

La gouvernance des établissements financiers islamiques

EL MARZOUKI Abdenbi ; BENLECHEHAB Wafaa
Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales, Agdal
Université Mohammed-V, Rabat, Maroc
elmarzouki.a@gmail.com

Abstract- Les crises financières à répétition qui se sont déclenchées ces dernières décennies ont été expliquées, en premier lieu, par une mauvaise gouvernance des établissements financiers aux États Unies et en Europe. Si selon Larousse la gouvernance est la manière de gestion et d'administration ; pour le dictionnaire politique, elle pourrait désigner l'ensemble des mesures, des règles, des organes de décision, d'information et de surveillance permettant d'assurer le bon fonctionnement et le contrôle d'une organisation qu'elle soit publique ou privée, régionale, nationale ou internationale. C'est un concept qui tire son sens de la microéconomie et de la science administrative anglo-saxonne et qualifiée par la Banque Mondiale, comme la condition sine qua non des politiques de développement. Dans le monde de la finance le besoin d'une bonne gouvernance est d'une très grande priorité pour maintenir la confiance des clients, des autorités de contrôle et de toutes les parties prenantes. La gestion des fonds, l'octroi des crédits et l'accès aux informations confidentielles sur les richesses de la clientèle appellent une gestion, une réglementation et une supervision plus sévère. Selon un rapport du comité de Bale publié en 2015 relatif à la gouvernance des entreprises : la bonne gouvernance a pour objectif le renforcement des responsabilités collectives du conseil d'administration en matière de surveillance et de gestion des risques. Dans ce document nous trouvons les notions de culture de risque, d'appétence pour le risque et de la tolérance aux risques. L'industrie financière islamique quant à elle, a besoin, pour son réussite et son épanouissement, d'une gouvernance lui imposant un cadre de fonctionnement et de supervision approprié et unique. L'AAOIFI « Accounting and Auditing Organisation For Islamic Financial Institutions » a préparé des normes d'audit, de comptabilité, de gouvernance, d'éthique et de Charia pour les institutions financières islamiques. L'IFSB « Islamic Financial Services Board » a

émis des normes prudentielles et des standards internationaux conformes à la Charia. Celles-ci concernent les domaines de la gestion des risques, la gouvernance, la surveillance prudentielle, l'adéquation des fonds propres, la transparence et la discipline de marché et ce pour tous les segments de la finance islamique. Les établissements financiers islamiques sont soumis à une double gouvernance ; la première organisationnelle et administrative à l'instar des institutions de type classique ; et la deuxième Chariatique qui lui confère sa légitimité vis-à-vis des actionnaires et déposants, du grand public et de toutes les parties prenantes.

Dans ce papier l'objet est de faire une étude détaillée de cette double gouvernance que les banques islamiques devraient adoptées. La question principale que cette modeste contribution essaie d'apporter est la suivante : les banques islamiques tiraient-elles profit de cette double gouvernance en terme de stabilité et performance ? Ou au contraire seraient-elles lésées ? Pour répondre à cette double question, notre travail sera scindé en trois grands axes ; le premier sera dédié à une présentation des banques islamiques ; le second à la double gouvernance, et le troisième sera consacré à l'étude d'impact ou de la relation entre bonne gouvernance et performance basée sur les résultats d'enquêtes.

Mots clés : Gouvernance, Banques Islamique, Normes Bale, Normes AAOIFI, Normes IFSB,

I. Introduction

La bonne gouvernance oriente la stratégie, permet l'atteinte des objectifs, apaise l'ardeur et la dangerosité des risques de différentes sortes, et enfin elle conduit à l'utilisation responsable des ressources. Elle veille en priorité au respect des intérêts des "ayants droits" (citoyens, pouvoirs publics, partenaires actionnaires...) et à faire en sorte que leurs voix soient entendues dans la conduite des affaires.

La notion de gouvernance vise d'une façon générale la mise en place des procédures adaptées pour diminuer les risques concernant la détermination des objectifs de l'entreprise et le suivi de leur mise en œuvre, en assurant un équilibre satisfaisant des intérêts en cause.

Il est aujourd'hui prouvé que la gouvernance joue un rôle certain et important dans la stabilité et la résilience du système financier dans sa globalité. Pour les déposants et les clients des banques, une bonne gouvernance accroît la confiance et constitue un facteur de taille dans le choix de l'établissement.

De par la taille grandissante de l'industrie de la finance islamique dans le monde, et son caractère particulièrement éthique, elle requiert encore plus la mise en place d'une bonne gouvernance capable de rehausser la confiance des clients, des autorités de contrôle et de toutes les parties prenantes dans ce secteur relativement jeune. D'ailleurs, l'année 2016 a connu un engouement remarquable pour cette question de la gouvernance des banques islamiques, de la part aussi bien des instances internationales de normalisation de la finance islamique tel que l'AAOIFI, que des chercheurs et professionnels de l'industrie à l'occasion de Forums à l'échelle mondiale. Ce présent travail se focalise donc sur la gouvernance des banques islamiques et ses spécificités, en comparant le modèle proposé au Maroc aux benchmarks existants de par le monde. Il va sans dire que la performance et la bonne

gouvernance sont intimement liées et à travers ce papier nous allons essayer d'élucider cette relation. Les institutions financières islamiques dans le monde entier sont obligées de respecter la réglementation en vigueur ainsi que les normes Charia. Cela renforcera-t-il la bonne gouvernance des établissements financiers islamiques et par conséquent les retombées sauraient-elles positives sur la performance de ceux-ci?

La gouvernance des institutions financières

Dans le dictionnaire de politique, la **gouvernance** est défini comme étant l'ensemble des mesures, des règles, des organes de décision, d'information et de surveillance qui sont susceptibles d'assurer le **bon fonctionnement et le contrôle** d'un État, d'une institution ou d'une organisation qu'elle soit publique ou privée, régionale, nationale ou internationale. Initialement utilisé pour désigner la manière dont un gouvernement exerce son autorité économique, politique et administrative et gère les ressources d'un pays en vue de son développement, le concept de "gouvernance" a ensuite été étendu à la **gestion des entreprises**.

1- La Gouvernance au sein du secteur Bancaire et Financier

La nature spécifique des établissements de crédit fait que la gouvernance est un élément primordial pour leur solidité et leur développement. Parmi ces spécificités :

➤ La notion de confiance qui joue un rôle fondamental dans le niveau de bancarisation est fonction du mode de fonctionnement et de contrôle de ces établissements.

Le fait de gérer les fonds, d'octroyer les crédits et d'avoir accès à des informations confidentielles sur la clientèle accroît la nécessité d'une gestion, d'une réglementation et d'une supervision plus rigoureuse.

En raison de la nature particulière des activités de ces établissements, il est clair qu'une

gouvernance déficiente ou non adaptée induirait des risques de réputation ou de déontologie qui peut affecter sérieusement la compétitivité de la banque .Il peut aussi se matérialiser par un retrait massif de fonds et causer la faillite de l'établissement. Dans le cas des institutions financières à caractère systémique, l'effet de contagion est très fort et peut toucher l'économie dans son ensemble.

➤ Les établissements de crédit sont exposés plus que les Entreprises ordinaires aux situations de conflits d'intérêts tels que : rentabilité/risque, crédits aux apparentés, fonctions conflictuelles....

2- La gouvernance et les autorités de contrôle

Il est primordial de rappeler que les autorités de contrôle ou de supervision ont tout à gagner dans la pratique d'une gouvernance saine de la part des banques pour plusieurs raisons :

- Une bonne gouvernance est une condition de solidité et de sécurité des banques alors que des dysfonctionnements pourraient altérer le profil de risque des banques.
- Une gouvernance saine de la part des banques accroît la confiance des autorités de contrôle dans les processus internes de la banque, elle facilite et réduit l'intervention de cette dernière, et par là, contribue à assurer un processus de contrôle efficace et à moindres coûts. En parlant des processus internes d'une banque, nous devons préciser qu'il est essentiel que chaque banque dispose d'un système adéquat de contre-pouvoirs et que les responsabilités soient bien définies et délimitées. Ainsi, il convient de bien cerner les attributions du conseil d'administration et celles de la direction générale en matière de définition, de mise en œuvre et de suivi de la réalisation des grandes orientations. Par la suite, une surveillance effective des opérations et des activités de la banque par son conseil d'administration et sa direction générale est garant d'un contrôle prudentiel efficace et efficace.
- Enfin, une bonne gouvernance facilite la protection des déposants.

3- La gouvernance selon le comité de Bale

Pour le Comité de Bale, en 1999 :

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

- fixent leurs objectifs (notamment la production de bénéfices pour les actionnaires);
- conduisent leur activité commerciale courante;
- tiennent compte des intérêts des parties prenantes reconnues¹;
- répondent aux attentes, dans leurs activités et leur comportement, en opérant de manière sûre et saine dans le respect des lois et règlements applicables;
- protègent les intérêts des déposants. »²

Les principales composantes de gouvernance des banques citées par le Comité de Bale sont:

a) Le conseil d'administration :

Le conseil d'administration est le socle de tout processus de gouvernance d'Entreprise, même dans les banques. Il doit clairement définir les attributions et les responsabilités qui lui reviennent ainsi que celles de la direction générale.

Pour cela, il doit s'assurer que ses membres sont dotés des qualifications demandées pour être à même de comprendre leur rôle dans la gouvernance d'Entreprise, sans subir l'influence de la direction générale ou d'autres acteurs.

Le conseil d'administration définit les objectifs stratégiques de l'organisation bancaire ainsi que les valeurs de l'entreprise. Il doit surveiller par la suite la réalisation par la direction

¹ - Les «parties prenantes» incluent les employés, les clients, les fournisseurs et la communauté. Compte tenu du rôle unique des banques dans les économies nationales et locales et dans les systèmes financiers, les autorités de contrôle, l'État et les déposants sont également parties prenantes.

² - « Renforcement de la gouvernance d'entreprise pour les organisations bancaires » Comité de Bale sur le contrôle bancaire, Septembre 1999.

générale de ces objectifs ainsi que le respect par la direction générale et les employés de ces valeurs de l'entreprise.

Le conseil d'administration doit entre autres s'assurer que la direction générale pratique ses attributions en veillant à interdire toute pratique affectant la qualité de la gouvernance tel que : conflits d'intérêts, traitement préférentiel à des parties apparentées à la banque sous forme de prêts très favorables, prise en charge de pertes de négociation, corruption...

En définitive, le document du comité a accordé une large part au conseil d'administration qui se doit de jouer bien comme il faut son rôle de surveillance de la direction générale au profit de l'intérêt de la banque, des actionnaires ainsi que des déposants, et être un véritable contrepoids pour la gestion courante de la banque.

Afin de réussir pleinement ce rôle, le conseil d'administration doit utiliser son droit de poser des questions à la direction générale et d'exiger toutes explications et justificatifs nécessaires.

Par ailleurs, il se réunit régulièrement avec la direction générale et l'audit interne afin de suivre les progrès réalisés dans l'atteinte des objectifs de la banque et corriger les principaux dérapages ou remarques soulevés par la fonction d'audit.

b) La direction générale :

La direction générale est le deuxième pilier de la gouvernance d'Entreprise, elle contribue de façon substantielle à la bonne gouvernance de la banque par sa conduite c'est-à-dire en montrant l'exemple. Il lui incombe à son tour d'assumer son rôle de surveillance vis-à-vis des cadres dans des domaines et activités spécifiques et veiller à ce que les activités de la banque soient conformes à la stratégie établie, à l'appétence pour le risque et aux politiques approuvées par le conseil d'administration. Pour ce faire, les responsables doivent avoir les qualifications nécessaires pour diriger les services à charge et contrôler

efficacement les collaborateurs. Ce contrôle peut se faire à travers plusieurs moyens :

i. L'audit :

Le comité a cité l'audit comme un élément qui joue aussi un rôle crucial dans le processus de gouvernance d'Entreprise. Pour accroître l'efficacité de leurs actions, le conseil d'administration et la direction générale devraient accorder une importance particulière à l'audit, assurer son indépendance en chargeant le chef du service d'audit de rendre compte directement au conseil d'administration et en exigeant que la direction remédie sans délai aux problèmes soulevés par les auditeurs.

ii. Les autorités de contrôle :

En sus du rôle des autorités de contrôle Nationales dans la régulation et la supervision du secteur bancaire, elles doivent assurer la supervision des établissements bancaires en matière de gouvernance d'Entreprise. Ainsi, elles devraient vérifier en continu que la banque est gérée de façon correcte et que le conseil d'administration et la direction générale disposent de procédures garantissant le fonctionnement de la banque dans le respect des lois et règlements. En cas de problème, de prise de risque non maîtrisable ou de détérioration dans la conduite des activités de la banque, les autorités de contrôle en tiennent le conseil d'administration pour responsable et exigent que des mesures soient prises pour les traiter. D'autre part, les autorités de contrôle doivent considérer la gouvernance d'entreprise comme un moyen de protéger les intérêts des déposants et non seulement ceux des actionnaires. Par conséquent, il convient de considérer les intérêts des déposants en tenant compte des systèmes d'assurance des dépôts en place, de la nécessité de respecter le devoir de diligence et d'éviter tout «aléa moral » que peuvent comporter certaines conceptions de la protection des consommateurs, et des autres principes applicables.

iii. La transparence :

La transparence est essentielle pour pouvoir apprécier les actions du conseil d'administration et de la direction générale et juger de leur efficacité car il est fondamental que les parties prenantes et le public disposent d'informations suffisantes non seulement financières mais aussi sur les orientations stratégiques de la banque, les structures du conseil d'administration et de la direction générale, les incitations financières aux membres de la direction...

4- *La gouvernance des établissements bancaires :*

Les questions de gouvernance n'ont pas cessé de mobiliser l'attention au niveau National et International surtout depuis les affaires de malversations et de scandales financiers observés à partir de 2000 (Enron, Madoff...). Le Comité de Bale, conscient de l'importance de l'actualisation des principes et pour tenir compte des enseignements des expériences vécues, a publié sa version revisitée en février 2006 intitulée : « Renforcement de la gouvernance d'entreprise dans les établissements bancaires ». Le document réaffirme les éléments clés des grands principes de gouvernance qui encadrent les rôles et l'action du conseil d'administration, de la direction générale et des superviseurs dans des pays membres ou non du comité de Bale. Dans ce cadre, le comité prône d'inclure au conseil des administrateurs indépendants³ qualifiés en vue de garantir une plus grande indépendance et objectivité du conseil d'administration. Par ailleurs, les grandes banques sont appelées à avoir :

➤ Un comité d'audit composé majoritairement d'administrateurs indépendants. Il a pour mission de superviser les travaux des auditeurs internes et externes, de prendre acte des

³ - Un administrateur est qualifié d'indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec l'établissement, son organe de direction ou son groupe, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement.

rapports des auditeurs et de s'assurer que la direction prend sans délai des mesures afin de remédier aux insuffisances identifiées par les auditeurs...

➤ Un comité de gestion des risques : en effet, parmi les principaux apports de ce document, l'attention toute particulière et le renforcement du rôle des structures de gouvernance dans la gestion des risques et la nécessité de mettre en œuvre des stratégies et techniques de gestion des risques. Le comité est donc chargé de superviser les activités de la direction générale au niveau de la gestion des risques de crédit, de liquidité, de marché, de conformité, de réputation ainsi que ceux opérationnels. Dans le cadre d'une bonne gouvernance, le comité oblige le conseil d'administration et la direction générale de tout établissement bancaire à analyser le profil de risque de leur établissement et de s'assurer d'un niveau de fonds propres adéquat pour le niveau de risque.

➤ Un comité des rémunérations qui supervise les rémunérations de la direction générale ainsi que des postes clés et s'assure qu'ils sont en adéquation avec la culture et la structure de contrôle de la banque ;

➤ Enfin un comité des nominations qui apprécie l'efficacité du conseil d'administration et dirige le remplacement des administrateurs.

Après la crise financière de 2007, il est unanimement admis que le rétablissement des bases correctes d'une solide gouvernance d'Entreprise est de nature à garantir la stabilité du système financier, en évitant la survenance de crises, et par là, rétablir la performance et la croissance économique durable.

Le comité a donc publié en Octobre 2010 son document nommé : « Principes pour l'amélioration de la gouvernance d'entreprise » qui répond aux déficiences fondamentales apparues à l'aube de la crise financière. Sur la base de ces principes, les autorités de contrôle doivent formuler des « règles exigeant des banques qu'elles se dotent de solides stratégies, politiques et

procédures dans le domaine de la gouvernance»⁴. Depuis 2010 effectivement, nous assistons à une véritable révolution dans ce domaine. Ainsi dans les établissements bancaires des efforts ont été consentis en ce qui concerne le rehaussement et les conditions minimales des aptitudes et qualifications des administrateurs, une surveillance plus rigoureuse et efficace de la part du conseil d'administration, une gestion stricte des risques a été mise en place au sein du conseil d'administration par un comité de gestion des risques indépendants, etc...

Et du côté des autorités marocaines, elles ont durci la réglementation ou les orientations existantes en matière de surveillance prudentielle et réglementaire de la gouvernance d'entreprise et du risque dans les banques, et cela grâce à des contacts et un dialogue plus nourris et plus étoffé avec le conseil d'administration et la direction générale.

Récemment le comité de Bale a publié en 2015 son dernier document intitulé : « Principes de gouvernance d'entreprise à l'intention des banques » dont l'un des objectifs est le renforcement des responsabilités collectives du conseil d'administration en matière de surveillance et de gestion des risques. Pour la première fois, les notions de culture du risque, appétence pour le risque et leur lien avec la tolérance au risque d'une banque ont été introduites dans ces documents.

La gouvernance d'entreprise passe désormais par un dispositif de gestion du risque rigoureux. Ce dernier doit situer clairement la responsabilité de la gestion des risques au sein de l'organisation à travers ce qu'on appelle « les trois lignes de défense » :

➤ La ligne opérationnelle qui est responsable de la gestion des risques qu'elle prend. Elle doit exercer ses prérogatives dans le respect de la culture du risque de la banque et doit rendre compte au conseil d'administration.

➤ La deuxième ligne de défense comprend d'une part, la fonction de gestion des risques qui doit être indépendante, cette fonction assure la surveillance des activités comportant des risques, et doit évaluer le rôle joué par la direction et les responsables de départements opérationnels; et d'autre part la fonction conformité indépendante et performante dont la mission consiste à s'assurer en continu que la banque respecte les lois, les réglementations, les règles de gouvernance... Elle doit pouvoir contacter librement et directement le conseil d'administration afin de lui signaler tout manquement ou non-conformité.

➤ La troisième ligne de défense matérialisée par la fonction d'audit interne qui fournit un diagnostic complet, indépendant et objectif de l'efficacité du système de contrôles internes de la banque, des premières et deuxièmes lignes de défense ainsi que du dispositif global de gouvernance du risque.

En dernier lieu, le comité insiste sur l'idée que « La gouvernance de la banque doit être suffisamment transparente à l'égard des actionnaires, des déposants, des autres parties prenantes et des intervenants de marché. »⁵

Les informations que les banques sont tenues de déclarer concernent aussi bien celles purement financières que celles ayant trait aux objectifs de la banque, aux structures de gouvernance, politiques de sélection et de rémunération des membres du conseil d'administration et de la direction générale, l'intitulé des comités créés, les points clés et les stratégies d'exposition aux risques et de gestion des risques. Toutes ces informations se doivent d'être facilement compréhensibles et accessibles aux actionnaires, déposants, autres parties prenantes et aux intervenants de marché.

⁴ - Comité de Bale pour le contrôle bancaire: « Principes for enhancing corporate governance » ; Octobre 2010

⁵ - Comité de Bale pour le contrôle bancaire: « Principes de G d'Entreprise à l'intention des banques » Juillet 2015

Bien sur, il incombe aux autorités de contrôle de surveiller l'application des bonnes pratiques en matière de gouvernance par les banques, et de procéder aux différentes évaluations possibles tel que : consultations de documents écrits et rapports, entretiens avec des membres du conseil d'administration et du personnel de la banque et d'autres formes de suivi comme les stress tests.

Le contact et les réunions réguliers avec le conseil d'administration de la banque, la direction, les responsables des fonctions gestion des risques, conformité et audit interne ainsi qu'avec les auditeurs externes est de nature à assurer une meilleure supervision et un contrôle efficace de la manière dont la gouvernance d'Entreprise est pratiquée au sein de la banque et de la manière et l'efficacité dont les éventuelles défaillances ou problèmes de gouvernance sont décelés et corrigés.

III. La gouvernance des banques Islamiques

Lors du congrès international des banques islamiques organisé par l'Association Internationale des Banques Islamiques AIBI en 1979, la banque islamique a été définie ainsi : « la banque islamique est une institution bancaire qui collecte des fonds et les utilise **sur la base de la charia islamique**, dans le but de fonder une société solidaire et de réaliser une certaine justice dans la répartition de la richesse» De par cette définition, la Banque Islamique se distingue par son Business Model qui découle de la raison ultime de son existence, à savoir le respect des préceptes de la Charia islamique. En parallèle, l'objectif de la banque islamique est de créer de la richesse, mais avec le souci permanent de solidarité, de justice et d'équité sociale.

1. La Banque Islamique, une gouvernance particulière

Les banques islamiques présentent des particularités qui les distinguent des banques

conventionnelles, et qui leur imposent un cadre de fonctionnement, de gouvernance et de supervision approprié et unique.

a) *Cadre normatif International de gouvernance des IFI :*

Les principales organisations Internationales cadres de la FI qui ont déployé des efforts dans cette discipline sont l'AAOIFI et l'IFSB.

L'AAOIFI : "Accounting and Auditing Organisation for Islamic Financial Institutions", est une organisation islamique Internationale basée au Bahreïn, autonome et à but non lucratif dont la mission consiste à préparer des normes d'audit, de comptabilité, de gouvernance, d'éthique et de Charia pour les IFI.

Jusqu'ici, elle a publié 80 Standards :

- ✓ 26 standards de comptabilité
- ✓ 5 standards d'audit
- ✓ 7 standards de gouvernance
- ✓ 2 codes d'éthique
- ✓ 40 standards de Charia.

Les standards relevant de la gouvernance des IFI sont les suivants :

- GSIFI n°1 : Les comités de supervision de la Charia
- GSIFI n°2 : L'audit Charia
- GSIFI n°3 : L'audit Charia interne
- GSIFI n°4 : Les comités d'audit et de gouvernance pour les IFI
- GSIFI n°5 : L'indépendance du comité de supervision de la Charia
- GSIFI n°6 : Déclaration sur les principes de gouvernance pour les IFI
- GSIFI n°7 : La responsabilité sociale d'Entreprise pour les IFI

Ajoutons à cela les normes relatives à l'audit :

- ✓ ASIFI n°1 Les objectifs et principes d'audit
- ✓ ASIFI n°2 Le rapport d'audit
- ✓ ASIFI n°3 les termes d'engagement d'audit
- ✓ ASIFI n°4 les travaux d'audit de conformité aux principes de la Charia par un auditeur externe.

✓ ASIFI n°5 la responsabilité de l'auditeur dans la détection de la fraude.

De plus, l'AAOIFI a publié deux codes d'éthique, le premier est destiné aux auditeurs et comptables des institutions financières islamiques alors que le deuxième concerne l'ensemble des employés des institutions financières islamiques.

ii. L'IFSB « Islamic Financial Services Board » : est une organisation Internationale de standardisation siégeant à Kuala Lumpur en Malaisie dont l'objectif est d'émettre des normes prudentielles et des standards Internationaux conformes à la Charia en faveur des agences de supervision et de régulation contribuant à assurer la stabilité et la solidité du système financier islamique.

L'IFSB a émis 25 normes, notes d'orientation et note techniques, en particulier dans les domaines de la gestion de risques, la gouvernance, la surveillance prudentielle, l'adéquation des fonds propres, la transparence et la discipline de marché, et ce pour tous les segments de la finance islamique.

L'effort de ces institutions spécialisées de normalisation et de standardisation est certes essentiel mais il se limite à inventorier les meilleures pratiques et à les recommander sans avoir le pouvoir d'opposer leurs standards aux IFI. Il revient aux autorités financières et aux instances de gouvernance Nationales d'imposer ces normes à leurs IFI dans un cadre réglementaire cohérent et adapté à chaque pays.

iii. L'IIFA « International Islamic Fiqh Academy » : Basé à Jeddah, c'est un comité Charia International composé de juristes versés dans le domaine des transactions islamiques. Son rôle est de formuler des Fatwas pouvant servir de base commune assurant la cohérence des Fatwas à travers le monde.

b) *Les banques islamiques face à la double gouvernance :*

La banque islamique est une banque à part entière, par conséquent, elle obéit aux mêmes

règles de bonne gouvernance que leurs homologues conventionnelles, auxquelles s'ajoute une contrainte propre qui réside dans la conformité Charia devant être scrupuleusement respectée et qui constitue une autre forme obligatoire de gouvernance pour la banque islamique et n'importe quelle institution financière islamique (IFS) en général. Ainsi, cette dernière est soumise à une double gouvernance : la première organisationnelle et administrative à l'instar des banques dans le système classique, et la deuxième Chariatique qui lui confère sa légitimité vis-à-vis des actionnaires, des clients et déposants, du grand public et de toutes les parties prenantes de la banque. En effet, le risque de non-conformité à la Charia est le plus menaçant pour la survie et le développement d'une banque islamique dans la mesure où il débouche sur le risque de réputation et peut induire un retrait massif de fonds de la part des clients ayant une forte conviction religieuse.

La direction de la banque islamique se trouve face à plusieurs contraintes ou intérêts parfois divergents : ceux des actionnaires pour qui l'accroissement de la valeur de l'action de l'établissement est le principal souci, celui de l'organe d'administration qui doit faire en sorte d'équilibrer entre les intérêts des actionnaires et des déposants dans un souci de performance et de gestion des risques, et enfin celui de l'organe chargé de la conformité Charia, qui se charge de vérifier en permanence en amont et en aval que toutes les activités de la banque sont menées dans le strict respect de la Charia, quitte à interdire certaines opérations ou à soustraire des bénéfices issus d'opérations jugées à posteriori non conformes à la Charia. Pratiquement, les dirigeants d'une banque islamique sont confrontés d'une part à la surveillance effective du conseil d'administration et au contrôle des autorités de tutelle surtout celui de la banque centrale et d'autre part à la surveillance et au contrôle de l'organe de surveillance de la conformité à la Charia. Ainsi, les dirigeants doivent concilier entre les objectifs de ces trois entités : si l'objectif du Comité Charia est

de garantir le respect par les dirigeants de la banque de la conformité Charia, que l'on peut nommer performance éthique, il n'en demeure pas moins vrai que la réalisation d'une rentabilité financière satisfaisante est une autre exigence de taille pour les actionnaires et les investisseurs de la banque islamique et pour la survie de cette dernière, c'est la performance financière. Pour les autorités de la régulation l'objectif étant de contrôler si la banque islamique respecte la loi et la déontologie bancaire.

La banque islamique doit impérativement savoir gérer deux logiques, une logique d'efficacité et une logique de maintien et de protection de valeurs éthiques et religieuses ; elle est donc soumise à une double gouvernance.

c) *La banque islamique, une banque partenaire :*

La banque islamique se caractérise par une autre particularité au niveau de son rôle et de son fonctionnement : elle n'est pas un simple intermédiaire financier comme la banque conventionnelle qui se rémunère par la différence entre intérêts débiteurs et créditeurs, mais une banque partenaire dans la mesure où les relations qui la lient à sa clientèle sont des relations plus fortes et plus équitables de partenariat et de partage des pertes et profits. Pour mieux illustrer le modèle unique de la banque islamique, il convient de décrire les principaux comptes bancaires qu'elle propose à ses clients, à savoir les comptes de dépôts et les comptes d'investissements.

Les fonds issus des comptes de dépôts ne sont pas rémunérés mais gardés par la banque qui a une obligation de conservation à leur égard, et qui ne peut les utiliser qu'après accord de ses clients. Ces fonds n'entrent pas dans le calcul des pertes et profits que la banque islamique pourrait enregistrer et sont par conséquent garantis.

Concernant les fonds issus des comptes d'investissements, et qui constituent l'essence même du caractère participatif des banques islamiques, ils sont investis par l'établissement pour financer des projets conformes à la Charia

dont les profits seront partagés entre la banque islamique et le client investisseur selon un pourcentage convenu entre eux dès la conclusion du contrat Moudaraba. S'il y a perte, elle est supportée exclusivement par le client déposant en sa qualité d'investisseur (Rab al mal) sauf en cas de manquement de la banque islamique en sa qualité de gérant (moudarib) dans le choix ou la conduite du projet. Les comptes d'investissement sont ou bien restreints, dans le cas où le client Rab al mal spécifie à la banque islamique les domaines d'investissement de ses fonds, ou non restreints, dans ce cas le client ne dispose d'aucun droit de regard sur la gestion de fonds, alors qu'il court le risque de perte de ces derniers. Il apparaît donc que la banque islamique se doit de gérer ces fonds « en bon père de famille » en estimant rigoureusement les risques auxquels elle les expose.

Cette situation fragile des titulaires des comptes d'investissement (en particulier non restreints) induit la nécessité de leur protection et de l'instauration d'une gouvernance d'entreprise et de gestion des conflits d'intérêts appropriée en leur faveur. En effet, les titulaires de ces comptes ne jouissent pas des mêmes droits de gouvernance des actionnaires ou des créanciers de la banque tout en encourant les mêmes risques. Les droits en question sont : le droit à l'information, les droits financiers et les droits de contrôle.

2. *Gouvernance Charia*

L'Islamic Finance Services Board a défini la gouvernance Charia comme étant « un système de gouvernance constitué par l'ensemble des dispositions institutionnelles et organisationnelles à travers lesquelles les institutions financières islamiques s'assurent qu'il y a une surveillance efficace et indépendante de la conformité aux principes de la Charia de chaque unité des structures et des processus suivants :

- L'émission des Fatwas ou décisions par le Comité Charia sur tous les produits et transactions proposés par l'IFI ainsi que l'analyse détaillée des contrats juridiques. En cas d'existence d'un comité

Charia central, les comités Charia des IFI doivent s'assurer de la prise en compte de ses Fatwas par l'IFI.

- La diffusion des informations relatives aux Fatwas ou décisions à l'ensemble des employés de l'IFI qui s'assurent au quotidien de la conformité de toutes les opérations et transactions à ces dernières. C'est généralement un service ou une fonction de suivi de la conformité qui s'en charge.
- La mise en place d'un audit interne de conformité à la Charia qui s'assure effectivement ex ante de la conformité à la Charia et qui reporte chaque acte de non-conformité au comité Charia, qui à son tour recommande à la direction de l'IFI de corriger les anomalies relevées.
- Un audit Charia annuel doit s'assurer que l'audit Charia interne a été mené d'une manière correcte et sans remarques particulières, et cela est vérifié ou bien par le comité Charia lui-même après avoir reçu les rapports de l'audit Charia interne, ou bien par un audit Charia externe.»⁶ Cette définition de l'IFSB est très détaillée et donne une image claire et complète des différentes structures et procédures de la gouvernance Charia recommandées au sein des IFI.

Il est utile de mentionner ici que les règles de bonne gouvernance établies par les différents organismes Internationaux, quoi que relativement récentes, trouvent leur fondement dans le Coran et la Sunnah. En effet, outre les interdictions ou restrictions d'origine religieuse du Riba, du Gharar ou du Maysir...d'autres principes éthiques sont au centre des objectifs ou des préoccupations de l'Islam. Nous pouvons citer entre autres : le devoir d'équité et de justice sociale, l'honnêteté, la transparence et la clarté, la protection des Droits des plus faibles, la sauvegarde de la flore et de la

⁶ - IFSB-10: « Principes de Gouvernance Charia pour les institutions offrant uniquement des services financiers islamiques » ; Décembre 2009.

faune, la bonne foi et le parfait accomplissement de ses devoirs...Tous ces principes sont aujourd'hui largement préconisés par les organismes encadrant le monde des affaires, sous d'autres vocables, économie (ou finance) socialement responsable, principes de l'entreprise socialement responsable, les principes d'éthique dans les affaires, développement durable, etc ..

a) *Le Comité Charia ou Charia Board :*

L'origine de ce type de structures s'inscrit dans une ancienne tradition islamique dite Al-hisba qui, jadis, se présentait comme l'autorité éthique du marché. Une telle autorité n'avait pas de pouvoir coercitif ou judiciaire mais bénéficiait d'une force morale et d'un mandat de supervision portant essentiellement sur la vérification des mesures, la prévention des fraudes et la sensibilisation aux bonnes pratiques commerciales.

L'histoire contemporaine du Charia Board reste quant à elle intimement liée à la finance islamique qui a vu le jour aux débuts des années soixante-dix. Sur le plan institutionnel, la première initiative d'introduction d'un organe de supervision de conformité à la Charia au sein de la profession bancaire a été amorcée en 1975 par la Dubai Islamic Bank (DIB).

Pour l'AAOIFI le comité de supervision de la Charia est :

«Un comité de la Charia est une entité indépendante de juristes spécialisés en Fiqh Al Moumalat (jurisprudence commerciale islamique). Cependant, le conseil de surveillance de la Charia peut inclure un membre autre que ceux spécialisés en Fiqh Al Mu'amalat mais qui devrait être un expert dans le domaine des IFI et ayant la connaissance de Fiqh Al Moumalat.

Le conseil de la Charia doit diriger, réviser et contrôler les activités de l'IFI pour s'assurer qu'elles sont en conformité avec les règles et les

principes islamiques de la Charia. Les fatwas et les lois du conseil seront reliées dans l'IFI.»⁷

Les comités Charia sont de trois sortes :

- Cas d'un Comité Charia Central :
Organe chariatique suprême et unique souvent géré par la Banque Centrale, c'est lui qui se charge d'émettre les Fatwas et les recommandations ex ante à toutes les IFI du pays et ces dernières ne sont pas autorisées à créer des comités Charia en leur sein. Par contre, elles doivent instaurer des fonctions ou comités d'audit Charia ou de conformité à la Charia qui ont pour rôle de vérifier en continu la conformité des opérations et produits proposés par la direction des IFI aux Fatwas et règles de la Charia édictées par le Comité Charia central. C'est le modèle qui prévaut notamment au Pakistan, et c'est celui qu'a choisi le législateur Marocain.
- Cas d'un Comité Charia central et des comités Charia propres aux IFI :
Certains pays comme la Malaisie et les Emirats Arabes Unies ont mis en place un comité Charia central et ont en parallèle autorisé leurs institutions à avoir des comités Charia propres qui vérifient en permanence la conformité de leurs produits et transactions aux préceptes de la Charia mais qui sont « invités » à se conformer aux Fatwas du comité central suprême⁸.
Dans certains pays, les membres du comité Charia central sont interdits de siéger dans des comités Charia au sein des IFI et ce dans un souci d'éviter les situations de conflits d'intérêts ou de non respect de la confidentialité⁹(cas de la Malaisie).
- Cas de Comités Charia au sein des IFI :

⁷ - GSIFI N°1: « Shari 'a Supervisory Board : Appointment, Composition and Report » ;1997.

⁸ - IFSB-10: « Principes de Gouvernance Charia pour les institutions offrant uniquement des services financiers islamiques » ; Décembre 2009

⁹ - IFSB-10: « Principes de Gouvernance Charia pour les institutions offrant uniquement des services financiers islamiques » ; Décembre 2009

Ce modèle est très critiqué car en l'absence d'un organe central de la Charia qui édicte les normes chariatiques applicables à toutes les IFI, ces dernières peuvent se trouver handicapées par certaines d'entre elles dont le comité Charia se trouve trop laxiste et tolérant en émettant des Fatwas avec excès d'autorisations. Dans ce cas, les autres institutions n'ayant pas autorisé ces mêmes opérations verront leur clientèle fuir vers les plus facilitatrices. C'est ce qu'on appelle la loi de Gresham (les mauvais comportements chassent les bons). Parmi les exemples de ces cas, nous pouvons citer les Fatwas sur le Tawaruq organisé ou les Sukuks d'Ijara.

Malgré cela, ce modèle est encore appliqué dans beaucoup de pays musulmans comme l'Arabie Saoudite ou le Qatar.

Il convient de préciser que le conseil d'administration reste le principal responsable de la mise en place d'une gouvernance saine des IFI, pour cela, il est primordial que le Comité Charia soit conscient des limites de ses pouvoirs et de son intervention, et que chaque organe de gouvernance agisse en respectant les attributions et les rôles des autres, à savoir le conseil d'administration, la direction, les autorités de contrôle ainsi que toutes les parties prenantes.

b) *Fonctionnement du Comité Charia :*

La désignation des membres du comité de la Charia doit respecter un certain formalisme nécessitant notamment l'établissement d'un écrit ou une lettre d'engagement précisant clairement les termes de leur mandat. En effet, il est crucial que les pouvoirs et les fonctions de chacun du conseil d'administration et du comité Charia soient nettement délimités. L'écrit doit officialiser les missions du comité Charia, les entités chargées de sa désignation et révocation ainsi que la rémunération offerte aux membres du comité Charia qui peut être proposée par le conseil d'administration.

Les procédures de demandes de consultation et d'organisation des réunions du comité de conformité à la Charia ainsi que les règles relatives à son processus décisionnel, et à la transcription de ses décisions par un secrétariat compétent devraient être clairement définies en particulier dans les statuts de la banque islamique.

A la fin de chaque année, le comité Charia adresse son rapport au conseil d'administration devant être intégré au rapport annuel de l'IFI afin d'être consulté par toutes les parties intéressées. L'AAOIFI a détaillé les rubriques essentielles à ce rapport, avec entre autres : le rappel des obligations du manager vis-à-vis de la réglementation islamique, la description du processus d'audit, l'approbation du calcul de la zakat et sa distribution, la déclaration de versement des bénéfices réalisés en non-conformité à la Charia à des œuvres caritatives, l'opinion du comité Charia... Face aux risques d'une instrumentalisation malveillante de la légitimité symbolique des oulémas par le management, et suivant les recommandations de l'AAOIFI, certains comités Charia tiennent à intégrer dans le rapport annuel de conformité Charia une précision du type suivant : « la responsabilité de l'affirmation suivant laquelle l'institution opère conformément aux normes et principes de la Charia pèse sur la direction. Quant à notre responsabilité, elle se limite à émettre un avis indépendant, fondé sur notre activité de supervision des opérations de l'institution, et à préparer un rapport à votre attention ».

Préalablement à toute consultation ou réunion, le comité Charia devrait pouvoir obtenir de la part des dirigeants de la banque islamique toutes les informations et documents dont il a besoin ; ces informations devant bien entendu être complètes, exactes et communiquées dans un délai raisonnable. De surcroît, la Direction ne doit en aucune manière opposer des restrictions au devoir du comité Charia.

L'IFSB et l'AAOIFI proposent également les lignes directrices devant présider à l'élaboration

d'un code de bonne conduite, d'éthique ou Souloukiates des membres du comité Charia. Il est recommandé que ce code de bonne conduite soit institué au sein de chaque banque islamique en concertation avec les membres du comité Charia et qu'il soit régulièrement revu et mis à jour.

L'IFI doit mettre en place une procédure d'évaluation du travail des membres du comité Charia de manière collégiale et individuelle, toujours avec leur concertation, et les aviser de cette contrainte dès leur désignation afin qu'ils soient parfaitement au courant de ce qui est attendu d'eux. Bien sur, le conseil d'administration est chargé de remédier aux manquements s'ils existent soit en recrutant de nouveaux membres ayant des connaissances dans un domaine particulier ou en révoquant des membres qui ne s'acquittent pas de leur mission avec la diligence nécessaire, n'accordent pas le temps ou n'assistent pas aux réunions du comité. Cependant, il faut s'assurer que les modalités de cette évaluation soient objectives et transparentes et ne pas devenir un moyen aux mains du conseil d'administration ou de la direction d'influencer les membres du comité Charia et d'entacher leur indépendance.

L'une des préoccupations majeures touchant au caractère d'indépendance des membres du comité Charia est celle de leur rémunération : ces derniers sont rémunérés soit par l'État dans le cas d'un comité Charia central, soit par les IFI elles-mêmes sur proposition du conseil d'administration et après approbation de l'assemblée générale des actionnaires. Ce deuxième cas de figure peut être efficace en motivant les membres du comité Charia et en garantissant leur assiduité et engagement, mais en même temps, il peut influencer le caractère d'indépendance et d'impartialité requis de ces derniers. Un troisième cas est de plus en plus recommandé par les chercheurs, c'est le fait de constituer un fonds chez la banque centrale à partir des contributions des IFI proportionnellement à la taille de leur conseil d'administration ou de leur activité, qui va servir à rémunérer les membres du

comité Charia selon l'évaluation de la banque centrale.

3. Gouvernance des Banques Participatives au Maroc

Le Maroc est encore en phase de la réglementation et de l'émission des circulaires préalables au démarrage effectif de cette industrie financière très prometteuse.

Le Maroc a tenté une timide ouverture sur l'industrie de la finance islamique en 2007 à travers l'autorisation par Bank Al Maghrib de la commercialisation de trois produits dits « alternatifs », sous la circulaire N° 33/G/2007 et dont l'application n'a commencé effectivement, qu'en 2010. Cette expérience a été vouée à l'échec car elle ne comportait pas les éléments clés de réussite à savoir un soubassement juridique et réglementaire bien ficelé, des instances de gouvernance et de conformité dédiées, un cadre fiscal neutre et approprié, une formation et sensibilisation des employés aux valeurs et techniques de la finance islamique ...

Fruit d'une réflexion et d'une préparation bien murie de la part de BAM, la loi bancaire N°103.12 relative aux établissements de crédit et organismes assimilés a finalement été adoptée en Novembre 2014 et publiée au Bulletin Officiel N°6328, dont le troisième titre est entièrement consacré aux « Banques Participatives ».

Le Maroc a choisi, à l'instar de pays comme la Jordanie, le Koweït ou la Turquie, d'avoir une seule loi bancaire incluant un titre sur les banques participatives, plutôt que deux lois séparées dans un souci de cohérence de l'offre du secteur bancaire Marocain. Certes, le volet banques participatives ne compte que 17 articles dans l'ensemble, mais BAM s'est engagée à compléter l'arsenal juridique par des circulaires d'application indispensables au démarrage et au fonctionnement de cette catégorie de banques.

Effectivement, en ce début de l'année 2017, BAM a donné l'autorisation à 5 banques pour la création d'institutions bancaires participatives ; il s'agit :

- du Crédit Immobilier et Hôtelier (CIH) en partenariat avec la Banque Internationale Islamique de Qatar ;
- de la Banque Marocaine du Commerce Extérieur pour l'Afrique BMCEA en partenariat avec le groupe saoudien bahreïnien Dela Al Baraka ;
- de la Banque Populaire en partenariat avec le groupe saoudien Guidance;
- du Crédit Agricole en partenariat avec l'Institution Islamique pour le Développement du Secteur Privé de la Banque Islamique de développement ;
- de la banque Attijari Wafa Banque.

Le Crédit du Maroc, la banque du commerce et d'industrie et la Société générale ont été autorisés à commercialiser les produits alternatifs. Le constat flagrant est que ces sont les grandes banques classiques de la place¹⁰ qui se sont orientées vers le domaine de la finance participative en partenariat avec des banques et des institutions financières étrangères.

Nous allons dans ce qui suit détailler les organes de gouvernance prévus par la loi 103.12 ainsi que les étapes à parcourir pour un démarrage sur et sans failles de la finance participative au Maroc.

a) Comité Charia pour la finance participative:

Le Maroc a fait un choix en concentrant la conformité Charia au sein d'un organe unique et suprême via le Conseil Supérieur des Oulémas CSO (article 62 de la loi 103.12). Ce choix aura certainement des incidences positives tant sur le plan de l'harmonisation des avis pour toutes les institutions nationales, que sur le plan de l'indépendance et de la suprématie de l'instance de conformité et par là, le rehaussement de la confiance du grand public dans ces dernières.

Le Dahir 1.15.02 publié le 20/01/2015 a consacré la création au sein du CSO du « Comité Charia

¹⁰ D'après Bank Al Maghrib les 5 banques (BMCE, BP, CIH, CA, Tijari Wafa bank) accaparent 80% du total Actif, 81% des dépôts et distribuent 82% des crédits. Rapport du BAM 2015.

pour la Finance Participative »ou « Commission des Finances Participatives ». Ce dernier sera chargé de statuer sur la conformité des produits et contrats proposés par les banques participatives, des circulaires émises par BAM, des opérations d'assurance Takaful ainsi que des émissions de Sukuks, aux préceptes de la Charia. La commission des finances participatives est composée de 9 membres et d'un rapporteur, tous des oulémas spécialisés dans la jurisprudence islamique et reconnus pour leur capacité de statuer dans les questions qui leur seront présentées. La commission aura également recours à cinq experts permanents spécialisés dans les domaines financiers et juridiques relatifs à la finance participative, les transactions bancaires, les assurances, les marchés des capitaux.

La première sortie médiatique de cette commission depuis sa constitution, le 28 Octobre 2016 a été l'occasion d'expliquer les composantes essentielles de sa méthodologie de travail. La première de ces composantes est le savoir et la qualification. Les membres de la commission sont tous des savants siégeant au Conseil Supérieur des Oulémas et nommés par Dahir. A ce titre, les positions émises par la commission ne revêtent pas un caractère individuel mais reflètent la position officielle de l'institution.

La deuxième caractéristique du travail de la commission des finances participatives est l'indépendance. La commission ne dépend d'aucune banque, ni même de Bank Al-Maghrib. Cette indépendance confère plus de crédibilité à ses jugements.

Le troisième principe fondateur est la recherche de la finalité des opérations au delà de leur formalisme, conformément à l'esprit du Madhab malékite en vigueur au Maroc. Cette approche s'attache particulièrement à examiner le bienfait engendré et l'intérêt des parties contractantes (maslaha), l'équité et la modération, dans l'esprit d'ouverture prôné par le rite malékite. La commission veillera à préserver les intérêts des

principales parties contractantes: les clients, les déposants et les institutions financières.

Les décisions de la commission sont prises à l'unanimité, gage de rigueur scientifique.

b) *Une fonction de conformité au sein des banques participatives :*

En vue de s'assurer de la conformité aux avis du CSO de toutes les opérations et activités des banques participatives, ces dernières sont tenues d'après les **dispositions de l'article 64 de la loi 103.12** d'instaurer une fonction de conformité à la Charia dont les conditions et modalités de fonctionnement sont fixées par circulaire de BAM après avis du comité des établissements de crédit.

La circulaire de Bank Al-Maghrib encadrant la fonction de conformité au sein des banques participatives délimite le champ d'action de la fonction conformité : il va de la contribution au développement de nouveaux produits à l'élaboration de la documentation contractuelle soumise pour avis au Conseil supérieur des Oulémas (CSO), en passant par l'identification des risques de non-conformité des opérations et activités de l'établissement, la mise en œuvre de mesures correctives et la sensibilisation et la formation des agents de l'établissement aux produits commercialisés.

La fonction de conformité d'un établissement participatif assure le suivi et l'application des avis du CSO en veillant à ce que l'établissement suive bien en interne les guides et recommandations émanant de ce conseil, mais aussi en examinant et en contrôlant les opérations réalisées, les contrats ou encore le contenu des campagnes publicitaires. Il lui appartient aussi de veiller à l'élaboration et au respect des guides sur les produits commercialisés, des manuels de procédures internes, etc.

Une des principales critiques à cette disposition est que la désignation des membres de la fonction de conformité des banques participatives devrait être en concertation avec le CSO du moment qu'elle le concerne directement et complète l'efficacité de

son action ; l'avis exclusif du comité des établissements de crédit n'est pas suffisant.

c) *Un fonds collectif de garantie des dépôts :*

Dans le but de protéger les déposants, le texte de loi dans son article 67 stipule la mise en place d'un fonds de garantie des dépôts des banques participatives distinct de celui des banques classiques, qui sera conforme aux normes de la Charia. Il est destiné à indemniser les déposants en cas d'indisponibilité de leurs dépôts et de tous autres fonds remboursables (c'est à dire à l'exclusion des dépôts d'investissements qui ne sont pas garantis). Il peut également accorder à une banque en difficulté et dans la limite de ses ressources, des concours remboursables ou prendre une participation dans son capital.

La gestion de ce fonds est confiée à une Société gestionnaire ad hoc conforme à la Charia : Société Marocaine de Gestion des fonds de Garantie des dépôts bancaires SGFG.

d) *L'audit externe des IFI :*

Notons que la loi 103.12 n'a pas fait allusion à un audit Charia externe, ce qui, pour le démarrage de l'activité, ne pose pas de problème puisque le CSO ainsi que la Banque centrale ont pour charge de vérifier les activités de la banque ainsi que les rapports sur la conformité qui leur sont soulevés.

Le Maroc démarre l'expérience des banques participatives avec un atout majeur qui est celui de la réglementation et de la constitution d'un comité Charia central indépendant créé au niveau de la plus haute autorité du pays. Ces éléments ne manqueront pas de conforter le démarrage et le développement de ce secteur fort attendu dans notre pays. Un autre défi et non des moindres consiste en la préparation et la formation des ressources humaines qualifiées et à même de respecter et diffuser les valeurs et l'éthique de la finance islamique afin de donner une image crédible de ces institutions et convaincre le public. L'enjeu de la sensibilisation des membres du

comité Charia aux principes de la finance et la banque en particulier est également un élément déterminant dans la réussite des banques participatives au Maroc.

IV. La bonne gouvernance et la performance des institutions financières islamiques

La notion de performance est une notion couramment utilisée dans le domaine des affaires mais ses définitions sont multiples. Elle est liée généralement à un résultat obtenu et sa première utilisation a été l'évaluation à travers des indicateurs financiers. Dans le cas de la performance bancaire, elle est mesurée fréquemment par deux ratios : le ratio de rendement des actifs ROA et le ratio de rendement des fonds propres ROE. Mais d'autres dimensions apparaissent en passant en revue les différentes études. A. BOURGUIGNON (1997) identifie trois sens principaux de la performance :

- «La performance est action, c'est-à-dire un processus correspondant à la mise en acte d'une compétence qui n'est qu'une potentialité ;
- La performance est résultat de l'action entendu comme l'évaluation ex post des résultats obtenus ;
- La performance est succès, fonction des représentations de la réussite, variable selon les acteurs.

O.DE LA VILLARMOIS (1998) distingue deux dimensions essentielles, d'une part la dimension objective à la fois économique (l'efficacité) et systémique (pérennité de l'organisation) et d'autre part la dimension subjective à la fois sociale (valeur des ressources humaines) et sociétale (légitimité de l'organisation)....

D. BESSIRE (1999) ajoute une dimension rationnelle avec la prise en compte de la stratégie de l'organisation : « la dimension subjective est portée par une communauté humaine qui s'est donnée une mission, par exemple : maximiser la richesse des actionnaires, rendre un service à la

collectivité au travers d'un objet particulier et met pour cela en œuvre un projet déterminé »¹¹

La littérature sur le sujet tend à relier la performance bancaire à des variables internes et externes essentiellement quantitatives. Or, dans le cas particulier des banques islamiques, qui opèrent dans un milieu de culture intense, étayé par des principes éthiques et religieux, les déterminants quantifiables ne peuvent pas, à eux seuls, rendre compte ou expliquer la performance. En effet, il est logique de considérer que l'environnement intangible c'est-à-dire éthique et religieux, le comité Shari'a, les compétences managériales et les réglementations propres aux banques islamiques constituent des déterminants de la performance de celles-ci. Cela nous renvoie à la question qu'on s'est posée au départ : la gouvernance des banques islamiques, surtout la gouvernance Shari'a, a-t-elle une incidence directe sur la performance de ces dernières ?

Au lieu de considérer la performance financière uniquement, nous allons nous intéresser à la performance globale des banques islamiques.

Les études empiriques sur le sujet de la gouvernance des institutions financières se font rares parmi lesquelles une qui a porté sur un échantillon diversifié - de par la localisation, l'ancienneté et le pays d'origine - de quatre banques commerciales islamiques au Bahreïn et aux Emirats Arabes Unis. Ces banques sont :

- Bahreïn Islamic Bank BIB qui est le pionnier dans le domaine bancaire islamique au Bahreïn, créée en novembre 1979 ;

- Shameel Bank of Bahreïn SBB, La SBB est une banque islamique commerciale, créée en Juin 2000, suite à une opération de fusion entre la Banque Islamique de Fayçal de Bahreïn et la Société d'Investissement Islamique de Golfe. Elle opère au Bahreïn depuis 1983 sous le nom de la Banque Islamique de Fayçal ;

- Dubaï Islamic Bank DIB aux EAU ;

- Koweït Finance House KFH

- KFH, banque islamique ayant son activité principale au Koweït et exerçant au Bahreïn depuis 2002. Dès la première année de son fonctionnement au Bahreïn, elle a réalisé un résultat positif. En 2003, son bénéfice a atteint 9 Millions de Dollars ;

L'étude a été réalisée entre 2003 et 2004 en se basant sur un diagnostic détaillé des rapports d'activité plus les entretiens avec les directeurs généraux et les directeurs des départements de ces différentes banques. Sur la base des résultats très concluants de cette étude nous allons essayer de faire un certain nombre de remarques sur la performance, la gouvernance et les styles du management de ces IFI.

1- *L'effet de la réglementation sur la performance des banques islamiques*

Le facteur déterminant de l'installation des banques au Bahreïn est l'environnement réglementaire très favorable par rapport aux autres pays du Golfe pendant cette période.

Au Bahreïn l'autorité de tutelle, la BMA **Bahrain Monetary Agency (the central bank)**, a la responsabilité de s'assurer que les banques islamiques suivent de bonnes règles et qu'elles sont gérées pour maintenir et augmenter la confiance des clients et des parties prenantes en général dans le secteur financier, dans leurs contrats avec les banques islamiques.

- La BMA a développé un cadre prudentiel de l'information et un système de réglementation pour les banques islamiques : PIRI (Prudential Information and Regulatory Framework for Islamic Banks), dont l'application a débuté en Mars 2002. L'objectif du PIRI est de fournir un cadre réglementaire pour les opérations bancaires islamiques, et aussi d'employer l'information disponible dans les rendements, pour surveiller les opérations des banques et aider à identifier tous les risques de moindre performance des banques islamiques.

¹¹ - Racha GHAYAD, *Gouvernance et Performance Globale des Banque Islamiques*, éditions universitaires européennes, 2011, page 89

Nous pouvons dire que la BMA est un exemple à suivre en matière de supervision du secteur bancaire islamique. D'ailleurs, c'est la seule banque centrale du Golfe à avoir créé un département spécifique pour les opérations bancaires islamiques.

Par contre, en analysant le cas de la BID pour la même période, il ressort que la banque centrale des EAU n'a pas pris l'initiative d'effectuer des changements au niveau de la loi bancaire pour la rendre convenable aux banques islamiques. La transparence des informations est incomplète, d'où l'impossibilité de réalisation du contrat Moudaraba par exemple qui exige un haut niveau de transparence.

Nous concluons que la réglementation bancaire constitue un élément décisif dans la performance des banques islamiques. Les expériences actuelles confirment ce résultat, ainsi, l'absence d'une réglementation spécifique aux banques islamiques en Mauritanie et le faible encouragement de la banque centrale sont cités comme la cause principale de l'échec de l'expérience de la Mauritanie. A l'opposé, à l'origine du succès de ces établissements au Koweït nous trouvons le cadre réglementaire incitatif où les comptes réciproques entre les banques islamiques et la banque centrale sont gérés d'une manière conforme à la Charia ; et la banque centrale est le prêteur en dernier ressort des banques islamiques en utilisant des instruments en conformité avec les principes de la Charia.

2- *L'effet de la conviction religieuse dans les pays musulmans sur la performance bancaire*

Comme nous l'avons relevé dans les études de cas réalisées au Bahreïn et aux EAU, le souci de réaliser leurs activités et transactions dans le respect des préceptes de la Charia constitue un élément crucial et décisif pour les clients des banques islamiques. Il a été montré qu'en situation de monopole, l'argument éthique et religieux suffit à lui seul pour convaincre les clients potentiels de traiter avec les banques islamiques.

Le démarrage des banques islamiques au Maroc suivra le même scénario, c'est-à-dire que nous pouvons assimiler les premières années de lancement de ces institutions à cette situation de monopole, d'autant plus que le taux de bancarisation réel des Marocains reste encore très faible, aux alentours de 30%¹². Les enquêtes réalisées au Maroc ont montré que la conviction religieuse est parmi les raisons de ce faible niveau d'inclusion financière.

- Nous pouvons dire que la légitimité de la banque islamique et son acceptabilité de la part de la société facilite et encourage son fonctionnement et la réalisation de ses objectifs dont une bonne performance bancaire. Quand nous parlons de performance bancaire, nous faisons allusion entre autres à de nouveaux indicateurs propres aux banques islamiques tel que le degré de respect de la Shari'a, la part des investissements à long terme ou participatifs dans les investissements totaux, le nombre et la qualité des nouveaux produits conformes à la Shari'a proposés par l'établissement bancaire...

- La légitimité de la banque islamique englobe à la fois celle interne et celle externe : en interne, elle procure aux employés la justification morale de leur coopération et améliore leur adhésion et leur respect des valeurs éthiques de l'institution, impliquant une performance organisationnelle. Quant à la légitimité externe, elle conditionne la survie tout entière de la banque islamique. Elle est véhiculée dans le domaine organisationnel par le comité Shari'a. Son étendue dépend de la notoriété et la réputation de ses membres.

3- *Les dirigeants des banques islamiques et la réalisation de la performance organisationnelle*

Si le dirigeant peut gérer ou adapter l'environnement économique selon l'intérêt de la société, sa marge de manœuvre est quasi-nulle sur l'environnement religieux. Il est obligé de concilier deux systèmes de gouvernance parfois opposés.

¹² Ce taux est de 68 % selon le rapport de 2015 de Banque Al Maghreb

Comme l'ont montré les études empiriques, l'argument de la conformité à la Charia est nécessaire mais pas suffisant pour attirer les clients et accroître sa part de marché, les banques islamiques devraient réaliser une performance financière au moins égale à celle des banques conventionnelles pour pouvoir concurrencer ces dernières.

Pour mener à bien sa mission, le dirigeant doit essayer de rapprocher l'action des deux facteurs de réussite (Conformité à la Charia et performance) afin de réaliser l'objectif ultime de l'institution. Ainsi, il doit inculquer et instaurer la culture éthique auprès du personnel, et promouvoir la culture du profit auprès du comité Charia. La culture éthique est une ressource d'actifs intangibles importants pour l'organisation. Grâce à elle, celle-ci acquiert la cohésion interne et une bonne image et réputation dans l'environnement, ce qui favorise la performance organisationnelle, et conforte aussi bien les intérêts des actionnaires que ceux du comité Charia. L'aspect éthique constitue d'ailleurs une arme compétitive des dirigeants des banques islamiques, on dit dans les milieux de l'industrie que ces derniers s'ils sont connus pour leur éthique ou *Souloukiates* et leur honnêteté, peuvent lever sur le marché les montants qu'ils veulent.

Par ailleurs, il est nécessaire de sensibiliser le comité Charia à la notion de profit et de viabilité commerciale. De plus en plus de banques islamiques commencent à associer les membres du comité Charia aux domaines de la gestion, c'est le cas de la banque Shameel : d'une part elle sensibilise ces derniers aux défis auxquels est soumise la banque et ses dirigeants, et d'autre part, elle obtient la bénédiction du comité quant aux orientations stratégiques de la banque.

4- *L'incidence de la compétence des membres du comité Charia sur la performance*

Pour le développement des banques islamiques, les membres du comité Charia devraient avoir des compétences aussi bien dans le domaine du *Fiqh* que dans celui économique et

bancaire. En effet, le manque de compétence de ces derniers a constitué un frein face à l'effort du management de la banque dans le domaine de la création de nouveaux produits conformes à la Charia. N'ayant pas les compétences nécessaires à la compréhension des questions qui leur étaient soulevées, ces membres ne pouvaient pas statuer en connaissance de cause, encore moins proposer des solutions ou de nouveaux produits. Cela constituait un handicap majeur pour les banques islamiques subissant déjà une concurrence acharnée par les banques classiques.

La rareté des profils des membres du comité Charia sur le marché du Golfe fait que ces derniers ne sont pas disponibles à plein temps pour prendre en charge leur mission efficacement. Se pose alors avec acuité le défi de préparer la relève en formant des juristes aux métiers de la finance, et en les encadrant par les membres les plus illustres lors de l'exercice de leur fonction au sein des comités Charia.

Notons qu'une bonne collaboration et des contacts réguliers entre les membres du comité Shari'a et l'organe de direction a un impact positif sur la performance de la banque islamique.

5- *Le personnel des banques islamiques comme facteur déterminant de la performance bancaire*

Le manque de compétence du personnel des banques islamiques a fortement contribué au fait que ces dernières se sont focalisées sur les contrats *Mourabaha*, présentant un faible rendement. En effet, les contrats avec partage des profits et pertes tel que la *Moucharaka* nécessitent une compétence élevée et une expertise dans les différents secteurs à financer. C'est une condition nécessaire pour réussir d'abord l'étude de faisabilité du projet, puis l'analyse du degré de risque et le suivi de sa réalisation. Pour pallier à cela, les banques islamiques doivent sélectionner des partenaires compétents et leaders dans leur domaine d'activité. La plupart des banques sont conscientes de cet enjeu, et font preuve d'un engagement résolu dans ce sens. Elles ont pris des initiatives importantes

dans le secteur des ressources humaines : recrutement d'employés et cadres compétents, politique de rémunération attractive, formation continue et redistribution du personnel sur des départements fonctionnels nouveaux.

En parallèle à cela, la participation à la prise de décision dans l'entreprise partenaire est une autre condition à la réussite des contrats Moucharaka. C'est le cas de la banque Shameel qui a décidé de concentrer ses investissements dans des pays proches géographiquement, ce qui lui a permis d'avoir des représentants dans le conseil d'administration, de réaliser des opérations Moucharaka réussies et d'obtenir un bon résultat financier.

Une autre remarque de taille et qui préoccupe toutes les banques islamiques, c'est le taux de liquidité élevé et qui a une incidence négative sur la performance de celles-ci. Ainsi la création de moyens d'investissements et la préparation des compétences nécessaires peuvent remédier à ce problème.

6- *Recommandations en matière de gouvernance des banques islamiques*

Ces derniers mois ont connu une effervescence des événements en relation avec ce thème toujours d'actualité qu'est la gouvernance des IFI

a) *Le conseil de gouvernance et d'éthique de l'AAOIFI :*

Créé en 2016, le conseil de gouvernance et d'éthique vient de tenir sa deuxième réunion le 30/09 et le 01/10/2016 au Bahreïn. Il a passé en revue les groupes de travail chargés du suivi du développement des normes de gouvernance des IFI, et a proposé à son secrétariat l'organisation d'une coopération avec les différentes instances internationales de gouvernance en vue d'une convergence et d'une standardisation de ces normes, qu'il s'agisse de gouvernance d'entreprise, de gouvernance Charia, ou encore de normes d'éthique ou Souloukiates. De même, il a approuvé

les efforts du conseil en matière de renforcement de la coopération avec les banques centrales et les autorités de supervision.

Le conseil a discuté entre autres des points suivants :

- ✓ Émission d'une nouvelle norme portant sur « le Comité Charia central » : le conseil évalue positivement les expériences des pays ayant mis en place un Comité Charia central, et recommande que ce dernier vienne dorénavant compléter l'arsenal de gouvernance Shari'a existant.
 - ✓ Le cadre global de gouvernance et d'éthique des IFI et les moyens de le développer et rehausser dans les prochaines années. Les membres du conseil ont identifié plusieurs pistes d'amélioration.
 - ✓ La norme d'audit Charia externe et notamment les conditions parfois trop contraignantes et difficiles à mettre en œuvre établies par les autorités de contrôle dans certains pays, surtout dans le cas des petites institutions. Une révision de cette norme est préconisée par le conseil, prévoyant l'assouplissement des conditions d'exécution de l'audit Charia externe.
 - ✓ La révision de la norme relative à l'audit Charia interne est également recommandée aux équipes de travail du conseil.
- b) Forum des Shari'a Scholars de la finance islamique en Malaisie :

Le 11^{ème} Forum des Shari'a Scholars de la finance islamique s'est tenu le 01 et 02 Novembre 2016 à Kuala Lumpur en Malaisie. Parmi ses principales recommandations :

- ✓ Nécessité de se conformer aux avis des Majamii Al Fiqh, sauf cas d'exception et sous réserve d'explication motivée des comités Charia.
- ✓ Importance de la prise de conscience des instances de normalisation comme l'AAOIFI et l'IFSB de la mise en place d'une charte d'éthique spécifique aux membres des comités Charia afin de les sensibiliser davantage au rôle qui leur est dévolu dans le respect des IFI des préceptes de la Shari'a.

- ✓ Les IFI sont appelées à encourager la participation de jeunes savants aux événements en relation avec les thèmes de la finance islamique, ainsi que leur insertion dans les comités Charia en vue de la préparation de la relève.
 - ✓ Les IFI sont invitées à créer des programmes incitatifs pour l'innovation de produits financiers islamiques.
 - ✓ Nécessité d'organisation d'ateliers de réflexion accueillant les Oulémas et les professionnels de la finance islamique visant la proposition d'alternatives combinant la maîtrise technique et la conformité à la Shari'a.
- c) *Forum International de la Finance Islamique de Rabat* :
- La 3^{ème} édition du Forum International de la Finance Islamique de Rabat s'est déroulé du 29 au 31 Octobre 2016 sous le thème : Régulation Juridique et Institutionnelle du Système Financier Islamique. Parmi ses principales recommandations :
- ✓ Création d'un Conseil des Services Financiers Islamiques indépendant de la Banque Centrale chargé de la délivrance des agréments et de la supervision et la cohésion entre les différents compartiments de la finance participative.
 - ✓ Nécessité de la montée en compétence des cadres bancaires dans le secteur de la finance islamique, ainsi que la formation initiale et continue des juristes dans les domaines bancaire et financier en général.
 - ✓ Pour un développement sain des banques participatives, il faut créer des Instituts spécialisés dans la surveillance de la conformité à la Charia pour les IFI, et prévoir des programmes de formation au profit des auditeurs financiers et des auditeurs Charia.
 - ✓ Sensibilisation des magistrats et du personnel du Ministère de la Justice aux spécificités de cette nouvelle industrie, et au contrôle de la gouvernance au sein des banques participatives en vue d'une plus grande protection des actionnaires ainsi que des consommateurs.
- ✓ Encouragement du recours à l'arbitrage et à la médiation dans la résolution des litiges.

V. Conclusion

Notre travail a essayé d'expliquer la performance des banques islamiques via des indicateurs, uniquement qualitatifs, tout en supposant que la performance d'une banque islamique est affectée non seulement par des variables internes quantitatives mais également par des variables internes et externes quantitatives. Il ressort de notre étude que les variables qualitatives telles que : la gouvernance d'entreprise, la conviction religieuse, la supervision de la banque centrale, la compétence des membres des comités Charia ainsi que la compétence de l'ensemble du personnel de la banque, leur capacité à innover et proposer de nouveaux produits...influencent pertinemment la performance de la banque islamique.

De nouvelles variables déterminant la performance des banques islamiques ont été proposées, à travers ce travail en assimilant cette dernière à un ensemble d'indicateurs aussi bien quantitatifs que qualitatifs prenant en considération la particularité de ces banques et leur raison d'être. Cependant, dans ce travail nous avons adopté une approche qualitative uniquement, ce qui pousse à compléter ce travail par une approche quantitative qui fournirait une information plus riche et des enseignements supplémentaires dans la relation entre gouvernance et performance des banques islamiques.

Références bibliographiques BIBLIOGRAPHIE

- [1] A. EL GAMAL Mahmoud, « La banque et la finance islamiques », Ed de boeck, 2012, Belgique.
- [2] BANCEL Franck, « La gouvernance des entreprises », Ed Economica, 1997, Paris
- [3] BENKACEM Mohamed Najib, « Les banques islamiques au Maroc », 2014.
- [4] CAUSSE-BROQUET Geneviève, « La finance islamique », Ed Revue Banque, 2009, Paris.
- [5] CHARREAUX Gérard, « Le gouvernement des entreprises », Ed Economica, 1997, Paris.
- [6] GHAYAD Racha, « Gouvernance et performance globale des banques islamiques », Ed Un. Européenne, 2011.
- [7] HENRY Clement et WILSON Rodney, « The politic's of Islamic finance, Edinburg University press, 2004.
- [8] LEVY Aldo, « Finance islamique », Editions Lextenso, 2012, Paris.
- [9] SAIDANE Dhafer, « La finance islamique à l'heure de la mondialisation », Editions Revue Banque, 2011, France
- [10] SIAGH Lachemi, « L'islam et le monde des affaires : argent, éthique et gouvernance » Editions Organisation, 2003.
- [11] WIRTZ Peter, « Les meilleures pratiques de la gouvernance des entreprises ». Edit. La découverte, 2008, Paris
- [12] CAUSSE-BROQUET G., « Le sort des banques islamiques : de la difficulté de satisfaire des objectifs multiples », La revue des sciences de gestion, 2012.
- [13] CHAPRA Umer et KHAN Tariqullah, « Réglementation et contrôle des banques islamiques », étude spéciale N°3, Banque Islamique de Développement
- [14] EL KETTANI Omar, « La gouvernance des banques islamiques » Avril 2010.
- [15] EL MAATAOUI Abderrafi, « Gouvernance des Banques Participatives »
- [16] FADLAOUI Hinda, « La crise de 2007 : les recommandations de J. STIGNITZ dans la réforme du système bancaire », Université de Bourgogne, France.
- [17] FAMA E., « Agency problems and the theory of the firm », Journal of political economy, N°88, 1980
- [18] HASSOUNE Anouar, « La gouvernance des risques dans les banques islamiques », Novembre 2008, Paris
- [18] LOUCIF R. « Particularisme des règles de gouvernance applicables aux banques islamiques », [19] RTDF N°3, 2010 Doctrine.
- [20] TAHIRI JOUTI Ahmed, « L'audit Charia, un levier de développement de l'industrie financière islamique », les cahiers de la finance islamique N°6, 2014.
- [21] TAIEB Hafsa, SIAGH Lachemi, DIALLO Alpha-Oumar, « Environnement intense et choix stratégique – Le cas des banques islamiques », Revue française de gestion, N°171, 2007.

- [22] TOUMI Kaouther, « L'impact des comptes d'investissement participatifs sur le ratio prudentiel des banques islamiques », Université de Perpignan
- [23] ZIED C. et PLUCHARD J-J , « La gouvernance de la banque islamique », 2006, Paris

Webographie :

www.aaoifi.com

www.bis.org/bcbs

www.bkam.ma

www.irti.org

www.isdb.org

www.isra.my

www.ribh.wordpress.com