

Le rôle des acteurs de la gouvernance du système de contrôle interne dans le pilotage et la maîtrise des risques au sein des banques universelles au Maroc

Issam BEHJA

Docteur en sciences de gestion, enseignant à l'IGA (Institut supérieur du génie appliqué) de Casablanca. MAROC

Loubna KARROUM

Docteur en Sciences économiques et gestion

Résumé : Dans le nouvel environnement bancaire, la stabilité passe par l'implication des différentes parties prenantes bancaires, par la volonté des dirigeants de ne pas perdre le « contrôle du contrôle » et par la mise en place des structures et des incitations appropriées en vue d'assurer l'existence des banques solides qui maîtrisent leur prise de risque. En d'autres termes, elle passe par l'existence d'une gouvernance du système de contrôle interne des banques efficace, dont l'objectif principale est le pilotage et la maîtrise des risques propres dans le secteur bancaire. Nous préconisons, qu'un excès de risque, une mauvaise gouvernance du système de contrôle interne dans la banque, les méthodes employées dans le processus du Risk management inadéquates sont les principaux facteurs de la défaillance bancaire.

Plus précisément, notre objectif consiste à répondre à la problématique suivante :
Quel est le rôle des acteurs de la gouvernance du système de contrôle interne dans le pilotage et la maîtrise des risques au sein des banques universelles au Maroc ?

Mots-clés : la gouvernance du système de contrôle interne, Risk management, la prise de risque, L'appétence aux risques, gouvernance bancaire.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.7007472>



1. INTRODUCTION

Définir la gouvernance du système de contrôle interne n'est pas un exercice facile, la notion de contrôle renvoyant aussi bien à la maîtrise d'un processus qu'à sa vérification. La gouvernance d'entreprise s'apprécie généralement à travers la qualité de son système de contrôle interne et du management des risques, facteurs d'amélioration des performances. Mettre en place un système de contrôle interne au sein d'une organisation et spécifiquement au sein d'une banque est une tâche ambitieuse, délicate et coûteuse, mais inévitable.

Un bon système de contrôle interne est celui qui permet à une organisation d'atteindre ses objectifs et par conséquent d'améliorer ses performances. La qualité du contrôle interne peut être recherchée ou appréciée à travers les conditions de la mise en œuvre de ses dispositifs au sein de l'organisation et son appétence au risque.

L'appétence correspond au niveau de risques que la banque est prête à accepter pour atteindre ses objectifs. Ce niveau de risques est défini par la direction de la banque et validé par son organe d'Administration. En effet, ceci doit être mise en œuvre par rapport au processus du Risk management, qui consiste en l'analyse et la synthèse des principaux risques à l'échelle de la banque, à l'animation du dispositif de couverture des risques et au reporting de l'information aux instances de pilotage. Il s'agit ainsi de donner aux instances de gouvernance de la banque une assurance raisonnable quant à la maîtrise de ses risques. Elle constitue ainsi le point d'équilibre entre les objectifs de développement de la banque et les risques induits par ces développements.

Nous allons nous attacher dans cette recherche à cerner le cadre conceptuel de la notion de la gouvernance du système de contrôle interne. Pour faire, il faut tout d'abord placer le concept de la gouvernance bancaire dans son cadre conceptuel en premier temps et le système du contrôle interne en deuxième temps, tout en précision le rôle attribué aux acteurs de la gouvernance du système de contrôle au sein des banques.

Dans un deuxième temps, une enquête par l'établissement d'un questionnaire destiné à toutes les banques universelles marocaines pour tester le rôle des acteurs de la gouvernance du système de contrôle interne dans le pilotage et la maîtrise des risques. L'analyse des données du questionnaire sera réalisée par le logiciel Sphinx V5. La qualité de la présentation du questionnaire et les informations qui y sont délivrées est évaluée à travers 79 critères, 275 variables et modalités, portant sur la présentation générale du dispositif du Risk management, le processus du Risk management, les méthodes utilisées pour le management des risques à travers les contrôles permanents (déploiement tentaculaire) des risques financiers et les risques non financiers (risques opérationnels), la couverture de ces risques et la gouvernance du Risk management en termes de pilotage et contrôle.

En effet, notre objectif est d'examiner le rôle des acteurs de la gouvernance du système de contrôle interne dans le pilotage et la maîtrise des risques au sein des banques universelles au Maroc. Ainsi que, la mise en œuvre et la supervision de dispositif du Risk management dans les différents niveaux¹ du contrôle pour chaque direction-métier selon les exigences réglementaires. Tandis que, son pilotage est de la responsabilité du conseil d'administration (ou du conseil de surveillance), qui ont pour rôle de guider la direction générale et d'apprécier la pertinence de la gouvernance du système de contrôle interne.

2. LA GOUVERNANCE BANCAIRE

Pour le secteur bancaire, la gouvernance est particulière car elle se caractérise par des mécanismes internes ayant pour objectif de contrôler et de surveiller le comportement du dirigeant et des mécanismes externes qui font la spécificité de l'activité bancaire. Ces derniers s'expliquent principalement par la discipline de marché et la réglementation bancaire qui est spécifique à ce secteur. La bonne pratique de ces deux mécanismes reflète la qualité de la gouvernance dans ce domaine très particulier.

Couvrant l'ensemble des activités bancaires, elle introduit des obligations auxquelles les firmes non financières ne sont pas soumises (exigence de détention d'un niveau de fonds propres minimum). Elle

¹ Les contrôles permanents de premier et deuxième niveau qui sont effectués par les entités opérationnelles et la direction des risques, le contrôle périodique « contrôle des contrôles » est confié à l'inspection générale, indépendante des structures et activités qu'elle vérifie, selon un plan quadriennal.

peut se révéler complexe à mettre en œuvre, comme la mise en place de l'approche notation interne proposées sous les règles du comité de Bâle. En ce sens, elle est susceptible de limiter fortement l'espace discrétionnaire de l'équipe dirigeante, notamment en termes de prise de risque.

Dans le cadre de l'approche de la gouvernance interne, le risque que doit gérer le dirigeant est un risque financier, au sens traditionnel des banques, pour lequel les actionnaires acceptent de supporter en échange d'une rentabilité supérieure.

Cette relation appelée théorie d'agence par Jensen et Meckling (1976), est définie comme : « *un contrat par lequel une ou plusieurs personnes à recours aux services d'une autre personne (ou plusieurs personnes) pour accomplir en son nom une tâche quelconque, ce qui implique une délégation de nature décisionnelle à l'agent* ».

Cette théorie, qui considère l'entreprise comme un nœud de contrats définis dans des situations d'asymétrie informationnelle, se base sur une opposition existante entre deux agents : le détenteur des moyens de production, appelé « actionnaire », ou de manière générale, « le principal », et « l'agent » qui exploite les moyens de production à la demande du « principal ». Ces personnes n'ayant pas les mêmes intérêts, le même horizon temporel, la même aversion pour le risque, les mêmes informations, des coûts d'agence vont naître. Ils sont la résultante de l'asymétrie informationnelle, de l'incertitude, de l'imprévisibilité des efforts de l'agent dans l'accomplissement des missions confiées et des coûts d'établissement et d'exécution des contrats. Chaque partie cherchant à maximiser ses intérêts, des coûts d'agence surviennent alors pour vérifier que chacun agit de son mieux. Alors que, dans l'approche de la gouvernance externe, le risque concerne les actifs de la banque à partir desquels l'ensemble des risques (financiers et non financiers) sont évalués et gérés d'une manière globale et autonome, afin d'éviter qu'un problème au niveau d'un risque n'entraîne celle d'un autre, c'est-à-dire le risque systémique et la défaillance de toute l'entité par la suite.

Selon Marsal et al. (2008), la gouvernance des banques est spécifique, surtout par l'importance des mécanismes externes à travers la réglementation et la discipline de marché d'une part. D'autre part, par des mécanismes internes mis en œuvre par l'organe d'administration, qui veille à discipliner le comportement des dirigeants pour agir dans les intérêts des actionnaires.

En comparaison avec les autres firmes, les banques sont plus opaques dans le sens où, dans un contexte pareil, l'asymétrie d'information est plutôt omniprésente et touche les relations entre les dirigeants et les membres de l'organe d'administration de la banque d'une part. D'autre part, elle touche les relations entre l'organe d'administration et les actionnaires, ainsi que les relations de ces derniers avec les partenaires externes des banques à savoir ; les débiteurs, les déposants et les régulateurs, qui jouent un rôle très important dans le contrôle des banques.

Ce qui a été confirmé aussi par plusieurs auteurs tel que Barth, Caprio et Levine (2002) ; Alexandre et Bouaiss (2008), qui arguent que dans l'industrie financière, les problèmes d'agence sont plus complexes qu'ailleurs car, elle est modifiée par la forte existence de réglementation et de l'asymétrie d'information qui ne touche pas seulement la relation entre les actionnaires et le dirigeant mais aussi :

- La relation entre les déposants, la banque et les Autorités de régulation ;
- La relation entre les actionnaires, le dirigeant et les Autorités de régulation ;
- La relation entre les emprunteurs, le dirigeant et les Autorités de régulation.

L'industrie bancaire présente deux principales spécificités. D'une part, les banques sont plus opaques que les autres entreprises en raison d'asymétries d'information existant sur la qualité de leurs engagements et sur le risque de dépréciation de leurs actifs. D'autre part, la forte réglementation est dans l'industrie bancaire plus forte que dans d'autres secteurs (Ciancanelli et Gonzalez, 2000 ; Llewellyn, 2001 ; Booth et al. 2002 ; Macey et O'Hara, 2003).

Huit éléments rendent la gouvernance bancaire singulière selon Llewellyn (2001):

- Les filets de sécurité imposés (protection des déposants).
- Les règles établies par les organismes de réglementation ;

- Le suivi et la supervision par des organismes officiels ;
- Les structures d'incitations rencontrées par les organismes de réglementation, les consommateurs et les banques ;
- Le rôle de la discipline de marché et de la surveillance ;
- Les modalités d'intervention en cas de faillites bancaires ;
- Le rôle des arrangements de gouvernance d'entreprise internes au sein des banques ;
- Les modalités de la discipline et de responsabilisation appliquées aux organismes de réglementation.

L'objectif de cette distinction est de montrer que les composantes du régime réglementaire doivent être combinées dans une stratégie globale de réglementation, et que tous les éléments sont nécessaires.

Ciancanelli et Reyes Gonzales (2000) font un lien entre le concept microéconomique de la gouvernance bancaire et la réglementation, concept macroéconomique. Ils démontrent que la théorie d'agence ne peut s'appliquer que partiellement dans le cas de l'industrie bancaire en raison notamment de la discipline réglementaire. Ils recensent quatre effets de la réglementation sur la gouvernance bancaire :

- La régulation de l'activité bancaire biaise la discipline de marché au profit d'une discipline réglementaire.
- La réglementation affaiblirait la discipline de marché et modifierait ainsi les paramètres de la gouvernance dans les banques, limitant l'application de la théorie de l'agence.
- La réglementation introduit dans la relation d'agence, un autre acteur, une forme de gouvernance externe à l'entreprise, indépendante du marché qui influence les gestionnaires et propriétaires de la firme.
- La réglementation, initialement destinée à contrôler le marché, agit aussi sur la gouvernance interne.

Pollin (2005) place la spécificité de la gouvernance bancaire dans la relation de crédit, et défend l'opinion selon laquelle les emprunteurs doivent faire évaluer leurs intérêts et avoir un droit vis-à-vis de la politique de crédit de la banque. Cette position se retrouve, en théorie, dans la conception du mutualisme avec le statut du client sociétaire.

Les travaux portant sur l'étude de la gouvernance dans la banque sont relativement peu nombreux et récents. Ces travaux intègrent dans leur analyse la spécificité des activités, de la nature et du rôle de la banque². Il s'agit en particulier de trois éléments suivants :

- Les banques sont davantage sujettes aux chocs externes à cause de leur levier plus important,
- L'asymétrie d'information est plus importante dans l'industrie bancaire, induisant une forte opacité des actifs bancaires,
- La régulation des banques réduit les incitations privées à contrôler le comportement des banques.

L'opacité des actifs bancaires résulte des asymétries d'information qui sont plus importantes dans la banque compte tenu de la qualité des actifs, particulièrement des prêts, qui demeure non observable et potentiellement manipulable par les managers. Cette opacité se traduit par des difficultés à obtenir des informations sur le comportement des banques, ce qui peut affecter les mécanismes de gouvernance. La complexité des produits financiers, due notamment à l'innovation financière, amplifie ce problème (Santomero et Trester, 1998). Cette opacité accrue rend plus problématique la détermination de la rémunération des directeurs qui aligneraient leurs intérêts sur ceux des actionnaires. En effet, il est difficile de mesurer les résultats, qui sont manipulable à court terme pour influencer la rémunération (notamment par le biais d'octroi de nouveaux prêts à des emprunteurs déjà en difficulté), lorsque celle-ci est indexée sur les performances de l'agent.

La participation des managers au capital de la banque peut aligner leurs intérêts sur ceux des actionnaires, mais peut également faciliter l'enracinement des managers (Charreaux, 2000).

² Ont contribué en particulier par Prowse (1995), Ciancanelli et Gonzalez (2000), Caprio et Levine (2002), Arun et Turner (2003), Macey et O'Hara (2003), Fan (2004), et Nam (2004).

L'opacité amplifie également le risque d'expropriation des outsiders par les insiders. Les actionnaires majoritaires peuvent utiliser leur statut d'insiders privilégié pour exproprier les autres investisseurs. Un phénomène de collusion potentielle entre les actionnaires majoritaires et les managers-insiders peut également apparaître, facilité par un actionnariat familial, et qui permet l'octroi de prêts aux related parties bénéficiant de conditions avantageuses en termes de taux, de volume et de garantie requise.

Par ailleurs, les relations de long terme représentent des barrières à la concurrence. La régulation bancaire comprend des audits, une surveillance prudentielle, l'accord pour les fusions et acquisitions, le déclenchement et la mise en place de procédures préventives et correctives, de procédures d'insolvabilité et de liquidation. La régulation de la propriété impose des restrictions de la concentration de la propriété. La régulation de la concurrence impose des barrières à l'entrée et à la formation de banque de type universelle (émission d'actions, crédit immobilier, bancassurance...etc.). Elle peut entraîner la réduction de la concurrence sur le marché des outputs, avec en parallèle l'imposition du nombre minimum de succursales, des restrictions des portefeuilles, du niveau de liquidité, et de taux. Elle a des conséquences au niveau du secteur d'activité (l'industrie bancaire) et au niveau individuel (la banque).

Dans l'industrie bancaire la régulation se substitue à d'autres mécanismes du contrôle interne.

3. LE ROLE DES ACTEURS DANS LA GOUVERNANCE DU SYSTEME DE CONTROLE INTERNE

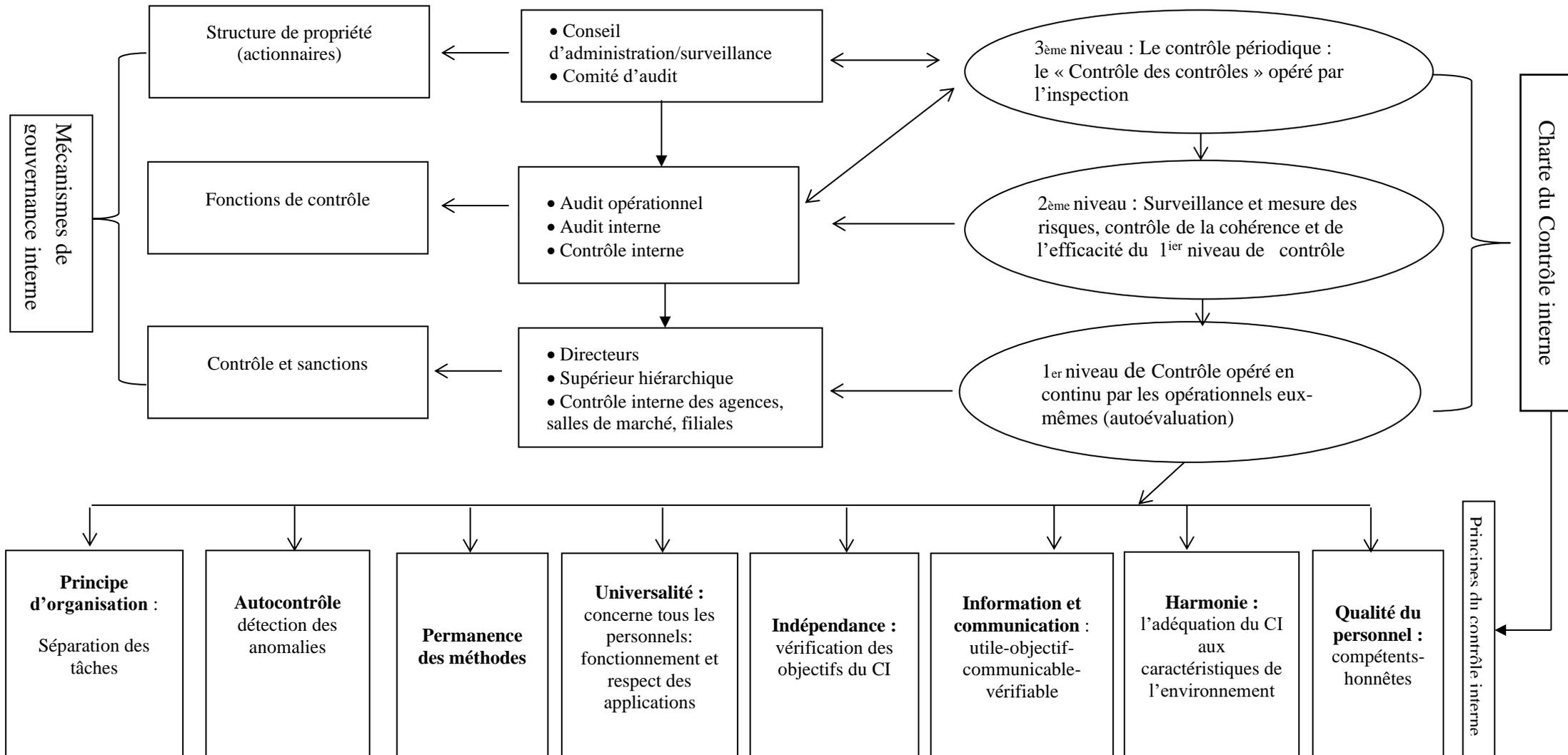
Le comité de Bâle a émis des recommandations visant à renforcer la gouvernance d'entreprise dans les établissements bancaires, ces conseils s'inspiraient des principes publiés, la même année, par l'Organisation pour la Coopération et le Développement Economique (OCDE). Il a révisé ces recommandations en 2006 afin d'aider les établissements bancaires à consolider leur cadre de gouvernance d'entreprise, et les superviseurs à en évaluer la qualité.

Ces recommandations visent à guider l'action des administrateurs, des dirigeants et des superviseurs dans un contexte international de pluralité de systèmes juridiques et réglementaires différents et à donner les fondements essentiels d'une pratique d'une gouvernance bancaire saine. Huit principes d'une gouvernance bancaire saine, ont été considérés comme les fondements indispensables du processus de la gouvernance du système de contrôle interne.

Le contrôle interne est l'affaire de tous, des organes de gouvernance (organe délibérant, organe exécutif) à l'ensemble des collaborateurs, responsable hiérarchique (manager) et les personnels de la banque.

Généralement, le système de contrôle des opérations est structuré autour de deux fonctions de contrôle qui ensemble, forment une structure d'un système à trois niveaux, comme le montre la figure 1 :

Figure 1 : Structure de la gouvernance du système de contrôle interne



3.1 Le Rôle de l'Organe de Direction

L'organe de direction a été mis au centre du système de contrôle interne. Ainsi, il est chargé de la conception, de la mise en place, du fonctionnement et du suivi du système. Il doit aussi rendre compte de cette gestion à l'organe d'administration, au comité d'audit et à Bank Al Maghreb. En fait, l'organe d'administration doit discuter régulièrement avec la direction de son appréciation sur l'adéquation et de l'efficacité des mesures du contrôle interne qui comporte :

La conception et la mise en place du système de contrôle interne ; le fonctionnement et suivi du système de contrôle interne ; et le reporting sur le Système de contrôle interne

3.1.1 La conception et la mise en place du système de contrôle interne

L'article 16 de la circulaire n° 40/G/2007 et la circulaire n°4/W/2014 dans son article 20, précisent que l'organe de direction est responsable dans la phase de conception, l'organe de direction devra identifier l'ensemble des sources de risques internes et externes, de définir les procédures de contrôle interne adéquates qui permettent de limiter ces risques, la mise en place des dispositifs de contrôle permanent, de conformité, de gestion et le contrôle des risques. Il devra notamment prévoir la structure organisationnelle, ainsi que les moyens humains et matériels nécessaires à la mise en œuvre du contrôle interne.

De même l'organe de direction est tenu d'élaborer un manuel de contrôle interne qui précise notamment ; - Les éléments constitutifs de chaque dispositif et les moyens de leur mise en œuvre, les règles qui assurent l'indépendance des dispositifs de contrôle vis-à-vis des unités opérationnelles, - Les différents niveaux de responsabilité du contrôle. Ainsi que, de mettre en place un dispositif d'adéquation du capital interne au degré d'aversion aux risques et au profil de risque de l'établissement. - D'assurer la communication à l'organe d'administration de toute information et donnée pertinente et nécessaire à la prise des décisions stratégiques d'une façon générale et la prise de risques d'une façon particulière...etc.

3.1.2 Fonctionnement et suivi du système de contrôle interne

L'organe de direction a un rôle important dans le fonctionnement du système de contrôle interne d'un établissement bancaire, car c'est lui qui :

- Fixe les objectifs annuels de contrôle et s'assure que lui sont alloués des moyens suffisants;
- Fixe (au moins une fois par an) les limites globales des risques et assure le suivi de ces risques (au moins trimestriel) ;
- Détermine le niveau de sécurité informatique.

Le suivi permanent du système de contrôle interne est la responsabilité de l'organe de direction. Ce dernier désigne un responsable qui relève directement de son autorité et qui a pour tâche d'assurer un suivi exhaustif du système de contrôle interne et de veiller à sa cohérence (art 21 circulaire 4/W/2014). L'organe de direction devra s'assurer, en permanence, de la bonne exécution de la mission confiée à ce responsable appelé communément le RSSCI (responsable du suivi du système de contrôle interne). Le RSSCI rend compte de sa mission à l'organe de direction ainsi qu'au comité d'audit.

Les fonctions de ce responsable peuvent être assurées par l'organe de direction lui-même, si la taille de l'établissement de crédit le justifie.

Dans le cadre du suivi du Système de contrôle interne, l'organe de direction doit prendre toutes les mesures nécessaires pour remédier, en temps opportun, à toute carence ou insuffisance relevée dans les dispositifs de contrôle interne.

L'organe de direction établit, au moins une fois par an, un rapport sur les activités du contrôle interne. Ce rapport décrit les actions de contrôle effectuées et les insuffisances relevées, ainsi que les mesures correctrices y afférentes.

Ce rapport est adressé à l'organe d'administration et annuellement à Bank Al-Maghreb et ce, au plus tard le 31 mars de l'exercice suivant, permettant ainsi à ces deux organes de s'enquérir des efforts fournis durant l'année écoulée pour améliorer le Système de contrôle interne.

3.2 Le Rôle de l'Organe d'Administration

Il incombe au conseil d'administration, c'est-à-dire à l'organe exerçant la haute direction, la surveillance et le contrôle, de réglementer, d'instaurer, de maintenir, de surveiller et de valider régulièrement un contrôle interne approprié. Ce dernier doit être adapté à la taille, à la complexité, à la structure et au profil de risque de l'établissement.

Le système de contrôle interne n'est plus l'affaire des seuls dirigeants, les actionnaires à travers l'organe d'administration sont impliqués directement dans la gestion de ce système à travers :

- **Mise en place et suivi du système de contrôle interne :**

Le système de contrôle interne ainsi que sa structure organisationnelle conçus par l'organe de direction sont d'abord agréés par l'organe d'administration avant leur mise en place.

Ensuite, l'organe d'administration est tenu de s'assurer de la mise en place effective du système agréé et de son suivi, par l'organe de direction. Ne pouvant assurer directement cette tâche compte tenu de sa composition et de la disponibilité de ses membres, l'organe d'administration doit procéder à la désignation d'un Comité, composé, en partie, d'administrateurs non dirigeants, chargé de l'assister en matière de contrôle interne.

- **Examen de l'activité et des résultats du contrôle interne**

L'organe d'administration procède, au moins une fois par an, à l'examen de l'activité et des résultats du contrôle interne sur la base des informations qui lui sont adressées par l'organe de direction (rapport sur les activités du contrôle interne) ainsi que par le comité (d'audit).

- **Gestion des risques :**

L'organe d'administration est associé à la gestion des risques par l'approbation des limites fixées pour les risques encourus par l'établissement et par le suivi de ces risques.

- **Relation avec les auditeurs externes**

D'après la circulaire n°4/W/2014, l'organe d'administration veille à ce que les auditeurs externes de l'établissement soient régulièrement invités à assister aux réunions du comité d'audit. Pour les établissements bancaires habilités à recevoir des fonds du public, l'organe d'administration doit veiller à ce que les auditeurs externes formulent, dans le cadre de leur mission de révision et de contrôle annuels des comptes, un avis sur l'organisation et le fonctionnement du système de contrôle interne.

3.3 Le Rôle de Bank Al Maghreb

Pour BAM, la ligne de conduite et le partage des responsabilités sont clairs ; aux membres de l'organe d'administration et de l'organe de direction la responsabilité des choix de gestion et la mise en œuvre des moyens de contrôle, à BAM la responsabilité de juger au travers d'une réglementation adaptée si les établissements bancaires ont les moyens d'assumer leurs prises de risques. Il n'existe pas pour l'autorité de contrôle d'organisation idéale du contrôle interne mais il existe des principes généraux contenus dans la circulaire, qui doivent être appliqués.

BAM portera un jugement sur la qualité d'une organisation, sur l'adéquation des outils de surveillance interne par rapport aux risques engendrés par l'activité de l'établissement. Elle réalisera cette mission à travers les contrôles qui lui sont dévolus par la loi bancaire.

Au terme des articles 45 et 49 de la loi bancaire 2006 relatif au contrôle des établissements bancaires et au traitement de leurs difficultés c'est à la banque centrale de fixer les règles prudentielles et comptables que doivent respecter les établissements bancaires, (sur place ou sur pièce), ainsi qu'à travers la mission confiée à l'auditeur externe qu'elle agréera à cet effet.

Les modalités d'agrément ainsi que la mission de l'auditeur externes sont régis par la circulaire 9/G/02.

3.4 Le contrôle par les commissaires aux comptes

Les commissaires aux comptes établissent des rapports dans lesquels ils rendent compte de leurs missions telles que définies dans l'article 72 de la nouvelle loi bancaire.

Ces rapports sont communiqués à Bank Al Maghreb est aux membres du conseil d'administration ou de surveillance de l'établissement de crédit concerné selon les modalités fixées par cette dernière.

En vertu de l'article 18 de la loi bancaire 2006, les commissaires aux comptes sont tenus de signaler immédiatement à Bank Al Maghreb tout fait ou décision dont ils ont connaissance au cours de l'exercice

de leurs missions auprès d'un établissement de crédit qui constitue une violation de dispositions législatives ou réglementaires qui leur sont applicables et qui sont de nature notamment à :

- Affecter la situation financière de l'établissement contrôlé
- Mettre en danger la continuité de l'exploitation
- Entraîner l'émission de réserves ou de refus de certification des comptes.

4. METHODOLOGIE DE RECHERCHE

L'étude était de nature descriptive et employait la conception du réalisme scientifique d'une vision positiviste. Le but de la connaissance dans cette vision est de connaître et expliquer des phénomènes observables (via éventuellement des concepts observables). Ce type de conception de la recherche examine d'un point unique dans le temps et adopte une approche de l'instantané d'un moment d'une question globale à travers laquelle on construit des hypothèses énoncées sous forme réfutable, et à partir des tests statistiques on essaye de confirmer ou infirmer ces hypothèses. Ce qui justifie notre approche hypothético-déductive de notre analyse empirique, par l'établissement d'un questionnaire destiné à l'ensemble des banques universelles au Maroc. La qualité de la présentation du questionnaire et les informations qui y sont délivrées est évaluée à travers 79 critères, 275 variables et modalités, portant sur la présentation générale du dispositif du Risk management, le processus du Risk management, les méthodes utilisées pour le management des risques à travers les contrôles permanents (déploiement tentaculaire) des risques financiers et les risques non financiers (risques opérationnels), la couverture de ces risques et la gouvernance du Risk management en termes de pilotage et contrôle. Ces critères ont été préparés sur la base des recommandations de Bank AL-Maghreb contenues dans le guide de préparation du document de référence. L'analyse de l'information relative au Risk management est élaborée sur la base du questionnaire relatif au Risk management sur le logiciel Sphinx V5. En effet, sur les centaines de questionnaires qu'on a pu distribuer le taux de retour a été assez faible avec 25 réponses, qui peuvent se présenter comme suit tableau 1 :

Catégorie des intervenants	Nb. cit.	Pourcentage %
AUDIT/INSPECTION	12	48
DIRECTION RISQUE OPERATIONNEL	4	16
RISQUE CREDIT/CONTREPARTIE	6	24
DIRECTION RISQUE FINANCIER	3	12
TOTAL	25	100

48 % des émetteurs répondants sont des inspecteurs et auditeurs internes, 52% répartie entre les directeurs des risques c'est-à-dire une direction, un département ou une équipe qui se voit explicitement confier la responsabilité de la fonction de gestion des risques. Dont, 24% concerne la direction du risque contrepartie/crédit, 16% direction des risques opérationnel et 12% des risques financiers. En effet, la nature des répondants est totalement conforme avec notre problématique et aux questions que nous avons élaborées. La base de données de notre analyse est constituée d'une part sur le choix du terrain et étant donnée l'extrême spécificité des données recherchées, l'identification des banques de l'échantillon ainsi que la collecte de la donnée relative a été reconnu. D'autre part, les intervenants constituant l'objet d'analyse de notre problématique. La nature d'analyse utilisée sera menée en plusieurs étapes. Ce genre d'analyse permet, de comparer les profils des variables d'identification des enquêtes aux profils de ces mêmes variables dans la population étudiée, afin de s'assurer de la représentativité de l'échantillon. D'autre part, l'utilisation du tri à plat est intéressante : quand, d'une manière ou d'une autre, on a affecté une partie des individus de l'échantillon à un groupe, on peut chercher efficacement les caractéristiques de ce groupe en faisant les mêmes tris à plat sur le groupe et sur l'ensemble de l'échantillon pris comme population de référence. En ce qui concerne le test de khi-deux, il consiste à faire comme si le sous-échantillon avait été tiré au hasard, et à mesurer la différence entre la distribution effective et la distribution théorique. Si cette mesure donne un résultat suffisamment petit, nous dirons que les deux

distributions sont les mêmes, sinon nous rejeterons l'hypothèse. Par la suite, on doit comparer cette valeur à celle donnée par une table du khi-carré. Pour cela, on détermine le nombre de degrés de liberté (noté ddl) et le logiciel sphinx nous donne le seuil. Ce qui signifie que si l'hypothèse d'égalité des distributions est vraie, la probabilité que X^2 dépasse la valeur lue dans la table est de 5 %. Pour $ddl = 2$ et $\alpha = 0.05$, la table donne la valeur 5.99. Nous rejetons donc l'hypothèse d'égalité des deux distributions, ou, en d'autres termes, nous admettons qu'elles sont significativement différentes. Ces tests sont utiles aussi pour déterminer si oui ou non les valeurs d'une variable particulière diffèrent entre deux ou plusieurs groupes. Cela est particulièrement vrai lorsque les hypothèses de variance ne sont pas remplies. En effet, notre analyse par le tri croisé est une analyse de la variance à un facteur par rangs et par une comparaison entre les valeurs de khi-deux pratique et théorique pour confirmer (si khi-deux pratique $>$ khi-deux théorique) ou à infirmer (si khi-deux pratique $<$ khi-deux théorique) c'est le contraire) une hypothèse.

5. ROLE DES ACTEURS DE LA GOUVERNANCE DU SYSTEME DE CONTROLE INTERNE : POLITIQUE DU RM ET PILOTAGE DU SCI

Il s'agit principalement de la politique du Risk management, et le pilotage exercé par les acteurs de la gouvernance du système de contrôle interne.

5.1 Politique du Risk management

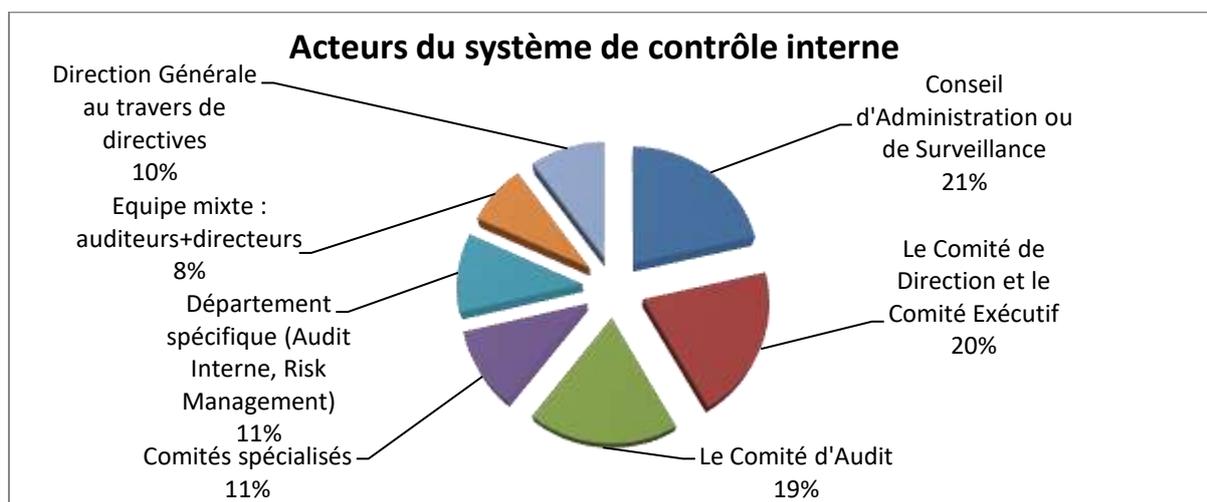
La politique du Risk management de chaque banque doit présenter son appétence et son approche pour le management de ce risque. Pour ce faire, il faut s'interroger sur le dispositif du système de contrôle interne et le rôle des acteurs constituant la gouvernance du système de contrôle interne. Le jugement porté sur la qualité de différentes composantes de dispositif du système de contrôle interne est relativisé par l'importance qu'elles ont pour chaque établissement. Si une composante est de faible importance cela peut justifier une qualité plus basse. En effet, les éléments de dispositif du système de contrôle interne jugés utiles par les interviewés ont été classés par ordre d'importance et en termes de rang :

Le tableau 1 : Les composantes du dispositif de SCI

Les composantes du dispositif de SCI	Nb. cit. (rang 1)	Fréq.	Nb. cit. (rang 2)	Fréq.	Nb. cit. (rang 3)	Fréq.	Nb. cit. (rang 4)	Fréq.	Nb. cit. (somme)	Intervalles de confiance
environnement de contrôle	6	24%	0	0%	0	0%	2	8%	25 (5,00)	100,0% < 100,0 < 100,0%
l'évaluation des risques	0	0%	0	0%	21	84%	4	16%	25 (5,84)	100,0% < 100,0 < 100,0%
activités de contrôle	0	0%	0	0%	1	4%	11	44%	25 (4,24)	100,0% < 100,0 < 100,0%
information et communication	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	25 (2,76)	100,0% < 100,0 < 100,0%
le pilotage	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	25 (1,52)	100,0% < 100,0 < 100,0%
Charte d'audit interne	17	68%	7	28%	1	4%	0	0%	25 (7,64)	100,0% < 100,0 < 100,0%
Manuel de procédures	2	8%	18	72%	2	8%	2	8%	25 (6,72)	100,0% < 100,0 < 100,0%
Un code d'éthique/code de conduite	0	0%	0	0%	0	0%	6	24%	25 (2,28)	100,0% < 100,0 < 100,0%
TOTAL OBS.	25		25		25		25		25	
La question est à 8 réponses multiples ordonnées.										
Le tableau donne les effectifs pour chaque rang et pour la somme.										
Le rang moyen de citation de chaque modalité est indiqué entre parenthèses dans l'avant-dernière colonne.										
La différence avec la répartition de référence n'est pas significative. $\chi^2 = 33,03$, $ddl = 7$, $1-p = 95,00\%$. $\chi^2 T = 2,1673$										
Le χ^2 est calculé avec des effectifs théoriques égaux pour chaque modalité.										
L'intervalle de confiance à 95% est donné pour chaque modalité.										
Le nombre de citations est supérieur au nombre d'observations du fait de réponses multiples (8 au maximum).										

La charte d'audit interne avec 68% en premier rang soit 17 réponses avec un taux moyen de 21%, le manuel de procédure avec 72% en deuxième rang soit 18 réponses en deuxième rang avec un taux moyen de 19%, l'évaluation des risques en troisième rang à 84% soit 21 réponses à un taux moyen de 16%, alors qu'en quatrième et cinquième rang on trouve l'environnement de contrôle et les activités de contrôle avec 44% et 64% fréquemment. En sixième et septième rang on trouve l'information/communication et l'existence d'un code d'éthique/de conduite avec 68% et 52% respectivement.

Graphique 2 : Acteurs du système de contrôle interne



Selon les résultats concernant les acteurs du système de contrôle interne (graphique 2), l'acteur principal dans la gouvernance du système de contrôle interne est l'organe d'administration (soit conseil de surveillance ou conseil d'administration), où 17 enquêtés voient que ces deux conseils sont les premiers responsables de la mise en œuvre du dispositif du système de contrôle interne. En effet, avec un taux de 72% en premier rang nos résultats confirment notre hypothèse. Alors que le comité de direction/les comités exécutifs en deuxième rang avec un taux global de 84% et 20% en moyenne, ces derniers sont tenus d'évaluer l'efficacité du dispositif de contrôle interne et de prendre toute mesure correctrice, de promouvoir des règles d'éthique et d'instaurer une culture de contrôle au sein de la banque. Tandis que le comité d'audit, les Comités spécialisés, Equipe mixte : Auditeurs/Directeurs ; en troisième rang comme acteurs principaux avec un pourcentage de 36%, 24% et 16% respectivement.

Tableaux 2 : Information sur le RM et le SCI par la direction

Information sur le RM et le SCI par La direction	Nb. cit.	Intervalles de confiance
Oui	24	88,3% < 96,0 < 103,7%
Non.	1	0,0% < 4,0 < 11,7%
TOTAL OBS.	25	
La différence avec la répartition de référence est très significative. $\chi^2 = 21,16$, ddl = 1, 1-p = >99,99%. $\chi^2_T = 0,000$		
Le χ^2 est calculé avec des effectifs théoriques égaux pour chaque modalité.		
L'intervalle de confiance à 95% est donné pour chaque modalité.		

La gouvernance bancaire, régit les relations entre l'organe d'administration (conseil d'administration ou de Surveillance à travers ; les organes de direction (Direction Générale, Directoire) et les actionnaires peut être considérée comme une partie intégrante du dispositif général de Contrôle interne. La mise en œuvre et la supervision du dispositif du contrôle interne incombe à la Direction Générale, tandis que son pilotage est de la responsabilité du Conseil d'Administration ou du Conseil de Surveillance qui ont pour rôle de guider la Direction Générale et d'apprécier la pertinence du dispositif de contrôle interne.

D'après le tableau 2, on peut dire que toutes les composantes de dispositif du contrôle interne ont tendance à être jugées importantes d'après les réponses des banques, ce qui confirme ainsi notre hypothèse par test de khi-deux. En ce sens, à 7 ddl et 95% d'intervalle de confiance, le chi-deux théorique est de 2,1673, il est inférieur au khi-deux observé qui égale à 33,03 (tableau 2).

5.2 Pilotage du système de contrôle interne

Pour confirmer le rôle des différents acteurs du dispositif du système de contrôle interne, il fallait poser la question sur le pilotage de ce système. L'ensemble de processus du système de contrôle interne doit faire l'objet d'un suivi, et des modifications doivent y être apportées le cas échéant. Le système de contrôle interne doit être contrôlé et évalué afin qu'il atteigne la performance et l'efficacité souhaitée. Pour cela, il convient de mettre en place un système de suivi permanent ou de procéder à des évaluations périodiques, ou encore combiner les deux méthodes. Le suivi permanent s'inscrit dans le cadre des activités courantes et comprend des contrôles réguliers effectués par le top management à travers l'encadrement. En effet, les personnels doivent comprendre leurs rôles assignés dans le dispositif de contrôle interne et s'y impliquer activement. En effet, pour la réponse à cette question, 23 du total des interviewés voient que l'organe d'administration à travers les directions doivent communiquer de façon appropriée et prévoir des systèmes de contrôle interne lorsque le top management à l'intention et l'approbation de nouveaux risques ou activités (tableau 2).

La question qui se pose par la suite est quel sera le degré d'implication de chaque acteur du dispositif du système de contrôle interne dans le pilotage de l'activité bancaire. A partir du tableau (pilotage) le premier intervenant dans le pilotage du système de contrôle interne est les organes d'administration 56% à travers les comités de direction (conseil d'administration/conseil de surveillance) l'inspection générale (24%) et le comité d'audit 20% en premier rang (voir aussi le tableau 1).

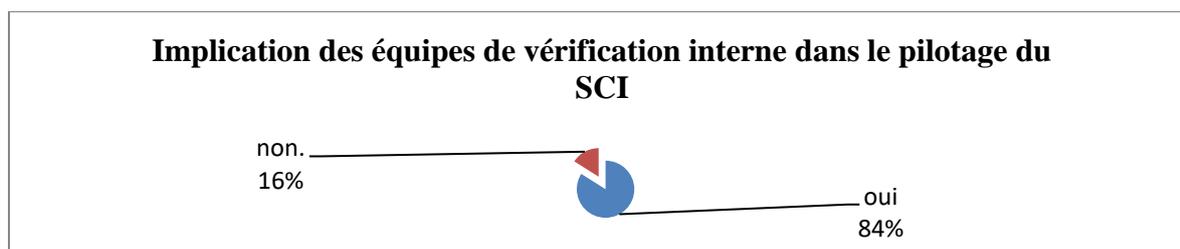
Tableau 4 : les Sources de pilotage

Sources de pilotage	Nb. cit. (rang 1)	Fréq.	Nb. cit. (rang 2)	Fréq.	Nb. cit. (rang 3)	Fréq.	Nb. cit. (rang 4)	Fréq.	Nb. cit. (somme)	Intervalles de confiance
Le pilotage à partir de la comptabilité	0	0%	0	0%	5	20%	2	8%	25 (6,92)	100,0% < 100,0 < 100,0%
L'exploitation active des différents états de reporting	0	0%	0	0%	1	4%	5	20%	25 (5,76)	100,0% < 100,0 < 100,0%
Le suivi du reporting sur les anomalies	0	0%	6	24%	2	8%	10	28%	25 (7,96)	100,0% < 100,0 < 100,0%
Les tableaux de bord	14	56%	3	12%	1	4%	0	0%	25 (9,00)	100,0% < 100,0 < 100,0%
La communication avec les tiers et l'observation	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	25 (3,28)	100,0% < 100,0 < 100,0%
Les résultats des contrôles administratifs et financiers	7	28%	0	0%	0	0%	0	40%	25 (6,68)	100,0% < 100,0 < 100,0%
Les recommandations de l'audit interne	4	16%	15	60%	0	0%	0	0%	25 (9,04)	100,0% < 100,0 < 100,0%
Les recommandations de l'audit externe	0	0%	1	4%	14	56%	0	0%	25 (7,24)	100,0% < 100,0 < 100,0%
TOTAL OBS.	25		25		25		25		25	

Le tableau 4 montre les différentes sources de pilotage utilisées pour le suivi du système de contrôle interne. A travers le tableau, on peut dire que les tableaux de bord et les reporting (56% en premier rang), les recommandations des auditeurs internes (60% en deuxième rang), les recommandations de

L'audit externe (56% en troisième rang) et les résultats des contrôles financiers (40% en quatrième rang), constituent les principaux moyens pour faire le suivi de l'activité et le pilotage du système de contrôle interne. Toutefois, il ne faut pas ignorer le rôle assigné à l'audit interne (20% deuxième rang), ce dernier a la responsabilité d'évaluer l'efficacité du contrôle interne et d'émettre des recommandations, afin d'améliorer le dispositif en vigueur. L'Audit interne doit rester indépendant des activités qu'il est chargé d'auditer, il ne devra pas accepter un rôle actif dans la mise en place du dispositif de contrôle interne susceptible de porter atteinte à cette indépendance. Cette indépendance se reflète dans le positionnement et le rattachement hiérarchique de la fonction d'audit interne dans la banque ou le groupe. Le Risk management (24% quatrième rang), une autre fonction qui a attiré l'attention ces dernières années et la conformité dans le processus de pilotage du système de contrôle interne (28% en cinquième rang). Qu'on est-il de l'implication des acteurs de la gouvernance dans le pilotage du système de contrôle interne.

Graphique 3 : Implication des équipes de vérification interne dans le pilotage du SC



D'après la figure 25, 84% des réponses voient que les équipes de vérification interne (comité d'audit et inspection générale) ou tout autre membre du contrôle interne doivent être impliqués dans les discussions sur les contrôles appropriés et surtout dans la prise de risque.

Les opérations de pilotage permettent de vérifier que le contrôle interne fonctionne efficacement. Ce processus implique l'évaluation critique, par le personnel approprié, de la manière dont les contrôles sont conçus, des délais d'exécution, de la façon dont sont prises les mesures nécessaires et les sources de pilotage permanents.

Tableau 6 : Le Pilotage du contrôle interne

Le Pilotage du contrôle interne	Nb. cit. (rang 1)	Fréq.	Nb. cit. (rang 2)	Fréq.	Nb. cit. (rang 3)	Fréq.	Nb. cit. (rang 7)	Fréq.	Nb. cit. (somme)	Intervalles de confiance
Directeur de conformité	0	0%	0	0%	0	0%	9	36%	25 (7,00)	100,0% < 100,0 < 100,0%
Comité d'Audit	5	20%	3	12%	3	12%	0	0%	25 (9,64)	100,0% < 100,0 < 100,0%
Inspection générale	6	24%	0	0%	12	48%	0	0%	25 (10,16)	100,0% < 100,0 < 100,0%
Direction générale	0	0%	10	40%	6	24%	0	0%	24 (8,72)	88,3% < 96,0 < 103,7%
Conseil de surveillance	7	28%	5	20%	0	0%	0	0%	18 (6,36)	54,4% < 72,0 < 89,6%
Conseil d'administration	7	28%	2	8%	0	0%	0	0%	17 (5,36)	49,7% < 68,0 < 86,3%
Risk Management	0	0%	0	0%	0	0%	5	20%	25 (6,64)	100,0% < 100,0 < 100,0%
Direction du contrôle interne	0	0%	0	0%	3	12%	5	20%	25 (6,96)	100,0% < 100,0 < 100,0%
Contrôle de gestion	0	0%	0	0%	0	0%	5	20%	24 (4,56)	88,3% < 96,0 < 103,7%
Audit interne	0	0%	5	20%	1	4%	1	4%	25 (6,84)	100,0% < 100,0 < 100,0%
Audit externe	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	25 (3,20)	100,0% < 100,0 < 100,0%
Autres	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0 (-)	-
TOTAL OBS.	25		25		25		25		25	

La question est à 12 réponses multiples ordonnées.

Le tableau donne les effectifs pour chaque rang et pour la somme.

La différence avec la répartition de référence est très significative. $\chi^2 = 27,58$, $ddl = 12$, $1-p = 99,36\%$. $\chi^2_{T=3,0738}$

Le χ^2 est calculé avec des effectifs théoriques égaux pour chaque modalité.

L'intervalle de confiance à 95% est donné pour chaque modalité.

Les comités d'audit et l'inspection générale, leurs interventions a pour objet de faciliter la prise de décision des organes d'administration, principalement dans trois domaines à savoir : la fiabilité comptes et des informations financières, le management des risques et le contrôle interne et enfin l'audit interne/externe. Ils constituent donc un pôle de compétences, auprès duquel l'organe d'administration peut demander assistance dans des domaines autres que l'examen des comptes, et en particulier la gestion des risques, l'assurance des procédures et la conduite du système de contrôle interne.

En deuxième rang on trouve la direction générale (40%), dont le rôle principal est la transformation des plans stratégiques aux plans opérationnels et la communication des informations au personnel de la banque. En fait, on peut dire que la direction est le bras droit des organes d'administration, principalement en matière d'organisation et de la surveillance du système de contrôle interne. Ce qui a été effectivement justifié dans l'analyse des réponses. Sur une question posée à ce sujet.

Le tableau 7 résume les différentes étapes et les résultats de notre recherche. Les résultats de l'analyse de tris croisés à travers le test de khi-deux, nous permettent de tester la cohérence entre les variables qualitatives utilisées dans notre questionnaire. Cette cohérence est significative pour certaines variables et non significative entre d'autres comme l'illustre le tableau 35.

Tableau 7 : Synthèse des résultats et validation des hypothèses

Les hypothèses	Les sous-hypothèses	Les variables explicatives	La cohérence entre les variables (tests de khi deux)		validation des hypothèses
			Khi deux observé	Khi deux théorique	
Rôle des acteurs de la GSCI dans le pilotage	Politique	Dispositif du contrôle interne	33,03	2,1673	Oui
		Communication des objectifs			
		Politique d'information	21,16	0,001	Oui
	Le pilotage	Source de pilotage			Oui
		Acteur du pilotage	27,58	3,0738	Oui

Comme on vient de voir, le Risk management est la pierre angulaire d'une pratique bancaire prudente et efficace. Il se place au cœur des préoccupations des dirigeants et ce d'autant plus que l'exigence de performance fixée par les investisseurs, mais aussi par les organes réglementaires pour instiller la santé mentale dans le secteur. L'exposition de la banque aux risques doit être contenue dans les limites de son appétence pour le risque. L'appétence correspond au niveau de risques que la banque est prête à accepter pour atteindre ses objectifs. Ce niveau de risque est défini par la direction de la banque et validé par son organe d'Administration. Le niveau de risque doit être mise en œuvre par rapport au :

Processus du Risk management ; Méthodes employées dans la maîtrise de différentes catégories des risques bancaire ; Le pilotage des risques bancaire : à travers notamment les acteurs de la gouvernance du système de contrôle interne par la communication des objectifs stratégiques et la politique de banque aux responsables, aux personnels de la banque.

6. CONCLUSION

Etant donné que, le système bancaire est très sensible à la qualité du management et à sa capacité à maîtriser l'évolution des variables de la prise de risque. Dans ce contexte, la gouvernance du système de contrôle interne représente l'ensemble des dispositifs de contrôle capables, d'alterner et de contraindre une prise de décision contraires aux attentes des actionnaires. Les mécanismes de contrôle en cas de déviation d'une prise de décision peuvent être internes, c'est le cas du rôle des acteurs de la gouvernance du système de contrôle interne, comme ils peuvent être externes, c'est le cas des organes réglementaires.

Au Maroc les règles prudentielles sont instaurées à travers ; d'une part la loi bancaire, qui instaure le cadre général du système bancaire marocain, la définition de la notion des établissements de crédits d'une façon générale (établissement bancaire, société de financement, et organisme financier spécialisé)

...etc. d'autre part, la banque centrale du pays qui instaure les règles prudentielles à travers notamment les circulaires sur le contrôle interne et la gestion des risques. Le but recherché à travers de ces circulaires, est de maîtriser les risques courants, d'inciter les établissements de crédits d'une façon générale à faire preuve de plus de transparence concernant la fiabilité des données comptables et financières. Alors que, la dernière circulaire 4/w/2014 sur le contrôle interne a porté une intention particulière à la notion de la gouvernance du système de contrôle et surtout sur le rôle des acteurs de celle-ci dans le fonctionnement de la banque. Les instances internationales, notamment le comité de Bâle est soucieux d'éviter les risques de faillite aux établissements de crédits à l'image de la dernière crise financiers internationale. Les recommandations du comité de Bâle sont allées vers plus de résilience du capital, des risques de liquidité à savoir le risque système lui-même.

Le pilotage du système de contrôle interne (rôle des acteurs de la gouvernance du système de contrôle interne) : la gouvernance du système de contrôle interne comme déjà vu ultérieurement, n'est pas restreint aux dirigeants et à la réduction du conflit potentiel entre ces derniers et les actionnaires. Mais, elle intègre l'ensemble des mécanismes qui contribuent à aligner la réalité du fonctionnement de la banque par rapport aux objectifs qui lui sont assignés. De ce fait, nous concluons que la politique de la banque à travers, le respect du dispositif général du contrôle interne, la communication et la politique d'information ont été vérifiées. Tenant compte de l'ensemble de ces résultats, nous pouvons dire que le rôle assigné des acteurs de la gouvernance du système de contrôle permet de définir les principes stratégiques essentiels du contrôle interne, son architecture décisionnelle (via la délimitation des responsabilités) et opérationnelle (via la circulation de l'information).

En outre, notre étude a montré une cohérence entre les variables constituant les sources de pilotage et le rôle assigné des acteurs de la gouvernance dans le pilotage du contrôle interne.

Par rapport aux résultats obtenus (tableau 7), nous pouvons conclure que notre hypothèse a été vérifiée empiriquement. De plus, le pilotage du contrôle interne, doit reposer sur une acceptation en interne d'une fonction de contrôle des risques indépendants des divisions opérationnelles et des enjeux de pouvoir afférents. Il nécessite de la part de l'organe d'administration, de l'organe exécutif et les comités d'audit, une politique de risque clairement établie, une circulation de l'information, une délimitation des responsabilités, l'instauration d'une politique, de culture du contrôle et des mécanismes de suivi dans le cas de défaillances du contrôle permanent.

Références Bibliographiques :

- [1] Alexander H et Bouaiss. K (2008) « Complémentarité des mécanismes réglementaires et internes de gouvernance dans la banque » ; Cahier Université Paris-Dauphine-finance n°1.
- [2] Bank Al-Maghrib Rapports annuel sur le contrôle, l'activité et les résultats des établissements de crédit. (2004-2014).
- [3] Bouaiss. K, Marsal. C, (mai 2008), « Les mécanismes internes de gouvernance dans les banques: un état de l'art » ; Finance Contrôle Stratégie – volume 12, n° 1, mars 2009, p. 93-126.
- [4] Capiro, G, Jr and Levine, R., 2002, « Corporate Governance of Banks: Concepts and International Observations », Working paper presented in the Global Corporate Governance Forum Research Network Meeting, April 5.
- [5] Charreaux G., 2000, « Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance ». Revue du Financier, n ° 127, pp. 8-17.
- [6] Charreaux. G, (1997), « Le gouvernement des entreprises Corporate governance: Théories et faits ». Ed, Economica, pp.17-54.
- [7] Ciancanelli. P. et Gonzalez J.A.R, 2000, «Corporate Governance in Banking: A Conceptual Framework», Social Science.
- [8] Circulaire du gouverneur de Bank Al-Maghreb n°4/W/2014 du 30 octobre 2014 « relative au Contrôle interne des établissements de crédit ».
- [9] Circulaire du gouverneur de Bank Al-Maghreb n°40/G/2007 du 2 août 2007 « relative au Contrôle interne des établissements de crédit ».

- [10] Circulaire FINMA 08/24 Surveillance et contrôle interne dans les banques 20 novembre 2008.
- [11] Circulaire n° 6/G/2001 du Gouverneur de Bank Al-Maghreb du 19 Février 2001 (25 Kaada 1421) « relative au contrôle interne des établissements de crédit »
- [12] Coopers, Lybrand, 2002. La nouvelle pratique du Contrôle Interne. Paris, édition d'organisation, pp124-128.
- [13] Coopers, Lybrand, La nouvelle pratique du Contrôle Interne. Paris, édition d'organisation 2002, pp124-128.
- [14] Directive de Bank Al-Maghreb DN 30/G/2007 « Directive relative au dispositif de gestion du risque global de taux d'intérêt ».
- [15] Directive du gouverneur de Bank Al-Maghreb n°1/W/2014 du 30 octobre 2014 « relative au Contrôle interne des établissements de crédit ».
- [16] Jensen. M et Meckling. W, (1976), « Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure », Journal of Financial Economics, vol. III, p. 305-360.
- [17] La circulaire de Bank Al Maghreb n° 28/G/2007 du 13 avril 2007, « relative aux informations des établissements de crédits ».
- [18] La loi n° 1-93-147 du 15 moharrem 1414 (6 juillet 1993) « relative à l'exercice de l'activité des établissements de crédit et de leur contrôle ».
- [19] La loi n° 34-03 du 14 février 2006. « Relative aux établissements de crédit et organismes assimilés ».
- [20] La loi n° 76-03 promulguée par le dahir n° 1-05-38 du 23 septembre 2005. « Portant statut de Bank Al Maghreb ».
- [21] Llewellyn, D. T. (2001). A regulatory regime for financial stability (No. 48).
- [22] Llewellyn, David, and Rajeeva Sinha, 2000, « Monitoring and Control of Banks: The Role of Regulation and Corporate Governance, in the book of Corporate Governance in Banking and Finance », Edited by Y.R.K Reddy and Yerram Raju, Tata McGraw-Hill Publishing Co. Ltd., New Delhi.
- [23] OCDE ; « Principes de gouvernance d'entreprise de l'OCDE », juin 1999, mis à jour en avril 2004.
- [24] Pollin, J. P., 2005, « Des particularités de la gouvernance bancaire » dans la nouvelle économie bancaire, (O.Pastré) Editions Economica, pp. 228-234.
- [25] Prowse (1995), Ciancanelli et Gonzalez (2000), Caprio et Levine (2002), Arun et Turner (2003), Macey et O'Hara (2003), Fan (2004), et Nam (2004).
- [26] Résultats des travaux du groupe de Place établi sous l'égide de l'AMF - Le dispositif de Contrôle Interne: cadre de référence «IFACI » Paris - Janvier 2007.
- [27] Shleifer, A. and Vishny, R.W., 1997, « A survey of corporate governance», The Journal of Finance, vol. 52, pp. 737-783
- [28] Tandelilin. E, Kaaro. H, Mahadwartha. P.A, Supriyatna (May 2007) « Corporate Governance, Risk Management, and Bank Performance: Does Type of Ownership Matter? »; Eadn Individual Research Grant Project working paper No. 34 Indonesia.