

LES BANQUES ISLAMIQUES AU MAROC : QUEL MODELE DE GOUVERNANCE POUR CES INSTITUTIONS ETHIQUES ?

ISLAMIC BANKS IN MOROCCO: WHICH CORPORATE GOVERNANCE APPROACH FOR THESE ETHICAL INSTITUTIONS?

BELFATMI FATIMA-EZZAHRA

Doctorante

FSJES Marrakech

Université Cadi Ayyad

GREMID

b.fatim.ezzahra@gmail.com

MANSOURI SARA

Doctorante

FSJES Marrakech

Université Cadi Ayyad

GREMID

sara.mansouri@hotmail.com

RIGAR SIDI MOHAMED

Enseignant chercheur

FSJES Marrakech

Université Cadi Ayyad

GREMID

mrigar@gmail.com

Date de soumission : 07/10/2019

Date d'acceptation : 09/12/2019

Pour citer cet article :

BELFATMI. F & al (2019), « Les banques islamiques au Maroc : quel modèle de gouvernance pour ces institutions éthiques ? », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Numéro 11 : Décembre 2019 / Volume 4 : numéro 3 » p : 243 - 261

Digital Object Identifier : <https://doi.org/10.5281/zenodo.3594738>

Résumé

Le présent travail met le point sur la gouvernance des banques islamiques et permet tout d'abord, de mieux comprendre le fonctionnement et les spécificités organisationnelles et institutionnelles de ces banques, pour ensuite, expliciter leur modèle de gouvernance, tout en se référant aux travaux de Charreaux, à ceux de Freeman & Hannan et aux règles religieuses de la gouvernance. Ainsi, Sur la base d'une analyse institutionnelle de ces banques au Maroc, et en prenant en considération la richesse du cadre partenarial de ces banques considérées comme des co-entreprises, cette étude, cherche principalement à définir les déterminants du modèle de la gouvernance des banques participatives spécifiques au cas marocain.

Abstract

The present paper provides an update on the governance of Islamic banks and allows a better understanding of the functioning, organizational and institutional characteristics of these banks, and then it aims to explain their governance model, regarding the research work of Charreaux, of Freeman & Hannan and religious rules of governance. Thus, on the basis of an institutional analysis of these banks in Morocco, and taking into consideration the richness of the partnership framework of these banks, considered as joint ventures, this study seeks mainly to define the determinants of the governance model in the case of Moroccan participation banks.

Contexte général : Manifestation du champ des banques islamiques au Maroc :

Trois ans après la promulgation de la nouvelle loi des banques participatives au Maroc, ces entités financières ont enfin intégré le marché marocain le 26 Juillet 2017, après le long examen de validité des conventions de compte par le Conseil Supérieur des Oulamas.

En effet, le Maroc est toujours considéré comme un environnement favorisant l'institutionnalisation des banques islamiques, en raison de sa position géostratégique qui attire les investisseurs étrangers et les capitaux bancaires islamiques du moyen orient, ainsi que le dynamisme de son économie et sa stabilité politique.

Cependant, seulement quelques jours après le débarquement de l'activité bancaire islamique au Royaume du Maroc, plusieurs problèmes liés principalement aux insuffisances du cadre législatif et au rapport qualité/prix des produits et services proposés, réclamé par la majorité des clients ayant rendu visite aux différentes agences bancaires participatives pour se renseigner, se sont manifestés. D'ailleurs, ces clients-même mettent l'accent sur la question de la « Halalisation » des opérations de la banque participative qui tarade toujours les esprits des consommateurs intéressés par cette nouvelle tendance bancaire.

Ainsi, la clientèle marocaine depuis toujours habituée à un système bancaire conventionnel, ainsi que le banquier marocain qui ne maîtrise que les opérations bancaires et financières du système traditionnel sont-ils vraiment prêts à abandonner la version conventionnelle pour s'inscrire dans une nouvelle logique participative ?

En effet, les premiers retours ont prouvé que le public et même les opérateurs ne sont point initiés à cette transition. Ainsi, le désordre règne sur ce nouveau système bancaire qui fonctionne certes dans un cadre purement partenarial et riche en acteurs, mais en l'absence d'un écosystème et d'une doctrine juridique complets incluant les dimensions du système financier participatif dans sa globalité.

En principe, la majorité de ces problèmes revient à la nature du champ des banques islamiques au Maroc qui est encore en voie d'institutionnalisation, et dont les traits et les modalités de fonctionnement ne sont pas encore bien définis. Ceci affecte donc tout le processus de la mise en marche de ces entités bancaires en l'absence d'expériences précédentes dans le contexte marocain et spécifiques aux particularités du pays. Selon North, « l'histoire compte. Elle compte non seulement parce que nous pouvons apprendre du passé, mais aussi parce que le présent et le futur sont connectés au passé du fait de la continuité des

institutions de la société. Les choix d'aujourd'hui et de demain sont modelés par ceux du passé. Et le passé ne peut être rendu intelligible qu'en tant qu'histoire de l'évolution institutionnelle. Intégrer les institutions dans la théorie économique et dans l'histoire économique est une étape essentielle pour améliorer à la fois la théorie et l'histoire ».

Ainsi, afin de développer un modèle capable d'enrichir le secteur des banques islamiques au Maroc en toute sécurité, certitude et équilibre, en garantissant une synergie entre ses différentes parties prenantes, et répondant aux besoins réels de la clientèle en termes de prix, de qualité et de respect des principes religieux - en islamisant à la fois les moyens et les finalités, il est recommandé de mettre en place des systèmes de gouvernance efficaces et adaptés.

Nous constatons alors que la spécificité majeure du contexte marocain réside dans le fait qu'il s'agit d'un champ en voie d'institutionnalisation. Et donc, la source des insuffisances mentionnées et relevées après le lancement de ces banques revient pour chaque entité bancaire à la rigidité du cadre réglementaire qui n'est pas encore clair et qui connaît des insuffisances considérables.

1. La notion de la gouvernance : cadre théorique et conceptuel

1.1. La gouvernance d'entreprise : cadre théorique

La «gouvernance» est considérée comme un nouveau concept dans les sciences de gestion. Elle trouve son origine dans l'analyse de Berle et Means (1932), puis apparaît ensuite en 1937 dans l'article de Ronald Coase «*The nature of the firm*». Dans les années 1970, d'autres économistes ont émergé, et la gouvernance est définie comme étant « la mise en œuvre de dispositifs pour mener des coordinations internes afin de minimiser les coûts de transaction générés par le marché ».

Toutefois, ce n'est qu'en 1997 que le terme «bonne gouvernance d'entreprise» vit le jour. En effet, la gouvernance est placée au cœur des problématiques de la gestion des organisations, en raison des scandales traitant la question en Occident comme la faillite d'Enron et Lehman Brothers, ce qui a accéléré le rythme des efforts nationaux et internationaux, parmi lesquels ceux de l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE) et de la Banque Mondiale, visant le renforcement des règles de gouvernance et de son application avec des mesures législatives et réglementaires bien définies afin de réorienter sa doctrine opérationnelle.

1.1.1. La gouvernance actionnariale

Plusieurs théoriciens ont mis l'accent sur la gouvernance et ont avancé diverses définitions de ce concept. Selon Charreaux (1997), « le gouvernement des organisations recouvre l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui «gouvernent» leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire ». En effet, cette définition nous renvoie à la théorie de l'agence qui est apparue avec les travaux d'Alchian et Demsetz - Théorie des droits de propriété- (1972). Puis, avec ceux de Jensen et Meckling (1976), qui définissent la firme comme un nœud de contrats, par lesquels « une personne ou plusieurs engagent une autre personne dans le but de lui fournir des services, invoquant une délégation de prise de décision pour l'agent ». Nous parlons donc d'une relation d'agence qui s'établit entre les actionnaires et les dirigeants d'une société et dans laquelle le mandant et le mandataire se mettent d'accord sur la distribution de ce que l'on appelle les droits de contrôle résiduel à savoir l'usus, le fructus et l'abusus.

En pratique, la majorité de ces droits ne peuvent être alloués aux actionnaires, et alors, les managers bénéficient de droits de contrôle résiduel très importants qu'ils pourraient utiliser au détriment des actionnaires. A ce stade, interviennent les mécanismes de gouvernance pour mettre en place un système qui encadre cette latitude managériale à travers la maîtrise accrue des risques, le respect des droits des actionnaires, le *reporting* financier et la gestion interne des risques des actionnaires afin de les réduire.

Dans cette conception contractuelle de la firme, l'efficacité du système de gouvernance est mesurée par sa capacité à réduire les pertes de richesse pour les apporteurs de ressources, ce qui rend la relation entre les managers et actionnaires une relation d'autorité. Et donc, dans cette perspective de Charreaux (1997), la gouvernance ne veille qu'aux intérêts des actionnaires considérés comme les seules partenaires de la firme.

Or, cette conception traditionnelle de la gouvernance est remise en question pour deux raisons fondamentales :

- La considération des actionnaires comme les seuls partenaires de la firme et la négligence des autres parties prenantes ;

- La dévalorisation implicite des compétences managériales et organisationnelles des dirigeants et de leurs équipes qui sont normalement un vecteur potentiel de la création de valeur.

1.1.2. La gouvernance partenariale

La conception traditionnelle est donc largement dépassée. Actuellement, la nécessité d'une gouvernance de l'entreprise intégrant l'ensemble des parties prenantes s'impose. Dans ce sens, la gouvernance doit valoriser la création de valeur pour toutes les parties prenantes et donc son efficacité s'évalue non plus en fonction de la seule maximisation de profits pour les actionnaires, mais à partir des démarches décisionnelles qui prennent en considération la totalité des partenaires (l'axe cognitif de la gouvernance).

Nous remarquons alors, que la gouvernance est un outil intégrant les trois principaux *stakeholders* d'une organisation à savoir, le conseil administratif, les dirigeants et les actionnaires. Ce sont ces partenaires qui valident, a posteriori, la compétence de l'organisation. Pour cela, la compréhension et la réalisation de leurs attentes constituent l'un des principaux défis du plan de la gouvernance d'entreprise (Solle, 2007), en ce sens qu'ils évoquent la problématique du contrôle de l'action collective au sein d'un environnement riche en acteurs différents. Pour cela, la mise en place de mécanismes souples de coordination et d'intégration est une nécessité incessante (Chevallier, 2003).

1.2. La gouvernance en finance islamique :

La gouvernance en finance islamique, repose sur des principes, dictés par la loi coranique, la jurisprudence, la tradition *et* la loi islamique. Dans leur travail intitulé « la gouvernance des banques islamiques », Zied et Pluchart (2006) concluent que les autorités islamiques influencent l'Etat et les clients, qui à leur tour, définissent l'espace discrétionnaire des dirigeants, en mettant la lumière sur la doctrine culturelle et juridique.

En effet, la lente évolution des interprétations du coran, en raison de l'absence d'une autorité suffisamment reconnue à l'échelle internationale rend les entreprises à caractère islamique, moins réactives aux changements environnementaux et aux attentes de leurs parties prenantes. Ce qui nous renvoie à l'influence des facteurs socio-culturels aux variables religieuses sur le plan de gouvernance des entreprises islamiques.

En outre, pour assurer la légitimité de l'activité d'une entreprise islamique et pour garantir le développement d'une économie solidaire, un certain nombre de règles islamiques indiquées par la loi coranique doivent être respectées, à savoir :

- L'interdiction de facturer un taux d'intérêt
- L'interdiction de la spéculation (*gharar*)
- L'interdiction du risque excessif ;
- Le partage des pertes et des profits entre les co-contractants
- L'obligation pour les opérations de porter sur des actifs halals.
- Seule la propriété est la justification du profit réalisé en cas de vente.
- L'adossement à des actifs réels ;

Ainsi, toute activité économique doit faire augmenter la richesse et l'emploi, assurer une distribution équitable des revenus et veiller à l'absence du gaspillage.

2. Les banques islamiques : aspects organisationnels et spécificités environnementales

2.1. L'environnement institutionnel des banques islamiques :

L'environnement des banques islamiques est jugé intense, contraignant et uniformisant, en raison de la multitude et de la diversité des parties prenantes.

En effet, nombreux sont les acteurs ayant une influence sur la banque islamique à tout niveau d'activité, et chacun d'eux essaie de défendre ses propres intérêts au détriment des autres.

En principe, les actionnaires ont le souci de la rentabilité financière, alors que le comité religieux veille sur le respect des principes islamiques. Le conseil administratif et les dirigeants sont tenus d'atteindre à la fois la performance organisationnelle et financière, sans pour autant négliger les partenaires, ni le cadre réglementaire et juridique restreint et complexe, alors que la clientèle cherche à la fois l'optimisation de l'utilité tirée des produits et des services bancaires avec le minimum de coûts et le respect des principes islamiques.

Nous pouvons dire alors que la spécificité des banques participatives réside dans le fait que les décisions organisationnelles ne sont pas à la main du seul directeur général, mais sont plutôt le résultat de l'interaction de plusieurs parties prenantes, dont la composante religieuse

est la plus dominante. Tout cela, rend limité l'espace d'action des dirigeants et donne naissance à des conflits d'intérêts pointus au sein de la banque alternative.

Dans ce sens, la satisfaction des attentes de tous les partenaires de la banque apparaît difficile en présence d'un environnement institutionnel déterministe et d'une pluralité hétérogène de *stakeholders*. Toutefois, cet environnement peut créer une dynamique polyvalente et très riche au sein de laquelle, les dirigeants peuvent trouver une série de modèles de gouvernance possibles pour dépasser le blocage et tirer profit de cette diversité.

En principe, l'environnement est considéré comme une variable centrale pour toute organisation, mais il existe également d'autres éléments internes qui offrent aux dirigeants un certain pouvoir au niveau du comportement stratégique ou même opérationnel (Child, 1972) et (Hrebiniak et Joyce, 1985).

2.2. Les spécificités organisationnelles des banques islamiques :

Pour déterminer l'organisation des banques participatives, nous mettons la lumière en premier lieu sur les acteurs internes de ces banques, qui sont :

- le conseil administratif ;
- les dirigeants ;
- les actionnaires ;
- et, le comité de la Charia.

Ce sont ces quatre unités qui assurent le bon fonctionnement de la banque, en respectant les normes bancaires chariatiques. En pratique, le conseil d'administration donne son mot uniquement au niveau stratégique, sans intervenir dans le quotidien de la banque, contrairement au comité religieux. Nous allons détailler tout cela dans ce qui suit.

2.2.1. Le conseil administratif

Le conseil administratif est responsable de l'orientation générale de la banque, notamment par l'approbation de la stratégie, le suivi de la mise en œuvre du plan stratégique et le contrôle général de la direction.

En effet, le conseil d'administration d'une banque participative a ses spécificités surtout en ce qui concerne les conditions d'accès au conseil, à savoir :

- L'obligation d'être musulman : les membres du conseil administratif ne peuvent être que des musulmans.

- Certaines banques ajoutent d'autres conditions au niveau des statuts telles que l'obligation de détenir une certaine part du capital déterminée par la banque elle-même, ou l'interdiction d'occuper un autre poste sauf directeur du conseil administratif ou directeur général, pour éviter le risque du chevauchement des fonctions.

2.2.2. La direction

La direction est responsable devant le conseil d'administration et le conseil de la charia, de la conception et de l'élaboration de la stratégie qui puisse à la fois répondre aux besoins du marché et aux principes islamiques, puis veille à sa mise en œuvre.

En principe, le conseil d'administration délègue une partie de ses pouvoirs au directeur général afin d'exercer ses fonctions sous la supervision de ce conseil et d'assumer la responsabilité de ses actes.

2.2.3. Les actionnaires

A leur tour, **les actionnaires** prennent en charge la nomination des membres du conseil, veillent à ce que les structures organisationnelles de la banque soient efficaces, et font en sorte que les dirigeants atteignent le rendement financier souhaitable.

Les actionnaires se réunissent à travers les assemblées générales (ordinaires ou extraordinaires), suite aux convocations du conseil d'administration ou des actionnaires détenant une part du capital suffisamment influente selon les statuts de la banque, avec l'obligation d'atteindre un quorum pour maintenir l'assemblée.

En réalité, ces différentes parties prenantes se trouvent au sein de toute organisation ou institution à but lucratif, et gardent les mêmes fonctions avec quelques particularités afférentes au type d'établissement concerné. Néanmoins, les banques islamiques se caractérisent par la prédominance d'une unité dont l'intervention s'impose avec force, à savoir le conseil de la charia.

2.2.4. Le comité religieux

Ce conseil assure la conformité de l'activité, des choix et des décisions opérationnels de la banque aux principes de la charia, qui doivent être respectés par la totalité des institutions désirant investir dans le secteur bancaire participatif.

En réalité, les banques islamiques sont confrontées comme toute autre institution économique, à de nouvelles situations pendant leur durée de vie rendant nécessaire le recours à des Oulamas pour trancher sur les questions religieuses ou produire des « Fatawa ».

Le comité assure donc l'accompagnement religieux des banques pour garantir une réactivité rapide à toute nouvelle problématique rencontrée, comme il veille à la conformité des activités aux principes de l'islam, et il intervient aussi au niveau marketing en fixant les normes à respecter lors des campagnes publicitaires.

En revanche, nous ne pouvons parler de partenaires, sans souligner les autres parties prenantes qui englobent les employés et les salariés, les clients, l'environnement. En général, on parle de tout agent économique qui peut entrer en relation avec la banque suite à ses dispositions idéologiques, produits et services, comportements ou résultats.

3. Les banques islamiques : Quel modèle de gouvernance ?

Selon plusieurs auteurs, la difficulté de la gouvernance dans les banques islamiques réside dans la complexité de l'identification la globalité des parties prenantes afin de cerner les facteurs déterminants de son écosystème. North (1990) propose une approche permettant la négociation d'arrangements organisationnels entre les différents acteurs ou parties prenantes. Selon Yoshimori (1995) et Roberts & Greenwood (1997), ces arrangements impliquent des discussions à des niveaux international et local entraînant de nouveaux nœuds de contrats. Le processus juridique et économique à mettre en œuvre est d'autant plus complexe si chacun des acteurs de la gouvernance est influencé par une logique de marché bien précise ou par une philosophie culturelle ou religieuse bien définie.

En réalité, la spécificité des banques islamiques en matière de gouvernance réside dans l'intervention d'un quatrième partenaire à savoir le comité de la charia financière et la particularité de leur clientèle, ce qui rend plus difficile l'homogénéisation des intérêts au sein de cette banque. Dans ce sens, la banque participative a le souci d'atteindre le double-objectif de rentabilité financière et de respect des normes religieuses.

Cependant, à partir de leur intersection, la contradiction des intérêts et des priorités crée un périmètre, offrant aux dirigeants un appui pour gérer en toute efficacité la banque « en se

servant des avis d'une partie (le comité de la Charia ou le conseil administratif) pour défendre les intérêts de l'autre »¹.

La compétence des dirigeants des banques islamiques, dépend donc de leur habilité à satisfaire toutes les parties prenantes de la banque pour mieux profiter des opportunités qu'offre la zone grise ou la zone d'équilibre. En principe, le conseil d'administration à qui revient la responsabilité de gouvernance générale de la banque doit investir dans cette zone pour assurer une bonne gouvernance permettant de conduire la banque participative d'une divergence à une convergence d'intérêts.

En outre, le modèle de gouvernance à adopter par les banques islamiques, est un choix que fait chaque banque alternative en fonction de ses priorités et de ses positionnements stratégiques. Certes, l'appartenance au champ des banques islamiques fait distinguer la banque par rapport aux autres établissements bancaires conventionnels par la forte présence de la variable idéologique qui se traduit par l'intervention de nouveaux acteurs. Mais, indépendamment du cadre global, chaque banque islamique a ses spécificités et à ce niveau, nous ne pouvons pas définir un « *one best way* » ou un modèle particulier pour gouverner toutes les banques islamiques.

Cependant, en appliquant les trois modèles de gouvernance cités dans la première partie du travail nous pouvons souligner les règles d'adoption de chacun des modèles par une banque participative.

3.1. Les règles de la gouvernance actionnariale

La gouvernance actionnariale comme nous l'avons déjà mentionnée, ne s'intéresse qu'aux intérêts des actionnaires et à leur satisfaction en contrôlant les managers. Et donc, pour définir l'espace discrétionnaire des dirigeants, plusieurs instruments sont utilisés notamment :

- ✓ L'application des mécanismes d'organisation et des règles de fonctionnement des conseils d'administration ;
- ✓ Le renforcement des règles de gestion des risques financiers et de contrôle des comptes ;
- ✓ La mise en place par les instances internationales de régulation comptable (IAS/IFRS Board)², de nouvelles règles comptables pour défendre les actionnaires.

¹ Logique développée par Narayanan et Fahey (1982).

² International Accounting Standards / International Reporting Standards Board

3.2. Les règles de la gouvernance partenariale

- ✓ L'approche éthique des banques islamiques protège le petit épargnant et consommateur de leurs produits ;
- ✓ La banque ne semble avoir vraiment aucun pouvoir de gouvernance réel sur les dirigeants des firmes où elle investit.
- ✓ Dans la relation d'agence qui doit s'établir entre la banque et son agent, le choix de l'entrepreneur est crucial, car il fera partie des parties prenantes auxquelles la banque ayant un modèle de gouvernance partenariale donne de l'importance.

3.3. Les règles de la gouvernance managériale

Ce modèle de gouvernance vise à concilier entre la gestion des risques, l'atteinte de la performance et l'optimisation de la rentabilité financière. En effet, ces règles diffèrent selon la nature des banques islamiques : banque de détail, banque d'investissement ou banque à guichets islamiques). Mais en général, une banque adoptant un système de gouvernance managériale est censée choisir :

- Une politique de gestion des risques, qu'elle minimise par le financement des opérations à caractère commercial ;
- Le financement des crédits de consommation ayant un taux de risque moins important ;
- La spécialisation de la banque dans un secteur particulier (social, agricole, etc.) ;
- Le développement des fonds propres.

4. Analyse du cas marocain

4.1. Etude de l'environnement institutionnel :

Une nouvelle expérience se dessine au sein du secteur financier marocain par l'institutionnalisation du champ bancaire participatif. En effet, huit banques marocaines ont bénéficié des agréments donnés par Bank Al-Maghrib afin d'exercer l'activité bancaire alternative.

Cependant, aux particularités du secteur bancaire islamique et au fonctionnement interne de ces entités bancaires, s'ajoutent des spécificités propres au contexte marocain et à l'environnement institutionnel externe des banques du royaume, ce qui rend encore plus

spécifique le système de gouvernance à adopter pour assurer une bonne mise en place de ces entités et un bon déroulement de leurs activités.

Pour cela, il est nécessaire de mettre le point sur la particularité du contexte marocain pour comprendre par la suite, les mécanismes de gouvernance des banques participatives au Maroc. L'environnement institutionnel des banques islamiques marocaines est composé principalement de trois types d'institutions :

- ✓ Les institutions de réglementation (Ministère de l'Economie et des Finances, Bank-Al-Maghrib, le conseil supérieur des Oulamas).
- ✓ Les institutions nationales et internationales de contrôle (le Conseil de la Concurrence, L'Organisation de Comptabilité et d'Audit des Institutions Financières Islamiques (AAOIFI) et aussi le Conseil Supérieur des Oulamas.
- ✓ Et, les institutions de consultations (la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM), le Conseil Economique Social et Environnemental (CESE), les associations des professionnels).

En réalité, chacune de ces institutions se base sur des variables différentes par rapport aux autres pour impacter l'activité bancaire alternative sur tous les niveaux (commercial, financier, managérial et religieux). Aujourd'hui, les banques participatives au Maroc évoluent dans un environnement restreint et déterministe, caractérisé par une forte pression du Conseil Supérieur des Oulamas qui influence la stratégie commerciale et définit les produits et services proposés par les banques. Par ailleurs, il est chargé du contrôle continu de la conformité de l'activité de chaque banque aux principes islamiques et il est le seul établissement ayant le droit de donner des décisions religieuses à ces entités bancaires « Fatawas ».

En outre, le cadre réglementaire et juridique est défini par le Ministère de l'Economie et des Finances et la banque centrale du Maroc, qui ont proposé la nouvelle loi des banques islamiques promulguée en 2014. Ces institutions à leur tour, cherchent à garantir l'équilibre du secteur financier et à éviter tous les risques susceptibles d'entraver le succès de ce nouveau champ financier. Cependant, le cadre réglementaire de ces banques au Maroc est toujours incomplet et connaît des insuffisances ayant retardé la progression de l'activité et minimisé la diversité de l'offre.

Par ailleurs, d'autres particularités du champ bancaire islamique marocain se manifestent :

Le cadre partenarial riche

Les banques islamiques au Maroc prennent la forme de coentreprises entre des banques marocaines qui opèrent déjà dans le secteur bancaire conventionnel et des banques des pays du Golfe ayant une expérience dans le domaine. Plusieurs banques étrangères interviennent donc dans ce champ, comme il n'existe aucune banque marocaine indépendante. Ce qui conduit à l'élargissement du cadre partenarial et des intervenants au sein des banques.

Pour cette raison, la gouvernance globale de chaque banque alternative est appelée à répondre aux intérêts de tous les actionnaires marocains et étrangers. Pour cela, les dirigeants doivent créer de la valeur pour l'intégralité des partenaires et de prendre en compte les expériences du partenaire étranger sans négliger ses intérêts ni son savoir-faire (La théorie partenariale de la gouvernance, la théorie comportementale de la firme, des théories de l'apprentissage organisationnel et des théories des ressources et des compétences).

A son tour, le conseil administratif est appelé à optimiser la richesse partenariale et tirer profit des expériences à la fois des banques déjà actives dans le secteur bancaire au Maroc, ayant une connaissance parfaite du marché, des clients et du climat des affaires, et des établissements bancaires des pays du Golfe qui maîtrisent le métier et les outils du travail.

L'objectif de ces banques au Maroc sera non seulement la maximisation des profits pour les actionnaires ou le respect des principes chariatiques, mais aussi, la mise en place des processus décisionnels intégrant toutes les parties prenantes internes, à travers le développement des compétences pour innover et créer de nouvelles occasions d'investissement.

Les décisions religieuses indépendantes

Dans d'autres pays musulmans, chaque banque islamique embauche un savant en « charia » qui prend les décisions religieuses régissant les opérations bancaires. En effet, ce spécialiste en « fiqh al mouamalat » est considéré comme un salarié de la banque, et donc il est fortement influencé par les responsables du pouvoir interne. Ce qui remet en cause l'indépendance de sa position. Ainsi, le choix du « fqih » est fait selon une approche commerciale qui vise le choix du spécialiste le plus célèbre afin d'attirer le maximum de clients, en le rendant indirectement un facteur clef de succès de la politique de communication et de commercialisation. L'objectivité compromise de la décision religieuse rend encore plus difficile la mise en place

d'un système de bonne gouvernance garantissant la fiabilité de l'information à l'égard de toutes les parties prenantes.

Par contre, au Maroc, seul le Conseil Supérieur des Oulamas a le droit de décider sur les questions religieuses. Le rôle du comité de la charia pour la finance est limité à l'accompagnement, au suivi de l'application des décisions et réglementations islamiques et à la préparation d'un rapport annuel à déposer auprès du conseil central.

La clientèle particulière

Ce sont les partenaires externes et de manière prioritaire les clients qui valident l'efficacité des processus décisionnels de la banque. En effet, la clientèle des banques islamiques en général exige des produits et services respectant les principes islamiques, répondant à ses besoins et adaptés au changement économique et social. A ces caractéristiques s'ajoutent d'autres, relatives à la clientèle marocaine qui attend depuis plus d'une vingtaine d'années l'installation des banques participatives au Maroc.

C'est pourquoi, la clientèle marocaine s'impatiente à l'idée d'avoir accès aux produits et services islamiques, afin de vérifier et de s'assurer elle-même de la légitimité du processus opérationnel des banques participatives. Ainsi, la satisfaction de leurs attentes et le respect du Droit musulman, seront les principaux défis pour les banques participatives au Maroc.

Par ailleurs, les opérations à mener par ces banques vont générer certes des coûts de transaction engendrés par les échanges entre les entreprises – banques et clients – (Williamson, 1981). Ces coûts qui représentent la somme des coûts de négociation et de rédaction du contrat reliant deux entités et des coûts de toute modification du contrat en cas d'apparition de conflits, sont une mesure d'efficacité des institutions économiques surtout dans un contexte partenarial et idéologique particulier.

D'après l'ensemble des points traités, nous constatons que la banque participative est confrontée à la fois au souci d'être conforme au règlement et aux attentes des institutions officielles, d'atteindre les objectifs de rentabilité financière pour satisfaire ses actionnaires, de respecter les normes religieuses afin de satisfaire les besoins de ses clients. Pour cela, toute banque islamique est soumise à deux principaux organes de contrôle internes qui sont le comité d'audit interne et le comité religieux.

5. Le modèle de gouvernance des banques islamiques au Maroc :

Le marché bancaire marocain, est caractérisé par une forte présence du système bancaire conventionnel, un cadre fiscal restreint et en évolution continue en matière de contrôle et une complexité de la doctrine réglementaire. Cependant, ce secteur au Maroc peut tirer profit d'un certain nombre d'avantages rendant le royaume un environnement favorable pour l'instauration des banques islamiques.

Et donc, pour minimiser les risques et saisir les opportunités, le recours aux mécanismes de gouvernance s'impose. Dans ce cadre, les banques alternatives au Maroc, n'ont qu'à s'inscrire dans les démarches de bonne conduite au-delà des contraintes organisationnelles, concurrentielles et réglementaires pour assurer une mise en place réussie mais surtout pour garantir la survie au sein de ce secteur.

En effet, pour définir le modèle de gouvernance appliqué par les banques islamiques au Maroc, il faut mettre l'accent sur la nature des produits proposés, sur la politique des prix et la stratégie de communication et de commercialisation appliquée.

En réalité, les banques proposent un nombre limité de produits qui sont majoritairement des produits commerciaux ayant un faible risque en les comparant aux produits d'investissement qui ont un taux de risque plus important. Ainsi, les fonds qui alimentent ces produits n'émanent pas des épargnants mais plutôt des banques. Et ce, pour ne pas encourager le drainage excessif de l'épargne nationale.

Pour ce qui est des prix des produits et des services offerts, nous remarquons que les banques offrent des produits assez chers en appliquant des taux de réserve incompatibles avec la vision et les principes de la finance islamique, tout en étant insatisfaisants pour les clients.

En fin de compte, nous constatons qu'au Maroc plusieurs sont les acteurs influençant ce nouveau champ bancaire, mais pratiquement, ce sont la rigidité du cadre réglementaire et l'absence d'un écosystème complet qui ont impacté l'adoption d'un modèle optimal de gouvernance. A ce niveau, nous remarquons que les banques opèrent dans un cadre qui ne favorise généralement que les intérêts des actionnaires et assure une rentabilité stable pour les investisseurs au sein de ces banques. La conclusion que nous pouvons tirer de ce raisonnement est que jusqu'à maintenant, les banques islamiques au Maroc adoptent ***un modèle de gouvernance actionnariale.***

Conclusion et perspectives de recherche

En guise de conclusion, nous avons trouvé que le Maroc adopte encore le système de gouvernance traditionnel qui favorise les seuls intérêts des actionnaires considérés comme les seuls partenaires de l'entreprise.

En analysant le cadre institutionnel, nous pouvons dire que le système de gouvernance appliqué par ces banques et qui est largement dépassé d'un point de vue théorique est en effet imposé par l'insuffisance du cadre réglementaire qui n'a pas encore clarifié les règles à appliquer pour la majorité des produits et des services destinés au financement des projets d'investissement Halal et à encourager l'entrepreneuriat.

Les règles de gestion de risque imposées par Bank-Al-Maghrib ont aussi conduit à l'augmentation des prix au mécontentement de la clientèle marocaine, ce qui est aussi contradictoire avec les principes chariatiques.

En principe, la progression de ce nouveau secteur dépendra certes, de sa politique de gouvernance qui doit être adaptée aux orientations mondiales et à l'évolution de la science qui a prouvé l'inefficacité de la seule gouvernance actionnariale.

Dans ce sens, une adaptation du cadre réglementaire s'impose, comme les banques sont tenues de créer elles-mêmes leur environnement discrétionnaire. Le Maroc est un pays en mouvement continu sur tous les plans (économique, politique, écologique, religieux...etc.). Ainsi, les entreprises résidentes au Maroc et particulièrement les plus performantes chacune dans son domaine, sont des entreprises qui accompagnent les nouveautés du royaume et défendent les intérêts du pays.

Pour cela, ces nouvelles banques participatives n'auront pas le seul souci de réussir leur activité, mais également d'agir pour le bien général du Maroc et être socialement responsables, en s'intéressant à tous les piliers de la responsabilité sociale tout en accordant de l'importance aux aspects financiers et économiques.

C'est la raison pour laquelle, la gouvernance des banques participatives au Maroc doit garantir:

- ✓ L'adoption des codes de bonne éthique dans la réalisation des objectifs;
- ✓ Le bon traitement des parties prenantes et le respect de leur différence ;
- ✓ La responsabilité sociale, par la mise en place d'un milieu de travail favorable pour les salariés ;
- ✓ La contribution à la durabilité de l'environnement ;
- ✓ La contribution aux œuvres sociales ;
- ✓ La défense des causes nationales.

BIBLIOGRAPHIE

Akoum I & Haron, A., (2011), "Islamic banking : towards a model of corporate governance", *Journal for Global Business Advancement*, Vol.4, N°4, p.317-335. DOI: 10.1504/jgba.2011.043523.

Alchian, A., Demsetz, H., (1972), « Production, information costs and economic organization », *American Economic Review*, Vol.62, N°5.

Berle, A., Means, G., (1932), *The modern Corporation and private property*, Transactions Publisher.

Bitar, M. & Madiès, P., (2013), «Les spécificités des banques islamiques et la réglementation de Bâle III», *Revue d'économie financière*, Vol., N° 111. DOI : 103917/ecofi.111.0293.

Charreaux, G., (1997), *Le gouvernement des entreprises –Corporate governance- Théories et Faits*, Paris, Economica.

Chevallier, J., (2003), « La gouvernance, un nouveau paradigme étatique », *Revue française d'administration publique*, Vol.1-2, N°105-106.

Child, J., (1972), "Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice", *Sociology*, Vol.6, N° 1, pp.1-22. DOI: 10.1177/003803857200600101

Coase, R., C., (1937), "The nature of the firm", *Economica*, Vol.4, N°16, Novembre 1937. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>

Dionne-Proulx J., & Larochelle G., (2010), « Éthique et gouvernance d'entreprise », *Management & Avenir*. Vol.2, N°32, pp. 36-53.

Freeman, J., et Hannan, M., (1983), « Nich width and the dynamics of organizational populations », *American Journal of sociology*, Vol.88, 1983.

Hrebiniak, L. G. et Joyce, W. F., (1985), « Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism », *Administrative Science Quarterly*, Vol.30, N° 3, Septembre 1985, pp. 336-349.

Iqbal Z., (1997), « Islamic Financial Systems », *Finance & Development*, N° 43, p.42-45. HGGD.

Iqbal, Z. & Mirakhor A., (2006), « An introduction to Islamic Finance: Theory and Practice », *Editeur Wiley, Collection Wiley Finance*.

Jensen, M. C. & Meckling, W.H., (1976). « Theory of the firm: managerial behavior, agency costs, and ownership structure », *Journal of Financial Economics*, vol. 3, N° 4, p.305-360.

Loucif, R., (2010). « Particularisme des règles de gouvernance applicables aux banques islamiques », *Doctrine*, RTDF N°3, pp.90-96.

Mills P.S. & Presley J.R., (1999), *Islamic finance: Theory and practice*, *Macmillan press, London*.

Mirakhor A. & Krichene N. (2010), «Risk sharing and Islamic Finance», *IBS Intelligence*, NewHorizon Features.

North, D., (1990), "Institutions, Institutional Change and Economic Performance, Cambridge, *Cambridge University Press*.

Roberts, P., and Greenwood, R., (1997), “Integrating transaction cost and institutional theories: toward a constrained – efficiency framework for understanding organizational design adoption”, *Academy of Management Journal*, Vol. 17, 1997.

Solle, G., (2007), “Entre connaissance et action, où se situe l'éthique de la gestion ? » Dans : *Pour une dynamique éthique au sein de l'organisation*, Ch.9, Editions Télé-université, Ste-Foy, Presse de l'Université du Québec.

Thietart, R. A. (2014). *Méthodes de recherche en management*, 4e édition, Dunod, Paris. 47-157.

Verne J.F., (2006), « Le partage équitable de la valeur ajoutée : un facteur de bonne gouvernance pour l'entreprise », *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, N° 219, p.143-150. DOI : 10.1051/larsg : 2006034.

Williamson, O. E., “The Economics, of Organization: The Transaction Cost Approach”, *American Journal of Sociology*, Vol.87, N°3, Novembre 1981, pp. 548-577. <https://www.jstor.org/stable/2778934>

Yoshimori, M., (1995), “Whose company is it? The concept of the corporation in Japan and in the west”, *Long Range Planning*, Vol.18, N°. 4.

ZIED, C., et PLUCHART, J., J., (2006), « La gouvernance de la banque islamique », proposition de communication, Université de Picardie – CRIISEA, Février 2006.