

Policy Brief · 25 octobre 2026

Gouvernance bancaire à l'épreuve du numérique : prévenir le digital-washing et combler le déficit de contrôle

Transformation numérique, performance ESG et supervision dans les marchés émergents

Dorsaf BEN TALEB SFAR · Rim BOUSSAADA

Dorsaf BEN TALEB SFAR · Membre du Comité Scientifique International · Chercheure associée au CERGSi

Rim BOUSSAADA · Membre du Comité Scientifique International · Chercheure associée au CERGSi

Résumé

L'étude de 250 banques dans 25 marchés émergents entre 2015 et 2024 révèle des effets contrastés de la transformation numérique sur les performances ESG. Les gains sociaux ne s'accompagnent pas d'une amélioration globale significative. Les auteures examinent l'hypothèse du digital-washing, en précisent les limites méthodologiques et proposent une supervision fondée sur le reporting différencié et les capacités de gouvernance numérique.

Pour citer cette contribution

Dorsaf BEN TALEB SFAR · Rim BOUSSAADA (2026). « Gouvernance bancaire à l'épreuve du numérique : prévenir le digital-washing et combler le déficit de contrôle ». IEGSI.
<https://iegsi.eu/publications/gouvernance-bancaire-numerique-digital-washing>

Les analyses et opinions exprimées n'engagent que leur(s) auteur(s). La mise en forme éditoriale ne constitue pas une validation scientifique indépendante.

LE DÉFI : Le paradoxe de la transformation numérique dans les marchés émergents

La transformation numérique est souvent présentée comme un levier du développement durable, promettant une transparence accrue, une efficacité opérationnelle optimisée et une inclusion financière élargie. Dans les marchés émergents, cette dynamique est particulièrement aiguë : les institutions financières y voient une possibilité de « sauter des étapes » (leapfrogging) pour combler des déficits infrastructurels et atteindre des populations non bancarisées. Cependant, à mesure que l'importance stratégique accordée à la digitalisation et les dépenses en capital (CapEx) qui lui sont consacrées augmentent, un paradoxe structurel émerge. Le risque de « digital-washing » s'accroît. De nombreux établissements mettent en avant des discours technologiques ambitieux (intelligence artificielle au service de la finance verte, blockchain pour la traçabilité) sans que ces discours ne s'accompagnent d'une mise en œuvre opérationnelle proportionnée. Cette inflation discursive peut masquer des externalités négatives bien réelles : l'empreinte carbone croissante des data centers, l'obsolescence accélérée du matériel informatique et la diversion des ressources financières loin des projets de transition écologique réelle. Ce paradoxe est exacerbé par une combinaison de risques propre aux marchés émergents : une adoption rapide des technologies financières de pointe se heurte à des cadres réglementaires et de supervision encore en consolidation. Cette asymétrie de vitesse crée un terrain propice aux défaillances de marché. La complexité technologique, au lieu d'être un levier de transparence, peut être instrumentalisée pour opacifier les risques, diluer la responsabilité des conseils d'administration et détourner l'attention des parties prenantes des impacts environnementaux et sociaux réels. Pour l'IEGSI, comprendre ce décalage entre la promesse affichée et la réalité opérationnelle est la première étape pour anticiper les futurs chocs systémiques liés à la finance numérique.

LES PREUVES EMPIRIQUES : Décrypter le « digital-washing » et le déficit de contrôle

Pour dépasser les simples corrélations, notre analyse s'appuie sur un panel de 250 banques dans 25 marchés émergents (2015-2024), en utilisant un indice de digitalisation innovant, pondéré par l'action pour pénaliser le discours générique et valoriser les déploiements concrets. Cette approche fait apparaître trois constats qui éclairent la compréhension des liens entre technologie et durabilité :

L'asymétrie marquée des impacts ESG : Contrairement à l'hypothèse d'un bénéfice global, la digitalisation n'exerce aucun effet net significatif sur le score ESG agrégé. Ce résultat

nul masque l'annulation de forces opposées. La digitalisation améliore robustement la performance sociale (via l'expansion de l'inclusion financière et la réduction des coûts de transaction), tandis que les résultats sont contrastés pour les piliers environnemental et de gouvernance : le pilier environnemental présente un effet positif en FE et négatif en GMM, le GMM étant retenu comme estimation principale, et le pilier de gouvernance se dégrade significativement.

Une divergence entre les estimations : C'est l'apport méthodologique principal de cette recherche. Lorsque l'on utilise des modèles à effets fixes, la digitalisation apparaît positivement corrélée à la performance environnementale. Ce modèle capture la capacité accrue des banques digitalisées à mesurer, tracer et divulguer leurs impacts (amélioration de la qualité de l'information). À l'inverse, lorsque l'on utilise des modèles GMM dynamiques, qui contrôlent l'endogénéité et la persistance, le coefficient devient négatif. Cette divergence est cohérente avec l'hypothèse d'une dégradation de la performance environnementale réelle due à l'intensité énergétique des infrastructures et à l'« effet d'éviction » (crowding-out) : les capitaux et l'attention managériale sont détournés des projets verts au profit de la modernisation informatique urgente. Mais elle ne peut pas être interprétée comme une mesure directe de cette performance réelle, les deux modèles utilisant le même score environnemental déclaré ; elle peut aussi refléter une mauvaise spécification dynamique ou le biais de Nickell. Nous retenons le GMM comme spécification de référence pour l'inférence, le FE servant de contrôle de robustesse. Cet écart méthodologique constitue un indice convergent du fait que les banques les plus digitalisées communiquent mieux sur l'environnement sans nécessairement améliorer leur empreinte écologique réelle. Cette interprétation paraît plus plausible que les explications alternatives (causalité inverse, effet de composition), mais elle mériterait d'être testée plus avant.

Le déficit de contrôle : La décomposition de l'indice de digitalisation montre que ce sont spécifiquement les « applications technologiques avancées » (IA, algorithmes de crédit, blockchain) qui exacerbent la dégradation des scores de gouvernance. Notre analyse montre, via des tests d'interaction, que l'indépendance du conseil, traditionnellement considérée comme un mécanisme de contrôle robuste, n'atténue pas cette dégradation. Cette absence d'effet modérateur est cohérente avec l'hypothèse d'un déficit de compétence, sans la démontrer : l'article ne mesure pas directement l'expertise technologique du conseil. Elle suggère que le problème ne se réduit pas à une question d'incitation. La complexité inhérente aux systèmes algorithmiques crée des « boîtes noires » que les conseils d'administration, même composés d'administrateurs indépendants, peinent à auditer ou à challenger efficacement sans expertise technique pointue. Cette

opacité favorise les risques de biais algorithmiques, de failles de cybersécurité et de conflits d'intérêts non détectés.

IMPLICATIONS STRATÉGIQUES : Vers une gouvernance numérique souveraine et responsable

Ces résultats empiriques conduisent à écarter l'approche réglementaire « taille unique » (one-size-fits-all). Les cadres de supervision actuels, conçus pour un monde financier analogique, apparaissent structurellement insuffisants pour protéger les systèmes financiers des risques émergents liés au numérique, en particulier dans les régions où la qualité institutionnelle est faible.

L'analyse régionale comparative étaye une hypothèse de contingence institutionnelle : la détérioration de la gouvernance n'est pas une fatalité technologique, mais le produit d'un environnement réglementaire. La dégradation est sévère dans les zones à faible qualité réglementaire (où la tech sert à contourner les règles), mais elle est significativement atténuée dans les régions dotées de cadres de supervision robustes et multiniveaux.

Pour l'IEGSI, dont la mission est d'orienter les dynamiques qui façonnent le monde, l'enjeu est clair : il ne s'agit pas de freiner l'innovation, mais de l'encadrer pour qu'elle serve la souveraineté et la résilience. Les régulateurs des marchés émergents doivent passer d'une logique de conformité déclarative à une logique de supervision active des capacités. Cela suppose d'importer et d'adapter les meilleures pratiques internationales, notamment les Principes de gouvernance d'entreprise du Comité de Bâle (juillet 2015), qui insistent sur la compétence collective du conseil, et les Principes fondamentaux pour un contrôle bancaire efficace (révisés en 2024), qui renforcent la supervision des risques opérationnels et technologiques. Le règlement européen sur la résilience opérationnelle numérique (DORA) offre également un cadre précieux pour la gestion des risques liés aux tiers prestataires.

En transformant la maturité en gouvernance numérique en une condition sine qua non d'accès aux marchés et aux financements publics, les autorités peuvent inverser la dynamique du digital-washing et faire de la transformation numérique un véritable levier de développement durable et de stabilité financière.

RECOMMANDATIONS POUR L'ACTION PUBLIQUE : Une architecture de supervision en trois piliers

Les résultats empiriques de cette recherche appellent une refonte structurée de l'architecture de supervision numérique dans les marchés émergents. Plutôt que de multiplier les directives sectorielles fragmentées, nous proposons une approche intégrée en trois piliers, conçue pour neutraliser le digital-washing, combler le déficit de contrôle et transformer la conformité numérique en levier de compétitivité internationale.

Recommandation 1 : Imposer un reporting numérique différencié pour neutraliser le « digital-washing »

Le constat : Les rapports extra-financiers actuels agrègent indistinctement l'ensemble des dépenses numériques sous des rubriques génériques (« transformation digitale », « innovation technologique »), rendant impossible toute évaluation de la matérialité environnementale et sociale des investissements. Cette absence de distinction entre les catégories de dépenses favorise le digital-washing.

Modalités opérationnelles : Les autorités de supervision doivent imposer, dans les cadres de reporting extra-financier, une taxonomie numérique à deux niveaux.

Niveau 1 : Fondations technologiques : investissements en infrastructures de base (data centers, réseaux, systèmes centraux, matériel informatique). Cette catégorie doit faire l'objet d'une déclaration obligatoire de l'intensité carbone associée (Scope 1 et 2) et du ratio d'efficacité énergétique (PUE). Toutefois, le périmètre Scope 1 à 2 ne suffit pas à couvrir l'empreinte réelle des architectures bancaires contemporaines. Lorsque les data centers, les services cloud ou l'infrastructure de calcul sont externalisés, ce qui est devenu la norme pour les applications d'IA et de traitement de données à grande échelle, les émissions correspondantes relèvent du Scope 3 (catégorie 1 : biens et services achetés), et non du Scope 1 ou 2 de la banque déclarante. Le reporting du Niveau 1 doit donc inclure une obligation de déclaration des émissions de Scope 3 liées aux services cloud et aux data centres externalisés, faute de quoi le « digital-washing » environnemental se déplacera simplement du bilan carbone direct vers la chaîne de valeur, hors du champ de visibilité des superviseurs. Cette extension s'aligne sur les pratiques émergentes des juridictions avancées, où les émissions des services cloud et des data centres sont déclarées dans la catégorie 1 du Scope 3. À titre complémentaire, les data centres en colocation ou loués peuvent également relever de la catégorie 8.

Niveau 2 : Applications technologiques avancées : déploiements d'IA, blockchain, analytique prédictive, fintech d'inclusion. Cette catégorie doit être accompagnée d'une déclaration d'impact ESG mesurable.

Ancrage normatif : Cette granularité s'aligne sur les exigences de matérialité financière des normes ISSB (S1/S2), tout en répondant au principe de « double matérialité » (impact financier ET impact environnemental) porté par la CSRD européenne et les normes ESRS.

Impact attendu : Cette distinction permet aux superviseurs de confronter les discours de communication aux réalités des flux d'investissement, réduisant les asymétries d'information et le risque de mallocation du capital.

Recommandation 2 : Intégrer des « stress-tests de gouvernance numérique » dans les exigences prudentielles

Le constat : Nos résultats sont cohérents avec l'hypothèse que le « déficit de contrôle » identifié dans nos estimations relève moins d'un problème d'incitation que d'un déficit de compétence, sans permettre de trancher définitivement. L'absence d'effet modérateur de l'indépendance du conseil est cohérente avec cette hypothèse, sans la démontrer : l'article ne mesure pas directement l'expertise technologique du conseil. Les conseils d'administration peinent à superviser des systèmes algorithmiques complexes, créant des zones d'opacité propices aux risques opérationnels majeurs.

Modalités opérationnelles : Les autorités de supervision doivent intégrer, dans le cadre des revues prudentielles régulières (type processus SREP), un module spécifique de stress-test de gouvernance numérique, articulé autour de quatre dimensions : cartographie de la compétence numérique du conseil, audit des protocoles de cybersécurité et de gestion des tiers prestataires, évaluation des dispositifs d'éthique algorithmique, et test de scénario de crise technologique. Le terme « stress-test » est employé à dessein : il désigne un exercice structuré de revue des capacités de gouvernance, et non un test de résistance financière au sens strict.

Condition préalable de faisabilité : la capacité de supervision. Cette recommandation ne peut produire ses effets que si les superviseurs eux-mêmes disposent de la compétence technique nécessaire pour concevoir, administrer et interpréter ces stress-tests. Or, le déficit de compétence qui affecte les conseils d'administration n'épargne pas, par construction, les autorités de supervision des marchés émergents : celles-ci font face aux mêmes contraintes de ressources, à la même asymétrie d'information vis-à-vis des fournisseurs de technologies et, souvent, à une mobilité plus élevée de leurs experts vers le secteur privé. Imposer un stress-test de gouvernance numérique sans construire au

préalable la capacité de supervision correspondante risque de produire une conformité de forme, des exercices documentaires sans portée prudentielle réelle, qui reproduirait, au niveau du régulateur, le travers du digital-washing que la recommandation vise précisément à corriger. La mise en œuvre doit donc être séquencée : (i) évaluation de l'écart de compétence numérique des équipes de supervision ; (ii) programme de renforcement des capacités, y compris par la mutualisation régionale des expertises et le recours à des pairs évaluateurs issus de juridictions dotées de cadres matures ; (iii) seulement ensuite, déploiement du module de stress-test comme exigence prudentielle opposable. Sans ce séquençement, la recommandation transfère le déficit de contrôle du conseil d'administration vers le superviseur, sans le résoudre. Le FSAP, qui évalue les juridictions et les superviseurs et non les banques individuellement, peut servir d'outil de diagnostic et de comparaison de la capacité numérique des superviseurs ; les évaluations sont espacées de plusieurs années et reste volontaire pour la plupart des pays, ce qui limite sa portée opérationnelle.

Ancrage normatif : Cette recommandation s'inspire directement du Principe 2 des Principes de gouvernance d'entreprise du Comité de Bâle (juillet 2015), qui exige que les membres du conseil soient « qualifiés, individuellement et collectivement » pour comprendre les risques. Elle s'aligne également sur les Principes fondamentaux pour un contrôle bancaire efficace (révisés en 2024), notamment le CP14 (Gouvernance d'entreprise) et le CP25 (Risque opérationnel et résilience opérationnelle). Elle s'inspire enfin des exigences de résilience du Règlement (UE) 2022/2554 du 14 décembre 2022 sur la résilience opérationnelle numérique du secteur financier (DORA) (JO L 333 du 27.12.2022, applicable depuis le 17 janvier 2025), qui impose des tests de scénarios de perturbation ICT avancés.

Impact attendu : Cette mesure garantit que la complexité technologique ne devienne pas un vecteur d'opacité ou de risque systémique, et crée une incitation forte pour les banques à investir dans la montée en compétence de leurs organes de gouvernance.

Recommandation 3 : Conditionner les incitations publiques à la maturité en gouvernance numérique

Le constat : Dans de nombreux marchés émergents, les pouvoirs publics subventionnent la digitalisation bancaire de manière indifférenciée. Cette approche crée des effets d'aubaine : des établissements engagés dans le digital-washing bénéficient d'avantages fiscaux et d'accès privilégiés aux guichets de financement, sans contrepartie en termes d'impact réel.

Modalités opérationnelles : Les régulateurs et les ministères des finances doivent transformer les mécanismes d'incitation publique en leviers de gouvernance responsable. L'accès aux guichets de financement du développement, aux incitations fiscales, aux programmes de garantie publique et aux facilités de refinancement ciblées ou de développement des banques centrales, à l'exclusion des dispositifs généraux de liquidité et de prêteur en dernier ressort, qui relèvent des mandats de politique monétaire, doit être conditionné à : (i) la conformité au reporting numérique différencié ; (ii) des résultats satisfaisants aux stress-tests de gouvernance numérique ; (iii) la démonstration d'impacts sociaux et environnementaux mesurables.

Ancrage normatif : Cette approche s'inspire des cadres de supervision multiniveaux développés dans les juridictions les plus avancées. Elle s'appuie également sur le Principe 2 des Principes de gouvernance d'entreprise du Comité de Bâle (juillet 2015), qui exige que les membres du conseil soient qualifiés pour leurs fonctions et comprennent clairement leur rôle, qui offre un point d'ancrage normatif direct pour la conditionnalité, en liant l'accès aux incitations publiques à la démonstration que le conseil dispose de la compétence collective requise pour superviser la transformation numérique. Le contrôle banque par banque reste du ressort des superviseurs nationaux ; le FSAP, qui évalue les juridictions et les superviseurs et non les établissements, ne permet pas de vérifier si une banque donnée a droit aux incitations et n'est donc pas mobilisé ici comme véhicule de conditionnalité individuelle.

Impact attendu : Cette conditionnalité transforme la gouvernance numérique d'une contrainte de conformité en un avantage compétitif réel pour l'accès au capital, créant une course vers le haut (race to the top) entre les établissements.

CONCLUSION : Vers une souveraineté numérique responsable

La transformation numérique des systèmes bancaires des marchés émergents ne doit plus être subie comme une contrainte exogène. Elle doit être orientée, encadrée et transformée en projet de souveraineté financière et de développement durable.

Les résultats empiriques présentés dans ce brief sont cohérents avec l'hypothèse selon laquelle, sans supervision active, la digitalisation peut favoriser des pratiques de digital-washing environnemental et un déficit de gouvernance. Mais ces externalités négatives ne sont pas une fatalité technologique, elles sont le produit d'architectures réglementaires inadaptées. Là où la qualité institutionnelle est forte, là où les cadres de supervision sont robustes et multiniveaux, la dégradation environnementale et de

gouvernance est significativement atténuée, sans que l'on puisse conclure à une inversion de tendance ; les gains d'inclusion, eux, sont plus robustes.

Pour l'IEGSI, l'enjeu dépasse la seule régulation sectorielle. Il s'agit de construire, dans les marchés émergents, les fondations d'une souveraineté numérique responsable, c'est-à-dire la capacité d'un territoire à maîtriser ses choix technologiques, à en contrôler les impacts, et à en capter la valeur au service de son développement. Les trois recommandations formulées forment un système cohérent et progressif. En adoptant cette architecture, les autorités des marchés émergents pourront maximiser les gains d'inclusion financière, neutraliser les risques de digital-washing, et positionner leurs systèmes financiers comme des partenaires crédibles dans les chaînes de valeur financières internationales.

Références clés

Ben Taleb Sfar, D., & Boussaada, R. (2026). When Technology Meets Sustainability: Digital Transformation, Governance Competence Gap, and ESG Performance of Banks in Emerging Markets. *Thunderbird International Business Review* (in press). <https://doi.org/10.1002/tie.70163>

Bentaleb, D. (2026). Digital transformation and ESG performance in emerging-market banks: asymmetric effects across environmental, social and governance pillars. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 36(5), 935 à 959. <https://doi.org/10.1108/CR-06-2025-0189>

Sfar, D. (2026). Can digital banks be truly green? ESG challenges in emerging markets. *International Journal of Disclosure and Governance*, 1-21. DOI: 10.1057/s41310-026-00417-4.

Comité de Bâle sur le contrôle bancaire (2015). Principes de gouvernance d'entreprise pour les banques (juillet 2015). Banque des Règlements Internationaux (BRI), Bâle. (Voir spécifiquement le Principe 2 sur la qualification individuelle et collective des membres du conseil).

Comité de Bâle sur le contrôle bancaire (2024). Principes fondamentaux pour un contrôle bancaire efficace (révisés en 2024). Banque des Règlements Internationaux (BRI), Bâle. (Voir spécifiquement le CP14 sur la gouvernance d'entreprise et le CP25 sur le risque opérationnel et la résilience opérationnelle).

Parlement européen et Conseil de l'Union européenne (2022). Règlement (UE) 2022/2554 du 14 décembre 2022 sur la résilience opérationnelle numérique du secteur financier (DORA). Journal officiel de l'Union européenne, L 333 du 27.12.2022 (applicable depuis le 17 janvier 2025).

IFRS Foundation. International Sustainability Standards Board (2023a). IFRS S1 General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information. Londres : IFRS Foundation, juin 2023.

IFRS Foundation. International Sustainability Standards Board (2023b). IFRS S2 Climate-related Disclosures. Londres : IFRS Foundation, juin 2023.

Parlement européen et Conseil de l'Union européenne (2022). Directive (UE) 2022/2464 du 14 décembre 2022 en ce qui concerne la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises (CSRD). Journal officiel de l'Union européenne, L 322 du 16.12.2022.

Commission européenne (2023). Règlement délégué (UE) 2023/2772 du 31 juillet 2023 complétant la directive 2013/34/UE en ce qui concerne les normes d'information en matière de durabilité (ESRS). Journal officiel de l'Union européenne, L, 2023/2772, 22.12.2023.

World Resources Institute & World Business Council for Sustainable Development (2011). Greenhouse Gas Protocol à Corporate Value Chain (Scope 3) Accounting and Reporting Standard. Washington, DC / Genève : WRI & WBCSD.

Fonds monétaire international & Banque mondiale (2024). Financial Sector Assessment Program (FSAP), Programme d'évaluation du secteur financier. Cadre conjoint d'évaluation de la supervision bancaire par rapport aux Principes fondamentaux du Comité de Bâle. <https://www.imf.org/en/Activities/FSAP>

Déclaration d'intérêts

Les auteures déclarent n'avoir aucun conflit d'intérêts financier ou personnel en relation avec cette recherche. Les auteures sont membres du Comité scientifique de l'IEGSI ; conformément à la charte de l'Institut, les membres du Comité scientifique ne participent pas à l'examen de leurs propres textes. Cette déclaration est faite en application de la charte éditoriale de l'IEGSI.