



**HAL**  
open science

# Réflexions théoriques autour de la gouvernance dans les banques Islamiques

Kaouther Toumi

► **To cite this version:**

Kaouther Toumi. Réflexions théoriques autour de la gouvernance dans les banques Islamiques. *Researches and Applications in Islamic Finance*, 2022, 6 (2), pp.238-252. hal-03561587v2

**HAL Id: hal-03561587**

**<https://hal.science/hal-03561587v2>**

Submitted on 19 Feb 2022

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# **Réflexions théoriques autour de la gouvernance dans les banques Islamiques**

**Kaouther Toumi<sup>1</sup>**

Version 2020

## **Résumé**

L'objectif de l'article est de comprendre les mécanismes de la gouvernance duale dans les banques islamiques, notamment la gouvernance Shariah'ique, et de les insérer dans le cadre des théories de gouvernance actionnariale, partenariale et cognitive. La gouvernance des banques islamiques est originale en raison de ses spécificités organisationnelles qui conditionnent fortement les pratiques de gouvernance au sein de ces banques. De nouveaux dispositifs de contrôle sont mis en place afin d'atteindre l'objectif de conformité aux principes de la Finance Islamique. L'implication du Conseil de Conformité à la Shariah dans la structure de gouvernance globale génère de nouvelles relations d'agence, permet de garantir les intérêts d'un plus large éventail de parties prenantes et apporte des ressources cognitives spécifiques à utiliser dans les mécanismes cognitifs de gouvernance déjà existants.

## **Mots clés**

Gouvernance duale ; Conseil de Conformité à la Shariah ; Conseil d'administration ; Finance Islamique ; Finance Ethique.

---

<sup>1</sup> Maître de conférences à l'Université de Toulouse III - Paul Sabatier (France) et chercheure au Laboratoire Gouvernance et Contrôle Organisationnel. ORCID 0000-0002-1765-679X. [kaouther.toumilajimi@univ-tlse3.fr](mailto:kaouther.toumilajimi@univ-tlse3.fr)

## **Abstract**

The article's objective is to understand the mechanisms of Shariah governance in Islamic banks and to insert them in the framework of the classical theories of governance. The governance of Islamic banks is original due to its organizational specificities, which strongly condition the governance practices in these banks. New control mechanisms are implemented to achieve the objective of compliance with the ethical principles of Islamic finance. The involvement of the Shariah Supervisory Boards in the governance structure generates new agency relationships, ensures the interests of a broader range of stakeholders, and brings specific cognitive resources to be used in the already existing cognitive governance mechanisms.

## **Key words**

Dual governance; Shariah Supervisory Board; Board of directors; Islamic Finance; Ethical Finance.

# Réflexions théoriques autour de la gouvernance Shariah'ique dans les banques Islamiques

## Introduction

La gouvernance des banques, au cœur des débats liés à la crise financière de 2008, fait l'objet d'une vaste littérature (Aebi et al., 2012; De Haan and Vlahu, 2016; Rehman and Mangla, 2012). La récurrence des crises bancaires et financières a révélé la complexité et la vulnérabilité des systèmes financier et bancaire conventionnels. L'implication des institutions financières dans la crise financière internationale a clairement soulevé la question de la responsabilité sociale des banques et elle a mis en lumière, non seulement les défaillances au niveau de la régulation financière et de la surveillance, mais aussi l'échec de la structure de la gouvernance bancaire. La responsabilisation du conseil d'administration (Ci-après CA) s'intensifie à cause de son pouvoir lui permettant d'élaborer des politiques au profit des actionnaires mais au détriment des intérêts des parties prenantes (Boubaker et al., 2012).

La crise financière mondiale a conduit de nombreux économistes à promouvoir le développement des banques islamiques (ci-après, BI) en raison de leur plus grande résilience face à la crise financière mondiale (Bourkhis and Nabi, 2013). Cette résilience est attribuée aux principes financiers éthiques sous-jacents de la finance Islamique (ci-après FI) pouvant être résumés par ce qu'appellent les spécialistes « la conformité à la Shariah ». La conformité aux principes financiers islamiques exige que les produits et services financiers ainsi que les contrats et les procédures respectent des principes financiers éthiques tels que le non recours au taux d'intérêt comme mode rémunération, l'exigence du partage équitable du risque et de la richesse, le non-recours à la spéculation et à la prise excessive du risque, l'exigence de la transparence dans les arrangements et les transactions financières, l'exigence de la traçabilité de l'argent et l'exigence de l'investissement dans l'économie réelle et socialement responsable. L'implication d'un Conseil de Conformité à la Shariah (Ci-après CCS),

comme une entité indépendante dans la structure de gouvernance des BI, est un garant que les principes éthiques énumérés ci-dessus sont respectés dans les arrangements, les procédures et les transactions élaborés par les BI.

Le système de gouvernance des BI est donc original car il inclut de nouveaux mécanismes de gouvernance (Abdelsalam et al., 2016; Agbodjo et al., 2020; Beck et al., 2013; Mollah et al., 2017; Mollah and Zaman, 2015; Sencal and Asutay, 2021). La gouvernance des BI est dite duale puisqu'elle est assurée par deux instances, le CA et le CCS (Mollah and Zaman, 2015; Sencal and Asutay, 2021; Shibani and De Fuentes, 2017; Toumi et al., 2012). Dans un contexte classique de gouvernance d'entreprise, parmi les rôles assurés par le CA, celui du contrôle des dirigeants occupe une place centrale. La mission principale des administrateurs est de discipliner les dirigeants afin de sauvegarder les intérêts des actionnaires (Hillman and Dalziel, 2003). Dans le contexte des BI, la fonction du contrôle est plus élargie grâce au CCS puisque ce conseil assure également une fonction de contrôle et de supervision supplémentaire pour garantir la conformité aux principes de la FI et protéger les intérêts de toutes les prenantes, non seulement les actionnaires.

La gouvernance dans les BI suscitent un intérêt grandissant dans la littérature scientifique focalisant sur l'éthique financière Islamique (Fatmawati et al., 2020; Obid and Naysary, 2016; Zulkifli and Asutay, 2019). Le modèle bancaire islamique, doté d'une gouvernance duale, a montré son efficacité comme facteur de stabilité et de sécurité financière (Abedifar et al., 2013; Bourkhis and Nabi, 2013; Čihák and Hesse, 2010; Hasan and Dridi, 2011; Mobarek and Kalonov, 2014; Nienhaus, 2011). Un nombre croissant d'études théoriques et empiriques s'intéressent au rôle du CCS et révèlent des résultats intéressants. Certaines études montrent que son intégration dans le système de gouvernance améliore la transparence et la qualité de divulgation financière dans les rapports annuels (Abdelsalam et al., 2016; Abdullah et al., 2015). D'autres études reportent que le CCS contribue à réduire les asymétries d'information (Agbodjo et al., 2020; Toumi et al., 2012) et atténue ainsi les comportements

opportunistes des managers et les conflits d'intérêts qui en résultent avec les actionnaires (Abdelsalam et al., 2016; Archer et al., 1998; Farag et al., 2017; Safieddine, 2009; Toumi et al., 2012). La gouvernance Shariah'que est observée également comme facteur impactant la performance des BI (Mollah et al., 2016; Mollah and Zaman, 2015).

L'objectif du présent article théorique est de comprendre les mécanismes spécifiques de la gouvernance Shariah'ique dans les BI et de les insérer dans un cadre théorique. L'approche dominante de la gouvernance d'entreprise se structure autour de deux grandes théories de gouvernance : actionnariale et partenariale. Ces théories abordent la question délicate de la création et de la répartition de valeur à travers les relations entre les dirigeants et un ou plusieurs autres acteurs de l'environnement, qu'il s'agisse des actionnaires ou des parties prenantes. Parallèlement à ces théories, a émergé une troisième théorie, appelée théorie cognitive de la gouvernance. Cette dernière se fonde, au niveau du processus de création et de répartition de valeur, sur la capacité des structures à identifier de nouveaux problèmes et à y apporter les réponses adéquates. Néanmoins, malgré les divergences conceptuelles entre ces trois théories de la gouvernance, la place accordée aux dirigeants des entreprises reste au centre de l'analyse.

La gouvernance des BI apparaît différente des cadres existants, en raison de ses spécificités organisationnelles. Ces dernières ont de ce fait suscité jusqu'à présent un intérêt moins vif en termes de réflexions théoriques sur leur mode de gouvernance. Fort de ce constat, nous proposons dans le cadre de cet article de mener une réflexion sur les théories expliquant la gouvernance dans le cadre spécifique des BI. Notre papier illustre que l'implication du CCS dans la structure de gouvernance génère de nouvelles relations d'agence, permet de garantir les intérêts d'un plus large éventail de parties prenantes et apporte des ressources cognitives spécifiques à utiliser dans les mécanismes cognitifs de gouvernance déjà existants.

Notre papier est organisé autour de trois sections. La première section présente la gouvernance Shariah'ique dans les BI. La deuxième section rappelle les théories de

gouvernance dominantes. La troisième section examine les théories liées à la gouvernance en prenant en considération le cadre spécifique des BI, notamment l'implication du CCS dans le système de gouvernance. Enfin, la dernière section conclut le papier.

## **1. La Gouvernance Shariah'ique dans les BI**

La gouvernance Shariah'ique se réfère à l'ensemble de dispositions institutionnelles et organisationnelles par le biais desquelles une institution financière islamique garantit l'existence d'une supervision efficace et indépendante quant à la conformité aux préceptes de la FI de tous les services financiers, les opérations bancaires, les procédures et les contrats au sein de l'institution (BNM, 2019; Fatmawati et al., 2020). La gouvernance Shariah'ique supervise d'une part les politiques, les décisions et les fonctions exécutées par la BI et ses agents en termes de conformité, d'autres parts, elle explique les processus à entreprendre pour atteindre cet objectif de conformité aux principes éthiques de la finance Islamique.

La gouvernance Shariah'ique est un processus à multiples facettes qui comprend principalement les sous-processus suivants (CSFI<sup>2</sup>, 2009) :

- i. *Processus d'émission des avis juridiques et des décisions de conformité* : Avant le processus de commercialisation des nouveaux produits et services financiers par la BI, les membres du CCS analysent leurs conformités aux principes de la FI et examinent les documents légaux qui y sont associés.
- ii. *Processus de diffusion des avis juridiques et des décisions du CCS* : Le département interne de conformité à la Shariah veille à la diffusion des avis juridiques émis et les décisions prononcées par les membres du CCS auprès des parties

---

<sup>2</sup> CSFI : Conseil des services financiers islamiques – Islamic Financial Services Board (IFSB) <https://ifsb.org/>

prenantes concernées, principalement les managers et le CA. Ce même département assure également le contrôle quotidien de la conformité aux décisions du CCS des opérations et transactions courantes de la BI.

- iii. *Processus d'audit interne de conformité aux principes de la FI* : Ce processus permet de détecter des incidents de non-conformité des procédures, des documents légaux et des produits et services commercialisés par la BI. Contrairement à l'auditeur interne qui opère sous la supervision d'un comité d'audit comptable, l'auditeur interne de conformité à la Shariah opère sous la supervision du CCS en plus du comité d'audit comptable.
- iv. *Processus d'audit externe de conformité aux principes de la FI* : le CCS, en collaboration avec un auditeur externe de conformité à la Shariah<sup>3</sup>, effectuent un audit externe annuel de conformité des pratiques des BI et émettent à l'issue de ce processus un rapport annuel de conformité durant l'exercice comptable. Ce rapport de conformité est publié dans le rapport annuel de la BI.

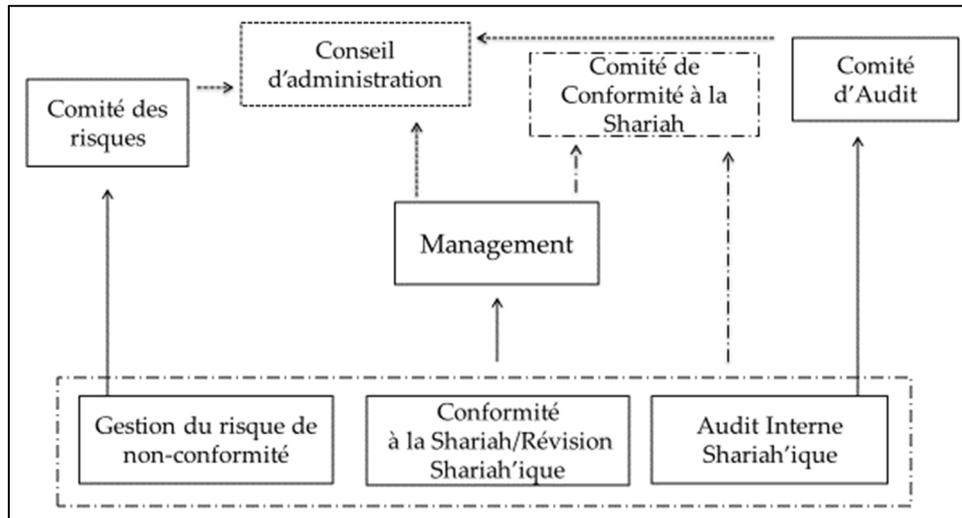
Les processus de gouvernance Shariah'ique au sein des BI sont supervisés par le CCS au sein duquel siègent des membres se dotant des qualifications, des expertises et des compétences en banque, finance Islamique ainsi qu'en jurisprudence Islamique « *Fiqh Al'Muamalat* ». Le CCS et le CA assurent ainsi une gouvernance *duale* dans les BI comme le montre la figure 1.

Dans un contexte classique de gouvernance d'entreprise, le contrôle et la discipline des dirigeants occupe une place centrale parmi les rôles assurés par le CA et ce, pour protéger les intérêts des actionnaires. Dans le contexte des BI, la fonction du contrôle est plus élargie puisque le CCS assure également cette fonction pour garantir la conformité aux principes de la FI et protéger ainsi les intérêts de toutes les prenantes, non seulement les actionnaires.

---

<sup>3</sup> En fonction de la réglementation du pays et de la politique de supervision Sharia'ique de la BI

**Figure 1 : Structure de gouvernance dans les BI**



La structure de gouvernance d'une BI comprend des composantes additionnelles en comparaison avec les banques conventionnelles (Ci-après BC) comme le révèle le tableau 1. Ces composantes sont impliquées dans les différents processus de gouvernance Shariah'ique et assurent des fonctions différentes sous la supervision du CCS.

**Tableau 1 : Les composantes de la structure de gouvernance, BC versus BI**

	<b>Composantes dans les BC</b>	<b>Composantes additionnelles dans les BI</b>
<i>Gouvernance</i>	Conseil d'administration CA	Conseil de Conformité à la Shariah CCS
<i>Audit</i>	Audit interne	Audit interne Shariah'ique
	Audit externe	Audit externe Shariah'ique
<i>Gestion des risques</i>	Gestion des risques	Gestion du risque de non-conformité à la Shariah
<i>Conformité</i>	Régulation et de conformité financière	Conformité à la Shariah

Source : (CSFI, 2009)

Les fonctions rattachées au système de gouvernance Shariah'ique se composent de la fonction de gestion du risque de non-conformité à la Shariah, la fonction de conformité/ révision Shariah'ique et la fonction d'audit Shariah'ique. Chacune de ces fonctions joue un rôle essentiel pour garantir la conformité des opérations bancaires aux principes éthiques de la FI. Ainsi, la gouvernance Shariah'ique met en place des mécanismes pour contrôler le risque de non-conformité à la Shariah en tant que fonction ex ante. En outre, la fonction de révision/conformité à la Shariah effectue des vérifications régulières afin de s'assurer de la durabilité de la nature « conforme à la Shariah » des opérations et des financements bancaires. Cependant, la fonction d'audit Shariah'ique effectue une évaluation post-ante des opérations et des financements afin de détecter et de signaler la non-conformité aux principes éthiques de la FI. Par conséquent, dans le cadre de la gouvernance Shariah'ique, les conclusions issues de la fonction d'audit Shariah'ique doivent être signalées et divulguées dans les rapports annuels Shariah'ique, en complément des rapports annuels classiques (Sencal and Asutay, 2021).

## **2. Les théories de gouvernance : actionnariale, partenariale et cognitive**

Le modèle actionnarial de gouvernance est fondé sur les études relatives à la séparation entre la propriété et le contrôle et à l'analyse contractuelle de la firme. Le modèle actionnarial de gouvernance offre un cadre théorique qui explique le comportement des propriétaires et dirigeants et plus généralement les modes de résolution des conflits d'intérêt potentiels. La théorie d'agence (Jensen and Meckling, 1976) repose sur deux hypothèses comportementales. La première suppose que les individus cherchent à maximiser leurs utilités, la deuxième postule que les individus sont susceptibles de tirer profit de l'incomplétude des contrats. L'objectif du dispositif de gouvernance vise à mettre en place donc un certain nombre de mécanismes

permettant de discipliner le dirigeant et de réduire son espace discrétionnaire, afin de sécuriser les actionnaires. L'objectif est d'atténuer les coûts d'agence qui résultent de l'asymétrie d'information entre les dirigeants et les actionnaires, de l'existence des comportements opportunistes et des divergences d'intérêts. De ce fait, le système de gouvernance actionnariale se limite principalement à un rôle disciplinaire d'encadrement du comportement des dirigeants avec pour objectif d'aligner leur comportement sur l'intérêt des seuls actionnaires. Le critère de performance est celui de la valeur actionnariale, à travers une meilleure maîtrise du processus de création et de répartition de la richesse en faveur des principaux mandants de l'entreprise. Un système de gouvernance efficace est donc un système qui limite les risques d'appropriation de la valeur par les dirigeants et de non-maximisation de la valeur actionnariale. Dans le contexte bancaire, la divergence des intérêts existe aussi entre les actionnaires et les déposants et elle est accentuée par la différence des risques encourus. Les déposants sont beaucoup plus sensibles à la variabilité des résultats de la banque que ne le sont les actionnaires qui peuvent facilement diversifier leurs portefeuilles. Les déposants peuvent se trouver dans l'imparfaite observabilité des efforts de la banque durant la relation de crédit. Le risque moral se manifeste par la possibilité de détourner par les dirigeants les fonds prêtés par les déposants à des fins plus risqués que prévus comme le souhaitent les actionnaires et ce, au détriment des déposants qui sont supposés être mal informés (Myers, 1977).

Dans le modèle partenarial de gouvernance, l'entreprise est un construit social réceptacle des attentes, des objectifs et des intérêts de multiples partenaires dont les dirigeants et les actionnaires mais aussi les salariés, les clients, les fournisseurs et toutes autres personnes pouvant influencer les décisions de l'entreprise ou être influencées par les décisions de l'entreprise (Freeman and Reed, 1983). La théorie des parties prenantes traduit la reconnaissance de la pluralité des objectifs de l'entreprise et non la seule maximisation de la valeur actionnariale. Dans cette perspective, l'alignement des décisions sur les seuls intérêts des actionnaires est contreproductif

car il ne permet pas d'assurer le développement durable de l'organisation qui ne peut résulter que de la convergence des intérêts de toutes les parties prenantes. Le modèle partenarial exige ainsi de reconsidérer l'ensemble des organes de contrôle et de direction et de s'intéresser à la représentation des parties prenantes (Jones and Wicks, 1999) et aux mécanismes de prise en compte de leurs attentes. (Clarkson, 1995) propose deux classifications des parties prenantes : 'primaire' et 'secondaire'. Les primaires sont ceux primordiales à la survie des organisations et le groupe des secondaires comprend tout acteur non essentiel influençant ou contraignant l'organisation comme les médias et les groupes d'influence.

Dans le modèle cognitif de la gouvernance, l'objectif n'est plus uniquement de délimiter l'espace discrétionnaire des dirigeants mais aussi de favoriser le développement de l'entreprise par l'échange, l'ordonnancement et la capitalisation de connaissances et/ou de compétences mobilisées ou à mobiliser en interne ou en externe. Cette approche mobilise la théorie fondée sur les ressources et les capacités organisationnelles (Barney, 1986; Wernerfelt, 1984). Selon cette approche, la source de la performance ne provient pas uniquement de l'élimination de comportements opportunistes mais à la capacité des dirigeants à acquérir de la connaissance permettant aux entreprises d'être plus productives (Charreaux, 2002). Les ressources financières sont complétées par des ressources cognitives qui influencent les choix stratégiques et les politiques de l'entreprise.

### **3. Réflexions théoriques autour de la gouvernance Shariah'ique dans les BI**

Les spécificités organisationnelles des BI conditionnent fortement leurs pratiques de gouvernance. Les mécanismes de gouvernance dans ces institutions sont inspirés de la perception de la BI comme une coalition tournée vers un objectif commun qui consiste à la viabilité et la pérennité de la banque tout en se conformant aux principes

financiers éthiques de la FI. De nouveaux dispositifs de contrôle et systèmes d'incitation sont mis en place afin d'atteindre cet objectif de conformité.

### **3.1.L'approche actionnariale de la gouvernance dans les BI**

La réflexion sur la gouvernance des BI nécessite de prendre en considération la pluralité et la complexité des relations entre les différents acteurs impliqués dans le système de gouvernance d'une BI à savoir le CCS, l'équipe dirigeante, les actionnaires et les déposants (en comptes garantis et en comptes d'investissements). La théorie d'agence stipule que des mécanismes de contrôle adéquats sont nécessaires pour protéger le « principal » des intérêts personnels des « agents ». Ainsi, la gouvernance Shariah'ique, du point de vue de la théorie de l'agence, met en place des mécanismes de contrôle supplémentaires pour atténuer les conflits d'agence associés à la non-conformité aux principes de la FI pouvant émerger entre les actionnaires, les dirigeants et les déposants (Basiruddin and Ahmed, 2020; Toumi et al., 2012).

L'intégration d'un CCS dans le système de gouvernance rajoute d'une part des relations d'agence uniques aux BI en comparaison avec les BC (Abdelsalam et al., 2016; Toumi et al., 2012). D'autres part, l'implication du CCS atténue les conflits d'agence classiques qui résident entre les *actionnaires - les dirigeants* et les *actionnaires - les déposants* (Abdelsalam et al., 2016; Beck et al., 2013; Farag et al., 2017; Safieddine, 2009; Toumi et al., 2012).

#### **3.1.1 Relation d'agence classique : Actionnaires - Dirigeants**

La relation d'agence classique *actionnaires-dirigeants* persiste dans les BI et les coûts d'agence associés sont théoriquement plus faibles (Abdelsalam et al., 2016; Archer et al., 1998; Beck et al., 2013; Farag et al., 2017; Safieddine, 2009; Toumi et al., 2012). La responsabilité morale et la transparence exigées en FI inciteraient les dirigeants à être moralement responsables vis-à-vis des actionnaires et à adopter un comportement anti-manipulateur et anti-opportuniste (Abdelsalam et al., 2016; Toumi et al., 2012). S'ajoute également le rôle déterminant de la supervision Shariah'ique où le CCS assure

indirectement un contrôle des comportements des dirigeants par les différents processus de reviewing et d'audit interne et externe Shariah'ique des contrats, procédures et transactions. Ces processus contribuent à protéger les intérêts des parties prenantes en termes du respect de leurs droits de conformité avec les principes de la FI, ce qui atténue les comportements opportunistes des managers.

### **3.1.2 Relation d'agence classique : Actionnaires - Déposants**

La relation d'agence classique *actionnaires-déposants* persiste également dans les BI. La littérature suggère que les conflits d'intérêt associés sont théoriquement plus faibles et les coûts associés sont réduits dans les BI (Abdelsalam et al., 2016; Archer et al., 1998; Farag et al., 2017; Safieddine, 2009; Toumi et al., 2012). La possibilité de transfert de richesse des déposants vers les actionnaires est réduite dans un contexte de FI (Toumi et al., 2012). Les exigences morales d'interdiction de la spéculation, de la prise excessive du risque et de l'exigence de la transparence atténuent les problèmes d'aléa moral. Les actionnaires sont contraints par conséquent de prendre un risque raisonnable et de réduire leurs comportements opportunistes au détriment des déposants. Les mécanismes de gouvernance Shariah'ique via les différents processus garantit également aux déposants le respect de leurs droits de conformité et les protègent des abus éventuels de prise de risque par les actionnaires.

### **3.1.3. Nouvelle relation d'agence : Dirigeants - CCS**

Cette nouvelle relation d'agence identifiée dans la littérature (Abdelsalam et al., 2016; Toumi et al., 2012) génère des coûts d'agence additionnels qui résultent de la difficulté des membres du CCS à superviser parfaitement les processus associés à la gouvernance Shariah'ique et à contrôler parfaitement le comportement des dirigeants. Ces derniers disposent du pouvoir d'exécution des recommandations du CCS, ce qui explique ces difficultés qui sont similaires avec celles émanant de la relation des dirigeants avec le CA.

### 3.1.4. Nouvelles relations d'agence avec les déposants en comptes d'investissement participatifs

Les déposants en comptes d'investissement participatifs (Ci-après, CIP) est une partie prenante de nature unique impliquée dans la BI. Le statut de ces déposants est différent des déposants qui placent leurs fonds en comptes courants ou d'épargne. Généralement, le contrat qui relie les déposants en CIP avec la BI est de type unique, appelé '*Mudaraba*'. Le déposant en CIP agit ainsi en qualité de « principal » et les dirigeants de la BI entant qu'« agents ». La rémunération des déposants en CIP est variable et dépend de la performance des actifs financés par les CIP (et géré par les managers de la BI). L'une des conditions essentielles du contrat '*Mudaraba*' est la séparation de la propriété des fonds et de la gestion des fonds. Bien que les déposants en CIP apportent leurs fonds comme les actionnaires mais ils ne bénéficient pas du droit d'intervenir dans la gestion de leurs capitaux. Les dirigeants sont indépendants et disposent d'une liberté absolue de prise de décisions sur la manière dont seront investis les fonds des CIP. La commission de la BI (entant que gestionnaire des CIP-agents) est directement liée au rendement des actifs financés par ces CI. Ce contrat contient ainsi un mécanisme d'incitation interne pour les dirigeants les incitant à obtenir des rendements élevés pour pouvoir bénéficier des commissions élevées.

L'implication des déposants en CIP génère deux nouvelles relations d'agence dans ce contexte spécifique de BI.

#### - Nouvelle relation d'agence : Déposants en CIP - Dirigeants

Cette nouvelle relation d'agence génère des coûts additionnels qui résultent de l'incapacité des déposants en CIP d'observer directement le comportement des dirigeants ou d'accéder à des informations propres à la BI sur la gestion de leurs fonds (Abdelsalam et al., 2016; Archer et al., 1998; Farag et al., 2017; Safieddine, 2009; Toumi et al., 2012). Cette catégorie de déposants ne dispose pas non plus des représentants au sein du CA comme les actionnaires (Abdelsalam et al, 2016). De telles circonstances sont susceptibles d'exposer les déposants en CIP à une asymétrie d'informationnelle

qui pourrait les désavantager lors du partage des profits générés par leurs fonds en CIP ou par le détournement de leurs fonds en CIP vers des activités très risquées pour augmenter la commission de la BI.

Face à ce risque, les déposants en CIP disposent des mécanismes qui leur sont propres pour discipliner les dirigeants. Contrairement à ce qui peut paraître sur leur impuissance d'agir ou d'exercer une pression sur l'équipe dirigeante, les déposants en CIP disposent du pouvoir de retrait massif de leurs fonds pour les placer dans d'autres banques concurrentes en cas d'abus de pouvoir des dirigeants et du non-respect de leurs droits de conformité. S'ajoute également le rôle déterminant du CCS qui veille sur les intérêts de toutes les parties prenantes, y compris les déposants en CIP, réduisant ainsi les éventuels comportements malveillants des dirigeants.

#### **- La relation d'agence : Déposants en CIP - Actionnaires**

Cette relation d'agence de nature unique génère des coûts d'agence additionnels qui résultent de la différence au niveau du profil du risque entre les actionnaires et les déposants en CIP bien qu'ils encourent le même risque de la BI (Toumi et al., 2012). Les actionnaires sont plus risquophiles en raison d'une meilleure diversification de leurs portefeuilles. Notons que ces conflits d'agence sont plus faibles comparant aux conflits avec les déposants en comptes garantis, le seul problème réside au niveau de la prise de risque optimale par la BI (Toumi et al., 2012). Encore une fois, le rôle du CCS est déterminant pour modérer ces conflits d'agence.

### **3.2. L'approche partenariale de la gouvernance dans les BI**

Selon l'approche partenariale, l'institution est considérée comme un ensemble spécifique de contrats ayant tous leurs importances. La théorie des parties prenantes élargit la liste des parties prenantes impliquées dans les décisions de l'entreprise et stipule qu'une bonne structure de gouvernance doit être mise en œuvre pour protéger les intérêts de toutes les parties prenantes. Cette théorie semble être la plus pertinente

pour la gouvernance Shariah'ique puisqu'elle est fortement requise dans le système global de gouvernance pour protéger les intérêts de toutes les parties prenantes contre la non-conformité aux principes éthiques de la FI (Abdullah et al., 2017; Asutay, 2013; Bhatti and Bhatti, 2010; Iqbal and Mirakhor, 2004).

Dans le contexte spécifique des BI, les changements opérés se révèlent particulièrement significatifs au niveau des clients qui souhaitent bénéficier des produits et services financiers dans des conditions conformes aux exigences de la FI, ou au niveau des investisseurs souhaitant investir dans des BI qui se positionnent sur cet objectif. Sur cette base, le souhait d'un équilibre entre l'intérêt des différents partenaires de la BI et celui des apporteurs des capitaux se manifeste, de sorte que la valeur soit appréciée plus largement à travers une vision multipartenaire de la BI et de sa gouvernance. Ce nouveau schéma est censé se traduire par une meilleure répartition de la rente dégagée au profit de l'ensemble des participants dans la mesure où les actionnaires ne seraient pas les vrais créanciers résiduels. Le CCS est le garant de cette dite répartition.

La philosophie de la FI mène dans l'absolu à une parfaite transparence des actes et des arrangements entre la BI et ses parties prenantes. Par conséquent, cet objectif conduit d'une part, toute partie prenante à reconnaître sa responsabilité morale vis-à-vis des autres parties prenantes et d'autres part, le CCS à instaurer des mécanismes de contrôle et d'audit interne et externe Shariah'ique pour garantir l'atténuation des asymétries d'information entre les parties prenantes impliquées dans une BI. Le CCS est supposé agir pour les intérêts de tous les acteurs (déposants en comptes garantis, déposants en CIP, actionnaires, etc.) (Toumi et al., 2012). Son implication dans les processus de gouvernance globale de la BI à côté du CA contribuerait à gérer les problèmes liés aux asymétries d'information et d'aléa moral et défavoriserait ainsi les manipulations financières (Abdelsalam et al., 2016).

Partant de la catégorisation de Clarkson (1995) des parties prenantes, le CCS pourrait être classifié comme une partie prenante primaire sans laquelle la BI ne peut

survivre. Aucune BI ne peut fonctionner sans un CCS indépendant qui veille sur la conformité de ses pratiques aux principes de la FI. En retenant la classification de Mitchell et al. (1997), le CCS joue théoriquement un rôle prépondérant en termes de légitimité et de pouvoir. En effet, ce comité a la capacité d'imposer sa volonté de se conformer aux principes de la FI et dispose du pouvoir d'inciter les BI à mettre en œuvre des stratégies pour atteindre cet objectif ultime de conformité. Le CCS pourrait être considéré comme la partie prenante qui possède un pouvoir potentiellement important sur la BI et ses dirigeants pour leur faire adopter un comportement conforme aux exigences de la FI et à ne pas privilégier les seules parties prenantes qui ont un certain pouvoir (comme les actionnaires) au détriment d'autres parties prenantes plus faibles (comme les déposants en comptes garantis et les déposants en CIP). Du point de vue de la théorie de la légitimité, chaque entreprise, opérant au sein d'un environnement, doit respecter l'éthique et les normes associés en conduisant son business (Deegan, 2002). L'alignement du business de l'entreprise sur les normes requises par l'environnement maintient la légitimité de son existence comme l'explique Suchman (1995, p.574) "*Legitimacy leads to persistence because audiences are most likely to supply resources to organizations that appear desirable, proper, or appropriate*". Ainsi, pour donner une légitimité à leurs pratiques, il est primordial pour les BI de prouver que leurs activités bancaires sont gérées en conformité avec les principes de la FI (Oz et al., 2016). Les BI sont censées rechercher le soutien, l'approbation et la satisfaction des différentes parties prenantes, car celles-ci pourraient retirer aux banques « l'autorisation » de poursuivre leurs activités si les BI affichent des comportements inadmissibles (Farag and Mallin, 2017). En l'absence de mécanismes de gouvernance Shariah'ique, il n'existe aucun autre mécanisme chargé de détecter la non-conformité à la Shariah au sein des BI (Haridan et al., 2018).

La réputation des BI étant primordiale pour que les BI puissent survivre, elles doivent communiquer de manière intense pour démontrer la conformité de leurs produits et services avec les principes de la FI et rassurer le marché (Mallin et al., 2014).

Le CCS joue un rôle important dans la communication. Son avis sur la conformité Shariah'ique est même vital pour les BI et ses parties prenantes. Le rapport de conformité émis annuellement par le CCS à l'issue de l'audit Shariah'ique est intégré dans le rapport annuel au même titre que le rapport financier et il est destiné en premier lieu aux différentes parties prenantes pour les rassurer de la conformité des activités de la BI aux exigences éthiques de la FI. Faute de quoi, les dépôts pourraient être retirés et les contrats d'investissement annulés.

Un système de gouvernance Shariah'ique sain et efficace ne devrait pas uniquement incomber aux membres du CCS. Chaque acteur, y compris les dirigeants et le CA, devraient également partager cette responsabilité pour atteindre l'objectif ultime de conformité. Dans ce type de structure, l'organisation du pouvoir est souvent complexe du fait de la coexistence d'acteurs de légitimité et de statut différents. Les deux instances, le CCS et le CA, disposent chacun d'un rôle de surveillance et de contrôle de l'action des dirigeants mais pour des objectifs différents. Le CA a un objectif de performance et de maximisation de valeur actionnariale, par contre le CCS dispose d'un objectif de conformité aux principes de la FI et de protection des intérêts de toutes les parties prenantes.

### **3.3. L'approche cognitive de la gouvernance des BI**

Les membres du CCS participent à la gouvernance et disposent de connaissances spécifiques en FI et sont amenés à en faire bénéficier les BI qu'ils supervisent. Chaque membre du CCS apporte et exploite des ressources cognitives spécifiques, en matière de jurisprudence islamique et FI, qui sont utilisées dans les mécanismes cognitifs de gouvernance. Dans cette optique, l'information émise par le CCS est collectée, traitée et interprétée et il existe un véritable apprentissage organisationnel au sein de la BI. Cet apprentissage commence par les interactions qui existent entre le CCS, le CA et les dirigeants et peut aussi se développer à l'intérieur de la BI. L'apprentissage organisationnel concerne à la fois l'acquisition des

compétences individuelles mais aussi le développement de compétences collectives au sein de la BI en matière de FI. Dans ce contexte, le CCS aide les dirigeants et les administrateurs à élaborer, voire modifier leurs visions pour conformer leurs politiques et stratégies aux exigences de la FI. Les compétences du CCS deviennent ainsi une variable explicative de la valeur créée par les BI.

Le CA des BI accorde de l'importance à la composition du CCS et aux profils associés (expérience, expertise, qualification, etc.) puisque ces derniers reflètent le niveau de connaissances et de savoirs que le CCS apporte à l'équipe dirigeante de la BI. Une description détaillée des membres siégeant au CCS est toujours présentée dans les rapports annuels des BI. L'indépendance des membres du CCS est également fondamentale pour se doter d'une gouvernance Shariah'ique efficace. Un CCS dont les membres sont indépendants est censé mieux conseiller et orienter les dirigeants sur la politique de conformité des produits et services aux exigences de la FI tout en évitant des conflits cognitifs avec ces derniers.

## **Conclusion**

L'ambition de cet article théorique est d'expliquer la gouvernance dans les BI, en offrant un descriptif des principaux mécanismes de la gouvernance Shariah'ique, et à les insérer dans le cadre théorique des théories de gouvernance classiques. La fonction du contrôle et supervision sont plus élargis dans les BI puisque les CCS conduisent cette fonction pour garantir la conformité aux principes de la FI et protéger ainsi les intérêts de toutes les prenantes en termes de conformité.

Les spécificités organisationnelles des BI conditionnent fortement leurs pratiques de gouvernance. L'analyse théorique montre que les mécanismes de gouvernance dans ces institutions sont inspirés de la perception de la BI comme une coalition tournée vers un objectif commun qui consiste à la viabilité et la pérennité de la banque tout en se conformant aux principes éthiques de la FI. De nouveaux dispositifs de

contrôle sont mis en place afin d'atteindre cet objectif de conformité. L'implication des CCS dans la structure de gouvernance génère de nouvelles relations d'agence, permet de garantir les intérêts d'un large éventail de parties prenantes et apporte des ressources cognitives spécifiques à utiliser dans les mécanismes cognitifs de gouvernance déjà existants.

En conclusion, la gouvernance Shariah'ique reste un domaine et une pratique en émergence et en évolution considérable. Pour les recherches futures, il serait intéressant de proposer des mesures de la qualité de la gouvernance Shariah'ique et d'étudier son impact sur la qualité de gouvernance globale au sein de ses banques. La mesure de la qualité de la gouvernance Shariah'ique dans les BI peut être inspirée des études portant sur la qualité des CA.

## Références

- Abdelsalam, O., Dimitropoulos, P., Elnahass, M., Leventis, S., 2016. Earnings management behaviors under different monitoring mechanisms: The case of Islamic and conventional banks. *J. Econ. Behav. Organ.* 132, 155–173.
- Abdullah, S., Mohammed, S.A.-N., Muhammed, J., 2017. The relationship between agency theory, stakeholder theory and Shariah supervisory board in Islamic banking: An attempt towards discussion. *Humanomics* 33, 1–15.
- Abdullah, W.A.W., Percy, M., Stewart, J., 2015. Determinants of voluntary corporate governance disclosure: Evidence from Islamic banks in the Southeast Asian and the Gulf Cooperation Council regions. *J. Contemp. Account. Econ.* 11, 262–279. <https://doi.org/10.1016/j.jcae.2015.10.001>
- Abedifar, P., Molyneux, P., Tarazi, A., 2013. Risk in islamic banking. *Rev. Financ.* 17, 2035–2096.
- Aebi, V., Sabato, G., Schmid, M., 2012. Risk management, corporate governance, and

- bank performance in the financial crisis. *J. Bank. Financ.* 32, 3213– 3226.
- Agbodjo, S., Toumi, K., Hussainey, K., 2020. Accounting standards and value relevance of accounting information : a comparative analysis between Islamic, conventional and hybrid banks value relevance. *J. Appl. Account. Res.* 22, 168–193. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JAAR-05-2020-0090>
- Archer, S., Karim, R.A.A., Al-Deehani, T., 1998. Financial contracting, governance structures and the accounting regulation of Islamic banks: An analysis in terms of agency theory and transaction cost economics. *J. Manag. Gov.* 2, 149–170. <https://doi.org/10.1023/A:1009985419353>
- Asutay, M., 2013. Islamic Moral Economy as the Foundation of Islamic Finance., in: In Valentino Cattelan (Ed.), *Islamic Finance in Europe: Towards a Plural Financial System*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Barney, J.B., 1986. Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *Acad. Manag. Rev.* 11, 656–665.
- Basiruddin, R., Ahmed, H., 2020. Corporate governance and shariah non-compliant risk in Islamic banks : evidence from Southeast Asia. *Corp. Gov.* 20, 240–262.
- Beck, T., Demirgüç-Kunt, A., Merrouche, O., 2013. Islamic vs. conventional banking: Business model, efficiency and stability. *J. Bank. Financ.* 37, 433–447.
- Bhatti, M., Bhatti, I., 2010. Toward Understanding Islamic Corporate Governance Issues in Islamic Finance. *Asian Polit. policies* 2, 25–38.
- BNM, 2019. Shariah Governance.
- Boubaker, S., Nguyen, B.D., Nguyen, D.K., 2012. *Corporate Governance:Recent Developments and New Trends*.
- Bourkhis, K., Nabi, M.S., 2013. Islamic and conventional banks' soundness during the 2007-2008 financial crisis. *Rev. Financ. Econ.* 22, 68–77.
- Charreaux, G., 2002. L'actionnaire comme apporteur de ressources cognitives. *Rev.*

française Gest. 77–107.

Čihák, M., Hesse, H., 2010. Islamic Banks and Financial Stability: An Empirical Analysis. *J. Financ. Serv. Res.* 38, 95–113.

Clarkson, M., 1995. A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Acad. Manag. Rev.* 20, 92–117.

CSFI, 2009. Les principes directeurs sur le système de gouvernance de la Charia pour les institutions offrant des services financiers islamiques.

De Haan, J., Vlahu, R., 2016. Corporate governance of banks: A survey. *J. Econ. Surv.* 30, 228–277. <https://doi.org/10.1111/joes.12101>

Deegan, C., 2002. Introduction: The legitimising effect of social and environmental disclosures – a theoretical foundation. *Accounting, Audit. Account. J.* 15, 282–311.

Farag, H., Mallin, C., 2017. Board diversity and financial fragility: Evidence from European banks. *Int. Rev. Financ. Anal.* 49, 98–112.  
<https://doi.org/10.1016/j.irfa.2016.12.002>

Farag, H., Mallin, C., Ow-Yong, K., 2017. Corporate governance in Islamic banks: New insights for dual board structure and agency relationships. *J. Int. Financ. Mark. Institutions Money.* <https://doi.org/10.1016/j.intfin.2017.08.002>

Fatmawati, D., Ariffin, N.M., Abidin, N.H.Z., Osman, A.Z., 2020. Shariah governance in Islamic banks: Practices, practitioners and praxis. *Glob. Financ. J.* In press.  
<https://doi.org/10.1016/j.gfj.2020.100555>

Freeman, E., Reed, D.L., 1983. Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *Calif. Manage. Rev.* 25, 88–106.

Hasan, M., Dridi, J., 2011. the Effects of the Global Crisis on Islamic and Conventional Banks: a Comparative Study. *J. Int. Commer. Econ. Policy* 02, 163–200. <https://doi.org/10.1142/S1793993311000270>

- Hillman, A.J., Dalziel, T., 2003. Boards of Directors and Firm Performance: Integrating Agency and Resource Dependence Perspectives. *Acad. Manag. Rev.* 28, 383–396.
- Iqbal, Z., Mirakhor, A., 2004. Stakeholders model of governance in Islamic economic system. *Islam. Econ. Stud.* 11, 43–63.
- Jensen, M., Meckling, W., 1976. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure. *J. financ. econ.* 53–82.
- Jones, T., Wicks, A., 1999. Convergent Stakeholder Theory. *Acad. Manag. Rev.* 24, 206–221.
- Mallin, C., Farag, H., Ow-Yong, K., 2014. Corporate social responsibility and financial performance in Islamic banks. *J. Econ. Behav. Organ.* 103, 21–38.
- Mitchell, R.K., Bradley, R. agle, Wood, D., 1997. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Acad. Manag. Rev.* 22, 853–886.
- Mobarek, A., Kalonov, A., 2014. Comparative performance analysis between conventional and Islamic banks: empirical evidence from OIC countries. *Appl. Econ.* 46, 253–270.
- Mollah, S., Hassan, M.K., Al Farooque, O., Mobarek, A., 2017. The governance, risk-taking, and performance of Islamic banks. *J. Financ. Serv. Res.* 51, 195–219. <https://doi.org/10.1007/s10693-016-0245-2>
- Mollah, S., Hassan, M.K., Al Farooque, O., Mobarek, A., 2016. The governance, risk-taking, and performance of Islamic banks. *J. Financ. Serv. Res.* 1–25.
- Mollah, S., Zaman, M., 2015. Shari’ah supervision, corporate governance and performance: Conventional vs. Islamic banks. *J. Bank. Financ.* 58, 418–435.
- Myers, S.C., 1977. Determinants of corporate borrowing. *J. financ. econ.* 147–175.
- Nienhaus, V., 2011. Islamic finance ethics and Shari’ah law in the aftermath of the

- crisis: Concept and practice of Shari'ah compliant finance. *Ethical Perspect.* 18, 591–623.
- Obid, S.N.S., Naysary, B., 2016. Toward a comprehensive theoretical framework for Shariah governance in Islamic financial institutions, in: *Islamic Finance*. pp. 304–318. <https://doi.org/10.1057/fsm.2014.26>
- Oz, E., Khokher, Z. ur R., Ali, M.M., Rosman, R., 2016. Shariah non-compliance risk in the banking sector: impact on capital adequacy. *IFSB Work. Pap.* 1–82.
- Rehman, R.U., Mangla, I.U., 2012. Does Corporate Governance Influence Banking Performance ? *J. Leadership, Account. Ethical* 9, 86–93.
- Safieddine, A., 2009. Islamic financial institutions and corporate governance: New insights for agency theory. *Corp. Gov. An Int. Rev.* 17, 142–158.
- Sencal, H., Asutay, M., 2021. Ethical disclosure in the Shari'ah annual reports of Islamic banks: discourse on Shari'ah governance, quantitative empirics and qualitative analysis. *Corp. Gov. Int. J. Bus. Soc.* 21, 175–211.
- Shibani, O., De Fuentes, C., 2017. Differences and similarities between corporate governance principles in Islamic banks and Conventional banks. *Res. Int. Bus. Financ.* 42, 1005–1010. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2017.07.036>
- Suchman, M.C., 1995. Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Acad. Manag. Rev.* 20, 571–610. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080331>
- Toumi, K., Louhichi, W., Viviani, J.-L., 2012. Alternative Financial Decision Principles: Theoretical Foundations of Islamic Banks' Capital Structure, in: *Recent Developments in Alternative Finance: Empirical Assessments and Economic Implications*. Emerald Group Publishing Limited, pp. 157–172.
- Wernerfelt, B., 1984. A resource based view of the firm. *Strateg. Manag. J.* 5.
- Zulkifli, H., Asutay, M., 2019. The state of Islamic Governance in Islamic Financial Institutions : Islamic Governance Index, in: Azid, T., Alnodel, A.A., Qureshi,

M.A. (Eds.), *Research in Corporate and Shariah Governance in the Muslim World: Theory and Practice*. Emerald Group Publishing Ltd, pp. 371–387.