. Bien que la qualité d'actionnaire ne soit plus requise pour être membre du conseil d'administration, le concept d'administrateur indépendant n'est pas vraiment entré dans les mœurs des banques congolaises. Ce rôle limité des

[134] CHOI S. et HASAN I., 2005, "Ownership, Governance, and Bank Performance: Korean Experience". *Financial Markets, Institutions & Instruments*, vol. 14, n° 4.
[135] CHOI S. et HASAN I., 2005,op.cit. p.4.
[136] Pathan (2009), op.cit, pp.9-12.
[137] TING P.H. et LIANO Y. H., (2010), "Why do the controlling owners select an affiliated board? Evidence from Taiwan banks". *International Research of Finance and Economics*, issue 56.
[138] Un administrateur est considéré affilié s'il est lui-même l'actionnaire majoritaire, un des membres de sa famille ou un représentant d'une de ses entreprises.
[139] TING P.H. et LIANO Y. H., (2010), op.cit. p.6.
[140] ALLEMAND, I. et BRUELLEBAUT, B., (2010), "Comparaison des pratiques de gouvernance dans les banques françaises". *Revue Française de Gestion*, n° 207, pp. 15-28.
[141] STAIKOURAS, P., et AGORAKI, M.E., (2007), "The effect of board size and composition on European bank performance". *European Journal of Law and Economics*, vol. 23, pp. 1-27.
[142] SIMPSON, W. G. et GLEASON, A. E., (1999), "Board Structure, Ownership, and Financial Distress in Banking Firms". *International Review of Economics and Finance*, vol. 8, n° 3, pp. 281-292
[143] PATHAN, S., (2009), "Strong boards, CEO power and bank risk-taking". *Journal of Banking and Finance*, vol. 33, n° 7, pp. 134-135.
[144] PATHAN, S. et SKULLY, M., (2010), "Endogenously structured boards of directors in banks". *Journal of Banking and Finance*, vol. 34, pp. 159-160.
[145] BOOTH, J. R., CORNETT, M. M. et TEHRANAIAN, H., (2002), "Boards of directors, ownership, and regulation". *Journal of Banking and Finance*, vol. 26, pp. 197-199.

administrateurs indépendants peut-être expliqué par la loi elle-même qui limite à 02 (deux) seulement le nombre d'administrateurs indépendants.

En outre, le conseil d'administration des banques congolaises se caractérise par la présence d'administrateurs institutionnels à hauteur de 31,6% en moyenne. Les investisseurs institutionnels détiennent des parts considérables dans le capital des banques. Ces dernières années, le système bancaire a subi un désengagement relatif de l'État et l'entrée des investisseurs institutionnels étrangers à travers des opérations de privatisation. Le capital de la plus part des banques de notre échantillon est détenu majoritairement par des investisseurs étrangers. D'autres banques comptent aussi des participations étrangères, toutefois, sans une prise de contrôle dans leur capital. Cette présence des investisseurs étrangers dans le secteur bancaire congolais est de nature à expliquer la présence d'une moyenne de 28,62% d'administrateurs étrangers dans les conseils d'administration.

Finalement, les administrateurs représentant l'État occupent en moyenne 14,71% des sièges du conseil d'administration. Ces administrateurs siègent principalement au conseil d'administration des banques détenues par l'État.

Tableau I. Statistiques descriptives des variables de gouvernance continue en RDC

Variables	Moyenne	Min	Max	Écart type
TCA	9.2333	4	12	1.2211
ADIND	0.3784	0	0.5	0.1068
ADINST	0.3160	0	0.75	0.1976
ADETAT	0.1471	0	0.5445	0.2107
ADETR	0.2862	0	0.6336	0.2350

TCA est le nombre d'administrateurs dans le conseil d'administration, ADIND est la proportion d'administrateurs indépendants dans le conseil d'administration, ADINST est la proportion d'administrateurs institutionnels dans le conseil d'administration, ADETAT est le nombre d'administrateurs étatiques dans le conseil d'administration et ADETR est la proportion d'administrateurs étrangers dans le conseil d'administration.

***Source** : auteur, sur base des statuts et rapport interne des banques enquêtées.*

2.2- De la structure de propriété et du cumul de fonctions du Président du conseil d'administration et du Président de l'assemblée générale des actionnaires dans les établissements de crédit en RDC.

Dans le secteur bancaire, le seuil de contrôle de l'actionnaire majoritaire n'a pas fait l'objet d'un consensus. Caprio et al. (2007)[146] se basent sur le seuil de 10 % pour conclure qu'une banque est contrôlée par un actionnaire majoritaire. Toutefois, Laeven et Levine (2009)[147] arguent que les niveaux de contrôle de 10 % et de 20 % permettent de déceler les actionnaires majoritaires.

Shehzad et al. (2010)[148] stipulent que bien qu'il soit assez commun de prendre en compte le seuil de propriété de 10 %, conformément aux deux normes comptables, International Financial Reporting Standards (IFRS) et United States Generally Accepted Accounting Principles (US GAAP), un actionnaire détenant des parts inférieures à 20 % est considéré comme passif. Il n'est actif que s'il contrôle entre 20 % et 50 % du capital, mais seul le seuil de 50% lui permet de posséder une part significative et majoritaire de contrôle.

Nous pouvons donc, conformément au travail de Shehzad et al. (2010) nous baser sur les seuils de 10%, 25 % et 50%. Nous voulons distinguer à partir de quel seuil l'actionnaire majoritaire, en RDC, est susceptible d'influencer la politique de crédit des banques congolaises.

Les statistiques descriptives relatives aux variables de gouvernance dichotomiques sont présentées dans le tableau II ci-dessous.

Tableau II. Statistiques descriptives des variables de gouvernance dichotomiques

Variables	Modalités	Fréquences
AM1	0	58,70%
	1	41,30%
AM2	0	64,67%
	1	35,33%
AM3	0	71,74%
	1	28,26%
DUAL	0	21,74%
	1	78,26%

AM1 est une variable binaire égale à 1 si l'actionnaire majoritaire possède des parts de capital entre [10%, 25% [, 0 autrement. AM2 est une variable binaire égale à 1 si l'actionnaire majoritaire possède des parts de capital entre [25%, 50% [, 0 autrement. AM3 est une variable binaire égale à 1 si l'actionnaire majoritaire possède des parts supérieures à 50%, 0 autrement. DUAL est une variable binaire égale à 1 s'il y a cumul des fonctions du président de l'assemblée générale des actionnaires et du président du conseil d'administration.

Source : auteur, sur base des statuts et rapports internes des banques enquêtées.

Il ressort de l'analyse du tableau ci-dessous que, les banques congolaises se caractérisent par une forte concentration de leur structure de propriété. L'analyse descriptive de l'échantillon prélevé indique que la structure de propriété des banques est fortement concentrée. 41,30% des actionnaires majoritaires détiennent des parts de capital entre [10%, 25% [; 35,33% d'entre eux possèdent entre [25%, 50% [du capital de la banque et 28,26% des actionnaires possèdent même des blocs de contrôle excédant les 50%.

Conformément au travail de Shehzad et al. (2010)[149], il y a lieu de confirmer que l'actionnariat majoritaire, en RDC, peut influencer la politique de crédit des banques congolaises car détenant des parts considérables dans le capital, il a généralement les moyens et les motivations pour contrôler les dirigeants et les inciter à agir dans leurs intérêts à savoir, la maximisation de la valeur de ses fonds propres. Ils sont donc incités à investir dans des projets risqués. Dans ce cadre plutôt relationnel, la banque n'est autre qu'une source de financement exclusive et par voie de conséquence un moyen d'expropriation et de transfert de la richesse vers les actionnaires majoritaires.

La banque peut accorder des crédits, à des conditions préférentielles, à ses firmes ou celle qui entretiennent des bonnes relations avec l'actionnaire majoritaire ou les supporter en cas de détresse financière sans exiger des garanties. De la sorte, la politique de crédit peu prudente de la banque engendre une prise de risque excessive.

L'exploitation des statuts et rapport internes des banques conduit à relever d'une part que dans 78,26% de cas, le

[146] CAPRIO G, LAEVEN L. et LEVINE R., (2007), "Governance and Bank Valuation". *Journal of Financial Intermediation*, vol. 16.

[147] LAEVEN L. et LEVINE R.,(2008), « Bank Governance, Regulation and Risk Taking », numb*er Working Paper* n° 141.

[148] SHEHZAD C. ., DE HAAN, J. et SCHOLTENS, B., (2010), "The impact of bank concentration on impaired loans and capital adequacy". *Journal of Banking and Finance*, vol. 34, issue 2.

[149] Shehzad et al. (2010), op.cit,p.11.

président du conseil d'administration est aussi le président de l'assemblée générale, et d'autre part que les administrateurs siégeant au Conseil d'Administration sont les mêmes à l'Assemblée Générale. Ceci ne contribue pas à favoriser un contrôle efficace, mais à installer un même paradigme de pensée qui viendrait alors diluer les deux organes en un, remettant ainsi en cause l'impératif de compte rendu du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale. Le rôle de l'Assemblée Générale est confondu à celui du conseil, posant ainsi un réel problème de gouvernance dans la mesure où l'instance de gestion exerce simultanément le rôle de contrôle. Le Conseil d'Administration est de ce fait juge et partie. Ce système vient tout de même entraver le bon fonctionnement de ces organes qui, soulignons-le, installe une logique identique de perception des faits et réalités de la banque.

Le cumul du poste de P.C.A et P.A.G est l'œuvre des statuts et du droit OHADA en son article 529. Il est cependant admis sur ce point que le texte OHADA est en déphasage avec les principes de gouvernance d'entreprise bancaire. Même si cette situation est vérifiable dans d'autres pays, comme la France par exemple, l'environnement sociopolitique et culturel de la R.D.Congo n'est pas favorable à l'exercice de ce cumul de fonctions. Cette relative faiblesse conceptuelle fait une impasse sur les pouvoirs des organes clés qui dirigent la banque et la contrôle.

La dualité de fonction à la tête du conseil d'administration et de l'assemblée générale caractérise à notre sens un rôle d'arbitre pour le président du conseil d'administration. En contrôlant le conseil d'administration, le P.A.G développe un comportement opportuniste et peut facilement s'aligner aux intérêts des actionnaires de la banque. L'assemblée générale devient alors un organe passif et «le contrôle du contrôleur » s'impose. La consolidation de ces deux postes dans la banque affaiblit le contrôle exercé par l'A.G et atténue son rôle disciplinaire sur l'équipe dirigeante à travers le conseil d'administration. Cette dualité peut donc expliquer une prise de risque excessive des banques en R.D. Congo.

Au regard de ce qui précède, l'état des lieux de la gouvernance de banques en RDC révèle non seulement un certain nombre d'insuffisances mais aussi et surtout, il est de nature à privilégier l'intérêt des seuls actionnaires. Ce qui justifie le laisser-aller observé dans la politique de distribution de crédit où les banques accordent des crédits à des clients qui n'ont pas honoré leurs engagements antérieurs ou à des conditions avantageuses en termes de taux, garantie exigée et volume.

Vus leur dépendance à l'actionnaire majoritaire, les administrateurs ne sont pas en mesure de contester la politique de crédit en cas de prise excessive de risque. Ils appuient, par exemple, les décisions d'octroi de crédit à des clients proches de l'actionnaire majoritaire, même si le remboursement est douteux.

Il y a lieu d'élargir le modèle actionnarial et d'intégrer d'autres parties prenantes dans le processus de création de la valeur des banques congolaises: le modèle de gouvernance serait ainsi partenarial. L'approche actionnariale, dans le cadre du courant principal-agent, considère les actionnaires comme les seuls principaux de la firme. Il est donc important de mettre en place un dispositif de contrôle plus contraignant visant à délimiter la liberté d'action du dirigeant et sa marge de manœuvre, autrement dit son espace discrétionnaire dans la politique de distribution de crédit et ce en vue de protéger l'intérêt de toutes les parties prenantes de l'entreprise principalement les déposants. Ceci passe obligatoirement par une amélioration des mécanismes de gouvernance aussi bien au niveau interne qu'externes des banques en R.D.C.

III. PISTES POUR REPENSER LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE DANS LES ETABLISSEMENTS DE CREDIT EN RD.Congo.

En fonction des pratiques relevées sur terrain et au regard des faiblesses constatées dans l'instruction 21, relative à la gouvernance des établissements de crédit en RDC, nos recommandations s'orientent principalement sur : (1) la taille du conseil d'administration *;* (2) le cumul de la fonction du président du conseil d'administration et président de l'assemblée générale ; (3) l'indépendance des membres du conseil d'administration.

3.1. De la taille des conseils d'administration des banques en RDC.

A l'analyse du tableau I, il ressort que la taille du conseil d'administration des banques en RDC corrobore avec les travaux théoriques de Jensen (1993)[150]. Selon cet auteur, la fonction disciplinaire est mieux assurée par un conseil d'administration de taille réduite, composé de 7 à 8 administrateurs. Un conseil d'administration de taille restreinte exerce un contrôle interne plus efficace. Il permet de diminuer les conflits d'agence entre les actionnaires et les dirigeants : les administrateurs contrôlent les dirigeants et optimisent ainsi le retour sur investissement des actionnaires. Or, selon la perspective partenariale de la gouvernance, le conseil d'administration ne se limite pas seulement à contrôler les dirigeants au profit des actionnaires. Il doit, en outre, préserver et équilibrer les intérêts des différentes parties prenantes. Le conseil d'administration est, ainsi, un organe qui permet de réduire les conflits d'intérêts entre les différentes parties prenantes.

Ensuite, sous l'hypothèse d'aléa moral des actionnaires, une taille réduite du conseil est associée à un important risque de crédit. Les actionnaires intéressés par la maximisation de la rentabilité de leurs fonds propres sont enclins à une prise de risque importante au détriment des déposants. Lorsque le conseil est de taille restreinte, les actionnaires peuvent exercer un contrôle direct, à travers les administrateurs, sur les décisions managériales.

Dans cette perspective et conformément à l'acte uniforme OHADA qui prévoit aux termes des dispositions de l'article 416 que les établissements de crédit soient obligatoirement composés de quinze (15) membres au maximum (art 829 de l'Acte uniforme), vu le silence de l'instruction 21 de la BCC à ce sujet, nous suggérons que la taille du conseil d'administration des banques en RDC soit fixée à 15[151] au plus. Car, l'expertise et la structure diversifiée d'un nombre important d'administrateurs permettent de mieux évaluer le risque entrepris et donc minimisent le risque de crédit.

3.2. De la séparation de la fonction du Président du conseil d'administration et du Président de l'assemblée générale des actionnaires.

Le conseil d'administration et l'assemblée générale constituent deux organes de la gouvernance bancaire chargés de la gestion et du contrôle. Le cumul de ces deux fonctions suppose une forte culture de transparence et d'indépendance

[150] Jensen (1993), op.cit.,p.21.

[151] Taille qui correspond également à la moyenne des conseils d'administrations des banques américaines, françaises et européennes.

imposée par l'environnement sociopolitique. Cependant, dans le contexte congolais, ce niveau de culture n'est pas encore atteint comme ce fut le cas dans les pays industrialisés tels que la France, les Etats-Unis etc. où ces fonctions sont occupées par la même personne. Ce cumul de fonctions dans notre contexte est interprété comme la dilution des compétences de l'assemblée générale au profit du conseil d'administration, qui est alors chargé de les exercer.

Cette situation implique un conseil d'administration qui est à la fois « juge et partie » ; toutes choses contraires à la bonne gouvernance bancaire dès lors que le fonctionnement de ces deux organes est vicié, l'obligation de rendre compte s'estompe et la primauté d'un courant de pensée unique s'installe. L'absence de culture des investisseurs en matière de gouvernance bancaire et de connaissance de leur droit constitue un handicap qui favorise ce style de management.

En contrôlant l'assemblée générale, le président du conseil d'administration développe un comportement opportuniste et peut facilement s'aligner aux intérêts des actionnaires de la banque au détriment des autres parties prenantes en adoptant des stratégies risquées. L'assemblée générale des actionnaires devient alors un organe passif et « le contrôle du contrôleur » s'impose. Cette situation est très délicate dans le cadre d'une industrie à risque telle que l'industrie bancaire. La consolidation de ces deux postes dans la banque affaiblit le contrôle exercé par l'assemblée générale des actionnaires et atténue son rôle disciplinaire de l'équipe dirigeante à travers le conseil d'administration. La dualité, peut donc engendrer une prise de risque excessive.

Les pouvoirs publics devraient à cet effet, étendre aux établissements de crédit la législation relative à la séparation de ces deux fonctions comme ce fut le cas dans les entreprises publiques en R.D. Congo; et prévoir un arsenal juridique visant à protéger davantage les droits des actionnaires dès lors qu'il a été constaté.

3.3. De la nécessité de mettre en place des conseils d'administrations de taille équilibrées entre les administrateurs exécutifs et les indépendants.

Le conseil d'administration comprend deux types d'administrateurs : les dépendants *(exécutifs)* et les indépendants *(non exécutifs)*. Les administrateurs dépendants, qui sont membres de l'équipe dirigeante siègent dans le conseil d'administration pour des raisons d'information alors que les indépendants assurent le contrôle.

Les administrateurs indépendants ont plus de motivation pour contrôler les dirigeants et s'assurer qu'ils poursuivent des politiques compatibles avec les intérêts des actionnaires. Les administrateurs indépendants externes exercent un contrôle plus efficace que les administrateurs internes et externes affiliés. Les administrateurs internes dépendants n'ont pas le pouvoir pour contrôler et surtout contester les décisions des dirigeants dans la mesure où ils dépendent hiérarchiquement des personnes qu'ils doivent contrôler. Ces administrateurs vus leur dépendance à l'actionnaire majoritaire ne sont pas en mesure de contester la politique de crédit en cas de prise de risques excessive. Ils appuient, par exemple, les décisions d'octroi de crédit à des clients proches de l'actionnaire majoritaire, même si le remboursement est douteux.

Les indépendants, « spécialistes du contrôle », sont incités à protéger leurs propres intérêts à savoir le développement et la préservation d'une bonne réputation d'expert indépendant sur le marché concurrentiel des administrateurs. Ce dernier permet donc, de garantir l'absence de coalitions entre les administrateurs et les dirigeants.

Les administrateurs indépendants contribuent à l'acquisition des ressources nécessaires à la firme grâce à leur lien étroit avec l'environnement externe. Néanmoins, ils sont très dépendants en termes d'informations. Fama et Jensen (1983)[152] avancent que les dirigeants sont la principale source de l'information spécifique et privée de l'entreprise. Les administrateurs indépendants peuvent trouver des difficultés à cerner la complexité de la firme, ce qui rend leur contrôle inefficace[153]. Les administrateurs exécutifs peuvent aider les indépendants, à travers des informations, à bien évaluer les stratégies de la firme et ses opportunités d'investissement. Ce transfert d'informations peut limiter les bénéfices privés que le dirigeant compte acquérir grâce à son avantage informationnel.

Dans cette perspective, nous recommandons d'instaurer, au niveau des banques congolaises, des conseils d'administration composés de manière adéquate et comportant un nombre suffisant d'administrateurs indépendant en lieu et place de 2 administrateurs seulement tel que prévu dans l'instruction 21 aux banque, de la B.C.C. Plus les activités bancaires sont complexes et risquées, plus le conseil d'administration doit, se doter d'expertise et d'indépendance. Les administrateurs indépendants contrôlent les décisions managériales, évaluent leurs orientations en terme de politique de crédit et demandent des explications au cas où les risques entrepris dépasseraient un niveau acceptable.

Pour une meilleure performance, les conseils des banques en R.D.Congo devront être composés à 50% par des administrateurs internes *(exécutifs)* pour établir de meilleur contact informel avec l'environnement et à 50% par des administrateurs indépendants pour mieux s'adapter à la structure formelle de la gouvernance. Si le conseil est contrôlé de moitié par des administrateurs internes dépendants, la prise de décision sera beaucoup plus rapide. Ces administrateurs connaissent mieux leurs firmes et possèdent les informations nécessaires pour la mise en place des stratégies adéquates. Toutefois, si les administrateurs indépendants occupent l'autre moitié, la banque bénéficiera de l'expertise et de la diversité des connaissances de ces derniers.

Une combinaison optimale d'administrateurs exécutifs dépendants et indépendants est plus créatrice de valeur pour la banque qu'un conseil d'administration majoritairement indépendant. À cause de l'asymétrie informationnelle, les administrateurs indépendants ne peuvent pas assurer, seuls, un contrôle efficace de l'activité bancaire. Leurs résultats sont en cohérence avec l'hypothèse qui stipule que les administrateurs exécutifs jouent un rôle important dans le conseil grâce à l'information privée qu'ils détiennent.

Conclusion

L'état des lieux de la gouvernance des établissements de crédit en R.D. Congo, tel qu'effectué dans le cadre de la présente

[152] FAMA E. et JENSEN M. C., (1983), "Separation of ownership and control". *Journal of Law and Economics*, vol. 26.

[153] SIMPSON W. G. et GLEASON A. E., (1999), "Board Structure, Ownership, and Financial Distress in Banking Firms". *International Review of Economics and Finance*, vol. 8, n° 3.

réflexion, révèle une défaillance totale des mécanismes internes de leur gouvernance, ce qui, dans une certaine mesure, les incitent à une prise excessive de risque.

Cette étude révèle, et grâce à l'exploitation des statuts et rapports internes de ces institutions, que les présidents des conseils d'administration de la plupart des banques en R.D. Congo, sont en même temps Présidents des assemblées générales des actionnaires. Ceci ne contribue pas à favoriser un contrôle efficace, mais à installer un même paradigme de pensée qui viendrait alors diluer les deux organes en un, remettant ainsi en cause l'impératif de compte rendu du conseil d'administration à l'assemblée générale. Le rôle de l'assemblée générale est confondu à celui du conseil, posant ainsi un réel problème de gouvernance dans la mesure où l'instance de gestion exerce simultanément le rôle de contrôle. Le conseil d'administration est de ce fait juge et partie. Ce système vient tout de même entraver le bon fonctionnement de ces organes qui, soulignons-le, installe une logique identique de perception des faits et réalités de la banque.

Ce cumul de poste du président du conseil d'administration et du président de l'assemblée générale est non seulement l'œuvre des statuts du droit OHADA en son article 529 mais aussi et surtout du silence de l'autorité de régulation en la matière *(voir instruction 21 de la B.C.C. aux établissements de crédit)*. Il est cependant admis sur ce point que le texte OHADA est en déphasage avec les principes de gouvernance d'entreprise bancaire. Même si cette situation est vérifiable dans les pays les plus avancés, l'environnement sociopolitique et culturel de la RDC n'est pas favorable à l'exercice de ce cumul de fonctions, surtout dans les institutions ayant pour vocation la collecte de l'épargne du public pour financer leur demande de financement. Cette relative faiblesse conceptuelle fait une impasse sur les pouvoirs des organes clés qui dirigent la banque et la contrôlent. La dualité de fonction à la tête du conseil d'administration et de l'assemblée générale des actionnaires caractérise à notre sens un rôle d'arbitre pour le président du conseil d'administration.

En contrôlant l'assemblée générale, le président du conseil d'administration peut développer un comportement opportuniste et peut facilement s'aligner aux intérêts des actionnaires de la banque au détriment des autres parties prenantes en adoptant des stratégies risquées. L'assemblée générale des actionnaires devient alors un organe passif et « le contrôle du contrôleur » s'impose. Cette situation est très délicate dans le cadre d'une industrie à risque telle que l'industrie bancaire. La consolidation de ces deux postes dans la banque affaiblit le contrôle exercé par l'assemblée générale des actionnaires et atténue son rôle disciplinaire de l'équipe dirigeante à travers le conseil d'administration. La dualité peut donc engendrer une prise de risque excessive.

Le pouvoir public devrait à cet effet, étendre aux établissements de crédit la législation relative à la séparation de ces deux fonctions, comme ce fut le cas dans les entreprises publiques et prévoir un arsenal juridique visant à protéger davantage les droits des actionnaires.

BIBLIOGRAPHIE

I- THESES ET MEMOIRES

- BELKHIR M., (2007), La gouvernance bancaire : Analyses théoriques et études empiriques, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université d'Orléans.
- VILANOVA L., (1999), "La décision de prêt bancaire comme signal imparfait sur l'emprunteur : Aspect théoriques et application au cas de soutien abusif", Thèse de doctorat, Université d'Aix-en-Provence - CEROG.
- MAYEMBE G (2017), " Analyse du risque de contrepartie dans les relations de credit bancaire à long terme en RD.Congo", These de doctorat, Université de Kinshasa, p.243.

II- ARTICLES ET REVUES.

- ADAMS R. et MEHRAN, H., (2008), "Corporate performance, board structure and its determinants in the banking industry". *Federal Reserve Bank of New York,* Staff Reports n° 330.
- ADAMS R. et MEHRAN, H., (2003a), "Is Corporate Governance Different for Bank Holding Companies?," *Economic Policy Review,* vol. 9.
- ADAMS R. et MEHRAN, H., (2003b), "Board structure, banking firm performance and the Bank Holding Company organizational form". *Federal Reserve Bank of Chicago Proceedings,* issue May.
- ADAMS R. B., et FERREIRA, D., (2007), "A Theory of Friendly Boards". *The Journal of Finance,* vol. 62.
- AMIHUD Y. et LEV. B., (1981), "Risk reduction as a managerial motive for merger". *Bell Journal of Economics,* vol. 12.
- AZOFRA V. et SANTAMARIA M., (2011), "Ownership, control, and pyramids in Spanish commercial banks". *Journal of Banking and Finance*, vol. 35, issue 6.
- BEKTAS E. et KAYMAK, T., (2009), "Governance mechanisms and ownership in an emerging market: The case of Turkish banks". *Emerging Markets Finance and Trade,* vol. 45, n° 6.
- BELKHIR M., (2009a), "Board of Directors' Size and Performance in the Banking Industry". *International Journal of Managerial Finance,* vol. 5, n° 2.
- BELKHIR M., (2009b), Board structure, ownership structure and firm performance: Evidence from banking". *Applied Financial Economics*, vol. 19.
- BELTRATTI A. et STULZ, R. M., (2009), "Why did some banks perform better during the credit crisis? A cross-country study of the impact of governance and regulation". *Fisher College of Business Working Paper* .
- BERGER A. et UDELL G., (1995), Lines of Credit and Relationship Lending in Small Firm Finance, Journal of Business, Vol.68.
- BERGER A., MILLER N., PETERSEN M., RAJAN R. et STEIN J. ,(1998), « Does Function follow Organizational form? Evidence from the lending practices of large and small banks », *Journal of Financial Economics*, Vol.76.
- BERGER A. et UDELL G., (2002), "Small business credit availability and relationship lending: The importance of bank organizational structure". *Economic Journal*, vol. 112.
- BERGER A. et UDELL G.F., (2005), "Small business and credit finance". *In Zoltan, Z. I. and audretsch, D. B., Handbook of Entrepreneurship Research*, vol.1.
- BERGER A., KLAPPER L. et UDELL G., (2001), "The ability of banks to lend to informationally opaque small businesses". *Journal of Banking and Finance,* vol. 25, n° 12.
- BERGER A.N., FRAME W.S. et IOANNIDOU V., (2011b), "Tests of ex ante versus ex post theories of collateral using private and public information". *Journal of Financial Economics*, vol. 100.
- BERGER A.N., HUNTER, W. C. et TIMME S. G., (1993), "The efficiency of financial institutions: A review and preview of research past, present and future*". Journal of Banking and Finance*, vol. 17.
- BERGER A.N., et UDELL G.F., (1990), "Collateral, loan quality, and bank risk". *Journal of Monetary Economics,* vol. 25.
- BERGER ALLEN N. (1991): "Market Discipline in Banking", in "Proceedings of a Conference on Bank Structure and Competition", Federal Reserve Bank of Chicago.
- BOOTH J. R., CORNETT M. M. et TEHRANAIAN H., (2002), "Boards of directors, ownership, and regulation". *Journal of Banking and Finance*, vol. 26.
- CAPRIO G, LAEVEN L. et LEVINE R., (2007), "Governance and Bank Valuation". *Journal of Financial Intermediation*, vol. 16.
- CAPRIO G. et LEVINE R., (2002), "Corporate governance of banks: Concepts and international observations". *World Bank Policy Research Working Paper* n° 3404.
- CAPRIO G. 'Safe and Sound Banking in Developing Countries: We're not in Kansas Anymore', Policy Research Paper, No. 1739, World Bank, Washington, 1997.
- CAPRIO, GERARD et Patrick HONOHAN, (1999) "Restoring Banking Stability: Beyond Supervised Capital Requirements," *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 13 (4).

- CHARREAUX G., (2000), "Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance". *Revue du Financier*, n ° 127.
- CHARREAUX G.**.** **(**1997b), "Vers une théorie du gouvernement des entreprises", in G.
- CHARREAUX, éd, (1997), *Le gouvernement des entreprises. Corporate governance : Théories et faits*, Economica, Paris.
- CHARREAUX G., (1997a), "Modes de contrôle des dirigeants et performance des firmes". In G.
- CHARREAUX G., (1996), "Pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement d'entreprise". *Revue Française de Gestion*, n° 111.
- CHARREAUX G., (2006), "Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux" in A. Naciri (Dir.), *Traité de Gouvernance Corporative, Théories et pratiques à travers le monde*, Les Presses de l'Université Laval, 2006, 2e trimestre.
- CHARREAUX G. et DESBRIERE P., (1998), "Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale". *Finance Contrôle Stratégie*. vol.1, n°2.
- CHOI S. et HASAN I., 2005, "Ownership, Governance, and Bank Performance: Korean Experience". *Financial Markets, Institutions & Instruments,* vol. 14, n° 4.
- FAMA E. et JENSEN M. C., (1983), "Separation of ownership and control". *Journal of Law and Economics,* vol. 26.
- FAMA E. F., (1990), "Contract Costs and Financing Decisions". *Journal of Business*, vol. 63.
- FAMA E., (1980), "Agency problems and the theory of the firm". *Journal of Political Economy,* vol. 88, n° 2.
- GARCIA-CESTONA M. et SURROCA J., (2008), "Multiple goals and ownership structure: Effects on the performance of Spanish savings banks". *European Journal of Operational Research,* vol.187, n° 2.
- GARCIA-MARCO T. et ROBLES-FERNÁNDEZ M. D., (2008), "Risk-taking behaviour and ownership in the banking industry: The Spanish evidence". *Journal of Economics and Business,* vol. 60, n° 4.
- GODARD L. et SCHATT A., (2000), "Quels sont les caractéristiques optimales du conseil d'administration ?". La Revue du Financier, n° 127.
- GORTON G., (1996), Reputation Formation in Early Bank Note Markets, Journal of Political Economy.
- GORTON G. et ROSEN R., (1995), "Corporate control, portfolio choice, and the decline of banking". *The Journal of Finance*, vol. 50, n° 5.
- GORTON G., et SCHMID, F., (2000), "Universal Banking and the Performance of German Firms". *Journal of Financial Economics,* vol. 58.
- GREUNING H. V. ET BRATANOVIC S. B., (2004), Analyse et gestion du risque bancaire : un cadre de référence pour l'évaluation de la gouvernance d'entreprise et du risque financier, traduction de Rozenbaum M., Edition Eska, Paris.
- GROSSMAN S.J. et HART O.D., (1980), "Takeover Bids, the Free-rider Problem and the Theory of the Corporation". *The Bell Journal of Economics,* vol. 11, n° 1.
- GROSSMAN, RICHARD S. : "Double Liability and Bank Risk Taking", *Journal of Money, Credit, and Banking*, vol. 33, no. 2, 2001.
- HARRIS, M., et RAVIV, A., (2008), "A theory of board control and size". *Review of Financial Studies,* vol. 21, n ° 4.
- HAW I.M., SIMON S.M.H., HU B. et DONGHUI W., (2010), "Concentrated control, institutions and banking sector: An international study". *Journal of Banking and Finance,* vol. 34.
- JENSEN M.C. et MECKLING W.H., (1976), "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure". *Journal of Financial Economics*, vol.13.
- JENSEN M.C., (1993)," The modern industrial revolution, exits, and the failure of internal control systems". *The Journal of Finance,* vol. 48.
- LABARONNE D. et BEN ABDELKADER F., (2008), "Transition institutionnelle des pays méditerranéens et des pays d'Europe de l'Est. Analyse comparative de l'évolution de leur système de gouvernance". Revue d'Économie Politique, vol. 118, n° 5.
- LABARONNE D., (1998), "Les lenteurs de la privatisation en Europe de l'Est : une conséquence de la stratégie d'enracinement des managers". Revue d'Économie Politique, vol. 108, n° 5.
- LABARONNE D., (1999), Les Privatisations de l'Est, Editions Management et Société, Collection "L'actualité de la gestion", Caen.
- LAEVEN L. et LEVINE R.,(2008), « Bank Governance, Regulation and Risk Taking », numb*er Working Paper* n° 141.
- LAEVEN L., (1999), "Risk and efficiency in East Asian banks". *World Bank Policy Research Working Paper,* n° 22.
- LAEVEN L.A. et LEVINE R., (2009), "Bank Governance, Regulation, and Risk". *Journal of Financial Economics,* vol. 93.
- MACEY J. R. et O'HARA, M., (2003), "The corporate governance of banks". *Economic Policy Review,* vol. 9, n° 1.
- MARCO et FERNANDEZ., (2008), *La course à la productivité sans fin*, challenge.
- MAYEMBE B.M., (2016), " Rationnement du crédit aux entreprises en contexte de surliquidité bancaire en R.D. Congo: un paradoxe », in M.E.S, n°95, avril-juin.
- MAYEMBE B.M., (2013), « Microcrédit et promotion de maraichage en RD. Congo: un paradoxe », in Cahiers Economiques et Sociaux, IRES, volume XXX, n° 3-4 (octobre).
- MERTON, (1977), "An Analytic Derivation of the Cost of Deposit Insurance and Loan Guarantees," *Journal of Banking and Finance.*
- PATHAN S. et SKULLY, M., (2010), "Endogenously structured boards of directors in banks". *Journal of Banking and Finance*, vol. 34.
- PATHAN S., (2009), "Strong boards, CEO power and bank risk-taking". *Journal of Banking and Finance,* vol. 33, n° 7.
- PATHAN S., HAQ M. et GRAY P., (2011), "Does board structure in banks affect their performance". *SSRN Working Paper.*
- PATHAN S., SKULLY M. and WICKRAMANAYAKE, J., (2007), "Board size, independences and performance: An analysis of Thai banks". *Asia-Pacific Financial Markets,* vol. 14.
- PFEFFER J. et SALANCIK G.R., (1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper et Row, New York.
- PI L. et TIMME S., (1993), "Corporate control and bank efficiency". *Journal of Banking and Finance,* vol. 17.
- RAHEJA C. G., (2005), "Determinants of Board Size and Composition: A Theory of Corporate Boards". *Journal of Financial and Quantitative Analysis,* vol. 40.
- SAUNDERS A., STROCK, E., et TRAVLOS N.G., (1990), "Ownership Structure, Deregulation, and Bank Risk Taking". *The Journal of Finance*, vol. 2.
- SAUNDERS, A. et ALLEN, L., (2002), *Credit risk measurement: New approach to value at risk and other paradigms,* Second edition. NY: John Wiley & Sons. New York. 319 p.
- SCIALOM L., (1999), *Economie bancaire*, Edition la découverte, Paris. 113p.
- SCIALOM L., (2011), "Stratégies et instruments d'une régulation macro prudentielle". Revue d'Economie Financière, n° 103.
- SHEHZAD C. T., DE HAAN, J. et SCHOLTENS, B., (2010), "The impact of bank concentration on impaired loans and capital adequacy". *Journal of Banking and Finance,* vol. 34, issue 2.
- SHLEIFER A. et WOLFENZON D., (2002), « Investor Protection and Equity Markets », *Journal of Financial Economics*.
- SHLEIFER A. et VISHNY R.W., (1989), "Management entrenchment: the case of manager specific investments". *Journal of Financial Economics,* vol. 25, n° 2.
- SHLEIFER A. et VISHNY R. W., (1986), "Large shareholders and corporate control". *Journal of Political Economy,* vol. 94.
- SHLEIFER A. et VISHNY R.W., (1997), "A survey of corporate governance". *The Journal of Finance,* vol. 52.
- SHLEIFER A. et. VISHNY R. W., (1994), "Politicians and Firms". *Quarterly Journal of Economics,* vol. 109.
- SIMPSON W. G. et GLEASON A. E., (1999), "Board Structure, Ownership, and Financial Distress in Banking Firms". *International Review of Economics and Finance,* vol. 8, n° 3.
- STAIKOURAS P.et AGORAKI M.E., (2007), "The effect of board size and composition on European bank performance". *European Journal of Law and Economics,* vol.23.
- SUBRAHMANYAM V., RANGAN N., et ROSENSTEIN S., (1997), "The Role of Outside Directors in Bank Acquisitions". *Financial Management*, vol. 26, n° 3.
- TING P.H. et LIAO Y. H., (2010), "Why do the controlling owners select an affiliated board? Evidence from Taiwan banks". *International Research of Finance and Economics*, issue 56.
- UNITE A.A. et SULLIVAN M.J., (2003), "The effect of foreign entry and ownership structure on the Philippine domestic banking market". *Journal of Banking and Finance*, vol. 27.
- WEISBACH M. S., (1988), "Outside directors and CEO turnover". *Journal of Financial Economics,* vol. 20.