



QUELLES EVOLUTIONS DE LA GOUVERNANCE DES BANQUES COOPERATIVES ?

Eric Lamarque, IAE de Paris Sorbonne Business School

1 - Contexte

La chaire Management et Gouvernance des coopératives financières, créée en 2015 grâce au soutien de la Fédération des Caisses d'Épargne et de la Fédération des Banques Populaires au sein du Groupe BPCE, mène des travaux de recherche en lien avec des problématiques opérationnelles des banques coopératives. Outre les publications académiques, elle vise à produire des policy papers présentant des propositions concrètes à destination des acteurs du secteur sur l'ensemble des sujets inscrits à son programme de travail tri annuel (voir <http://chaire-mgcf.org/presentation/>). Les Policy Papers sont donc produits sur la base des recherches finalisées par les membres de la chaire et y font référence.

En matière de gouvernance, les travaux portent principalement sur l'évolution des pratiques au sein des conseils et le rôle des membres élus. La réglementation bancaire influence fortement ces pratiques et les coopératives financières font face à une série d'obligations nouvelles élargissant les prérogatives des instances de gouvernance et nécessitant une évolution dans les profils des administrateurs pour qu'ils soient à même de challenger les managers et contribuer au processus de décision. Cette situation suppose une réflexion sur les modes de constitution des conseils. Ce policy paper a pour vocation à contribuer à ce débat.

2 - Les principales caractéristiques du cadre réglementaire

Le rôle de la gouvernance, des dirigeants exécutifs et des conseils d'administration est central dans le système de contrôle interne mis en place dans les établissements. Cette préoccupation sur la qualité de la gouvernance ne touche cependant pas qu'aux questions de contrôle mais renforce aussi son poids et sa contribution dans les décisions stratégiques et dans la fixation du niveau de prise de risque. Ce mouvement est la conséquence des critiques émises par les autorités sur la passivité des organes de gouvernance (Conseils d'administration et conseils de surveillance) quant au contrôle de la prise de risque par les établissements dont ils devaient assurer théoriquement la supervision. **Les banques coopératives, notamment en France, auront beau indiquer qu'elles ne sont pas responsables de la crise financière et qu'elles prennent moins de risques que les banques conventionnelles, les autorités de régulation et de supervision n'entendent pas mettre en place sur ce sujet un cadre qui leur soit spécifique.**

Les exigences en matière de gouvernance sont à l'agenda des régulateurs depuis un peu plus de cinq ans et s'inscrivent complètement dans Bâle 3. Elles sont pour l'essentiel reprises par l'European Banking Authority (EBA) depuis 2012 qui a été officiellement mandaté dans le cadre de CRD 4 (art 91 – 12) pour proposer des recommandations fortes (Guidelines) en matière de compétence, d'expérience et d'honorabilité des membres des conseils ainsi que des principaux dirigeants exécutifs (Management Body). Ces recommandations sont aujourd'hui connues sous le terme générique de « Fit and proper ». Elles s'articulent autour de plusieurs thèmes :

- Accorder un temps suffisant à son engagement
- Connaissance, compétence et expérience collective adéquate
- Notion d'honnêteté, d'intégrité et d'indépendance d'esprit
- Notion de ressources humaines et financières adéquates pour la formation des membres de l'exécutif et des fonctions de supervision dans la banque
- Notion de diversité

Ces principes touchent non seulement aux membres de la direction de la banque mais aussi à ceux exerçant une fonction de supervision, autrement dit les membres des conseils d'administration. On ne va pas rentrer ici dans l'évaluation de l'opportunité de tel ou tel critère. On peut noter simplement que l'EBA a fourni dès 2012 des éléments pour apprécier un certain nombre de caractéristiques des individus concernés (voir encadré)

Recommandations de l'EBA relatives au « Fit and Proper » des administrateurs

1. Connaissances et expériences adéquates

- Formation pertinente : diplômes, formations « sur le tas », programmes internes
- Pertinence du contenu des formations : banque, finance, assurance, économie, droit, gestion, management
- Connaissances spécifiques en Planning stratégique, gestion des risques, règles de gouvernance, analyse des états financiers
- Parcours professionnel : niveau des fonctions exercées, durée (5ans), nombre de subordonnés, taille de la structure, date d'arrêt de ces fonctions (3 ans max)

2. Comportement Professionnel : Rechercher des indices visant à remettre en cause cette dimension :

- Conflits d'intérêt potentiels avec d'autres fonctions, les relations de l'intéressé avec des actionnaires ou des entreprises du groupe, relation avec les dirigeants exécutifs
- Nombre de mandats trop élevé
- Vérification de l'indépendance d'un administrateur si on lui confère cette qualité

3. Compétences : Capacité de prise de décision, Faculté de jugement, Capacité de communication, Détection des risques, Leadership, Loyauté, Indépendance, Pouvoir de persuasion, Résistance au stress, Capacité de collaboration, courage...

4. Pondération des critères précédents en fonction :

- Des caractéristiques de l'établissement : Nature des activités, Taille (employés, total bilan, nombre de clients)
- Des fonctions envisagées de la personne : Un président de CA - Capacité à présider, Leadership, Direction stratégique
- De l'expertise collective du conseil : Vérification si l'expertise du CA est garantie avec cette personne. En cas de remplacement d'un administrateur, vérification de l'expertise qu'il couvrirait pour cibler un remplaçant ou renforcer la formation des administrateurs actuels sur le domaine

Adapté de European Banking Authority, 2012

Les principes de gouvernance proposés par le BCBS en juillet 2015 vont dans ce sens. On retrouve des éléments sur la composition et les qualifications des membres de conseils. Tout converge donc pour augmenter le niveau d'expertise des instances de gouvernance de façon à ce qu'elles puissent assumer leur fonction de contrôle des décisions du management dans de bonnes conditions, qu'elles puissent les challenger, mais sans doute aussi qu'elles prennent leurs responsabilités dans les choix stratégiques et la politique des risques.

Ces évolutions aboutissent également à un **contrôle plus strict par les superviseurs de la qualité de la gouvernance et à la remise en cause éventuelle de certaines nominations en tant qu'administrateurs**. On aboutit à une forme de dispositif de certification des membres des instances de gouvernance pour voir s'ils ont réellement la capacité à exercer leurs missions. Le dernier guide de la Banque Centrale Européenne, publié en mai 2017 relatif au « Fit and Proper Assesment » vient synthétiser l'ensemble de ces propositions. Y sont ainsi posé les principes généraux de l'évaluation des membres de comités de direction et des membres de conseil, les critères d'évaluation et les conditions de la mise en œuvre de cette évaluation.

Ce renforcement est considéré comme nécessaire au regard des prérogatives élargies des conseils et de la complexité même de l'activité, de la culture risque nécessaire et de la compréhension de l'information financière. Le régulateur insiste sur une responsabilité accrue des conseils dans ces différents domaines. Le comité de Bâle et l'EBA précisent aujourd'hui ces responsabilités (voir encadré 2).

De façon générale le constat que l'on peut faire sur ces évolutions des principes de gouvernance des banques est celui d'une plus grande intrusion des conseils dans la construction même des orientations stratégiques et de la politique des risques. On dépasse donc le cadre classique de la gouvernance d'entreprise qui indique que les conseils ont avant tout une fonction de contrôle, rôle encore plus évident pour les conseils de surveillance. Cette volonté du régulateur de dépasser la mission disciplinaire et de contrôle des instances de gouvernance ne s'appuie pas sur des résultats d'études scientifiques indiquant qu'un tel niveau d'intrusion est de nature à mieux encadrer la politique des risques ou améliorer les performances de la banque. **La seule motivation est donc de responsabiliser davantage les conseils dans ce type de décisions et même de faire en sorte d'avoir une responsabilité partagée entre managers et administrateurs.**

3 - Les questions soulevées par ces évolutions pour les coopératives financières : nos propositions

La mise en œuvre de ces principes suppose une évolution notable de la structure des conseils. Si l'on écarte ici le problème du respect de la parité en termes de genre, la question de la composition des conseils est essentielle afin qu'ils soient en mesure d'assumer les nouvelles obligations et, par la même, assumer les responsabilités que le régulateur vient de renforcer. Il faut par ailleurs que les pratiques de nomination et d'élection des administrateurs soient en accords avec les principes légaux de droit commun ou du droit plus spécifique des coopératives.

Les compétences et responsabilités élargies des conseils d'administration et de surveillance

Le conseil a la responsabilité globale de la banque, notamment l'approbation et la surveillance pour la mise en œuvre par la direction des objectifs stratégiques, du cadre de gouvernance et de la culture d'entreprise.

Le conseil a la responsabilité finale sur la stratégie et la bonne santé financière, la nomination des personnels-clé, l'organisation interne et la structure de gouvernance, des pratiques et des obligations de conformité, de la gestion des risques. Le conseil peut déléguer certaines de ses fonctions, mais pas sa responsabilité, aux Comités du Conseil quand c'est approprié.

Dans le cadre du gouvernement d'entreprise, le conseil est responsable de la surveillance du dispositif de gouvernance des risques. Un dispositif efficace inclut une culture de risque forte, un appétit de risque approprié par le RAS et des responsabilités bien définies de la gestion des risques en particulier les fonctions de contrôle en général.

Un dispositif de gouvernance de risque efficace exige une communication robuste dans la banque sur la question du risque, tant à travers l'organisation qu'au niveau du conseil et de la direction générale.

Des prérogatives sont également envisagées pour les comités spécialisés comme par exemple le comité des risques : distinct du comité d'audit, il peut avoir d'autres tâches liées, comme la finance; présidé par un administrateur indépendant ; inclure une majorité de membres qui sont indépendants ; inclure les membres qui ont l'expérience dans des questions de pratiques de gestion des risques ;... Ce comité a une importance toute particulière dans le cadre des procédures d'alerte en cas de dépassement des seuils de résilience fixés par la banque dans le cadre de son appétit pour le risque. Il serait saisi pour évaluer les mesures prises par les managers. Le conseil serait ensuite saisi pour prendre une décision quant à la réduction de l'exposition aux risques, l'augmentation des fonds propres, ou, dans le pire des cas la mise en œuvre du dispositif de résolution visant à organiser la faillite de l'établissement

L'EBA inscrit les missions du conseil et notamment le comité des risques dans ce qu'il appelle la gouvernance interne comme l'ensemble des normes et des principes permettant la mise en œuvre des objectifs d'une institution, de sa stratégie et de son dispositif de gestion des risques; Autrement dit comment est organisée l'entreprise ? Comment les responsabilités et l'autorité sont définies et allouées clairement ? Comment le cadre de contrôle interne est organisé et mis en œuvre, y compris les procédures comptables et des politiques de rémunération ? La gouvernance interne englobe aussi les systèmes d'information, le suivi des activités externalisées et des partenariats, les plans de continuité d'activité.

Adapté de BCBS juillet 2015 et EBA 2016

En cohérence avec les nouvelles missions, la constitution des conseils fait lui aussi l'objet d'obligations précises éloignées des pratiques actuelles des banques coopératives. Si les attentes des régulateurs sur l'expertise et l'expérience des administrateurs sont logiques afin d'assurer des tâches de plus en plus complexes bien au-delà de la simple supervision, l'évolution des missions de cette instance de gouvernance fait l'objet de nombreuses attentes potentiellement en contradiction avec les principes coopératifs :

- **La présence d'administrateurs indépendants en « nombre suffisant »** : dans les sociétés cotées il s'agit d'une exigence légale à hauteur du tiers des membres du conseil. Ce sujet de la « bonne proportion » de ces administrateurs et de leur indépendance alimente régulièrement les débats et même les controverses. **Les codes de bonnes pratiques ont beau lister des critères objectifs, ils ne suffisent pas forcément à assurer l'indépendance d'esprit et de jugement nécessaire pour challenger de façon constructive les dirigeants**, autre qualité attendue d'un administrateur par ces mêmes régulateurs. De même, les candidats sont le plus souvent proposés par la direction

générale pour leur élection en AG et leur indépendance par rapport à celle-ci peut être mise en doute. En outre, de nombreux travaux scientifiques ont souvent démontré les limites à ce critère d'indépendance et il n'existe pas de relation évidente entre le pourcentage de ces administrateurs au sein d'un conseil et le niveau de performance d'une entreprise.

Le principe même de l'administrateur indépendant est rejeté en bloc par les banques coopératives. Les conseils sont composés de sociétaires clients élus démocratiquement aux différents niveaux de gouvernance (local, régional éventuellement et national). Parfois des censeurs, sans droit de vote, peuvent siéger dans les conseils après avoir été élus par une assemblée générale (dans les Caisses d'Epargne par exemple). L'argument souvent évoqué pour refuser la présence de ce type d'administrateur se fonde sur les limites au caractère indépendant brièvement rappelés précédemment. On ajoute très souvent l'argument de l'indépendance, de fait, des sociétaires administrateurs en raison de leur élection démocratique qui leur conférerait cette caractéristique et même ce devoir tout naturellement. Du coup le statut quo est de mise et le renouvellement des administrateurs continue à suivre le processus habituel.

Ce faisant, il faut bien considérer qu'aucun régulateur, ni aucun expert de la gouvernance, ne considèrera les conseils comme indépendants en raison du statut de client de la banque de l'ensemble des administrateurs élus. **Le fait de donner un pouvoir de décision sur de nombreuses décisions de la banque à ses propres clients, principe même d'une coopérative de clients, peut assurer un contrepoids aux propositions des managers, mais n'assure pas forcément d'agir dans l'intérêt général de la coopérative.** Or l'indépendance de jugement est là pour assurer la préservation de cet intérêt général, la pérennité et le développement de la coopérative et éviter qu'elle ne soit au service de quelques-uns.

- **La constitution de conseils « équilibrés » en termes de compétences et d'expertise :** l'argument ici est de considérer les conseils comme des structures collectives, où les expertises sont complémentaires et donc la responsabilité des décisions collectivement assumée. Cela plaide également pour une diversité des expertises. Les membres de comités spécialisés (Audit, Risque, Rémunérations...), même issus de secteurs d'activité différents, doivent posséder une expertise plus spécifique sur ces sujets. **N'avoir que des spécialistes de la banque et de l'assurance ou des marchés financiers au sein des conseils n'est pas souhaitable, ni explicitement souhaité par les régulateurs,** et ne serait d'ailleurs pas une garantie sur la pertinence des décisions. Ils attendent cependant à la fois « un processus rigoureux d'identification, d'évaluation et de sélection des futurs administrateurs » et « une planification de la succession appropriée des membres de conseil » (BCBS on Bank Corporate governance, juillet 2015). L'idée est donc de constituer des conseils réunissant toutes les expertises et expériences qui semblent pertinentes pour la gouvernance d'une coopérative financière. Les textes Bâlois dressent d'ailleurs un inventaire assez long sans être limitatif : Marchés de capitaux, analyse financière, facteurs de stabilité financière, reporting financier, technologies de l'information, planification stratégique, gestion des risques, rémunération, réglementation, gouvernance d'entreprise et compétences managériales. S'agissant des coopératives on peut rajouter valeurs coopératives et engagement sociétal pour ne citer que les plus évidents.

Avant même de penser à tel ou tel sociétaire pour devenir administrateur nous proposons **d'établir une structure type de conseil d'administration ou de surveillance en listant la diversité des expertises nécessaires à son bon fonctionnement et sur lesquelles on souhaite pouvoir s'appuyer au regard des enjeux de la coopérative et des contraintes réglementaires. Elle devra prendre en compte d'autres éléments de diversité plus socio démographiques.**

La mise en œuvre opérationnelle de cette proposition soulève plusieurs questions qui nous amènent à faire des propositions complémentaires :

- Jusqu'où s'appuyer sur les administrateurs existants ? c'est la solution retenue aujourd'hui pour l'ensemble des banques coopératives et des plans de formation ont été généralisés avec, pour certaines thématiques, une assiduité obligatoire et un nombre de jours minimum à garantir sur une année. Les superviseurs sont attentifs à ces formations et s'assurent qu'elles ont bien été

dispensées et suivies. Les administrateurs sont même invités à tester leurs connaissances et évaluer leur niveau.

D'un point de vue pédagogique et d'acquisition de compétences, et au vue de la complexité et de la diversité des thèmes abordés, cet effort de formation a un impact limité. Les administrateurs ont certes augmenté leurs connaissances sur un ensemble de sujets. Ils peuvent accéder à des supports de formation, mais le régulateur parle de pouvoir " challenger " les dirigeants. Passer deux jours sur un thème et retourner à ses occupations personnelles ne peut permettre d'atteindre un tel objectif. Les administrateurs doivent passer énormément de temps à titre individuel pour revenir sur ces formations et les utiliser au moment de travailler les documents donnés pour les conseils. L'acquisition réelle du niveau requis de compétences est aujourd'hui bien difficile à évaluer. Ce problème nous amène à deux propositions complémentaires :

PROPOSITION 2

- **La certification des administrateurs** : depuis la crise financière, cette idée de certification des administrateurs est régulièrement sinon envisagée ou mentionnée pour toutes les banques. Certains organismes ont mis en place des programmes de certification. Nous proposons que les banques coopératives prennent les devants et s'organisent pour mettre en place un dispositif de certification d'administrateurs de coopératives financières avec la particularité d'introduire des thématiques relatives au coopérativisme et, éventuellement, de labelliser tel ou tel administrateur d'une compétence particulière de type " comité d'audit ", " comité des risques " ou " comité des rémunérations ".

PROPOSITION 3

- **La constitution d'un vivier d'administrateurs éligibles** : très en amont de la constitution des conseils, nous proposons à chaque coopérative financière d'identifier des administrateurs potentiels au regard des compétences recherchées, selon des profils-type établis au sein de la structure type retenue. La formation commencerait assez en amont pour intégrer des personnes immédiatement contributives. La constitution d'un tel vivier renvoie aux principes classiques de la gestion des ressources humaines appliquée à une population particulière. Nous avons bien conscience de la difficulté de mise en œuvre d'une telle proposition dans un système électif démocratique des coopératives. Le choix d'un nouvel administrateur serait restreint à un petit groupe d'individus. Mais cela nous semble acceptable au regard des exigences de compétences.

PROPOSITION 4

- **Reconstituer les conseils selon cette structure type au moment des renouvellements** : Dans la continuité des propositions 2 et 3, la reconstitution partielle ou complète des conseils, au moment de certains départs ou au moment de renouvellements complets, se fera en fonction des compétences à remplacer ou d'un ensemble de compétences à reconstituer. Charge alors d'avoir plusieurs propositions dans une liste d'administrateurs éligibles à soumettre à une assemblée générale.

4- Le fonctionnement des conseils d'administration

Au-delà de la composition des conseils et du profil des administrateurs, se pose ensuite la question du travail des conseils, de leur efficacité dans le contrôle des décisions, mais surtout de sa capacité à contribuer et à produire des décisions. En outre, dans les situations les plus critiques, les superviseurs sont attentifs à leur rapidité de réaction pour prendre les mesures nécessaires. Après la professionnalisation des administrateurs, on touche ici à la professionnalisation du fonctionnement du conseil. Le rôle du président est bien entendu essentiel dans l'organisation des débats, pour organiser les prises de parole, pour faire respecter les contributions de chacun. La mise en place de processus explicites sur les modes d'organisation (ordres du jour, délais de réception des documents, structure des documents...) est naturellement un axe de travail. Nous préférons insister sur deux sujets plus problématiques dans le contexte des coopératives financières :

- **Le temps consacré aux travaux et la rémunération des membres du conseil** : nous associons ces deux sujets car nous les considérons comme fortement liés. Historiquement, être administrateur dans une coopérative relève du bénévolat ce qui suppose que l'intéressé n'obtient aucune rémunération ou compensation pour sa participation aux travaux et aux

réunions. Il offre de son temps au service de la coopérative. Dans le contexte des coopératives financières, pour celles étant soumises au cadre réglementaire le plus complet en raison de leur taille, cette contribution bénévole est clairement à questionner. La réglementation spécifique aux coopératives rappelle bien cette impossibilité de proposer des jetons de présence préférant des indemnités compensatoires de montant bien inférieur. Mais la réglementation strictement bancaire suppose de plus en plus de réunions formelles, de réunions ou séminaires de travail, la lecture de plusieurs centaines de pages avant les réunions sans parler du temps de formation. Pour un (e) administrateur (trice) engagé(e) par ailleurs dans une vie professionnelle intense, lui permettant d'être compétent sur différents sujets d'intérêt pour le conseil, ces exigences ont raison de l'engagement bénévole. Si on ajoute à cela la responsabilité, peut être juridique, en cas de déficience dans le contrôle ou une prise de décision, il y a de quoi décourager les plus volontaires. Il y a donc ici une contradiction profonde entre l'engagement désintéressé, les exigences d'implication, la responsabilité et le niveau d'expertise exigé aujourd'hui des membres de conseil. Nous avons bien conscience de toucher ici à une dimension clé du modèle coopératif, à une question sensible en matière de gouvernance mais **la question de la rémunération des administrateurs doit être posée et alignée sur les exigences nouvelles des superviseurs.**

PROPOSITION 5

PROPOSITION 6

une évaluation régulière des membres du conseil : si nous appuyons la proposition d'une rémunération réellement en rapport avec le temps nécessaire pour exercer les missions et les responsabilités nouvelles des administrateurs, nous proposons de mettre en œuvre des processus réguliers d'évaluation et de ne pas attendre les dates de renouvellement statutaires pour remettre en cause la présence d'un administrateur. La révocabilité ne doit pas simplement être liée à de l'absentéisme ou des questions d'honorabilité mais à la réalité de la contribution aux travaux du conseil. La définition de profils type et de compétence spécifique attendue de tel ou tel membre est de nature à rendre plus objective cette évaluation.

Est-ce que ces premières propositions sont de nature à améliorer la qualité des décisions prises par les conseils ? La réponse ne pourra être apportée qu'à la suite d'une étude scientifique sur de nombreux établissements qui mettraient en œuvre un tel dispositif. Pour nous l'objectif premier est avant tout d'engager des évolutions qui sont de nature à permettre une réelle prise de responsabilité des conseils dans le processus de décision comme l'y invite la réglementation. Si l'on veut que le président du conseil soit toujours considéré comme un dirigeant responsable, si on souhaite que les conseils soient collectivement responsables de certaines décisions, si l'on veut aller chercher la responsabilité individuelle de certains membres, nous considérons que les dispositifs actuels ne le permettent pas réellement. La complexité croissante des sujets traités, des documents fournis et des décisions à prendre renforce encore le pouvoir des managers malgré les efforts de formation qui ont été faits pour les administrateurs. En refusant le statut de dirigeant responsable à certains élus, la BCE a peut être rendu service aux personnes en question même si leur amour propre en a été affecté. Il vaut mieux laisser la responsabilité aux managers et faire jouer aux conseils le rôle de relai des préoccupations des sociétaires et de garantir les principes fondamentaux d'une coopérative.

5- Vers une gouvernance duale des coopératives financières ?

Ces dernières réflexions nous amènent à envisager une dernière proposition visant à la fois à garantir le respect des valeurs fondamentales des coopératives et les exigences de professionnalisation des instances de gouvernance des banques.

Nous proposons la création d'une structure double de gouvernance avec deux types de conseils :

- Un conseil d'administrateurs experts, éventuellement labellisé « banque », composé selon les principes classiques d'une entreprise en termes de nombre d'indépendants, de profil attendu et d'expertises réunies. Si jamais une certification professionnelle d'administrateurs de banque venait à devenir la norme dans le secteur, alors cela ne rentrerait plus en conflit avec les règles et les principes du statut coopératif.

Son périmètre de responsabilité serait clairement défini en termes de contrôle et de champ des propositions à effectuer dans le domaine de la stratégie ou de la gestion de risques, ou de tout

PROPOSITION 7

autre sujet défini dans ses prérogatives. Il faudra clairement établir les sujets sur lesquels il aura un pouvoir de décision définitif et ceux où il aura un simple pouvoir de proposition.

- Un conseil du coopérativisme composé d'administrateurs sociétaires : il sera le garant du respect des principes et des valeurs coopératives avant la prise de décision définitive. Il permettra la prise en compte des préoccupations des sociétaires clients comme le font les conseils dans leur composition actuelle. Il faudra définir sa place et l'étendue de ses pouvoirs dans les processus de décision selon les sujets traités.

Nous pensons qu'un tel dispositif est de nature à assurer le respect à la fois des exigences techniques et des principes coopératifs, et de réellement donner aux structures de gouvernance un poids dans le processus de décision, seule façon à nos yeux de les responsabiliser réellement.

Nous ne nions pas les difficultés de mise en œuvre opérationnelle d'un tel dispositif mais nous constatons aussi que quelques expériences existent, selon cette logique de double conseil et une participation conjointe aux processus de décision. Les caisses Desjardins au Québec, par exemple, possèdent à la fois un conseil d'administration et un conseil de surveillance même si leurs prérogatives sont proches. Il existe dans beaucoup de banques coopératives des comités dédiés, en dehors des conseils, qui sont consultés ou associés à des décisions. On remarque enfin dans les banques construites autour d'une identité et de valeurs fortes, comme les banques islamiques, la coexistence de conseil d'administration et de conseil de sharia (Sharia Board), ce dernier ayant un réel pouvoir de contrôle sur les décisions prises.

6 - Conclusion

Ces propositions ont vocation à être discutées et challengées par les acteurs du secteur et par les régulateurs. Si certains aspects de leur mise en œuvre opérationnelle ont été évoqués, on constate qu'il existe des freins organisationnels et psychologiques réels à leur mise œuvre mais qu'ils ne sont pas pour autant insurmontables.

Ces propositions constituent des pistes de réflexion dans un contexte où la combinaison des exigences réglementaires de la profession bancaire et le renforcement des principes coopératifs rentrent clairement en opposition, pour ne pas dire en contradiction. Nous pensons que se lancer dans un combat de défense des structures coopératives fondé simplement sur la demande d'aménagement des règles bancaires voire d'exonération de certaines obligations est vain et qu'il est plus constructif d'élaborer des propositions d'évolution du modèle de gouvernance coopératif afin d'en préserver les fondamentaux.

Travaux de référence de la chaire

Albert S et Lamarque E. (2016) - L'impact de la régulation financière sur la politique et la gestion des risques des coopératives financières – 3rd Sommet mondial des coopératives – Québec - Octobre

Deville A. et Lamarque E. (2014) - « Modèles de gouvernance et modèles de performance des coopératives financières » – 2nd Sommet Mondial des coopératives de Québec - Octobre

Lamarque E. (2014) - Conférence d'ouverture du colloque international de gouvernance CIG 2014 – La gouvernance des banques coopératives, Mai.

Deville A. and Lamarque E. (2016) - « Diversity of cooperative bank governance models questioning by regulation: An international qualitative research », Congrès International de l'Association Francophone de Comptabilité et Association Internationale de Gouvernance d'entreprise.

Lamarque E. (2017): « The Impact of Basel III on the Operations of Retail Banks », in Labex Refi for European Finance Forum, Palgrave MacMillan, Forthcoming.

Textes Réglementaires récents

Basel Committee on Banking Supervision (2015) – Guidelines Corporate Governance Principles for banks, July.

European Banking Authority (2012) – Guidelines on the assessment of the suitability of members of the management body and key function holders – June

European Banking Authority and ESMA - Guidelines on the assessment of the suitability of members of the management body and key function holders under directive 2013/36/EU and Directive 2014/65/EU

European Banking Authority (2016) Consultation document on Guidelines on internal governance, October

European Central Bank (2017) – Guide to Fit and Proper Assessment, May.