

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Le débat sur la gouvernance, riche par son intérêt et ses controverses, demeure d'actualité, comme l'attestent l'hétérogénéité des travaux scientifiques et la pluralité des théories mobilisées. Cet engouement résulte des conséquences des crises financières internationales liées au déficit d'expertise financière des membres du Conseil d'administration et à l'inefficacité du système de contrôle interne et de gestion des risques (Walker, 2009). Ces crises révèlent, en outre, les limites de la gouvernance bancaire, plus particulièrement son incapacité à contrôler le comportement des dirigeants et la prise de risque (Lamarque, 2009).

Ce « complexe déficient » conduit à l'élaboration de plusieurs réflexions pour renforcer le système de gouvernance à travers le durcissement et la clarification des rôles du Conseil d'administration (Cadbury, 1992 ; Vienot, 1995, 1999 ; Bouton, 2002 ; King, 1994, 2002, 2009, 2016), l'adoption de lois (Sarbane-Oxley, 2002 et la loi sur la sécurité financière ou LSF, 2003) et l'émergence d'un organisme international de régulation bancaire (Bâle, 1988, 2004, 2010) pour assurer la stabilité et la solidité financières internationales. Ainsi, assistons-nous à une reconceptualisation du rôle du Conseil à travers plusieurs facteurs (Bailey, 2012) parmi lesquels les pressions politiques, économiques et institutionnelles ainsi que la séparation du contrôle de la propriété des grandes entreprises conduisant à des coûts d'agence (Jensen et Meckling, 1976), dont l'évaluation se trouve au cœur de la gouvernance (Bainbridge, 2012). En effet, le coût d'agence, qui remonte

aux travaux de Berle et Means (1932) consécutifs aux conflits d'intérêts et à l'asymétrie d'information, peut être atténué par les forces du marché, l'équité et l'indépendance du Conseil (Dalton *et al.*, 2007).

Le Conseil d'administration constitue alors le mécanisme essentiel de la gouvernance, compte tenu de ses rôles de contrôle (Charreaux, 1997) et de conseil de l'équipe dirigeante et du Président du Conseil d'administration en particulier (Finkelstein *et al.*, 2009). C'est pourquoi, plusieurs chercheurs se sont intéressés à l'influence des caractéristiques et structures de cette instance sur la gouvernance.

Alexandre et Bouaiss (2008) concluent à une relation négative entre la taille du Conseil des grandes banques françaises et leur performance tandis que Pfeffe (1972) trouve qu'une grande taille du Conseil d'administration contribue à l'augmentation du potentiel d'expertise et des ressources de l'organisation. Contrairement à Pfeffer (1972), certains auteurs pensent que la grande taille du Conseil affecte la baisse de la performance par l'émergence des problèmes de communication et de coordination et la baisse de la capacité des administrateurs à contrôler les dirigeants (Ayed-Koubaa, 2009). D'autres résultats indiquent que la taille du Conseil d'administration est liée de façon positive à la spécialisation de ses membres dans le contexte de création des comités (Pochet et Yeo, 2004).

La concentration du capital et la composition des actionnaires déterminent les incitations de ceux-ci au contrôle de la gestion de l'entreprise (Guiselin et Maati, 2014). Fama et Jensen (1983) indiquent que la présence d'administrateurs indépendants améliore l'efficacité du fonctionnement du Conseil d'administration et évite le conflit d'intérêts entre les actionnaires et les dirigeants (Hermalin et Weisbach, 1988 ; Rosenstein et Wyatt 1990 ; Pearce et Zahra, 1992). Jensen (1993) et Mejdoub (2008) prônent la séparation des fonctions de dirigeant et de Président du Conseil en vue de la réduction des coûts d'agence et, par conséquent, de la performance bancaire. D'autres études ont porté sur la fréquence des réunions du Conseil, les politiques de décision, le *turnover* des dirigeants de l'entreprise et la rémunération de ces dirigeants et des membres du Conseil.

La diversité des travaux de recherche sur la gouvernance repose initialement sur la théorie de l'agence telle que conçue par Berle et Means (1932) dans leurs réflexions sur la dissociation des fonctions de gestion et de contrôle. La perspective dominante de la gouvernance est contractuelle et porte sur la résolution des conflits d'intérêts, plus spécifiquement sur la réduction du coût d'agence résultant de l'asymétrie de l'information entre actionnaires et dirigeants (Shleifer et Vishny, 1997). Elle se traduit par la mise en place de mécanismes qui permettent de discipliner le comportement des dirigeants et de réduire leur pouvoir discrétionnaire. Le système de gouvernance actionnariale conduit à une maîtrise du processus de création et de répartition de la richesse en faveur des principaux mandants de l'entreprise (Meier et Schier, 2008). Les actionnaires doivent alors veiller à mettre en place un mécanisme organisationnel et institutionnel de gouvernance pour sécuriser la rentabilité des investissements (Shleifer et Vishny, 1997).

L'approche actionnariale de la gouvernance porte sur la combinaison des mécanismes internes et externes, pour contrôler le comportement des dirigeants (Charreaux, 2004). Les mécanismes internes concernent, entre autres, le Conseil d'administration, le droit de vote des actionnaires et la surveillance réciproque des dirigeants. Quant aux mécanismes externes de gouvernance, ils résultent du fonctionnement des marchés, des dirigeants, des prises de contrôle et de l'information financière.

Issue des difficultés d'application des mécanismes disciplinaires internes et externes, la théorie des coûts de transaction permet de retenir deux critères de classification : la spécificité et l'intentionnalité (Williamson, 1985). Les mécanismes spécifiques concernent surtout l'environnement légal et réglementaire. La spécificité des actifs réside dans l'incapacité du redéploiement d'un actif pour une utilisation alternative sans coût supplémentaire. Ceci devient le support de l'analyse des outils de coordination de la relation principal-agent (Meier et Schier, 2008). À ces critères de spécificité s'ajoutent des dispositifs intentionnels, visant à contrôler le comportement des dirigeants, notamment la culture d'entreprise, qui est considérée comme un des mécanismes institutionnels majeurs (Meier et Schier, 2008).

Toutefois, certains mécanismes peuvent à la fois être spécifiques et intentionnels.

Les développements théoriques de la gouvernance trouvent leur source dans les travaux de Jensen et Meckling (1976) qui attribuent au Conseil d'administration un rôle de surveillance qui permet de lutter contre le comportement opportuniste de l'agent. Mais, cette vision disciplinaire n'appréhende pas le rôle stratégique du Conseil d'administration (Charreaux, 2000). Celui-ci n'en est qu'un complément.

Les parties prenantes du système de gouvernance sont nombreuses mais les actionnaires, la Direction et le Conseil d'administration en constituent les acteurs principaux, dont les relations peuvent être conflictuelles. Plusieurs facteurs peuvent favoriser ces conflits. Il s'agit des biais cognitifs, comportementaux, culturels ou autres émanant de l'attitude des croyances et de l'état affectif et cognitif, qui sont susceptibles d'influencer les décisions et les orientations stratégiques et financières d'une entreprise. Cette conception vient enrichir la théorie de l'agence, puisqu'elle donne une nouvelle dimension au rôle du Conseil d'administration, dont la perception de la complexité des missions entraîne la recherche de théories complémentaires à celle de l'agence pour mieux cerner ses rôles de contrôle et ses tâches (Zattoni *et al.*, 2015).

En effet, en plus du rôle de contrôle des dirigeants dans le cadre d'une approche disciplinaire, le Conseil d'administration a également un rôle de conseil (Huse *et al.*, 2011 ; Pochet, 2011) et surtout de conseil stratégique des dirigeants (Rindova, 1999 ; Charreaux, 2000 ; Caby et Koehl, 2009).

Force est de reconnaître que la combinaison de ces différents rôles et l'interaction entre les administrateurs peuvent être source de conflits, affectant positivement ou négativement les décisions et les orientations stratégiques et financières d'une entreprise. Le conflit cognitif et affectif peut résulter de la présence d'administrateurs hétérogènes dans le Conseil (Carpenter, 2002).

La réalisation des différentes missions du Conseil est susceptible d'affecter son fonctionnement et celui de l'entreprise avec

d'éventuels effets sur ses choix stratégiques. Sundaramurthy et Lewis (2003) se focalisent sur l'importance du suivi ainsi que sur l'autonomisation pour mesurer l'efficacité du Conseil tandis que Roberts *et al.* (2005) font appel aux concepts de contrôle et de collaboration basés sur la notion de responsabilité.

Il ressort de plusieurs travaux, que les décisions du Conseil d'administration dépendent de plusieurs facteurs, notamment la composition et la compétence des administrateurs (Nielsen, Huse, Minichilli et Zattoni, 2008 ; Van Ees Hans, 2009). Selon Zahra et Pearce (1989), l'essentiel des travaux de recherche ont fait du Conseil d'administration un organe stable, compte tenu de sa structure. Dans cette même perspective, Zahra et Pearce (1987) trouvent que les processus internes du Conseil sont positivement associés à la rentabilité des capitaux (ROE).

La présence d'administrateurs hétérogènes, ayant des personnalités et des schémas mentaux et cognitifs généralement différents, avec des compétences différentes ou même inexistantes, nécessite une vision plurielle de la gouvernance au croisement de théories complémentaires à celle de l'agence (Forbes et Milliken, 1999). Malgré l'importance des travaux de recherche sur l'influence des déterminants du Conseil d'administration sur la gouvernance en général et la gouvernance bancaire en particulier, les scandales se répètent et mettent en cause l'équilibre financier des banques. C'est pourquoi Lamarque (2011) s'interroge sur la crise de la gouvernance bancaire.

La recherche sur la gouvernance et la complexité de l'environnement bancaire relative à la percée de la technologie et du montage financier sophistiqué est d'actualité. Trois (3) concepts interdépendants y sont mis en relief, à savoir la gouvernance, le risque et le contrôle.

L'environnement bancaire international a été secoué au cours de ces décennies par des crises sans précédent. En effet, la crise des prêts hypothécaires ou crise des *subprimes* de 2008 a affecté énormément la finance internationale, occasionnant l'intervention de la puissance publique. Cette crise, selon le rapport Artus *et al.* (2008), résulte de la combinaison des déséquilibres macroéconomiques, des dysfonctionnements microéconomiques et des pratiques financières à haut risque.

À cette crise s'est greffée en France l'affaire dite de la « Société Générale » ou « Kerviel » (2008) avec une perte de 4,9 milliards d'euros, consécutive à la défaillance du système de contrôle interne (Mikol, 2009). C'est le moment de signaler que, dans le journal *La Tribune* du 18 juillet 2012, Pilczer (2012) dévoile la manipulation du *Libor*, le blanchiment d'argent opéré par HSBC. Il ajoute que cette manipulation du taux d'emprunt interbancaire concerne plusieurs banques et plus singulièrement la Barclays.

Avec un système financier mondialisé à travers les flux financiers réciproques, nous relevons les failles des systèmes sécuritaires informatiques, qui se sont soldées par des intrusions dans le système informatique occasionnant des pertes de centaines de millions de FCFA dans les banques de l'UEMOA, notamment au Mali et en Côte d'Ivoire. L'environnement bancaire de l'UEMOA a effectivement connu des cas de mauvaise gestion des filiales de la Banque sous Régionale de Solidarité (BRS-sa), ce qui a entraîné la reprise de l'ensemble des filiales par le groupe Orabank. En fait, la filiale de la BRS-Mali était sur la sellette avec des cas de mauvaise gestion à partir de 2010 comme l'indique la situation des états financiers avec des reports à nouveau dépassant très largement le capital.

Il est aussi important de signaler que la Commission bancaire, dans son rapport annuel 2015, a donné trois (3) injonctions, c'est-à-dire qu'elle a pris des mesures administratives contre neuf (9) établissements de crédits de Côte d'Ivoire, du Niger et du Sénégal portant notamment sur la comptabilisation des redressements comptables et sur l'adoption d'un plan d'affaires adéquat pour assurer le développement de l'activité et assurer l'équilibre de l'exploitation. Dans le même rapport, au regard de la détérioration de la situation caractérisée par des dysfonctionnements dans la gouvernance et une insuffisance des fonds propres mettant la banque en situation d'infraction généralisée aux normes prudentielles, un avertissement a été adressé à une banque installée en Côte d'Ivoire avec interdiction d'exercice pour un ancien Directeur général, en raison de manquements graves relevés dans sa gestion de l'établissement et engageant sa responsabilité personnelle.

Ces scandales constatés et sanctionnés par la Commission bancaire montrent que la gouvernance, le management des risques et le contrôle interne ont un grand impact dans l'espace UEMOA en général et au Mali en particulier. Il convient de leur accorder une attention particulière pour assurer la performance bancaire, à travers la préservation et la création de la valeur. L'évolution des principaux agrégats de la banque en donne également une profonde justification. En effet, nous relevons que le total des bilans des établissements de crédit bancaires de l'UEMOA a augmenté de 17,82 % de 2013 à 2014 et de 14,12 % de 2014 à 2015. Le poids des banques maliennes dans le total de bilan de l'ensemble des pays de l'UEMOA est passé de 12,79 % en 2013 à 14,24 % en 2015. Ce taux était de 13,68 % en 2014.

Globalement, le total du bilan des banques de l'UEMOA a crû de 170 % entre 2008 et 2015, période au cours de laquelle celui du Mali a connu une croissance de 203 %. Il en est de même pour les créances à la clientèle évaluées à 144 % dans la sous-région contre 161 % au Mali pour le financement de l'économie.

L'encours des créances brutes en souffrance a connu une augmentation de 181 milliards de FCFA, pour se chiffrer à 2 310 milliards de FCFA à l'échelle de l'Union en fin 2015 selon le rapport de la Commission bancaire. Toutefois, cette hausse de 8,5 % reste en deçà de celle des engagements. Le même rapport indique que les créances en souffrance nettes du système bancaire se chiffrent à 893 milliards de FCFA en fin 2015, en tenant compte de l'impact des provisions constituées (1 417 milliards de FCFA). Le taux de provisionnement ressort ainsi à 61,3 % contre 61,0 % au terme de l'exercice 2014 pour l'ensemble des pays de l'UEMOA tandis qu'il passe de 66,3 % en fin 2014 à 65,6 % en 2015 pour les banques du Mali. Malgré cette légère amélioration du taux de provisionnement des banques du Mali, il demeure toujours supérieur à celui des banques de l'UEMOA. Nous pouvons ainsi conclure que le niveau de dégradation du portefeuille clientèle des banques du Mali est supérieur à la moyenne de l'UEMOA.

Nous notons également qu'en fin 2015, le coefficient net d'exploitation était de 64,6 % pour la situation globale des banques maliennes contre une moyenne de 65,9 % pour les banques de la zone UEMOA, ratio supérieur à la norme de 60 %. Quant au coef-

ficient de rentabilité, il est de 15 % pour les banques maliennes, ce qui est supérieur d'un (1) point à la moyenne de l'UEMOA.

Par ailleurs, 55 % des banques de l'espace respectent la représentation du capital social par les fonds propres de base contre 85 % des banques maliennes. De même, 100 % de banques maliennes contre 77 % des banques de l'UEMOA respectent la division des risques comme indiqué dans le tableau 1.

Malgré la solidité qu'indiquent les ratios consignés dans le tableau 1, le développement du secteur bancaire et le changement de la structure actionnariale avec l'arrivée des Groupes Marocains dans le capital de quelques banques maliennes (BDM-sa, BIM-sa, BAM-sa, et la BOA-Mali) sont susceptibles d'affecter le système de gouvernance au Mali, en raison du risque de mimétisme dans un contexte où les autorités prudentielles de l'UEMOA à travers les circulaires N° 03 et N° 05/CB de 2011 manifestent beaucoup d'intérêt pour le contrôle interne et la convergence vers une gouvernance internationale.

Cette convergence qui s'est traduite par l'adoption de Bâle II et Bâle III dans l'espace UEMOA deviendra effective à compter de janvier 2018. Il est donc important que cinq (5) années après la signature des circulaires de 2011, d'évaluer leur mise en œuvre en faisant l'état des lieux pour s'assurer des conditions de l'effectivité de Bâle II et III en 2018.

Mais avant tout, rappelons le rôle du Conseil d'administration dans les banques tel qu'il ressort de ces circulaires, notamment l'adoption des plans stratégiques, des manuels de production et l'approbation des grands investissements. Ces mêmes circulaires exigent la séparation du contrôle périodique (audit interne) et du contrôle permanent et de conformité ; contrôle périodique ayant l'obligation de rendre compte au Conseil d'administration. Il est également recommandé par les mêmes circulaires, l'existence d'une structure chargée des risques ou l'exercice de ses attributions par un autre organe, et la séparation des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général. Nous devons ainsi nous interroger sur l'influence que ces réformes ont eue sur l'exposition aux risques et par conséquent sur la performance bancaire.

Tableau 1 : Nombre de Banques de l'UEMOA par pays respectant les ratios prudentiels

Pays/ Indicateurs	Représen- tation du capital social par les fonds propres de base	Norme de solvabilité (couverture des risques)	Prêts aux dirigeants	Division des risques	Coefficient de liqui- dité	Couverture emplois MLT par des ressources stables	Limitation des immo- bilisations et participa- tions	Engage- ments sur une même signature
Bénin (13)	6	11	12	12	12	11	12	9
Burkina (11)	8	10	10	11	9	11	10	8
Côte d'Ivoire (23)	11	19	21	23	18	21	22	17
Guinée Bissau (3)	0	2	3	3	2	2	3	3
Mali (13)	11	13	13	13	13	13	12	12
Niger (9)	3	7	8	7	6	8	8	6
Sénégal (20)	15	18	17	20	15	18	20	16
Togo (11)	3	8	10	10	4	8	11	7
Total : 103	57	88	94	99	79	92	98	78

Source : Rapport annuel 2015, Commission bancaire

Il semble évident que le contexte international, sous-régional et national se prête à une étude sur le rôle de la gouvernance dans le système de management des risques. L'étude permet d'appréhender le lien entre les systèmes de management des risques et de contrôle interne dans l'espace UEMOA en général et plus particulièrement au Mali. L'accent sera alors mis sur le rôle joué par le Conseil d'administration et l'apport de ce dernier en interaction avec les autres organes dans l'efficacité de ces systèmes.

L'objectif principal de cette recherche est, dès lors, d'analyser et d'évaluer les effets de la structure du Conseil dans un dispositif global de contrôle des risques bancaires. Cette évaluation portera sur la capacité du Conseil à contribuer à la définition et à la validation du niveau de risques acceptable par la banque (Karfoul et Lamarque, 2009). À cet effet, les théories de l'agence et celles de la dépendance des ressources, comportementale, ou cognitive entre autres se seront mobilisées afin d'apprécier les caractéristiques des membres du Conseil et les processus de prise de décision pour maîtriser l'exposition aux risques.

L'une des motivations de notre réflexion réside dans le fait que, en dehors de quelques travaux sur le système bancaire de l'UEMOA¹ (Powo, 2000 ; Angora, 2009 ; Dannon, 2009 et 2014 ; Coulibaly, 2015), il n'y a pas, à notre connaissance, d'études scientifiques spécifiquement centrées sur l'importance des mécanismes de la gouvernance, notamment du Conseil d'administration dans les banques maliennes. Notre étude vient compléter celles réalisées par Adams et Mehran (2005), pour qui l'indépendance du Conseil n'est pas liée à la performance mesurée par le Q de Tobin. Il s'en dégage aussi, que la taille du Conseil est positivement liée à la performance. Le même contexte d'étude retient l'attention de Dannon (2009) qui, à partir des données s'étalant sur douze (12) années, de 1996 à 2007, montre que la structure de la propriété n'a pas d'impact significatif sur le risque d'insolvabilité des banques de la zone UEMOA². Dans le même travail, il révèle que la proportion des administrateurs institutionnels

1. Coulibaly (2015), par exemple, analyse l'impact de la réglementation internationale (Bâle I, II et III) sur le système bancaire africain alors que Dannon et Lobez (2014) s'interrogent sur l'efficacité de la régulation prudentielle dans l'UEMOA et révèlent que les banques de grande taille présentent une probabilité de défaillance plus faible.
2. Il ressort également de cette contribution que les banques étrangères maîtrisent mieux les risques de crédit.

siégeant au Conseil est négativement et significativement reliée à ce risque. Enfin, il envisage comme piste de recherche dans l'espace UEMOA d'étudier l'interaction entre les variables qui peuvent inhiber la relation entre gouvernance et performance bancaires pour mieux comprendre le fonctionnement des mécanismes internes de gouvernance des banques³. Pour Doumbia (2011), les banques de l'UEMOA ont tendance à surestimer le risque associé au financement d'une grande partie des entreprises expliquant la surliquidité des banques et un problème de performance de la gestion de la trésorerie.

Il est donc clair que notre recherche sera l'un des premiers travaux à analyser le Conseil d'administration en tant que mécanisme dans les banques du Mali. Par référence aux travaux de Zahra et Pearce (1989), Forbes et Milliken (1999), Zattoni (2008) et Bailey (2012), nous nous intéresserons, d'une part, à la composition du Conseil d'administration des banques du Mali, avec un focus sur la compétence et la diversité des administrateurs, d'autre part, à l'exposition aux risques et à la performance bancaire appréciées respectivement à partir de l'exposition aux risques, de la rentabilité des capitaux propres (ROE) et des actifs (ROA). Afin de montrer, que la performance bancaire est consécutive à la maîtrise des risques et qu'elle résulte de la conjugaison de plusieurs facteurs, nous pourrions envisager l'effet du nombre d'administrateurs externes sur la performance boursière et comptable des banques⁴ (Adams et Mehran, 2003).

Quelques banques du Mali ont fait appel à l'épargne publique pour l'augmentation de leurs fonds propres (BOA-Mali et Ecobank). La dispersion du capital et le développement bancaire dans l'espace UEMOA et plus particulièrement au Mali risquent

3. Dans la même perspective de réflexion, Boujelbène et Nabila (2011) indiquent que les caractéristiques du Conseil et la structure de propriété influencent la prise de risque bancaire dans le contexte tunisien. Ils précisent, d'une part, que la concentration de la propriété et la propriété publique augmentent le niveau des risques bancaires et, d'autre part, que les administrateurs indépendants réduisent la prise de risque bancaire.

4. Dans cette perspective, Louizi (2006) montre que les administrateurs externes et institutionnels ont des impacts positifs sur la performance des capitaux propres (ROE) et des actifs (ROA). Il conclut que l'impact de la composition du Conseil sur la performance des banques commerciales tunisiennes présente des résultats divergents contrairement à Fogelberg et Griffith (2000) dont l'étude confirme l'absence de relation. Quant à Zattoni et Cuomo (2010), ils indiquent que l'indépendance des administrateurs non exécutifs est une pratique de gouvernance généralement recommandée, dont la signification varie considérablement d'un pays à l'autre.

d'activer des conflits d'agence et l'asymétrie d'information. De même, malgré la stabilité financière du secteur, les dérives managériales de la BHM-sa et de la BRS-Mali, le niveau de provisionnement et les reports à nouveau déficitaires posent le problème de gouvernance et de management en plus de l'efficacité des organes internes de contrôle. En effet, les reports à nouveau négatifs ou les déficits cumulés de la BRS-sa sont passés de 1,173 milliards de FCFA à 16,240 milliards de FCFA entre 2008 et 2015, mettant la banque en infraction par rapport à la réglementation. Par ailleurs, les autorités publiques ont procédé à la recapitalisation de la BHM-sa en vue de résorber la perte de 26,889 milliards de FCFA de fin 2007 à 2008.

Ainsi, la rareté des études sur l'environnement bancaire de l'UEMOA et les dérives managériales, obligent à s'interroger sur la gouvernance bancaire. En fait, la solidité financière des banques du Mali attestée par le respect des ratios ne doit pas oblitérer la question de savoir si cette solidité repose sur l'efficacité du Conseil d'administration dans ses rôles de contrôle et de conseil ou si elle résulte d'un maquillage des comptes.

Notre problématique s'articule autour de la contribution et l'influence du Conseil d'administration au système de management des risques. Nous essayerons ainsi d'analyser ou de comprendre, comment la structure du Conseil d'administration et le dispositif de gouvernance peuvent être des facteurs explicatifs de l'exposition aux risques d'une banque. D'où la question principale suivante : dans quelle mesure les caractéristiques et le mode de fonctionnement du Conseil d'administration des banques maliennes ainsi que leur place dans le processus global de contrôle des risques permettent aux administrateurs d'influencer la prise de risque et de limiter leurs expositions en vue d'une meilleure performance bancaire ?

Cette problématique se justifie d'autant plus que la gouvernance a aussi trait au processus de prise de décision au sein du Conseil d'administration qui devient ainsi un acteur majeur car, comme l'écrit Useem (2003), le Conseil prend très souvent des décisions dont les conséquences peuvent affecter la survie de l'entreprise. C'est le lieu de signaler que, dans l'environnement bancaire malien, la fréquence du déblocage des prêts avant l'effectivité de la

prise de garantie expose les institutions à des risques de contrepartie. Aussi, des prêts, du domaine de compétence du Conseil, sont mis en place et débloqués par la Direction pour être régularisés après par le même Conseil. Il en résulte alors un problème lié à la capacité des administrateurs à surveiller et à conseiller la Direction.

Dans le cadre de cette recherche et surtout pour répondre à notre question principale, nous tenterons de confirmer ou d'infirmer trois (3) hypothèses principales.

Nous nous intéresserons d'abord aux relations entre les caractéristiques des membres du Conseil d'administration et l'exposition aux risques en recherchant surtout une éventuelle corrélation entre la compétence des administrateurs et l'exposition aux risques. Nous essayerons également d'examiner l'existence d'une relation entre l'exposition aux risques et la capacité et le fonctionnement du Comité d'audit et de risques ; en d'autres termes d'analyser l'influence de la compétence et de l'indépendance des administrateurs du Comité d'audit et de risques sur l'exposition aux risques.

Enfin, la relation entre le positionnement du Conseil d'administration et le processus global de contrôle des risques fera l'objet d'une analyse de notre part. Nous verrons à cet effet, comment l'interaction entre les administrateurs et les acteurs du dispositif global de contrôle des risques (équipe dirigeante, responsables d'audit interne, de contrôle permanent et de conformité et de risques ; commissaires aux comptes et régulateurs) contribue à réduire l'exposition aux risques et à favoriser la performance bancaire.

Notre analyse empruntera une démarche théorique et de terrain qui permettra d'apporter des éléments de réponse à l'interrogation ci-dessus formulée.

En effet, nous avons obtenu des données quantitatives à partir des états financiers des exercices 2008 à 2015 des banques du Mali qui constituent notre échantillon (www.bceao.int). Sur la base de ces données, l'exposition aux risques, la rentabilité des fonds propres et celle des actifs pour apprécier la performance bancaire seront calculés. Nous avons également adressé

un questionnaire à la majorité des acteurs du dispositif global de contrôle des risques. Les thématiques abordées portent entre autres, sur les compétences des administrateurs, l'organisation et le fonctionnement des Comités d'audit, les activités de contrôle et de conseil du Conseil d'administration, etc.

Enfin, nous avons aussi adressé un questionnaire spécifique aux administrateurs, afin de comprendre surtout l'organisation des sessions, la qualité des documents reçus et les modalités pratiques des prises de décisions stratégiques. Nous nous sommes également entretenus avec eux pour compléter le questionnaire et surtout pour connaître leur perception du processus de prise de décision au sein des Conseils d'administration et de la collaboration avec l'équipe dirigeante.

Les différents questionnaires fortement inspirés, entre autres de Forbes et Milliken (1999), Westphal (1999), Tyler et Blader (2000), Cronin (2004), McNulty et Peck (2010), Bailey (2012), sont notés sur l'échelle de Likert de 1 à 5 points. Toutes les données quantitatives et qualitatives seront exploitées avec le logiciel Sphinx.

Dans cette optique, cet ouvrage scindé en quatre chapitres portera sur :

- l'évolution de la gouvernance bancaire pour en comprendre sa spécificité ainsi que les différentes théories mobilisées permettant de démontrer les facteurs explicatifs du risque ;
- le Conseil d'administration et risques bancaires : responsabilité et influence : l'évaluation de la capacité des administrateurs à jouer pleinement leurs rôles de surveillance et de conseil, nécessitera des enquêtes et interviews pour comprendre le processus de prise de décision, le climat dans la salle et la collaboration avec les autres parties prenantes au regard des travaux (Forbes et Milliken, 1999 ; Zattoni *et al.*, 2015 ; Bailey, 2012 ; Bailey et Peck, 2013 ; Charas, 2015 ; Hillman, 2015) ;
- la démarche méthodologique de la recherche : une approche mixte quali-quantitative permet d'expliquer les facteurs explicatifs des risques à travers la synthèse du climat dans les réunions, l'exploitation des données recueillies par voie du questionnaire et les entretiens semi-directifs

auprès de quinze (15) administrateurs de sept (7) banques différentes ;

- les résultats de la recherche et implications managériales : le quatrième et dernier chapitre va s'appesantir, d'une part, sur la restitution des résultats et, d'autre part, sur les discussions et recommandations managériales ou implications managériales.

Malgré son origine très lointaine, la gouvernance d'entreprise issue de l'évolution des pratiques managériales consécutive aux conflits d'intérêts demeure toujours d'actualité. Les crises financières internationales aux conséquences abyssales et contagieuses survenues dans un contexte de mondialisation renforcent la gouvernance et justifient à plus d'un titre l'intérêt qui lui est porté tant par les professionnels, les universitaires que par les autorités publiques et la société civile.

Cette pluralité d'acteurs concernés rend le concept polysémique et prouve également la multiplicité de sa définition y compris les déterminants liés à la performance et à la pérennité des entreprises.

En effet, la gouvernance d'entreprise peut être considérée comme la recherche de l'équilibre entre le pouvoir de contrôle des propriétaires et celui de gestion des dirigeants afin de protéger les intérêts des différentes parties concernées. Elle s'inscrit ainsi dans la théorie de l'agence basée sur le conflit d'intérêts et l'asymétrie d'information. Ceci conduit à l'émergence de plusieurs mécanismes internes et externes dont le Conseil d'administration pour juguler les conflits d'intérêts entre propriétaires et dirigeants, la défaillance des processus de décision et de contrôle des risques ou simplement l'incompétence des membres du Conseil tout en étant également un facteur de risques. Les conflits d'intérêts s'accroissent dans le domaine bancaire compte tenu de la spécificité des activités menées, traduisant ainsi un renforcement des rôles du Conseil d'administration par l'autorité prudentielle.

Les banques, héritant du pouvoir régalien de l'État pour la gestion de la monnaie, constituent un catalyseur de la croissance économique dans plusieurs pays par le volume de l'offre de crédit

à travers la prise de risques (Anderson et Campbell, 2004). À cet égard, l'encours des crédits à l'économie des pays de l'UEMOA a augmenté de 15,5 % soit 1 816,4 milliards de FCFA pour s'établir à 13 508,8 milliards de FCFA à la fin de l'année 2015 tandis que pour la même période l'encours du Mali a connu une augmentation de 19,9 % (soit 289,4 milliards de FCFA) pour se situer à 1 747,5 milliards de FCFA (Rapport annuel BCEAO, 2015). Les chiffres démontrent à suffisance le rôle des banques dans le financement de l'activité économique et font ainsi de la maîtrise des risques un des défis majeurs à relever par les établissements de crédit dans un environnement concurrentiel afin d'assurer la stabilité financière.

Les crises financières des années 2004 et 2008 qu'a subies le monde de la finance a entraîné la faillite de plusieurs banques et compagnies d'assurance mettant ainsi en exergue l'importance de la gestion des risques par la mise en place de référentiels (COSO II et ISO 31000).

Les autorités prudentielles rendent ainsi contraignante la prise des risques par les banques en adoptant les accords de Bâle (I, II et III). Les rôles et missions de conseil et de surveillance du Conseil d'administration en sortent renforcés notamment lors de son intervention dans la formulation des stratégies de la banque.

Les résultats de plusieurs travaux relatifs à la contribution du Conseil d'administration sur la performance bancaire par la maîtrise des risques au regard de plusieurs déterminants (composition, présence d'administrateurs indépendants, séparation des fonctions de Président du Conseil et de Directeur général, présence d'administrateurs femmes, etc.) restent cependant contradictoires (Byrd *et al.*, 2001 ; Adams et Mehran, 2005 ; Dionne et Triki, 2005 ; Sironi *et al.*, 2007 ; Dionne, 2013).

Ainsi, les résultats contradictoires de ces études conduites sous l'angle de la théorie de l'agence ont entraîné l'adoption de théories complémentaires notamment celles de la dépendance des ressources, de l'hégémonie managériale, et cognitive entre autres. L'objectif d'une théorie plurielle de la gouvernance permet de comprendre l'impact du processus de prise de décision au sein des réunions du Conseil sur la performance bancaire

Introduction générale

afin de savoir comment sa structure peut influencer sur la prise de risque.

Nous allons développer le premier chapitre à travers deux sections pour justifier la théorie de l'efficacité de la gouvernance en général et de la gouvernance bancaire et la maîtrise des risques en particulier.