

UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI - TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION

Département des Sciences de Gestion
Filière des Sciences Financières et Comptabilité



Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de Master
Spécialité : Audit & Contrôle de Gestion

THEME

AUDIT INTERNE ET GOUVERNANCE DES BANQUES

Réalisé par :

UWAMAHORO Aline Micheline

Encadré par :

Mr. OUSSAID AZIZ

Devant le jury composé de

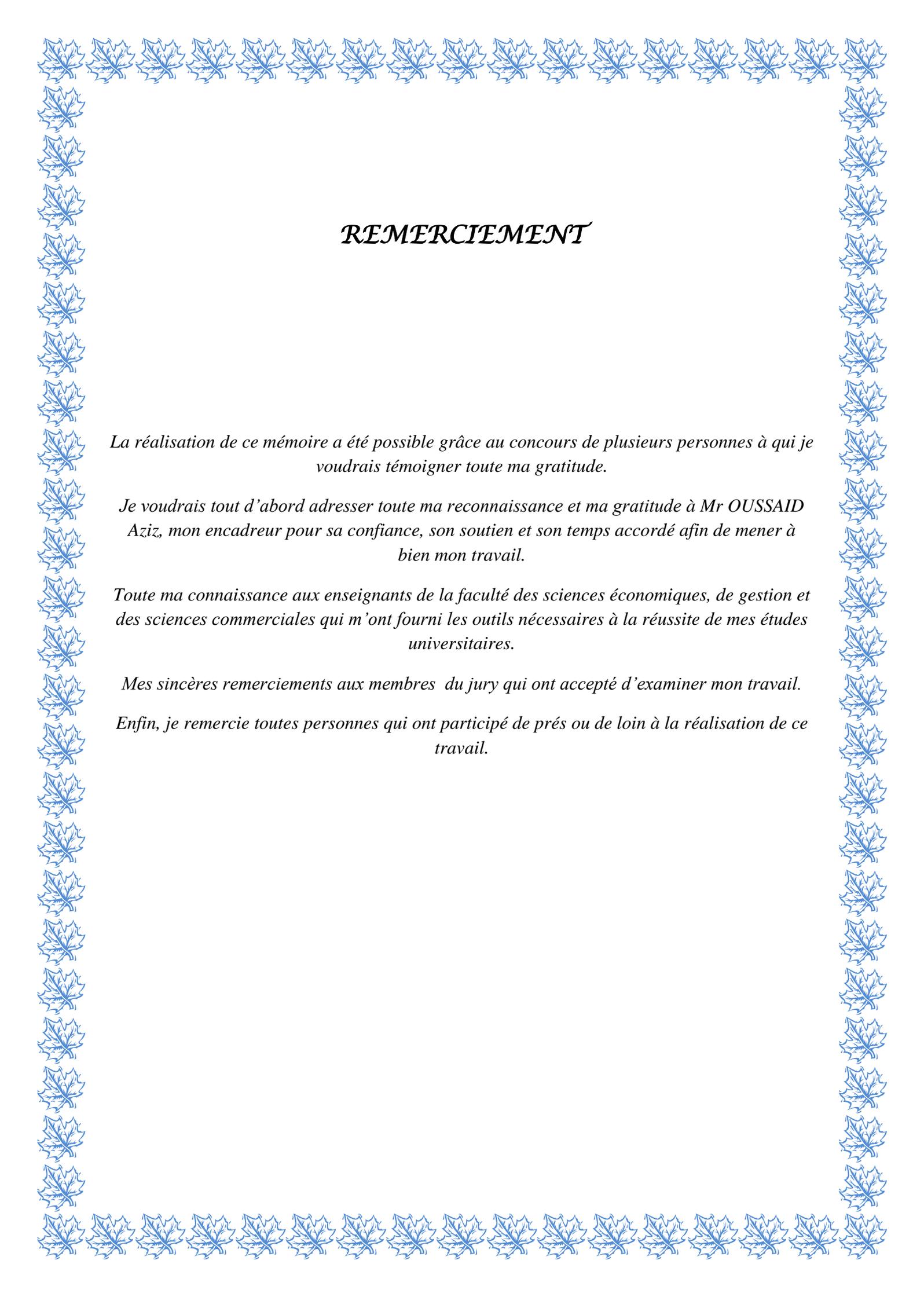
Président: Mr. HOCINE Sam, MCA, UMMTO

Examineur: Mr. HADJON Abdelaziz, MAA, UMMTO

Rapporteur : Mr. OUSSAID Aziz, MAA, UMMTO

8^{ème} Promotion

Année universitaire 2021/2022



REMERCIEMENT

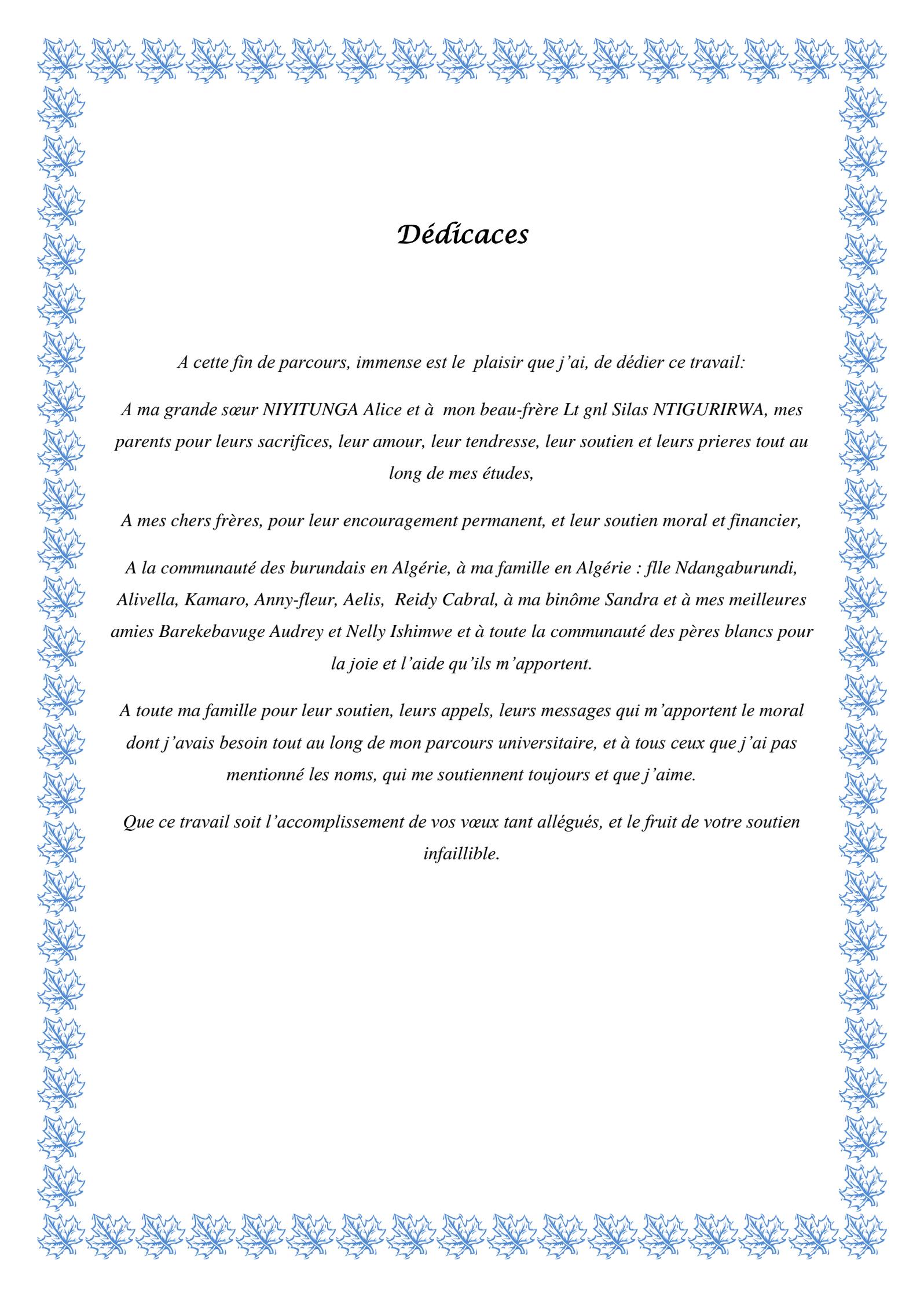
La réalisation de ce mémoire a été possible grâce au concours de plusieurs personnes à qui je voudrais témoigner toute ma gratitude.

Je voudrais tout d'abord adresser toute ma reconnaissance et ma gratitude à Mr OUSSAID Aziz, mon encadreur pour sa confiance, son soutien et son temps accordé afin de mener à bien mon travail.

Toute ma connaissance aux enseignants de la faculté des sciences économiques, de gestion et des sciences commerciales qui m'ont fourni les outils nécessaires à la réussite de mes études universitaires.

Mes sincères remerciements aux membres du jury qui ont accepté d'examiner mon travail.

Enfin, je remercie toutes personnes qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de ce travail.



Dédicaces

A cette fin de parcours, immense est le plaisir que j'ai, de dédier ce travail:

A ma grande sœur NIYITUNGA Alice et à mon beau-frère Lt gnl Silas NTIGURIRWA, mes parents pour leurs sacrifices, leur amour, leur tendresse, leur soutien et leurs prières tout au long de mes études,

A mes chers frères, pour leur encouragement permanent, et leur soutien moral et financier,

A la communauté des burundais en Algérie, à ma famille en Algérie : flle Ndangaburundi, Alivella, Kamaro, Anny-fleur, Aelis, Reidy Cabral, à ma binôme Sandra et à mes meilleures amies Barekebavuge Audrey et Nelly Ishimwe et à toute la communauté des pères blancs pour la joie et l'aide qu'ils m'apportent.

A toute ma famille pour leur soutien, leurs appels, leurs messages qui m'apportent le moral dont j'avais besoin tout au long de mon parcours universitaire, et à tous ceux que j'ai pas mentionné les noms, qui me soutiennent toujours et que j'aime.

Que ce travail soit l'accomplissement de vos vœux tant allégués, et le fruit de votre soutien infallible.

Liste des abréviations

IFACI: Institut Française d'Audit et de Contrôle Interne

COSO: Committee of Sponsoring Organizations

AMF: Autorite de Marché Financier

CNCC: Compagnie Nationale de Commissaires aux Comptes

PCEC : Plan Comptable des Etablissements de Crédits

IIA : Institute of Internal Auditors

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economique

ISO : International Organization for Standardization

OPA : Offre Publique d'Achat

IAS : International Accounting Standards

IFRS: International Financial Reporting Standards

CA: Conseil d'Administration

LCR: Liquidity Coverage Ratio

NSFR: Net Stable Funding Ratio

SEC: Securities and Exchange Commission

AICPA: American Institut of Certified Public Accountants

SAP: Statements on Auditing Procedure

EMAS: Eco- Management and Audit scheme

IFA: Institut Française des Administrateurs

BCA: Banque Centrale d'Algérie

CAD: La Caisse Algérienne de Développement

AACIA : Association des Auditeurs Consultants Internes Algériens

BCIA : Banque pour Commerce et l'Industrie d'Algérie

Sommaire

Remerciement	
Dédicace	
Liste des abréviations	
Sommaire	

Introduction générale01
------------------------------------	------------

**Chapitre 1 :
Banques et Contrôle interne**

Introduction	04
Section 1 : Généralités sur les banques	05
Section 2 : Le contrôle interne dans les banques	19
Section : Les risques liés aux activités bancaires	30
Conclusion	41

Chapitre 2 :

La gouvernance bancaire et l'audit interne

Introduction	42
Section 1 : Notions de gouvernance	43
Section 2 : L'audit interne	67
Section 3: Le rôle de l'audit interne dans la gouvernance des banques	79
Conclusion	89

Chapitre 3 :

La place de la gouvernance dans les banques Algériennes

Introduction	90
Section 1 : Système bancaire algérien.....	91
Section 2 : L'importance du rôle de l'audit interne dans le processus de la gouvernance	118
Section 3 : L'analyse du système de la gouvernance dans les banques algériennes	127
Conclusion	133
Conclusion générale	134

Bibliographie

Table des matières

Introduction générale

Introduction générale :

Un système de gouvernance d'entreprise couvre l'ensemble des mécanismes qui régissent la conduite des administrateurs et gère leurs relations avec les actionnaires.

La banque comme l'entreprise est confrontée à un certain nombre des risques internes et externes. De plus, une banque est confrontée à des risques propres au métier bancaire. La surveillance des risques, à l'aide d'un dispositif de contrôle interne approprié, permet de garantir la performance de celle-ci.

Dans l'environnement en perpétuel, et avec tous les scandales financiers qui ont marqué l'économie mondiale, aux Etats-Unis, l'Europe, le Japon et notamment la crise de 2007-2009, ont bouleversé les organisations qui dorénavant ont recherché leurs besoins d'assurance à travers la fonction d'audit interne.

L'audit interne est devenu un élément essentiel pour la bonne gouvernance d'une organisation. A cause de la rapidité des évolutions de système bancaire au niveau de la diversification des produits, des développements techniques et de leurs expansions, les banques se trouvent de plus en plus confrontées à de nouveaux risques plus complexes.

Le respect des règles prudentielles n'est plus suffisant pour protéger les banques contre les nouveaux risques. Donc l'existence d'une structure d'audit interne devient un outil impératif pour rendre l'organisation plus efficace et détecter tous les risques de leur activité.

L'audit interne donne une assurance raisonnable sur les opérations de la banque, sur les décisions prises et contribue à la réalisation des objectifs des dirigeants. Tout ceci, en prenant appui sur les procédures, les lois et les règles qui régissent la profession. Et en proposant les recommandations pour une meilleure amélioration de l'activité bancaire.

L'audit interne est une fonction indispensable dans le système de contrôle bancaire et notamment pour l'amélioration de la gouvernance bancaire.

Depuis quelques années, la notion de gouvernance est au centre des préoccupations des gouvernants et gouvernés. Elle a concerné en premier les entreprises, puis elle s'est propagée aux banques. L'apparition de la gouvernance de la banque est due à l'extension du secteur bancaire et son influence sur l'ensemble de l'économie.

« La banque est au centre des transactions économiques. C'est le principal noyau de financement de l'économie » (Anderson et Campbell 2004). En effet, la bonne gouvernance de la banque influence directement les autres parties prenantes. Et dans ce contexte l'audit interne est primordial pour une bonne gouvernance.

L'audit interne joue à travers ses qualités personnelles un rôle important dans le processus de la gouvernance bancaire en détectant les anomalies et en limitant les risques. Il offre ainsi les conseils nécessaires pour améliorer la performance et l'efficacité de la banque.

Dans ce travail de recherche, on s'intéressera d'abord à la place qu'occupe la gouvernance au sein des banques ensuite aux défis et à la contribution de l'audit interne en tant qu'instrument au service de la gouvernance bancaire.

Dans cette perspective, la problématique de recherche est formulée de la manière suivante :

« Quelle serait la contribution qu'apporte l'audit interne dans de la gouvernance des banques ? »

De cette question principale découlent les questions secondaires suivantes :

Q1 : l'audit interne contribue-t-il à l'amélioration de la gouvernance de la banque ?

Q2 : comment est conduite la mission d'audit interne au sein de la banque ?

Pour aborder cette problématique, on va supposer les hypothèses suivantes :

H1 : l'audit interne est un outil principal dans la gestion des risques afin d'améliorer la gouvernance de la banque.

H2 : Un bon déroulement d'une mission d'audit est la base du contrôle ce qui influence la gouvernance bancaire.

Pour répondre à notre principale question nous avons adopté une méthodologie basée sur la démarche suivante :

En premier temps, nous avons opté à une méthode descriptive en se basant sur une recherche bibliographique par la consultation de différentes sources d'informations telles que les ouvrages, les ordonnances, les lois et des articles, et des sites internet.

En second temps, ce sera la méthode analytique en se basant sur les ouvrages de différents auteurs ayant traité le sujet

Le plan de travail :

Afin d'apporter les éléments de réponse les plus pertinents aux questions précédemment

cités, nous avons adopté un plan de travail réparti en trois chapitres :

Le premier chapitre intitulé « **Généralités sur les banques** » sert à présenter la banque, identifier tous les types de risque inhérents à l'activité bancaire et le processus de gestion pour faire face à ce dernier ;

Le second chapitre intitulé « **la gouvernance bancaire et l'audit interne** », présente tous ce qui se rattache à ces deux concepts ; la première section sera destinée à la notion de gouvernance puis en deuxième section on verra tout ce qui concerne l'audit interne et enfin en troisième section destinée à montrer le rôle de l'audit interne dans la gouvernance bancaire

Le troisième chapitre intitulé « **la place de la gouvernance dans les banques algériennes** ».

Dans la première section on va s'intéresser sur le système bancaire algérien dans son ensemble, ensuite dans la seconde section on parle de l'importance de l'audit interne dans la gouvernance des banques algériennes et la dernière section sera consacrée à l'analyse du système de la gouvernance dans les banques algériennes.

Intérêts du thème

Non seulement son intérêt répond à l'exigence académique selon laquelle tout étudiant finaliste du cycle de master doit produire un mémoire, mais aussi porte un intérêt personnel qui est mon intention de laisser une documentation utile pour ceux qui viendront après moi.

Notre étude porte aussi un intérêt social vu que l'audit interne et la gouvernance sont des notions récentes et éthiques qu'on doit développer.

Limites de l'étude :

L'étude que nous avons menée, s'est limitée sur les recherches théoriques qui est dû aux difficultés d'accès au stage pratique, ce qui ne nous permet pas de généraliser les conclusions auxquelles nous avons abouties sur l'ensemble des banques en Algérie.

*chapitre I: banques et
contrôle interne*

Introduction

Les banques occupent un rôle central au sein du système économique et financier d'une nation, la spécificité de ce secteur d'activité réside dans la collecte de dépôt, la distribution de crédit, et la gestion des moyens de paiement, tout en assurant à sa clientèle des garanties d'une sécurité suffisante.

Dans un secteur d'activité où les risques sont au cœur du métier, les banques sont soumises à une pression de différentes autorités de tutelle et du législateur laissant apparaître la notion de la bonne gouvernance. C'est pourquoi, il est nécessaire de s'interroger sur le rôle et l'organisation du contrôle interne des établissements bancaires.

Le contrôle interne joue un rôle prépondérant et stratégique de nos jours au sein d'une banque. Il est une action collective au sens où il engage l'action conjuguée d'un grand nombre d'acteurs mais toutefois le contrôle interne a des limites et il doit être évalué par l'audit interne qui devient la fonction vitale et se situe au cœur de management.

Cependant, nous ne pouvons pas parler du contrôle interne bancaire sans parler de la banque, qui est sa zone d'action. Il est donc primordial de définir d'une manière générale la notion de la banque. Pour ce faire, nous allons subdiviser ce chapitre en trois sections :

- D'abord, au niveau de la première section, nous aborderons les généralités sur la banque
- Ensuite dans la deuxième section, on parlera le contrôle interne bancaire;
- Enfin, la dernière section nous permettra d'évoquer les risques liés aux activités bancaires

Section 01 : Généralités sur la banque

Les banques jouent un rôle essentiel dans la stabilité et le fonctionnement du système financier, et sont en général soumises à une importante surveillance prudentielle de la part de l'Etat.

L'origine des banques remonte à partir de la fin du 18^e siècle, mais surtout du 19^e siècle en pleine révolution industrielle que l'essor des banques est favorise par trois facteurs : le developpement de la monnaie fiduciaire c'est-à-dire les billets ; puis de la monnaie scripturale (les chèques par exemple) ; ainsi que l'utilisation des titres (les actions) pour financer les entreprises commerciales.

1. Définition et les différents types de banques

1.1 Définition

La notion « banque » provient du mot italien « banca » qui signifie banc. Le terme banque est l'appellation générique habituellement utilisée pour désigner « un ensemble d'organisation, statuts ou activités fort différents »¹. Il convient donc de définir plus précisément ce que ce terme recouvre en adoptant successivement trois approches,

- une approche théorique ou la fonction d'intermédiaire financier est privilégiée ;
- Une approche institutionnelle liée à la notion d'établissement de crédit ;
- une approche plus professionnelle qui reconnaît la diversité du métier de banquier.²

La notion de la banque est associée à plusieurs définitions. Nous évoquerons quelques-unes

Le **législateur Algérien** définit les banques comme étant des personnes morales habilitées à effectuer au titre de profession habituelle les opérations citées à l'article 66 de **l'ordonnance 03-11** relative à la monnaie et crédit du 26 aout 2003 qui stipule : « *les opérations de banque comprennent la réception de fonds du public, les opérations de crédit ainsi que la mise a disposition des moyens de paiement et la gestion de ceux-ci.* »³

Dewatripont M et Tirole J définissent la banque comme suit : « *Une banque est un intermédiaire financier qui participe à l'organisation du système des paiements et qui assure le financement indirect des entités en déficit financier par les agents en surplus financier.* »

¹ S.COUSSEGUER : « la banque : structures, marchés, gestion », ED DALLOZ, paris, 1994, P05

²S.COUSSEGUER.G, BOURDEAUX : « Gestion de la banque »,7^eme édition, DUNOD, paris 2013, P04

³ Ordonnance n03-11, du 26 aout 2003 relative a la monnaie et au crédit, article 66 consulte le 16/10/2022

Au niveau microéconomique, les intermédiaires financiers transforment des titres émis par les entreprises et autres emprunteurs en dépôts à vue, comptes d'épargne ou autres avoirs désirés par les ménages

Scialom L définit la banque à son tour comme suit : « *Une banque est un intermédiaire financier spécifique, dans la mesure où sa fonction traditionnelle est d'octroyer des crédits et de collecter des dépôts. Elle prête à moyen-long terme et emprunte à court terme.* »⁴

1.1.1. Définition juridique⁵

Les articles 66 à 72 de l'ordonnance n°03-11 du 26 Août 2003 complétée et modifiée par l'**ordonnance n° 10-04** du 28 août 2010 relative à la monnaie et au crédit définissent la banque comme étant : « *une personne morale qui effectue à titre de profession habituelle et principalement les opérations de la banque ainsi que certaines opérations connexes à leurs activités* ».

Selon l'article 67 de la même ordonnance, les opérations de la banque comprennent :

- La réception des fonds du public ;
- Les opérations de crédit ;
- La mise en place des moyens de paiement et la gestion de ceux-ci.

Et selon l'article 72 les opérations connexes comprennent :

- Le change ;
- Les opérations sur l'or, les métaux précieux, les pièces ;
- Le placement, la souscription, l'achat, la gestion, la garde, la vente de valeur mobilière et de tout produit financier ;
- Conseil et assistance en matière de gestion du patrimoine ;
- Le conseil et l'assistance en matière de gestion financière, ingénierie financière.

1.1.2. Définition économique

Une banque est une institution habilitée à effectuer des opérations de banque c'est-à-dire : gestion des moyens de paiement ; octrois des crédits ; réception de dépôts de public ; prestation de service d'investissement, ce qui caractérise une banque par rapport à une

⁴ SCIALOM L ; « Economie Bancaire » ; Paris, Collection REPERES ECONOMIE, 2014 p11-12

⁵ Article 66 à 72 de l'ordonnance 03-11 du 28/08/2003, modifiée par l'ordonnance 10-04 de 28/08/2010.

institution financière non bancaire c'est son pouvoir de création de monnaie⁶. Donc par la banque, nous comprenons les établissements qui exercent d'une part les activités d'intermédiation financière et de placement, c'est-à-dire : la collecte de dépôts, la distribution de crédit et d'autre part les prestataires de services (moyens de paiement, les opérations de change etc....).

1.2. La typologie des banques ⁷

La mise en œuvre des activités économiques donne lieu à des recettes et des dépenses dans les comptes des différents agents. Certains vont se trouver excédentaires, d'autres déficitaires. L'existence du système financier s'explique par ce déséquilibre des comptes individuels.

La typologie des banques nous permet de souligner l'existence de plusieurs catégories de banques :

1.2.1. Les banques commerciales

Les banques commerciales sont également appelées banques de détail. Ce sont les types les plus connus. En effet, les banques commerciales sont des banques où nous avons tous les comptes bancaires et des comptes d'épargne. Ces banques fournissent des services bancaires à leurs clients particuliers ou entreprises. Parmi ces services bancaires, on peut citer :

- Fournir des comptes bancaires et tous les services qui y sont attachés, tels que la fourniture de moyens de paiement ;
- Différents crédits ou prêts ;
- Dépôt (compte d'épargne)

Dans les banques commerciales, il existe différents types de banques : les banques traditionnelles, les banques en ligne, les banques mobiles ou les nouvelles banques. On peut trouver également des banques de dépôts uniquement. Ces types de banques ne fournissent aucun service autre que les dépôts.

⁶ Alain BEITONE et autres : « Dictionnaire de science économique », 3^{ème} édition, ED Mehdi, P 23

⁷ S.DE COUSSERGUES, op-c-it, 1996, P13

1.2.2. Les banques d'affaires

Ce sont les banques qui réduisent leurs activités au financement et la gestion des autres établissements en leur octroyant des crédits ou encore de participer dans leur capital. Elles interviennent donc sur le marché des capitaux et travaillent avec leurs ressources propres.

1.2.3. Les banques d'investissements

Les banques d'investissement opèrent sur les marchés financiers. Ces banques achètent des actions en permanence, des obligations ou des produits dérivés sur le marché financier. Elles peuvent également prendre en charge les activités de financement des sociétés nouvellement cotées ou gérer les opérations de change.

1.2.4. Les banques d'épargne ou de prévoyance

Spécialisées dans la collecte des ressources des petits épargnants, leurs dépôts sont la plupart des cas a court terme et qui prennent la forme de livret d'épargne, ils peuvent être des dépôts a terme en prenant la forme des bons de caisse ou d'obligations.

1.2.5. La banque centrale⁸

La banque centrale est la banque qui dans un pays assure l'émission de la monnaie légale et le contrôle du volume de la monnaie et du crédit. Qualifier de la banque des banques, « elle a pour mission de créer et de maintenir, dans le domaine de la monnaie, du crédit et des changes, les conditions les plus favorables a un développement ordonné de l'économie national, en promouvant la mise en œuvre de toutes les ressources productives du pays, tout en veillant a la stabilité interne et externe de la monnaie. A cet effet, elle est chargée de régler la circulation monétaire, de diriger et de contrôler, par tous les moyens appropriés, la distribution du crédit, de veiller à la bonne gestion des engagements financiers à l'égard de l'étranger et de régulariser le marché des changes. »

1.2.6. Banque en ligne

Avec l'émergence et la progression des nouvelles technologies, on assiste au développement des banques en ligne qui proposent les même services que les banques de détail, a la différence de l'absence de contact physique, car tout se fait sur internet, en

⁸ M.MANSOURI : « système et pratiques bancaires en Algérie », ED Houma, Alger, 2005, P13

contrepartie le rôle de conseil est moins développé, elle s'adresse généralement à un public maîtrisant la technologie numérique.

Notons qu'il existe des banques appelées les banques mixtes qui partagent les caractéristiques avec les banques des dépôts et des banques d'affaires.

2. Rôles de la banque

La définition économique de la banque donnée par **GARSUALT. P et PRIAMI** montre

les principaux rôles joués par la banque dans l'économie. Ils définissent la banque comme étant : « *l'intermédiaire entre offreurs et demandeurs de capitaux et ceci à partir de deux processus distincts :*

- *En intercalant son bilan entre offreurs et demandeurs de capitaux, c'est l'intermédiation bancaire ;*
- *En mettant en relation directe offreurs et demandeurs de capitaux sur un marché de capitaux (marché financier, monétaire...) « c'est la désintermédiation.⁹ » Donc à partir de cette définition on déduit que le rôle des banques et établissements financiers est de faire un rapprochement entre offreurs et demandeurs de capitaux et cela par : La collecte des fonds sous formes de dépôts à vue, d'épargne , apurés des offreurs de capitaux et leur distribution sous forme de crédit, cette action est appelé « l'intermédiation bancaire » ; les actions d'investissements directs sur les marchés par les offreurs de capitaux financent auprès des mêmes marchés les demandeurs de capitaux, cette action est appelée « la désintermédiation ».*

2.1.Le rôle économique des banques

La banque est un intermédiaire financier au cœur des systèmes de paiement et du financement des agents économiques. Pour se financer, elle crée de la monnaie¹⁰, et assure également d'autres rôles cites ci-dessous.

2.1.1. La gestion des moyens de paiement

La gestion des moyens de paiement d'une manière générale, permet de régler une dette provenant des transactions commerciales ou financières. La gestion des moyens de paiement

⁹ P.GARSUALT. S. PRIAMI : « la banque, fonctionnement et stratégie. »,2ème édition, economica, Paris 08

¹⁰ DEWATRIPONT M., TRIROLE J., « La réglementation prudentielle des banques », Paris, éditions Payot Lausanne, (1993), p27

est un service fondamental qui repose sur les infrastructures lourdes et complexes, mais il est peu reconnu du public. La banque gère la monnaie fiduciaire ou les opérations en espèce : versement, retraits, et mise à disposition. La monnaie fiduciaire est utilisée pour les règlements des faibles montants. Le versement s'effectue par le titulaire du compte et par toute personne sans avoir à justifier de son identité. Contrairement aux versements, les retraits ne peuvent pas être effectués par quiconque, seul le titulaire du compte ou son mandataire peut le faire.

2.1.2. Le financement public

Parler le secteur public n'est pas synonyme d'entreprises publiques, mais il s'agit du secteur public au sens large : l'Etat, les collectivités locales et les organismes publics. De façon différente par rapport aux entreprises ce secteur utilise quatre principaux services financiers a savoir :

- Les services de gestion des flux ;
- L'octroi des crédits directs ;
- Les services d'accès au marché (émission de titres de créances) ;
- les contrats de partenariats publics-privé (délégation ou concessions de services publics)¹¹

2.1.3. Le financement des entreprises

Avec les entreprises, l'activité bancaire a beaucoup évolué, de l'octroi simple de crédits vers les prestations précises tels que l'émission et placement de titres, conseil en matière d'ingénierie financière, financements structures et la couverture des risques. En effet, les banques offrent une panoplie de crédits adaptée a chaque besoin qui sont classes de façon générale, en crédits d'exploitation, crédit d'investissement et ceux finançant le commerce extérieur.¹²

2.1.4. La lutte contre le blanchiment d'argent

La banque est la première victime de l'utilisation des circuits financiers par les malfaiteurs, elle est également au cœur de la circulation monétaire. Cette position principale lui confère un rôle important dans la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme même à l'échelle planétaire. Le blanchiment d'argent, c'est dissimuler la

¹¹ PASTRE O. et JEFFERS E. «Economie bancaire », Paris, édition Economica, p30.

¹² BENKRIMI K. « Crédit bancaire et financiers », 2010, Alger, édition El Dar El Otmania

provenance criminelle de capitaux : drogue, trafic, d'armes... etc. le processus se déroule en plusieurs étapes et l'argent fini par être insère dans le circuit économique. C'est un phénomène mondial récent mais dont l'origine remonte aux années 20. L'ampleur de ce phénomène est due a plusieurs facteurs¹³ : la globalisation des marchés, les nouvelles technologies d'information et de télécommunication, la culture du secret bancaire, et l'absence de coopération internationale malgré la mise en place d'un dispositif par plusieurs organismes internationaux L'ONU, le FMI, la Banque mondiale et le Comite de Bâle et le GAFI.

2.2.Le rôle de la banque en tant qu'intermédiaire financier

L'activité bancaire est au cœur des services d'accompagnement de l'unité de compte. Elle s'est logiquement développée avec l'essor du commence au point de devenir indispensable dans nos plus simples actes quotidiens.

La notion de l'intermédiation bancaire ne date pas d'aujourd'hui. En effet, la première conceptualisation a été mise en place par Gurley et Shaw en 1960. Selon cette approche, la justification de l'existence de la banque évoque des arguments englobant l'intermédiation de liquidité, du risque et de l'information¹⁴.

La banque assure ainsi plusieurs missions, dont les principales sont :

- Recevoir les dépôts des clients (comptes courants et comptes d'épargne) ;
- Octroyer des crédits aux acteurs de la vie économique (particuliers, entreprises, associations et collectivités publiques) ;
- Fournir des moyens de paiement (espèces, chèques, cartes bancaires, virements et prélèvements).

La banque devient donc un intermédiaire entre les déposants et les emprunteurs. Mais il est important de signaler que cette définition d'intermédiation bancaire concerne principalement la banque de dépôts appelée aussi banque commerciale.

¹³ JACQUILLAT B. et LEVY-GARBOUA V., « Les 100 mots de la crise financière », Paris, Presses Universitaires de France, 5eme édition, (2003), p32

¹⁴ COUSSERGUE S. " La banque, structures marches gestion", Paris, édition Dalloz, 2eme édition, 1996

2.2.1. La banque comme assureur de liquidité

De manière générale, les emprunteurs cherchent des fonds à moyen et long terme (besoin d'investissement), et les prêteurs préfèrent les placements à court terme. Il y a une incompatibilité des besoins, et dans ce cas, le prêteur est conforme au dilemme suivant :

- soit s'engager dans une relation de prêt à moyen terme ou long terme, ce qui est bénéfique pour la collectivité, mais qui peut le léser en cas de besoin soudain de liquidité ;
- soit thésauriser son épargner, ce qui lui permet de constamment disposer de liquidités, mais qui est contraire à l'intérêt collectif puisque cela réduit le niveau de richesses produites dans l'économie.

Pour résoudre ce dilemme, la banque s'interpose entre les deux acteurs. En effet, les dépôts et les crédits bancaires sont une assurance de liquidité aux prêteurs et aux emprunteurs. **De Coussergues** mentionne que *« le dépôt en banque est un actif parfaitement liquide. Divisible en unités de faible montant, il est accepté par tous comme moyen de paiement. La banque associe généralement au contrat de dépôt des modes de transfert avec la mise au point d'instruments de paiement traditionnels comme le cheque ou le virement ou plus modernes avec les cartes de paiement ...Enfin, la valeur nominale d'un dépôt est fixe, non sujette à des pertes en capital. »*¹⁵. **Scialom** rejoint De Coussergues sur cette notion de dépôt bancaire en précisant : *« le dépôt en banque est un actif totalement liquide : il ne présente pas de risque de pertes en capital, il est parfaitement divisible et accepté par tous comme moyen de paiement »*.¹⁶

Quant au contrat de crédit, il garantit à l'emprunteur une liquidité immédiate qui lui permet d'entreprendre son projet sans délais. Ainsi, De Coussergues et Scialom remarquent que le dépôt bancaire est un actif moins risqué et plus liquide qu'un actif financier. En effet, l'actif financier présente un risque de dépréciation de prix et sa convertibilité en liquidité est fonction de la liquidité du marché. Par ailleurs, le crédit bancaire assure à l'emprunteur une liquidité immédiate qui lui permet d'entamer son projet dans les plus brefs délais. Ces deux auteurs nous confirment que l'actif et le passif de la banque sont une assurance de liquidité pour la clientèle (créanciers et les débiteurs).

¹⁵DE COUSSERGUE S., Op cite, p7

¹⁶ SCIALOM L.; « Economie Bancaire », Paris, Collection REPERES ECONOMIE 2013, p.42

2.2.2. La banque comme gestionnaire des risques

Le quotidien de banquier est la prise de risque. La banque s'expose volontairement aux risques parce qu'elle estime pouvoir mieux les gérer que tout autre agent économique. Ceci expliquerait le fait que les banques proposent leurs services à des agents économiques qui sont plus averses à l'égard des risques, contribuant ainsi à l'efficacité économique.

De plus, **Williamson** affirme que : « *sans les banques, beaucoup de transactions n'auraient pas lieu étant données, la méfiance, l'opportunisme et l'aversion aux risques des différents agents économiques* »¹⁷. C'est cette aversion qui pousse les déposants à accepter un taux d'intérêt créditeur inférieur à celui que la banque obtient en accordant les crédits. De même, les emprunteurs acceptent un taux d'intérêt débiteur supérieur à celui que la banque paie pour se financer.

Un autre argument de taille qui fait de la banque le meilleur gestionnaire de risque, les épargnants, n'ont ni le temps ni les moyens techniques d'apprécier le risque des emprunteurs, la meilleure solution pour eux est de s'adresser à une banque spécialisée dans la gestion des risques et la surveillance des emprunteurs, car la banque s'est forgée une véritable expertise dans l'évaluation, l'analyse et le suivi des risques. Enfin, la banque assume directement le risque de crédit grâce à la mutualisation et la division des risques.¹⁸

2.2.3. La banque comme productrice de l'information

L'asymétrie d'information est un autre justificatif à l'existence d'intermédiaire financier (banque). L'asymétrie d'information sur les marchés capitaux se traduit par la détention d'une meilleure information de l'une des deux contreparties.

2.3. Les principales ressources des capitaux des banques ¹⁹

Les banques collectent leurs ressources auprès du public, qui à leur tour les seront distribuées sous forme de crédits mettent à la disposition de la clientèle des moyens de paiements et assurent la gestion de ces derniers.

Il existe plusieurs types de ressources, parmi elles, on distingue :

¹⁷ WILLIAMSON, O E., "L'économie des coûts de transactions", problèmes Economiques, p.168

¹⁸ DE COUSSERGUES S.; BOURDEAUX G., « Gestion de la banque, du diagnostic à la stratégie », Paris, édition Dunod, 7ème édition 2013

¹⁹ <https://www.lafinancepourtous.com>.

2.3.1. L'épargne

L'épargne est le cerveau moteur de développement, elle constitue la principale source des revenus des banques commerciales. Elle est constituée des dépôts à vue et des dépôts à terme.

2.3.2. Les fonds propres

Il s'agit du capital social et des réserves constituées par affectation dans des emplois durables de la banque. Pour une question de gain de confiance de la part des clients. Ainsi que dans le cadre de marketing, les banques sont tenues à effectuer leurs activités dans des bâtiments très somptueux, ainsi le client n'a aucune peur de perdre son argent.

2.3.3. La trésorerie bancaire

La trésorerie correspond à la différence entre les actifs disponibles dont dispose une entreprise (comptes bancaires, créditeurs, sommes disponible en caisse ...) et ses dettes à court terme.

À côté des ressources, les banques disposent aussi les sources ou emplois ou encore les actifs qui serviront a financement les agents aux besoins de financements (par exemple les entreprises) c'est ce qu'on appelé « le financement externe ».

Pour financer leur projet, les entreprises peuvent emprunter des capitaux en faisant appel aux établissements de crédit (banque) ; l'emprunt bancaire est le type de financement le plus utilise par les petites et moyennes entreprises. Il existe deux types de crédits adaptes aux besoins des entreprises et aux projets à financer. Pour s'assurer le remboursement de leurs créances, les banques demandent en contrepartie des garanties.

3. Les activités de la banque

3.1. Évolution de l'activité bancaire

La Grèce antique constitue le berceau de développements importants de l'activité bancaire. Jusqu'au 5^e siècle avant J-C. chaque ville commerçante frappe sa propre monnaie.

Dans un premier temps, l'activité bancaire va se limiter à celles des changeurs : collubistes. Puis elle va se développer avec les trapézistes, qui s'installent sur les foires et les marchés. Véritables banquiers, ils gèrent des comptes courants à partir de dépôts de fonds.

L'évolution de la société et l'apparition de jalons historiques comme le commerce, la classe moyenne ou la bourse ont marqué l'opération bancaire à tel point que les différentes fonctions et opérations sont apparues.

Au cours des dernières décennies, l'activité bancaire s'est transformée et adaptée, dans une large mesure, en raison des transformations technologiques vécues

Dans le même temps, les usages et les préférences des clients bancaires ont considérablement évolué, soutenus par l'émergence d'internet et son accès universel sur tous les types d'appareils.

En ce sens, la nouvelle activité de monétique se concentre sur l'aspect numérique, et au détriment de l'ancien modèle présentiel et agence.

3.2. Définition de l'activité bancaire

L'activité bancaire est l'ensemble des fonctions et responsabilités d'intermédiation que les banques exercent sur la base de leur activité économique.

D'une manière générale, l'activité bancaire repose sur les nombreuses opérations quotidiennes que le secteur bancaire effectue dans différentes économies. Celles-ci portent principalement sur le contrôle et la gestion de l'épargne et de l'investissement.

L'activité dans ce domaine reposait sur la garde ou le dépôt de biens ou d'argent, ainsi que l'octroi de prêts aux particuliers et aux entreprises de différentes manières.

3.3. Les différentes activités bancaires

Les activités exercées par la banque sont multiples. Nous pouvons principalement citer : l'emprunt des fonds, la collecte des dépôts, l'emprunt sur le marché des capitaux, l'accord de crédits, la proposition de services et la réalisation des placements.

3.3.1. L'emprunt des fonds

On distingue deux types d'emprunts de fonds : la collecte de fonds sous forme de dépôts bancaires auprès des particuliers, ménages et entreprises, ainsi que les différents emprunts sur le marché des capitaux.

3.3.2. La collecte des dépôts

Les dépôts bancaires sont des fonds reçus du public sous forme de dépôts avec le droit de disposer pour son propre compte mais à charge le restituer (art 111 de la loi n° 90-10 du 4/04/1990 relative à la monnaie et au crédit)

- Les dépôts à vue (compte cheque, compte courant, et les comptes sur livret d'épargne).
- Les dépôts à terme (compte à terme, bon de caisse...).

Les déposants sont représentés par des particuliers et des entreprises (commerçants, industriels ...).

3.3.3. L'emprunt sur le marché des capitaux

Si la collecte des fonds est insuffisante, les banques peuvent emprunter sur le marché monétaire qui est le marché des capitaux à court terme. Les prêteurs sont des banques, des compagnies d'assurance, des caisses de retraite et des organismes de placement collectif en valeurs mobilières.

Pour disposer des ressources, elles peuvent aussi, recourir au marché financier en émettant des emprunts obligatoires.

3.3.4. L'accord de crédits

Il peut être défini comme une assistance financière du banquier à l'égard de son client. Les recueillis par la banque sous forme de dépôts à vue ou à terme constituent des ressources importantes qui ne doivent pas rester immobilisées dans ses caisses, c'est pourquoi, la loi l'autorise à les utiliser en partie sous son entière responsabilité pour accorder des crédits aux agents économiques dignes de confiance qui ont besoin de capitaux pour investir, produire²⁰ et consommer

3.3.5. La proposition de services

Il existe un certain nombre de services que la banque peut offrir à sa clientèle. Nous distinguons : les services matériels tels que le service de caisse, le paiement électronique, la location de coffres,... etc. et les services immatériels tels que le conseil, la gestion de portefeuille,...etc.

²⁰ GAUDMINE G MONTIER J « Banque et marché financier », édition, ECONOMICA, PARIS 1999, P 85

3.3.6. La réalisation des placements

Les établissements de crédits peuvent aussi effectuer des opérations sur les marchés monétaires et financiers sous forme de placements ou d'opérations spéculatives plus complexe sur les actions, les taux d'intérêts, les devises ou sur des produits dérivés.

A cote de ces activités bancaires, il existe aussi des activités dites non bancaires que les banques peuvent commercialiser par exemple : les produits d'assurance ou de voyage mais les revenus tirés de ces activités sont plafonnés.

A travers ces définitions, nous constatons que la banque est identifiée essentiellement par les activités de collecte de dépôts et d'octroi de crédit, ainsi que la gestion des moyens de paiement. Ceci dit, dans la pratique, il existe une distinction entre deux catégories de banques : la banque commerciale appelée banque de proximité, banque de détail, ou banque à réseau et la banque d'affaires (banque d'investissement). La première est orientée vers les particuliers et les PME, et son activité principale correspond à l'intermédiation de bilan traditionnelle.

La seconde, quant à elle, se penche sur les grandes entreprises. Elles interviennent également en tant que prestataire de services financiers comme l'ingénierie financière, les conseils en fusion-acquisition ... etc. Mais avec l'avènement de la banque universelle qui est une banque à tout faire, cette distinction commence à disparaître. En France, ce sont les décrets Debré-Haberer du 25 janvier 1996 (**décret n° 66-81**) et du 29 décembre 1966 (décret n 66-82) qui ont consacré le principe de la banque Universelle.

Désormais, les banques de dépôt sont autorisées à prendre des participations dans des entreprises à hauteur de 20% contre 10% auparavant. Quant aux banques d'affaires, elles peuvent collecter des dépôts à vue et ouvrir des agences. Depuis la crise de Subprimes, cette distinction se réinstalle.

4. Les opérations bancaires

Un établissement de crédit est une personne morale qui effectue à titre de profession habituelle des opérations de la banque on distingue quatre types d'activités :

- Les opérations de banques ;
- Les activités connexes ;
- Les activités non bancaires ;

- Les prises de participations.

4.1. Les opérations classiques de la banque

Les opérations de la banque comprennent la réception des fonds du public, les opérations de crédit ainsi que la mise à la disposition du client des moyens ²¹de paiement et la gestion

Pour satisfaire sa clientèle et répondre à ses différents besoins, la banque assure deux types d'opérations à savoir : les opérations proprement bancaires et les opérations connexes.

4.2. Les opérations proprement bancaires

La réception des dépôts du public, la distribution de crédits telle que la mise en disposition des fonds et d'opérations de crédit-bail, et la mise a disposition et la gestion des moyens de paiement de la clientèle.

Les deux premières catégories d'opérations constituent l'essor (le cœur) de l'intermédiation financière traditionnelle appelée « intermédiation du bilan » et la troisième relève de la prestation de services.

4.3. Les opérations ou activités connexes

Pour ce qui est des opérations connexes que les banques peuvent effectuer, nous avons :

- Les opérations de change ;
- Les opérations sur l'or, métaux précieux et argent
- Les opérations sur les valeurs mobilières ;
- Le conseil en matière de gestion de patrimoine ;
- La location simple ;

Certains de ces opérations relèvent de la prestation de service.

Comme on vient de constater a travers le revue littérature de la banque, elle joue un rôle primordiale et occupe une place de choix au sein des sociétés. Mais les banques comme les autres entreprises peuvent faire faillites et cela risque d'avoir les conséquences néfastes

²¹ BRAKBI IMANE CHERDOUANE SABRINA « La modernisation du système bancaire algérien » mémoire de master en science économique université de Abderrahmane mira wilaya de Bejaia p.5.

sur l'ensemble des ces acteurs. C'est pour cela qu'il est aussi important que nécessaire de mettre en place un système de contrôle pour faire face aux risques qui peuvent survenir afin de limiter leurs faillites et les répercussions sur l'ensemble de la société. D'au le choix de la section suivante intitulée le contrôle interne.

Section 2 : le contrôle interne des banques

Les banques comme beaucoup d'entreprises sont soumises aux risques ; elles peuvent être affectées par une longue liste (risque de marché, risque de crédit, risque opérationnel...) ce qui nécessite leur maîtrise qui est un enjeu important pour réduire leur impact. Le nouvel accord de Bâle constitue un dispositif prudentiel destiné à mieux appréhender les risques bancaires et principalement le risque de crédit ou de contrepartie. la gestion des risques, ainsi que le contrôle interne, doivent réellement être appréhendés comme un processus continu dont l'application doit être garantie en permanence.

1. Définition et les objectifs du contrôle interne

1.1 Définition du contrôle interne

Aussi vieille qu'elle soit, la notion de contrôle interne a connu au fil des années, une évolution, pour s'adapter a cet environnement très instable. Ainsi plusieurs définitions ont été consacrées à ce concept selon différents auteurs et professionnels du contrôle interne.

Selon l'**Ordre des Experts Comptables Français** en 1977, « *Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maitrise de l'entreprise. Il a pour but d'un cote d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle-ci* ». ²²

Mais cette définition est remplacée en 1987 par celle du **Consultative Committee of Accountancy** de Grande-Bretagne « *Le contrôle interne comprend l'ensemble des systèmes de contrôle, financiers et autres, mis en place par la Direction afin de pourvoir diriger les affaires de l'entreprise de façon ordonnée et efficace, assurer le respect des politiques de*

²² Grand B., Verdalle B., 1999. Audit Comptable et Financier. Paris, Economica, p63

gestion, sauvegarder les actifs et garantir autant que possible l'exactitude et l'état complet des informations enregistrées »²³.

Pige B. définit le contrôle interne comme étant : « l'ensemble des systèmes de contrôle établis par les dirigeants pour : conduire l'activité de l'entreprise d'une manière ordonnée ; assurer le maintien et l'intégrité des actifs ; fiabiliser les flux d'information. Il vise à contrôler les actifs de l'entreprise, améliorer l'efficacité opérationnelle et renforcer l'adhésion des employés à la politique stratégique de l'entreprise ». ²⁴

Quant à l'**IFACI**, il définit le contrôle interne comme étant un « dispositif de l'entreprise, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité. Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptées aux caractéristiques propres de chaque entreprise qui :

- contribue à la maîtrise des activités, à l'efficacité des opérations et à l'utilisation efficiente des ressources ;
- doit lui permettre de prendre en compte les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité ».

Afin d'approfondir la notion de contrôle interne, le **COSO** (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) a réuni les compétences d'un certain nombre de professionnels et a présenté la définition suivante : « Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'Administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation destinée à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs ».

Comme synthèse des définitions précédentes, en 2006, l'Autorité des Marchés Financiers (**AMF**) a donné au contrôle interne la définition suivante : « Le contrôle interne est un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité. Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptées aux caractéristiques propres de chaque société qui :

- Contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources ;
- Doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité ».

²³ Renard Jaques. Théorie et pratique de l'Audit interne. P.130.

²⁴ PIGE B. "Audit et Contrôle interne", Editions Ems 2017, p12

Même si les définitions du contrôle interne varient d'une organisation à une autre, elles ne sont pas contradictoires, et elles se focalisent sur le fait que le contrôle interne est un ensemble de dispositifs mis en œuvre par les responsables de tous les niveaux pour maîtriser le fonctionnement de leurs activités.

Son rôle est de maintenir la performance de l'organisation. Il s'agit d'un système de contrôle qui applique les instructions de la direction, d'une manière méthodologique. En outre l'objectif du contrôle interne est de détecter les éventuelles erreurs, les anomalies et fraudes.

1.2 Les objectifs du contrôle interne

L'objectif du contrôle interne est de réaliser un objectif général, qui peut être traduit comme particulier. L'objectif général, c'est la continuité de l'entreprise dans le cadre de la réalisation des buts poursuivis. Les principaux objectifs du contrôle interne sont de protéger les actifs de l'entreprise, améliorer la performance de celle-ci, assurer la qualité de l'information et assurer le respect des lois et règlement en vigueur.

1.2.1 Assurer la protection des actifs

D'après la CNCC, le terme « protection des actifs » est ainsi à prendre au sens large et correspond non seulement à la *« conservation physique des biens mais aussi aux risques provenant de l'environnement naturel, ainsi qu'aux risques provenant de l'environnement humain »* :

- *les hommes, qui constituent l'élément le plus précieux du patrimoine de l'entreprise ; et l'on retrouve ici la notion de risque, au sens le plus large du terme « sécurité, risque social » ;*
- *l'image de l'entreprise qui peut se trouver détruite, par un incident fortuit dû à une mauvaise maîtrise des opérations, et pour être complet, on peut ajouter dans la liste des actifs qui doivent être valablement protégés par le système de contrôle interne, la technologie ainsi que les informations confidentielles de l'entreprise ».*

1.2.2 Assurer la qualité de l'information, et en particulier de l'information financière

Selon la CNCC, un bon système d'information comptable doit « permettre de s'assurer que les documents nécessaires et les informations qui contribuent aux prises de décisions de la direction sont produits dans les délais et avec la qualité requises ». Ceci revient à considérer que l'information fournie est objectif et disponible.

Le contrôle interne doit permettre à la chaîne des informations d'être :

- Fiable et vérifiable : une information ne doit pas être seulement bonne, le système doit permettre la vérification de son exactitude ;
- Exhaustive : il ne sert à rien d'avoir des informations exactes si elles ne sont pas complètes. Ce qui se laisse sous-entendre que le système de contrôle interne, doit garantir la qualité des enregistrements à la source des données de base, et faire en sorte que tous les éléments soient pris en compte dans la chaîne des traitements ;
- Pertinente : l'information doit être adaptée au but poursuivi, sinon elle est superflue. De nos jours, les bases de données génèrent souvent des flux d'informations excessifs, une abondance de biens qui en fin de compte empêche de s'y retrouver et n'améliore donc pas la connaissance.

1.2.3 Le respect des lois, règlements et contrats

Ce respect englobe naturellement les dispositions législatives et réglementaires, mais elles ne se limitent pas qu'aux lois, règlements et contrats.

Or, les dispositifs de contrôle interne doivent éviter que les audits de conformité, ne révèlent des failles ou des erreurs, ou des insuffisances dues à l'absence de respect des instructions. Les causes premières de ce phénomène peuvent être diverses : mauvaise communication, défaut de supervision, confusion des tâches, etc. dans tous les cas la qualité du contrôle interne est en cause.

1.2.4 L'amélioration des performances

L'analyse des activités est centrale dans une organisation ainsi le management des coûts. Or le coût des produits dépend de celui des activités. L'analyse des coûts est un appui au contrôle interne. Ignorer le management des coûts et son rôle dans les procédures internes reviendrait, à refuser l'amélioration des performances.

Ainsi, nous pouvons considérer le dirigeant comme l'ultime et unique responsable de la performance finale de la banque

1.3 Les composantes du contrôle internes

Les composantes du contrôle interne sont les suivantes²⁵ :

- L'environnement de contrôle ;
- La procédure d'évaluation des risques de l'entité ;
- Le système d'information et les processus connexes concernant les enregistrements comptables et la communication ;
- -Les activités de contrôle ;
- La surveillance du contrôle (pilotage).

1.3.1. L'environnement de contrôle

L'environnement de contrôle détermine la culture au sein de l'organisation et influence la sensibilisation de personnel à la maîtrise de l'entreprise .A la base de tous les autres éléments de contrôle interne, il veille à la discipline et à la structure de l'entreprise. Les éléments de cet environnement englobent également la compétence, les valeurs éthiques, l'intégrité et la morale de tous les membres des personnels.

Cet environnement se traduit par l'organisation de l'entreprise et par la manière selon la quelle l'autorité et les responsabilités sont définies. Un environnement de contrôle favorable facilite la maitrise des objectifs de l'entreprise et la surveillance de ses activités : c'est un élément nécessaire et indispensable pour prévenir le risque de fraude.

1.3.2 L'évaluation des risques

Entreprendre, c'est prendre des risques, en particulier dans les métiers bancaires. Ces risques doivent être correctement évalués .ils ont trois origines :

- Les risques externes, comme les évolutions des paramètres du marché par exemple ; Nous ne pouvons pas empêcher ces risque de se matérialiser ; nous devons donc les identifier, les mesures, les surveiller et si possible les maîtriser ;
- Les risques d'établissement, qui dépendent de la politique mise en œuvre par l'établissement ; une bonne politique minimise ces risques, une mauvaise politique peut faire prendre des risque inconsidérés ;

²⁵ <https://www.ijafame.org>

- Les risques internes ou opérationnels. On travaille plus ou moins bien ; l'erreur est bien évidemment possible (erreur est humaine); un bon contrôle interne minimise ces risques de manière significative.

1.3.3. Les activités de contrôle

Il s'agit des dispositifs mis en place permettant à chacun de gérer ces activités, de surveiller ces risques, de prévenir les erreurs (les fraudes), en résumé, ils permettent d'atteindre ses objectifs.

1.3.4 L'information et la communication

L'information doit circuler et parvenir au bon interlocuteur dans les temps. Trop d'informations nuit à l'information et une bonne information est une information utile et pertinente. C'est la communication des bonnes informations au bon moment que dépend la connaissance de chacun quant aux risques auxquels il peut être confronté et donc la capacité qu'il a de les maîtriser.

1.3.5 Le pilotage

Le système de pilotage doit être évalué et mis à jour chaque fois qu'il s'avère nécessaire, donc chaque responsable est appelé à analyser et à évaluer l'efficacité du contrôle interne de leurs unités et relever les risques, les faiblesses et dysfonctionnements éventuels qui doivent être signalés et communiqués à la hiérarchie afin de les améliorer.

2. Le contrôle interne dans le contexte bancaire

Le contrôle interne est souvent connu comme un dispositif d'une entité. Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres de chaque société qui ²⁶:

- contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficace de ses ressources, et doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité.

²⁶ [Http://www.ifaci.com](http://www.ifaci.com), consulté 27/11/2022 à 17 :34

Dans le contexte bancaire, le contrôle interne est un moyen de maîtrise des différents risques liés à l'activité bancaire. Le contrôle interne bancaire est un dispositif permanent à l'institution financière, il fait l'objet de garantir l'efficacité, l'efficience et la sécurité des opérations bancaires, la fiabilité des informations financières, ainsi le respect des textes législatifs relatifs à l'activité bancaire.

On peut ainsi définir le contrôle interne bancaire comme suit : « le contrôle interne est appelé à se manifester dans chacune des activités de la banque, à l'origine même de ses tâches et en chacun des points où elles s'exercent jusqu'à leur transformation ou leur fin »²⁷.

2.1. Organisation du contrôle interne bancaire

Par définition, le contrôle interne bancaire est une activité qui consiste à vérifier l'ensemble des opérations et des procédures d'un établissement financier sous l'angle de l'efficacité, de la fiabilité et de la conformité aux lois et aux règlements.

Le contrôle interne efficace pour sécuriser les opérations et assurer la fiabilité et l'exactitude des d'une information est primordial. C'est dans ce sens que les banques doivent organiser leur système de contrôle à la base des éléments suivants :

i. L'autocontrôle

Tout employé inclus dans le processus opérationnel, a la responsabilité de vérifier la conformité des opérations qu'il a traitées avec les règles en vigueur. L'autocontrôle est un préalable inclus dans toutes les procédures opérationnelles malgré l'existence des différents organes de contrôle.

ii. Un contrôle de premier niveau

Qui assure un contrôle régulier avec un ensemble de moyens mis en œuvre en permanence au niveau des entités opérationnelles pour garantir la régularité, la sécurité et la validation des opérations réalisées et le respect des autres diligences liées à la surveillance des risques de toute nature associés aux opérations.

²⁷ SIRUGUET Jean-Luc, (1998), « Le contrôle comptable bancaire : un dispositif de maîtriser des risques, Principes, normes et techniques », 2ème édition, Tome 1, Revue Banque éditions, p : 577.

iii. Un contrôle de deuxième niveau

Son objectif est de vérifier la régularité et la conformité des opérations réalisées par une unité, ou le suivi d'un type particulier de risque.

iv. Le contrôle de troisième niveau

L'audit interne ou l'inspection générale, il intervient partout où le risque existe. Il s'assure notamment de l'efficacité des deux premiers niveaux de contrôle. Sa compétence s'étend sur toutes les activités.

2.2. Les objectifs du contrôle interne dans le secteur bancaire

Le contrôle interne dans le secteur bancaire peut avoir plusieurs objectifs²⁸. On distingue :

- maîtrise et respect de toutes les activités de la banque ;
- sauvegarde des actifs corporels et incorporels de l'entreprise
- assurer la fiabilité et la qualité de l'information ;
- veiller à l'application des instructions de la direction ;
- assurer l'amélioration des performances de l'entreprise par la meilleure prise de décision.

2.3. L'importance du processus contrôle interne dans les banques

Selon le référentiel Bâle (1998), il existe cinq (05) principaux éléments montrent l'importance d'un processus de contrôle interne dans les banques²⁹ :

2.3.1. Surveillance par la direction et culture de contrôle :

Il s'agit du rôle du conseil de l'administration à surveiller périodiquement les grandes stratégies et les principales politiques de la banque, à apprécier éventuels risques substantiels, ainsi à veiller à la surveillance de l'efficacité du dispositif du contrôle interne. En revanche c'est à la direction générale de mettre en œuvre les stratégies et politiques approuvées par le conseil d'administration et par conséquent le conseil d'administration et la direction générale sont chargés à une culture de contrôle en promouvant des critères élevés d'éthique et

²⁸ COLLINS Lionel et VALIN Gérard, (1992), « Audit et contrôle interne : aspects financiers, opérationnels et stratégiques », Edition Dalloz, Paris, p : 373.

²⁹ Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, (1998), « Cadre pour les systèmes de contrôle interne dans les organisations bancaires », Bâle, pp : 10-20.

d'intégrité et d'instaurer au sein de l'organisation bancaire une culture relevant l'importance du contrôle interne.

2.3.2. **Reconnaissance et évaluation des risques :**

L'activité bancaire est caractérisée par la prise des risques, donc il est évident que son système de contrôle interne pour qu'il soit efficace doit être évalué en permanence d'éventuels risques encourus qui pourraient compromettre la réalisation des objectifs de la banque

2.3.3. **Activités de contrôle et séparation des tâches :**

Les activités de contrôle sont nécessairement intégrées dans les activités quotidiennes de la banque. Un système de contrôle interne efficace doit mettre en place une structure de contrôle appropriée, avec des activités de contrôles définies à chaque niveau opérationnel tels que : les examens au plus haut niveau ; contrôle d'activité appropriée pour les différents départements ou unités ; contrôle physique ; vérification du respect des plafonds d'engagement et suivi en cas de non-respect ; système d'approbations et d'autorisations ; système de vérifications et de contrôles par rapprochement, etc. De même, un système de contrôle interne efficace nécessite que les tâches soient séparées de façon appropriée et que le personnel ne soit pas chargé de responsabilités conflictuelles.

2.3.4. **Information et communication :**

pour un système de contrôle interne efficace, il s'agit de l'existence des données internes adéquates et exhaustives qui doivent être fiables, récentes accessibles et présentées sous forme cohérente, d'ordre financier, opérationnel ou ayant trait au respect de la conformité, ainsi que d'informations de marché extérieures sur les événements et conditions intéressant la prise de décision. Ainsi, le système d'information doit couvrir toutes les activités importantes de la banque, les systèmes d'information notamment ceux qui comportent et utilisent des données informatisées, doivent être sûrs, surveillés de manière indépendante et étayés par des plans de secours adéquats. Le système de contrôle interne étant efficace nécessite des voies de communication plus performantes pour garantir l'ensemble du personnel comprend et respecte parfaitement les politiques et procédures affectant ses tâches et responsabilité et que les autres informations importantes parviennent à leurs destinataires.

2.3.5. Surveillance des activités et correction des déficiences :

Cet élément dépend de la surveillance en permanence de l'efficacité globale des contrôles internes de la banque. Le suivi des principaux risques devrait faire partie des activités quotidiennes de la banque de même que les évaluations effectuées par les secteurs d'activité et l'audit interne. L'audit interne pour qu'il soit efficace et exhaustif devrait être effectué par un personnel compétent et opérationnellement indépendant. Cette fonction, en tant qu'élément de surveillance du système de contrôle interne devrait rendre compte directement au conseil d'administration ou à son comité d'audit, ainsi qu'à la direction générale.

2.4.Le contrôle interne dans le contexte des banques algériennes

Les banques et les établissements financiers ont vécu plusieurs changements en matière de réglementation bancaire. Cette dernière vise toujours à améliorer l'activité de la banque algérienne selon le rythme international, la banque d'Algérie a mis en place un dispositif réglementaire complet, que les banques et les établissements doivent appliquer pour prendre en charge l'ensemble des dispositions légales, notamment celles d'un contrôle bancaire efficace.

Les banques algériennes sont tenues aux obligations du contrôle interne, par le règlement n°11-08 correspondant au 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et des établissements financiers par la banque d'Algérie.

Etant donné des termes de l'article 03 du règlement précédent, le contrôle interne des banques est composé de l'ensemble des processus et techniques visant à assurer les objectifs attribués au contrôle interne, à savoir :

- La maîtrise des activités ;
- Le bon fonctionnement des processus internes ;
- La prise en compte de manière appropriée de l'ensemble des risques tel que définis dans le règlement, y compris les risques opérationnels ;
- Le respect des procédures internes
- La conformité aux lois et règlements ;

- La transparence et la traçabilité des opérations bancaires ;
- La fiabilité des informations financière
- La sauvegarde des actifs ;
- L'utilisation efficiente des ressources.

De plus, ce règlement impose l'organisation d'un dispositif de contrôle interne efficient impliquant :

- Un système de contrôle des opérations et des procédures internes ;
- Une organisation comptable et traitement de l'information
- Des systèmes de mesure des risques et des résultats ;
- Des systèmes de surveillance et de maîtrise des risques ;
- Des systèmes de documentation et d'archivage ;
- Des règles de gouvernance incluant entre autres, les obligations des différents comités.

3. Les limites du contrôle interne

Cependant le contrôle interne se caractérise par des faiblesses et des limites, et ne peut être efficace et sûr de façon parfaite à cause de plusieurs facteurs. A titre d'exemple on peut citer les limites suivantes :

3.1. Absence de garantie absolue

Selon le référentiel COSO (The Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission), il stipule que tout système de contrôle interne ne peut fournir au plus qu'une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'entreprise. La probabilité d'atteindre ceux-ci est soumise aux limites inhérentes à tout système de contrôle interne, qu'il s'agisse, par exemple, d'un jugement erroné, de dysfonctionnements dus à des défaillances humaines ou à de simples erreurs.

3.2.Coût du contrôle interne

Lors de la mise en place des contrôles, il est nécessaire de tenir compte du rapport coût bénéfice et ne pas développer des systèmes de contrôle interne inutilement coûteux quitte à accepter un certain niveau de risque.

Malgré toutes ces limites, la banque cherche toujours à renforcer son système de contrôle interne afin de mieux maîtriser les éventuels risques et irrégularités qui peuvent menacer les activités bancaires et l'organisation dans son ensemble.

Section 03 : Les risques liés aux activités bancaires et le contrôle interne

Le fondement de base de l'activité bancaire est la gestion de risques. Ces émanent principalement de la relation entre les agents à besoin de financement et ceux à capacité de financement. Cette relation est caractérisée par une symétrie d'information et une incertitude majeure relative au comportement des agents a besoin de financement. Ces agents peuvent développer un comportement nuisible vis-à-vis des autres agents économiques. Ce comportement se matérialise par la logique d'insolvabilité. D'où l'émergence du risque bancaire.

Ce risque peut être à l'origine d'une crise financière et par conséquent d'une systémique. Pour y faire face, des autorités de la tutelle, dans le cadre de la gestion prudentielle des risques bancaires n'ont pas cessé de renforcer le dispositif prudentiel en imposant aux banques de mettre en place système de contrôle interne.

Dans cette section, on va essayer d'étudier le système du contrôle interne comme un pilier de gestion des risques bancaires.

1. Notion de risque

Les banques sont exposées à des nombreux risques, le plus traditionnel découle de l'activité de prêteur.

Le risque peut être considéré comme la probabilité qu'un événement ou un ensemble d'événements pouvant se réaliser³⁰

Le risque peut être défini comme : « *un engagement portant une incertitude dotée d'une probabilité de gain ou de préjudice, que celui-ci soit une dégradation ou une perte* »³¹.

³⁰ TARAZI A. « Sensibilité des résultats bancaires au taux d'intérêt »

L'AMF, dans son cadre de référence du contrôle interne et de la gestion des risques, stipule quant à elle que « *le risque représente la possibilité qu'un événement survienne et dont les conséquences seraient susceptible d'affecter les personnes, les actifs, l'environnement, les objectifs de la société ou sa réputation* »³². Dans la définition de l'IFACI : « *le risque est la possibilité que se produise un événement qui aura un impact sur la réalisation des objectifs. Le risque se mesure en termes d'impact et de probabilité* ».

Ainsi le Comité de Bale le définit comme « *un risque direct ou indirect de perte résultant de processus interne, de personnes et de système défaillants inadéquats, ou d'événement externes* ». Cette définition inclut d'autres éléments comme le risque juridique, le risque informatique, le risque comptable, le risque déontologique, de fraude, de perte ou vols. Par ailleurs, le risque de réputation et le risque stratégique ne font pas partie des éléments cités.

2. Identification des risques bancaires

Les risques sont inhérents à l'activité bancaire, l'absence ou l'insuffisance d'une maîtrise de ces risques peut provoquer des pertes importantes, ce qui affecte la rentabilité de l'établissement bancaire, qui peut aussi conduire à une situation d'incapacité de faire face à ses engagements. La banque ne peut pas exercer son activité sans prendre de risques, car qu'il constitue sa source de profit, le risque ici n'est pas de le prendre mais d'en prendre trop ou bien de mal le contrôler.

L'identification des risques est une étape importante, elle permet de mesurer et de mettre en place des moyens et des dispositifs qui permettent de prévoir et de limiter les fonds nécessaires pour faire face aux pertes potentielles, ce qui nécessite l'élaboration d'une cartographie des risques pour comprendre leurs natures, et les moyens permettant de les maîtriser.

Le risque bancaire peut se définir comme : « l'incertitude temporelle d'un événement ayant certaine probabilité de survenir et de mettre en difficulté la banque. »³³

Toute activité bancaire expose l'établissement à des risques stratégiques qui sont subdivisés en trois (03) catégories :

³¹ G.NAULEAU & N.ROUACH :« le contrôle de gestion bancaire et financière », revue de banque, 1999, P310

³² J.BESSIS : « gestion des risques et gestion actif passif des banques », édition, DALLOZ, Paris 1995 P 19

³³ F.DESMICHT : « pratique de l'activité bancaire », dunod, paris, 2004, P239

- Des risques financiers ;
- Des risques opérationnels ;
- Des risques de réputation.

2.1.Les risques financiers

Les risques financiers découlent du marché (impact de la variation) ; du défaut des contreparties (crédit) et de la liquidité (difficulté de la banque d'honorer ses engagements).

Les risques financiers sont les suivants :

2.1.1. Le risque de crédit

C'est le premier risque auquel est confrontée une banque, également appelé « *risque de contre partie* », *il s'agit du risque de non-remboursement, partiel ou total, d'une créance.*»³⁴

Le risque de crédit est défini comme étant « *la perte potentielle consécutive à l'incapacité par un débiteur d'honorer ses engagements .Cet engagement peut être de rembourser des fonds empruntés, cas le plus classique et le plus courant ; risque enregistré dans le bilan. Cet engagement peut être aussi de livrer des fonds ou des titres à l'occasion d'une opération à terme ou d'une caution ou garantie donnée ; risque enregistré dans le hors bilan* »³⁵.

Son appréciation et sa gestion appartiennent forcément à la banque. L'appréciation se fait grâce à une analyse financière et patrimoniale du client, que celui-ci soit une entreprise ou un ménage. Au-delà de l'appréciation faite par le chargé de clientèle.

Les risques connexes du risque de crédit sont comme suit :

- Le risque de garantie : Dans le cas où la banque ne peut exercer les garanties rattachées à un prêt en défaut, ou bien si le produit d'une action s'avère insuffisant pour couvrir les engagements accumulés par le débiteur, elle devra alors supporter une perte ;
- Le risque de concentration : L'absence d'une diversification du portefeuille de concours en termes de secteurs économiques, de zone géographique, ou de taille d'emprunteur, conduit la banque à des pertes considérables ;

³⁴ F.CORDEL, op c-it ,P 172 173

³⁵ A.SARDI : « audit et contrôle interne bancaire », ED Afiges, Strasbourg, septembre 2002

- Le risque de change : La notion de risque de change est l'incertitude du taux de change, elle est liée à une évolution défavorable d'une monnaie par rapport à une autre à court et moyen terme. Il correspond pour la banque à la perte liée aux fluctuations du taux de change qui peut se répercuter négativement sur les flux futurs dans le cadre de son activité financière exercé sur les devises. Il naît chaque fois que l'établissement accorde un crédit dans une monnaie qui n'est pas celle de ses capitaux propres ; si les ressources utilisées pour financer cet emploi sont libellées dans la même devise, le risque ne porte que sur la marge de l'opération ; dans le cas contraire elle prend le risque de voir le capital qui lui sera remboursé diminué ;
- Le risque de fraude : Les activités de crédit sont exposées aux risques de fraude ou de détournement, qui sont difficile a appréhender vu le volume des opérations. Ils proviennent notamment d'obtention d'un crédit sur la base de pièce justificative falsifiée, l'utilisation frauduleuse des moyens de paiements mis à la disposition de la clientèle... ;
- Le risque d'initiés :Il s'agit de concours accordés à des conditions hors marché, ou selon des procédures exceptionnelles à des dirigeants de la banque, a des entreprises dans lesquelles ils ont des intérêts ou des sociétés liées à des actionnaires importants de l'établissement ;
- Le risque légal et réglementaire : Le non-respect des dispositions réglementaires peut conduire l'établissement à supporter des pertes, soit directement, ou en raison de l'impossibilité de mettre en œuvre une garantie.

Les problèmes de risque de crédit sont souvent liés à des imperfections dans l'audit interne et le risque management.

2.1.2. Le risque de marché

Il correspond a la baisse de la valeur du portefeuille d'actifs (obligation, action...) détenu par la banque a la suite d'une évolution défavorable de la valeur des cours sur le marche, en d'autre terme ce risque provient de l'incertitude de gains résultats de changement dans les conditions du marché.

Ce type de risque découle principalement de l'instabilité des paramètres du marché (taux d'intérêt, indices boursiers et taux de change), d'où l'effet des marches volatils, de la

libéralisation, et des nouvelles technologies sont accompagnées par un accroissement remarquable de risque de marché.

2.1.3. Le risque de liquidité

L'activité bancaire, dépend de la capacité de la banque à satisfaire sa clientèle en matière de liquidité, et pour financer la croissance de la demande celle-ci elle a besoin de liquidité afin de faire face aux fluctuations et situations prévues ou imprévues. Le risque de liquidité touche les banques quand ces dernières sont confrontées à la situation où les épargnants retirent massivement leurs argent. Ce phénomène a tendance à rendre la banque incapable de faire face à cette demande croissante et d'honorer ses engagements de convertibilité, ce qui la fragilise.

C'est donc un risque de transformation qui apparaît lorsque les échéances des emplois sont supérieures aux échéances des ressources. Face à ce risque, les banques vont d'abord chercher à le minimiser en collectant des dépôts longs.

Le risque de liquidité est « celui de ne pas pouvoir faire face à ses exigibilités immédiates avec ses liquidités disponibles »³⁶

Dans ce cas la banque peut se trouver confrontée face à deux situations :

- Risque de liquidité immédiate : c'est la situation où la banque est dans l'impossibilité de faire face à une demande massive et imprévue de retrait de fonds de la clientèle ou d'autres établissements de crédit

- Risque de transformation : il résulte d'une modification progressive du terme des emplois qui s'allonge alors que celui des ressources raccourcit

2.1.4. Le risque de taux d'intérêt

Il constitue un risque lié à l'évolution défavorable des taux, il est pour la banque un risque de variation des taux d'intérêt (taux fixe, taux variable, taux différent) soit à la hausse, soit à la baisse, ce qui peut engendrer des pertes financières. Ce risque impacte donc l'activité d'octroi de crédit, de la gestion des dépôts rémunérés et également les activités de marché. *«La mesure de ce risque doit permettre d'appréhender les facteurs de risque du taux d'intérêt*

³⁶ J.DARMON : « stratégie bancaire et gestion de bilan » édition economica, Paris, 1995, P98

globale et d'évaluer l'impact de ces différents facteurs sur les résultats et leurs fonds propres». ³⁷

Lorsque les taux de marché sont instables, cette instabilité se répercute sur les résultats.

2.2. Les risques opérationnels

Le comité de Bâle définit le risque opérationnel comme « *le risque de pertes directes ou indirectes résultant d'une inadéquation ou d'une défaillance attribuable à des procédures, des agents, des systèmes internes ou d'événements externes* ».

Les risques opérationnels pour une banque est le risque de perte financière due a une inadéquation ou défaillance des procédures (non-respect, contrôle absent ou incomplet) de son personnel (erreur, malveillance et fraude), des systèmes interne (panne informatique) ou d'événement exogène (inondation, incendie), il désigne tous les risques de dysfonctionnement interne avec des conséquences important sur le fonctionnement du système d'information ou du respect des procédures .depuis la réforme BALE II, le risque opérationnel entre dans le calcul des fonds propre règlementaire des établissements bancaires .

2.2.1 Le risque de système d'information

Le risque de système d'information s'entend comme le risque de survenance de dysfonctionnement ou de rupture dans le système de traitement de l'information, imputable à des défaillances dans le matériel ou à des erreurs, des manipulations ou autre motifs (virus) affectant les programmes d'exécution.

2.2.2. Le risque juridique

Le risque juridique s'entend comme le risque de survenance de litiges susceptibles d'engager les responsabilités de l'établissement de crédit du fait de lacunes ou d'insuffisances dans les contrats et autres actes de nature juridique le liant à des tiers.

2.2.3. Le risque comptable

Il s'agit pour la banque du risque de non fiabilité, de non exhaustivité des données comptables et financière et/ ou de non disponibilité de l'information au moment opportun conformément aux exigences du plan comptable des établissements de crédit (**PCEC**).

³⁷ E.BERTIN : « audit interne », ED EYROLLES, Paris, septembre2007, P.107.

2.2.4. Le risque des ressources humaines

Il s'agit pour la banque des risques résultants par exemple :

- D'insuffisance de couvertures des fonctions RH : recrutement, administration, formation et relation sociale ;
- De non-respect des règles de confidentialité (paie, dossiers personnels...) ;
- Absence d'une gestion optimisée des coûts des RH ;
- Du non-respect des règles de prise de congés.

En résumé, les risques liés aux RH concernent principalement les risques de management, juridique, de déontologie, opérationnelle et fiscale. Ils peuvent être synthétisés en :

- Risque de non-respect des textes réglementaires ;
- Risque d'inadaptation des politiques sociales aux attentes du personnel ;
- Risque d'inadaptation des besoins aux ressources humaines.

2.3. Les risques de réputation

Découlant de tout événement susceptible d'entacher la réputation de la banque ou de porter atteinte à la confiance qu'elle doit inspirer au public. Il se manifeste suite a une publicité ou un événement négatif ou a des erreurs de communication externe. Le risque de réputation est l'atteinte de la confiance qu'une banque doit inspirer à sa clientèle et au marché à la suite d'une publicité ou d'un événement. Cette perte de confiance peut alors avoir des effets désastreux : retraits massifs des déposants, perte de clientèle, méfiance des marchés qui est suivie généralement par une crise de liquidité, il résulte également du dysfonctionnement opérationnel et de l'incapacité de satisfaire aux lois et réglementations vigueur. Ce risque est particulièrement préjudiciable aux banques, étant donné que la nature de leur activité nécessite le maintien de la confiance des déposants, des créanciers et du marché en général. L'organe d'administration et l'organe de direction doivent prendre les précautions et les mesures adéquates pour empêcher que leur établissement bancaires ne soit impliqué, à leur insu, dans des opérations financières liées à des activités non autorisées par la loi et plus généralement pour éviter la survenance de tout événement susceptible d'entacher la réputation de cet établissement ou de porter atteinte au renommé de la profession.

3. Les risques bancaires et le contrôle interne

Les risques bancaires sont nombreux, il s'agit entre autre les risques financiers, le risque de crédit, et le risque opérationnel. Les établissements de crédit devraient donc mettre en œuvre une réglementation adaptée et des systèmes de maîtrise du risque. Le contrôle interne constitue un moyen qui permet d'atteindre les objectifs et maîtrise des risques, il constitue le fondement d'un fonctionnement sûr et prudent d'une organisation bancaire. C'est dans cet optique qu'on va présenter les instruments utilisés par le contrôle interne pour la maîtrise des risques bancaires.

3.1. Le contrôle interne et le risque de crédit

L'autorité de contrôle établit que les banques ont mis en place un dispositif adéquat de gestion du risque de crédit, qui tient compte du degré d'acceptation du risque et du profil de risque de l'établissement ainsi que des conditions de marché et macroéconomiques. Ce dispositif repose sur des politiques et procédures prudentes qui permettent de détecter, de mesurer, d'évaluer, de suivre et de maîtriser, ou d'atténuer, le risque de crédit (y compris le risque de contrepartie) en temps opportun, et d'en rendre compte. Il couvre l'ensemble du cycle du crédit, y compris l'octroi de prêts, l'évaluation de la qualité de ces prêts et la gestion courante des portefeuilles de prêt et d'investissement de l'établissement.

3.2. Le contrôle interne et le risque de marché

L'autorité de contrôle établit que les banques ont mis en place un dispositif adéquat de gestion des risques de marché, qui tient compte du degré d'acceptation du risque et du profil de risque de l'établissement, des conditions de marché et macroéconomiques, et du risque d'une dégradation significative de la liquidité du marché. Ce dispositif repose sur des politiques et procédures prudentes qui permettent de détecter, de mesurer, d'évaluer, de suivre et de maîtriser, ou d'atténuer, les risques de marché en temps opportun, et d'en rendre compte.

3.3. Le contrôle interne et le risque de liquidité

L'autorité de contrôle fixe des exigences de liquidité prudentes et appropriées (exigences quantitatives ou qualitatives, ou les deux), qui reflètent les besoins de liquidité de chaque

banque. L'autorité de contrôle établit que les banques sont dotées d'une stratégie permettant une gestion prudente du risque de liquidité et respectant les exigences de liquidité.

Cette stratégie tient compte du profil de risque de l'établissement ainsi que des conditions de marché et macroéconomiques. Elle repose sur des politiques et procédures prudentes, correspondant au degré d'acceptation du risque de l'établissement, qui permettent de détecter, de mesurer, d'évaluer, de suivre et de maîtriser, ou d'atténuer, les risques de liquidité, et d'en rendre compte, selon divers horizons temporels appropriés. Au moins pour les banques qui opèrent à l'échelle internationale, ces exigences de liquidité ne doivent pas être inférieures à celles prévues dans le dispositif de Bâle applicable.

3.4. Le contrôle et le risque opérationnel

L'autorité de contrôle établit que les banques disposent d'un cadre de gestion du risque opérationnel qui tient compte du degré d'acceptation du risque et du profil de risque de l'établissement ainsi que des conditions de marché et macroéconomiques. Ce cadre repose sur des politiques et procédures prudentes qui permettent de détecter, de mesurer, d'évaluer, de suivre et de maîtriser, ou d'atténuer, le risque opérationnel en temps opportun, et d'en rendre compte.

4. Le processus de gestion des risques

L'instabilité de l'environnement dans lequel la fonction d'intermédiation financière évolue la confronte constamment à des multiples risques. Il serait important pour la banque d'envisager un processus de gestion des risques. Ce processus compte l'ensemble des outils, techniques et dispositifs organisationnels permettant l'identification, la mesure et contrôle des risques.

Le processus de gestion des risques se fait principalement en ces différentes étapes :

- L'identification des risques : il s'agit de la cartographie des risques qui permettra de contrôler l'évolution des risques existants et de prévoir l'apparition de nouveaux risques ;
- La mesure de risques : certains risques sont mesurables d'autres non. La mesure de risque consiste dans le fait de déterminer une probabilité de survenance et par conséquent la perte potentielle que la banque risque de subir ;
- Le traitement des risques : les quatre modes de réaction face aux risques : « tolérer ou accepter » le risque à son niveau actuel, « traiter » le risque pour en diminuer la

sévérité a un niveau acceptable, « transférer » le risque ou l'activité qui le génère vers quelqu'un d'autre et enfin « réduire » l'amélioration du contrôle interne ;

- la gestion des risques : chaque risque est traité au niveau de la structure responsable ;
- la surveillance des risques : elle est faite par les contrôles permanents et périodiques ;
- le reporting : les résultats de la gestion des risques sont établis sur des rapports synthétiques et analytiques, adressés aux différents responsables.

4.1. Outils du contrôle de gestion des risques

4.1.1. Cartographie des risques

La cartographie des risques a pour but la définition des impacts potentiels du risque opérationnel, ainsi que la détermination des facteurs qui ont un effet sur la réalisation du risque et sur les facteurs qui définissent l'étendue des méfaits. Réaliser cette cartographie permettra à la banque de définir quel est le profil du risque pour cette dernière. L'action de la cartographie va aider la banque à caractériser la nature des incidents qui vont être contrôlés et vérifiés.

De plus, cette cartographie permet une hiérarchie des différents risques qui sont susceptibles de se réaliser au sein des banques. Cette hiérarchie des risques va favoriser la mise en application d'une pratique de traitement homogène des risques, par toute l'équipe dirigeante et par tout le collectif. Cela aura pour effet une récolte minutieuse et pertinente de tous les incidents.

Cette cartographie se décompose en quatre étapes différentes :

- La première étape consiste à détailler l'activité qui engendre un risque opérationnel ;
- La seconde étape repose sur la mise en évidence par activités des risques encourus ;
- La troisième étape revient à partir d'un risque à faire le détail exhaustif des pertes et leur probabilité d'occurrence ;
- La quatrième étape passe par l'élaboration de la matrice des risques sur les axes fréquence et préjudice³⁸.

³⁸ RENARD J. " théorie et pratique de l'audit interne", Paris, 10e édition, Ayrolles ; p41

4.1.2. La gestion des incidents

Celui-ci a pour rôle d'accompagner les utilisateurs dans la gestion des incidents et d'assurer une gestion coordonnée des incidents entre différents acteurs. Il permet également de générer à tout moment des reportings d'analyse et de synthèse réalisables à tous les niveaux hiérarchiques de l'entité.

4.1.3. Le questionnaire

A travers différentes questions, le contrôleur peut ainsi inventorier et faire un point sur les dispositifs relatifs au risque opérationnel mis en place. Ces questions permettent aussi d'apprécier les travaux à mener pour se conformer aux exigences qualitatives de Bâle II.

4.1.4. Les indicateurs

A l'aide de différents indicateurs financiers et environnementaux, le contrôleur peut être alerte suite à une évolution non habituelle de ces derniers sur un procès donné. Les orientations prises en matière de gestion des risques opérationnels permettent d'être en mesure de détecter le plus tôt possible les risques et incidents qui pourraient avoir des conséquences financières ou d'image pour l'établissement.

4.1.5. Le tableau de Bord

Ces tableaux de bords ont pour but d'offrir une vue synthétique du profil de risque de l'établissement. Ils permettent également d'alerter et de mobiliser les principaux responsables concernés par les incidents. L'ensemble des dispositifs que l'on a présentés permettent d'engager des actions et des préventions afin de contenir les impacts et limiter la probabilité de survenance des incidents. Cependant ces méthodes de gestion propres au contrôle interne ont révélés parfois des défaillances au sein de ce système.

Conclusion

Au terme ce chapitre, nous constatons que les banques comme toute autre organisation, font face à de nombreux risques qui menace leur activité. C'est pour cette raison que les établissements de crédits doivent de se doter d'un système du contrôle interne efficace et dynamique adapte a leur organisation et structurent ainsi qu'aux risques auxquels ils font face. Il s'agit d'un système basé sur le respect des procédures, normes et règles

Toutefois, ce système ne peut pas fournir une assurance raisonnable à la direction, car les facteurs qui appliquent sont les humains qui peuvent l'affecter par des erreurs des dysfonctionnements et des défaillances au sein du système financier.

En effet, la multiplication de ces dysfonctionnements au sein de système bancaire ont montre que le contrôle interne présente des limites d'où l'importance de l'audit interne.

La fonction de l'audit interne permet de rendre le contrôle interne plus efficace et efficient ce qui conduit ensuite à une bonne gouvernance.

Le chapitre suivant portera sur la notion de gouvernance, dans son cadre référentiel dans la définition d'une politique de prévention des risques, et dans son rôle d'assurer la conduite de l'entreprise de sorte qu'elle soit responsable, équitable et ouverte dans toutes ses relations.

Chapitre II

La gouvernance bancaire et l'audit interne

Introduction

La gouvernance devient un sujet incontournable vu le nombre de volume des contributions académiques et professionnelles qui en traitent. L'acceptation de ce terme reste complexe et sa longue histoire lui donne un sens très différent et très construit.

Plusieurs chercheurs se sont intéressés à la gouvernance notamment Charreaux G. (1999, 2000) ; Wirtz; expliquant ainsi l'absence de l'unanimité sur le concept. Considéré à cet effet comme un concept polysémique, la gouvernance porte sur la recherche d'un système de direction et de contrôle conciliant au mieux l'efficacité de la gestion et de la protection des intérêts des actionnaires. La gouvernance devient dans cette optique un mécanisme qui permet de délimiter les pouvoirs des dirigeants et d'influencer leurs décisions¹.

Dans le secteur bancaire, la gouvernance apparaît aussi comme un thème important, car comme toute entreprise, la banque devient de plus en plus commerciale, compétitive, et en quête de croissance et de rentabilité. La banque de par ses activités fait face à des risques qui peuvent provoquer sa faillite. C'est en ce sens que l'audit interne est placé au centre de la gouvernance dans les banques.

Institute of Internal Auditors (IIA) considère que l'audit interne joue un rôle essentiel dans la gouvernance. Il donne avec objectivité une assurance, des conseils et constitue un facteur clé de résolution des conflits d'intérêts en garantissant l'image fidèle des informations financières communiquées.

Dans ce chapitre, nous nous sommes intéressés à la notion de gouvernance dans sa généralité puis à l'importance de l'audit interne en tant qu'instrument au service de la gouvernance bancaire.

¹ Charreaux G. et Peter Wirtz « Gouvernance des entreprises, nouvelles perspectives », Ed, Economica, 2006, p7

Section 01 : La notion de la gouvernance

La gouvernance semble être aujourd'hui un concept présent presque dans tous les discours relatifs au management et surtout dans l'axe de développement. Concept polysémique, il fait de plus en plus l'objet de recherches scientifiques et de débats. Pour cela, nous consacrerons cette section pour présenter la notion de la gouvernance particulièrement sur la gouvernance bancaire, ses objectifs, son évolution historique et ses fondements théoriques.

1.1.L'évolution historique du concept de gouvernance

Le territoire occupe une place particulière dans l'évolution du concept de gouvernance. Dès le Moyen Age, la gouvernance s'appuie sur le territoire. Dans les années 1930, elle perd ce lien car le concept a été repris par les économistes, pour le retrouver avec l'émergence de la gouvernance urbaine puis environnementale dans les années 1980 puis 1990²

Le terme de « gouvernance » tire ses origines du verbe grec *kubernân* qui signifie « piloter un navire ou un char ». Selon S.N Gueye (2007), il fut utilisé pour la première fois de façon métaphorique par Platon pour désigner le fait de gouverner les hommes. Il donne ainsi naissance au verbe latin *gubernare*, ayant les significations similaires et qui, par le biais de ses dérivés, dont *gubernantia*, a lui-même engendré de nombreux termes dans plusieurs langues

Le terme de « gouvernance » est d'abord utilisé en France comme équivalent de « Gouvernement » (art ou manière de gouverner) aux 12 e et 13 e siècles pour les bailliages de l'Artois et de la Flandre. La signification de ce mot évoluera en fonction, d'une part, des transformations historiques des sociétés qui vont l'employer, d'autre part, de ses migrations transfrontalières, et principalement transatlantique.

Parallèlement, le terme anglais *governance* est utilisé au Moyen-âge (14 e siècle), pour évoquer le partage du pouvoir entre les différents corps constitutifs de la société médiévale anglaise. Issue des travaux des historiens de l'époque, cette notion appartient alors au monde universitaire anglo-saxon.³

² GHIOTTI, (Stéphane), « *Les territoires de l'eau et la décentralisation. La gouvernance de bassin versant ou les limites d'une évidence* ». In, Actes de la journée d'études « Les territoires de l'eau », Université d'Artois, Arras, France, 2004.

³SOLGRAL, « *Réforme de l'Etat et nouvelle gouvernance* », Courrier de la planète, n° 41, France, 1997.

Chapitre II:la gouvernance bancaire et l'audit interne

Au 18 e siècle, la gouvernance est réemployée par les Lumières, pour illustrer l'ambition de l'association d'un gouvernement de type éclairé et le respect des intérêts et valeurs du peuple.⁴

En 1937, on note une réapparition du mot « gouvernance » dans un article « the nature of firm» de Ronald Coase. Il est de plus en plus utilisé dans le monde des entreprises. C'est ainsi que dans les années 70, O. Williamson définit la gouvernance comme « des dispositifs mis en œuvre par l'entreprise pour mener des coordinations internes en vue de réduire les coûts de transaction que génèrent le marché »⁵

A la même époque les concepts de « Good governance » et de Global governance ou «gouvernance mondiale » font leur apparition dans les relations internationales pour représenter l'ensemble des règles communes mises en place pour parvenir à une mondialisation structurée. L'expression de « bonne gouvernance » est utilisée par des institutions financières internationales pour définir les critères d'une bonne administration publique dans les pays soumis à des programmes d'ajustement structurel.

La Banque Mondiale est la première organisation internationale à adopter le concept de gouvernance, défini comme « la manière par laquelle le pouvoir est exercé dans la gestion des ressources économiques et sociales d'un pays au service du développement »

Le début des années 90 marque une autre étape de la gouvernance avec la création de la Commission sur la Gouvernance Mondiale sous l'égide de W. Brandt suite à la Conférence de Rio. Durant la même décennie, les politiques de décentralisation, les exigences de démocratie et de développement local vont placer la gouvernance locale au centre des processus de prise de décision.

En 1997, année de la crise économique asiatique, la Banque internationale pour la reconstruction et le développement (BIRD) reconnaît que le marché ne peut assurer une allocation optimum des ressources et réguler les effets pervers de la globalisation.

⁴ SOPHIE, (Richard) & THIERRY, (Rieu), « Une approche historique de la gouvernance pour éclairer la gestion concertée de l'eau en France », France, p.5

⁵ Williamson, (Oliver), «*Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*», Edition Free Press, Angleterre, 1975, p.125.

La gouvernance apparait alors comme un nouveau paradigme qui soutient qu'il est important «de définir un ensemble de valeurs universelles qui inspirerait les bonnes pratiques tant au monde des affaires qu'aux gouvernements et aux organisations chargées de la régulation de la mondialisation. La fin des années 90 est marquée par l'avènement du mouvement des altermondialistes militants pour le développement du processus d'une gouvernance locale.

Le début des années 2000 marque cependant le renouveau de la « corporate governance » avec les faillites d'ENRON, WorldCom, Vivandi, etc., alors que la décennie 2000, constitue un regain d'importance de la gouvernance locale avec les théories du bien commun

Malgré leur diversité, les différentes acceptions de la notion de gouvernance présentées précédemment conduisent à en définir les caractéristiques : il s'agit pour l'essentiel de ses contours et de ses conditions d'émergence.

1.2. Définition du concept gouvernance

La gouvernance désigne le processus et les institutions par lesquels les décisions sont prises et l'autorité exercée au sein d'une organisation. La gouvernance implique la prise de décisions sur des directions à prendre. Elle nécessite l'interaction entre les structures, les procédures et les traditions qui déterminent comment les décisions sont prises et comment les acteurs impliqués peuvent prendre part au processus. La gouvernance doit réunir les trois facteurs essentiels suivants:

- Avoir le pouvoir de prendre des décisions sur leur propre avenir ;
- Exercer ce pouvoir à travers des institutions efficaces notamment les banques
- Pouvoir choisir les politiques et projets économiques appropriés.

2. Les principaux types de gouvernance

On distingue deux principaux types de gouvernance :

- La gouvernance d'entreprise pour le secteur privé, ou organisationnelle
- La gouvernance politique pour la pensée politique et administrative.

Selon les échelles de gouvernance abordées, on parle de gouvernance mondiale ou locale, ou bien de gouvernance locale ou régionale. La gouvernance concerne en particulier:

- Les sociétés par actions ou les actionnaires qui doivent participer à la prise de décision et ne pas être des pompes apporteurs de l'argent.
- Les institutions publiques, telles que les collectivités locales, l'Etat, etc.
- Les organismes sociaux pour le respect des cotisants et bénéficiaires ; Les associations pour le respect des membres

2.1.La gouvernance politique

La politique renvoie aux interactions entre l'Etat et la société dans les pays occidentaux

qui sont régis par la démocratie libérale. Ce qui explique l'existence des systèmes de coalition et entente entre les acteurs publics et privés. Cet accord entre acteurs différenciés permet de rendre l'action publique plus efficace ainsi que la facilité de gouvernance des entreprises.

Pour cette raison on peut dire que les théoriciens de l'action publique, les politologues et les sociologues ont abondamment utilisé le concept de gouvernance.

La science administrative Anglo-saxonne assimile la notion de gouvernance :

- Au management public ou « *New Public Management* ».
- À une doctrine de gouvernement qui s'appuie sur le recours aux agences (On aperçoit ce cas pour les pays scandinaves tel que la Suède).
- À des autorités administratives indépendantes

2.2. La gouvernance d'entreprise.

2.2.1. Définition

Pour mieux comprendre le concept de gouvernance d'entreprise nous présentons quelques

définitions utilisées par certaines organisations internationales et par le code algérien.

L'organisation de coopération et de développement économique (OCDE)⁶ a défini la gouvernance d'entreprise comme étant : « *référence aux relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et d'autres parties prenantes. Elle*

⁶(OCDE)l'organisation de coopération et de développement économique, en 1961, succédé a l'organisation européenne de coopération économique, fondée en 1948 pour gérer l'aide américaine d'après-guerre (plan Marshall) siège a Paris

Chapitre II:la gouvernance bancaire et l'audit interne

détermine également la structure par laquelle sont définis les objectifs d'une entreprise, ainsi que les moyens de les atteindre et s'assurer une surveillance des résultats obtenus». ⁷Cela sous-entend que la gouvernance d'entreprise contribue à instaurer le climat de confiance ; de transparence et de responsabilité entre les acteurs de la gouvernance.

Selon l'institut français de l'audit et de contrôle interne la gouvernance d'entreprise est définie comme étant « l'ensemble des responsabilités et des pratiques exercées par les dirigeants ayant pour but de fournir une direction stratégique, de s'assurer que les objectifs sont atteints, attester que les risques sont gérés correctement et vérifier que les ressources de l'organisation sont utilisées de manière responsable » ⁸ Ici on comprend la gouvernance d'entreprise est un processus qui veille à ce que les objectifs sont bien réalisés ; que les risques sont maîtrisés et qu'il y a pas de gaspillage de ressources de l'entreprise .

Quant au code algérien de gouvernance d'entreprise, il la définit comme suit : « la gouvernance d'entreprise est à la fois une philosophie managériale et un ensemble de dispositions pratiques visant à assurer la pérennité et la compétitivité de l'entreprise par le biais de :

- La définition des droits et des devoirs des parties prenantes ;
- Le partage des prérogatives et responsabilités qui en résultent» ⁹.

La définition la plus célèbre, est celle proposée par Charreaux G selon laquelle la gouvernance d'entreprise est « 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 espace discrétionnaire ». ¹⁰

Selon l'Institute of Internal Auditor (IIA), la gouvernance d'entreprise est définie comme étant « la combinaison des processus et des structures mises en œuvre par le conseil d'administration afin d'informer, de diriger et de surveiller les activités de l'organisation en vue de réaliser ses objectifs »

⁷Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE édition 2004, disponible sur l'adresse suivante www.oecd.org p11

⁸Cahier de l'académie des sciences et techniques comptables et financières.2007.p13

⁹ Code de gouvernance d'entreprise, édition 2009.p17

¹⁰ CHARREAUX Gérard, « le gouvernement d'entreprise » éd, Economica, 1977, p5

D'après ces définitions, on peut comprendre que la gouvernance d'entreprise est un système qui contrôle et gère les relations entre les dirigeants et les actionnaires. En outre, elle précise les pouvoirs et les responsabilités entre eux. Aussi, l'objectif de la gouvernance d'entreprise est d'assurer les droits de toutes les parties prenantes, d'augmenter la transparence et la fiabilité de l'information pour créer la valeur ajoutée à l'entreprise.

2.2.2. Les objectifs de la gouvernance d'entreprise

La gouvernance d'entreprise recouvre deux aspects : d'une part, la mise en place des mécanismes permettant de contrôler les dirigeants afin d'éviter qu'ils ne détournent la valeur créée au détriment des propriétaires, et d'autre part, la mise en place des dispositifs de contrôle interne efficace pour maîtriser tout ce qui menace l'atteinte de l'objectif de création de valeur.¹¹

Dans ce processus les objectifs de l'organisation sont d'orienter et gérer les activités, en vue d'assurer sa viabilité. Ils sont liés notamment aux choix stratégiques, à l'environnement social et économique. Ces objectifs sont :

- **Assurer le pilotage stratégique et la surveillance effective de la gestion**

L'objectif de la gouvernance est l'amélioration des performances de l'entreprise et la surveillance efficace des organes de contrôle de la gestion faite par les dirigeants. Il s'agit de l'assemblée générale, du conseil d'administration et de la direction. Cependant, cela relève essentiellement de la responsabilité, de la loyauté et de la diligence du conseil d'administration vis-à-vis des actionnaires et de la société. Concourir à la transparence et à l'efficacité des marchés et définir la répartition des responsabilités entre dirigeants et actionnaires.¹²

- **Concourir à la transparence et à l'efficacité des marchés et définir la répartition des responsabilités entre dirigeants et actionnaires**

Il s'agit de réduire la latitude managériale des dirigeants qui, suite à la séparation entre la propriété du capital et de la direction des entreprises, disposent des pouvoirs discrétionnaires dont ils peuvent abuser et spolier les actionnaires. Ainsi la définition des responsabilités des deux parties est indispensable. Il s'agit, d'être compatible avec

¹¹ <https://droit-finances.commentmarchee.com/Faq/23813-gouvernance-définition>.

¹² AKOLLOR.A.K.Shalom, "la contribution de l'audit interne dans la gouvernance d'entreprise", Master professionnel en AGC, 2010-2012, P17-18

l'état de droit et clairement définir la répartition des compétences entre les instances chargées de la surveillance, de la réglementation et de l'application des textes.

- **Assurer un traitement équitable de tous les actionnaires**

L'objectif ici de la gouvernance est d'accorder les mêmes traitements aux actionnaires minoritaires que majoritaires. La diffusion du capital des entreprises a engendré un conflit entre actionnaires minoritaires et actionnaires de référence dont l'exercice de leurs droits et décisions peuvent nuire les intérêts des actionnaires minoritaires. Il est nécessité de protéger les minoritaires.

Selon Cohen « la protection des actionnaires minoritaires est également nécessaire pour la constitution d'une masse d'investisseurs indépendants, susceptibles de jouer un rôle actif dans l'amélioration du marché financier et dans la stabilisation des flux d'opérations ». Tout actionnaire doit avoir la possibilité d'obtenir la réparation effective de toute violation de ses droits.¹³

- **Reconnaître les droits des différentes parties prenantes**

Une bonne gouvernance d'entreprise, doit satisfaire et coordonner les intérêts de toutes les parties prenantes et encourager une coopération active entre celles-ci pour créer de la richesse, des emplois en vue de la pérennité des entreprises financièrement saines.

- **Garantir la diffusion en temps opportun d'informations exactes**

Il s'agit, de garantir la production et la diffusion d'informations fiables et de réduire le déséquilibre informationnel pouvant exister entre les différents organes de l'entreprise. Les mécanismes de la gouvernance, contribuent à obtenir des informations exactes par rapport aux objectifs fixés et les atteindre dans les délais ; informations portant notamment sur la situation financière de l'entreprise, les résultats, l'actionnariat, le gouvernement d'entreprise...etc.

- **Participer à la réduction des risques**

L'un des facteurs essentiels qui freine l'atteinte des objectifs de création de valeur, est le risque. La gouvernance doit contribuer à la maîtrise des risques afin de donner à l'entreprise l'opportunité et l'assurance d'atteindre ses objectifs de rentabilité et de performance. Il s'agit de renforcer le système de contrôle interne et de s'assurer de son efficacité. Cela incombe à la direction générale et au conseil d'administration.

¹³ Idem

2.3.Les fondements théoriques de la gouvernance

La plupart des théories de la gouvernance s'inscrivent dans la perspective de l'efficience.

Ces différentes théories conduisent à établir une relation entre firmes et l'efficience des systèmes de gouvernance parmi ces théories on distingue les théories contractuelles et les théories cognitives.

2.3.1. Les théories contractuelles de la gouvernance

Ce courant englobe deux grandes approches qui sont : l'approche actionnariale et l'approche partenariale

2.3.1.1. L'approche actionnariale

L'entreprise est gérée par des dirigeants mandatés par les propriétaires (les actionnaires) dans le but de maximiser la rente que ces derniers pourraient en retirer. Donc cette approche considère que la firme est responsable uniquement vis-à-vis de ses actionnaires. Plusieurs théories ont été développées dans ce contexte :

A) La théorie des droits de propriété :

A.A. Alchian et H. Demestz sont considérés comme les fondateurs de la théorie des droits de propriété. La firme est définie comme un nœud de contrats (*nexus of contracts*) et le dirigeant à pour charge de définir la nature des tâches et de choisir les personnes qui doivent les exécuter au sein du « nœud » coopératif. Au sein de la théorie des droits de propriété, Furubotn et Pjovich ont cherché à comprendre le fonctionnement interne des organisations en s'appuyant sur le concept même de droits de propriété. Ils décomposent les droits de propriété en trois grandes parties :

- L'usus : le droit d'utiliser le bien ;
- Le fructus : le droit d'en percevoir les fruits ;
- L'abusus : droit du décider du sort du bien et d'en faire ce que bon nous semble.

Selon la théorie néoclassique, la décomposition du droit de propriété entre les mains de plusieurs personnes a pour effet de réduire l'efficacité de la firme. En effet, seul un manager qui est aussi un propriétaire peut avoir intérêt à réduire le gaspillage, et améliorer ses efforts au sein de son organisation.

Dans la firme managériale, il existe une séparation entre le management de l'organisation assuré par le manager et la propriété de la firme assurée par le détenteur de capital. Dans ce cadre le manager ne peut disposer que de l'usus alors que le fructus et l'abusus sont possédés par le propriétaire, ce qui peut entraîner des conflits d'intérêts et s'avérer être une source d'inefficacité.

En résumé, la théorie des droits de propriété nous indique que la séparation entre fructus, usus et abusus, qui symbolise l'entreprise managériale tend à atténuer l'efficacité des droits de propriété. Les parties en présence, bénéficiant chacune d'une partie des droits de propriété sur la firme vont, dès lors, poursuivre des intérêts pouvant être divergents.

B) La théorie de l'agence

Jensen et Meckling définissent la relation d'agence comme « *un contrat dans lequel une (ou plusieurs personnes) a recours aux services d'une autre personne pour accomplir en son nom une tâche quelconque, ce qui implique une délégation de nature décisionnelle à l'agent* »¹⁴, alors la théorie de l'agence définit la relation d'agence comme un contrat dans lequel une personne, nommée « principal », engage un individu, appelé « agent », afin d'effectuer un travail et pour que l'agent puisse faire le travail exigé, le principal doit lui déléguer de l'autorité, ce qui provoque deux phénomènes qui sont les suivants :

- L'agent a des informations qu'il garde pour lui tant que le contrat n'est pas signé, et de l'autre côté, le principal peut cacher des informations, cette situation est appelée «la sélection adverse» *ex ante* ;
- Le principal n'est pas assuré que l'agent agira dans son seul intérêt, il y aura mise en place des mécanismes de contrôle, cette situation est appelée «le hasard moral» *ex post*.

En outre, les problèmes d'agence sont liés à la fois à l'incertitude de l'environnement qui est accompagnée souvent d'un problème d'asymétrie informationnelle une source de divergence entre les deux parties contractantes, cette situation dégage des conséquences qui se résume par l'opportunisme des agents qui cherchent par tous les moyens à accroître les avantages qu'ils tirent de leurs postes (maximisation du revenu), l'élargissement de la marge

¹⁴ JENSEN M.C et MECKLING W.H, «Theory of the firm, Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure », journal of financials economics, 1976, p. 308.

Chapitre II:la gouvernance bancaire et l'audit interne

de liberté objectif de domination (statut, pouvoir, prestige,...) et le besoin de sécurité, cette situation engendre une augmentation au niveau des coûts de contrôle qui devient insupportable pour les actionnaires, d'où la nécessité de la mise en place de certains mécanismes de contrôle afin de protéger les intérêts des actionnaires.

Ce qui explique, selon Jensen et Meckling l'existence des « coûts d'agence » qui englobent :

- -Les coûts de surveillance (*Monitoring expéditure*) qui sont des frais engagés par le principal pour vérifier les décisions prises par l'agent, nous pouvons citer les honoraires des commissaires au compte, l'audit réalisé par les actionnaires.
- -Les coûts d'obligation (*Bonding expenditures*) qui sont des dépenses réalisées par le gestionnaire pour montrer sa « bonne foi » au principal. Exemples : les frais de publicité, l'élaboration et la diffusion d'un rapport annuel.
- -La perte résiduelle (*Residualloss*) qui correspond à la perte d'utilité supportée par le principal par l'impossibilité d'avoir un contrôle total des dirigeants, elle correspond aussi à l'écart inévitable, entre le résultat de l'action de l'agent pour le principal et ce qu'aurait donné un comportement conduisant à une maximisation effective du bien être du principal.

Ces coûts incitent à la mise en place de systèmes de contrôle et d'incitation, appelés mécanismes de gouvernance. Leur objectif est d'aligner les intérêts de l'agent sur ceux du principal, ainsi de minimiser les coûts d'agence, sachant que l'organisation la plus performante ou efficace celle qui a des taux faibles ou en état descendante de ces coûts. A ce sujet BAUDY B a explicité sept mécanismes de contrôle qui regroupent deux types de mécanismes interne et externe qui sont les suivants:

- 1) l'Etat : il intervient par le biais des réglementations qu'il impose en matière de production des documents comptables et en mettant en place des mécanismes de surveillance des marchés financiers (organismes chargés de veiller à la bonne information des actionnaires des sociétés cotées) ;
- 2) Le marché des biens et des services : ce marché, étant régi par la concurrence. De ce fait, une firme mal gérée doit normalement disparaître. La crainte de voir l'entreprise disparaître, constitue une incitation pour les managers à bien gérer la firme ;

- 3) Le marché financier : il intervient dans la gestion des managers par le biais des offres publiques d'achat (OPA). C'est une technique qui permet à une société de prendre le contrôle d'une autre société cotée en proposant à son actionnariat dispersé l'acquisition des titres en circulation. La menace pour l'OPA constitue pour le manager une citation à bien gérer la firme ;
- 4) Le marché du travail des dirigeants : les dirigeants sont évalués en fonction des performances qu'ils obtiennent. Des performances mesurables par la valeur de la firme.
- 5) Le conseil d'administration : lors de chaque assemblée annuelle, les actionnaires élisent les administrateurs de la société pour qu'ils agissent suivant leurs intérêts ;
- 6) La rémunération des dirigeants : pour inciter les dirigeants à réduire leur opportunisme, leur rémunération est indexée sur leur performance ;
- 7) Surveillance exercée par les actionnaires : l'efficacité du CA n'est pas garantie. De ce fait, si les actionnaires ne sont pas satisfaits de la prestation des dirigeants, ils peuvent les remplacer.

C) La théorie des coûts de transaction

L'élargissement du cadre théorique et l'intégration d'autres stakeholders, particulièrement les salariés, ont conduit à la fondation de la théorie des coûts de transaction par O.E. Williamson. Cette théorie considère que la firme existe pour pallier les failles du marché, liées aux problèmes posés par la spécificité des actifs et l'opportunisme potentiel des acteurs.

Se distinguant de la théorie de l'agence qui privilégie la notion de conflits d'intérêts, la théorie des coûts de transaction retient la transaction comme unité d'analyse et la spécificité des actifs supports de la transaction, comme concept central (un actif est d'autant plus spécifique que son redéploiement vers un autre usage entraîne une perte de valeur importante). Elle explique l'arbitrage entre dettes et capitaux propres par la spécificité des actifs à financer. Pour O.E. Williamson, on internalise pour éviter d'être spolié et perdre le minimum de valeur par rapport à ce qui serait réalisable par rapport à l'optimum de premier rang, à l'économie du Nirvana¹⁵

¹⁵ Gérard CHARREAUX, « A la recherche de nouvelles fondations pour la finance et la gouvernance

Chapitre II:la gouvernance bancaire et l'audit interne

S'appuyant sur le principe d'efficacité, O.E, Williamson définit les coûts de transaction, comme « les coûts engendrés (ou pouvant l'être) par les échanges contractuels de biens ou services entre firmes. Il décrit les coûts de transaction comme la somme des coûts *ex ante* de négociation et de rédaction du contrat reliant deux entités et des coûts *ex post* d'exécution, de mise en vigueur, et de modification du contrat, en cas d'apparition de conflits, il considère aussi que les coûts de transaction incluent les coûts d'agence.

L'efficacité des diverses institutions économiques doit donc s'apprécier par les coûts de transactions qu'elles engendrent. Ainsi les firmes, conçues comme « des structures de gouvernance interne » de transactions auparavant régies par les mécanismes du marché, existeraient du fait de leurs avantages en termes de coûts de transactions.

Williamson identifie deux types de mécanismes susceptibles de réduire les coûts d'agence et donc les coûts de transaction :

- **Les mécanismes intentionnels** : permettant de gérer avec efficacité les transactions en mettant en jeu des investissements fortement spécifiques, par exemple, l'intervention du conseil d'administration pour contrôler une transaction censée financer des investissements spécifiques à la firme. Le conseil d'administration est supposé capable par le biais des audits internes de déterminer les causes de dépassement des coûts prévisionnels et de décider en perspective du sort du dirigeant.
- **Les mécanismes spontanés** : de nature contractuelle, destinés à protéger les transactions concernant des actifs redéployables, à l'instar du marché, qui, selon Williamson sanctionne tout dépassement de coûts prévisionnels¹⁶ D'autres mécanismes existent aussi comme les garanties contractuelles, les procédures légales de règlement judiciaire.

Trois critiques sont faites principalement à ces travaux. Elles concernent le caractère partiel des explications, la nature statique des modèles et le non prise en compte des

d'entreprise », Session inaugurale du colloque de l'Association Française de Finance, Paris,2001, p.14.

¹⁶ O.E. WILLIAMSON, « The Economic Institutions of Capitalism », The Free Press, New-York, 1985

spécificités institutionnelles des différents cadres nationaux¹⁷. La théorie de l'enracinement, plus récente, souffre également de ce biais, mais surmonte partiellement le problème du caractère statique des explications (Il convient de noter que le cadre institutionnel est intégré dans la théorie de Williamson mais sous forme de paramètres. Ses travaux sur la théorie des coûts de transaction, n'expliquent cependant pas l'évolution du cadre institutionnel lui-même, considéré comme exogène)

2.3.1.2. L'approche partenariale

Les nouvelles théories contractuelles de la firme donnent une importance à l'ensemble des « stakeholders ». Cette approche partenariale présente la firme sous forme d'une équipe de production au sein de laquelle la création de valeur ou la rente organisationnelle, sont dues aux synergies entre les différents facteurs de production. Dans ce stade, la création de valeur est la répartition en constant le statu de créancier résiduel unique des actionnaires.

A) Théories cognitives

Cette approche s'appuiera sur la théorie des ressources issue des travaux de l'économie. Contrairement écrit (G.Charreaux ,2006), aux théories disciplinaires qui peuvent constituer le prolongement du modèle économique néo classique, elles rompent avec celui-ci. L'approche cognitive de la gouvernance se fonde sur trois axes :

- le courant béhavioriste qui constitue le premier courant initié par Simon (1947), Cyert & March (1963), considérant l'entreprise comme coalition politique et une institution cognitive s'adaptant via l'apprentissage organisationnel.
- Le deuxième courant s'inspire des théories de la stratégie fondées sur les ressources (Resource Based View). La généalogie de l'approche ressources remonte aux travaux D'E.Penrose considérant que l'entreprise n'est plus un portefeuille de produits/marchés mais un portefeuille de ressources.
- La théorie économique évolutionniste néo schumpetérienne développée notamment par Nelson et Winter (1982) qui définit la firme comme une entité regroupant des activités de façon cohérente, un répertoire de connaissance productive, un système interprétatif, qui privilégie la notion de concurrence fondée sur l'innovation.

¹⁷ Gérard CHARREAUX, « Le gouvernement des entreprises, Corporate Governance, Théories et faits », Economica, Paris ,1997

Le recours aux théories de la cognition permet d'élargir le concept de gouvernance en abandonnant la représentation de l'organisation comme un nœud de contrats. A cet effet, le système de gouvernance lié à la conception cognitive se doit de créer un environnement propice aux développements des conflits cognitifs qui feront émerger par émulation les investissements rentables (Charreaux, 2004). Dans cette perspective, le rôle de la gouvernance est de « s'assurer que les procédures de prise de décision au sein de l'organisation seront réellement efficaces ».¹⁸

Note qu'en plus de ces deux principaux types de gouvernance (gouvernance politique et gouvernance d'entreprise), il s'ajoute la gouvernance stratégique dont le fonctionnement est présent des pratiques qui aideront les administrateurs à créer une culture d'entreprise vigoureuse.

La gouvernance stratégique permet encore de cerner ce que doit exécuter le conseil d'administration et son Directeur Général. En plus de ces secteurs, la gouvernance est appliquée aussi dans le domaine bancaire. Ainsi appelé gouvernance bancaire

3. La gouvernance bancaire

Le secteur bancaire est dépendant des contraintes aussi bien internes qu'externes relatives à l'orientation de son activité, et aux risques inhérents. De ce fait, les banques mettent en place des mécanismes internes et externes dans le but de surveiller et contrôler l'activité du dirigeant afin de mieux orienter et inciter son comportement. Ces mécanismes correspondent à des dispositifs imposés par des réglementations d'ordre interne (contrôle interne, audit externe, chartes et statuts, etc.) et externe (Bâle II, normes IAS/IFRS- comme règles de transparence d'information financière : loi bancaire, marchés financiers, etc.) En effet la gouvernance bancaire contribue à l'instauration d'un climat qui favorise la communication interne et externe, stable par l'adoption des règles prudentielles, et confiant des deux côtés de son bilan : prêteurs (épargnants) et emprunteurs (demandeurs de crédits).

3.1. Définition de la gouvernance bancaire

Le secteur bancaire est fortement tributaire des contraintes aussi bien internes qu'externes dans l'orientation de son activité, en raison de l'importance des risques inhérents. De ce fait, les banques instaurent des mécanismes internes et souvent d'ordre externe ayant

¹⁸ BERTIN, (Élisabeth), « *Audit Interne* », Edition d'Organisation », France, 2007, pp145-146.

Chapitre II:la gouvernance bancaire et l'audit interne

comme objectif de surveiller et contrôler l'activité du dirigeant pour mieux orienter et inciter son comportement. Ces Mécanismes sont relatifs à des dispositifs imposés par des réglementations d'ordre interne (contrôle interne, audit externe, chartes et statuts, etc.) et externe (Bâle II, normes IAS/IFRS – comme règles de transparence d'information financière, loi bancaire, marchés financiers, etc.)¹⁹.

En effet, la gouvernance bancaire contribue à l'instauration d'un climat:

- Stable (réglementation prudentielle) ;
- Confiant des deux côtés de son bilan : prêteurs (épargnants) et emprunteurs demandeurs de crédits).

Toute fois, une bonne gouvernance bancaire est favorisée par une bonne communication financière interne et externe. La banque est le principal noyau de financement de l'économie. Une bonne gouvernance bancaire induit une santé et une croissance durable de l'économie et une allocation efficiente de l'épargne.

Pour étudier efficacement la gouvernance des banques il faut tout d'abord passer par ces caractéristiques.

3.1.1. Les caractéristiques de la gouvernance bancaire

La particularité du secteur bancaire a fait que la gouvernance se caractérise par :

- **La globalité** : gouvernance bancaire s'étend à défendre des intérêts de l'ensemble des parties prenantes, tandis qu'en entreprise elle se limite à la protection des intérêts des actionnaires,
- **La forte régulation** : l'intervention de l'Etat ou d'une autre autorité de régulation permet de résoudre en partie les problèmes d'agence en réduisant l'asymétrie d'information,
- **L'opacité** : elle est liée à la forte exposition aux risques et aux difficultés de mesurer les performances.

- La gouvernance bancaire est plus globale que celle des entreprises des autres secteurs : si dans un sens étroit, la gouvernance se traduit par la défense des intérêts des actionnaires, pour les banques, il est nécessaire d'adopter une approche plus ouverte des réalités économiques et

¹⁹ www.veille.ma/IMG/pdf/mohammed-semmae-gouvernance-bancaire-cooperative.pdf

Chapitre II:la gouvernance bancaire et l'audit interne

financières. En effet, les intérêts des déposants sont tout aussi importants que ceux des actionnaires et le problème de l'asymétrie de l'information se pose aussi bien pour les premiers que pour les seconds. Lévine distingue à cet égard différentes gouvernances selon que l'actionnariat et les déposants sont diffus ou concentrés. La principale difficulté est alors de défendre les intérêts des actionnaires et des déposants minoritaires.

-La gouvernance bancaire est fortement régulée : faire face à cette asymétrie implique des ressources que les déposants peuvent difficilement réunir. Dans ce cas, et même si elle peut gêner l'activité des banques en matière de production de crédits ou d'instruments financiers, l'intervention de l'Etat ou d'une autorité de régulation peut atténuer ce problème. Par ailleurs, cette opacité (ou plutôt complexité) de l'activité bancaire est d'autant plus contrôlée que le fonctionnement des banques est une source d'impôts et de taxes importantes pour le budget de l'Etat et qu'elles sont déterminantes dans la mise en œuvre des politiques économiques. Si elle permet de résoudre – en partie – les problèmes d'agence liés au fonctionnement des banques, l'intervention de l'Etat peut elle-même être source de difficultés. En effet, l'agenda et les priorités politiques de l'Etat peuvent ne pas correspondre avec la maximisation de la valeur pour les banques. Cet agenda peut limiter ou orienter la prise des risques par les banques et par leurs clients et/ou favoriser certains groupes d'intérêt. En tant que régulateur, l'Etat peut ainsi s'opposer à l'entrée de banques étrangères qui risquent de concurrencer sérieusement le secteur public. En tant qu'actionnaire (souvent majoritaire), l'Etat peut servir ses propres intérêts au détriment de ceux des actionnaires minoritaires.

-La gouvernance bancaire est influencée par la forte opacité des banques : en effet, une analyse de la gouvernance bancaire suppose une connaissance des managers de ces banques, des mécanismes de leur contrôle et de motivation/rémunération. Ceci est rarement possible et les chercheurs ou les observateurs sont obligés de se rabattre sur des « proxis », des indicateurs, des estimations quantitatives qui permettent de se rapprocher de la réalité de l'exercice du pouvoir à l'intérieur et à l'extérieur des hautes sphères de la décision bancaire.

L'opacité relative des activités bancaires est notamment liée aux difficultés de mesurer les performances et de cerner les risques et à la possibilité de fuite en avant dans

l'endettement : les administrateurs d'une banque peuvent choisir de cacher le risque par de nouveaux engagements (risques) à des taux de plus en plus élevés.²⁰

3.1.2. Les critères de la bonne gouvernance dans le secteur bancaire

Selon la Banque Mondiale: « La bonne gouvernance est la manière avec laquelle le pouvoir est exercé dans la gestion publique des ressources économiques et sociales en vue du développement » (Work Bank, Managing Development- the govenance Dimension, Washington, 1996)²¹

De manière générale, il est possible d'établir qu'une bonne gouvernance dans les institutions financières comprend les éléments suivants :

- ✓ **La transparence** : divulgation publique d'information appropriée et suffisante pour l'évaluation des risques susceptibles de menacer ceux qui ont des intérêts dans la banque (déposants et actionnaires), ainsi que l'accomplissement de normes comptables d'évaluation et de registre adéquates ;
- ✓ **Le partage et la divulgation de l'information** :
 - Répartition des compétences entre les différentes structures, départements ou divisions de la de la société dans le cadre du processus de décision des entreprises, notamment à travers des organigrammes ou des cadres fonctionnels ;
 - Clarification des fonctions des du Conseil d'Administration et des Directeurs dans les Institutions financière et dans les autres entreprises –conflit d'intérêt, Politique des revenus – transparence ;
 - Divulgation, au moins une fois par an, d'une description du comportement des actions dans le marché des capitaux ;
 - Une administration plurielle devant inclure des membres indépendants des actionnaires et en cas d'existence d'une Commission Exécutive, sa composition doit refléter l'équilibre entre les administrateurs liés aux actionnaires dominants et les administrateurs indépendants ;

²⁰ Karim Benkahla et alii, Systèmes financiers, gouvernance bancaire et facilitation du commerce en Afrique du Nord : états des lieux et conditions de réussite des réformes, Marrakech, Le 19-20 février 2007, PP.28-30

²¹ [https:// library.fes. de> journals, Third world quarterly Vo 21, no 5, pge 796-797](https://library.fes.de/journals/Third%20world%20quarterly/Vo%2021,%20no%205,%20pges%20796-797)

- Création par l'administration de commissions internes de contrôle en leur attribuant des compétences dans les domaines où existent des situations de conflit d'intérêt potentielles comme la nomination des directeurs et gestionnaires, l'analyse de la politique des numérations, l'évaluation de la structure et du gouvernement des sociétés
- La mise en place de structures, législations, modes de régulation.

3.2. Les mécanismes de la gouvernance bancaire

L'approche étroite de la gouvernance d'entreprise aborde le sujet comme étant l'ensemble des mécanismes par lesquels les actionnaires (sociétaires) assurent que les managers, agissant en leur nom, veillent à défendre leurs intérêts. La gouvernance d'entreprise fonctionne de manière différente dans le secteur bancaire par rapport à d'autres secteurs économiques. Une vision plus large de la gouvernance d'entreprise devrait être adoptée dans le cas des institutions bancaires. En raison de la forme contractuelle particulière des banques, les mécanismes de gouvernance doivent atteindre à la fois déposants qu'actionnaires²²

3.2.1. Les mécanismes internes

Les mécanismes internes sont d'une importance vitale dans la gouvernance des banques et le soutien de leurs performances. Il est composé essentiellement par :

➤ **Le conseil d'administration (CA) :**

Le conseil d'administration est ultimement responsable de l'établissement et du maintien d'un tel système, Il est le responsable du dernier ressort des opérations et de la solidité financière de la banque.

A cette fin le CA devrait être complété par des examens périodiques du système de mécanisme de contrôle interne pour vérifier qu'il fonctionne conformément aux exigences pour atteindre les objectifs fixés par l'établissement.

La performance de la banque est déterminée en fonction du travail fourni par le conseil d'administration. Il s'agit de la qualité de travail qui est liée étroitement à la taille du CA. La

²² MACEY, JR ET O'HORA « *la gouvernance d'entreprise des banques, examen des politique économiques* », 2003

composition et la taille du conseil d'administration ont un impact important sur la performance²³

Ces deux composantes du CA se présentent comme un mécanisme de réduction des conflits d'agence. Différents chercheurs ont vérifié la relation positive entre l'efficacité du conseil d'administration et l'indépendance des directeurs. Il peut développer son contrôle par la formation des comités spécialisés qui sont les responsables de la surveillance de quelques secteurs spécifiques de la banque et leurs opérations.

Il est important pour chaque banque de se munir de comités qui couvrent de divers secteurs qui sont notamment:

➤ **Le comité d'audit :**

Ce comité est doté de certaines responsabilités qui se résument notamment par le contrôle des audits internes et externe de la banque, le contrôle de la fourniture de recommandation au conseil sur la nomination, le contrôle de la fourniture de recommandation au conseil sur la rémunération et la révocation du commissaire aux comptes, la prise de mesure pour la correction des faiblesses du contrôle interne, la prise en conformité par les réglementations et les lois ainsi que les procédures ;

➤ **Le comité des risques :**

La banque fait face à certains risques. Ce comité est chargé de surveiller ces principaux risques y compris les risques qui sont sous-estimés par la direction générale ou bien qu'elle n'a pas encore connaissance ;

➤ **Le comité des rémunérations :**

C'est du conseil d'administration dans son appréciation et son évaluation de : la performance et des conditions de rémunération des membres de la direction générale. Les membres de comité sont seulement les administrateurs non-salariés.

➤ **Le comité de nomination (de désignation) :**

Ce comité est chargé de faire les recommandations sur la nomination du membre du conseil et être sûr que le processus y retournant est transparent et formel.

²³ CHARREAUX« *le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance* », revue financière, numéro 127, 2000. p03

Notons bien que ces comités énumérés ci-dessus ne doivent pas être investis de pouvoirs exécutifs, de même leurs décisions doivent être ratifiées et acceptées par le conseil d'administration.

3.2.2. Les mécanismes externes

La gouvernance bancaire s'exerce sur la base d'un certain nombre de mécanismes. Il s'agit essentiellement de l'organisation de la concurrence bancaire et des règles prudentielles adoptées par et pour ce secteur. Un des principaux dispositifs d'élaboration et d'évolution de ces règles prudentielles est constitué par les accords ou normes de Bâle I, Bâle II et Bâle III.

Par ailleurs, par réglementation prudentielle, on entend l'ensemble des mesures qui permettent de réduire ou de mieux assumer les risques gérés par les diverses composantes du système financier²⁴. Ces règles doivent être édictées pour atteindre ces deux buts qui sont : la stabilité du système et la protection des créanciers.

3.2.2.1. Les objectifs de la réglementation prudentielle

La réglementation prudentielle est intervenue en vue d'une harmonisation des conditions de la concurrence bancaire, le renforcement de la sécurité bancaire et la modernisation du fonctionnement des banques.

✓ L'harmonisation des conditions de concurrence

L'instauration et le renforcement de la concurrence bancaire s'avère un objectif ultime pour la réglementation et ce pour pouvoir égaliser les conditions de « *libre jeu* » entre les banques sur le marché. Un environnement concurrentiel permet au système bancaire de se développer et de préserver sa stabilité et sa solidité.

✓ Le renforcement de la sécurité bancaire

La réglementation prudentielle a comme but crucial de se prémunir de toute crise qui peut mettre en cause la vulnérabilité du système bancaire. De ce fait les régulateurs sont amenés à instaurer des normes visant le contrôle, en permanence, de la stabilité du système

²⁴ FLISTER C., « *Politique monétaire et aspects prudentiels* », bulletin de la banque de France numéro 43, juillet 1997, p103

bancaire, afin de préserver la confiance en ce système et d'éviter les crises systémiques engendrées par les ruées bancaires

✓ La modernisation du fonctionnement des banques

La vague des innovations financières de ces dernières années a influencé le fonctionnement des banques : nouveaux marchés, nouvelles opérations, nouvelles pratiques bancaires. La réglementation doit donc à la fois s'adapter à ces évolutions, notamment en ce qui concerne l'évolution et la comptabilisation des opérations.

3.2.2.2.Les normes de surveillance prudentielle internationales

Face à la montée des risques bancaires, les autorités internationales, comme le comité de Bâle, a mis en place des normes de supervision bancaire, où les banques sont tenues de les respecter pour garantir leur liquidité et leur solvabilité au regard de leur clientèle. Parmi ces normes, nous trouvons le ratio « *Cooke* » qui va être remplacé par le ratio « *McDonough* »

1. L'accord de Bâle I : Le ratio Cooke

Le ratio Cooke adopté en 1988, définit le montant des fonds propres minimum que doit posséder une banque en fonction du risque.

Le succès du ratio Cooke s'explique, en grande partie par sa simplicité méthodologique et une mise en œuvre aisée. Néanmoins, devant la sophistication des techniques bancaires et la nécessité d'approches plus qualitatives, la norme Cooke a montré ses faiblesses²⁵. De plus, les turbulences financières qui ont secoué les marchés financiers internationaux ont mis en évidence certaines limites de l'accord de Bâle I, car il n'a pas intégré des éléments essentiels de la théorie financière et n'a généré aucun avantage en fonds propres pour les banques disposant de portefeuilles bien diversifiés²⁶. En outre, il a été souvent reproché au ratio Cooke que les pondérations imposées sur les actifs ne donnent pas une image réelle du risque de crédit encouru²⁷

²⁵ BEZARD « *Bale 2, piège et faiblesse technique d'une mise en œuvre directe des nouveaux accords* », Revue banques et marchés, numéro 68, janvier 2004.

²⁶ CLERC & AL« *dans quelles mesures les normes prudentiels et comptable sont-elles pro où contra cyclique ?* », bulletin de la banque de France numéro 87, mars 2001.

²⁷ BLANC & NORBONNE « *bale 2 et l'allocation des fond propres* » ; Revue banque et informatique ; numéro 140 ; septembre 2003.

2. Le cadre conceptuel de Bâle II

Les normes de Bâle II constituent un dispositif international prudentiel visant à mieux appréhender les risques/engagements bancaires et à les mettre en rapport avec les fonds propres de chaque banque. Ces normes agissent en faveur d'une convergence internationale des modes de régulation des activités bancaires et de standardisation des approches du risque. Tout en étant en continuité avec les dispositifs liés à Bâle 1, l'adhésion à Bâle 2 renvoie à un processus plutôt qu'à un état fini ou figé. Ce processus a pour principales finalités d'une part, la modernisation des systèmes bancaires et l'insertion dans l'économie mondialisée et d'autre part, la sécurité des transactions bancaires. Cette dernière finalité peut néanmoins ne pas être parfaitement compatible avec l'approfondissement financier et la facilitation du commerce.

2.1. Bâle 2 et l'approche globale de la régulation bancaire

A partir d'une approche plus globale et dynamique des risques les dispositions de Bâle II reposent sur trois piliers :

- Le pilier 1 : concerne les exigences en matière de fond propre. Il impose aux banques un niveau minimal pour couvrir à la fois leurs risques de marché leurs risque de crédit effectifs et leurs risques opérationnel, ces derniers étant liés aux pertes que pourrait entrainer une éventuelle défaillance de leurs procédures internes ;
- Le pilier 2 : précise le processus de surveillance prudentielle ;
- Le pilier 3 : définit l'information que les banques doivent publier pour permettre un exercice efficace de la discipline de marché.

Le tableau qui suit décrit les spécificités de chacun de ces piliers :

Pilier1 : exigence minimales en fonds propres	Pilier2 : processus de surveillance	Pilier3 : discipline de Marché
Il définit les modalités de calcul du montant des fonds propres requis pour couvrir : -le risque de crédit ; -le risque de marché ; -le risque opérationnel	Il définit les modalités du contrôle exerce par les autorités de surveillance bancaire en matière de : -Respect des exigences minimales de fonds propres ; -Méthode d'évaluation et de gestion des risques.	Il définit l'information à publier en matière de dotation en fonds propres. -risque de crédit ; -risque de marché ; -risque opérationnel ; -opération de titrisation -méthode d'évaluation et de gestion des risques.

Source : Dumontier-Dupré-Cyril, 2008

La dernière crise financière, qui a fortement impacté les marchés financiers et plus globalement l'économie mondiale, a mis en évidence les limites du dispositif réglementaire actuel défini par les accords Bâle III. En effet, même si le dispositif Bâle II a permis une avancée majeure dans l'amélioration des méthodes de mesure des risques dans les établissements bancaires (mesure affinée du risque de crédit, introduction du risque opérationnel...), la crise a révélé l'insuffisance de ce dispositif à couvrir correctement l'ensemble des risques (notamment le risque de liquidité, le risque de pro-cyclicité, l'encadrement insuffisant du risque de marché).

Sous l'impulsion du G20, le Comité de Bâle a élaboré un ensemble de nouvelles mesures dites Bâle III visant à renforcer les ratios de solvabilité de Bâle II et à améliorer de façon plus globale le dispositif de supervision du système financier à l'échelle internationale afin de se prémunir contre de nouvelles crises systémiques.²⁸

3. Le cadre des nouvelles mesures réglementaires Bâle III

L'orientation des nouvelles mesures réglementaires Bâle III s'articule autour de deux approches :

- Une approche micro-prudentielle: pour améliorer, au niveau de chaque établissement financier, la capacité à résister en période de stress à travers le renforcement des normes d'exigence de fonds propres, de liquidité et de standard de gestion des risques;
- Une approche macro-prudentielle : pour limiter la pro-cyclicité et renforcer la surveillance du risque systémique.

Sur le plan micro-prudentiel, parmi les mesures clés proposées, on peut citer : le renforcement de la qualité et de la quantité des fonds propres (partie numérateur du ratio de solvabilité). Autrement dit, les fonds propres «Noyau dur», composés d'actions et de bénéficiaires mis en réserve, devront présenter 7 % des activités de marché ou de crédit des banques, contribuant ainsi à limiter l'incitation à la prise de risque.

L'amélioration de la couverture des risques de marché et de contrepartie (partie dénominateur du ratio de solvabilité) : durcissement par rapport aux accords Bâle II des règles

²⁸Sellami (R.), Application des nouvelles réformes Bâle III dans le contexte du marché maghrébin, Le Maghreb en mouvement, édité par Kurt Salmon, 2011, PP. 44-45

Chapitre II:la gouvernance bancaire et l'audit interne

de calcul des exigences en fonds propres, notamment sur les activités de marchés et de la titrisation qui ont été fortement impactées lors de la dernière crise financière. Il est question de mettre en place une série de mesures complémentaires pour mieux appréhender le risque en cas d'événement extrême ; l'encadrement du risque de liquidité.

Le Comité de Bâle propose la mise en place de deux ratios de liquidité : le Liquidity Coverage Ratio (LCR), ratio court terme qui exigerait des banques de détenir un stock d'actifs sans risque facilement négociables, afin de résister pendant trente jours à une crise ; et le Net Stable Funding Ratio (NSFR), ratio long terme qui vise le même objectif mais sur un an. En clair, les établissements de crédit ne pourraient investir dans des actifs à long terme qu'avec des ressources à long terme et de la même façon pour les actifs à court terme ;

L'introduction d'un ratio de levier permet d'évaluer la taille des engagements des banques par rapport à la taille de leur bilan afin d'éviter un trop fort endettement des banques. Le processus d'élaboration des règles Bâle III a fait l'objet d'un intense lobbying de la part des banques afin d'ajuster les modalités de mise en œuvre. Un délai assez long a été négocié afin de donner le temps aux établissements bancaires de se conformer aux nouvelles exigences et d'adapter éventuellement leurs activités et leurs business modèles sans menacer le financement de l'économie dans son ensemble :

- Le renforcement progressif des règles de calcul des fonds propres ; 2013 jusqu'à 2019;
- Ratio de liquidité : entrée en vigueur en 2015 pour le ratio court terme LCR et en 2018 pour Le ratio long terme NSFR ;
- Le ratio de levier n'a été détaillé qu'en 2015 et ne sera intégré dans le pilier 1 qu'en 2018.²⁹

3.1.L'impact et les limites de Bâle III

Bâle III va exiger des banques plus de capitaux propres et de liquidité pour une même activité. Les impacts de Bâle III diffèrent en fonction des profils des établissements :

- **Banque de Financement et d'Investissement** : C'est le métier dont la rentabilité des fonds propres est la plus impactée. Les acteurs bancaires vont se concentrer sur les

²⁹ ABBAD (H.) et ACHOUCHE (M.), Réglementation prudentielle, stabilité financière et développement économique en Algérie, les actes du Colloque International - Algérie : Cinquante ans d'expériences de développement, Etat-Economie-Société, Alger, 2012. PP.14-15

activités de conseil à plus haute valeur ajoutée, comme les émissions de dettes, qui permettent d'établir des commissions³⁰

- **Banque Privée :** Une évolution importante pour ce métier est envisagée. Ce métier focalisé sur la vente de produits très rentables comme des SICAV monétaires devra vendre à ses clients des produits moins rémunérateurs pouvant être intégrés comme des dépôts pour les établissements.³¹
- **Banque de Détail :** Ce métier pourrait connaître des changements importants puisque qu'il devra réaliser une sélection de ses clients à la fois sur leur potentiel et sur leur niveau de dépôts au sein de l'établissement. A l'étranger, il ne sera plus possible de développer des activités de crédit spécialisé pour l'approche progressive d'un pays.³²

Section 2 : L'Audit interne

La banque comme chaque entreprise souhaite obtenir des résultats économiques significatifs

avec une croissance optimale et la meilleure répartition possible des risques. Les intérêts de toutes les parties qui interviennent à la réalisation de ces objectifs sont souvent convergents et contradictoires, pour cette raison la banque doit rendre des comptes et fournir certaines informations, répondant à ces préoccupations. Comme il ne servirait à rien de disposer d'information dont la qualité est douteuse, il est donc nécessaire d'effectuer un contrôle soit périodique ou permanent. Dans ce contexte l'audit interne est un examen critique de ces informations.

1. Aspect historique de l'Audit interne

Avant de donner la définition de l'audit en général, et celle de l'audit interne en particulier, on va d'abord retourner en arrière jusqu' aux origines de l'audit, qui remontent au début du Moyen âge. L'audit est une pratique très ancienne qui est bénéfique pour la tenue des comptes, les dépositions se faisait oralement dans une réunion, puisque beaucoup de gens étaient analphabètes, c'est seulement en écoutant, qu'on peut contrôler et porter un jugement sur les comptes.

³⁰ BENSAI & BOURDACHE « *Gestion du risque de crédit par la méthode crédit scoring : Cas de la DRE-BNA* » de Bejaia (2013).

³¹ BENSAI et BOURDACHE, op cit

³² Idem

Chapitre II:la gouvernance bancaire et l'audit interne

L'audit tient son origine dans la langue anglaise provenant du latin « auditus » qui signifie entendu. Au début du moyen âge, les sumériens ont ressenti la nécessité de contrôler de la comptabilité des agents. C'est par la comparaison de sources de documents d'enregistrements différentes que ce contrôle se faisait afin de détecter les erreurs.

Après la crise économique de 1929, l'audit est devenu un processus obligatoire aux Etats-Unis. A cet effet, la Securities and exchange act de 1934 a créé la Securities and exchange commission (SEC) qui a donné l'autorité pour la diffusion des normes comptables et préciser les tâches de surveillance des auditeurs. En conséquence, the American institute of certified public accountants (L'AICPA) a publié le Statement On Auditing Procédure (SAP) en octobre 1939.

En 1977 une organisation internationale de la profession comptable nommée « The international federation of accountants » a été fondée dans le but de créer une forte profession comptable. En 1996, l'IFAC était composée de 119 organismes comptables professionnels de 86 pays. Il s'agit notamment, des experts-de l'industrie, du commerce, du secteur public, de l'éducation et ceux en rapport avec la pratique privée. La mission de L'IFAC est le développement et la valorisation de la profession pour lui permettre de fournir des services de qualité élevée et constante pour l'intérêt public.³³

A partir du début du 21e siècle, la nécessité d'émettre un jugement sur la validité globale des états financiers apparait parallèlement à la recherche de fraude ou d'erreurs. Les méthodes de sondage sur les pièces justificatives, par opposition à leurs vérifications détaillées, font leur apparition. Cette évolution a été imposée par la forte croissance de la taille des organisations contrôlées qui a augmenté le coût des audits.³⁴

De nos jours l'audit ne se limite pas à la fonction finance et comptabilité mais s'étend également à tous les domaines, on parle ainsi d'audit marketing, d'audit d'environnement, d'audit social,..., autrement dit, d'audit interne.

³³ BELHACHEMI Amina, thèse doctorat, « apport de l'audit opérationnel interne dans la réduction abus de la rémunération des dirigeants », université de Tlemcen, 2014, p80)

³⁴ Benhayoun sadafi.M.A, « l'audit interne : levier de performance dans les organisations publiques, étude du cas drapor », institut supérieur de commerce et d'administration des entreprises, rabat, 2001, p08

1.1. Définition de l'audit interne

L'audit interne a vu la succession de plusieurs définitions. Selon l'IFACI (Institut français de l'audit et du contrôle interne) :

*« L'audit interne est, dans l'entreprise, la fonction chargée de réviser périodiquement les moyens dont disposent la direction et les gestionnaires de tous niveaux pour gérer et contrôler l'entreprise. Cette fonction est assurée par un service dépendant de la direction mais indépendant des autres services. Ses objectifs principaux sont, dans le cadre de révisions périodiques, de vérifier que les procédures comportent les sécurités suffisantes ; les informations sont sincères ; les opérations régulières ; les organisations efficaces et les structures claires et bien adaptées ».*³⁵

La définition officielle est donnée par IIA (Institute of Internal Auditors) datant de juin 1999 : *« L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité ».*³⁶

Cette définition insiste sur l'idée d'indépendance et d'objectivité de l'audit interne. Soulignons à cet effet que l'indépendance et l'objectivité des auditeurs internes permettent d'accomplir la mission d'audit de telle sorte qu'ils soient certains de la qualité de leurs travaux.

Elle insiste aussi sur l'assurance, c'est-à-dire l'audit interne doit constituer le processus par lequel l'entreprise s'assure que le fonctionnement de l'entreprise est bien

³⁵ CHEKROUN Meriem, thèse doctorat, « le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne: cas d'un échantillon d'entreprises algériennes », université Abou Bekr Belkaid de Tlemcen, 2014, p20-21)

³⁶ Jacques Renard « Théorie et pratique de l'Audit interne » 7eme éditions d'organisation, Quatrième tirage, 2012. p73

maitrisé ainsi que les risques auxquels elle doit faire face sont compris et gérés de façon appropriée. Ceci nécessite alors plus de diligence exercée par les auditeurs internes.³⁷

1.2. Les objectifs de l'Audit interne

L'objectif de l'audit interne est d'assister les membres de l'entreprise dans l'exercice efficace de leurs responsabilités en proposant des avis, des recommandations concernant les activités examinées ainsi qu'à améliorer le fonctionnement de l'entreprise sans que l'auditeur prenne lui-même de décision.

On peut présenter les objectifs de l'audit interne sous l'angle de cinq apports :

- **L'assistance et le conseil au management:**

L'audit interne est une fonction d'assistance qui doit permettre aux responsables des entreprises et organisations de mieux gérer leurs affaires.³⁸

- **Promouvoir la culture de contrôle :**

Il est courant de dire que le contrôle interne est l'affaire de tous, c'est-à-dire chaque personne employée dans l'entreprise doit être impliquée dans ce contrôle interne. Le rôle des auditeurs internes est d'inculquer cette culture à tout le personnel afin de favoriser l'auto-contrôle. En effet, l'auditeur interne est le pionnier dans la sensibilisation de contrôle.

- **L'accompagnement des changements :**

L'évolution environnementale qu'elle soit technologique, économique ou autre, a amené les entreprises à se développer et notamment à s'adapter de manière perpétuelle avec l'environnement. A cet effet, l'auditeur interne doit aider l'ensemble du personnel à s'adhérer à ce nouveau contexte afin d'assurer la pérennité de l'entreprise.

- **La prévention de toute difficulté pouvant menacer l'entreprise:**

Le rôle prépondérant de l'audit interne réside dans la prévention de toute menace pouvant affecter le fonctionnement de l'entreprise avant qu'elle soit déclenchée et cela s'opère par le renforcement du système de contrôle interne.

³⁷ CHEKROUN Meriem, thèse doctorat, le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne: cas d'un échantillon d'entreprises algériennes, université Abou Bekr Belkaid de Tlemcen, 2014, p20-21)

³⁸ Renard J. " théorie et pratique de l'Audit interne"7eme éditions d'organisation, Quatrième tirage, 2012, p65

- **L'auditeur est un révélateur d'amélioration :**

Il ne s'agit pas d'améliorer tout et n'importe quoi, mais de faire en sorte que le domaine audité soit toujours en phase avec son environnement extérieur et qu'il accomplisse la mission qui lui est dévolue avec efficience.

1.3. Les différents types d'Audit interne :

Les différents types d'audit interne sont entre autre :

1.3.1. Audit de conformité

L'audit de conformité consiste à évaluer si les activités, les transactions financières et les informations sont, dans tous leurs aspects significatifs, conformes aux textes législatifs et réglementaires qui régissent l'entité auditée.³⁹

Les objectifs de l'audit de conformité ont donc un caractère préventif et visent à évaluer l'efficacité des mesures et dispositifs mis en place par l'entreprise.

1.3.2. L'audit de performance

L'audit de performance consiste à examiner les activités ou les programmes du gouvernement par rapport a des critères établis afin de répondre aux questions suivantes : les activités ou les programmes sont-ils gérés avec le souci de l'économie, de l'efficience et de leur effet sur l'environnement ?

L'audit de la performance vise à fournir des nouvelles informations, analyses ou observations⁴⁰ et, le cas échéant, à recommander des améliorations. Les audits de la performance apportent de nouvelles informations et connaissances ou une valeur ajoutée, car ils permettent de :

- Fournir de nouvelles compétences d'analyser (une analyse plus étendue ou plus approfondie, ou encore de nouvelles perspectives) ;
- Rendre les informations existantes plus accessibles aux différentes parties prenantes ;
- Formuler un point de vue ou une conclusion qui fait autorité, est indépendante et repose sur les éléments probants ;
- Formuler des recommandations fondées sur une analyse des constatations d'audit.

³⁹ [https:// www.intosai.ISSAI_400_fr_2019.pdf](https://www.intosai.ISSAI_400_fr_2019.pdf)

⁴⁰ Htts://www.intosai.org>ISSAI_300_fr_219

1.3.3. Audit de management

Selon Leslie.R.Howard « audit de management est une enquête sur les entreprises de plus haut niveau vers le bas afin de vérifier si la gestion même prévaut tout au long, facilitant ainsi la relation la plus efficace avec le monde extérieur et l'organisation la plus efficace et le bon fonctionnement intérieur »

Il ne s'agit pas d'auditer la direction générale en portant un quelconque jugement sur ses options stratégiques et politiques. Mais, d'observer les choix et les décisions arrêtées par les directions générales afin de les comparer et les mesurer dans leurs conséquences et attirer l'attention sur les risques ou les incohérences et relève bien de l'audit interne.

Pratiquer l'audit de management est donc toujours et quelle que soit la définition retenue, observer la forme et non le fond.⁴¹

1.3.4. Audit de stratégie

L'audit de stratégie, conçu comme une confrontation de l'ensemble des politiques et stratégies de l'organisation avec le milieu dans lequel elles se situent pour en vérifier la cohérence globale. Le rôle de l'auditeur interne ici, se limite à souligner les incohérences. Observons cependant que ces révélations peuvent conduire la direction générale à modifier au fond tel ou tel point pour retrouver une cohérence globale. Mais quelle que soit l'option appliquée, il s'agit là d'audit de haut niveau, exigeant des compétences sérieuses. Il est certain que cette ultime étape en cours de développement laisse présager des conceptions plus élaborées de l'audit interne

1.3.5. Audit social

L'audit social regroupe les formes d'audit appliquées à la gestion et au mode de fonctionnement des personnes dans les organisations qui les emploient ainsi qu'au jeu de leurs relations internes et externes. Cela signifie que l'audit social a pour but d'améliorer les relations sociales que ce soit interne (relations des salariés entre eux, relations hiérarchiques, etc.) ou externe (relations de l'organisation avec les différentes parties prenantes telles que les actionnaires, L'Etat, les fournisseurs, etc.).

⁴¹ Renard J."Théorie et pratique de l'audit interne » 7eme édition d'organisation, p51

En effet, selon l'Institut International de l'Audit Social les quatre buts poursuivis par l'audit social sont comme suit :

- vérification de la conformité d'un système social ou de management aux règles et normes nationales ou internationales qui s'appliquent à lui ;
- évaluation de l'efficacité et de l'efficience de ce système et des risques encourus ;
- appréciation de la cohérence des politiques sociales et des moyens mis en œuvre ;
- vérification de la faisabilité socio-économique d'un projet ou d'un programme.⁴²

1.3.5 . Audit opérationnel

Contrairement à l'audit financier, qui vise à certifier la régularité et la sincérité de l'information comptable et financière qui s'intéresse aussi aux actions ayant une incidence sur la préservation du patrimoine, l'information financière publiée par l'organisation. L'audit opérationnel, s'applique à toutes les actions sans privilégier leur incidence sur la préservation des comptes.

Il est en effet défini selon l'IIA comme « un audit interne qui examine et évalue les processus de planification, d'organisation et de gestion pour déterminer s'il existe une assurance raisonnable et que les objectifs et les buts seront atteints ».

L'audit opérationnel, est donc un processus qui intéresse toutes les fonctions de l'entreprise dans le but d'améliorer ces opérations.

2. La démarche d'audit interne

A travers cette partie de la deuxième section, nous allons essayer de présenter dans un premier lieu, la définition de la mission d'audit interne, son champ d'application et ses déférentes phases.

2.1. La mission de l'audit interne

L'audit interne couvre toutes les fonctions de la banque, c'est une fonction qui répond à une définition précise, Elle est mise en place selon une méthodologie bien déterminée afin de mener à bien la mission d'audit interne.

⁴² <http://www.auditsocial.net>

La mission de l'auditeur consiste à effectuer des contrôles par comparaison à des normes. Les auditeurs internes doivent prévoir et concevoir un plan d'intervention pour chaque mission. Ce plan précise le champ d'intervention, les objectifs, la date et la durée de la mission, ainsi que les ressources allouées. (Norme 2200).

L'objet d'une mission d'audit interne est l'étude de la maîtrise des risques de l'activité, le processus ou l'entité qu'on audite. Toute mission d'audit se déroule en quatre grandes phases : étude, vérification, communication et le suivi des actions de progrès.

La phase d'étude se prépare au bureau et s'effectue sur le terrain. La phase de vérification se fait totalement sur le terrain. La phase de communication est une alternance d'actions et d'interactions internes à l'équipe d'audit et avec les audités.

La conduite d'une mission d'audit interne est déterminée par deux critères (champs d'application, la durée). En effet selon J. Renard, il s'agit de varier le champ d'application de façon significative en fonction de deux éléments « l'objet et la fonction »⁴³.

2.1.1. Les caractéristiques d'une mission d'audit interne

La mission d'audit interne est caractérisée par deux critères : le champ d'application et la durée.

A) Le champ d'application

Pour Jacques Renard(2004) le champ d'application d'une mission d'audit peut varier de façon significative en fonction de l'objet et de la fonction.

a. L'objet : L'objet permet de distinguer les missions spécifiques portant sur un point précis en lieu déterminé et d'une mission général qui ne procède d'aucune limite géographique.

b. La fonction : on parle de mission uni fonctionnelle qu'elle soit spécifique ou générale qui concerne qu'une seule fonction. Exemple l'audit des comptes d'une succursale ou l'audit des comptes de l'entreprise sont tous deux des missions uni fonctionnelles car ne concernent que la fonction « comptabilité » ; ou d'une mission plurifonctionnelle ou l'auditeur est concerné par plusieurs fonctions au cours d'une même mission, se rencontre en générale dans deux cas :

⁴³ Renard J. "Théorie et pratique de l'audit interne », édition d'organisation, p210

- Le premier cas, est celui des filiales, lorsque les auditeurs internes se déplacent pour aller auditer une filiale, ils audient tout ou une partie des activités de la filiale sans se limiter à une seule fonction ;
- Le deuxième cas, en dehors des filiales et entreprises industrielles, dans lequel on trouve très souvent une approche multifonctionnelle, est celui des auditeurs informatiques. Notons, la mission d'audit interne couvre tous les domaines de gestion. L'audit interne doit avoir accès sans limitation, aux documents et données relatifs à la gestion.

c. La durée :

La durée d'une mission d'audit n'est pas fixée par les normes, il n'y a pas de règle en la matière et tout est fonction de l'importance du sujet a audité, elle peut durer dix jours ou dix semaines ; on distingue des missions courtes pour une durée inférieure à quatre semaines et des missions longues pour une durée supérieure à un mois. On s'exprime donc en heures/auditeur, ou en jours/auditeurs, ou en semaines/auditeurs.

2.1.2. Les trois phases fondamentales de la mission d'audit interne

Une mission d'audit interne se compose de trois (03) phases : préparation, réalisation et conclusion.

2.1.2.1. La phase de préparation

L'intervention de l'audit commence par la phase de préparation. Cette phase exige des auditeurs ayant une capacité importante de lecture, d'attention et d'apprentissage. En dehors de toute routine, elle sollicite l'aptitude à apprendre et à comprendre. Elle exige également une bonne connaissance de l'entreprise car il faut savoir où trouver la bonne information et à qui la demander. C'est au cours de cette phase que l'auditeur doit faire preuve de qualité de synthèse et d'imagination. Elle peut se définir comme la période au cours de laquelle vont être réalisés tous les travaux préparatoires avant de passer à l'action. Les Principaux points à étudier dans cette étape sont les suivants :

- Prise de connaissance du domaine ;
- Identification des risques ;
- Identification de la mission (objectifs généraux et spécifiques).

2.1.2.2. La phase de réalisation

La phase de réalisation fait beaucoup plus appel aux capacités d'observation, de dialogue et de communication. Se faire accepter est le premier impératif de l'auditeur, se faire désirer est le critère d'une intégration réussie. C'est à ce stade que l'on fait le plus appel aux capacités d'analyse et au sens de la déduction. C'est en effet, à ce moment que l'auditeur va procéder aux observations et constats qui vont lui permettre d'élaborer la thérapeutique. Les principaux points à analyser sont les suivants :

- Réunion d'ouverture ;
- Le travail sur le terrain.

2.1.2.3. La phase de conclusion

La phase de conclusion exige également et avant tout une grande faculté de synthèse et une aptitude certaine à la rédaction, encore que le dialogue ne soit pas absent de cette dernière période.

L'auditeur va cette fois élaborer et présenter son produit après avoir rassemblé les éléments de sa récolte en rédigeant un rapport complet, conclusif, écrit et final appelé « Rapport d'audit interne ». Cette étape finale se décompose comme suite :

- projet de rapport d'audit ;
- le rapport d'audit ;
- réunion de clôture.

2.2. Les outils de l'audit interne

Les outils de l'audit interne sont nombreux, l'ensemble de ces instruments permettent à l'auditeur de mener ses travaux avec objectivité et efficacité. Ce dernier ne les employé pas de façon systématique, il choisit avec discernement l'outil le mieux approprié à l'objectif de sa mission.

Selon Jacques Renard les outils utilisés par l'auditeur peuvent être divisés en deux catégories :

- Les outils d'interrogations
- les outils de description.

2.2.1. Les outils d'interrogations

➤ **Les sondages statistiques⁴⁴ :**

Le sondage statistique est une méthode qui permet, à partir d'un échantillon prélevé de façon aléatoire, dans une population de référence, d'extrapoler à la population, les observations faites sur l'échantillon

➤ **Les interviews :**

L'interview est une technique consiste à s'entretenir avec le personnel, durant lequel l'auditeur pose des questions relatives à son sujet de mission afin d'approfondir ses connaissances sur ce thème.

De surcroît, l'interview d'audit interne ne saurait être confondue avec des techniques d'apparence similaire : ce n'est ni une conversation, ni un interrogatoire

. L'interview d'audit se déroule normalement en quatre étapes :

- Préparation de l'interview ;
- Début de l'interview ;
- Le déroulement de l'interview
- La conclusion de l'interview.

➤ **Les outils informatiques :**

L'informatique est devenue un outil très utilisé par les auditeurs internes, il facilite les tâches et permet une meilleure organisation, ses utilisations sont diverses : programmes d'audit, logiciels d'interrogation et de sélection, traitements de texte.

2.2.2. Les outils de description

➤ **L'Observation physique :**

L'auditeur interne n'est pas quelqu'un qui reste dans son bureau : il saisit toutes les occasions pour aller sur le terrain et pratiquer l'observation physique.

⁴⁴ Sarah Belimane, contrôle interne : finalité de l'audit interne.

L'observation permet de procéder à la vérification du déroulement des dispositifs de contrôle mise en place.

➤ **La narration**

Il existe deux sortes de narration, toutes les deux utilisées en audit interne : la narration par l'audité et la narration par l'auditeur. La première est orale, la seconde est écrite. La narration par l'audité est la plus riche, c'est elle qui apporte le plus d'enseignements ; la narration par l'auditeur n'est qu'une mise en ordre des idées et des connaissances. La narration, et surtout si elle est structurée et logique, va être de lecture facile pour un tiers.

La communicabilité de l'information est, en effet, un des avantages essentiels de ce mode d'expression qui n'est pas un outil de première description puisqu'il n'est que la mise en ordre de renseignements obtenus par ailleurs.

➤ **L'organigramme fonctionnel**

L'organigramme fonctionnel, va être construit par l'auditeur, si celui-ci le juge nécessaire, pour y voir plus clair. L'auditeur le dessine à partir d'informations recueillies par observations, interviews, narrations...

C'est, en général, le document qui permet de passer de l'un à l'autre car il révèle la totalité des fonctions existantes et permet donc d'aller voir, si on trouve leur traduction, dans les analyses de poste.

➤ **La grille d'analyse des tâches**

C'est un document statistique, dont la lecture va permettre de déceler sans erreur possible les manquements à la séparation des tâches et d'y apporter des remèdes. En reliant l'organigramme fonctionnel à celui hiérarchique, la grille d'analyse des tâches permet de justifier l'analyse des postes et de faire le premier pas dans l'analyse des charges de travail de chaque personne.

➤ **Le diagramme de circulation**

Est un outil dynamique qui permet de représenter la circulation des documents entre les diverses fonctions et centres de responsabilités. Le diagramme de circulation donne une vision complète sur le cheminement des informations et de leurs supports. C'est un document facile à lire et à comprendre.

➤ **La piste d'audit**⁴⁵

La piste d'audit est définie comme un ensemble de procédures internes permanentes. Ce fut à l'origine - et c'est encore - un outil de contrôle comptable, applicable désormais aux comptabilités informatisées. Des dispositions réglementaires et professionnelles ont rendu cette technique d'application obligatoire.

L'audit interne est une fonction spécifique, qui ne peut être comparée ni remplacée. L'audit interne est une fonction normée, méthodique, bien outillée et internationalisée : même standard et même code de déontologie.

Ainsi, l'audit interne vise à vérifier l'efficacité des systèmes et procédures de toutes les fonctions de la banque. En effet, l'audit interne comprend toutes les tâches qui ont pour but d'améliorer la performance et la gouvernance de cette dernière.

Par ailleurs, dans la section suivante portera sur la notion de la fonction d'Audit interne comme garantie du bon fonctionnement du système de la gouvernance dans les banques.

Section 3 : le rôle de l'audit interne dans la gouvernance des banques

Face aux mutations et évolutions qu'ont connues les banques, le besoin d'instaurer des mécanismes de contrôle s'est fait sentir et cela afin de garantir une certaine efficacité et de créer un climat de confiance. L'audit interne consiste, de ce fait, à une étape importante pour toute banque qui cherche une meilleure optimisation de sa gestion et par là une meilleure efficacité.

Mais avant d'aborder le sujet de l'importance de l'audit interne dans la gouvernance bancaire, laissez-nous vous exposer les problèmes liés à ce dernier.

1. Les problèmes liés à la gouvernance bancaire

La gouvernance bancaire est confrontée à de nombreux problèmes, et les crises financières ont un impact direct sur la gouvernance bancaire.

1.1. Crise financière

Les crises se multiplient depuis 1973. On cite, à ce niveau, la crise de dette à partir de 1982, le choc boursier de 1987, la crise du SME en 1992-1993, la crise du peso mexicain en

⁴⁵Bertin. E , op.cit, p 38.

Chapitre II:la gouvernance bancaire et l'audit interne

1994-1995, la crise asiatique en 1997, la crise russe de 1998 et la crise brésilienne en 1999. La crise financière, qui est l'une des plus violentes que l'on ait connues, a débuté en juillet 2007 aux des USA.

Depuis 2002, la Banque Centrale Américaine, qui encourageait le crédit facile pour relancer l'économie, a permis à des millions de foyers modestes de devenir propriétaires, moyennant des prêts dits "subprimes" en 2007. La hausse des taux américains et l'effondrement

du marché immobilier américain depuis le début ont rendu insolubles un nombre croissant d'emprunteurs. Cette défaillance a provoqué la faillite de certains établissements prêteurs, dont les garanties prises sur les actifs se sont avérées trop faibles pour éviter la dépréciation des actifs.⁴⁶

Ainsi, la crise s'est propagée de l'emprunteur au prêteur. A la fin de l'année 2007, certaines grandes institutions financières ont constaté l'illiquidité des titres structurés adossés à des prêts hypothécaires et les premiers cas de défauts ont commencé à apparaître. En effet, la globalisation financière et l'effet de contagion ont entraîné la diffusion de cette crise dans d'autres pays à travers le monde.

L'effet de la crise était différent selon les pays. Les économies qui étaient en relation étroite avec l'économie américaine ont eu des répercussions immédiates sur leurs économies, les conditions de l'octroi du crédit ont été durcies et les primes de risque relevées à partir de 2008. L'effet était différent pour les pays émergents. En effet, au cours de ces dernières années, certains pays émergents ont épargné des devises découlant, soit des recettes pétrolières, soit d'exportations propres. Cet excédent d'épargne leur a permis de créer des fonds souverains apporteurs de capitaux et de liquidité à l'économie mondiale. Certains pays émergents sont en relation indirecte avec l'économie américaine. L'impact de cette crise était ainsi moins violent et plus échelonné sur ces pays.⁴⁷

Cette crise a souligné :

- La faiblesse de régulateurs trop lents à réguler la liquidité internationale et trop timorés dans le contrôle des opérateurs

⁴⁶ CADBURY A., « Rapport sur le Corporate Governance », 1992, p13

⁴⁷ CADBURY A., « Rapport sur le Corporate Governance », 1992, p16

- La faiblesse de la gouvernance de certaines banques.

1.2. Les effets de la crise sur la gouvernance bancaire

Après la crise des « *subprimes* », des premiers effets ainsi que des effets à plus long terme de la crise sur la gouvernance bancaire serrent constatés.

1.2.1. Les premiers effets de la crise sur la gouvernance

Les premiers effets visibles de la crise ont été assez brutaux :

- La moitié des dirigeants des grands établissements financiers européens ont été débarqués, à l'occasion de cette crise
- Les conseils ont été extrêmement sollicités au cours des 18 derniers mois par un accroissement sensible du nombre de réunions, de leur durée et de l'implication demandée à chaque administrateur
- Certaines places financières ont réagi très vite pour publier des recommandations en espérant que celles-ci s'imposeront à tous.
- Les conseils d'administration s'impliquent beaucoup plus dans la forme et dans la gestion de la communication à destination des actionnaires. Tous les conseils d'établissements financiers ont dû, brutalement, faire face à une détérioration de l'image de marque de la profession en général et pour certains de la leur propre.
- ♦ L'intervention de l'Etat dans la vie des établissements financiers, qui ont recours à son aide, à des effets visibles sur la façon dont le conseil aborde le sujet des rémunérations.
- ♦ En cas d'intervention de l'Etat, le conseil doit veiller à la convergence des intérêts de ce nouvel actionnaire avec celui des autres actionnaires, et aussi savoir comment gérer les relations avec ce nouveau partenaire, qui peut être absent du conseil.

1.2.2. Les effets à plus long terme

- Les administrateurs de banque vont être soumis à une pression accrue de la part des actionnaires et de la Société en général pour les voir mieux jouer leur rôle de défenseur de l'intérêt social et de l'intérêt du porteur de parts
- Le conseil doit être un organe actif et conscient de sa mission vis-à-vis des actionnaires.

- La crise a aussi montré que les conseils d'administration, composés en majorité d'administrateurs retraités étaient moins réactifs et moins à même de mettre à l'épreuve la direction générale.

2. Audit interne, mission d'évaluation du processus de Gouvernance

Les relations que l'audit interne entretient avec les acteurs de la gouvernance, relations par lesquelles elle contribue à son amélioration, l'audit interne évalue aussi le processus même du gouvernement d'entreprise. Selon les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne, il incombe à l'auditeur d'évaluer le processus de gouvernement d'entreprise et de formuler des recommandations appropriées en vue de son amélioration. A cet effet, il détermine si le processus répond aux objectifs suivants⁴⁸ :

- Promouvoir des règles d'éthique et des valeurs appropriées au sein de l'organisation ;
Garantir une gestion efficace des performances de l'organisation, assortie d'une obligation de rendre compte
- Bien communiquer aux services concernés au sein de l'organisation les informations relatives aux risques et aux contrôles ;
- Fournir une information adéquate au Conseil, aux auditeurs internes et externes et au management, et assurer une coordination efficace de leurs activités.

Dans l'évaluation de ce processus, l'auditeur interne, évalue d'abord les risques afférents à la gouvernance. Ensuite, sur la base des résultats de cette évaluation, il apprécie la pertinence et l'efficacité du dispositif de contrôle interne portant sur la gouvernance d'entreprise et formule ses recommandations pour les dirigeants de la banque chargés de la gouvernance. L'audit interne contribue à l'atteinte des objectifs de l'organisation et cela à travers l'évaluation et le renforcement de la gouvernance dans la banque.

2.1.Le rôle de l'audit interne à l'évaluation du contrôle interne :

Un bon gouvernement d'entreprise s'apprécie généralement à travers la qualité de son système de contrôle interne et de la qualité de ses audits. Un bon système de contrôle interne est celui qui permet à l'entreprise d'atteindre ses objectifs et par conséquent d'améliorer ses performances.

⁴⁸ Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne disponible sur le site

Chapitre II:la gouvernance bancaire et l'audit interne

La fonction d'audit interne ayant un rôle prépondérant dans le pilotage du système de contrôle interne, à cet effet, elle vise à améliorer et développer en permanence l'efficacité et l'efficience de ce système. Ceci est confirmé par la loi SOX de juillet 2002 aux Etats-Unis, qui oblige l'audit interne d'avoir un rôle dans la préparation de rapport de la direction de l'entreprise sur le contrôle interne dans chaque rapport annuel qui :

- confirme que la direction est responsable de la mise en place et de la gestion d'une structure de contrôle interne adéquate et de procédures pour la communication financière ;
- contienne une évaluation de l'efficacité de la structure de contrôle interne et des procédures de communication financière, à la date de clôture des comptes.

Cette évaluation du contrôle interne par l'auditeur permis de constater des situations à risques et à proposer des recommandations permettant de les diminuer. Le but de l'audit interne est donc de diminuer le niveau de risque de façon à obtenir une assurance raisonnable du bon fonctionnement de la fonction ou du processus audité.

En definitive, l'évaluation par l'audit interne constitue une véritable plus-value en matière de gouvernance ; et ce pour trois raisons :

- elle est indépendante et non entachée de considération d'organisation ou d'efficacité ;
- elle est périodique pour chacune des activités. Cela dit, elle est également une évaluation permanente pour l'ensemble des activités car une mission succède a une autre, elle ne cesse de poursuivre ;
- elle est globale car la somme des évaluations permet de porter un jugement sur la qualité intrinsèque du contrôle interne de l'entreprise.

Il va de soi que cette appréciation est extrêmement précieuse pour le contrôleur interne, les managers et la direction générale.

Pour réaliser cette évaluation, les auditeurs internes partent des constants de leurs missions et en tirent les conclusions. Trois méthodes s'offrent à eux pour y parvenir : la méthode subjective ; la méthode chiffrée ; et la méthode objective.⁴⁹

⁴⁹ Jacques Renard et Sophie Nussbaumer, Audit interne et contrôle de Gestion, p.p.168-169

2.2.Le rôle de l'audit interne dans l'évaluation de management des risques

La contribution de l'audit interne dans le management des risques est devenue une nécessité, à cet égard, la norme **IIA 2110**, Management des risques, indique : « L'audit interne doit évaluer l'efficacité des processus de management des risques et contribuer à leur amélioration».

Cette norme montre que l'auditeur interne a des responsabilités concernant le management des risques qui comprennent un des aspects suivants :

- déterminer si les diverses activités de gestion des risques sont conçues de manière adéquate au regard des événements susceptibles d'avoir des impacts inacceptables ;
- vérifier que les diverses activités de gestion des risques fonctionnent comme prévu ;
- évaluer l'adéquation de la conception et le fonctionnement effectif du /système de gestion des risques dans son ensemble ;
- vérifier si les déclarations faites par les propriétaires de risques à la direction générale au sujet de l'efficacité des activités de gestion des risques donnent une image exacte de l'efficacité actuelle de la gestion des risques ;
- vérifier si les déclarations faites par la direction générale au Conseil au sujet de l'efficacité des activités de gestion des risques lui apportent les informations qu'il désire concernant l'efficacité actuelle de la gestion des risques ;
- déterminer si les informations relatives à la tolérance au risque sont communiquées efficacement et rapidement par le Conseil à la direction générale, puis par la direction générale aux propriétaires de risques ;
- déterminer s'il existe des domaines de risques qui ne sont actuellement pas couverts par le processus de gouvernance, alors qu'ils le devraient (par exemple, un risque pour lequel la tolérance et les attentes de reporting n'ont pas été déléguées à un propriétaire de risques précis).

On peut dire que l'audit interne est l'essor de l'existence d'une bonne définition d'une politique de management des risques. A ce titre, il contribue à améliorer la gouvernance bancaire.

2.3.Le rôle de l'audit interne dans la réduction de l'asymétrie de l'information

D'après la théorie de l'agence, la relation actionnaires/managers et plus généralement du dirigeant avec l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise (actionnaires, salariés, clients...)

porte certaines caractéristiques qui sont favorables à l'opportunisme des dirigeants et pouvant être source de coûts spécifiques⁵⁰. Parmi ces caractéristiques on trouve l'asymétrie de l'information qui signifie une inégalité d'informations, c.-à-d. la différence d'accès à l'information des différents acteurs. L'information peut être une source de contrôle et de pouvoir et donc une source de valorisation d'une catégorie d'acteurs par rapport à d'autres.

L'asymétrie d'information a été, et est, souvent abordée dans l'optique de la relation d'agence.

Du point de vue partenarial, Pigé distingue trois niveaux d'asymétrie d'information au sein du gouvernement d'entreprise :

- L'asymétrie d'information existant entre les dirigeants et les représentants des actionnaires ;
- L'asymétrie d'information existant entre les actionnaires et leurs représentants ;
- L'asymétrie d'information appariât lorsque les actionnaires d'une entreprise souhaitent ouvrir leur capital et faire appel public à l'épargne.

En outre, au début la théorie de l'agence⁵¹, n'a pas été considéré l'audit interne comme un mécanisme qui permette la réduction de l'asymétrie d'information liées à la gouvernance d'entreprise, en raison de son rattachement à la direction. Mais, suite aux nombreux développements qui ont connu cette théorie sur la gouvernance d'entreprise, l'audit interne et devenu un acteur principal qui joue un rôle fondamental au sein de la gouvernance d'entreprise.

⁵⁰ GARFATTA, (Riadh), « *Actionnariat salarié et création de valeur dans le cadre d'une gouvernance actionnariale et partenariale* » THÈSE Pour obtenir le grade de Docteur de l'Université de Bourgogne en Sciences de Gestion, TUNISIE, 2011, pp.23.25.

⁵¹CHARREUX, (Gérard), « *Gouvernement d'entreprise et comptabilité* », *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de Gestion et Audit* », Edition Economica, France, 2000, pp.743-756.

3. Les interactions entre l'audit interne et les mécanismes de gouvernance bancaire

Bertin (2007) précise que : « la définition de l'audit interne et l'appréhension de son périmètre d'action permettent de percevoir cette fonction comme un mécanisme de gouvernance dans l'entreprise ». Aussi la théorie de l'agence le fait comme un dispositif de gouvernance dans la mesure où il permet de réduire l'asymétrie de l'information. Dans l'optique de restaurer la confiance entre investisseurs et managers au lendemain de la crise, l'IFA (Institut française des Administrateurs) et l'IFACI ont défini un cadre de relations entre l'audit interne et les acteurs de la gouvernance d'entreprise pour montrer les atouts que l'audit interne peut leur apporter dans l'exercice de leurs responsabilités. Il s'agit des conditions dans requis, l'audit interne contribuerait à améliorer la gouvernance.

3.1. L'audit interne et les mécanismes internes de la gouvernance bancaire

3.1.1. Audit interne et le conseil d'administration (CA) :

Le CA en tant que mécanisme disciplinaire doit définir et respecter les chaînes de responsabilités et la façon de rendre des comptes dans l'ensemble de l'organisation afin de garantir l'intégrité des principaux systèmes d'information et de surveillance. La mise en place d'un système d'audit interne placé sous l'autorité directe du conseil permet d'atteindre cet objectif. Cette relation entre l'audit interne et le conseil d'administration permet de garantir un climat de confiance entre tous les intervenants dans la gouvernance.

3.1.2. L'audit interne et le comité d'audit :

L'action de l'audit interne sera d'autant plus efficace qu'il dispose dans la banque de l'interlocuteur privilégié qu'est le Comité d'audit aux responsabilités élargies aux risques, notamment aux risques stratégiques.

Le Comité d'audit, en effet, garantit et consacre l'indépendance de l'audit interne. Ce dernier est en mesure d'apporter aux administrateurs, par l'intermédiaire du Comité d'audit, un regard impartial et professionnel sur les risques de l'entreprise, et de contribuer ainsi à améliorer l'information du Conseil sur le niveau de sécurité de l'entreprise.

Le comité d'audit joue un rôle d'intermédiation entre l'audit interne et l'organe d'administration en matière de surveillance de la gestion de l'entreprise. Pour cette raison, la relation entre les deux organes doit être fondée sur la transparence avec le respect de l'autorité et des responsabilités de la direction générale.

3.1.3. L'audit interne et le comité des risques :

Le comité des risques est chargé d'accompagner l'organe d'administration en matière de stratégie et de gestion des risques. Ce comité, quand il existe, a pour attributions, entre autres:

- De conseiller l'organe d'administration concernant la stratégie en matière de risques et le degré d'aversion aux risques ;
- De s'assurer que le niveau des risques encourus est contenu dans les limites fixées par l'organe de direction conformément au degré d'aversion aux risques défini par l'organe d'administration ;

D'évaluer la qualité du dispositif de mesure, maîtrise et surveillance des risques au niveau de la banque.

3.1.3.1.L'audit interne et la Direction général :

Vue comme un outil de management de la direction générale, l'audit interne selon l'IFACI, doit :

- vérifier la mise en œuvre, dans la société et les entités qu'elle contrôle, de la politique définie par ses instances dirigeantes ;
- s'assurer de la conformité des opérations vis-à-vis des obligations externes (lois, règlements, recommandations de place) et des instructions internes ;
- évaluer, dans le cadre de son plan d'audit, le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne.

L'audit interne conseille la direction générale pour l'aider à mettre en place un urbanisme de contrôle interne efficace.

3.2. Les conditions gouvernant la relation entre l'audit interne et les autres organes de la gouvernance

La contribution de l'audit à la gouvernance des banques suppose la réunion de deux conditions régissant sa relation avec les autres organes du gouvernement des entreprises et des banques. Il s'agit de l'indépendance et du professionnalisme.

L'indépendance de l'auditeur interne est indispensable, notamment pour l'élaboration d'un plan d'audit qui couvre effectivement les principales zones de risques : le rattachement de l'audit interne aux dirigeants, président ou directeur général, apparaît de ce point de vue très

Chapitre II:la gouvernance bancaire et l'audit interne

souhaitable pour réduire les risques d'interférence implicites ou explicites sur le choix des missions et la formulation des observations.

Or, la bonne application des normes professionnelles internationales de l'audit interne garantit la référence aux meilleures pratiques. Ces normes démontrent leur efficacité lorsqu'elles sont mises en œuvre par des auditeurs internes ayant des compétences suffisantes et une connaissance des métiers de l'organisation. La qualité de l'audit interne est fonction de la capacité de son responsable à maintenir, au meilleur niveau, l'ensemble de son dispositif : ressources humaines, budget, formation, référentiels, outils, méthodologies, planification, reporting, ...

Symétriquement, le comité d'audit s'appuyant sur l'audit interne pour assumer ses responsabilités doit s'assurer périodiquement du bon fonctionnement de ce service, en liaison avec la direction générale.

Conclusion

L'importance des risques inhérents d'une société bancaire conduit à la généralisation d'un dispositif de régulation des banques qui incorpore aussi les normes de bonne gouvernance, c'est pour cette raison que le secteur bancaire doit appliquer les normes de la surveillance prudentiel spécifiques au système bancaire, qui sont issu des différents accords de Bâle (Bâle I, Bâle II et Bâle III).

Les banques ont adopté la gouvernance à travers l'application de mécanismes disciplinaires qui permettent de limiter les conflits entre les acteurs, les gérer et limiter aussi les comportements opportunistes.

Ces dernières années, la gouvernance a connu des nouveaux modes qui ont influencé sur le rôle de la fonction d'audit interne. Au début, leur attention a été concentrée sur le domaine comptable et financier, mais aujourd'hui l'audit interne est présent dans tous les domaines.

La fonction de l'audit interne joue un rôle important dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise. Ceci à travers l'évaluation du contrôle interne, la maîtrise des risques et la réduction de l'asymétrie de l'information. L'origine de cette importance revient aux différents scandales financiers qui ont agité certains pays du monde ces dernières décennies. A cet effet, plusieurs institutions ont édicté de nouvelles lois visant à garantir la fiabilité de l'information financière comme la loi Sarbanes Oxley aux Etats-Unis et la loi sur la sécurité financière en France.

Dans cette optique, il urge de signaler que la fonction audit interne contribue considérablement à l'amélioration de la gouvernance bancaire. Cette fonction aussi est une source d'informations pertinentes, indépendantes, objectives et fiables pour la prise des décisions par les différents acteurs de la gouvernance.

Dans le chapitre suivant, nous allons constater le rôle et la place qu'occupe la gouvernance des banques algériennes grâce aux différents ouvrages et articles algériens.

Chapitre III :

LA PLACE DE LA

GOVERNANCE DANS LES

BANQUES ALGERIENNE

Chapitre III: la place de la gouvernance dans les banque algerinnes

Introduction

Les banques ne gouvernent pas comme les autres sociétés. Elles sont étroitement liées entre elles par leurs échanges d'opérations d'informations et de transactions croisées. La défaillance d'une société bancaire conduit à la généralisation d'un dispositif de régulation des banques qui incorpore aussi les normes de bonne gouvernance, c'est pour cette raison que le secteur bancaire présente une spécificité. Quelque soit la forme juridique d'une banque, il y a une importance capitale au sein des institutions bancaires.

L'importance de la gouvernance bancaire peut cependant être attribuée à plusieurs raisons ou événements ayant eu lieu au cours des trente (30) dernières années. Dans ce sens là, plusieurs économistes [C. Reinhart (2008), Charreaux (2004), Becht et al (2002), Plihon et Miotti (2001), Demirguç-Kunt et Detragiache (1997, 1998,2000),... trouvent que les changements d'ordres politiques et économiques subis depuis les années 80 ont nécessité une nouvelle vision stratégique, managériale et dimensionnelle.

La propriété du capital ; le phénomène de la concentration des banques ; la montée en puissance des investissements institutionnels ; la libéralisation financière et les crises bancaires ; C'est en principe l'ensemble de ces éléments qui ont accentué l'importance de la gouvernance bancaire. Depuis la crise de 2007, les réformes bancaires se sont concentrées sur les aspects organisationnels et fonctionnels de l'activité bancaire. Toutes ces réformes se sont focalisées sur le besoin ou la nécessité de renforcer le cadre réglementaire et institutionnel.

Afin de pallier aux différentes crises financières mondiales qui pourraient toucher facilement nos systèmes bancaire et financier, la réglementation bancaire algérienne n'a pas cessé de modifier, compléter et d'apporter d'autres textes pour répondre d'abord au ratio Cooke et de se préparer pour atteindre la norme Mc Donough. Cette dernière norme dite aussi Bâle II a été déjà suivie depuis l'année 2006 par les pays développés. La dernière crise financière a poussé ces pays à se préparer encore plus à aller vers une nouvelle norme dite Bâle III à partir de l'année 2013.

Durant ce chapitre, nous allons essayer de voir la place de la gouvernance bancaire dans les banques algériennes grâce aux différents ouvrages qui parlent sur le sujet et son importance au sein des banques

Chapitre III: la place de la gouvernance dans les banque algerinnes

Section 1 : Le système bancaire algérien

Le Système bancaire est défini comme étant: « *l'ensemble des banques d'une même zone monétaire qui forment un système bancaire piloté par une banque particulière qui contrôle l'ensemble des banques, l'émission des billets et définit la politique monétaire* ». ¹
Ainsi, le système bancaire est un instrument primordial par lequel les décideurs de la politique économique peuvent évaluer la santé des entreprises, le marché monétaire, le commerce extérieur, la dette (publique et privée) et l'investissement, en général ²

1.1.L'évolution du système bancaire algérien

Le système bancaire algérien a connu une évolution depuis l'indépendance du pays à nos jours : « le système bancaire algérien est le produit d'un processus qui s'est réalisé en plusieurs étapes, suivant deux systèmes différents : un système bancaire d'une économie administrée et un système bancaire dans un contexte de transition vers l'économie de marche »

1.1.1. Le système bancaire algérien à l'ère de l'économie administrée

La politique financière d'un pays est une partie intégrante de sa politique économique. Depuis son indépendance jusqu'en 1988, l'Algérie a choisi un système d'économie planifiée, qui a été accompagné par la mise en place de diverses réglementations bancaires et financières, permettant ainsi de financer le programme ambitieux en termes d'investissements planifiés.

➤ La première période (de l'indépendance à 1966)

Dès le 29 août 1962, l'Algérie a mis en place un trésor public qui va prendre en charge les activités traditionnelles du trésor de l'époque coloniale. Ainsi, la Banque Centrale d'Algérie (B.C.A) a été instituée le 12 décembre 1962, en la dotant de tous les statuts d'un institut d'émission afin de créer les conditions favorables au développement de l'économie nationale.

La B.C.A exerce les fonctions d'émission de la monnaie fiduciaire, de direction et de surveillance du crédit ainsi que la gestion des réserves de change.

¹ CAUDAMINE G., MONTIER J « banque de marchés financiers », Edition Économica, Paris 1998.p123

² M.LACHEB. (2001), « droit bancaire » IMAG, Alger, p 01.

Chapitre III: la place de la gouvernance dans les banque algerinnes

Au cours de cette première période, on assiste à la création de deux institutions à savoir :

- La Caisse Algérienne de Développement (C.A.D), créée le 07 mai 1963 et qui « apparait comme une direction du plan, par son rôle dans l'établissement des programmes d'investissements publics ou d'importation, à la direction du trésor ; par son rôle de gestion du budget et de la contre valeur des aides étrangères, à une banque d'affaire ; par la participation qu'elle est habilitée à prendre, à un établissement de crédit à court, moyen et long terme, à une banque de commerce extérieur et une caisse de marchés de l'Etat.
- Caisse Nationale d'Épargne ; et de Prévoyance (C.N.E.P), créée le 10 aout 1964 et qui avait comme rôle, la collecte d'épargne destinée à la construction du logement. Par la suite, sn activité sera orienté vers le financement des programmes planifiés d'habitat collectif.

➤ **La deuxième période (de 1966 à 1970)**

La Banque Centrale d'Algérie été contrainte d'agir directement dans le financement del'économie, en attendant la nationalisation des banques étrangères qui étaient peu impliquéesdans le financement du développement, préférant les opérations du commerce extérieur qui procure une rentabilité immédiate. La nationalisation des banques étrangères a donné naissance à trois banques commerciales, dites primaires. En 1966, ce fut la création de la Banque Nationale d'Algérie (B.N.A) qui disposait d'un monopole égale en matière de traitement des opérations bancaires du secteur public, agricole, industriel et commercial. Au cours de même année (29 décembre 1966), fut créé le Crédit Populaire d'Algérie (C.P.A), qui a pour mission le financement de l'artisanat, l'hôtellerie et les professions libérales.

En créant la Banque Extérieur d'Algérie (B.E.A), le 01 Octobre 1967, avec pour but le développement des opérations commerciales et financière avec le reste du monde, la promotion des relations économiques de l'Algérie avec l'étranger, mission qui la porte a l'intervenir, par ses propres finance, sa garantie ou son aval, ses accords crédits, dans toutes transactions commerciales, opérations d'assurance et de crédit en liaison avec l'étranger

➤ **La troisième période (de 1970 à 1978)**

Cette période est marquée par la reforme de 1970, en raison des contraintes rencontrées par les pouvoirs publics, suite à la phase d'investissement intense du premier plan quadriennal ; ces contraintes les ont poussé à confier aux banques commerciales (primaire) la gestion et le contrôle des opérations financière des entreprise publiques. Par conséquent, cette

Chapitre III: la place de la gouvernance dans les banque algerinnes

nouvelle vocation attribuée au système bancaire algérien impliquait nécessairement dans le cadre de la réforme de 1970, la réorganisation de toutes les structures financières du pays.

➤ La quatrième période (de 1978 à 1982)

En 1978, le financement des investisseurs stratégique est affecte par le système bancaire algérien au trésor public. Qui est sous forme, de concours remboursables à long terme. Donc le crédit bancaire à court terme supprimé du système de financement des investissements des investissements planifiés, à l'exception de certaines activités, comme le transport et les services. La loi de 1982 fait introduire une logique. Le financement des investissements

publics par les banques primaire devrait obéir aux critères de rentabilité financière.

➤ La cinquième période (de 1982 à 1986)

Pendant cette période, il y a eu création de deux autres banques primaires (commerciales),

à savoir : la Banque d'Agriculture et du Développement Rural (B.A.D.R), créée en 1982, et la Banque de Développement Local (B.D.L), créée en 1985 et qui est issue du Crédit Populaire d'Algérie (C.P.A), son rôle est le financement des unités économique locales.

➤ La sixième période (de 1986 à 1990)

A cause de l'accélération du processus de réforme fondé sur les critères de rentabilité financière, et selon la loi de 1990 relative au régime des banques et du crédit, puisque le système de financement qui a prévalu avant cette loi a connu des phénomènes corrélatifs tels que la faiblesse, en plus l'inexistence de marché monétaire et financier, le degré de bancarisation de l'économie, la domiciliation obligatoire unique des entreprises publiques auprès des banques primaires, et enfin l'absence d'une véritable politique d'encadrement du crédit, donc elle n'a pas été en œuvre.

1.1.2. Le système bancaire depuis 1990 à nos jours

Depuis près de deux décennies, le gouvernement algérien a entrepris un ensemble de réformes visant à faire passer son économie d'un système planifié vers une économie de marché, ce qui permettre de transformer le fonctionnement du secteur bancaire et ce à travers divers évènements d'ordre politique et économique.

Chapitre III: la place de la gouvernance dans les banque algerinnes

1.1.2.1. La loi bancaire n°90-10 du 10 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit (LMC)

La mise en place d'une économie de marché nécessite en préalable un cadre réglementaire

efficace, la promulgation de la loi 90-10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit, a permis de mettre en place un nouveau cadre réglementaire de système bancaire algérien. La loi n° 90-10 constitue un nouveau dispositif législatif de soutien aux réformes économiques engagées par les autorités publiques de notre pays, cette loi représente l'instrument de base pour passer de l'économie planifiée vers l'économie de marché.

En effet, il est attendu de ces réformes un désengagement de la part de l'état, au profit des entreprises. Cette loi vise plusieurs objectifs³ à savoir :

- Mettre en terme définitif à toute ingérence administrative.
- Réhabiliter le rôle de la banque centrale d'Algérie dans la gestion de la monnaie et de crédit.
- Rétablir la valeur du Dinard algérien.
- Aboutir à une meilleure bancarisation de la monnaie.
- Encourager les investissements extérieurs utiles.
- Assainir la situation financière des entreprises du secteur public.
- Déspecialiser les banques et clarifier les missions dévolues aux banques et aux établissements financiers.
- Diversifier les sources de financement des agents économiques, notamment les entreprises par la création d'un marché financier.

1.1.2.2. Les aménagements apportés à la LMC

A partir de 2001, le secteur bancaire a vu la promulgation de trois ordonnances, celle de 27 Février 2001 modifiant et complétant la loi n°90-10 du 14 avril 1990 et celle de 26 Aout 2003 et 26 Aout 2010, relatives à la monnaie et au crédit qui, tout en maintenant la

³ F. BOUYAKOUB. (2002), « Le secteur bancaire algérien mutation et perspective », Revue BADR n°01

Chapitre III: la place de la gouvernance dans les banque algerinnes

libéralisation de ce secteur, renforce les conditions d'installation des banques et des établissements financiers.

➤ **L'ordonnance de 27/02/2001 relative à la monnaie et au crédit**

Les aménagements ont été introduits sans pour autant toucher à l'autonomie de banque d'Algérie, dans le but de rehausser l'influence de l'exécutif dans la prise de décision sur la politique monétaire du pays. Ces modifications ont pour principal objectif de dissocier la composition et les fonctions du conseil de la monnaie et du crédit (CMC). En effet les aménagements apportés à la loi bancaire n°90-10 ont été introduits par l'ordonnance Bancaire n°01-01 et ayant pour objet principal de scinder le CMC en deux organes :

- Le premier organe (le conseil d'administration de la banque d'Algérie) est constitué de conseil d'administration, qui est chargé de l'administration et la direction de la banque d'Algérie.
- Le deuxième organe (le CMC) est constitué par le CMC, qui est chargé de jouer le rôle d'autorité monétaire. Désormais, il est rappelé que le CMC n'a plus en charge l'administration et l'organisation de la banque d'Algérie. Aussi, il est souligné, que le CMC est formé d'une nouvelle équipe composée :
- Des membres de conseil d'administration de la banque d'Algérie.
- De trois personnalités choisies en raison de leur compétence en matière économique et monétaire, nommés par le président de la république.

En quelque sorte, le but recherché à travers l'ordonnance bancaire n°01-01 été fondé sur des raisons purement politiques, qui permettent à la présidence de la république de garder la main sur les finances publiques, les réserves de change et la gestion de la dette internationale.

➤ **L'ordonnance n°03-11 du 26 aout 2003 relative à la monnaie et au crédit**

L'année 2003 a été consacrée à l'actualisation de la loi 90-10 du 10 Avril 1990. Le texte modifiant l'ancienne loi fait suite au scandale financier qui a éclaboussé le milieu bancaire au cours de cette période et qui s'est soldé par la mise en faillite de deux banques à capitaux privés.

L'ordonnance n°03-11 du 26 aout 2003 relative à la monnaie et au crédit a conforté le cadre légal de l'activité bancaire par le renforcement du dispositif de la stabilité du système

Chapitre III: la place de la gouvernance dans les banque algerinnes

bancaire notamment, les conditions d'entrés dans la profession bancaire.⁴ Cette loi est intervenue après que le pays ait expérimenté les premières défaillances des jeunes banques nationales privées à savoir la banque pour le commerce et l'industrie d'Algérie (BCIA) et El Khalifa Bank. En effet, les défaillances bancaires ont toujours généré un double effet dans tous les pays du monde à savoir :

- Une crise de confiance dans le secteur financier privé.
- Un renforcement et un resserrement de l'environnement législatif et réglementaire de l'activité bancaire.

En ce sens-là, le conseil de la monnaie et du crédit(CMC) a adopté un règlement restrictif pour la création de nouvelles banques privés et l'installation de succursales bancaire en Algérie. C'est la deuxième fois que les autorités procèdent au durcissement de la réglementation bancaire. A travers l'ordonnance 2003-11, l'objectif recherché étant l'émergence d'un système bancaire moderne qui répond aux besoins de l'économie nationale.

A ce propos, le programme, les aménagements instaurés par l'ordonnance 03/11 s'articulent autour des axes suivants :

- 1- Renforcer les procédures d'agrément ou les conditions d'exercice de l'activité bancaire, en augmentant le capital social des banques et des établissements financiers, la présentation d'un rapport d'activité.
- 2- Améliorer le cadre opérationnel de l'activité bancaire, seules les banques sont habilitées à effectuer à titre de profession habituelle de toutes les opérations.
- 3- Améliorer le contrôle et la supervision de l'activité bancaire (les normes de gestion), en mettant en place une méthode de contrôle sur place et sur pièce.
- 4- L'introduction d'une concurrence égale entre les établissements bancaires, l'ouverture du secteur bancaire à la concurrence.

➤ **L'ordonnance n°10-04 du 26 aout 2010 relative à la monnaie et au crédit**

L'ordonnance bancaire n°10-04 du 26/08/2010 modifier et complète l'ordonnance n°03-11 du 26/08/2003 relative à la monnaie et au crédit, prévoit l'obligation pour l'état algérienne d'être présente dans le capital des banques et des établissements financiers à capitaux privés, nationaux ou étrangères.

⁴ Rapport annuel de la Banque d'Algérie sur l'évolution économique et financière en Algérie en 2009, Chapitre VI, p 101

Chapitre III: la place de la gouvernance dans les banque algériennes

2. Les acteurs du système bancaire algérien

La place bancaire compte actuellement un total de 20 banques et 8 établissements financiers en activités en Algérie, indique une liste rendue publique par la banque d'Algérie et publiée dans le dernier journal officiel.⁵

2.1. Les banques publiques

Jusqu'à la promulgation de la loi bancaire 90-10, ces banques ont monopolisés le système bancaire algérien car elles appartiennent à l'état et leurs rôles étaient le financement de l'économie, suivant les objectifs des pouvoirs publics.

On distingue :

✓ Banque Extérieure d'Algérie (BEA) :

Créée sous forme d'une société nationale en 1967 via l'**ordonnance n°67- 204**, elle devient la banque des grandes entreprises industrielles nationales à partir de 1970 avec pour objectif principal, la facilitation des rapports commerciaux et financiers internationaux. En 1989, elle devient une SPA tout en gardant le même objet d'activité. Ce n'est qu'en 2002 qu'elle est officiellement agréée pour l'exécution des diverses opérations bancaires reconnues et ce, via la décision **n°02-04 du 23 septembre 2002**.

✓ Banque Nationale d'Algérie (BNA)

Première banque nationale créée en juin 1966 et devient une SPA aux termes de la **loi n°88-01 du 01 janvier 1988** relative à l'autonomie des entreprises publiques et obtient son agrément en 1995 après les réformes engagées par les pouvoirs publics. Depuis 1982, elle s'est spécialisée dans le financement du secteur économique et industriel national.

✓ Crédit Populaire d'Algérie (CPA)

Banque créée en 1966 via l'**ordonnance n°66-366 du 26 décembre 1966**. En 1985, la Banque de Développement Local (BDL) est créée à partir de cession d'actifs du CPA (agences, employés et comptes clientèles). En 1988, le CPA est devenu une SPA et elle reçoit en 1997, son agrément de banque. Sa mission est orientée vers la promotion et le financement

⁵ Journal officiel de la république algérienne N°05 (3/1/2021) p24

Chapitre III: la place de la gouvernance dans les banque algerinnes

du secteur du BTPH, de celui de la santé et des médicaments, du commerce, de la distribution, de l'hôtellerie et du tourisme, des médias, des PME/PMI et de l'artisanat.

✓ **La Banque du Développement Local (BDL) :**

Comme sus-indiqué, cette banque a été créée par restructuration du CPA en 1982. Sa mission est le financement des PME/PMI, des activités de commerce au sens large, des professions libérales, des particuliers et des ménages. Banque de Développement Local.

✓ **La Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR) :**

Cette banque a été créée à partir du démembrement de la BNA en 1982 via le décret **n°82-106 du 13 mars 1982**. Sa principale activité est le financement du secteur de l'agriculture, de la pêche et des ressources halieutiques ainsi que la promotion du monde rural.

✓ **Caisse Nationale d'Epargne et du Prévoyance (CNEP) :**

Créée en 1964, la principale mission de la CNEP était la collecte de l'épargne populaire. Elle devient une banque en 1997. Elle a également pour mission, l'octroi du crédit pour l'acquisition de logements, la promotion du secteur de la promotion immobilière additivement aux services liés à l'habitat tels que les bureaux d'études par exemple. La particularité de cette banque est qu'elle est présente dans le réseau postal pour la collecte de l'épargne des particuliers.

2.2. Les banques privées

Les banques privées dont le capital appartient soit aux privées nationaux ou étranger, elles traitent toutes les opérations bancaires, elles sont nouvelles dans le passage bancaire, nous les avons découverts qu'à partir des années 90. Les banques se différencient aussi dans leurs métiers et leurs segments de marché, ces banques sont classées dans la catégorie qui correspond le mieux à leur activité. On distingue :

✓ **El Baraka Banque :**

Première banque à vocation « islamique » implantée en Algérie en 1991. Ses actionnaires sont le groupe Saoudien Dallah El Baraka et la BADR. Ses activités sont régies par la Shari'a et incluent la dimension sociale et solidaire, elle s'occupe de la gestion du fonds

Chapitre III: la place de la gouvernance dans les banque algerinnes

de la Zakat et propose des modes de financement tels que la Mourabaha, la Moucharaka, El Ijar, El Moudharaba ou encore El Istisn'a.

✓ **Citibank Algérie :**

Après avoir ouvert un bureau de liaison, la banque a été agréée officiellement depuis 1992 et a été autorisée à ouvrir une succursale en 1998. Ses activités sont concentrées sur le financement des investissements étrangers, la gestion de trésorerie, les dépôts et la banque en ligne.

✓ **Arab Banking Corporation-Algéria (ABC-Algerie):**

C'est une filiale d'Arab Banking Corporation Bahrein qui a commencé ses activités en Algérie par l'ouverture d'un bureau de représentation en 1995 avant de s'installer avec obtention d'un agrément en 1998. Cette banque se propose d'accompagner les grandes entreprises, les PME, les entrepreneurs individuels mais aussi les particuliers avec des solutions de financement divers.

✓ **Natixis Algérie :**

C'est la première banque française à 100% à capital étranger qui s'est installée en Algérie et qui a été agréée en 2000. C'est la filiale du groupe BPCE adossée à Natixis. Elle intervient dans le financement des grandes entreprises, des PME/PMI mais également dans celui des particuliers.

✓ **Société Générale Algérie (SGA) :**

C'est une banque commerciale dont le capital est détenu à 100% par le groupe Société Générale (France), agréée en 2000 et dont les activités sont le financement des entreprises tous secteurs d'activités compris ainsi que l'octroi de crédit aux ménages additivement aux divers services bancaires.

✓ **Arab Bank PLC-Algeria « succursale de banque »:**

Agréée en 2001, son siège social est à Amman. Elle active dans le financement d'entreprises de secteurs d'activité confondus ainsi que dans celui des particuliers.

Chapitre III: la place de la gouvernance dans les banque algerinnes

✓ **BNP Paribas El Djazair :**

C'est une filiale à 100% de BNP Paribas(France). Elle a ouvert un bureau de représentation en 2000 puis a obtenu son agrément en 2002 pour effectuer tous les types d'opérations bancaires reconnues.

✓ **Gulf Bank Algérie (AGB) :**

Membre de la Kuwait Project Compagny, c'est une banque de droit algérien qui a été agréée en 2004 proposant les produits bancaires classiques et ceux issus de la finance alternative à la fois.

✓ **Trust Bank Algeria :**

Agréée en 2002, elle est membre du groupe NestInvestment Holding, LTD qui est basée à Chypre et dont le capital est détenu par des privés. Elle est présente en Algérie à travers 05 autres entreprises dont l'une active dans le secteur de l'assurance.

✓ **The Housing Bank For Trade and Finance-Algeria:**

Banque agréée depuis 2003, il s'agit d'une filiale de la Housing Bank For Trade and Finance et dont le capital est détenu par deux institutions financières, à savoir : The Housing Bank for Trade & Finance/Jordanie à raison de 85% et Libyan Arab Foreign Investment Holding Company-Algeria à hauteur de 15%. Elle offre des solutions de financement aux deux marchés : celui des entreprises et des particuliers.

✓ **Fransabak El-Djazair SPA :**

Créée en 2006, il s'agit d'une banque à capitaux mixtes majoritairement libanais qui obtient son agrément en 2010, sa clientèle est composée de PME ainsi que de grands groupes nationaux et internationaux et offre tous les produits et services d'une banque commerciale à vocation universelle.

✓ **Crédit Agricole Corporate et Investment Bank-Algérie:**

C'est une filiale à 100% du groupe français Crédit Agricole. Agrément obtenu en 2007, elle active comme banque d'investissement.

Chapitre III: la place de la gouvernance dans les banque algerinnes

✓ **H.S.B.C - Algeria** « Succursale de Banque » :

Agrément obtenu en 2008 autant que succursale de banque et en 2010, elle propose des services bancaires aux entreprises et aux particuliers.

✓ **Al Salam Bank-Algeria** :

Agréée en 2008, c'est une banque qui a pour objet la promotion des produits de la finance alternative que ce soit dans les investissements immobiliers ou dans celui du financement des entreprises.

2.2.Les établissements financiers

Ils font référence aux banques, aux sociétés de fiducie et aux sociétés du courtage de valeur ou aux compagnies d'assurance. En Algérie les établissements financiers sont au nombre sept, ces derniers activent plus particulièrement dans le crédit-bail et jusqu' à la loi de finance complémentaire pour 2009 dans le crédit à la consommation. Ils sont les suivants :

- Société de Refinancement Hypothécaire
- Société Financière d'Investissement, de Participation et de Placement - Spa – "Sofinance - Spa"
- Arab Leasing Corporation
- Maghreb Leasing Algérie
- Celetem Algérie
- Caisse Nationale de Mutualité Agricole « Etablissement Financier »
- Société Nationale de Leasing – Spa
- Ijar Leasing Algérie – Spa
- El Djazair Ijar – Spa

2.4. Le bureau de représentation

C'est une forme d'implantation directe (antenne commerciale, bureau de liaison...) de l'entreprise exportatrice sur un marché étranger qui ne dispose pas de personnalité morale juridique et fiscale propre au contraire de la filiale. L'ouverture d'un bureau de représentation

Chapitre III: la place de la gouvernance dans les banque algerinnes

est soumise à l'agrément du conseil de la monnaie et du crédit, le bureau de représentation agrès sont au nombre de cinq :

- 1- British Arabe commercial Bank (Grande Bretagne).
- 2- Union des banques arabes de français (France).
- 3- Crédit industriel et commercial (France).
- 4- Mont hashi de sienne (Italie).
- 5- Banco Sabadell(Espagne).
- 6- Le secteur bancaire algérien⁶ se compose de 29 institutions financières dont 06 banques publiques et 14 banques privées, 09 établissements financiers.

3. La régulation monétaire en Algérie

Visant à se débarrasser du système de financement d'économie d'endettement, et passer à un système de financement par l'épargne et le marché, les réformes économiques engagées en Algérie depuis 1988, particulièrement la loi sur la monnaie et le crédit a prévu des organes, des instruments et des mécanismes pour la régulation monétaire, à savoir : le Conseil de la monnaie et le crédit, la Commission bancaire et la Centrale des risque bancaires.

3.1.Le conseil de la monnaie et du crédit (CMC)

En tant que Conseil d'administration de la Banque d'Algérie (B.A), et en tant qu'autorité monétaire unique indépendante du trésor public, cet organe a pour mission de concevoir, formuler et arrêter les objectifs et les instruments de la politique monétaire et de crédit, qui sont mises en œuvre par les structures de la Banque d'Algérie (B.A). Il s'agit du Conseil de la Monnaie et du Crédit qui dans sa tâche devient l'autorité monétaire de réglementation portant sur :

- L'émission et la couverture de la monnaie ;
- Le volume du crédit ;
- La réglementation des changes et le marché des changes ;
- Les normes et ratios applicables aux banques et établissements financiers en matière de couverture et de répartition des risques, de liquidité et de solvabilité ;
- La protection de la clientèle des banques et établissements financiers.

⁶Journal officiel N° 02 du 11 JANVIER 2017.

Chapitre III: la place de la gouvernance dans les banque algerinnes

Le conseil de la monnaie et du crédit est l'autorité de tutelle des banques et établissements financiers en Algérie car il autorise, modifie et retire l'agrément de ces derniers. Dans ce contexte, la législation⁷ prévoit :

Article 18 : Le Conseil d'administration de la Banque d'Algérie est composé : du Gouverneur, président, des trois vice-gouverneurs ; des trois fonctionnaires du rang le plus élevé, désignés par décret du Président de la République en raison de leur compétence en matière économique et financière.

Article 35 : La Banque d'Algérie a pour mission de créer et de maintenir dans les domaines de la monnaie, du crédit et des changes, les conditions les plus favorables à un développement rapide de l'économie, tout en veillant à la stabilité interne et externe de la monnaie.

Article 58 : Le Conseil de la monnaie et du crédit, ci-après appelé « Conseil », est composé : des membres du conseil d'administration de la Banque d'Algérie (07), de deux personnalités choisies en raison de leur compétence en matière économique et monétaire.

Enfin, le Conseil dispose de pouvoirs dans certains domaines en tant qu'autorité monétaire. En effet c'est lui qui définit la conduite, le suivi et l'évaluation de la politique monétaire, c'est dans ce but que le Conseil fixe les objectifs monétaires. C'est aussi le Conseil qui établit les différentes normes et ratios applicables aux banques et établissements financiers.

3.2.La commission bancaire

La loi 90.10, texte référentiel de l'aménagement du système bancaire algérien dit « libéral », prévoit dans ces grandes lignes la création un organe permanent disposant d'un pouvoir juridictionnel et moral sur l'ensemble des banques et établissements financiers présents en Algérie. Cet organe a pour principal mission de veiller au respect des normes et réglementations en vigueur, dans l'exercice de l'activité bancaire par l'ensemble des partenaires bancaires Algériens et étrangers. L'organe en question est la Commission Bancaire qui se compose⁸ du :

- Gouverneur de la banque d'Algérie (président) ;

⁷ Journal officiel de la République Algérienne Démocratique et Populaire conventions et accords internationaux – lois et décrets arrêtés, décisions, avis communications et annonces (traductions française) n°52 du 27 août 2003, relative à la monnaie et au crédit.

⁸ Ordonnance n°03-11 du 26 Août, relative à la Monnaie et au Crédit, article 106 consulte le 23/11/2022

Chapitre III: la place de la gouvernance dans les banque algerinnes

- Trois (03) membres choisis en raison de leurs compétences financières et comptables ;
- Deux (02) magistrats détachés de la Cour Suprême, choisis par le premier président de cette cour après avis du conseil supérieur de la magistrature.

A cet effet, la commission est dotée d'un secrétariat général dont les modalités d'organisation et de fonctionnement sont fixées par le conseil d'administration de la Banque d'Algérie. Dans l'exercice de ses fonctions, elle se doit de :

- ✓ Veiller au contrôle et au respect par les organismes de crédit de la législation et de la réglementation bancaire ;
- ✓ Examiner leurs conditions d'exploitation et veiller à la qualité de leurs situations financières et au respect des règles de bonne conduite.

A ce titre, elle dispose donc d'un pouvoir disciplinaire en rapport aux fautes constatées, prononcer des sanctions (avertissement, blâme, interdictions de certaines opérations, suspension temporaire de dirigeants ou encore retirer les agréments). Les membres de la commission sont nommés pour une durée de cinq (05) ans par le président de la république.

3.3.La centrale des risques bancaires

Pour contribuer à la protection des épargnants en imposant aux banques de respecter les ratios de couverture et de division des risques. Et pour ce qui est des instruments et mécanismes, la Banque d'Algérie (B.A) intervient par une réglementation prudentielle des risques et une réglementation du marché monétaire.

- L'ordonnance N°01-01 de 2001 modifiant et complétant la loi relative à la monnaie et au crédit :

Sans pour autant toucher à l'autonomie de la Banque d'Algérie (B.A), des aménagements ont été introduits dans le but, de rehausser l'influence de l'exécutif dans la prise de décision sur la politique monétaire du pays. Pour ce faire, l'ordonnance N° 01-01 modifiant et complétant la loi 90-10 a été créée, fractionnant le Conseil de la monnaie et du crédit en deux organes :

Chapitre III: la place de la gouvernance dans les banque algeriennes

- le Conseil d'administration, chargé de l'administration et de l'organisation de la B.A ;
- le Conseil de la monnaie et de crédit, qui joue le rôle de l'autorité monétaire. Il est composé le sept membres, dont trois sont nommés par décret présidentiel, alors qu'ils étaient en nombre de quatre dans la loi 90-10.

- L'ordonnance N° 03-11 de 2003 relative à la monnaie et le crédit :

En 2003, le système bancaire algérien été marquée par la mise en faillite des deux banques privées. Il s'agit de la banque EL KHALIFA et la Banque pour le Commerce et l'Industrie d'Algérie (B.C.I.A). Face à cette situation, les pouvoirs publics ont procédé à la refonte de la loi sur la monnaie et le crédit, cela pour éviter ce genre d'éclats financiers de se produire à l'avenir. Alors, les conditions exigées aux acteurs du système bancaire pour cette refonte puissent atteindre son succès :

- Permettre la Banque d'Algérie (B.A.) de mieux exercer ses prérogatives ;
- Renforcer la concertation entre la B.A et le gouvernement en matière financière ;
- Permettre une meilleure protection des banques de la place et de l'épargne.

4. la gouvernance dans le système bancaire algérien

Le secteur bancaire est dépendant des contraintes aussi bien internes qu'externes relatives à l'orientation de son activité, et aux risques inhérents. De ce fait, les banques mettent en place des mécanismes internes et externes dans le but de surveiller et contrôler l'activité du dirigeant afin de mieux orienter et inciter son comportement. Ces mécanismes correspondent à des dispositifs imposés par des réglementations d'ordre interne (contrôle interne, audit externe, chartes et statuts, etc.) et externe (Bâle II, normes IAS/IFRS- comme règles de transparence d'information financière : loi bancaire, marchés financiers, etc.)

En effet la gouvernance bancaire contribue à l'instauration d'un climat qui favorise la communication interne et externe, stable par l'adoption des règles prudentielles, et confiant des deux cotés de son bilan : prêteurs (épargnants) et emprunteurs (demandeurs de crédits)⁹.

L'Algerie s'est engagé dans un vaste programme de réformes du secteur financier, celui-ci rigide est obsolète, est l'objet des critiques des investisseurs étrangers comme des simples citoyens.

L'introduction de la formule du gouvernement d'entreprise dans les banques,

⁹ Dhafer Saidane: la bonne gouvernance bancaire: une condition nécessaire pour le developpement. Nations-Unies. Commission économique pour l'Afrique. Année 2010. P15

Chapitre III: la place de la gouvernance dans les banque algerinnes

notamment publiques peut s'avérer d'une grande utilité et permettrait de corriger beaucoup d'insuffisances et situerait les responsables de chacun dans les résultats de la banque. Une bonne gouvernance est devenue un objectif en soi et elle est un préalable au succès des mesures des réformes économiques.

4.1. Les facteurs qui ont rendu primordial la gouvernance bancaire en Algérie

Ces éléments sont résumés comme suit :

- Mondialisation de l'économie et compétitivité des nations ;
- Globalisation des échanges économiques et financiers ;
- Ampleur de la corruption et de la bureaucratie dans le pays ;
- La déréglementation et la catastrophe financière qu'a connues l'Algérie, notamment celles de EL KHALIFA BANK, BCIA, AIB et l'UNION ce qui a induit à une crise de confiance;
- diffusion de l'information financière au sein des institutions bancaires et financières algériennes ;
- Nécessité de moderniser le système bancaire en appliquant les principes de Bâle.
- La nécessité de lutter contre la corruption et la bureaucratie ;
- L'évolution du système bancaire Algérien ; Absence de transparence (par exemple: dans la communication financière...);
- diffusion de l'information financière au sein des institutions bancaires et financières algériennes ;
- La mauvaise production

L'avant projet de la loi de finance 2020 propose une réforme de la gouvernance des banques publiques nationales.

La réforme de la gouvernance concerne, la professionnalisation des Conseils d'administrations des banques publiques, par l'intégration de membres indépendants choisis sur la base de leur professionnalisme, de leur maîtrise des services bancaires, financiers et économiques et de la technologie numérique, tout en séparant le rôle du Conseil d'administration de celui de Directeur général exécutif, chargé de la gestion opérationnelle de la banque, précise la même source. Il s'agit également de développer des systèmes efficaces de contrôle des performances financières de l'Etat et de renforcer la transparence et la production de données sur les politiques de développement.

4.2. Les enjeux de la gouvernance bancaire¹⁰

L'implication croissante des banques dans la sphère réelle et l'importance des externalités liées aux services bancaires sont à l'origine de l'apparition d'une approche industrielle de la banque. De plus, plusieurs concepts appliqués aux entreprises industrielles ont été transposés à l'industrie bancaire telle que la recherche d'une taille critique et d'un pouvoir de marché, la recherche d'économies d'échelle, la recherche des économies de gamme

De ces constats, est né l'intérêt réel quant à l'importance des enjeux de la gouvernance propres aux firmes bancaires.

✓ **La confiance, un outil indispensable au fonctionnement des firmes bancaires**

Le cœur du métier de la banque est fondé sur la confiance. Sans une confiance générale et permanente du public, une banque ne peut jouer son rôle d'intermédiaire financier entre les agents à capacité de financement et les agents à besoin de financement. L'accès aux crédits bancaires, la possibilité de déposer des fonds, la disposition de moyens de paiement ne peuvent s'opérer dans de bonnes conditions qu'avec une grande confiance dans la sécurité des opérations. Si le moindre doute se fait jour sur la liquidité des sommes déposées, alors la réaction individuelle peut être extrêmement brutale et conduire à une fuite des déposants et une cessation effective de paiements. A moyen terme, l'état de défiance vis-vis d'un système bancaire dans son ensemble génère la sous-bancarisation et même le recours à la thésaurisation de la monnaie. Ce phénomène est bien connu et observable dans les économies de certains pays en développement.

Selon la nouvelle théorie de l'intermédiation financière (qui explique les raisons d'être d'une banque à travers les aux critères suivants : économiseur de coûts de transactions, délégué de surveillance et producteur et assureur de liquidité), la performance ou la survie d'une banque ne peut être problématique que lorsque cette dernière est incapable d'assumer avec efficacité les services de basse qu'elle offre (gestion des moyens de paiement, octroi de crédit, assurer les retraits, offre de services bancaires....)

¹⁰ ARROUDJ Halim « *Reforme et modernisation du système bancaire algérien Durant la période 1990-2010* », thèse de doctorat en sciences commerciales, Université d'Oran 2, 2014/2015, p205-206

Chapitre III: la place de la gouvernance dans les banque algeriennes

À cet effet, c'est en fonction de la qualité des services qu'elle offre, qu'une banque peut développer une relation de confiance, de satisfaction et de partenariat avec ses différents clients.

✓ **Contourné l'impact systématique des défaillances**

Parce que les banques constituent entre elles un système lié par de multiples relations (refinancement, garanties, partage de risques, coopération aux systèmes de paiement...), une défaillance individuelle est susceptible de rejaillir sur l'ensemble de la profession et partant sur l'ensemble de la sphère financière. Les effets d'une mauvaise gouvernance auraient ainsi une influence doublement négative :

- A l'intérieur d'une banque, les manquements conduiraient rapidement à la défaillance en chaîne du contrôle interne, tant l'exemple venu du sommet joué un rôle-clé dans le maintien des pratiques saines,
- A l'extérieur, la défaillance d'une banque peut entraîner une réaction en chaîne (effet domino) touchant d'autres acteurs du système bancaire pouvant ainsi conduire à la paralysie du système bancaire.

Ainsi, le risque d'affecter la stabilité de l'ensemble du secteur bancaire et par conséquent le financement de l'économie est réel.

Face à cette menace, les mécanismes de gouvernance bancaire sont indispensables pour sécuriser les transactions ou les relations financières entre les différentes parties prenantes :

- Entre la banque et les déposants,
- Entre la banque et les emprunteurs,
- Entre la banque et les autres acteurs financiers,
- Entre la banque et la Banque centrale,
- Entre la banque et le marché de capitaux.

Dans ce contexte, la dotation du système bancaire en général et les banques en particulier de dispositifs spécifiques (au niveau interne et externe, appelés la politique bancaire ou la réglementation bancaire) peut nettement contribuer à veiller à la bonne santé du secteur bancaire dans son ensemble.

4.3. Le cadre institutionnel de la gouvernance bancaire

Il représente l'ensemble des processus, réglementations, lois et institutions encadrant le comportement des agents financiers. Ce dispositif institutionnel conditionne à la fois :

- Les conditions de création des banques et des établissements financiers,
- Les normes prudentielles que doivent respecter les banques et les établissements financiers,
- Les conditions relatives aux traitements des banques ou des établissements financiers en difficultés,
- Les conditions relatives à la cessation d'activité des banques et des établissements financiers,
- Les règles relatives à l'harmonisation des conditions de concurrence,
- Les règles relatives au fonctionnement des banques et des établissements financiers.

Ce dispositif diffère d'un pays à un autre. Il vise essentiellement à influencer la manière dont les banques et les autres intermédiaires financiers sont gouvernés, c'est-à-dire la manière dont ils sont dirigés, administrés et contrôlés. C'est à l'intérieur de ce dispositif que les agents financiers doivent définir les stratégies et les politiques qui leur permettent de créer de la valeur.

La gouvernance des banques ou bien la gouvernance du secteur bancaire dans sa globalité pose un véritable dilemme efficacité-stabilité. D'un côté, suite aux assouplissements ou aux suppressions de contraintes réglementaires et institutionnelles, celle-ci (gouvernance bancaire) est supposée apporter un gain en efficacité et en matière de gestion des risques. Mais d'un autre côté, les nouvelles formes ou préoccupations de gouvernance (entités privatisées, globalisées, secteur libéralisé et intégré.....) sont à l'origine de graves dysfonctionnements en termes de stabilité, ce qu'atteste la multiplication de difficultés de faillites et de crises. Cette ambivalence pose des questions pertinentes quant au choix que doivent faire les autorités monétaires pour un instaurer un cadre institutionnel approprié, réservé aux acteurs financiers qui leur permet à la fois de réaliser des gains en efficacité et en matière de gestion de risque et de garantir la stabilité du secteur financier.

Chapitre III: la place de la gouvernance dans les banque algerinnes

Ainsi, si on se réfère aux approches théoriques de la gouvernance d'entreprise, elles recouvrent toutes différentes orientations ou les paradigmes qui peuvent être résumés à travers les objectifs suivants :

- La création de la valeur,
- L'amélioration des performances,
- La gestion des risques,
- L'audit et le contrôle.

4.3.1. L'application des règles prudentielles dans le contexte algérien

La réglementation prudentielle en Algérie est fondée essentiellement sur le respect du ratio Cooke mis en place lors des accords de Bâle I, puis sur le ratio de MC Donoug établi à Bâle II. Cependant, l'application de ces accords s'avère très délicate pour les banques et les institutions financières activant en Algérie qui manifestent des lacunes tant au niveau administrative qu'au niveau du contrôle et de la gestion des risques. Pour pallier à ces insuffisances et adhérer efficacement aux recommandations des accords de Bâle, l'Algérie se trouve dans la nécessité de mettre en place de nouvelles stratégies organisationnelles et de contrôle.

4.3.1.1. L'application de la Bale I dans le contexte algérien

L'Algérie comme la plupart des pays s'est inspiré des accords de Bâle dans sa réglementation prudentielle et à veiller à leur application par les banques et établissements financiers afin de pallier aux risques qui menacent l'activité bancaire et la stabilité du secteur bancaire algérien en générale

I. Le capital minimum exigé

Selon l'article 2 de règlement N°18-03 du 4 novembre 2018 relatif au capital minimum des banques et établissements financiers exerçant en Algérie, après délibération du conseil de a monnaie et du crédit en date de 4 novembre 2018. Le présent règlement a pour objet de fixe le capital minimum que doivent libérer les banques et les établissements financiers constitués sous formes de société par action de droit algérien, un capital libéré en totalité et en numéraire, au moins égal à¹¹ :

¹¹ Article 2 du règlement N°18-03 du 4/11/2018 relatif au capital minimum des banques et établissements financiers. Consulté le 25/11/2022

Chapitre III: la place de la gouvernance dans les banque algériennes

- 20 000 000 000 DA pour les banques visées à l'article 70 de l'ordonnance n°03-11 du 26 août 2003 modifiée et complétée susvisée.
- 6 500 000 000 DA pour les établissements financiers, définis à l'article 71 de l'ordonnance n°03-11 du 26 août 2003 modifiée et complétée susvisée.

De même, pour les banques et les établissements financiers, dont le siège est à l'étranger, sont tenus d'affecter à leurs succursales, autorisées par le conseil de la monnaie et du crédit (CMC) pour effectuer les opérations de banque en Algérie, une dotation au moins égale au capital minimum exigé, pour la constitution des banques et établissements financiers de droit algérien relevant¹² de la même catégorie, pour laquelle la succursale a été autorisée. Cette dotation doit être libérée dans les mêmes conditions que celle prévue à l'article 2 ci-dessus.

II. Les fonds propres de la banque

Les fonds propres d'une banque ou d'un établissement financier¹³, sont constitués de la somme des fonds propres de base (FPB) et des fonds propres complémentaires (FPC).

$$\text{FPN} = \text{FPC} + \text{FPB}$$

➤ les fonds propres de base:

Les fonds propres de base d'une banque ou d'un établissement financier sont composés par les éléments suivants :

- Le capital social ou dotation,
- Les réserves, autre que les réserves de réévaluation qui sont constitués par l'affectation du résultat antérieur (les réserves légales, les réserves facultatives, et les réserves statutaires et contractuelles, les réserves réglementés provision pour risque),
- Le rapport à nouveau (RAN) créditeur qui est constitué des exercices antérieurs qui n'ont pas été distribués ni affectés à un compte de réserve,
- Le résultat positif de dernier exercice clos dans l'attente de son affectation, diminué de distribuer des dividendes à prévoir,

¹² Règlement de la banque d'Algérie N°18-03 du 04/11/2018, article 03. consulte le 25/11/2022

¹³ Article 8 du règlement N°14-01 du 16 /02/2014 portant sur coefficient de solvabilité applicables aux banques et établissements financiers. Consulté le 25/11/2022

Chapitre III: la place de la gouvernance dans les banque algerinnes

- Les prévisions constituées pour se couvrir contre les risques des créances courantes et des créances classées.

➤ **Les fonds propres complémentaires**

La deuxième composante des fonds propres c'est les fonds propres complémentaires qui comprennent¹⁴:

- 50% du montant de réévaluation, 50% des plus-values, les provisions pour risques bancaires généraux, les titres participatifs et autres titres à durée indéterminées.

a. Le ratio de solvabilité

Selon le règlement n°2014-01 du 16 février 2014 portant coefficient de solvabilité applicables aux banques et établissements financiers¹⁵, qui sont tenus de respecter en performance, sur base individuelle ou consolidée, un coefficient minimum de solvabilité de 09,5% entre, d'une part, le total de leurs fonds propres réglementaires et, d'autre part, la somme de risque de crédit, opérationnel et de marché pondérés.

b. Le ratio de division des risques

Après avoir exigé les banques et les établissements financiers agréés en Algérie de disposer d'un niveau de fonds propres adéquate aux risques encourus tel qu'il est défini par le comité de Bâle, les autorités monétaire algérienne ont autres mesures quantitative prudentielle, appeler ratio de division de risque¹⁶, comme une mesure qui vise à éviter la forte concentration des risques sur un seul, ou un groupe de bénéficiaires, qui, en cas de faillite d'insolvabilité risquerait d'entraîner la banque dans un sillage, c'est le principe de ne pas mettre les œufs dans un seule panier. La réglementation prudentielle en Algérie distingue entre deux normes :

❖ **Risque encourus sur le même bénéficiaire**

Selon l'article 2 de règlement 2014-02 du 16 février 2014 relatif aux grands risques et aux participations, le total des risques encourus sur un même bénéficiaire de fait ses

¹⁴ Article 10 de règlement n°14-01 du 16/02/2014. Consulté le 25/11/2022

¹⁵ Article 2 du règlement N° 2014-01 du 16 /02/2014. Consulté le 25/11/2022

¹⁶ Article 2 et 5 de règlement n°2014-02 du 16 février 2014.

Chapitre III: la place de la gouvernance dans les banque algerinnes

opérations dont le montant excède 10% des fonds propres de banque ou de l'établissement financier.

Risque encourus sur un bénéficiaire / Les fonds propres (FP) \leq 25%

❖ Risque encourus sur un ensemble de bénéficiaires

Le total des grands risques encourus sur les bénéficiaires dont le risque de chacun d'entre eux dépasse 15% des fonds propres ne doit pas dépasser 8 fois le montant de ses fonds propres réglementaire de la banque ou de l'établissement financier.

\sum (Risques sur les bénéficiaires $>$ 15% FP) /Fonds propres \leq 100%

III. Le coefficient des fonds propres et de ressources permanentes

Le coefficient de fonds propres et des ressources permanentes (CFPRP) a pour objectif de limiter la transformation sur le moyen et le long terme et de maintenir un certain équilibre entre emplois et ressources longues des banques et des établissements financiers. Selon l'article 9 de règlement n°2004-04 du 19 juillet 2004¹⁷ fixant le rapport dit coefficient de fond propre et de ressources permanentes, doit être calculé au 31 décembre de chaque année et doit être au moins égale à 60%

Fonds propres et ressources permanentes / Emplois permanentes \geq 60%

Le suivie des engagements et la garantie des dépôts

Le nouveau règlement régissant le fonds de garantie des dépôts bancaires(FGDB), a été publié au journal officiel n°42, modifiant et complétant ainsi le règlement 04-03 du 04 mars2004, ¹⁸stipule que le plafond d'indemnisation est fixé à 2 millions de Dinard contre 600000 DA auparavant. «Ledit plafond » s'applique à l'ensemble des dépôts d'un même déposant, auprès d'une même banque quel que soit le nombre de dépôts et la devise concernée ».

¹⁷ Article9 de règlement de la banque d'Algérie n°2004-04 du 19/07/2004, fixant le coefficient de fonds propres et de ressources permanentes.

¹⁸ Journal n°42 modifiant et complétant le règlement 04-03 du 4 mars 2004 relatif au système de garantie des dépôts bancaires.

Chapitre III: la place de la gouvernance dans les banque algeriennes

4.3.1.2. Application du Bale II dans le contexte algérien

A partir d'une approche plus globale et dynamique des risques les dispositions de Bâle II reposent sur trois piliers :

- Le respect d'un niveau minimum de fonds propres pour couvrir leurs risques de crédit, opérationnels et de marché ;

- Le rôle de la Banque centrale dans l'assurance de disposition d'instruments, de la part des établissements de crédit, qui va permettre de maîtriser les risques et de respecter en permanence un niveau adéquat de fonds propres ;

- La publication des informations fiables et régulières sur les risques encourus, les dispositifs mis en place et l'adéquation des fonds propres.

Pilier 1 : Exigence minimale des fonds propres des banques algériennes

Ce pilier concerne l'exigence minimale en fonds propre définis par le nouveau ratio MC Donough, pour faire face au risque de crédit, risque de marché et le risque opérationnel, constitue le principal support dans l'accord. Dans cet accord le ratio de solvabilité doit¹⁹ être ($\geq 9.5\%$), et l'inclusion de risque opérationnel et le risque de marché. Ainsi que l'introduction de nouvelles méthodes de calcul et pondération des risques.

1. Ratio de solvabilité

Solvabilité bancaire à 24%, les banques nationales 31et étrangères opérant en Algérie respectent largement les règles prudentielles, selon le gouverneur de la banque d'Algérie, souligne qu'à fin 2011, année marquée par un renforcement substantiel des règles prudentielles, les banques répondent largement au ratio de solvabilité et de liquidité et du niveau des ressources permanentes.

Le niveau du ratio de fonds propre réglementaire par apport aux risques s'établit à 24%, et le ratio de fonds propre réglementaire de base par rapport aux risques encourus a atteint 17.2%.

Ces niveaux ont été atteint grâce notamment aux effets de la recapitalisation des banques effectuer en 2009. Les dispositifs de surveillance bancaires, qu'ils soit de nature

¹⁹ Article 2 de règlement n°14-01 du 16/02/2014 portant coefficient de solvabilité applicables aux banques et établissements financiers.

Chapitre III: la place de la gouvernance dans les banque algeriennes

quantitative, à l'instar du ratio de solvabilité, de division des risques ou des liquidités, ou bien qualitative, comme le contrôle interne ou bien le système de détection précoce, ont été complétés par des règles de bonne gouvernance.

Le gouverneur de la banque d'Algérie indique également qu'à partir de l'année prochaine, les banques activant en Algérie seront notées par la banque d'Algérie (BA). C'est une nouvelle orientation de la supervision de l'angle des risques, car le système de notation permet de classer les banques selon leur niveau de performance par rapport au niveau de leur maîtrise des risques, cette opération sera grâce à un système de notation des banques que la BA adopte en 2011 et qui a pour objectif essentiel de préserver la stabilité du système financier algérien.

2. Risque opérationnel en Algérie

Selon l'article 2 de règlement n°11-08 du 28 novembre 2011 portant sur le contrôle interne des banques et établissements financiers, définit le risque opérationnel comme étant ; « Le risque résultant d'une inadaptation ou²⁰ d'une défaillance imputable à des procédures, personnels et système interne ou à des événements extérieurs. Il inclut les risques de fraude interne et externe ».

La mise en place d'un système de mesure, de surveillance et de maîtrise des risques, est une obligation réglementaire, et implicitement, les banques sont tenues de gérer les risques opérationnels à travers la mise en place d'un système de contrôle des opérations et des procédures internes généralement le système du contrôle interne.

Pilier 2 : la surveillance prudentielle du secteur bancaire algérien

Le système algérien accorde une grande importance à la surveillance prudentielle en promulguant des lois :

- La loi sur la monnaie et au crédit en la renforçant par des décrets d'application ainsi par un système d'alarme permanent qui fonctionne sur la base des déclarations faites par les banques.
- L'autorité monétaire algérienne a réalisé une progression par la mise en place d'une société de garantie des dépôts bancaires qui travaille directement avec la commission

²⁰ Article n°2 de règlement 11-08 du 28 novembre 2011 portant sur le contrôle interne des banques et établissements financiers.

Chapitre III: la place de la gouvernance dans les banque algerinnes

bancaire, dont les banques sont les seules actionnaires. Cette société a contribué au remboursement des déposants suite à la faillite d'el Khalifa banque.

- Etablir un suivi spécial des banques nouvellement conçues, ainsi que l'étude et l'appréciation des demandes de conception de banque de la part du conseil de la monnaie et du crédit(CMC).

Les recommandations de Bâle II sur la surveillance prudentielle des banques ne se limite pas à la responsabilité des autorités monétaire, elle impose aux banques et établissement financiers d'adopter un système de contrôle interne, dans ce cadre le règlement n°11-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers, a permis à ces derniers de designer des systèmes de contrôle interne pour l'appréciation et l'analyse l'ensemble des risques²¹ y compris le risque opérationnels, la transparence et la traçabilité des opérations bancaires, la conformité aux lois et règlements et le bon fonctionnement de processus interne.

Pilier 3 : communication financière et discipline du marché bancaire algérien

Selon l'instruction n°09-2002 du 26 décembre 2002 fixant²² les délais de déclaration par les banques et les établissements financiers de leur ratio de solvabilité, les banques doivent déclarer trimestriellement leur ratio de solvabilité. À l'instruction n04-99 du 12 Aout 1999 portant modèles de déclaration par les banques, des ratios de couverture et de division de risques doivent être renseignés au 30 mars, 30 juin, 30 septembre et 31 décembre de chaque année.

Ces états doivent être adressés en double exemplaires à la banque d'Algérie dans un délai de 30 jours à partir de chacune de ces périodes.

Le responsable chargé veille à la cohérence et l'efficacité de contrôle interne, doit informer l'organe délibérant des résultats du contrôle interne, notamment les éléments essentiels qui peuvent se dégager de la mesure des risques aux quelles la banque ou l'établissement financier sont exposés, et qui a son tour, doit procéder au mon deux fois par an à l'examen de ce résultat.

²¹ Article 3 de règlement n°11-08 du 28 novembre 2011.

²² Article 1 et 2 l'instruction n°09-2002 du 26 décembre 2002 fixant les délais de déclaration par les banques et établissements financiers de leurs ratio de solvabilité

Chapitre III: la place de la gouvernance dans les banque algériennes

Ces informations doivent également portés sur la rentabilité des opérations des crédits. Aussi dans le cas où l'organe délibérant n'a participé à la fixation des limites globales, l'organe exécutif doit informer des décisions prises dans ce cadre.

A côté de ce flux informationnel qui relie l'organe délibérant, les banques et les établissements financiers sont tenues d'élaborer des manuels de procédure pour chacune de leur activité, ils doivent décrire explicitement comment doivent se dérouler les opérations, expliquer comment les enregistrés et comment les comptabiliser.

Le contrôle interne mis en place se compose de l'ensemble de processus, de méthodes et mesures visant notamment²³ à assurer en permanence :

- La maîtrise des activités ;
- Le respect des procédures interne ;
- Le bon fonctionnement de processus interne ;
- La prise en compte de manier appropriée de l'ensemble des risques, y compris le risque opérationnel ;
- La fiabilité des informations financières ;
- L'utilisation efficiente des ressources. Le dispositif de contrôle interne que les banques et les établissements financiers doivent mettre en place, comprend notamment :
 - Un système de contrôle des opérations et des procédures internes ;
 - Une organisation comptable et du traitement de l'information ;
 - Des systèmes de mesure des risques et des résultats ;
 - Un système de documentation et d'archivage

L'Algérie est tenue, pour l'heure, de mettre en œuvre les recommandations des accords Bâle 2, qui constituent un levier important pour l'assainissement et la modernisation de l'industrie bancaire Algérienne. Pour mener à bien cette démarche, il faut permettre aux banques publiques de se conformer aux règles prudentielles universelles et soutenir la concurrence des banques privées (nationales et étrangères). Néanmoins, nos banques ont dû bénéficier du retour d'expérience cumulé par les grandes banques internationales, à savoir :

²³ Article 3et 4 de règlement n°11-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et des établissements financiers.

Chapitre III: la place de la gouvernance dans les banque algerinnes

sur la mise en œuvre de Bâle 2 (pour les pays ayant de l'avance en cette matière) et sur les leçons que la communauté internationale des banques a tiré de la crise financière Subprime, notamment, afin d'assurer une meilleure application des règles prudentielles. Le contexte financier international, que l'Algérie y prend ses distances, présente des aubaines. Le fait est que le retard qu'on a cumulé pour la mise en œuvre de Bâle 2, a bien été bénéfique, à cause des crises ayant touché la finance internationale et qui ont apporté des ajustements et des préconisations dans Bâle 3 (par exemple le renforcement des exigences en capital « numérateur »), permettant en conséquence de combler le retard pris dans la mise en œuvre de la réglementation bâloise.

Section 2 : L'importance du rôle de l'audit interne dans le processus de gouvernance

Au cours de ces dernières années, la nécessité des outils de contrôle de l'entreprise s'est augmentée. Des diverses lois, chartes de bonne conduite et autres dispositifs ont été légiférés pour faire face aux nombreuses scandales financiers qui ont bouleversés le monde des affaires. A cet effet, l'amélioration de la gouvernance d'entreprise, basée sur l'audit interne, devient une nécessité, on considère que ce dernier se présente comme l'un des mécanismes le plus performant dans le système de la gouvernance d'entreprise. En outre les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne donnent pour mission à la fonction d'audit interne d'évaluer le processus de gouvernement d'entreprise et de formuler les recommandations appropriées en vue de son amélioration.

En effet, des lois imposent de nouvelles obligations en matière de contrôle interne en considérant ce dernier comme un enjeu majeur de la gouvernance de l'entreprise et une responsabilité accrue des plus hauts responsables des entreprises. Par ailleurs, et pour satisfaire aux obligations légales, la fonction d'audit interne a un rôle fondamental à jouer dans le processus de préparation du rapport sur le contrôle interne. En effet, la norme de fonctionnement 2120 sur le contrôle stipule que « l'audit interne doit aider l'organisation à maintenir un dispositif de contrôle interne approprié en évaluant son efficacité et son efficience et en encourageant son amélioration continue ». De plus, sur la base des résultats de l'évaluation des risques, l'audit interne doit évaluer la pertinence et l'efficacité du dispositif de contrôle portant sur la gouvernance d'entreprise et des banques

Selon la norme 2130 relative à la gouvernance d'entreprise, il incombe également à l'auditeur interne d'évaluer le processus de gouvernement d'entreprise et de formuler les recommandations appropriées en vue de son amélioration.

Chapitre III: la place de la gouvernance dans les banque algériennes

Au final, les contrôles à réaliser par l'auditeur interne cherche à s'assurer que toutes les opérations de l'entreprise sont maîtrisées et que l'entreprise est gérée efficacement et dans la transparence. C'est la condition d'une bonne gouvernance et à ce titre, la fonction d'audit interne a une responsabilité qui ne peut que légitimer son rôle d'acteur majeur de la gouvernance d'entreprise

2.1. Evolution de la fonction de l'audit interne dans l'entreprise et les banques algériennes

Si on doit retracer l'histoire de la fonction audit interne en Algérie, nous situerons son évolution selon deux principales étapes suivantes.

✓ La période avant 1988

Avant 1988, La fonction d'audit en Algérie était peu connue, confusion souvent faite entre audit et contrôle, réticence et appréhension des gestionnaires vis-à-vis des missions de contrôle externe à caractère répressif. Dès 1988 et selon l'article 4 de la loi 88/01 du 12 janvier 1988 qui, dans le cadre de la direction planifiée de l'économie, cette loi définit les entreprises publiques économiques et énonce les principes généraux régissant leur fonctionnement. Ce texte détermine notamment le rôle des fonds de participation gérant les actions émises par les entreprises publiques économiques, la création, le fonctionnement, le contrôle et la liquidation des entreprises publiques économiques. Enfin, cette loi énumère et classe les établissements publics et autres groupements (Secrétariat général du gouvernement, Algérie, 1988).

✓ La période après 1988

Des 1988 : devenu obligatoire (article 40 de la loi 88/01 du 12 janvier 1988) dans toutes les entreprises publiques économiques depuis cette date reconnaissance officielle de la fonction, obligation légale.

1989 : suite à la signature d'une convention Algéro-française des sessions de formation en audit comptable et financier ont débuté, puis en 1993 l'association des auditeurs consultants internes algériens a été créée et deux institutions de formation françaises :

- ESSEC/Cergy Pontoise (1990-1994) ;
- IFACI/ Paris (1994-1997), 117 auditeurs internes formes représentant 38 entreprises algériennes.

Chapitre III: la place de la gouvernance dans les banque algeriennes

En 1993 : naissance de l'Association des Auditeurs Consultants Internes Algériens (AACIA)

En 1995 : ordonnance 95-25 septembre 1995 portant gestion des capitaux marchands de l'Etat – Abrogation de l'article 40. Devenue facultative, fortement recommandée par les professionnels notamment les adhérents de l'AACIA, a réussi à créer les déclics d'intérêt nécessaires auprès des managers nationaux et a amorcé de ce fait une démarche de légitimation de ses rôles au sein du service des entreprises algérienne

1998 : note n°36/STP/DPE/97 du 17 février 1988 émanant du délégué aux participations de l'état -CNPE : « mise en place des structures d'audit internes performantes »

2002 : règlement de la banque d'Algérie n°02/03 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers ;

2003 : directive du chef du gouvernement pour finaliser la mise en place des dispositifs d'audit et de contrôle ;

2007 : Instruction du MIPI n 079/SG/07 du 30 janvier 2007 : « Mise en place au niveau de chaque EPE d'une structure d'audit et de contrôle interne »

Après avoir passé en revue les travaux antérieurs tant théoriques qu'empiriques, il en ressort que la fonction d'audit interne en Algérie balbutie encore, l'absence de la fonction d'audit dans certaines entreprises, une dimension très limitée se résumant à la comptabilité seulement dans d'autres.

Cependant l'avenir de cette fonction s'annonce prometteur, car le management des sociétés algériennes est sur le chemin de l'excellence induite par l'ouverture du marché international, l'installation des grands cabinets d'audit en Algérie ainsi que le développement d'un mouvement associatif qui œuvre à donner un plus à la fonction.

2.2.Le positionnement de l'audit interne les banques algériennes

Le positionnement de l'audit interne au sein de l'entreprise est le meilleur indicateur pour apprécier son rôle et son importance.

2.2.1. Rattachement hiérarchique d'audit interne

Chapitre III: la place de la gouvernance dans les banque algerinnes

Le rattachement hiérarchique de l'audit interne a connu un développement incessant lié aux préoccupations principales des missions d'audit interne. Au début, l'audit interne est rattaché au chef comptable ensuite à la direction financière. Dans ce cas, son rôle est de contrôler et certifier les états financiers. De nos jours, l'audit interne occupe une place importante au niveau de l'entreprise, il se rattache au top management. Cette évolution traduisant l'extension du champ d'application des missions d'audit interne et son rôle de conseil au management.

2.2.2. Le rattachement du service d'audit interne à la direction générale :

La direction d'audit interne peut être rattachée à la direction générale. L'intérêt d'un tel rattachement réside dans la très grande fluidité de l'information, diffusée de l'audit interne vers la direction générale, et dans la réactivité dans les prises de décision. Pour Renard(2006), un tel rattachement permet aux auditeurs internes « d'exercer pleinement leur rôle de conseillers du management, dialoguant avec la direction générale et tous les échelons hiérarchiques²⁴ ».

2.2.3. Le rattachement au conseil d'administration ou au comité d'audit :

Le service ou la direction d'audit interne peut être hiérarchiquement rattaché au conseil d'administration ou au comité d'audit constitué en son sein

Dans le cadre d'une bonne gouvernance, le rattachement au conseil d'administration permet de réduire l'asymétrie d'information pouvant exister entre les dirigeants et les représentants des actionnaires (le conseil d'administration). Il ne s'agit pas de priver la direction générale d'un outil de management, mais plutôt, de doter le conseil d'administration d'un outil d'identification et d'évaluation des risques.

Ce rattachement constitue donc le meilleur moyen pour garantir l'indépendance de la fonction d'audit interne par rapport au management de l'organisation. Cependant le rattachement au conseil d'administration ou au comité d'audit n'exclut pas que l'audit interne dialogue avec la direction générale et les échelons hiérarchiques.

2.2.4. Le rattachement à une direction opérationnelle :

²⁴ RENARD, (Jacques), « théorie et pratique d'audit interne », 6^{ème} Edition, Op.cit., p.50.

Chapitre III: la place de la gouvernance dans les banque algerinnes

Ce rattachement est le moins intéressant, car il place l'audit interne dans un niveau inférieur par rapport à les directions opérationnelles, généralement la direction administrative et financière. Cependant, ce positionnement représente l'avantage d'un meilleur suivi technique du département ou du service d'audit interne.

2.3.Importance du déroulement de la mission d'audit

La mission d'audit est devenu de plus en plus difficile, vu l'exigence de certaines connaissances et savoirs en matière non seulement des lois et règlements mais aussi des normes bancaires. Notamment la mise en place des banques et autres établissements financiers étrangers en Algérie et qui appliquent par la suite des normes internationales, autrement dit, sont soumises aux exigences de Bâle.

Les missions d'Audit étant une source d'informations, il est nécessaire que leurs résultats soient traités et consolidés afin de :

- Constituer une aide à la décision ;
- Contribuer au plan d'action de la banque ;
- Améliorer les performances ;
- Améliorer la qualité des services fournis à la clientèle.

Pour cela, il est mis en place un nouveau mécanisme d'analyse des dysfonctionnements basé sur les paramètres déclinés ci-dessous :

- Le degré d'incidence des dysfonctionnements ;
- Le niveau de responsabilité ;
- Les causes ;
- La période de survenance des dysfonctionnements ;
- Les recommandations prodiguées ;
- Les délais accordés pour la levée des dysfonctionnements
- Les structures chargées de la mise en œuvre des recommandations
- L'audit interne est un outil de management complémentaire et reconnu au service de la bonne gouvernance. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité.

2.4.L'amélioration de la gouvernance bancaire par l'audit interne

Chapitre III: la place de la gouvernance dans les banque algeriennes

L'audit interne joue un rôle important dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise, et ce travers l'évaluation du système de contrôle interne, sa capacité de gérer les risques, de réduire l'asymétrie d'information et à assurer la protection des droits des parties prenantes. Plusieurs auditeurs insistent sur le point que « L'audit interne représente un organe indépendant au sein de la banque, autonome vis à vis de la direction générale, et du conseil d'administration. »

« L'audit interne est un organe de contrôle et de supervision au service de la gouvernance, à travers la détection, la prévention des risques »

« L'audit interne fait partie du dispositif du contrôle interne mis en place au sein d'une banque, il constitue généralement la 3ème ligne de défense »

Par conséquent, le plan d'audit est construit par la structure d'audit sur la base d'un diagnostic annuel effectué dans le but d'identifier les principaux risques, nécessitant une couverture, ce même diagnostic se construit suite à :

- ✓ Des entretiens avec le top management de la banque, et les principaux managers qui détiennent une bonne visibilité sur l'activité,
- ✓ La capitalisation sur les différentes missions faites auparavant qui ont relevés des fragilités,
- ✓ Attentes du management.

« L'audit interne formule les recommandations pour faire face aux risques et fait un suivi de la mise en œuvre de ces recommandations »

Le conseil d'administration ainsi que les dirigeants obtiennent grâce aux missions d'audit des rapports faisant état de la gestion et de la situation financière de la banque, de l'efficacité et l'efficience des principaux processus et systèmes en place, de gestion des risques et de contrôle interne et des risques financiers auxquels elle fait face, ces rapports permettent indéniablement une amélioration de la gouvernance.

2.4.1. Le rôle de l'audit interne à l'évaluation du contrôle interne

Un bon gouvernement d'entreprise s'apprécie généralement à travers la qualité de son système de contrôle interne et de la qualité de ses audits. Un bon système de contrôle interne est celui qui permet à l'entreprise d'atteindre ses objectifs et par conséquent d'améliorer ses

Chapitre III: la place de la gouvernance dans les banque algerinnes

performances.

La fonction d'audit interne ayant un rôle prépondérant dans le pilotage du système de contrôle interne, à cet effet, elle vise à améliorer et développer en permanence l'efficacité et l'efficience de ce système. Ceci est confirmé par la loi SOX de juillet 2002 aux Etats-Unis, qui oblige l'audit interne d'avoir un rôle dans la préparation de rapport de la direction de l'entreprise sur le contrôle interne dans chaque rapport annuel qui²⁵:

- confirme que la direction est responsable de la mise en place et de la gestion d'une structure de contrôle interne adéquate et de procédures pour la communication financière,
- contienne une évaluation de l'efficacité de la structure de contrôle interne et des procédures de communication financière, à la date de clôture des comptes.

En outre, la norme **2120** concernant le contrôle stipule que²⁶ : « L'audit interne doit aider l'organisation à maintenir un dispositif de contrôle approprié en évaluant son efficacité et son efficience et en encourageant son amélioration continue.

- ✓ **2120. A1** – Sur la base des résultats de l'évaluation des risques, l'audit interne doit évaluer la pertinence et l'efficacité du dispositif de contrôle portant sur le gouvernement d'entreprise, les opérations et les systèmes d'information de l'organisation. Cette évaluation doit porter sur les aspects suivants :
 - la fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles ;
 - l'efficacité et l'efficience des opérations
 - La protection du patrimoine ;
 - Le respect des lois, règlements et contrats.
- ✓ **2120. C1** – Au cours des missions de conseil, les auditeurs internes doivent examiner le processus de contrôle interne en accord avec les objectifs de la mission et être attentifs à l'existence de toute faiblesse de contrôle significative ».

Ces normes prouvent le rôle majeur que joue l'audit interne dans l'évaluation du système de contrôle interne qui permet le renforcement de processus de la gouvernance d'entreprise. Cette évaluation du contrôle interne par l'auditeur permis de constater des situations à risques et à proposer des recommandations permettant de les diminuer. Le but de l'audit interne est

²⁵ Article 404 de la loi Sarbones-Oxley

²⁶RENARD, (Jacques), « *Audit interne: ce qui fait débat* », Edition Maxima, France, 2003, p.251.

Chapitre III: la place de la gouvernance dans les banque algerinnes

donc de diminuer le niveau de risque de façon à obtenir une assurance raisonnable du bon fonctionnement de la fonction ou du processus audité.

2.4.2. Le rôle de l'audit interne dans le management des risques de l'entreprise et des banques

Maîtriser les risques, c'est prendre une option sérieuse sur la réalisation des objectifs, qu'il s'agisse d'objectifs stratégiques ou d'objectifs opérationnels. C'est donc une obligation pour qui souhaite un gouvernement d'entreprise de bonne qualité²⁷

Si le COSO 1 avait mis en évidence la nécessité d'évaluer les risques pour mieux les maîtriser, le COSO 2 a montré qu'il fallait aller plus loin et mettre en place une véritable gestion globale du risque. Le management des risques est d'ailleurs de plus en plus reconnu comme une des composantes essentielles d'une gouvernance solide. A cet effet, le COSO 2 a défini le management des risques comme : « un processus mis en œuvre par le Conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que toutes les activités de l'organisation. Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque »

En outre, la contribution de l'audit interne dans le management des risques est devenue une nécessité, à cet égard, la norme **IIA 2110**, Management des risques, indique : « L'audit interne doit évaluer l'efficacité des processus de management des risques et contribuer à leur amélioration»

Enfin, on peut dire que la gestion du risque constitue un élément fondamental du gouvernement d'entreprise et des banques. De plus dans le cadre du management des risques, le rôle essentiel de l'audit interne doit consister à apporter à la direction et au Conseil l'assurance de l'efficacité de la gestion du risque. L'audit interne protège ainsi l'indépendance et l'objectivité de ses services d'assurance.

2.4.3. Le rôle de l'audit interne dans la réduction de l'asymétrie de l'information

²⁷ NUSSBAUMER, (Sophie) & RENARD, (Jacques): « *audit interne et contrôle de gestion* », Edition d'organisation, Paris, 2011, p.160.

Chapitre III: la place de la gouvernance dans les banque algerinnes

D'après la théorie de l'agence, la relation actionnaires/managers et plus généralement du dirigeant avec l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise (actionnaires, salariés, clients...)

porte certaines caractéristiques qui sont favorables à l'opportunisme des dirigeants et pouvant être source de coûts spécifiques. Parmi ces caractéristiques on trouve l'asymétrie de l'information qui signifie une inégalité d'informations, c.-à-d. la différence d'accès à l'information des différents acteurs. L'information peut être une source de contrôle et de pouvoir et donc une source de valorisation d'une catégorie d'acteurs par rapport à d'autres.

L'asymétrie d'information a été, et est, souvent abordée dans l'optique de la relation d'agence. Du point de vue partenarial, Pigé distingue trois niveaux d'asymétrie d'information au sein du gouvernement d'entreprise²⁸:

- L'asymétrie d'information existant entre les dirigeants et les représentants des actionnaires ;
- L'asymétrie d'information existant entre les actionnaires et leurs représentants ;
- L'asymétrie d'information apparaît lorsque les actionnaires d'une entreprise souhaitent ouvrir leur capital et faire appel public à l'épargne.

Au cœur des mécanismes de gouvernance, l'audit interne est perçu comme l'un des moyens pour améliorer la diffusion des informations financières et sécuriser le fonctionnement des marchés financiers. Dans son approche actuelle, l'étude du rôle et de la qualité de l'audit au sein du processus de gouvernance corporative repose donc, en grande partie, sur l'analyse de sa capacité à réduire l'asymétrie d'information entre l'organisation et les utilisateurs des états financiers.²⁹

En outre, au début la théorie de l'agence³⁰, n'a pas été considéré l'audit interne comme un mécanisme qui permette la réduction de l'asymétrie d'information liées à la gouvernance d'entreprise, en raison de son rattachement à la direction. Mais, suite aux nombreux développements qui ont connu cette théorie sur la gouvernance d'entreprise, l'audit interne est devenu un acteur principal qui joue un rôle fondamental au sein de la gouvernance d'entreprise.

²⁸ PIGE, (Benoît), « *audit et contrôle interne* », p.98.

²⁹ PIGE, (Benoît), « *Qualité de l'audit : enjeux de l'audit interne et externe pour la gouvernance des organisations* », Edition De Boeck, Belgique, 2011, p.290.

³⁰ CHARREUX, (Gérard), « *Gouvernement d'entreprise et comptabilité* », *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de Gestion et Audit* », Edition Economica, France, 2000, pp.743-756.

Chapitre III: la place de la gouvernance dans les banque algeriennes

De plus, la loi LSF et la loi SOX, considèrent la création du comité d'audit et le rattachement

au conseil d'administration une condition essentielle de la contribution de l'audit interne à la réduction des asymétries d'information dans un gouvernement d'entreprise, car ce comité a les pouvoirs nécessaires pour interroger la direction sur la façon dont elle assume ses responsabilités en matière d'informations financières, ainsi que pour s'assurer du suivi des recommandations.

Section 3 : l'analyse du système de la gouvernance dans les banques algériennes

La gouvernance est définie par certains banquiers comme étant un « Ensemble des mécanismes permettant d'avoir le meilleur potentiel de création de valeur par apprentissage et innovation » et d'autres rejettent la définition et disaient que la gouvernance est un « ensemble des mécanismes permettant de pérenniser le nœud de contrats ou optimiser la latitude managériale ». En se basant sur les différents ouvrages, on a pu faire une analyse sur la place qu'occupe le système de gouvernance et son importance dans certaines banques algériennes entre autre le BNP PARIBAS ; AGB ; BDL ; BNA ; CPA et NATIXIS Algérie.

3.1. La gouvernance au sein de BNPPARIBAS :

Le comité exécutif est chargé de mettre en œuvre les orientations stratégiques de la banque et d'assurer sa bonne gestion opérationnelle.

Son conseil d'administration est composé de 6 administrateurs, nommés par l'assemblée générale conformément au droit algérien, et en respect de la politique de gouvernance d'entreprise du groupe BNPPARIBAS selon les principes majeurs suivants :

- Remplir certaines missions clés,
- Assurer la supervision des risques,
- être garant de la gouvernance de la société,
- Assurer une évaluation du fonctionnement de la banque et de son efficacité.

Le conseil d'administration, compte 3 comités adjacents, qui sont : le comité d'audit, le comité de sécurité financière, et le comité du crédit et des risques. Selon le directeur de cet agence, la gouvernance occupe une place de choix au sein de la banque, vis-à-vis des actionnaires d'une part et du régulateur de l'autre. « La gouvernance est une notion très importante, raison pour laquelle j'aime bien cette

Chapitre III: la place de la gouvernance dans les banque algerinnes

thématique, les bonnes pratiques de l'audit font qu'à chaque mission le plan ou la structure de l'audit doit se faire au minima sur 4 volets importants :

- ✓ encadrement procédural,
- ✓ dispositif de contrôle mis en place,
- ✓ qualité et fiabilité des outils utilisés,
- ✓ processus et aspects opérationnels

Les deux premiers volets rentrent dans le cadre de la gouvernance.

La gouvernance de chaque métier s'améliorera, ce qui conduit inéluctablement à l'amélioration de la gouvernance globale.

En général, les banques privées sont très a cheval niveau gouvernance et audit, on estime que les banques privées sont des références en matière de procédures, de méthodologie et d'audit.

3.2. La gouvernance au sein d'AGB :

Le responsable d'agence confirme l'importance de la gouvernance à travers l'explication des rôles des comités déclinés comme suit :

Son conseil d'administration est composé de 7 administrateurs, les postes de président et du directeur général ne sont pas occupé par la même personne,

Le conseil d'administration dispose d'un comité de gouvernance, qui s'occupe de :

- ✓ Examiner les lois et règlements,
- ✓ Recommander les changements liés à la gouvernance,
- ✓ Recommander la création des attributions du comité de gouvernance
- ✓ S'assurer de la mise en place d'un organigramme adéquat et de l'existence des descriptions des postes de travail adaptées.

Comité de nomination et de rémunération :

- ✓ Propose, nomme et met fin aux mandats des membres du conseil d'administration et du directeur général,
- ✓ Evalue l'efficacité du conseil d'administration et de la direction,

Chapitre III: la place de la gouvernance dans les banque algériennes

- ✓ S'assure de l'adéquation de la politique de rémunération et son alignement à la stratégie de la banque.

Comité d'audit :

- ✓ Assiste le conseil d'administration dans ses tâches relatives à la qualité des états financiers de la banque et de leur audit,
- ✓ S'assure de l'adéquation du dispositif de contrôle interne ainsi que la conformité aux lois, règlements, politiques et procédures internes.

Comité exécutif :

- ✓ Approuve les offres de crédits dépassant la limite déléguée à la plus haute autorité de crédit accordée à la Direction de la Banque.

Comité de Risque :

- ✓ Évalue les risques de la banque, assure l'efficacité de l'organisation de gestion des risques, approuve les politiques de gestion des risques et les limites proposées par la Direction de la banque,
- ✓ Surveille la conformité de la banque à toutes les lois et règlements en vigueur,
- ✓ Revoit la structure organisationnelle du département de gestion des risques, assure son indépendance et fournit les ressources nécessaires pour le respect de ses responsabilités,
- ✓ Suit les activités de gestion des risques de crédit, de marché, de liquidité, opérationnels juridique et autres.

3.3. La gouvernance au sein de la BDL

Le conseil d'administration se compose de 9 membres, dualité des fonctions du président et du directeur général. En appui au conseil d'administration la banque est structurée en comités à savoir : le comité d'audit ; le comité exécutif ; le comité de contrôle interne ; le comité des ressources humaines ; le comité de trésorerie ; le comité de sécurité informatique ; le comité de recouvrement des créances ; le comité monétique ; le comité de commerce extérieur ; le comité de crédit central.

Malgré l'existence de tous ces comités, la gouvernance des banques publique en Algérie est très en retrait comparativement aux banques privées. Ça manque grandement de bonnes

Chapitre III: la place de la gouvernance dans les banque algeriennes

pratiques et de bonnes compréhensions, en terme d'audit, c'est tout autre ce n'est pas la même valeur qui est accordée à cette structure.

3.4. La gouvernance au sein de la BNA

Le conseil d'administration est composé de 8 administrateurs, cumul des fonctions du président et du directeur général,

- ✓ Comité exécutif,
- ✓ Comité d'audit,
- ✓ Comité de trésorerie et des marchés financiers.

Nous remarquons une réelle amélioration de la gouvernance ainsi que de la performance de la banque grâce à la fonction « audit interne » car ce contrôle périodique opérer en moyenne tous les 3 mois aux seins de nos agences permet notamment pour les managers de relever les points faibles de l'organisation, permet aux équipes d'éviter des erreurs, et prévient des risques auxquels nous pouvons êtres confrontés.

3.5. La gouvernance au sein du CPA

Conseil d'administration à sa tête le président directeur général (dualité des fonctions), composé de 8 membres,

- ✓ Pour ce qui est de l'audit, contrôle et supervision au sein de notre banque, suite aux recommandations de la banque d'Algérie, nous avons entamé des travaux de réforme du processus de surveillance prudentielle par le développement d'une approche de contrôle basée sur les risques.
- ✓ L'objectif ainsi escompté consiste à évaluer l'adéquation des fonds propres et de la liquidité des banques et établissements financiers eu égard à leurs profils de risques, aussi bien dans des conditions normales que stressées pour mener vers une meilleure gouvernance.
- ✓ Les dispositifs de contrôle interne et ceux relatifs à la lutte anti-blanchiment déployés par la banque ont gagné en maturité, d'où une meilleure maîtrise des processus d'exécution des opérations, d'où l'importance des rôles joués par l'audit ainsi que les autres niveaux de contrôle qui soit permanent ou périodique dans l'amélioration du processus de gouvernance.

3.6. La gouvernance au sein de Natixis Algérie

Le conseil d'administration de la banque se constitue de 16 membres, séparation de pouvoirs entre le président et le directeur général, le CA se charge de la nomination et de la révocation du directeur général ou le cas échéant d'un ou de plusieurs directeurs généraux délégués.

Le comité d'audit

Se réunit au moins une fois par trimestre, ses principales missions sont :

- ✓ Assister le conseil d'administration dans son rôle d'établissement des comptes et du rapport de gestion,
- ✓ Examiner les comptes annuels, semestriels et trimestriels, sociaux et consolidés, ainsi que les projets de budget.

Le comité de risque :

Se réunit au moins une fois par trimestre, ses missions sont :

- ✓ Emettre un avis sur le choix ou le renouvellement des commissaires aux comptes et examine les programmes d'intervention, les résultats de leurs vérifications et leurs recommandations ainsi que toutes les suites données à ces dernières ;
- ✓ Donner un avis sur les procédures mises en place, assurer le respect de la réglementation ainsi que le suivi du contrôle des risques,
- ✓ Veiller au suivi des conclusions des missions de l'inspection générale et de l'autorité de contrôle prudentiel,
- ✓ Viser le programme annuel de l'audit interne.

Le comité de rémunération :

- ✓ Le niveau et les modalités de rémunération du président du conseil d'administration, et du directeur général, y compris les avantages en nature,
- ✓ La revue annuelle de la politique de rémunération notamment des professionnels de marché.

Conclusion :

De nos jours, on assiste à des profondes mutations et transformations sur le plan économique d'une part et une nouvelle configuration du secteur bancaire et financier d'autre part. L'activité bancaire est devenue plus que jamais un déterminant du développement économique dans le monde.

Le système bancaire en Algérie reste tributaire de tout engagement entrepris par les pouvoirs publics pour son développement et sa modernisation qui constitue actuellement un défi sans précédent, surtout, avec le passage d'une économie dirigiste vers une économie de marché. L'appropriation du gouvernement bancaire, dans les banques algériennes peut s'avérer d'une grande utilité et permettrait de corriger beaucoup d'insuffisances.

Au terme de ce chapitre nous remarquons une réelle amélioration de la gouvernance dans les banques algériennes ainsi que leur performance grâce à la fonction « audit interne »

Chapitre III: la place de la gouvernance dans les banque algerinnes

car ce contrôle périodique opérer tous les mois aux seins de ses banques permet notamment pour les managers de relever les points faibles de l'organisation, permet aux équipes d'éviter des erreurs, et prévient des risques auxquels nous pouvons êtres confrontés.

CONCLUSION GENERALE:

Conclusion général :

Le secteur bancaire assure une mission essentielle dans la vie économique, en rapport avec son pouvoir de création monétaire. Le métier du banquier est indissociable du risque, pour dire que le risque bancaire fait partie de son paysage quotidien. La banque est une activité fortement exposée où les pires déboires sont possibles et les conséquences incalculables, pour les solides d'entre elles.

L'insolvabilité bancaire explique la défaillance bancaire qui résulte principalement d'une prise excessive de risques mais aussi d'un mauvais choix stratégique et d'une insuffisance de contrôle interne. D'où la nécessité de la fonction de gouvernance qui vient réduire les insuffisances du contrôle interne.

Les scandales financiers qui ont ébranlé récemment les banques publiques algériennes, telle que Khalifa Bank, Union Bank, BCIA, BNA et d'autres, ont mis sur le devant de la scène la nécessité de renforcer le système de contrôle interne (SCI) qui est considéré de plus en plus comme une solution à un large éventail de problèmes latents y compris la fonction d'audit interne ayant un rôle prépondérant pour assurer une bonne maîtrise des risques liés à l'activité bancaire. Pour ce faire, l'audit interne doit aider l'entreprise à maintenir un dispositif de contrôle interne contribue à l'efficacité et à l'efficacité des processus de gouvernement de la banque, de processus de gestion des risques.

Ces dernières années, la gouvernance a connu des nouveaux modes qui ont influencé sur le rôle de la fonction d'audit interne. Au début, leur attention a été concentrée sur le domaine comptable et financier, mais aujourd'hui l'audit interne est présent dans tous les domaines.

La fonction de l'audit interne joue un rôle important dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise. Ceci à travers l'évaluation du contrôle interne, la maîtrise des risques et la réduction de l'asymétrie de l'information. Ce qui nous permet de confirmer notre première hypothèse « **l'audit interne est un outil principal dans la gestion des risques afin d'améliorer la gouvernance bancaire** »

Dans cette optique, il urge de signaler que la fonction audit interne contribue considérablement à l'amélioration de la gouvernance d'entreprise. Cette fonction aussi est une source d'informations pertinentes, indépendantes, objectives et fiables pour la prise des décisions par les différents acteurs de la gouvernance des banques.

Dans le contexte de la problématique étudiée, qui s'intéresse à savoir « **quelle est la contribution qu'apporte l'audit interne dans la gouvernance des banques ?** » ; nous sommes arrivés à conclure que la fonction de l'audit interne au sein des banques notamment les banques algériennes constitue bel et bien un élément fondamental et indispensable pour assurer un bon fonctionnement du système de la gouvernance bancaire.

En se basant sur les différents auteurs ayant traité le sujet, il y a lieu de noter que l'audit interne gagne de l'importance dans le domaine bancaire en améliorant le système de la gouvernance bancaire et que la gouvernance est assez bien intégrée au sein des établissements bancaires et qu'elle veille constamment à son amélioration pour une bonne santé de la banque enfin de gérer et maîtriser ces risques.

Bibliographies

Ouvrages

- BENHALIMA A. : « Le système bancaire Algérien : texte et réalité » Editions Dahlab 1996 p82-p96.
- BERTIN E. : « audit interne », ED EYROLLES, Paris, septembre2007, P.107.
BERTIN E., « *Audit Interne* », Edition d'Organisation », France, 2007, pp145-146.
- BESSIS J.: « gestion des risques et gestion actif passif des banques », édition, DALLOZ, Paris 1995 P19
- CHARREAUX G. « *le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance* », revue financière, numéro 127, 2000. p03
- Charreaux G. et Wirtz P. « Gouvernance des entreprises, nouvelles perspectives », Ed, Economica, 2006, p7
- CHARREUX G., « *Gouvernement d'entreprise et comptabilité* », *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de Gestion et Audit* », Edition Economica, France, 2000, pp.743-756.
- COLLINS L. et VALIN G., (1992), « Audit et contrôle interne : aspects financiers, opérationnels et stratégiques », Edition Dalloz, Paris, p : 373.
- COUSSERGUE S. “ La banque, structures marches gestion”, Paris, édition Dalloz, 2eme édition, 1996
- COUSSERGUES S. et BOURDEAUX G : « Gestion de la banque »,7ème édition, DUNOD, paris 2013, P04
- DE COUSSERGUES S. et BOURDEAUX G., « Gestion de la banque, du diagnostic à la stratégie », paris, édition Dunod, 7eme édition 2013
- DEWATRIPONT M., TRIROLE J., « La réglementation prudentielle des banques », Paris, éditions Payot Lausanne, (1993), p27
- FLISTER C., « *Politique monétaire et aspects prudentiels* », bulletin de la banque de France numéro 43, juillet 1997, p103
- JENSEN M.C et MECKLING W.H, «Theory of the firm, Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure », journal of financials economics, 1976, p. 308
- NUSSBAUMER S.et RENARD J., « *audit interne et contrôle de gestion* », Edition d'organisation, Paris, 2011, p.160.
- PIGE B. “Audit et Contrôle interne”, Editions Ems 2017, p12
- RENARD J. “ théorie et pratique de l’audit interne”, Paris, 10e édition, Ayrolle ; p41

- SCIALOM L.; « Economie Bancaire », Paris, Collection REPERES ECONOMIE 2013, p.42
- SOPHIE R. & THIERRY R., « Une approche historique de la gouvernance pour éclairer la gestion concertée de l'eau en France », France, p.5
- WILLIAMSON, O E., "L'économie des coûts de transactions", problèmes Economiques, p.168

Mémoires et thèses

- ARROUDJ Halim « *Reforme et modernisation du système bancaire algérien Durant la période 1990-2010* », thèse de doctorat en sciences commerciales, Université d'Oran 2, 2014/2015, p205-206
- BELHACHEMI Amina, thèse doctorat, « *apport de l'audit opérationnel interne dans la réduction abus de la rémunération des dirigeants* », université de Tlemcen, 2014, p80)
- CHEKROUN Meriem, thèse doctorat, « *le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne: cas d'un échantillon d'entreprises algériennes* », université Abou Bekr Belkaid de Tlemcen, 2014, p20-21)
- GARFATTA R., « *Actionnariat salarié et création de valeur dans le cadre d'une gouvernance actionnariale et partenariale* »Thèse de doctorat Pour obtenir le grade de Docteur de l'Université de Bourgogne en Sciences de Gestion, TUNISIE, 2011, pp.23.25.

Lois, règlements et instructions

- L'instruction n°09-2002 du 26 décembre 2002 fixant les délais de déclaration par les banques et établissements financiers de leurs ratio de solvabilité
- L'ordonnance 03-11 du 28/08/2003, modifiée par l'ordonnance 10-04 de 28/08/2010.
- Ordonnance n°03-11, du 26 aout 2003 relative a la monnaie et au crédit, article 66 consulte le 16/10/2022
- Règlement de la banque d'Algérie N°18-03 du 04/11/2018, article 03.consulte le 25/11/2022
- Règlement N°14-01 du 16 /02/2014 portant coefficient de solvabilité applicables aux banques et établissements financiers. Consulté le 25/11/2022

- Règlement 11-08 du 28 novembre 2011 portant sur le contrôle interne des banques et établissements financiers.
- Règlement de la banque d'Algérie n°2004-04 du 19/07/2004, fixant le coefficient de fonds propres et de ressources permanentes.

Articles et Revues

- Article 404 de la loi Sarbones-Oxley
- Journal officiel de la république algérienne N°05 (3/1/2021) p24
- Journal officiel N° 02 du 11 JANVIER 2017.
- Journal n°42 modifiant et complétant le règlement 04-03 du 4 mars 2004 relatif au système de garantie des dépôts bancaires.
- Rapport annuel de la Banque d'Algérie sur l'évolution économique et financière en Algérie en 2009, Chapitre VI, p 101

Sites internet

- [Http://www.ifaci.com](http://www.ifaci.com), consulté 27/11/2022 à 17 :34
- <https://www.ijafame.org>, consulté le 27/11/2022 à 17 :20
- <https://www.lafinancepourtous.com>. Consulté le 20/11/2022 à 10 :14
- www.veille.ma/IMG/pdf/mohammed-semmae-gouvernance-bancaire-cooperative.pdf consulte le 18/10/2022 à 20:05
- <https://www.academia.edu/9186037/Evolutiondusyst%C3%A8mefinancier>

TABLE DES MATIÈRES

Remerciements	
Dédicaces	
Liste des abréviations	
Sommaire	
Introduction générale.....	01

Chapitre I :

BANQUES ET CONTROLE INTERNE

Introduction	04
Section 01 : généralités sur les banques	05
1. Définitions et différents types de banques	05
1.1. Définition de la banque.....	05
1.1.1. Définition juridique	06
1.1.2. Définition économique	06
1.2. Typologies des banques.....	07
1.2.1. Les banques commerciales.....	07
1.2.2. Les banques d'affaires	08
1.2.3. Les banques d'investissement.....	08
1.2.4. Les banques d'épargne ou de prévoyance.....	08
1.2.5. La banque centrale.....	08
1.2.6. Les banques en ligne	08
2. Rôles des banques.....	09
2.1. Rôles économiques des banques	09
2.1.1. La gestion des moyens de paiement	09
2.1.2. Le financement publique	10
2.1.3. Le financement des entreprises	10
2.1.4. La lutte contre le blanchiment d'argent	10
2.2. Le rôle de la banque en tant qu'intermédiaire financier.....	11
2.2.1. La banque comme assureur de liquidité.....	12
2.2.2. La banque comme gestionnaire des risques.....	13
2.2.3. La banque comme productrice de l'information.....	13
2.3. Les principales ressources des capitaux des banques	13
2.3.1. L'épargne.....	14
2.3.2. Les fonds propres	14
2.3.3. La trésorerie bancaire.....	14

3. Les activités bancaires	14
3.1. Evolution de l'activité bancaire	14
3.2. Définition de l'activité bancaire	15
3.3. Différentes activités bancaires	15
3.3.1. L'emprunt des fonds	15
3.3.2. La collecte des dépôts	16
3.3.3. L'emprunt sur le marché des capitaux	16
3.3.4. L'accord des crédits	16
3.3.5. La prestation des services	16
3.3.6. La réalisation des placements	17
4. Les opérations bancaires	17
4.1. Les opérations classiques de la banque	18
4.2. Les opérations proprement bancaires	18
4.3. Les opérations ou activités connexes	18
Section 02 : le contrôle interne des banques	19
1. Définition et objectifs du contrôle interne	19
1.1. Définition du contrôle interne	19
1.2. Les objectifs du contrôle interne	20
1.3. Les composantes du contrôle interne	23
1.3.1. L'environnement du contrôle	23
1.3.2. L'évaluation des risques	23
1.3.3. Les activités de contrôle	24
1.3.4. L'information et la communication	24
1.3.5. Pilotage	24
2. Le contrôle interne dans le contexte bancaire	24
2.1. Organisation du contrôle interne bancaire	25
2.2. Les objectifs du contrôle interne dans le secteur bancaire	26
2.3. L'importance du processus du contrôle interne dans les banques	28
2.4. Le contrôle interne dans le contexte des banques algériennes	28
3. Les limites du contrôle interne	29
3.1. Absence de garantie absolue	29
3.2. Coût du contrôle interne.	30
Section 03 : les risques liés aux activités bancaires	30

1. Notion du risque.....	30
2. Identification des risques bancaires.....	31
2.1. Les risques financiers.....	32
2.1.1. Le risque de crédit	32
2.1.2. Le risque de marché	33
2.1.3. Le risque de liquidité.....	34
2.1.4. Le risque de taux d'intérêt.....	34
2.2. Les risques opérationnels	35
2.2.1. Le risque de système d'information.....	35
2.2.2. Le risque juridique.....	35
2.2.3. Le risque comptable	35
2.2.4. Le risque ressources humaines	36
2.3. Les risques de réputation	36
3. Les risques bancaires et le contrôle interne.....	37
3.1. Le contrôle interne et le risque de crédit	37
3.2. Le contrôle interne et le risque de marché	37
3.3. Le contrôle interne et le risque de liquidité.....	37
3.4. Le contrôle interne et les risques opérationnels	38
4. Le processus de gestion des risques	38
4.1. Outils du contrôle de gestion des risques	39
4.1.1. Cartographie des risques.....	39
4.1.2. Gestion des incidents	40
4.1.3. Le questionnaire.....	40
4.1.4. Les indicateurs	40
4.1.5. Le tableau de Bord	40
Conclusion	41

Chapitre II

Gouvernance bancaire et Audit interne

Introduction :	42
Section 01 : Notion de la gouvernance	43
1.1. Evolution du concept gouvernance	43
1.2. Définition de la gouvernance	45
2. Les principaux types de gouvernance	45

2.1. Gouvernance politique.....	46
2.2. Gouvernance d'entreprise.....	46
2.2.1. Définition de Gouvernance d'entreprise	46
2.2.2. Les objectifs de la gouvernance d'entreprise.....	48
2.3. Les fondements théoriques de la gouvernance	50
2.3.1. Les théories contractuelles de la gouvernance.....	50
2.3.1.1. L'approche actionnariale.....	50
2.3.1.2. L'approche partenariale.....	55
3. La gouvernance bancaire	56
3.1. Définition de la gouvernance bancaire	56
3.1.1. Les caractéristiques de la gouvernance bancaire.....	57
3.1.2. Les critères de la bonne gouvernance dans le secteur bancaire.....	59
3.2. Les mécanismes de la gouvernance bancaire	60
3.2.1. Les mécanismes internes	60
3.2.2. Les mécanismes externes	62
3.2.2.1. Les objectifs de la Réglementation prudentielle	62
3.2.2.2. Les normes de la surveillance prudentielles internationale	63
Section 02 : Audit interne	67
1. Aspect historique de l'Audit interne	67
1.1. Définition de l'Audit interne.....	69
1.2. Les objectifs de l'Audit interne dans l'organisme	70
1.3. Les différents types de l'Audit interne	71
1.3.1. Audit de conformité	71
1.3.2. Audit de performance	71
1.3.3. Audit de management	72
1.3.4. Audit stratégique.....	72
1.3.5. Audit social	72
1.3.6. Audit opérationnel.....	73
2. La démarche de l'Audit interne	73
2.1. La mission de l'Audit interne	73
2.1.1. Les caractéristiques de la mission d'Audit interne	74
2.1.2. Les trois phases fondamentales de la mission d'Audit interne.....	75
2.1.2.1. La phase de préparation.....	75

2.1.2.2. La phase de réalisation	76
2.1.2.3. La phase de conclusion.....	76
2.2. Les outils d’Audit interne.....	76
2.2.1. Les outils d’interrogation	77
2.2.2. Les outils de description	78
Section 03 : Le rôle de l’audit interne dans la gouvernance des banques	79
1. Les problèmes liés à la gouvernance bancaire.....	79
1.1. Les crises financières	79
1.2. Les effets de la crise financière	81
1.2.1. Les premiers effets de la crise financière sur la gouvernance bancaire	81
1.2.2. Les effets de la crise financière à long terme.....	81
2. Audit interne, instrument d’évaluation du processus de la gouvernance bancaire	82
2.1. Le rôle de l’Audit interne dans l’évaluation de contrôle interne.....	82
2.2. Le rôle de l’Audit interne dans l’évaluation de management des risques	84
2.3. Le rôle de l’Audit interne dans la réduction de l’asymétrie d’information	85
3. Les interactions entre l’Audit interne et les mécanismes de la gouvernance bancaire.....	86
3.1. L’Audit interne et les mécanismes internes de la gouvernance bancaire.....	86
3.1.1. L’audit interne et conseil d’administration	86
3.1.2. L’audit interne et le comité d’audit.....	86
3.1.3. L’audit interne et le comité des risques	87
3.1.4. L’audit interne et la direction générale.....	87
3.2. Les conditions gouvernant la relation entre l’audit interne et les autres organes de la gouvernance.....	87
Conclusion.	89

Chapitre III :

la place de la gouvernance dans les banques algériennes

Introduction	90
Section 01 : le système bancaire algérien	91
1.1. Evolution du système bancaire algérien.....	91
1.1.1. Système bancaire algérien à l’ère de l’économie administrée.....	91
1.1.2. Système bancaire depuis 1990 à nos jours	93
1.1.2.1. La loi bancaire n90-10 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit (LMC)	94
1.1.2.2. Les aménagements apportés à LMC.....	94

2. Les acteurs du système bancaires algérien	97
2.1. Les banques publiques	97
2.2. Les banques privées	98
2.3. Les établissements financiers.....	101
2.4. Le bureau de représentation	101
3. La régulation monétaire en Algérie.....	102
3.1. Le conseil de la monnaie et du crédit	102
3.2. La commission bancaire	103
3.3. La centrale des risques bancaires	104
4. La gouvernance dans le système bancaire algérien.....	105
4.1. Les facteurs qui ont rendu primordial la gouvernance bancaire en Algérie	106
4.2. Les enjeux de la gouvernance bancaire	107
4.3. Le cadre institutionnel de la gouvernance bancaire	109
4.3.1. L'application des règles prudentielles dans le contexte algérien	110
Section 02 : l'importance du rôle de l'Audit interne dans le processus de la	
gouvernance	118
2.1. Evolution de la fonction d'Audit interne dans les banques algériennes	119
2.2. Le positionnement de l'Audit interne dans les banques algériennes.....	121
2.2.1. Rattachement hiérarchique de l'Audit interne	121
2.2.2. Rattachement au service de l'Audit interne a la direction générale.....	121
2.2.3. Rattachement du service d'Audit interne ou comité d'Audit.....	121
2.2.4. Rattachement a une direction opérationnelle	122
2.3. Importance du déroulement de la mission d'Audit interne	122
2.4. L'amélioration de la gouvernance bancaire par l'Audit interne	123
2.4.1. Le rôle de l'Audit interne a l'évaluation du contrôle interne.....	124
2.4.2. Le rôle de l'Audit interne dans le management des risques d'entreprises et des banques.....	125
2.4.3. Le rôle de l'Audit interne dans la réduction de l'asymétrie de l'information	126
Section 03 : l'analyse du système de la gouvernance dans les banques algériennes	127
3.1. La gouvernance au sein de la BNP PARIBAS.....	127
3.2. La gouvernance au sein de l'AGB.....	128
3.3. La gouvernance au sein de BDL	130
3.4. La gouvernance au sein de BNA.....	130

Table des matière

3.5. La gouvernance au sein de la CPA	130
3.6. La gouvernance au sein de NATIXIS Algérie	131
Conclusion	133
Conclusion générale	134
Bibliographie	
Résumé	