



Mémorandum à l'attention des présidents de partis

Vers un alignement national et international
de la liberté de choix des modèles
d'administration et de gestion
dans le secteur financier

Contenu

I.	Le contexte de la gouvernance requiert une réflexion quant à la régulation des institutions financières en Belgique	3
II.	L'obligation historique d'intégrer (tous) les membres du management au Conseil d'administration d'une banque et d'une compagnie d'assurance n'est-elle plus nécessaire ?	6
III.	La flexibilité implique un choix mûrement réfléchi du modèle de gouvernance " optimal " - Aperçu d'un certain nombre de points d'attention " conceptuels " dans ce choix	8
IV.	Le modèle moniste contre le modèle dual dans la pratique	11
V.	La proposition de GUBERNA	12

I. Le contexte de la gouvernance requiert une réflexion quant à la régulation des institutions financières en Belgique

Le nouveau Code des sociétés et associations (CSA)¹ offre désormais aux sociétés (SA) le choix du modèle d'administration et de gestion, entre un modèle moniste (art.7:85 et suivants) et un modèle dual (art.7:104 et suivants) :

- Le modèle d'administration moniste était le seul modèle en Belgique jusqu'à l'époque du CSA. Toutefois, il n'y a certainement pas eu d'interprétation sans ambiguïté de ce modèle moniste dans la pratique administrative, que ce soit en termes de composition ou de compétences. En ce qui concerne la composition du Conseil d'administration, elle varie d'un extrême où aucun membre du management n'est également membre du Conseil d'administration, à des formules dans lesquelles un certain nombre de membres du management (généralement le CEO, mais parfois aussi le CFO) sont également membres du Conseil d'administration, à l'autre extrême dans lesquelles tous les membres du top management sont membres du Conseil d'administration.
En termes de pouvoirs, le Conseil d'administration (avant la création en 2002 du comité de direction légal)² disposait de tous les pouvoirs résiduels et la délégation légale au management était - en théorie dans toutes les sociétés - limitée à la gestion quotidienne. La recherche sur les pratiques de gestion ayant démontré que cette forme de délégation limitée n'était pas fonctionnelle pour les grandes sociétés, il a été décidé en 2002 de créer un comité de direction légal auquel un pouvoir beaucoup plus important a été délégué (per se, le pouvoir résiduel est allé au comité de direction "légal").
- Le CSA prévoit désormais la possibilité de mettre en place une structure d'administration duale au sein de la SA, c'est-à-dire un conseil de surveillance et un conseil de direction, tous deux organes collégiaux de gouvernance. La composition est très clairement définie par un statut distinct : le conseil de surveillance est composé uniquement d'administrateurs non exécutifs, le conseil de direction est composé d'au moins 3 membres du top management, qui ne sont pas (ne peuvent être) membres du conseil de surveillance. En ce qui concerne les pouvoirs du conseil de surveillance, il y a une certaine comparaison avec ceux du Conseil d'administration dans le modèle où il existe un comité de direction légal. Le conseil de surveillance a la compétence de décider de la politique générale et de la stratégie de l'entreprise, du contrôle du conseil de direction et de tous les pouvoirs que la loi réserve expressément au Conseil d'administration. Le conseil de direction est responsable de la politique opérationnelle de la société, toujours comparable aux (anciennes) dispositions concernant le comité de direction légal.

Étant donné qu'il est maintenant possible d'établir un modèle d'administration duale et que l'on retrouve le modèle à délégation de pouvoirs étendue (sous une forme modifiée) dans le conseil de direction du modèle d'administration duale, **le comité de direction légal a été supprimé**.

Toutefois, **une exception explicite (provisoire³) est prévue pour le secteur financier**, pour lequel cette liberté de choix n'existe pas. De surcroît, là où les institutions non financières jouissent d'une totale liberté dans le modèle moniste en ce qui concerne la participation des membres du management au Conseil d'administration, les banques, les compagnies d'assurance et les autres institutions financières⁴ sont tenues de faire siéger des membres du comité de direction au conseil d'administration. Toutefois, il n'est pas question d'un 'level playing field' au sein du secteur financier :

1 La loi du 23 mars 2019 s'applique aux personnes morales nouvellement créées à compter du 1er mai 2019. Pour les entités juridiques existantes, le nouveau Code s'appliquera à partir du 1er janvier 2020, mais cela peut être fait plus tôt par le biais d'une modification des statuts (opt-in). Les dispositions impératives (par exemple en matière de conflits d'intérêts) sont toujours applicables à partir du moment où le code devient applicable à l'entité juridique concernée et au plus tard à partir du 1er janvier 2020. Le Code prévoit un régime transitoire jusqu'au 1er janvier 2024 au maximum pour l'adaptation des statuts à la nouvelle législation.

2 Loi du 2 août 2002 (art. 524bis du Code des sociétés).

3 Parl.doc.H54/3119-001, p.237.

4 En référence à la législation spéciale sur les banques et les compagnies d'assurance : les articles 24 (SA) et 25 (autres formes de sociétés) de la loi du 25 avril 2014 relative au statut et au contrôle des établissements de crédit en ce qui concerne les banques et l'article 212 sur les holdings financiers (mixtes) et l'art. 45 de la loi du 13 mars 2014 sur les sociétés d'assurance ; il en va de même pour les sociétés cotées (art. 503 de la même loi) et pour les sociétés de gestion d'actifs et de conseil en investissement, constituées par des SA (art. 34 de la loi du 25 octobre 2016) et les sociétés gestionnaires d'organismes de placement collectif (art. 210 de la loi du 3 2012).

- Dans le cas des banques, tous les membres du comité de direction sont concernés ; certaines banques travaillent au niveau d'un holding auquel s'applique la règle suivante ;
- Dans le cas des sociétés d'(ré)-assurance et des holdings financiers (mixtes), au moins trois membres du comité de direction (CEO, CFO, CRO) doivent également être administrateurs ;
- Pour les établissements de paiement⁵, en revanche, il n'est pas question de cette obligation. De plus, les minima concernant la composition du comité de direction ne valent que dans une certaine mesure dans le cas des établissements de paiement (minimum 2 au lieu de 3 membres minimum pour le comité exécutif).

Étant donné que le nouveau CSA a formellement aboli le comité de direction légal et que cet organe joue un rôle essentiel dans la réglementation spécifique des établissements financiers, la **terminologie de la loi sur les établissements de crédit et les compagnies d'assurance a été adaptée**. Toutefois, cette adaptation textuelle **n'affecte pas le principe de la combinaison obligatoire d'administrateurs exécutifs et non exécutifs au sein de l'organe de gouvernance le plus élevé**. L'exposé des motifs est très bref et se limite à la justification du changement de terminologie :

'Chaque établissement de crédit doit aujourd'hui, quel que soit sa forme légale, constituer au sein de l'organe légal d'administration, un comité de direction. A la suite de l'offre d'un régime dual bien élaboré, l'organe d'administration doit être scindé en un conseil de surveillance et un conseil de direction'.

Toutefois, cela **ne doit pas être interprété comme un choix obligatoire pour le système dual**, comme l'a laissé entendre la discussion au cours des discussions parlementaires :

'Au sein de la Commission parlementaire, la question s'est posée de savoir s'il ne serait pas souhaitable qu'il y ait une séparation fonctionnelle entre les membres du Conseil d'administration et le comité de direction des établissements de crédit. La composition actuelle donnerait, pour le moins, l'impression que les membres du comité de direction se contrôlent eux-mêmes, même s'ils ne représentent pas la majorité des membres du Conseil d'administration. Le représentant du secteur a répondu que les membres du comité de direction des établissements de crédit doivent également siéger au Conseil d'administration afin d'éviter une trop grande distance entre le comité de direction, d'une part, et le Conseil d'administration, d'autre part, et cette constellation aide donc précisément le Conseil d'administration à remplir correctement sa fonction de surveillance.'

Il s'agit là d'un étrange revirement dans le raisonnement du législateur. Les institutions financières doivent en partie suivre la terminologie du modèle dual (conseil de direction), mais la caractéristique la plus essentielle du modèle dual est totalement éludée, à savoir une séparation stricte entre la supervision et les responsabilités exécutives. En outre, **aucun éclaircissement n'est apporté quant à la distinction persistante entre les sociétés financières et non financières, ni quant à l'absence totale de liberté de choix en termes de structures de gouvernance**, ce qui constituait quand-même une des forces motrices en matière d'innovation dans le CSA. Toutefois, la terminologie "**provisoirement**" suggère qu'il existe également une conviction juridique et politique que ces réglementations ont fait leur temps.

5 Loi du 11 mars 2018 relative au statut et au contrôle des établissements de paiement et des établissements de monnaie électronique, à l'accès à l'activité de prestataire de services de paiement, et à l'activité d'émission de monnaie électronique, et à l'accès aux systèmes de paiement

A travers ce mémorandum, GUBERNA souhaite faire un certain nombre d'observations élémentaires visant à renforcer le plaidoyer en faveur de l'adaptation des dispositions de gouvernance du secteur financier dans le sens d'un alignement plus poussé.

La réglementation actuelle implique que les banques, les assureurs et les holdings financiers se voient imposer un modèle de gouvernance beaucoup plus rigide. Dans le cas des banques en particulier, tout changement au sein du comité de direction doit s'accompagner en parallèle d'une adaptation de la composition du Conseil d'administration. Mais il y a plus, étant donné l'obligation pour les administrateurs non exécutifs d'être plus nombreux que les administrateurs exécutifs, chaque élargissement du comité de direction conduit de facto à une double expansion du Conseil d'administration. Il en résulte non seulement de grands Conseils d'administration (ce qui peut en soi poser des problèmes pour le fonctionnement du conseil (dynamique du Conseil) et pour la prise de décision collégiale⁶), mais entrave également la composition optimale du comité de direction, surtout à une époque où de nombreuses nouvelles spécialisations doivent être présentes dans un comité de direction (pensez simplement aux évolutions numériques, mais aussi à l'attention croissante accordée au client, sans oublier l'attention croissante portée à la conformité et aux risques). Mais ce puzzle devient d'autant plus complexe qu'il faut également prendre en compte les obligations légales concernant les administrateurs indépendants (majorité au sein des comités du conseil dans le secteur financier - voir ci-dessous) et les équilibres de "genre", qui s'appliquent intégralement aux administrateurs exécutifs et non exécutifs. Enfin, la composition du Conseil d'administration doit également répondre à de nombreux critères supplémentaires tirés des directives 'fit and proper', y compris à l'attention des administrateurs non exécutifs.

Le raisonnement selon lequel la réglementation financière est, à juste titre, beaucoup plus stricte pour les institutions financières n'est peut-être plus aujourd'hui (totalement) tenable sur ce point. En outre, on ne peut parler de l'existence d'un 'level playing field' international, étant donné qu'une telle rigidité n'existe pas dans (la plupart) des autres Etats membres européens et qu'il persiste une plus grande flexibilité quant au choix du modèle d'administration des banques⁷. Par exemple, ni la réglementation de l'UE ni les recommandations de l'ABE n'expriment de préférence pour un modèle de gouvernance particulier. Au contraire, les lignes directrices de l'ABE sur la gouvernance interne des banques⁸ font référence, dans la terminologie "modèle d'administration", à la fois au modèle moniste et au modèle dual. Après tout, on peut supposer que chaque modèle d'administration (modèle de gestion) a ses forces et ses faiblesses relatives, ses avantages et ses inconvénients (voir infra). Il incombe à un modèle de gouvernance (et à sa surveillance par la BCE et les autorités nationales de surveillance) de s'efforcer d'optimiser les avantages (potentiels) et, sinon de minimiser les inconvénients (potentiels), sinon de les contrôler.

GUBERNA ne souhaite donc pas s'exprimer en faveur d'une quelconque forme d'administration, mais elle veut plaider en faveur d'une plus grande flexibilité et d'un 'level playing field', tant d'un point de vue national qu'international.

Cela ne signifie certainement pas que la gouvernance des institutions financières ne peut pas soulever d'autres points d'attention, pour lesquels une plus grande prudence est encore nécessaire (voir infra). Ainsi, la littérature universitaire examine plus en profondeur la spécificité des institutions financières et la nécessité d'un cadre de gouvernance adapté⁹. Il souligne en particulier l'impact social beaucoup plus important des institutions financières et la nécessité,

6 Pour une analyse de l'arbitrage entre la taille et l'efficacité, voir p. ex. Rudi Vander Vennet & Elien Meuleman: 'Board composition and bank performance in Belgium', Liber Amicorum Lutgert Van den Berghe, Intersentia, 2

7 Toutefois, il peut y avoir une préférence explicite pour un modèle de gouvernance spécifique, tel que le modèle dual en Allemagne et en Autriche et, dans une moindre mesure, aux Pays-Bas, mais cela s'applique à tous les secteurs.

8 Lignes directrices de l'ABE sur la gouvernance interne dans le cadre de la directive 2013/36/UE. Rapport final 26 septembre 2017 (EBA/GL/2017/11).

9 Voir à ce propos p.e.: Marco Becht, Patrick Bolton & Aisa Roëll: 'Why bank governance is different', Oxford Review of Economic Policy, Vol. 27, n°3, 2011; Daniël Ferreira, Tom Kirchmaier & Daniël Metzger: 'Boards of Banks', Working Paper September 2012; Christoph Van der Elst 'Corporate Governance and Banks: how justified is the match?', ECGI Law Working Paper n°284/2015, February 2015;

outre la traditionnelle gouvernance d'attention à la surveillance des intérêts des actionnaires, d'avoir également suffisamment d'attention pour les intérêts des parties prenantes, comme les créateurs, et notamment les déposants. Ces considérations constituaient déjà le fondement du choix historique en Belgique.

II. L'obligation historique d'intégrer (tous) les membres du management au Conseil d'administration d'une banque et d'une compagnie d'assurance n'est-elle plus nécessaire ?

Si l'on revient à la genèse de l'obligation, dans le secteur financier, d'inclure tous les membres du comité de direction dans le Conseil d'administration des banques¹⁰, on constate qu'il y avait de nombreuses considérations sociétales en jeu, étant donné que la fonction bancaire est très proche de l'intérêt général. Le rôle sociétal que les banques jouent dans l'économie (opérations de paiement, canalisation des dépôts d'épargne vers les crédits, etc.) était un objectif très important à cet égard et obligeait l'autorité de contrôle de l'époque (la Commission bancaire) à contrôler l'équilibre entre la promotion de l'intérêt (à long terme) des entreprises et les intérêts des actionnaires. Par conséquent, ce raisonnement s'applique également au secteur de l'assurance en ce qui concerne la sauvegarde des intérêts des assurés, qui doivent payer leurs primes à l'avance et parfois même à très long terme (assurance vie) et qui doivent disposer de garanties que l'assureur sera en mesure de respecter ses engagements. En outre, les assureurs jouent un rôle social important en tant qu'investisseurs institutionnels.

Cela a pu être réalisé principalement par l'obligation de mettre en place un comité de direction doté de pouvoirs de délégation étendus et l'obligation d'inclure tous les membres de ce comité au sein du Conseil d'administration. L'objectif était, notamment, d'une part, de préserver "l'autonomie de la fonction bancaire" (comité de direction chargé de la gestion opérationnelle de la banque ; "la gestion efficace des affaires bancaires devrait être assurée par le comité de direction") et, d'autre part, de veiller à ce que le Conseil d'administration ne soit pas seulement l'émanation des actionnaires, qui constituaient à l'époque l'organe de gestion principal de la banque. Leur prédominance représentait un danger potentiel, surtout à une époque où les obligations des administrateurs indépendants étaient beaucoup moins importantes, que la banque puisse être gérée avec les intérêts (à court terme) des actionnaires comme priorité, sinon comme seul objectif. C'est pourquoi le protocole sur l'autonomie bancaire stipule que les administrateurs, qui sont nommés sur proposition des principaux actionnaires, ne doivent pas être majoritaires.

L'intégration obligatoire de tous les membres du **comité de direction** pourrait donc être considérée comme un **contrepoids important** à cet égard et un **renforcement du contrôle des intérêts de l'entreprise à plus long terme**. Après tout, le top management de la banque était censé devoir tenir compte des intérêts de ses déposants et des autres prêteurs, ainsi que des nombreuses implications sociales d'une banque. D'où la forte pression exercée par l'autorité de surveillance de l'époque (Commission bancaire) pour assurer l'équilibre nécessaire au sein du Conseil d'administration par l'intégration obligatoire de tous les membres du comité de direction dans le Conseil d'administration des banques.

Les préoccupations de la Commission bancaire de l'époque ont également été reconnues par les régulateurs nationaux et internationaux du secteur financier et font même partie du mouvement global de gouvernance à l'échelle mondiale.

¹⁰ Protocole sur l'autonomie des fonctions bancaires de 1974 et loi du 30 juin 1975, modifiée par la loi bancaire du 22 mars 1993.

- Différents remèdes de gouvernance ont été développé pour garantir que toutes les entreprises accordent davantage d'attention aux intérêts sociétaux et à la pérennité à long terme du monde des affaires. Récemment, la responsabilité sociétale des entreprises et de leurs Conseils d'administration a fait l'objet d'une attention croissante dans le monde entier, même dans les pays anglo-saxons¹¹. Dans le secteur financier, les intérêts sociétaux et la pérennité à long terme ont déjà fait l'objet d'une attention soutenue dans le passé (voir ci-dessus - le protocole bancaire de la Commission bancaire dans les années 70). Mais les règles correctives se sont considérablement renforcées à la suite de la crise financière. Ainsi la législation financière a formulé des exigences plus strictes concernant le rôle et le fonctionnement des organes de gouvernance, et les superviseurs se concentreront sur la stabilité à long terme et l'"empreinte sociale" des institutions financières grâce à un contrôle plus strict. La législation étendue concernant le rôle des banques et autres institutions financières dans la prévention de la fraude et du blanchiment d'argent n'en sont qu'un exemple.
- Pour atteindre cet objectif, la priorité est donnée aux méthodes permettant d'assurer l'**indépendance de la prise de décision au sein du Conseil d'administration**, et ce dans tous les types de sociétés. Dans le secteur financier, cet objectif est atteint grâce à la représentation obligatoire **d'administrateurs indépendants** au sein du Conseil d'administration et des comités du Conseil (où une majorité d'administrateurs indépendants est requise pour le comité d'audit et de rémunération et est recommandée pour les autres comités). Plus généralement, la prescription d'administrateurs indépendants peut être considérée comme un élément essentiel du contrôle de l'intérêt sociétal de l'entreprise, plutôt que de le confier au seul management (comme c'était le cas dans le protocole bancaire original). Par ailleurs, l'accent mis sur les administrateurs indépendants offre également un levier pour le contrôle à long terme du rôle sociétal des institutions financières, car ils peuvent être un contrepoids par rapport à ceux qui constituent l'instance de pouvoir (et influencer les décisions), qu'ils soient actionnaires (dans un modèle d'actionnariat concentré, comme de nombreuses banques en Belgique le connaissent¹²) ou membres du top management (dans un modèle d'actionnariat à forte dispersion).

Cette recherche de l'indépendance de la prise de décision a reçu un complément important via l'hypothèse juridique selon laquelle tous les administrateurs ne peuvent seulement promouvoir que les intérêts de l'entreprise (avec e.a. la législation sur les conflits d'intérêts). Ainsi, le nouveau Code des sociétés cotées (Code 2020) exige explicitement que tous les administrateurs adoptent une position indépendante, dans l'intérêt de la société, et ce, peu importe qui les a nommés¹³.
- Depuis la crise financière, **d'autres prescriptions supplémentaires ont entre-temps été élaborées** pour obliger la direction et les actionnaires à accorder plus d'attention à l'impact sociétal et à la durabilité des institutions financières. Par exemple, de nombreux recours ont été développés dans le cadre de la **réglementation sur la rémunération des dirigeants** pour promouvoir le long terme (pensez seulement au paiement différé de la rémunération variable, à l'intégration des éléments malus et de récupération). La plus grande prise en compte des intérêts sociaux et des parties prenantes est stimulée par l'intégration obligatoire de mesures de performance non financières, qui sont en partie décisives pour le calcul de la rémunération variable des dirigeants.

Il a entre-temps été reconnu dans le monde entier que **le type d'actionnaire a un impact significatif sur l'horizon temporel dans lequel l'entreprise est gérée**. Récemment, et même dans les pays avec un actionnariat dispersé (comme le Royaume-Uni¹⁴), il y a eu de plus en plus d'appels en

11 Voir, par exemple, la déclaration d'intention de la U.S. Business Roundtable : " Statement of Intent : Statement of Purpose of a Corporation " d'août 2019.

12 L'étude de Vander Vennet & Meuleman (op.cit.) montre que les banques belges travaillent principalement avec un actionnaire majoritaire (en moyenne 92,42%).

13 Code belge de gouvernance d'entreprise 2020, principe 6, p20

14 Voir e.g. Colin Mayer, 'Prosperity – Better business makes the greater good', Oxford University Press 2018.

faveur d'un mix d'actionnaires, même dans les sociétés cotées en bourse, dans lequel il devrait être question d'actionnaires stables à long terme. Ceux-ci offriraient davantage de garanties pour mettre davantage l'accent sur la durabilité et la responsabilité sociétale, compte tenu de leur focus sur le plus long terme.

En d'autres termes, l'objectif antérieur de la Commission bancaire de parvenir à un modèle de gouvernance équilibré a, entre-temps, été atteint grâce à la réglementation et au contrôle financier européen et aux règlements et recommandations plus généraux sur la gouvernance.

Ceci s'applique à tous les modèles d'administration et donc également aux modèles d'administration moniste et duale. Raison de plus pour plaider en faveur de l'abolition des réglementations antérieures, qui ne sont plus essentiels pour atteindre l'objectif de bonne gouvernance, mais qui créent désormais des conditions de concurrence inégales, tant sur le plan national qu'international.

Enfin, il y a certainement **un facteur supplémentaire qui peut conduire à un réexamen de la réglementation du secteur financier** : l'absence d'un "level playing field", qui devient d'autant plus importante que la concurrence des institutions non financières augmente. C'est surtout la concurrence des entreprises dites FinTech et des grandes entreprises technologiques (telles que Google, Facebook, Apple et autres) qui devient de plus en plus tangible dans la pratique. En témoignent les nombreuses nouvelles licences que ces établissements demandent, par exemple, pour devenir actifs en tant qu'établissements de paiement en Belgique.

III. La flexibilité implique un choix mûrement réfléchi du modèle de gouvernance " optimal " - Aperçu d'un certain nombre de points d'attention " conceptuels " dans ce choix

Malgré l'appel en faveur d'une plus grande flexibilité dans le choix du modèle d'administration des institutions financières, GUBERNA tient à souligner qu'il reste **essentiel de traiter le choix du modèle de gouvernance approprié avec soin**. Après tout, en général, il n'existe pas de modèle optimal, étant donné que le meilleur choix est fortement basé sur le contexte et que chaque modèle a ses avantages et ses inconvénients potentiels.

Comme point de départ de cette analyse, il est important de se rappeler que le but de la gouvernance est de développer des structures et des processus qui permettent à l'entreprise de prendre les meilleures décisions dans l'intérêt à long terme de l'entreprise et de toutes les parties prenantes impliquées et, à cette fin, d'intégrer les contre-pouvoirs nécessaires. Même à une époque où l'on accorde de plus en plus d'attention aux intérêts des parties prenantes, les actionnaires ont toujours un impact prioritaire. Par conséquent, **la structure et la typologie de l'actionnariat jouent un rôle très important dans la conception du meilleur modèle de gouvernance**. Dans la littérature académique, l'impact du modèle de l'actionnaire est clairement évident dans la définition de ce que l'on appelle le " conflit d'agence ", à la suite duquel des mécanismes de gouvernance doivent être développés pour garantir que les intérêts du mandant (généralement l'actionnaire) soient promus par l'agent (le management ou le Conseil), e.a. en alignant la rémunération du top management avec la création de valeur pour les actionnaires. Le meilleur exemple pratique se trouve dans la définition des administrateurs indépendants. Dans le cas d'une participation concentrée avec des actionnaires qui sont également membres du Conseil d'administration, l'indépendance doit être assurée principalement par rapport aux actionnaires de contrôle. C'est pourquoi le Code 2020 exige également une attention particulière pour ces types

d'entreprises¹⁵. Si, en revanche, l'actionnariat est largement dispersé et qu'il n'y a pas d'"initiés" qui, en tant qu'actionnaires, sont également administrateurs, le véritable pouvoir de décision revient beaucoup plus au CEO et au top management. Dans ces sociétés, les administrateurs indépendants doivent avant tout être indépendants des dirigeants de l'entreprise. En d'autres termes, le contre-pouvoir que les administrateurs indépendants doivent exercer est fortement lié au contexte. Cela implique également que l'hypothèse contenue dans la réglementation antérieure de la Commission bancaire, à savoir que la direction garantit le contrepoids nécessaire à l'égard des actionnaires/administrateurs, semble être la plus évidente dans un modèle à actionnariat concentré. Dans les institutions financières où l'actionnariat est largement dispersé, cela est moins évident, et les systèmes de rémunération variable élevée pour les cadres supérieurs, liés à des incitants à court terme (telles que les options), constituent une limite à la réalisation des affirmations de la Commission bancaire.

Cependant, **la nécessité du sur-mesure quant au choix du modèle d'administration optimal ne se limite pas à l'adapter au modèle actionnarial**. L'attention ne doit pas seulement être portée sur les positions respectives de l'actionnariat, de l'administration et du management , mais aussi sur la personnalité des administrateurs et des dirigeants, et certainement des présidents respectifs.

En d'autres termes, une bonne gouvernance est faite sur mesure en fonction des objectifs de l'organisation, de ses priorités, mais aussi de sa maturité et de sa complexité. C'est pourquoi **GUBERNA plaide en faveur d'une plus grande flexibilité dans le choix d'une " approche sur mesure " plutôt que d'opter pour une approche " taille unique " comme c'est le cas actuellement**.

La bonne gouvernance implique d'essayer d'optimiser les avantages potentiels et de neutraliser ou de compenser autant que possible les inconvénients et les dangers potentiels par des contre-mesures. C'est pourquoi il est important **d'examiner d'un œil critique les avantages et les inconvénients potentiels et, sur cette base, de développer l'approche sur mesure appropriée** :

Avantages potentiels d'un modèle dual :

- Une délimitation claire des responsabilités et des fonctions en matière de contrôle et gestion courante.
- Une plus grande indépendance du contrôle sur l'exécution, étant donné que - du moins en théorie - il n'y a pas d'ingérence de la direction exécutive, qui n'est pas membre de l'organe supérieur de gouvernance. L'organe de gouvernance le plus élevé peut contrôler sans ambiguïté la direction exécutive, sans qu'il soit nécessaire de tenir des "executive sessions" du Conseil, car il n'est plus question de double fonction de la direction générale (et des conflits d'intérêts qui lui sont associés). C'est le cas non seulement en ce qui concerne le contrôle de l'exécution de la stratégie, mais aussi en ce qui concerne les débats sur la rémunération et la succession.
- Le risque d'ingérence de l'organe non exécutif dans les questions opérationnelles est moins présent car la distance qui sépare l'organe de contrôle de ces questions est beaucoup plus explicite.

15. Code belge de gouvernance d'entreprise 2020, principe 6.8, p20

Désavantages potentiels d'un modèle dual :

- En raison d'une plus grande inflexion de l'organe supérieur sur la fonction de contrôle, le rôle important en matière de stratégie et de définition de la politique générale (qui est également une partie essentielle des responsabilités de l'organe de surveillance dans un modèle dual) peut être quelque peu défavorisé ou plutôt superficiel et se faire avec trop peu d'implication et d'approfondissement.
- En étant moins impliqués dans le déroulement opérationnel des affaires, les administrateurs non exécutifs peuvent avoir moins de compréhension sur les tenants et aboutissants de l'organisation.
- La dissociation totale des administrateurs non exécutifs et du management peut conduire à une plus grande distance, ce qui peut rendre la coopération moins fluide.

Avantages potentiels d'un modèle moniste (dans lequel les membres du management sont également des administrateurs) :

- Une plus grande implication de la plus haute instance de gouvernance dans l'élaboration de la stratégie et un examen plus approfondi de la situation au sein de l'organisation : c'est un atout important, en particulier pour les administrateurs non exécutifs, qui sont, pour ainsi dire, un peu plus éloignés du fonctionnement quotidien de l'entreprise. Les administrateurs, y compris les administrateurs non exécutifs, sont conjointement responsables du succès de la stratégie et de la viabilité de l'entreprise. Il est donc essentiel que les administrateurs non exécutifs soient également bien informés et impliqués par rapport aux tenants et aboutissants de l'entreprise. Cela est d'autant plus vrai dans le secteur financier, où la réglementation a créé des attentes élevées en matière de gouvernance.
- Il peut y avoir plus de solidarité et de collégialité entre les administrateurs non exécutifs et les administrateurs exécutifs, car tous deux sont conjointement responsables de la politique générale de l'entreprise.
- Pour les administrateurs exécutifs, le fait d'être membres de la plus haute instance de gouvernance et d'avoir ainsi leur mot à dire dans la décision finale sur les grandes politiques et les choix stratégiques peut être un atout.

Désavantages potentiels d'un modèle moniste (dans lequel les membres de la direction sont également des administrateurs) :

- En raison d'une plus grande collégialité, il peut y avoir un risque que le contrôle de la gestion soit un peu moins rigoureux, moins approfondi, moins indépendant ou, à tout le moins, moins distant.
- Dans le cas de modèles où tous les membres de la direction sont également administrateurs (comme dans le cas des banques), cette combinaison peut faire en sorte que les membres de la direction forment un bloc, avec des propositions fortement alignées, comparé à un groupe moins bien informé et certainement beaucoup moins aligné que sont les administrateurs non exécutifs. Cela peut affecter la dynamique décisionnelle au sein du Conseil d'administration, qui doit fonctionner comme un organe collégial afin de parvenir à un consensus.
- Comme la haute direction est également représentée au Conseil d'administration, il est parfois un peu complexe pour les membres de la direction de présenter des projets stratégiques. Après tout, ils portent deux casquettes : ils doivent présenter un dossier en tant que membre de la direction, mais ils doivent aussi l'examiner d'un œil critique en

tant qu'administrateur et participer au processus décisionnel. C'est particulièrement vrai dans les cas impliquant des investissements importants (avec des coûts d'opportunité élevés pour des membres de la direction ou départements spécifiques) ou des désinvestissements (tels que : où réduire, où faire des économies ?).

- Pour les administrateurs non exécutifs, dans un modèle moniste, ils doivent être particulièrement attentifs aux conflits d'intérêts potentiels entre les membres de la direction. Cela se manifeste dans une large mesure lorsqu'il s'agit de la rémunération du management, de la discussion sur leur performance et leur rémunération variable, de leur évolution de carrière, etc.
- Enfin, le " coût d'opportunité " de la pleine participation de tous les membres de la direction à toutes les réunions du Conseil peut être élevé. Cela est d'autant plus vrai dans le secteur financier, où le nombre de réunions et de comités du Conseil d'administration a fortement augmenté, en partie sous l'effet des pressions réglementaires et prudentielles. L'enquête internationale menée par Nestor Advisors (op. cit.) montre qu'il ne s'agit pas seulement d'un constat belge : le nombre moyen de réunions du Conseil d'administration des banques est passé de 11,5 à 14 au cours de la période 2007-2016. Ce chiffre est également fort supérieur à celui des sociétés non financières (par exemple, le nombre moyen de réunions du Conseil d'administration des sociétés cotées en Belgique en 2018 était de 9).

Toutefois, cette flexibilité implique que chaque institution financière doit périodiquement **réfléchir très strictement au modèle de gouvernance approprié et, à cet égard, doit également fournir aux actionnaires, au régulateur et à toutes les parties prenantes concernées la justification nécessaire** pour le choix fait et les garanties d'un processus décisionnel indépendant dans l'intérêt à long terme de l'organisation. Dans ce contexte, on peut s'inspirer du Code 2020 pour les sociétés cotées, qui recommande cette réflexion et cette justification comme premier principe de gouvernance¹⁶.

IV. Le modèle moniste contre le modèle dual dans la pratique

La recherche sur la gouvernance ainsi que la pratique de la gouvernance ont montré que les différences conceptuelles sociétale susmentionnées sont, dans la pratique, moins noires et blanches, parce qu'il y a de nombreux facteurs en cause qui produisent de nombreuses nuances de gris et qui, en fin de compte, rendent la distinction, autre que formelle, moins importante :

- Même dans un modèle dual, il est courant que tous les membres de l'organe exécutif assistent aux réunions de l'organe de surveillance, surtout si cet organe agit comme un "collège" (ce qui est le cas dans l'ancienne législation belge sur le comité de direction et dans le nouveau CSA sur le modèle dual). La distinction physique entre la présence à une réunion d'un Conseil d'administration moniste et dual dans le secteur financier est donc limitée. Le risque que les administrateurs non exécutifs ne connaissent pas suffisamment les membres de la direction est donc bien moindre que dans le modèle moniste où les réunions ont lieu uniquement avec le CEO (ou avec le CEO et le CFO).
- La pratique de gouvernance est façonnée par les personnes qui composent les organes de gouvernance. Bien plus que les structures formelles, ce sont les personnalités des personnes et la dynamique de groupe qui donnent la couleur finale au fonctionnement des organes de gouvernance. Cela s'applique certainement aux principes concernant la prise de décision collégiale, le leadership, l'engagement social, etc. C'est pourquoi les superviseurs du secteur financier ont commencé à accorder beaucoup plus d'attention à la personnalité des dirigeants et aux débats au sein des organes de gouvernance qu'à s'appuyer uniquement sur un CV complet pour tester le statut dit " fit and proper ".

¹⁶ Code belge de gouvernance d'entreprise 2020, principe 1, p7

- La mise en place obligatoire de toute une série de comités du Conseil d'administration dans le secteur financier (en plus des comités traditionnels d'audit, de nomination et de rémunération (qui doivent être deux comités distincts), y compris le comité des risques) a réduit la distance entre la fonction de surveillance et les responsabilités exécutives et a entraîné des consultations très fréquentes et une coopération interactive entre dirigeants et administrateurs non dirigeants.
- En raison de la fréquence élevée des réunions du Conseil d'administration, les administrateurs non exécutifs sont également beaucoup mieux informés de la situation de leur institution financière.
- Etant donné la prise de décision efficace au sein d'un Conseil d'administration, des discussions approfondies et des décisions collégiales sont plus difficiles dans un grand Conseil d'administration où tous les membres du comité de direction doivent également être représentés (comme dans le secteur bancaire), des pressions ont été exercées en Belgique pour limiter le nombre des administrateurs non exécutifs, et certainement le nombre des administrateurs exécutifs. Une étude récente de Vander Vennet & Meuleman (op.cit.) montre que la taille moyenne d'un Conseil d'administration dans le secteur bancaire belge est passée de 13,5 à 12,4 entre 2005 et 2015, malgré le fait qu'il y ait beaucoup plus de comités du Conseil et le cumul limité à cet égard. Cependant, la baisse est encore plus spectaculaire dans le cas des Conseils d'administration plus importants, qui sont passés de plus de 20 à 14 à 16 membres. La diminution du nombre d'administrateurs non exécutifs dans le secteur financier semble être une tendance mondiale¹⁷. Alors que ces dernières années, le nombre de membres du Conseil d'administration a fortement augmenté dans de nombreux pays, surtout après la crise financière, cette tendance n'est pas perceptible en Belgique. Au contraire, en Belgique, le nombre d'administrateurs exécutifs/directeurs exécutifs s'est plutôt stabilisé, voire a diminué. En partie en raison de l'inclusion obligatoire de membres de la haute direction au sein des Conseils d'administration des institutions financières, ces Conseils demeurent beaucoup plus nombreux que la moyenne des Conseils d'administration des autres sociétés. Par rapport aux chiffres de 12 à 14 administrateurs dans les institutions financières, la moyenne des sociétés cotées (en 2018 en Belgique) est de 9 administrateurs. Ce chiffre inférieur ne peut s'expliquer que par le nombre inférieur d'administrateurs exécutifs, soit en moyenne 1 par Conseil d'administration, et 8 administrateurs non exécutifs, dont 4 administrateurs indépendants. Ces résultats donnent une indication des défis que la législation belge pose à la formation de la gouvernance et de la haute direction dans le secteur financier.

V. La proposition de GUBERNA

Il ressort de l'analyse qui précède et des années d'expérience et de recherche sur la gouvernance que la structuration des organes de gouvernance et des principes de prise de décision devrait idéalement être adaptée à la nature de l'organisation, à ses objectifs, à sa structure et à sa typologie d'actionnariat, à son contexte et à ses défis, mais aussi à sa complexité et à sa maturité, voire aux personnalités qui doivent faire preuve de leadership et donner corps à ces organes de gouvernance. Il en découle qu'il est logique de **plaider en faveur d'une plus grande souplesse dans le choix du modèle de gouvernance**.

¹⁷ Voir e.g. Nestor Advisors: 'Governance of the 25 Largest European Banks a Decade after the Crisis', in Harvard Law School Forum on Corporate Governance and Financial Regulation, June 2018

Mais il faut être conscient que chaque système a ses avantages et ses inconvénients. La bonne gouvernance implique donc d'essayer d'utiliser au mieux les avantages, mais sans ignorer les inconvénients potentiels ; et au contraire essayer de les maîtriser.

Cependant, le débat ne porte pas uniquement sur la "structure". Ce sont les personnes qui donnent vie aux structures et qui laissent la marque la plus importante sur la réalisation de la gouvernance dans la pratique. C'est pourquoi la proposition que GUBERNA veut formuler tient compte non seulement des ajustements structurels, mais aussi des éléments correctifs complémentaires, y compris du point de vue des interactions personnelles.

Compte tenu des considérations qui précèdent, GUBERNA souhaite formuler la proposition suivante :

1. **Supprimer la limitation actuelle de la liberté de choix**, ce qui permet à toute institution financière de trouver le modèle de gouvernance le plus approprié, ce qui implique simplement un alignement sur les principes du nouveau CSA en termes d'options de choix.
2. **Supprimer l'exigence selon laquelle tous les membres du comité de direction, du top management ou du comité exécutif** doivent être membres de l'organe supérieur ; dans le modèle dual, cela est explicitement inscrit dans le CSA ; dans le modèle moniste, cela implique que tous les membres du comité exécutif (conseil de direction) ne doivent pas également être des administrateurs exécutifs et donc des membres du Conseil d'administration. Si l'on souhaite encore maintenir une telle combinaison, il est certainement souhaitable de conserver une certaine flexibilité et de limiter l'obligation à un minimum de 3 membres, comme c'est déjà le cas aujourd'hui pour les compagnies d'assurance et les holdings financiers (mixte) (et, par conséquent, au moins dans le secteur financier, il y aura déjà des conditions de level playing field, excepté en ce qui concerne les établissements de paiement). Toutefois, en ce qui concerne ces derniers, il semble nécessaire de justifier, le cas échéant, pourquoi les établissements de paiement ne sont pas soumis à cette obligation. Ceci est d'autant plus important que de nombreux nouveaux acteurs du monde numérique deviennent actifs dans le système de paiement. Un level playing field semble donc souhaitable dans ce domaine également.
3. Il y a également une **nécessité d'alignement plus poussé de la définition d'«administrateur indépendant» entre la législation financière et le nouveau CSA**. Actuellement, la législation financière renvoie toujours à l'article 526ter de l'ancien droit des sociétés. Dans le nouveau CSA, la définition de l'administrateur indépendant est basée sur un modèle différent :
 - L'art. 7.87 §1 du CSA définit l'administrateur indépendant d'une société cotée en bourse, c'est-à-dire un administrateur qui n'a aucune relation avec la société ou avec un actionnaire important de la société, qui pourrait compromettre son indépendance. Pour déterminer si un candidat administrateur remplit cette condition, les critères énoncés dans le Code de gouvernement d'entreprise, que le Roi fixe conformément à l'article 3 :6, §2, quatrième alinéa, sont appliqués. Un candidat qui répond à ces critères sera, sauf preuve contraire, présumé indépendant.
 - Le Code 2020 pour les sociétés cotées reconnues par l'A.R. précise à l'art. 3.5 les critères qu'un administrateur indépendant doit remplir. Le Code étant soumis au principe " se conformer ou expliquer ", une tâche supplémentaire est confiée à l'assemblée générale des actionnaires, à savoir le contrôle critique de l'indépendance du candidat administrateur proposé et l'expression d'un avis explicite à son sujet (voir, e.a., les dispositions 5.4 et 5.6 concernant les informations

complémentaires sur les critères d'indépendance et 5.7 concernant le vote individuel par candidat administrateur).

GUBERNA propose que la législation financière soit davantage alignée sur cette nouvelle approche du CSA, de sorte qu'il soit question d'un « level playing field » dans ce domaine, tant entre institutions non financières et financières qu'au sein du secteur financier, entre sociétés cotées et non cotées.

4. Compte tenu des défis spécifiques posés par le secteur financier, un certain nombre de **recommandations supplémentaires** s'imposent. Compte tenu de l'étendue de la législation et de la réglementation applicables aux institutions financières, GUBERNA souhaite plaider en faveur d'une **approche sectorielle par soft law**, par exemple par l'élaboration d'un code de gouvernance spécifique aux institutions financières. Un tel code **s'appliquerait alors à la fois aux sociétés cotées** et non cotées. Le Code 2020 serait certainement une source d'inspiration pour les sociétés cotées en bourse, mais un certain nombre de recommandations "sectorielles" spécifiques devront également faire l'objet d'une attention particulière. Après tout, tant la littérature académique¹⁸ que les nombreuses législations européennes et internationales indiquent que la gouvernance dans le secteur financier requiert une attention et des mesures supplémentaires. En raison du rôle sociétal et du risque systémique potentiel, une attention particulière doit être accordée à la réussite à long terme des institutions financières et aux intérêts des parties prenantes concernées, notamment les déposants, les assurés et, plus généralement, les clients et créanciers.

Qui plus est, **on pourrait faire valoir que l'approche développée pour le secteur financier dans ce domaine pourrait servir de source d'inspiration pour le plaidoyer mondial en faveur d'un meilleur ancrage du rôle sociétal général de toutes les entreprises.**

Les ingrédients importants que GUBERNA veut mettre en avant sont :

- 4.1. Prise de décision indépendante** par l'organe de gouvernance le plus élevé (Conseil d'administration dans un modèle moniste et conseil de surveillance dans un modèle dual) ; obligation d'un nombre suffisant d'administrateurs indépendants et de procédures adéquates pour la mise en place indépendante de tous les administrateurs, en ce compris le contrôle du respect de celle-ci.
- 4.2. Autonomie suffisante de l'organe exécutif** : même dans un modèle de Conseil d'administration moniste, il est souhaitable de déléguer clairement à la direction générale la gestion opérationnelle de l'institution financière ; un autre point d'attention est la mesure dans laquelle la collégialité au sein du comité exécutif peut être contrôlée en l'absence d'un modèle dual.
- 4.3. Autonomie suffisante de l'organe de gouvernance/suivi** : Dans une institution avec actionnaires de contrôle, il est essentiel **que les actionnaires de contrôle traitent leur "position dominante" avec prudence et continuent à garantir l'autonomie de la direction et du Conseil d'administration**. L'inspiration à cet égard peut se trouver dans la littérature académique internationale¹⁹, qui préconise de plus en plus que les administrateurs ne se concentrent plus uniquement sur les intérêts des actionnaires, mais qu'ils gèrent et contrôlent également le rôle sociétal et l'impact de l'entreprise. Le plaidoyer en faveur d'une plus grande autonomie du Conseil d'administration pour définir également l'objectif de l'entreprise et faire les arbitrages nécessaires à cet égard, va probablement un peu trop loin. Mais les actionnaires de contrôle qui confient cette tâche et l'ancrent dans les statuts sont une tendance qui gagne

18 Voir à ce propos e.g. Marco Becht, Patrick Bolton & Aisa Roëll: 'Why bank governance is different', Oxford Review of Economic Policy, Vol. 27, n°3, 2011; Daniël Ferreira, Tom Kirchmaier & Daniël Metzger: 'Boards of Banks', Working Paper September 2012; Christoph Van der Elst 'Corporate Governance and Banks: how justified is the match?', ECGI Law Working Paper n°284/2015, February 2015;

19 Voir e.g. Collin Mayer (op.cit); Roger Barker, 'Unfinished Work in UK Company Law Reforms: a normative and European perspective to addressing the gaping holes in directors' duties', European Company Law Journal 15, n°6, 2018; ICAEW, 'What should companies be responsible for?, Chartered Accountants Worldwide, 2013.

beaucoup de soutien, même sur le plan réglementaire (au sein de l'UE). Une voie complémentaire peut être trouvée dans le Code 2020, qui recommande que le Conseil d'administration examine s'il serait avantageux pour la société de développer un « relationship agreement » entre la société et ses actionnaires de contrôle. La réglementation antérieure concernant l'autonomie de la fonction bancaire peut certainement servir de source d'inspiration à cet égard. Par exemple, le protocole de 1974 stipule que les principaux actionnaires souscrivent aux principes généraux concernant l'autonomie de la fonction bancaire, signent un règlement sur le caractère institutionnel de leur participation et engagent une concertation avec l'autorité de contrôle concernant la nomination et la révocation des administrateurs et la modification éventuelle de leur participation au capital.

4.4. Une attention suffisante à l'implication accrue des administrateurs non exécutifs

dans le fonctionnement de l'institution financière : la nécessité d'une telle implication se manifeste non seulement par la fréquence relativement élevée des réunions (qui est beaucoup plus élevée que dans les institutions non financières - cf. supra) et par l'analyse et l'information approfondies qui en découlent, mais également par le rôle et la participation accrues aux divers comités ; plus généralement, les administrateurs non exécutifs des institutions financières doivent assumer une gamme assez lourde de fonctions et des responsabilités considérables, notamment vis-à-vis de l'autorité de contrôle. Quel que soit le modèle de gouvernance (mais c'est d'autant plus vrai dans le cas d'un modèle dual avec uniquement des "outsiders" dans le conseil de surveillance), une attention explicite doit être accordée à une expertise et une expérience suffisante dans le secteur financier et ce dans tous les domaines de gestion pertinents (c'est-à-dire non seulement financiers ou à risque, mais aussi dans le domaine stratégique, RH, numérique, opérationnel et responsabilité sociétale des entreprises).

4.5. Un profilage clair du rôle de surveillance des administrateurs non exécutifs dans un modèle d'administration moniste : L'analyse des avantages et des inconvénients des différents modèles de gouvernance a montré que dans un modèle dual, il existe une démarcation très nette entre les tâches de contrôle et les tâches exécutives ; dans un modèle moniste, cela est plus complexe, surtout lorsque de nombreux membres du management font également partie du Conseil d'administration.

Bien que la législation actuelle l'exige et qu'un modèle de contrôle adapté ait déjà été mis au point dans la pratique (e.a., avec seulement des administrateurs non exécutifs dans les comités du Conseil d'administration et des "executive sessions"), une plus grande flexibilité en termes de modèles de gouvernance nécessitera encore une attention particulière pour une définition claire du rôle de contrôle des administrateurs non exécutifs, si l'on opte pour le modèle moniste.

4.6. Une interaction suffisante entre le niveau non exécutif et le niveau exécutif, quel que soit le choix du modèle de gouvernance : afin de préserver les avantages du modèle de gouvernance strict actuel, l'institution financière doit veiller à ce qu'il y ait une interaction étroite entre le dirigeant et l'organe non exécutif (non seulement essentielle pour le rôle stratégique, mais aussi très importante pour le rôle de supervision, notamment en termes de direction et de succession), de telle manière que les administrateurs non exécutifs soient bien informés des activités de l'entreprise.

- Qu'elle soit formalisée par des organismes distincts ou intégrés est moins essentiel que l'instauration d'une coopération et d'une interaction efficaces. En soi, dans un certain sens, les deux modèles de gouvernance existent déjà dans la pratique et ils peuvent tous deux être mis en œuvre de manière interactive. Nous nous référons ici à la comparaison entre le fonctionnement actuel du Conseil d'administration et celui des comités du Conseil. Étant donné que le Conseil d'administration actuel des institutions financières dispose d'un organe

de gouvernance intégré, composé d'administrateurs exécutifs et non exécutifs, une coopération active semble évidente. Il existe un organe différencié au sein des comités du Conseil, dont seuls les administrateurs non exécutifs peuvent être membres effectifs. Mais dans ce cas également, (certains) administrateurs exécutifs (et leurs experts) participent aux réunions et entrent en débat avec les membres/administrateurs non exécutifs.

- Mais l'interaction dans une formule moniste telle que le Conseil d'administration peut aussi nécessiter les ajustements nécessaires dans le modèle de coopération. Lorsque des dossiers sont actuellement en discussion au sein du Conseil d'administration, par exemple au niveau stratégique, les membres du comité de direction ont une double casquette, d'une part en tant que défenseur du dossier qu'ils présentent et d'autre part en tant qu'intervenant critique dans le débat lors de la réunion du Conseil. L'inverse est vrai ici : un membre effectif, mais toujours un double rôle. En conséquence, dans le modèle moniste actuel, le Conseil d'administration organise également des " executive sessions ", sans les administrateurs exécutifs. Ceci est même indispensable en cas de conflits d'intérêts potentiels (p. ex. rémunération des membres du Conseil d'administration, plan de carrière des membres de la direction, etc.)
- Quel que soit le modèle de gouvernance (mais d'autant plus important dans un Conseil d'administration dual), le président de l'organe supérieur aura un rôle très important à jouer dans la promotion, l'encouragement et le contrôle de l'interaction entre les administrateurs non exécutifs et le niveau exécutif. En d'autres termes, un « **président impliqué** » est essentiel pour assurer la bonne gouvernance dans les institutions financières.