

Contrôle Interne, Gouvernance Et Résilience Du Secteur Bancaire A L'ère De La Crise Sanitaire

Internal Control, Governance And Resilience Of Banking Sector In The Era Of The Sanitary Crisis.

Auteur 1 : LOULID Adil.

Auteur 2 : GADMI Mariam.

LOULID Adil,

Professeur de l'Enseignement Supérieur

Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales de Mohammeda, Université Hassan II, Casablanca

GADMI Mariam,

Doctorante Chercheuse

Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales de Mohammeda, Université Hassan II, Casablanca

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : LOULID .A & GADMI .M (2024) « Contrôle Interne, Gouvernance Et Résilience Du Secteur Bancaire A L'ère De La Crise Sanitaire », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 26 » pp: 1164– 1185.

Date de soumission : Septembre 2024

Date de publication : Octobre 2024



DOI : 10.5281/zenodo.14136283

Copyright © 2024 – ASJ



Résumé

Le contexte de crise sanitaire que le monde a connu en 2020 a fait apparaître un nombre important de questionnements en relation avec le contrôle interne (CI) et la gouvernance, notamment sur l'adaptation des dispositifs de CI dans un environnement contraint, les priorités à maintenir, et leur contribution à l'amélioration de la résilience des entreprises face aux crises. Cet article propose des axes de réflexion et de bonnes pratiques pour la gestion et la maîtrise des risques à travers le CI et la gouvernance, permettant aux entreprises de mieux anticiper et surmonter les crises.

La recherche s'appuie sur une méthodologie qualitative exploratoire, avec des entretiens semi-directifs menés auprès de professionnels du secteur bancaire. Ceci nous mènera à conclure que le renforcement des systèmes de contrôle interne est essentiel pour optimiser la gouvernance et améliorer la résilience des entreprises face aux crises.

Mots clé : Contrôle Interne; Gouvernance d'entreprise; Résilience des entreprises; Cartographie des Risques; Crise sanitaire du COVID 19.

Abstract

The health crisis that hit the world in 2020 has raised a number of important questions in relation to internal control (IC) and governance, notably concerning the adaptation of IC systems in a constrained environment, the priorities to be maintained, and their contribution to improving the resilience of companies in the face of crises. This article proposes lines of thought and best practices for risk management and control through CI and governance, enabling companies to better anticipate and overcome crises.

The research is based on an exploratory qualitative methodology, with semi-structured interviews conducted with professionals from the banking sector. This will lead us to conclude that strengthening internal control systems is essential for optimizing governance and improving corporate resilience to crises.

Keywords : Internal Control ; Governance ; Resilience ; Risk mapping ; COVID 19 Sanitary crisis.

Introduction

Devant un environnement économique en perpétuels changements, caractérisé par un nombre indéterminé d'évolutions, mais aussi de crises, les entreprises se trouvent dans l'obligation de revoir l'habilité de leurs systèmes de contrôle interne à renforcer leurs capacités d'assurer une bonne gouvernance ainsi que de faire face aux changements permanents.

D'une part, le contrôle, est devenu un facteur déterminant de la gouvernance au sein de toute organisation, et l'instauration d'un dispositif de contrôle interne efficace et efficient est devenue une démarche immanquable aux entreprises permettant ainsi l'amélioration de leurs capacités managériale de manière à gérer les risques et générer les actions nécessaires pour une bonne gouvernance et pilotage de l'entreprise (Charreaux, 1997 ; Boissieu, 1999).

D'autre part, la gouvernance est un ensemble de règles et procédures mises en place et pilotées par le conseil afin de diriger et contrôler les activités de la direction dans le but de la réalisation des objectifs fixés pour l'organisation. Et, en relation avec le terme de « Corporate Governance », le contrôle interne joue le rôle de l'élément le plus tangible et le plus normé de l'ensemble de ses mécanismes (Cadbury Report, 1992 ; Shleifer et Vishny, 1997).

A cet effet, l'obligation d'améliorer les dispositifs de contrôle interne est impérative, surtout avec l'évolution complexe de l'environnement de l'organisation et la manifestation des nouvelles menaces et des événements inattendus de nature à bouleverser la continuité du circuit habituel de l'entreprise, tel que survenu avec la crise sanitaire du COVID 19, ce qui a nécessité de renoncer à l'approche classique de la gouvernance (Actionnariale) et d'essayer d'adapter le dispositif de contrôle interne préexistant au contexte contraint ou même de chercher un nouveau référentiel de contrôle interne répondant aux nouvelles exigences et limitant les nouveaux risques.

Le présent article a vocation à proposer quelques axes de réflexion et bonne pratiques en matière de mesure et maîtrise des risques à travers le contrôle interne et la gouvernance au sein de l'entreprise en général, le secteur bancaire en particulier, afin de mieux anticiper et se remettre d'une crise. A cet égard, notre problématique se présente de la manière suivante :

Dans quelle mesure l'instauration d'un dispositif de contrôle interne efficace peut-elle renforcer la gouvernance d'entreprise et améliorer la résilience organisationnelle face aux crises ?

Notre problématique de recherche a été repoussée grâce aux sous-questions suivantes :

- **Quels sont les attributs d'un système de contrôle interne ?**
- **Comment adapter un système de contrôle interne préexistant dans un contexte contraint ?**

- **Comment le système de contrôle interne contribue-t-il à optimiser la gouvernance d'entreprise ?**
- **Dans quelle mesure les facteurs de la gouvernance impactent-ils la résilience des entreprises pendant la crise sanitaire ?**

La méthodologie de cette recherche est qualitative et repose sur une approche exploratoire, visant à approfondir la compréhension du rôle du contrôle interne dans la gouvernance et la résilience des entreprises. Sur le plan épistémologique, notre étude s'inscrit dans un paradigme constructiviste, reconnaissant que la réalité organisationnelle et les pratiques de gouvernance sont façonnées par les perceptions et interactions des acteurs. En ce qui concerne le mode de raisonnement adopté, il est de nature inductive, permettant de dégager des conclusions et recommandations à partir des observations et des données recueillies lors des entretiens semi-directifs menés auprès de professionnels du secteur bancaire.

Afin d'apporter réponse à nos questionnements, nous allons définir dans un premier axe les concepts et les réponses théoriques, et au niveau d'une deuxième partie, nous allons essayer de voir dans la pratique comment ces concepts sont-ils appliqués au sein des organisations, surtout en période de la crise sanitaire afin d'augmenter leurs résiliences, en adoptant la méthode de l'étude de cas et en utilisant les entretiens semi-directifs comme un outil de collecte des données.

1- Relation Contrôle interne et gouvernance d'entreprise

La relation entre le contrôle interne et la gouvernance d'entreprise est fondamentale pour assurer une gestion efficace et transparente au sein des organisations. Le contrôle interne constitue un pilier de la gouvernance, offrant des mécanismes structurés pour surveiller, évaluer et orienter les processus internes. Nous examinerons comment le contrôle interne contribue non seulement à la conformité aux normes et règlements, mais aussi à l'optimisation de la gouvernance, renforçant ainsi la stabilité et la résilience de l'entreprise face aux risques.

1.1. Le contrôle Interne et ses principes

Afin d'atteindre ses objectifs, l'entreprise repose essentiellement sur ses moyens. A cet effet, elle doit obligatoirement mettre en place un dispositif de Contrôle Interne lui permettant la maîtrise aussi bien de ses activités et opérations que le respect des directives et des normes. La dimension du Contrôle Interne et son importance ont clairement évolué au cours de ces dernières décennies, surtout en raison du grand nombre des scandales financiers qui ont marqué l'économie mondiale. A cet égard, plusieurs définitions ont été élaborées par des

professionnels en matière de comptabilité, de contrôle et d'organisation (AMF, 2006 ; Cohen et al., 2002).

L'Ordre des experts comptables Français¹ de 1977 définit le Contrôle Interne comme étant un ensemble de sécurités qui contribuent à la maîtrise de l'entreprise. Son principal but consiste à assurer la protection, la sauvegarde de la qualité de l'information et du patrimoine ainsi que l'application des instructions et l'amélioration des performances pour le maintien de la pérennité de la firme.

La Compagnie Nationale des Commissaires aux comptes Français en 1987 stipule que le Contrôle Interne est constitué par un ensemble de mesures de contrôle comptable ou autre que la direction met en place, applique et surveille, dans le but d'assurer une meilleure protection du patrimoine ainsi que la fiabilité des enregistrements et informations comptables et comptes annuels.

Au niveau du COSO I² en 1992, le Contrôle interne est défini comme étant un processus intégré que les responsables et le personnel mettent en place afin de traiter les risques et à fournir une assurance raisonnable dans le cadre des objectifs suivants :

- Réalisation des opérations : exécution d'opérations bien ordonnées, économiques, efficaces et efficaces ;
- Fiabilité des informations de gestion et financières : Respect de l'obligation de rendre compte ;
- Conformité aux lois et réglementations ainsi que la protection des ressources contre la perte et les dommages.

En ce qui concerne le COCO³ que les canadiens ont publié dès 1995 (Criteria on Control Committee), Il considère le Contrôle Interne comme étant un élément de l'organisation qui inclue aussi bien les ressources, systèmes, procédés que la culture et les tâches, afin d'agir ensemble dans le but d'atteindre les objectifs assignés à l'organisation.

Pour l'Autorité des Marchés Financiers (AMF)⁴, le Contrôle Interne se détermine comme étant un dispositif bien défini et mis en œuvre sous la responsabilité de la société, comprenant

¹ Créé par l'ordonnance de 1945, l'Ordre des experts comptables est une institution nationale, placée sous la tutelle du ministère de l'Économie et des Finances, dont le rôle est d'assurer la représentation, la promotion, la défense et le développement de la profession d'expert-comptable, tant en France qu'à l'étranger

² Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission qui établit une définition standard du contrôle interne et crée un cadre pour évaluer son efficacité

³ COCO Framework a été conçu par le Canadian Institute of chartered accountants. C'est le premier modèle au monde basé essentiellement sur des principes pour l'évaluation du contrôle interne

⁴ L'Autorité des marchés financiers (AMF) est une autorité publique indépendante qui a pour mission de veiller à la protection de l'épargne investie en produits financiers, à l'information des investisseurs et au bon fonctionnement des marchés.

un ensemble de moyens, procédures et comportements adaptés aux caractéristiques propres de chaque société et lui permettant de prendre en compte d'une manière appropriée les risques significatifs auxquels l'entreprise peut être confrontée, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité.

D'une manière générale, nous pouvons définir le Contrôle Interne comme un processus regroupant l'ensemble des méthodes de processus et procédures mise en place par l'entreprise en vue d'organiser ses activités, préserver son patrimoine ainsi que détecter les éventuels risques inhérents et les erreurs qui peuvent survenir lors des opérations d'enregistrements comptables, financières ou reporting, afin d'assurer un respect maximum des directives, lois et instructions.

Toutefois, le Contrôle Interne doit inclure un certain nombre de règles et repose sur un ensemble de principes pour se dire efficace et efficient (AMF, 2006 ; Hamzaoui, 2005), à savoir :

- Le principe d'organisation qui stipule que les organismes qui désirent mettre en place un processus de contrôle interne satisfaisant doivent être objectifs, vérifiables, formalisés et comportant une séparation convenable des tâches incompatibles (séparation entre les fonctions de décision, de détention et manipulation de biens, d'enregistrement comptable et du contrôle et suivi).
- Le principe d'intégration par le biais duquel une entreprise ne pourrait adopter un système d'autocontrôle que si elle se base sur des recoupements qui garantissent la fiabilité de la production et le suivi d'une information provenant de sources différentes, des contrôles réciproques qui agissent comme un traitement simultané ou postérieur d'une information de manière à s'assurer de son exactitude, ou sur des moyens techniques appropriés qui englobent les procédés rectifiant et minimisant les interventions humaines et donc minimisant aussi les risques d'erreurs, imprudences et fraudes.
- Le principe de permanence qui stipule que la mise en place de l'organisation de l'entreprise et de son système de contrôle interne (Appelé système de régulation) suppose une certaine pérennité de ses systèmes, une pérennité qui doit nécessairement reposer sur celle de l'exploitation.
- Le principe d'Universalité qui indique que le contrôle interne concerne l'ensemble des personnes faisant partie de l'entreprise, à n'importe quel moment et n'importe quel endroit, sans exclusion ou privilège que ce soit.

- Le principe d'indépendance qui implique de la finalité du contrôle interne doit impérativement être atteint en déployant toute sorte de méthode, procédé et moyens de l'entreprise.
- Le principe d'Harmonie qui désigne l'adéquation et l'ajustement du système de contrôle interne avec le fonctionnement de l'entreprise et les caractéristiques de son environnement.
- Le principe d'information qui oblige à ce que les informations obtenues et retenues du contrôle interne doivent répondre à certains critères tel que l'utilité, l'objectivité, la pertinence ainsi que la possibilité d'être communiquées et vérifiées.

Nous pouvons donc récapituler ces principes au niveau du tableau suivant :

Tableau 1 : Principes du contrôle interne

1. Principes	2. Description
3. Organisation	Objectivité, vérifiabilité, formalisation et séparation des tâches incompatibles (décision, manipulation des biens, comptabilité, contrôle). 4.
5. Intégration	Adoption du système d'autocontrôle basé sur des recoupements et contrôles réciproques pour fiabilité et minimisation des erreurs. 6.
7. Permanence	Pérennité de l'organisation et du système de contrôle, assurant la continuité de l'exploitation. 8.
9. Universalité	Engagement de tous les membres de l'entreprise dans le contrôle interne, à tout moment et en tout lieu. 10.
11. Indépendance	Atteinte des objectifs du contrôle interne en utilisant toutes méthodes et moyens de l'entreprise. 12.

13. Harmonie	Adéquation et ajustement du contrôle interne au fonctionnement et à l'environnement de l'entreprise. 14.
15. Information	Utilité, objectivité, pertinence et vérifiabilité des informations utilisées dans le contrôle interne. 16.

Source : nos soins

1.2. La gouvernance d'entreprise

La Gouvernance est un concept qui a pour vocation de rassembler des relations, règles, comportements et institutions afin d'obtenir des décisions qui s'alignent avec les objectifs de l'entreprise. Selon Jensen & Meckling 1976, elle peut être définie comme un ensemble de mécanismes ayant pour objectif principal la discipline des dirigeants ainsi que la réduction des coûts d'agence.

Toutefois, il n'existe pas de définition unique de la gouvernance d'entreprise, pourtant, celle la plus communément admise est la définition de Cadbury Report de 1992 qui stipule que ce concept désigne un système par lequel les entreprises sont dirigées et contrôlées. Elle organise les responsabilités et les droits entre les différents participants au sein de l'entreprise et définit les règles et procédures nécessaires pour la prise de décision.

Shleifer et Vishny 1997 définissent la gouvernance d'entreprise comme étant un système qui se préoccupe de la manière dont les apporteurs de capitaux garantissent la rentabilité de leur investissement. A cet effet, l'objectif qui prime devient donc la maximisation de la richesse des actionnaires.

En rejoignant la même idée, G. Charreaux 1998 donne comme définition « le gouvernement des entreprises recouvre l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour vocation la délimitation des pouvoirs ainsi qu'influencer les décisions des dirigeants ainsi qu'encadrent leurs attitudes décisionnelles ». Nous pouvons en déduire que la gouvernance d'entreprise est considérée comme le « management du management ».

D'un autre point de vue, le code Marocain de bonnes pratiques de gouvernance 2008, quant à lui, il donne comme définition à la gouvernance d'entreprise comme étant un regroupement de l'ensemble des relations liant les dirigeants, les actionnaires et les parties prenantes dans le but de réaliser les objectifs de la création de valeur pour l'entreprise.

A cet égard, nous pouvons dire que la gouvernance d'entreprise s'intéresse à la manière dont les entreprises sont dirigées et contrôlées tout en ayant une assurance sur la capacité des

organes de gestion à poursuivre les objectifs désignés pour l'entreprise dans la même ampleur que ceux des actionnaires et des autres parties prenantes, ainsi que la mise en œuvre des systèmes de contrôle permettant une bonne gestion des conflits d'intérêts potentiels et les éventuels risques d'abus du pouvoir.

Nous pouvons en conclure que, de façon plus large, la gouvernance d'entreprise recouvre :

- Une définition de l'organisation de l'entreprise, de son fonctionnement ainsi que des droits et les responsabilités de l'ensemble des organes et des intervenants ;
- Les procédures et processus de nomination des dirigeants et des administrateurs ainsi que les règles de leurs gestions ;
- L'organisation du contrôle interne, du contrôle réglementaire ainsi que l'intervention des commissaires aux comptes ;
- Les droits et les responsabilités de l'ensemble des parties prenantes.

A cet effet, la gouvernance d'entreprise peut s'appuyer sur deux mécanismes au sein d'une organisation, mécanismes internes et externe que nous pouvons présenter de la manière suivante :

Tableau 2 : Mécanismes internes et externes de la gouvernance d'entreprise

17. Mécanismes Internes	18. Mécanismes Externes
19. – Contrôle des actionnaires (assemblée)	24. – Environnement réglementaire
20. – Conseil d'administration	25. – Audit légal
21. – Politique de rémunérations	26. – Marché des biens, des services et marché financier
22. – Audit interne	27. – Environnement sociétal
23. – Comités d'entreprise	28. – Environnement médiatique

Source : Charreaux G., Le gouvernement de l'entreprise : Corporate Governance, Théorie et faits, Economica, 1997

A travers cela, nous constatons que les mécanismes internes peuvent limiter le pouvoir du dirigeant. Prenons l'exemple du conseil d'administration (CA) qui détient les pouvoirs les plus élevés, et donc c'est lui qui met en place les stratégies à suivre mais laisse à la direction leur mise en application. Cela veut dire que les dirigeants ne font qu'exécuter les consignes du CA qui détient le pouvoir ultime de leurs contrôles.

D'autre part, et si nous parlons du contrôle direct des actionnaires, nous constatons que ces derniers exercent une pression sur la direction à travers leurs pouvoirs de nomination des dirigeants ainsi que la fixation de la politique de rémunération adéquate à ces derniers.

En ce qui concerne les mécanismes externes, ces derniers comprennent l'ensemble des aspects réglementaires et légaux ainsi que les marchés et environnements directs de l'entreprise. A cet égard, le comportement du dirigeant, mais aussi de l'entreprise d'une manière générale, peut clairement être influencé par ces éléments surtout dans le cas où ils appliquent des contraintes vis-à-vis de l'entreprise.

1.3. Le contrôle Interne au cœur de la gouvernance d'entreprise

Parmi les principales finalités de la gouvernance de l'entreprise, il s'agit de mettre en œuvre d'un modèle de contrôle interne digne de confiance permettant une gouvernance efficace et efficiente des biens, mais aussi régissant les relations existantes entre ses différents acteurs. Autrement dit, la gouvernance d'entreprise a vocation à être un modèle communicationnel permettant une circulation transparente des informations entre les différents intervenants de la firme. Ceci ne peut qu'être en raison de l'évolution continue du contrôle interne afin de se prémunir contre les risques éventuels qui peuvent survenir (Cohen et al., 2002 ; Jensen & Meckling, 1976).

A cet effet, nous reprenons la théorie de l'agence qui incombe aux travaux de Jensen et Meckling (1976) et qui s'intéresse à la relation d'agence qui existe entre les propriétaires (Actionnaire) et les dirigeants. Elle définit l'entreprise comme étant un contrat par lequel une personne appelée « Principale » engage une autre appelée « Agent » afin d'exécuter une tâche déterminée en son nom, et qui implique une délégation de certains pouvoirs de décision de l'agent⁵.

Cette théorie place les systèmes de contrôle interne aux rangs des instruments de résilience et de résolution des problèmes qui peuvent avoir naissance par les relations d'agence, tels que l'asymétrie de l'information, les caractères opportunistes qui peuvent avoir les dirigeants ainsi que leurs rationalités limitées, qui peuvent dans certains cas, constituer des obstacles bloquant la mise en œuvre d'une gouvernance efficace au niveau de l'entreprise. C'est pour cela que la théorie de l'agence considère que le contrôle interne est comme un dispositif interne spontané qui incombe aux dirigeants.

Nous pouvons en déduire donc que le contrôle interne peut être au cœur d'une gouvernance dite efficace et efficiente, dans la mesure où il contribuera à la réduction de l'asymétrie de l'information, à la maîtrise et gestion des risques ainsi que le bon fonctionnement dans la même longueur des stratégies définies par les

⁵ Michael C. Jensen et la théorie de l'agence

conseili d'administration. i Ai cettei étapei s'ajoutei lei rôlei dei l'auditi interne qui consistei à vérifieri cei cadrei dei gestioni desi risquesi (Hermansoni eti Rittenberg, i 2016). i Coheni eti Colli 2002i admettent quei lesi développementsi récentsi dui systèmesi dei lai gouvernanceli d'entrepriseli font dui systèmesi dei contrôlesi interne uni facteuri clé. i Ai ceti effet, i ili doiti s'efforceri d'assureri lai fiabilité, i l'efficacité, i l'exhaustivitéi eti l'efficiencei desi informationsi fourniesi qu'ellesi soienti dei naturei financièrei oui stratégique, i ainsii quei contribueri à lai protectioni desi intérêtsei dei l'ensemblei desi partiesi prenantesi afini dei pouvoiri participeri à lai résilienceli dei l'entrepriseli d'unei manièrei largei contre l'ensemblei desi risquesi inhérents. i

2. Contrôle Interne, Gouvernance et résilience des établissements du secteur bancaire face à la crise sanitaire

La crise sanitaire mondiale de 2020 a mis en lumière la nécessité, pour les établissements bancaires comme tout autre secteur, de renforcer leurs dispositifs de contrôle interne et leurs pratiques de gouvernance afin de faire face à des perturbations sans précédent. Cette partie examine comment les banques ont adapté leurs structures de contrôle et leurs politiques de gouvernance pour non seulement surmonter les défis immédiats de la crise, mais aussi pour renforcer leur résilience face aux risques accrus.

2.1. Contrôle Interne et gouvernance des établissements bancaires

Le contrôle interne au niveau de la banque est un service qui a pour objectif de vérifier et surveiller l'ensemble des activités et des opérations financières effectuées. Autrement dit, le contrôle interne est considéré comme une activité qui a pour vocation la vérification de l'ensemble des opérations et procédures de l'établissement financier sous l'angle de la fiabilité, l'efficacité ainsi que la conformité aux lois et réglementations en vigueur. Il a donc une mission de la surveillance permanente de toutes les opérations exécutées au sein de la banque.

Du fait que le secteur bancaire est confronté à un nombre important de risques tel que les risques de crédit (risques de contrepartie), risques de marché ou risques opérationnels, il est donc dans l'obligation de mettre en place un système de contrôle interne performant en vue de faire face à ceux-ci d'une manière efficace.

Le service de contrôle interne bancaire comprend obligatoirement un système de contrôle des opérations, des procédures internes, une organisation comptable, des systèmes de mesure, de surveillance et de maîtrise des risques, des systèmes de documentation et d'information ainsi que des dispositifs de surveillance des flux. Ces derniers doivent impérativement permettre un contrôle aussi bien permanent que périodique.

Toutefois, le système de contrôle interne repose essentiellement sur plusieurs facteurs qui interagissent entre eux, ces facteurs ont des relations organisées de façon précise d'où le ressort des informations régulières et satisfaisantes aussi bien de l'organe d'administration que de l'organe de direction. Le premier (Organe d'administration) a pour principale mission la gouvernance, la surveillance et l'orientation vis-à-vis de la direction générale, alors que le deuxième (Organe de direction) a la responsabilité de mettre en œuvre les directives du conseil d'administration, tout en instaurant un système de contrôle interne efficace et efficient par l'application des stratégies et politiques de la banque.

A cet égard, nous pouvons dire que le système de contrôle interne de la banque lui permet aussi une bonne dominance de ses risques. Et, puisque cette dernière est souvent présentée comme un portefeuille de risque, l'insuffisance de maîtrise de ceux-ci pourrait provoquer des pertes susceptibles d'affecter les fonds propres et la rentabilité, ce qui peut conduire les établissements bancaires à la défaillance. De ce fait, les dernières décennies ont connu l'évolution des mécanismes de prudence passant du ratio Cooke jusqu'à l'évolution récente des accords du Comité de Bâle qui régit le contrôle interne bancaire surtout pour être en mesure de faire face aux différents risques inattendus.

Desmicht François 2004 définit le risque bancaire synthétiquement comme l'incertitude temporelle d'un événement ayant une probabilité de survenir et de mettre en difficulté la banque. De ce fait, les risques majeurs de l'activité bancaire se classent en Trois catégories : risques de crédit, risques de marché et risques opérationnels.

Dans notre cas, nous allons prendre l'exemple des risques de crédit ainsi que le risque de marché afin d'étudier le contrôle interne et la gouvernance des établissements bancaires. L'octroi de prêts, étant l'activité première de la plupart des banques, les pousse à être en mesure d'effectuer des évaluations de la solvabilité des emprunteurs qui pourrait se détériorer avec le temps et ce en raison de plusieurs facteurs.

A cet effet, le risque le plus important auquel les banques sont confrontées est le risque de crédit. Cette notion est immédiatement liée au risque de contrepartie. Il est bien évident que le risque premier réside dans la volonté ainsi que la capacité de l'emprunteur de faire face à ses engagements (C. Boissieu, 1999). De ce fait, le risque de crédit consiste à la perte éventuelle en cas de défaillance de l'emprunteur.

En ce qui concerne le risque de marché, il fait partie intégrante des activités de prêts et de dépôts de la banque ainsi que de ses activités de financement, de placement et de négociations. Le risque de marché se définit donc comme un risque résultant d'une évolution défavorable des données des marchés ou de leurs volatilités (C. Boissieu, 1999).

Face à la montée inattendue des risques, les normes de supervision et de contrôle bancaire se sont accrues et les dernières ont été mises en place par le comité de Bâle, et, en les respectant, les banques garantissent leurs liquidités et leurs solvabilités au regard de leurs clients. La réglementation bancaire est donc une autre spécificité de la banque. Elle est régie par plusieurs principes tels que la protection et l'assurance de l'épargne et de la liquidité, la solvabilité du système bancaire ainsi que la réduction des risques de l'activité exercée. A cet effet, la gouvernance, tant qu'elle a toujours concerné les entreprises, du fait de la spécificité des caractéristiques de la banque ainsi que de la réglementation lui afférent, elle rend nécessaire une étude proprement liée à la gouvernance propre de l'entreprise bancaire (Ciancanelli et Gonzalez, 2000).

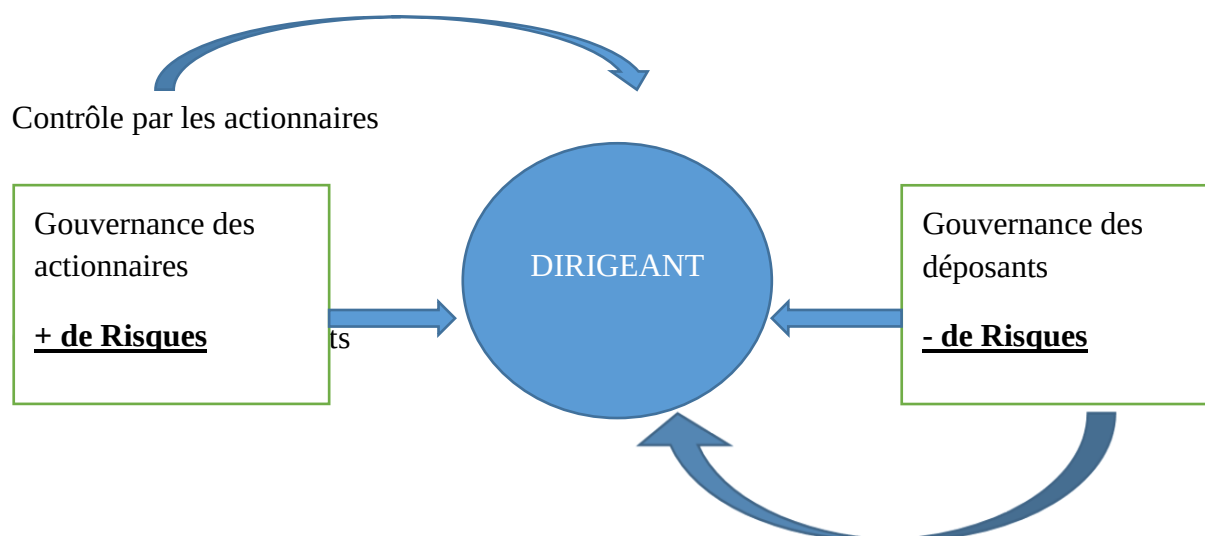
Bien que l'opacité et la réglementation impactent la gouvernance bancaire, ces dernières rendent la discipline exercée par les mécanismes externes de la gouvernance inefficace et parfois très limités (Adams et Mehran, 2005), chose qui donne un rôle prépondérant aux mécanismes internes. Cela explique que le contrôle des risques encourus par les banques, notamment le risque de crédit et le risque marché, incombe bien évidemment aux mécanismes internes de la gouvernance (Lobez, 2010).

Par ailleurs, la gouvernance bancaire présente une singularité qui nécessite une compréhension propre si nous voulons penser la régulation. L'approche traditionnelle stipule que le représentant des actionnaires, qui est le conseil d'administration, a pour mission de contrôler les dirigeants et les inciter à agir en favorisant les intérêts des actionnaires, mais, d'un autre côté pousse les dirigeants à favoriser les stratégies à haut risque contribuant à enrichir l'actionnaire sans le ruiner.

A l'inverse, tandis que le financement bancaire est principalement constitué par les dépôts, les dirigeants privilégient les stratégies à risques faibles. De ce mécanisme d'appréciation du risque, nous pouvons définir l'expansion de la banque compatible avec le risque socialement acceptable et raisonné (Lobez, 2010).

La figure ci-dessous retrace le sentier d'expansion de la banque et de la gouvernance selon Lobez, 2010 :

Figure 1 : Expansion de la banque et de la gouvernance



Source : Lobez 2010, pp 190

De cette figure, nous concluons que si les deux mécanismes de la gouvernance s'exercent d'une manière efficace et efficiente, il en résulte un niveau de risque permettant de maximiser la richesse des actionnaires tout en préservant les intérêts des déposants.

2.2. Résilience du secteur bancaire à l'ère de la crise sanitaire

La crise financière des subprimes de 2008 a poussé le comité de Bâle à mettre en place des standards et des mesures de consolidation destinés à remettre dans l'ordre ainsi qu'assurer une solidité et une stabilité du système bancaire à travers l'instauration des coussins de capital et de liquidité face aux crises qu'il pourrait reconnaître durant les périodes en détresse.

Parmi les innovations majeures du comité Bâle III, les cousins de capitaux propres qui visent à réduire la pro-cyclicité des exigences de solvabilité tout en jouant le rôle de l'amortisseur des chocs puisqu'il est constitué en période faste et consommé en temps néfaste (Quingnon, 2021). A cet égard, les banques s'assurent une certaine solidité en provisionnant de plus en plus de fonds propres.

Le Maroc, comme les autres pays du monde, a été affecté par la pandémie de la Covid-19 qui a impacté tous les secteurs. Le système bancaire n'en a pas échappé. La crise sanitaire a souligné la nécessité pour les banques marocaines de renforcer leurs dispositifs de contrôle interne et de gouvernance. En réponse aux défis posés par la pandémie, plusieurs mesures réglementaires ont été mises en œuvre pour maintenir la stabilité et soutenir les entreprises. À cet égard, les travaux d'ALAOUI et al. (2021) ont analysé l'impact des nouvelles régulations bancaires adoptées durant la crise, soulignant l'importance de la conformité aux standards de résilience (ALAOUI M. & Al, 2021).

Nombreuses ont été les répercussions de la crise sanitaire, notamment l'accélération des créances en souffrance, le ralentissement de la distribution des crédits ou même les tensions sur les liquidités. Ceci a clairement été traduit, surtout au niveau des réalisations des banques cotées, par une forte baisse des résultats due essentiellement à une hausse importante du coût des risques.

Dans le but de se protéger contre les crises, le comité de Bale a développé des mesures solides qui permettent de se prémunir contre tout risque financier non courant ainsi que d'être capable d'absorber les effets néfastes de cette crise afin de maintenir une stabilité du système. Parmi les dispositifs mis en place nous trouvons ce qu'on appelle le volant de fonds propres contra cyclique afin de lutter contre les effets du cycle économique sur les activités bancaires. Dans un premier temps, l'objectif de ce dispositif est de pousser la banque à constituer une réserve supplémentaire dans les périodes normales ou en croissance, et dans un deuxième temps, leur permettre d'absorber le recul de l'économie.

En s'alignant avec les directives du comité de Bâle, la BAM s'inspire des normes internationales en vigueur afin de permettre au secteur bancaire marocain de se procurer les mesures nécessaires pour une meilleure protection contre les risques potentiels et les crises à venir, et donc avoir un cadre réglementaire plus robuste.

En 2019, le ratio de solvabilité du secteur bancaire était de 15,6 % sur base sociale pour passer à 15,8 % en 2021, et le ratio moyen de fonds propres de « Catégorie 1 » était de 11,5 % pour atteindre 12% en 2021. En ce qui concerne le ratio de liquidité ainsi que les autres mesures, la BAM a été amenée à ajuster le nécessaire qu'elle avait décidé de mettre en exergue en 2020 afin de faire face à l'impact de la crise sanitaire de la Covid-19. A cet égard, elle a décidé de lever les mesures suivantes :

- Pour le ratio de liquidité à court terme (LCR) : les banques avaient l'autorisation d'utiliser, au cours du 2^{ème} trimestre 2020, les coussins de liquidité qui ont été constitués sous forme d'Actifs liquides de Haute Qualité en plus du ratio minimum du LCR ;
- Pour le provisionnement des risques crédit : les banques et les sociétés de financement avaient l'autorisation de suspendre momentanément au provisionnement des crédits objets d'un traitement nécessitant un délai ;
- En ce qui concerne le traitement des dotations aux amortissements des biens donnés en crédit-bail par les établissements de crédit, ils avaient l'autorisation de procéder à la suspension des dotations aux amortissements des biens donnés en leasing.

Toutefois, et après cette contraction observée en 2020, les banques ont réalisé un résultat net cumulé enregistrant un rebond de 76,4% sur base sociale et 78% sur base consolidée, et donc nous pouvons dire qu'il a pu se rétablir.

D'autre part, et afin de montrer une bonne résilience du secteur bancaire face aux impacts de la pandémie, l'Etat a déployé certains programmes de prêts Covid sous sa garantie. A ce titre, la banque a accordé une très grande attention au suivi des sorts des crédits qui ont surtout bénéficié de moratoires à cause de la crise sanitaire.

Néanmoins, et dans le cadre de la gestion de ladite crise Covid-19, le comité de veille économique a essayé de s'aligner aux mesures prises par l'Etat en mettant en place certains programmes de soutien impliquant le secteur bancaire, et qui couvrent notamment :

- La prorogation de la durée d'octroi des crédits de trésorerie garantis par l'Etat en faveur des entreprises de six mois ainsi que l'assouplissement particulier des secteurs gravement touchés par la crise (Secteur du tourisme, BTP et promotion immobilière) ;
- La prorogation de la durée du moratoire des crédits bancaires et crédit-bail en faveur des secteurs du tourisme et de l'événementiel.

Les efforts fournis afin de faire face aux risques encourus durant la crise sanitaire ont été la raison de la concentration des efforts en termes de la supervision, notamment la surveillance des effets néfastes de la pandémie sur les activités des établissements de crédit sur la place Marocaine. A cet effet, Bank Al-Maghrib a assuré un suivi de la qualité du portefeuille de crédit, et ce à travers des échanges réguliers avec les banques portant sur leurs expositions sur les secteurs les plus touchés par la crise ainsi que sur les effets des tensions inflationnistes sur la performance des clients. Pour cela, la BAM a appelé les établissements bancaires à assurer une couverture suffisante ainsi que prudente des risques à travers des provisions à caractère général pour les créances douteuses liées aux moratoires et des provisions spécifiques pour les créances en défaut.

En outre, la BAM a procédé à une étude de l'impact de la crise sanitaire couvrant les années 2021 et 2022, et à travers, elle a fourni aux banques une projection macroéconomique selon un scénario central et un autre adverse. Ces projections ont couvert aussi bien l'inflation, la croissance, le taux de change, les dettes intérieures et extérieures... afin de mesurer les impacts en termes d'activité pour pouvoir évaluer la progressions des crédits et des dépôts, la solvabilité et la rentabilité... ce qui permettrait de définir les mesures à activer afin de répondre aux scénarios considérés. Cette étude menée a clairement confirmé la bonne résilience du secteur bancaire aux chocs retenus.

2.3. Mécanismes de contrôle et de gouvernance pour une bonne résilience post-Covid du secteur bancaire (Résultats d'une étude de cas)

Le contexte de la crise sanitaire que le monde a connu en 2020 a fait apparaître un nombre important de questionnements en relation avec le contrôle interne CI et la gouvernance tel que la manière d'adapter le dispositif de CI préexistant en contexte contraint, les priorités sur lesquelles il faudrait se concentrer, le maintien des exigences en matière de gouvernance ainsi que la contribution de ces derniers à l'amélioration de la résilience des entreprises face à la crise.

Nombreuses sont les études qui stipulent que le système de contrôle interne permet d'assurer une gouvernance dite efficace. L'objectif principal de notre article est donc de savoir comment ce dispositif pourrait le garantir, mais aussi pourrait augmenter le niveau de résilience généralement d'une entreprise et particulièrement d'un établissement bancaire, dans un contexte critique. Pour y faire, nous avons choisi la méthodologie qualitative exploratoire qui nous permet une étude détaillée de l'objet d'étude, tout en ayant un contact direct avec les acteurs possédant les informations nécessaires à la compréhension de la réalité de nos faits étudiés.

Au niveau de cette partie, nous allons donc essayer de présenter les résultats des entretiens semi-directifs menés, avec des professionnels du secteur bancaire, comme outil de collecte de données, tout en adoptant la méthode de l'analyse du contenu obtenu auprès des interlocuteurs. Les résultats vont être présentés suivant le même ordre de la démarche suivi au niveau du guide d'entretien. Notre entretien a été réparti en trois principaux axes que nous avons jugés intéressants à la compréhension de notre phénomène étudié.

Le premier est destiné à ce que les interviewés nous éclairent la conception du système de contrôle interne au sein de la banque tout en mettant en lumière les acteurs chargés de sa mise en place ainsi que l'objectif derrière son instauration.

Le deuxième axe a pour objectif de permettre de relever les moyens mis en œuvre par contrôle pour réussir sa mission par rapport aux autres méthodes de traitement et gestion de risques. Ceci est dans le but de connaître, du point de vue des interviewés, le degré de la contribution du Contrôle Interne à la réduction des risques, et donc dans l'instauration d'une bonne gouvernance.

Enfin, le troisième axe est destiné à identifier les outils adopté pour faire face aux différents risques auxquels la banque a été affrontée, notamment en période de la crise sanitaire afin d'augmenter la résilience de l'établissement bancaire.

Nous avons effectué notre étude auprès des collaborateurs faisant partie aussi bien du département de contrôle interne de la banque que des responsables des agences bancaires, du fait de la particularité du secteur étudié. Le tableau ci-joint présente le détail de notre échantillon.

Tableau 3 : Caractéristique de l'échantillon de notre étude

Entretiens	Niveau d'étude des Interviewés	Fonctions des Interviewés	Ancienneté dans le secteur bancaire	Durée d'entretien
1	Master	Contrôleur Interne	+ de 10 ans	45 Min
2	Master	Contrôleur Interne	+ de 20 ans	30 Min
3	Master	Chef d'unité d'engagement	+ de 10 ans	40 Min
4	Master	Responsable Dar Almoukawil	+ de 15 ans	25 Min
5	Master	Responsable d'Agence	+ de 10 ans	35 Min
6	Master	Responsable d'Agence	+ de 20 ans	45 Min

Source : Nos soins

Nous avons constaté que tous les établissements dont nos interviewés font partie, disposent d'un système de contrôle interne. Ceci explique que la mise en place de ce dispositif au niveau du secteur bancaire est d'une grande importance du fait que c'est un secteur d'activité assez volatil. A cet effet, l'objectif derrière l'instauration de ce système est de garantir le bon fonctionnement du circuit bancaire ainsi que sa stabilité sachant que c'est un secteur à grand risques.

Dans ce sens, les différentes réponses que nous avons reçues ont pratiquement la même finalité et orientation, à savoir que l'objectif principal du dispositif de contrôle interne consiste en la gestion et maîtrise des risques susceptibles de bouleverser le déroulement normal de l'activité bancaire. Parmi les points que quelques interviewés ont aussi avancé, c'est que l'instauration d'un système de contrôle interne efficace au sein d'une structure bancaire permet aussi bien la sincérité des données financières que la sécurité du chiffre d'affaire de l'organisation.

D'autre part, et en parlant des outils déployés afin de garantir un contrôle interne efficace et efficient, l'ensemble des interviewés ont commencé par les manuels de procédure interne, propres à chaque entité, contenant un ensemble de règles d'éthique et de professionnalisme qu'ils suivent et auxquels ils se réfèrent afin d'assurer la bonne marche de l'activité, sans oublier les grilles des tâches et fonctions qui contiennent une affectation des tâches incombant à chaque collaborateur et ce pour éviter les problèmes de tâches incompatibles ainsi que les conflits d'intérêts.

Nous signalons aussi que le manuel de procédure interne, selon nos interviewés, contient des procédures spécifique à chaque processus et fonction au niveau de la banque, tel que la spécificité des opérations d'octroi de crédit, de dépôt, de gestion du portefeuille client, des garanties ... etc.

Toutefois, certes le manuel de procédure interne est un point commun entre l'ensemble des établissements bancaire, et que chacun d'eux est censé en disposer, mais la spécificité consiste à ce que chaque banque pourrait appliquer d'autres outils de contrôle interne tel est le cas au niveau de l'Attijariwafa Bank et Crédit Immobilier et Hôtelier qui utilisent des reportings journaliers adressés à la direction afin de permettre un suivi de l'évolution des différentes opérations et leurs rapprochement avec les objectifs fixés.

D'autre part, et s'agissant de l'activité bancaire en tant que secteur à fort confrontation aux risques, les entretiens réalisés nous ont fait savoir que les risques les plus significants sont ceux liés directement au non-respect de la réglementation interne, mais parfois à des problèmes externes tel que l'insolvabilité des clients et leurs créances devenues douteuses et litigieuses. A cet effet, les atouts du système de contrôle interne dans ce cas consistent à ce qu'il n'est pas considéré seulement comme un outil d'intervention en cas d'alerte, mais plutôt c'est un mécanisme préventif des risques avant même leurs apparitions tout en intégrant l'ensemble des parties prenantes dans le processus de l'activité.

En ce qui concerne la relation « Contrôle interne-Gouvernance » au sein de banque, nos interviewés ont confirmé à l'unanimité que la gouvernance d'entreprise est en forte corrélation avec le contrôle interne, dans la mesure où un système de contrôle interne dit efficace permet de déceler les dysfonctionnements au niveau de l'entité afin de limiter les risques qui peuvent apparaître.

A cet égard, nous pouvons dire que la contribution du contrôle interne à la maîtrise des risques, à travers plusieurs outils d'analyse de l'information ainsi que de la communication, mais aussi l'accroissement de la rationalité des responsables et dirigeants sont les principales raisons pour que ce dispositif soit le déterminant primaire de l'optimisation de la gouvernance

au sein de la banque ou même au niveau des entreprises d'une manière générale. Nos interviewés confirment ceci en expliquant que l'une des missions primordiales du contrôle interne consiste à gérer et minimiser les risques, et donc si ce dispositif réussit à remplir cette mission, c'est qu'il va sans doute être un levier principal pour disposer d'un bon modèle de gouvernance au sein de l'établissement.

D'autre part, et en évoquant les risques encourus durant la période de la crise sanitaire, nos interviewés ont avancé que les circonstances exceptionnelles causées par la pandémie ont clairement affecté tous les secteurs d'activités, et le milieu bancaire n'en a pas échappé. Cette période s'est caractérisée par une haute implication et conformité aux instructions et directives aussi bien de l'Etat, de Bank al Maghrib qu'aux communiqués du comité de Bâle. A cet effet, BAM a procédé à un allègement temporaire des règles prudentielles qui concernent les exigences en matière de liquidité, de provisionnement des créances et de fonds propres, tout en mettant en application le ratio de liquidité mise en place par Bâle III dans le but de s'assurer de la disposition des banques d'un niveau de liquidité suffisante pour couvrir leurs besoins pour une période de 30 Jours calendaires en cas de graves situations de financement (AMMC,BAM,2013). D'autre part, elle a autorisé les banques à utiliser, en cas de nécessité, les coussins de liquidité constitués sous forme d'actifs liquides en période fastes. En ce qui concerne la relation Banque-Clients, les règles de déclassements ou de provisionnements pour chaque catégorie des clients sont régies par la circulaire 19/G/2002 de la BAM. Donc, et afin de soutenir sa clientèle dans ces circonstances, BAM a décidé de laisser la main aux banques d'opérer un moratoire avant de procéder au déclassement des créances concernées.

Néanmoins, et depuis le déclenchement de la crise sanitaire, la BAM a reporté les échéances de crédits et de leasing amortissables au profit des entités directement impactées par la Pandémie, et en outre, elles ont bénéficié de lignes de crédits de fonctionnement additionnelles garanties par la Société Nationale de Garantie et de Financement de l'Entreprise (SNGFE) ex CCG, notamment les crédits Damane Relance et Damane Oxygène. Par conséquent, les établissements bancaires se trouvent face à une montée incontournable des impayées et des créances en souffrances (en 2020 seulement une montée de 9 milliards de dirhams).

A cet égard, et afin de se rassurer que les banques puissent assurer un financement continu de l'activité économique, la BAM avait décidé d'accorder aux banques la possibilité de recourir à l'ensemble des instruments de refinancements disponibles (Facilités permanentes de la BAM) tout en appliquant un relâchement du ratio des fonds propres allongé sur 12 mois du coussin

de fonds propres (Circulaire LC/BKAM/2020/8). D'autre part, la banque centrale avait décidé le renforcement du programme de refinancement destiné aux TPME en y intégrant des crédits de fonctionnement et d'investissement afin d'augmenter leurs fréquences de refinancement, et donc d'atténuer l'impact de la crise du Covid-19.

Conclusion

La crise sanitaire de la Covid-19 comme la crise financière de 2008, viennent nous rappeler le rôle important que joue le secteur bancaire dans le soutien de l'activité économique, mais en se basant surtout sur des systèmes de contrôle et de gouvernance efficaces et efficients. Afin de faire face à la propagation de la pandémie, il était opportun de reposer sur un dispositif de contrôle interne utilisant des outils d'analyse exhaustifs contribuant à l'amélioration ainsi que l'optimisation de la gouvernance de l'entreprise dans un contexte néfaste prenant en considération un nombre important de risques et de menaces.

Parmi les mesures mises en place afin de minimiser les impacts de la crise sanitaire et augmenter la résilience des établissements bancaires nous citons le ralentissement de distribution des différentes formes de crédits, la baisse des taux d'intérêts à cause de l'accélération des créances douteuses et litigieuses.

Toutefois, nous concluons que le renforcement des systèmes de contrôle interne reste une obligation du fait de l'évolution complexe de l'environnement des affaires et des risques qui y sont attachés, et aussi afin que le dispositif de contrôle interne garde sa valeur remarquable du fait que ce dernier contribue efficacement à l'optimisation de la gouvernance de toute entreprise et peut tout de même être considéré comme un levier de l'application d'un bon modèle de cette dernière.

A cet égard, nous ne pouvons que dire que l'instauration d'un dispositif de contrôle interne puissant joue un rôle puissant dans le maintien d'un bon modèle de gouvernance qui contribue sûrement à l'amélioration de la résilience des entreprises face aux crises et aux risques qu'elles peuvent affronter.

Références :

- ALAOUI M. & Al (2021) «*La réglementation bancaire marocaine à l'heure du Covid-19*», Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit, « Volume 5 : Numéro 3 », pp : 138-160.
- Autorité des marchés financiers (AMF), «*Le dispositif de contrôle interne : cadre de référence* » Présentation des travaux du Groupe de Place établi sous l'égide de l'AMF, 9 Mai 2006.
- BARNIA. M, (2015), «*La création de valeur ajoutée socio-économique par l'audit interne : cas d'entreprises marocaines*».
- BANK AL MAGHRIB, Rapport annuel sur la supervision bancaire, exercice 2021.
- CDG CAPITAL, NOTE D'ANALYSE (2021), « *Le secteur bancaire marocain face à la crise Covid 19* ».
- CHARREAUX, G. (2003). « *Le gouvernement d'entreprise* », in J. ALLOUCHE (Ed.). Paris : Encyclopédie des Ressources Humaines.
- CHARREAUX, G., « *Le gouvernement de l'entreprise : Corporate Governance, Théorie et faits* », Economica, 1997.
- CHARLES, P (2011). « *Relations d'agence, opportunités de croissance et notoriété de l'auditeur externe : une étude empirique du marché français* ». HAL Id: halshs-00587501.
- COHEN J., Krisnamoorthy G. et Wright A. M., (2002), « *Corporate governance and the audit process* ». Canada: Contemporary Accounting Research, vol 19, n° 4, pp. 573-594.
- DE BOISSIEU C.,(1999), « *Le contrôle interne des établissements de crédit* » Séminaire, DESS Banque et Finance.
- DJOUTSA WAMBA, L. (2022). « *Pratiques de bonne gouvernance et intensité d'innovation technologique au sein des entreprises* ». International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 3(1-2), 1-22.
- EL KHAMLI, B, « *Contrôle interne et risques bancaires : Une application au cas Marocain* », Vol 3, N°3, pp 377-393.
- GAVARD-Perret et al. 2012, « *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion* » Royaume-Uni : Pearson Education.
- HAMZAOUI M, (2005), « *Audit - Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne* », Edition, Pearson Education.
- MARDAS, A., MRANI ZENTAR, S., & LOULID, M. (2022). « *La contribution du contrôle interne à la gouvernance des entreprises : Cas du secteur hôtelier* ». International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 3(1-2), 121-133.

NISSAF BEN AYED. « *Contribution à l'étude de la gouvernance des risques bancaires. Approches théorique et empirique* ». Economies et finances. COMUE Université Côte d'Azur (2015 - 2019); Université de Sfax. Faculté des sciences économiques et de gestion, 2017.

TAJER A. & al. (2022) «*Gouvernance et résilience des PME à l'ère de la crise sanitaire du COVID 19*», Revue Internationale des Sciences de Gestion «Volume 5 : Numéro 3» pp : 1071-1096.

RENARD J. (2012). «*Comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne*» France : Eyrolles.