

Contribution de l'Audit Interne à l'amélioration de la Gouvernance des entreprises Cas des Etablissements de Crédit au Maroc

Auteur :

EL MOUSSELY Abdellatif

Responsable de l'Audit Interne à Mediafinance
(Groupe Banque Populaire)
Mail : elmousselly@gmail.com

Résumé : Dans le domaine bancaire, la gouvernance apparaît comme un thème de plus en plus important d'autant plus que les banques marocaines cherchent constamment à augmenter leur commerce tant au Maroc que dans certains pays africains.

Sur leur chemin vers la croissance et la recherche du PNB, les banques ont besoin de réduire le risque de perte, d'échec ou de sanction lié à la non observation de certaines règles prudentielles. Un élément crucial de la bonne gouvernance consiste à s'assurer que l'organe d'Administration et l'organe de Direction procèdent à des évaluations régulières du niveau de risques financier, opérationnel ou de non-conformité. Ils doivent s'assurer que les contrôles appropriés sont en place pour réduire l'exposition au risque.

Cette tâche est dévouée en partie à l'Audit Interne qui veillera à l'accomplir par des missions d'examen et d'évaluation du système de contrôle interne et de la gestion des risques. Il peut également, de par sa position proche de l'organe d'administration, proposer des améliorations et ainsi contribuer à une bonne gouvernance.

Mots clés : Audit interne- Gouvernance- Gestion des risques- Contrôle interne – Comité d'audit

Abstract : In the banking sector, governance appears to be an increasingly important theme, especially as Moroccan banks are constantly seeking to increase their trade both in Morocco and in certain African countries.

On their path to growth and the search for PNB, banks need to reduce the risk of loss, failure or sanction related to non-compliance with certain prudential rules. A crucial element of good governance is to ensure that the Board of Directors and the Management Body carry out regular assessments of the level of financial, operational or non-compliance risks. They must ensure that the appropriate controls are in place to reduce the risk exposure.

This task is partly dedicated to Internal Audit, which will be responsible for carrying out internal system and risk management review and evaluation missions. It can also, by its position close to the Board of Directors to propose improvements and thus contribute to good governance.

Keywords : Internal auditor- Corporate governance- Risk management- Internal control- Audit Committee

I – Introduction

Ces dernières années, le monde de la finance a connu plusieurs dérives d'entreprises et de banques dans le monde, auxquelles, il faut ajouter la crise mondiale de 2008. Récemment, les banquiers dans le monde ont vu se multiplier les ennuis. La crise des subprimes, les délits d'initié à la violation d'embargo, en passant par le blanchiment d'argent ou la manipulation des marchés, ont fait jaser les régulateurs internationaux et spécialement aux Etats Unis. Les poursuites et les sanctions se sont multipliées.

Certains experts ont montré du doigt la défaillance des systèmes de contrôle interne et de la gestion des risques voire tout le système de gouvernance qui a été mis en cause.

Un des exemples est édicté par le président de l'Institute of Internal Auditors (IIA) Richard Chambers qui a affirmé que « une bonne gouvernance passe par deux éléments essentiels : premièrement, un bon système de contrôle interne et deuxièmement, une gestion stratégique des risques » (2010).

Au Maroc, le secteur bancaire n'a pas été épargné de sanctions internes. En 2016, Bank Al Maghrib a prononcé des sanctions contre des banques marocaines pour non-conformité, entre autre, de leur dispositif de blanchiment de capitaux et ainsi à leur dispositif de contrôle interne.

En termes de culpabilité, la réglementation bancaire marocaine stipule que l'organe d'administration est le 1^{er} responsable de la mise en place et de la surveillance du système de contrôle interne. C'est une preuve de l'implication de la gouvernance dans le système de contrôle et la gestion des risques.

Pour mener à bien sa mission de contrôle, l'organe d'administration a délégué la tâche de la conception et de la mise en place de ce système à l'organe de Direction. Ensuite, il a créé une fonction « Audit Interne » qui va l'évaluer et rendre compte de son travail à un comité « Comité d'Audit », un organe de sa propre émanation.

Ainsi, nous trouvons au bout de la chaîne, l'Audit Interne « fonction primordiale et capitale pour maintenir un dispositif de contrôle approprié en évaluant son efficacité ainsi que son efficacité et en encourageant son amélioration continue » (norme 2130 – normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne).

Egalement, d'après la norme 2010, « l'audit interne doit évaluer et formuler des recommandations appropriées en vue d'améliorer les processus de gouvernance de l'organisation pour les prises de décisions stratégiques et

opérationnelles, la surveillance des processus de management des risques et de contrôle, ... ».

De tout ce qui précède, on voit que l'audit interne est impliqué, même de loin, dans le processus de gouvernance.

Cette implication peut-elle contribuer à l'efficacité des processus de gouvernance et l'améliorer ?

Pour répondre à cette problématique, le présent sujet a pour but l'étude de l'importance de l'audit interne en tant qu'instrument au service de la gouvernance d'entreprise et à analyser sa contribution dans la performance du présent processus, et ce à travers notre situation actuelle et notre expérience dans deux banques différentes.

Des études et travaux similaires ont traité ce sujet dont nous nous sommes inspirés. Mais avec la différence que notre approche réside dans le traitement du sujet par rapport aux banques (établissements de crédit). Les cadres réglementaire, organisationnel et pratique des banques présentent d'énormes différences par rapport aux autres entreprises.

Pour cela, nous allons tenter d'expliquer à travers les quatre éléments essentiels déjà utilisés dans d'autres études, mais appliqués au secteur bancaire. Avant cela, nous allons définir ces deux notions pour bien les cerner. Donc, nous aurons à :

- Mettre la lumière sur les différentes théories, dont la théorie de l'agence et la théorie des coûts de transactions, qui ont mis en évidence l'importance de l'audit interne dans la gouvernance d'entreprise,
- Exposer comment l'audit interne peut jouer un rôle dans l'évaluation du système du contrôle interne à travers ses trois composantes :
 - Evaluation du Contrôle Permanent,
 - Evaluation de la Gestion des Risques,
 - Evaluation de la Conformité
- Montrer l'implication de l'audit interne dans le système de gouvernance (relation avec les parties prenantes).

II – Définitions

A. La Gouvernance d'entreprise

La gouvernance d'entreprise est : « l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants autrement dit, qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire ».

Ces mécanismes organisationnels sont pour l'essentiel, le conseil d'administration, les commissaires aux comptes

ou l'audit légal mandatés par le conseil pour contrôler les dirigeants et le marché financier qui contribuent également à discipliner l'action des dirigeants.

Le concept de la gouvernance d'entreprise vise donc à prévenir les risques d'asymétrie de l'information et de conflit d'intérêt par des mécanismes disciplinaires.

Malheureusement, les scandales financiers ont créé une crise de confiance entre dirigeants et investisseurs qui exigent aujourd'hui plus de transparence de la part des dirigeants.

Jugeant inefficace les systèmes de contrôle interne, les autorités des pays développées ont émis des lois et des textes réglementaires pour renforcer certaines pratiques librement consentis, des recommandations comme par exemples les rapports Cadbury (1992) en Grande Bretagne, Vienot (1995) en France, ...

Au Maroc, Bank Al Maghrib, a émis depuis 2007, des circulaires et a fixé les règles minimales devant être observées par les banques en matière de gouvernance.

Les domaines cités concernent :

- Les responsabilités, composition et fonctionnement des organes d'administration et de direction,
- Les politiques de gestion des conflits d'intérêts et de bonne conduite du personnel de la banque,
- Les systèmes de contrôle interne et de gestion des risques,
- La politique de rémunération,
- La transparence et la communication de l'information, ...

B. L'audit interne

1. Définition

L'Audit Interne est une « une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité ». Cette définition a été édictée par l'Institute of Internal Auditors (IIA) et adoptée par l'ensemble des auditeurs dont l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI) en 2002.

2. Les références à l'international

De nombreuses lois ont été émises à l'échelle internationale à savoir : la loi Sarbanes-Oxley Act (SOX) aux Etats-Unis en juillet 2002 et la Loi sur la Sécurité Financière (LSF) en France en août 2003 mettant au-

devant de la scène le renforcement des systèmes de contrôle interne et par conséquent, la fonction d'audit interne.

Bien avant, le Comité de Bâle a publié en septembre 1997, un document intitulé « Principes fondamentaux pour un contrôle interne efficace » et en septembre 1998 un autre document intitulé « Framework for Internal Control Systems in Organisations ». Dans ces documents, les recommandations stipulent que « les auditeurs internes examinent et contribuent à l'efficacité continue du système de contrôle interne via leurs évaluations et recommandations et de ce fait jouent un rôle important dans l'efficacité du contrôle interne. Ils n'assument toutefois pas la responsabilité de base, qui revient à la direction, de la conception, la mise en œuvre, le maintien et la documentation du contrôle interne ».

3. Au Maroc

A l'écoute des standards internationaux et depuis 2001, Bank Al Maghrib (banque centrale) a émis des circulaires pour demander aux banques marocaines la mise en place d'un système de contrôle interne. Les banques doivent, également désigner un responsable qui relève directement de leur autorité et qui a pour tâche d'assurer un suivi exhaustif du système de contrôle interne et de veiller à sa cohérence (**auditeur interne**).

Bank Al Maghrib a défini l'audit interne de la même manière en mentionnant un point sur l'évaluation du processus de gouvernance : « La fonction d'audit interne est chargée d'évaluer, de façon périodique et en toute indépendance, l'efficacité des processus de gouvernance et de gestion des risques, des procédures et des politiques internes ainsi que le bon fonctionnement des différents niveaux de contrôle. Elle évalue également périodiquement le processus de communication financière, de reportings internes et réglementaires ainsi que le système d'information ».

4. Cadre de travail

La fonction de l'audit interne s'exerce dans la limite des normes définies par la profession qui est organisée au plan international. Les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne (ISA), approuvées officiellement par l'IIA en 1978, sont devenues un référentiel essentiel et très important pour que les auditeurs internes puissent s'acquitter de leur responsabilité quel que soit les différents environnements juridiques et culturels.

5. La charte d'audit interne

Document exigé par Bank Al Maghrib, la charte de l'audit interne définit le but, l'autorité et la responsabilité de l'activité de l'audit interne. La charte de l'audit interne précise la mission et définit le champ de ses activités.

Elle établit la position de l'activité de l'audit interne dans l'organisation, autorise l'accès à tous les documents de la banque lors de l'exécution de ses travaux.

III – L'audit interne et les théories de la gouvernance

Il s'agit de mettre la lumière sur les différentes théories, qui ont mis en évidence l'importance de l'audit interne dans la gouvernance d'entreprise.

En effet, selon ces théories, l'audit interne peut jouer un rôle important au service de la bonne la gouvernance. Il s'agit d'un mécanisme de surveillance visant à réduire les conflits d'intérêts existant entre le manager et les actionnaires.

A. Théorie des coûts de transaction

Pour les théoriciens des coûts de transaction, l'entreprise apparaît contrairement au marché comme le mode d'organisation qui permet de réaliser des économies sur les coûts de transaction.

Elle se distingue du marché par sa capacité à internaliser certaines transactions et à les réaliser à un coût moindre que sur le marché.

Les banques n'ont pas dérogé à cette pratique et ont donc été amenés à internaliser une partie des travaux d'audit légal générateurs de coûts élevés. Il est apparu bénéfique pour réduire ces coûts de recruter des auditeurs en interne, salariés de la banque pour effectuer ces travaux de vérification et de contrôle de conformité aux lois et règlements jusque-là effectués par le commissaire aux comptes.

En appliquant cette théorie à la gouvernance d'entreprise, l'audit interne semble être un cadre propice à une bonne gouvernance dans la mesure où il permet une réduction des coûts et par conséquent une amélioration des performances.

A noter que cette pratique est plus une réponse à une obligation réglementaire qu'une recherche de coût, mais qui s'inscrit correctement par rapport à la théorie.

B. Théorie de l'agence

Dans le domaine bancaire, on parle de relation d'agence, lorsque l'organe d'administration confie la gestion de ses propres intérêts à une tierce personne le dirigeant (Direction). La relation d'agence existant entre l'actionnaire, le propriétaire du capital financier appelé "Organe d'administration ", le mandataire appelé "Organe de Direction ou dirigeant" est porteuse de conflits d'intérêts, facteurs de coûts pour les deux parties.

Les coûts d'agence représentent les coûts de contrôle supportés par l'organe d'administration, les dépenses en

garanties de la part de la direction, les pertes liées au désalignement des incitations.

L'un des conflits d'intérêts susceptibles de s'élever entre l'actionnaire et le dirigeant est le conflit né de l'asymétrie d'information existant entre le conseil d'administration et la direction.

L'audit légal est apparu comme le mécanisme de contrôle et de surveillance du comportement de l'agent plus enclin à faire supporter les coûts l'agence à l'organe d'administration qu'à respecter toutes les obligations contractuelles.

L'audit interne, émanation de la direction, n'a pas été considéré par cette théorie comme un mécanisme de surveillance de celle-ci. Il semble pourtant être, suite aux nombreux développements sur la gouvernance d'entreprise, un mécanisme de réduction de l'asymétrie de l'information entre le conseil d'administration et la direction lorsqu'il est rattaché au comité d'audit, partie de l'organe d'administration.

IV - Le rôle de l'audit interne dans l'évaluation du système de contrôle interne

A. Définition du contrôle interne

Parmi les principales obligations réglementaires pour les banques est la mise en place d'un système de contrôle interne efficace.

Ce système est défini par Bank Al Maghrib comme « Le système de contrôle interne consiste en un ensemble de dispositifs conçus et mis en œuvre par l'organe de direction (...) et validé par l'organe d'administration (...) en vue d'assurer en permanence, notamment :

- la vérification des opérations et des procédures internes,
- la mesure, la maîtrise et la surveillance des risques,
- la fiabilité des conditions de collecte, de traitement, de diffusion et de conservation des données comptables et financières,
- l'efficacité des canaux de circulation interne de la documentation et de l'information ainsi que de leur diffusion auprès des tiers ».

La méthodologie adoptée par plusieurs entreprises, également les banques, pour la mise en place d'un système de contrôle interne est celle inspirée du COSO (Committee of sponsoring Organizations of the Treadway Commission). Même si celle-ci n'est pas la seule à traiter du contrôle interne, elle est très largement répandue et se révèle adaptée pour structurer la maîtrise des risques liés à la gestion des politiques publiques.

Le référentiel COSO décline le contrôle interne en quatre objectifs opérationnels :

- le respect des lois, règlements, contrats,
- la protection du patrimoine, dans une acception aujourd'hui élargie qui comprend, outre les actifs de l'organisme, ses agents et son image,
- la fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles (fiables et vérifiables, exhaustives, pertinentes, disponibles),
- l'efficacité et l'efficience des opérations.

Le COSO classe en 5 composantes les dispositifs qu'un organisme doit définir et mettre en œuvre pour maîtriser au mieux ses activités. Ces 5 composantes de dispositifs sont déclinées pour chacun des objectifs et à tous les niveaux de l'organisation : entité, directions, unités opérationnelles, opérateurs (entités contrôlées).

Un environnement interne favorable à la maîtrise des risques avec notamment une implication des responsables en termes d'intégrité et d'éthique, le pilotage des activités, une organisation appropriée, une définition claire des responsabilités et des pouvoirs, des procédures formalisées et diffusées et la mobilisation des compétences.

Les 5 composantes de COSO sont :

- a. **L'environnement de contrôle** : qui correspond, pour l'essentiel, aux valeurs diffusées dans l'entreprise,
- b. **Une évaluation des risques** : Celle-ci comprend l'identification des risques sur la base d'une analyse des activités, tant au niveau global de l'organisme qu'au niveau détaillé de chacune de ses activités et la hiérarchisation de ces risques en fonction de leur impact en termes d'enjeux pour l'organisme,
- c. **Des activités de contrôle** qui comprennent les dispositifs mis en place pour maîtriser les risques de ne pas atteindre les objectifs fixés. Les dispositifs doivent être proportionnés aux enjeux. Ils peuvent être transverses à l'organisme, pour faire face à des risques généraux ou propres à une activité. Ils sont de natures diverses : mise en place d'une procédure, d'une méthode, action de contrôle mutuel ou de supervision, ...
- d. **La maîtrise de l'information et de la communication** : Elle recouvre la qualité de l'information (contenu, délais de disponibilité, mise à jour, exactitude, accessibilité) nécessaire au contrôle interne, la qualité des systèmes d'information, stratégiques et intégrés aux

opérations, la définition des règles et modalités de communication interne (implication du Directeur Général en matière de contrôle interne, bonne connaissance du dispositif de contrôle interne par les agents).

La communication externe est l'information destinée à l'extérieur de l'organisme sur la mise en œuvre de la démarche de contrôle interne,

- e. **Le pilotage du contrôle interne** : Il repose sur l'appropriation du contrôle interne par chaque responsable qui doit le conduire à définir, mettre en place, piloter les dispositifs de maîtrise des risques dans son périmètre de responsabilité, une sensibilisation des responsables à la nature du contrôle interne (maîtrise des activités) et à ce qu'ils doivent faire pour le mettre en œuvre, de façon à permettre cette appropriation, des processus d'actualisation (mise à jour) permanents des dispositifs de contrôle interne et des dispositifs d'évaluation (internes continus et externes ponctuels, notamment par l'audit interne).

Selon les spécialistes (COSO, IFACI, IAA, ...), le contrôle interne permet à l'organisation de capitaliser sur les opportunités tout en réduisant les risques et les menaces pouvant être réellement influencer le bon fonctionnement de l'entreprise ainsi que de créer également un avantage concurrentiel.

B. La relation entre le système du contrôle interne et l'audit interne

Depuis la mise en place des premières réglementations bancaires, l'Audit interne a considérablement renforcé son rôle et son positionnement. Il est aujourd'hui, un mécanisme incontournable dans l'évaluation du système de contrôle interne. Il est considéré comme l'un des éléments fondamentaux et nécessaire dans ce système. Les régulateurs visent à améliorer et développer son efficacité et son efficience à travers la promulgation des lois et règles prudentielles.

En 2001, Bank Al Maghrib a recommandé aux banques marocaines la mise en place d'une fonction d'audit interne. Il leur a ainsi notifié que « L'audit Interne est chargé d'évaluer, de façon périodique l'efficacité des processus de gouvernance et de gestion des risques, des procédures et des politiques internes ainsi que le bon fonctionnement des différents niveaux de contrôle. Elle évalue également périodiquement le processus de communication financière, de reportings internes et réglementaires ainsi que le système d'information ».

Au niveau international, la loi Sarbanes- Oxley (SOX) de juillet 2002 aux Etats-Unis, oblige l'audit interne d'avoir un rôle dans la préparation de rapport de l'administration sur l'efficacité et l'efficacité du système de contrôle interne au sein de l'entreprise, et c'est à travers le suivi de son fonctionnement et son évaluation qu'est informé l'administration sur les forces et faiblesses qui existé dans ce système.

Egalement, selon la norme 2130 relative à la gouvernance d'entreprise (ISA), il incombe également à l'auditeur interne d'évaluer le processus de gouvernement d'entreprise et de formuler les recommandations appropriées en vue de son amélioration.

A cet effet, il détermine si le processus répond aux objectifs suivants :

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

En définitive, les contrôles à réaliser par l'audit interne visent à s'assurer que toutes les opérations de l'entreprise sont maîtrisées et que l'entreprise est gérée efficacement et dans la transparence. C'est la condition d'une bonne gouvernance et à ce titre, la fonction d'audit interne a une responsabilité qui ne peut que légitimer son rôle d'acteur majeur de la gouvernance d'entreprise.

En vue d'une meilleure appréciation du contrôle interne, l'audit interne doit, dans le cadre de la réalisation de ses missions :

- consulter la cartographie des risques qui lui permet d'identifier les risques significatifs encourus par la banque,
- disposer et formaliser une méthodologie de réalisation d'une mission, des procédures d'investigation, de rédaction des rapports, de suivi des recommandations,
- définir un plan d'audit pluriannuel reposant notamment sur son évaluation des risques. Ce plan est généralement validé par le comité d'audit et par l'organe d'administration,

- suivre les recommandations qui sont classées en fonction de leur degré de criticité,
- accéder sans restriction aux dossiers, aux données et aux archives de la banque,
- être informée, en temps opportun, de toute modification des procédures de gestion des risques et de l'organisation de la banque ainsi que de tout développement, initiative ou nouveau produit.

C. Implication de l'audit dans le contrôle permanent

Selon Bank Al Maghrib « La fonction de contrôle permanent est chargée de s'assurer, au moyen de dispositifs adéquats mis en œuvre en permanence, de la fiabilité et de la sécurité des opérations réalisées et du respect des procédures au niveau des réseaux d'agences, des services centraux et des entités à caractère financier contrôlées par l'établissement ».

Pour répondre à cette réglementation, les banques doivent mettre en place une entité « Contrôle permanent » et définir les différents niveaux de contrôle.

1. Les différents niveaux de contrôle

Dans le but de renforcer l'efficacité de son système de contrôle interne, les banques ont adopté une architecture de contrôle interne hiérarchisée en trois niveaux :

- **Niveau 1** : « 1^{ère} ligne de défense » ou « Sécurité au Quotidien » est un regroupement de l'ensemble des vérifications et des contrôles qui sont intégrés aux processus opérationnels. Il s'agit d'un autocontrôle de la qualité des informations produites, organisé sous la responsabilité des services opérationnels à chaque étape du processus : de l'initiation des engagements jusqu'à leur règlement.

Ce contrôle, dit de « premier degré », confié aux opérationnels a pour objectif de s'assurer que chaque opération respecte bien les obligations de régularité, fiabilité, sécurité et conformité à toute diligence liée à la surveillance des risques

En effet, les services opérationnels veillent à la vérification de l'exactitude, de la conformité et de la parfaite sécurité de leurs opérations, en s'appuyant sur des procédures formalisées auxquelles chacun a pris part lors de leur rédaction et leur validation.

- **Niveau 2** : « 2^{ème} ligne de défenses », « La supervision transversale ou la supervision

hiérarchique » : Il s'agit du deuxième niveau de contrôle, assurant la fonction de « contrôle permanent », qui s'assure de la bonne exécution des contrôles de 1^{er} niveau.

Il s'appuie également sur des procédures et des systèmes d'information de qualité et caractérisé par les principes ci-après :

- Indépendance vis à vis des services opérationnels,
- Exhaustivité qui permet de couvrir l'ensemble des activités de l'établissement,
- Report d'une synthèse des contrôles permanents et une revue des actions d'amélioration et discussion avec les organes de direction ensuite avec le comité d'Audit.

2. Le 3^{ème} niveau de contrôle

L'Audit Interne constitue le contrôle de 3^{ème} niveau pour les contrôles permanents. Elle passe en revue les différents processus contrôlés dans le cadre des missions spéciales, des vérifications permanentes ou ponctuelles.

- Un rapport est produit, par l'auditeur, à l'issue de chaque mission. Il contient des recommandations précises qui, après un échange contradictoire, doivent être mises en place,
- Une synthèse des missions de l'auditeur et une revue des actions d'amélioration du contrôle interne sont reportées mensuellement à la Direction,
- Une synthèse des missions de l'auditeur ainsi qu'une revue des actions d'amélioration du contrôle interne sont reportées au Comité d'Audit et au Comité des Risques dans le cadre de ses réunions.

D. La gestion des risques de la banque

Depuis quelques années, la gestion des risques est devenue une fonction incontournable au sein de la bonne gouvernance des banques. Ces dernières devraient d'abord, déterminer et identifier tous les risques auxquels elles sont présentées (risques de crédit, opérationnel, de contrepartie, de concentration, de marché, ...) ensuite, expliquées comment elles les maintiennent à un niveau acceptable.

Les banques ont mis en place une fonction de gestion et contrôle des risques chargée de participer activement à l'élaboration de la stratégie, des politiques et des limites globales en matière de risques et d'assurer la mise en œuvre de processus efficaces de mesure, de maîtrise et de surveillance des risques.

Les principaux risques encourus par les banques sont :

- Risque de crédit qui est le risque qu'une contrepartie ne soit pas en mesure d'honorer ses engagements à l'égard de la banque,
- Risque de concentration du crédit qui est le risque inhérent à une exposition de nature à engendrer des pertes importantes pouvant menacer la solidité financière d'un établissement ou sa capacité à poursuivre ses activités essentielles. Le risque de concentration du crédit peut découler de l'exposition envers des contreparties individuelles, des groupes de clients liés, des contreparties appartenant à un même secteur d'activité ou à une même zone géographique ou des contreparties dont les résultats financiers dépendent d'une même activité ou d'un même produit de base,
- Les risques de marché qui sont les risques de pertes liées aux variations des prix du marché. Ils recouvrent les risques relatifs aux instruments inclus dans le portefeuille de négociation, le risque de change et le risque sur produits de base,
- Le risque de taux d'intérêt dans le portefeuille bancaire qui est défini comme étant l'impact négatif que pourrait avoir une évolution défavorable des taux d'intérêt sur la situation financière de la banque, du fait de l'ensemble des opérations,
- Le risque de liquidité qui est le risque que la banque ne puisse s'acquitter, dans des conditions normales, de ses engagements à leurs échéances,
- Le risque de règlement-livraison qui est le risque de survenance, au cours du délai nécessaire pour le dénouement d'une opération de règlement-livraison, d'une défaillance ou de difficultés qui empêchent la banque de lui livrer les instruments financiers ou les fonds convenus, alors que ledit établissement a déjà honoré ses engagements à l'égard de ladite contrepartie,
- Les risques opérationnels qui sont les risques de pertes résultant de carences ou de défauts attribuables à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des événements extérieurs.

E. Le dispositif de contrôle de la conformité

La raison d'être de cette fonction de conformité est de limiter les risques de réputation et également de s'assurer que les banques respectent l'ensemble des législations et réglementations qui lui sont applicables. Le non-respect de ces législations peut entraîner des sanctions des

autorités de tutelles marocaines et internationales qui pourront être à la fois administratives et pécuniaires.

- Le rôle de la fonction Conformité, tel qu'il ressort de la directive de BAM ou des recommandations du Comité de Bâle, est d'assister la banque dans la gestion du risque de conformité, lequel peut être défini comme le risque de sanctions légales ou réglementaires, pertes financières et pertes de réputation auxquelles les banques peuvent être soumises par suite des manquements aux lois applicables, aux règlements et code de conduite. C'est une fonction qui permet de limiter le risque de réputation.
- Selon le Comité de Bâle, le périmètre d'intervention de la Conformité inclut notamment « les dispositions relatives à la prévention du blanchiment et au financement du terrorisme, la conduite des activités bancaires et financières (y compris les conflits d'intérêts), la protection de la vie privée et des données, voire, selon l'approche définie par l'établissement lui-même ou par le régulateur, la législation fiscale et le droit du travail».

En application des différentes réglementations, les Responsables ont cerné le périmètre de la responsabilité de la fonction Conformité, autour de différentes missions essentielles, à savoir :

- La veille réglementaire qui constitue la base de Conformité. La fonction Conformité assure et diffuse la veille réglementaire par le recensement et la recherches, en continue, de tous les textes réglementaires applicables aux banques et les mettre à la disposition des utilisateurs,
- La mise en place et la diffusion des normes et procédures en matière de conformité,
- L'identification des risques de non-conformité découle des écarts de l'application du résultat du recensement des lois avec les existants dans les banques. Pour cela, les banques doivent mettre en place une cartographie des risques de non-conformité,
- La lutte Anti-Blanchiment et le Financement du Terrorisme (LAB / FT) : «Le blanchiment est le fait de faciliter, par tout moyen, la justification mensongère de l'origine des biens ou des revenus de l'auteur d'un crime ou d'un délit ayant procuré à celui-ci un profit direct ou indirect. Constitue également un blanchiment le fait d'apporter un concours à une opération de placement, de dissimulation ou de conversion du produit direct ou indirect d'un crime ou d'un délit »,

Le délit de blanchiment ou sa tentative est aggravé lorsqu'il est commis de façon habituelle ou que la profession exercée a facilité la commission de l'infraction, ce qui, pour les professions financières, en l'occurrence les banques, sera pratiquement toujours le cas.

Dans ce contexte, la fonction Conformité assure le maintien du dispositif de lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme - LCB-FT et s'assure de son adéquation par rapport à la réglementation.

- Contrôle permanent de la conformité pour lequel la fonction Conformité procède régulièrement à la vérification du respect de la politique, des procédures et des instructions en matière de « conformité ».
- CNDP - La Commission nationale de contrôle de la protection des données à caractère personnel : Elle est chargée de vérifier que les traitements des données personnelles sont licites, légaux et qu'ils ne portent pas atteinte à la vie privée, aux libertés et droits fondamentaux de l'homme.

La fonction conformité a pour tâche d'assurer la conformité de la banque par rapport à la protection des données à caractère personnel. Ainsi, la banque doit demander les autorisations de traitement nécessaires et s'assurer de leur application.

- FATCA (Foreign Account Tax Compliance Act) : C'est un règlement du code fiscal américain, sous le nom de FATCA, qui oblige les banques des pays ayant accepté un accord avec le gouvernement des États-Unis à signer, avec le Département du Trésor américain (IRS), un accord dans lequel elles s'engagent à lui communiquer tous les comptes détenus par des citoyens américains.

Ce système particulier prévoit des pénalités pour les établissements ou les individus qui ne s'y conformeraient pas. Ces sanctions peuvent aller jusqu'à la clôture forcée du compte d'un particulier ou jusqu'au prélèvement d'une retenue à la source sur 30% de la valeur d'un investissement sur le territoire américain.

- La communication autour des risques de non-conformité : La fonction Conformité a pour charge la réalisation des reporting relatifs aux risques et aux contrôles de non-conformité présentés aux Comités de la banque, les réponses aux demandes de réquisitions de l'AMMC, Tribunal, Impôts, la Police judiciaire, ...
- La déontologie et les conflits d'intérêt : la déontologie permet de s'assurer du respect du

recueil des règles de déontologie de la banque ainsi que de traiter les signalements pouvant provenir de tous les collaborateurs de la banque, ...

La conformité est le domaine où les banques ont eu le plus de sanctions. L'audit interne joue un rôle très important dans la détection des écarts pour ne pas être exposé au risque de non-conformité.

2. Evaluation de différents risques par l'audit interne

Ainsi, selon la norme (2120A), « l'audit interne doit évaluer les risques afférents à la gouvernance d'entreprise, aux opérations et aux systèmes d'information de l'organisation au regard de :

- l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation,
- la fiabilité et l'intégrité des informations financière et opérationnelles,
- l'efficacité et l'efficience des opérations et des programmes,
- la protection des actifs,
- le respect des lois, règlements, règles, procédures et contrats.

Ces normes impliquent une responsabilité accrue des auditeurs dans l'évaluation du processus de management des risques ainsi que dans l'efficacité d'un tel processus. Ces nouvelles normes reflètent que le processus de management des risques doit être évalué comme tout autre processus de l'organisation.

Ainsi, à travers ses missions qui s'effectuent, dans leur majorité, par une approche par les risques, l'audit interne essaye d'évaluer et de détecter les risques déclarés et potentiels.

COSO II a publié certains principes concernant le management des risques. Une série d'obligations qui font de l'audit interne un mécanisme essentiel dans la gestion des risques. Ces principes sont les suivantes :

- Donner une assurance sur les processus de gestion des risques,
- Donner l'assurance que les risques sont bien évalués,
- Évaluer les processus de gestion des risques,
- Évaluer la communication des risques majeurs,
- Examiner la gestion des principaux risques.

En résumé, l'audit interne est devenu un outil essentiel au service du management des risques de l'entreprise. Non seulement il détecte les risques, mais il donne une assurance que ses risques sont bien évalués. L'IIA dans

sa récente publication oblige l'audit interne à assurer l'efficacité de processus de management des risques.

Cependant, l'audit interne ne doit pas être responsable de la gestion des risques. Cette responsabilité est confiée à la fonction Gestion des Risques. Le métier des auditeurs consiste à soutenir les décisions de la direction concernant les risques.

Il est à noter que, dans les banques, l'audit interne rend compte de ses travaux à deux comités, Comité d'Audit et Comité des Risques suivant les attributions de chaque comité.

V - L'audit interne en relation avec les organes de la Gouvernance

Dans le cadre de ce paragraphe, nous essayerons de mettre en lumière la nature de la relation entre l'audit interne et les autres intervenants dans le processus de la gouvernance.

Ainsi, il y a lieu de voir sa relation avec l'organe d'administration, le comité d'audit et le comité des risques. Nous nous intéresserons plus loin, à l'analyse de sa relation avec la direction, ensuite nous essayerons d'analyser sa relation avec les acteurs du contrôle interne, les auditeurs externes et les directions opérationnelles. A la fin, nous présenterons les conditions qui doivent gouverner ces relations.

A. Le Conseil d'Administration et le Comité d'Audit

1. L'intérêt du rattachement de l'audit interne à l'organe d'administration

C'est l'organe le plus important dans le processus de la gouvernance de la banque. Il joue un rôle dispersé entre la discipline des dirigeants d'un côté, et la création de compétence et par conséquent la création de valeur. Dans cette perspective la question de sa relation avec l'audit interne s'impose avec force.

Le rattachement de l'audit interne à l'organe d'administration trouve sa justification dans la réduction d'asymétrie d'information qui peut exister entre les dirigeants et les actionnaires. Ce rattachement n'influence pas le canal de dialogue entre la direction générale et les directions opérationnelles. Ce rattachement permet de garantir un climat de confiance entre tous les intervenants dans la gouvernance.

2. Les relations de l'audit interne avec l'organe d'administration et le comité d'audit

L'action de l'audit interne sera d'autant plus efficace qu'il dispose dans la banque de l'interlocuteur privilégié

qu'est le Comité d'audit aux responsabilités élargies aux risques, notamment aux risques stratégiques.

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

Selon l'IFACI, « Chaque Comité d'Audit devrait fonctionner sur la base d'une charte approuvée par le Conseil et précisant d'une manière claire son rôle et ses modalités de fonctionnement. Compte tenu de l'élargissement souhaitable de sa mission, sa composition devrait tenir compte des exigences de compétences qui s'imposent à chacun de ses membres : des administrateurs indépendants en nombre suffisant certes, mais aussi capables d'émettre des avis pertinents et critiques sur les grands sujets qui intéressent le fonctionnement et l'avenir de l'entreprise. Il serait dès lors souhaitable que les Comités d'audit adoptent un mode de travail collégial entre des personnalités choisies sur la base d'un spectre de compétences en rapport avec les risques majeurs de l'entreprise ».

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

- examine la nécessité de créer un service d'audit interne, lorsqu'il n'en existe pas ;
- soit informé sur les questions de nomination, d'évaluation, de rémunération ou de remplacement du responsable d'audit interne, selon des modalités propres à chaque organisation et, que dans des situations exceptionnelles (révocation, démission), il soit préalablement consulté ;
- s'assure que l'audit interne dispose des moyens adéquats pour la réalisation du plan d'audit. Il s'informe notamment de la composition et du professionnalisme de l'équipe d'audit interne et s'assure de l'adéquation des ressources aux missions imparties au service d'audit interne ;
- puisse demander à la direction générale que l'audit interne réalise des missions spécifiques, notamment celles relatives à des processus de gouvernement d'entreprise.

Il est à signaler également que la relation entre l'audit interne et le comité d'audit se renforce par la présence et la participation du responsable de l'audit interne dans les réunions des comités d'audit. Bank Al Maghrib cette idée et recommande cette participation. Généralement, nous trouvons que l'audit interne est secrétaire de ce Comité. C'est lui qui prépare les réunions. Un rapport est envoyé aux membres du comité avant la date de la réunion. Une présentation des travaux réalisés par l'audit est effectuée lors de la réunion. Enfin, un procès-verbal est établi puis envoyé pour avis aux membres et signature.

Les différentes recommandations sont portées sur le PV. L'audit interne les enregistre pour faire un suivi par la suite.

A ce propos, l'IFACI recommande aussi que le Comité d'Audit :

- prenne connaissance des documents formalisant l'organisation générale du service d'audit interne et en particulier la charte de l'audit interne,
- prenne connaissance de la méthode d'élaboration du plan d'audit interne adossé à l'analyse des risques,
- soit tenu informé, le cas échéant, des zones de risques non couvertes, que l'audit interne a lui-même identifiées,
- reçoive régulièrement, et au moins une fois par an, des informations sur l'activité de l'audit interne :
 - suivi de la réalisation du plan d'audit,
 - principales conclusions des missions,
 - mises en œuvre des actions correctives,
 - adéquation des ressources,
 - indications de non-conformité ou de conformité vis-à-vis des normes professionnelles...
- soit tenu informé rapidement de la réalisation des missions non planifiées y compris les demandes de la direction générale et les missions qui visent à améliorer la performance de l'organisation.

Ainsi, le rôle des auditeurs dans la diffusion d'information au conseil d'administration ne peut être efficace pour ce dernier que si ces informations soient portées au niveau qualitatif au comité d'audit et au conseil d'administration, sous une forme, une périodicité ou un format approprié, sans oublier la diffusion du rapport de synthèse des missions au comité d'audit.

3. Le Comité des Risques

Le comité des risques est chargé d'accompagner l'organe d'administration en matière de stratégie et de gestion des risques.

Ce comité, quand il existe, a pour attributions, entre autres :

- De conseiller l'organe d'administration concernant la stratégie en matière de risques et le degré d'aversion aux risques,
- De s'assurer que le niveau des risques encourus est contenu dans les limites fixées par l'organe de direction conformément au degré d'aversion aux risques défini par l'organe d'administration,
- D'évaluer la qualité du dispositif de mesure, maîtrise et surveillance des risques au niveau de la banque.

Dans la plupart des banques, ce comité est combiné avec le Comité d'Audit. Dans les grandes banques où il y a matière à discuter, il traite des sujets relatifs aux risques et laisse les autres thèmes au Comité d'Audit.

4. La Direction Générale

- L'intérêt du rattachement de l'audit à la direction générale

Ce rattachement trouve son intérêt à l'exigence d'assistance en management qui est une préoccupation majeure de l'auditeur interne. Il trouve ses raisons aussi dans la fluidité des informations aidant à la prise de décision. Cependant, il ne se trouve pas loin de certains reproches : certains voient que ce rattachement met en cause le processus d'assistance au management et de réalisation des informations financières et non financières dans la mesure où l'audit interne se voit comme « le gendarme de la direction générale ».

- La relation audit interne direction générale

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

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

Pour remplir ces tâches, le même organe recommande que :

- l'audit interne ne soit pas limité au seul contrôle nominal de conformité mais qu'il s'assure également :
 - de l'application effective des instructions et des procédures afférentes à l'organisation,
 - du bon fonctionnement des processus internes de la société, relatifs notamment à la fiabilité des filières de remontées d'information et aux systèmes d'information.
- le cas échéant, il propose les instructions et procédures complémentaires devant être mises en place,
- la Direction Générale lui donne les moyens d'exercer pleinement ses missions,
- en tant que de besoin et au moins une fois par an, le directeur de l'audit interne présente de manière formelle à la direction générale, ses observations sur le fonctionnement du contrôle interne et fasse toute préconisation pour permettre à cette dernière de prendre les décisions aptes à optimiser son efficacité et à assurer une bonne maîtrise des opérations.

5. Le rattachement aux directions opérationnelles

C'est le rattachement le moins intéressant. Il consiste à rattacher l'audit interne à la direction financière et administrative. Ce rattachement, qui est à un niveau hiérarchique moins élevé nuit à l'efficacité de l'audit interne, pourtant il présente l'avantage d'un suivi technique du département ou du service d'audit interne.

6. Les relations de l'audit interne avec les acteurs du contrôle interne

La multiplicité des intervenants en matière de contrôle : comptabilité, informatique, le risk management, etc. implique une complexité, voire aussi des redondances qui nuisent à son efficacité. A ce niveau, la question de la bonne coordination de cet ensemble est d'une importance primordiale.

Il appartient à chaque organisation de mettre en place le dispositif le plus approprié à ses objectifs, son contexte, sa culture, ses hommes, pour s'assurer de la cohérence et de l'efficacité du contrôle interne.

A ce propos, nous pouvons confirmer que le rôle de l'audit interne est d'une importance indéniable dans la mesure où il doit intervenir, selon une charte qui définit clairement la relation entre ces deux acteurs, et dont les principales dispositions pourraient être les suivantes :

- l'audit interne participe aux comités de contrôle interne,
- l'audit interne évalue les autres fonctions de maîtrise des risques,

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

7. Les relations de l'audit interne avec l'audit externe

L'audit externe a pour mission principale de certifier la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes en s'appuyant sur des procédures qui concourent à la production de l'information comptable et financière. De son côté, l'audit interne intervient au niveau du risque financier et opérationnel avec un souci de fournir à l'organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations. Sans oublier son intervention en matière d'évaluation du dispositif du contrôle interne.

L'audit externe s'inspire des missions de contrôle effectué par l'audit interne pour qu'il n'y ait pas de redondance. C'est un examen, également pour l'audit interne pour le travail accompli et une assurance supplémentaire pour l'organe d'administration que les activités sont contrôlées correctement.

Inversement, l'auditeur s'inspire du rapport du contrôle que les auditeurs externes envoient à la banque centrale. Il doit également mettre un plan d'action, avec les entités auditées, pour exécuter les recommandations de l'audit externe.

Pour cela, il apparaît raisonnable d'instaurer un échange entre les travaux des commissaires aux comptes et des auditeurs internes. A travers l'établissement d'un commun planning d'intervention ou des réunions de travail périodiques, une ou deux fois par an, où chacun rend compte de ses investigations et de ses conclusions.

De tout ce qui a précédé, on peut constater que, pour que le travail de l'auditeur interne soit bénéfique pour l'organisation, ce dernier doit établir des rapports et collaborer avec tous les organes de la gouvernance. Ainsi dans sa relation avec ces organes, l'auditeur doit respecter certaines conditions, à savoir la transparence et l'indépendance.

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

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

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

implicites ou explicites sur le choix des missions et la formulation des observations.

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

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

VI – Conclusion

A la lumière de ce qui précède, nous avons mis en évidence que l'existence d'un service d'audit interne est une condition sine qua none pour la bonne gouvernance. Pour les banques, c'est une affaire de respect de la réglementation.

Son existence permet de minimiser les conflits d'intérêts entre l'organe d'administration et l'organe de Direction. Il s'agit d'un impératif de réduction d'asymétrie d'information,

Son rôle est primordial dans la prévention et l'évaluation des risques, malgré qu'il nous ait été permis de constater les dérives des banques et les sanctions reçues des différents régulateurs.

L'audit interne participe à la surveillance permanente du dispositif de contrôle interne et du processus d'évaluation interne des fonds propres de l'établissement dans la mesure où il fournit une évaluation indépendante de leur adéquation et de leur conformité avec les procédures et la politique décidée par la banque. Dans l'exercice de cette mission, la fonction d'audit interne aide la Direction Générale et le Conseil d'Administration à assumer effectivement et efficacement leurs responsabilités.

Néanmoins, son rôle ne peut être pleinement joué que si deux conditions se réunissent. Tout d'abord la fonction d'audit interne doit être :

- Rattachée à un niveau hiérarchique lui garantissant son indépendance vis à vis des différentes parties prenantes de la banque. Toutes les banques marocaines ne dérogent pas à cette obligation,
- Dotée d'une compétence lui permettant de bien maîtriser et appliquer les normes d'audit et la gestion des risques, vu que l'environnement bancaire est constamment en mouvement. La réglementation bouge ainsi que les risques.

Bibliographie :

1- OUVRAGES

1. Bécour J.C., Bouquin H. (2008), "Audit Opérationnel : Entrepreneuriat, Gouvernance et Performance", 3^{ème} édition, Economica, Paris.
2. Charreaux G. & Desbrière P. (1998), Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale, Finance Contrôle Stratégie, Vol. 1, N°2, p. 57 – 88.
3. Charreaux G. et Wirtz P.(2006), « Gouvernance des entreprises : Nouvelles perspectives », Economica.
4. EUSTACHE EBONDO WA MANDZILA, « Audit interne et gouvernance d'entreprise : lectures théoriques et enjeux pratiques », Euromed- Marseille Ecole de Management.
5. Frédéric Parrat, Le gouvernement d'entreprise. Ce qui a changé, ce qui va encore évoluer, Maxima, 2000.
6. Goodwin J. (2003), The relationship between the audit committee and the internal audit function : Evidence from Australia and New Zealand, International Journal of Auditing, Vol. 7, N°3, pp.263-278.
7. Gramling A.A., et Myers P.M., (2006), "Internal Auditing's Role in ERM", Internal Auditor, April, pp.52- 62.
8. Hassid O., (2008), " La gestion des risques", 2^{ème} édition, Dunod, Paris.
9. Lacolare V., (2010), "Pratiquer l'audit à valeur ajoutée", Afnor, Paris.OCDE (2004), "Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE », OCDE, Paris.
10. Mikol A., (2000), "forme d'audit : L'audit interne", encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit, Economica, Paris.
11. Parrat F., (1998), "Le gouvernement d'entreprise", Maxima, Paris.
12. Pigé B., (1997), "Les systèmes d'incitation à la performance : rémunération et révocation des dirigeants", in « Le gouvernement des entreprises. Théories et faits », G. Charreaux - Economica.
13. Pigé Benoit., (2000), « Qualité d'audit et gouvernement d'entreprise : une remise en cause du cadre réglementaire du commissaire aux comptes », Comptabilité Contrôle Audit, Vuibert, pp. 133-151.
14. Rapports Viénot I (juillet 1995) et II (juillet 1999). Disponibles en ligne : <http://www.medef.fr/staging/site/page.php?pagid=303>
15. Renard J. (2012) - Comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne - Paris, Eyrolles.
16. Renard J. (2010), « Théorie et pratique de l'audit interne », Paris, Eyrolle.
17. Sawyer L. (1973), « The Practice of Modern Internal Auditing: appraising Operations for Management (Altamonte springs, FL: The Institute of Internal Auditors).
18. Vallin G., 2006, "Contrôle et audit", Dunod. Paris.
19. Witz P., 2008, "Les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise", collection Repères la découverte. Paris.

2- Articles :

20. Charreaux G, Desbrières P.1998, "Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale", Finance-Contrôle- Stratégie, Vol.1, n°2, pp.57-88.
21. Charreaux G., 1997, "Vers une théorie de la gouvernance des entreprises", in G. Charreaux (Ed.), « Le gouvernement des entreprises », Economica, p.144-145.
22. Charreaux G. 1996, "Pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises", Revue française de gestion, novembre-décembre.pp.50-64.
23. Charreaux G., 1994, "Conseil d'administration et pouvoir dans les entreprises", Revue d'Economie financière, n°31.
24. Ifaci., (2010), « Les challenges de l'audit interne : aujourd'hui et demain », Actes du petit-déjeuner débat, Disponible sur le site : www.ifaci.com/dl.php?...Actes-petit-dej-richard-chambers-22-10-10- VF_1.pdf
25. Rapport Bouton, « Pour un meilleur gouvernement des entreprises cotées », septembre 2002. Version PDF : http://www.medef.fr/staging/medias/upload/1507_FI CHIER.pdf
26. Association Française de la Gestion Financière, Recommandations sur le gouvernement d'entreprise , octobre 2001 .

3- Thèses :

27. ZIANI Abdelhak (2014), « Le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise – Cas des entreprises algériennes » Université Abou Bekr de Tlemcen.
28. SOUROUR AMMAR, « Le rôle de l'auditeur interne dans le processus de gouvernance de l'entreprise à travers l'évaluation du contrôle interne », Institut des Hautes Etudes Commerciales de Sfax.

4- Textes réglementaires & Bonnes pratiques

29. Bank Al Maghrib - Circulaires du Wali de Bank Al-Maghrib - C N° 6/G/2011 du 19 février 2011, 40/G/2007 du 02 août 2007 et la 4/W/2014 du 30 octobre 2014, relatives au **contrôle interne des établissements de crédit**.
30. Bank Al Maghrib - Directive de Bank Al Maghrib, BAM-14-Dir-01-W-2014 du 1er octobre 2014 – relative au **Gouvernance au sein des établissements de crédit**.
31. Bank Al Maghrib – **Rapport annuel sur la supervision bancaire** – Exercice 2016 (2017).
32. Banque des Règlements Internationaux - Comité de Bâle pour la Supervision Bancaire – **l'Audit interne dans les banques et les relations des autorités de tutelle avec les banques** – Août 2001.
33. Banque des Règlements Internationaux - Comité de Bâle sur le contrôle bancaire - **Principes fondamentaux pour un contrôle bancaire efficace** - Septembre 2012.