

***La contribution de l'audit interne à l'amélioration de la gouvernance des banques  
« CPA, BNA, BDL, BNP, AGB, NATIXIS » en Algérie***  
***Internal audit contribution of improvement on banking governance in “ CPA, BNA, BDL, BNP,  
AGB, NATIXIS” in Algeria***

Iness AMOURA <sup>1\*</sup>,

<sup>1</sup> Ecole des Hautes Etudes Commerciales EHEC ALGER(ALGERIE), amouraines02@gmail.com,

Date de réception : 15/09/2021 ;

Date d'acceptation : 26/12/2021

Date de publication : 31/12/2021

**Résumé :**

*Notre étude a pour but de montrer l'importance de l'audit interne en tant qu'instrument au service de la gouvernance des banques.*

*Afin d'établir un état des lieux sur la réalité dans les banques, nous avons mené notre enquête en adoptant une méthodologie basée sur la recherche documentaire et soutenue par des entretiens semi-directifs.*

*Notre recherche nous a permis de découvrir que les banques de notre échantillon appliquent les principes de gouvernance à des nuances variées. Et que la fonction audit interne quant à elle permet de renforcer la gouvernance grâce à des missions méthodiques et structurées qui mènent au succès de l'organisation.*

**Mots-Clés :** Gouvernance d'entreprise ; Audit interne ; régulation bancaire ; banque ;

**Jel Classification Codes :** G20, G21, G28, G30, G34, M42.

**Abstract:**

*The main purpose of our study, is to show the importance of internal audit as a tool at bank's governance hands.*

*In order to establish the facts on the reality of bank's, we concluded our research by adopting a methodology based on documentary research and supported by interviews.*

*Our research found that banks in ours ample apply governance principles to varying degrees, and that the internal audit function strengthens governance through methodical and structured engagements that lead to organizational success.*

**Keywords:** corporate governance, internal audit, banking regulation, bank.

**Jel Classification Codes :** G20, G21, G28, G30, G34, M42.

\* AMOURA Iness

### **Introduction:**

La gouvernance d'entreprise est apparue comme le sujet qui a soulevé le plus de débats en matière de management au cours des trois dernières décennies, conséquence des scandales financiers qui ont bouleversé l'économie mondiale. Afin de pallier aux dysfonctionnements et aux crises engendrées, l'audit interne devient une fonction primordiale et un outil incontournable introduit dans le système de gouvernance.

Dans le secteur bancaire, la gouvernance apparaît comme un thème de plus en plus important car tout comme l'entreprise, la banque devient de plus en plus commerciale, compétitive et en quête de croissance et de rentabilité. En revanche la banque et de par son activité fait face à des risques, ces derniers peuvent provoquer des pertes financières, des sanctions liées au non-respect des règles prudentielles ou des instructions du législateur. C'est là qu'intervient un élément crucial de l'audit interne se place donc au centre du gouvernement de la banque.

La banque occupe une place centrale et où le développement économique d'un pays lui est tributaire. Il est devenu impérieux de mettre en place une gouvernance propre à la banque. Dans son approche contemporaine, la gouvernance repose en partie sur la résolution des problèmes d'asymétrie d'information entre les dirigeants et les actionnaires. Dans cette optique, l'audit semble constituer un facteur clé de résolution de ces conflits d'intérêts en garantissant l'image fidèle des informations financières communiquées.

L'IIA considère que l'audit interne joue un rôle essentiel dans la gouvernance. L'audit interne donne avec objectivité une assurance, des conseils et des points de vue sur l'efficacité et l'efficience des processus de management des risques, de contrôle interne et de gouvernance.

Dans notre étude, nous nous sommes intéressés, d'abord à la place qu'occupe la gouvernance au sein des banques en Algérie, ensuite aux défis et à l'importance de l'audit interne en tant qu'instrument au service de la gouvernance bancaire.

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

« Comment l'audit interne intervient-il dans l'amélioration de la gouvernance bancaire ? »

Dans le but d'apporter des éléments de réponse à notre problématique de recherche nous avons posé l'hypothèse centrale suivante :

« L'audit interne donne avec objectivité une assurance, des conseils sur l'efficacité et l'efficience des processus de management des risques, de contrôle interne et de gouvernance. »

Les objectifs que nous souhaitons atteindre à travers ce travail se résument comme suit :

- Etablir un état des lieux actualisé sur la gouvernance dans le système bancaire algérien,
- Lister les facteurs qui ont rendu primordial la gouvernance bancaire en Algérie,
- Etudier la place qu'occupe la gouvernance bancaire dans les banques de notre échantillon
- Analyser l'application de la gouvernance bancaire dans les banques de notre échantillon.
- Démontrer l'importance de l'audit interne dans le processus de gouvernance.

Afin d'atteindre les objectifs préalablement fixés, et d'établir un état des lieux sur la réalité dans les banques, nous avons mené notre enquête en adoptant une méthodologie basée sur la recherche documentaire et soutenue par des entretiens semi-directifs.

Le recueil des données s'est fait en s'appuyant sur plusieurs sources, ce qui nous a permis d'allier richesse documentaire et rigueur scientifique : La recherche documentaire ; documents officiels (loi, décret, règlement, marché public), rapports annuels des banques, périodiques spécialisés, entretiens et observation directe.

Le terrain étudié se compose de six banques ; trois banques publiques : Crédit populaire d'Algérie, Banque Nationale d'Algérie et Banque de Développement Local ; et trois banques privées : BNP PARIBAS, Arab Gulf Bank et NATIXIS.

Etant donné l'étendue limitée des résultats obtenus via la recherche documentaire, nous avons renforcé notre étude empirique par des entretiens structurés avec les responsables de 4 agences bancaires ainsi qu'avec deux chefs de missions d'audit interne.

Le choix du sujet de recherche s'est fait d'abord pour son originalité, car très peu de recherches ont été réalisées sur ce thème en Algérie.

Pour étudier la gouvernance en banque, nous avons choisi de l'associer à une fonction des plus importantes en banque, à savoir la fonction audit interne, cette dernière permet de maximiser les profits bancaires et garantit la solvabilité financière, des raisons pour lesquelles elle pourrait être au service de la gouvernance bancaire.

L'audit interne joue un rôle essentiel dans la gouvernance. Car elle donne avec objectivité une assurance et des points de vue sur l'efficacité et l'efficience des processus de management des risques, de contrôle interne et de gouvernance.

Enfin nous avons établi un résumé accompagné d'une petite analyse sur recherches qui ont été réalisées et qui se rapprochent de notre sujet de recherche,

Les recherches antérieures sur le thème de gouvernance bancaire en Algérie sont très restreintes, d'ailleurs il n'y a pas de recherches qui traitent le sujet gouvernance bancaire à travers la fonction audit interne, nous les avons résumés ci-dessous :

En 2008, MOULAY Khatir Rachid et BENBOUZIANE Mohamed ont traité le sujet sous un autre angle dans leur article ; la bonne gouvernance un préalable à la modernisation et au développement du système bancaire ; cet article à vocation théorique déduit de son analyse que l'introduction de la formule du gouvernement d'entreprise dans les banques publiques s'avère d'une grande utilité et permet de corriger les insuffisances et situerait les responsabilités de tout un chacun dans les résultats de la banque.

En 2014, BELOUATI SOUMEYA a également abordé le sujet dans son article : la bonne gouvernance dans le système bancaire algérien où elle se propose de montrer la pertinence de la bonne gouvernance dans le système bancaire algérien ; l'article étudie les préalables de la réforme, le développement et la modernisation de la bonne gouvernance dans le système bancaire algérien et conclue que certaines conditions doivent être réunies pour que la gouvernance bancaire puisse contribuer au développement économique en Algérie.

En 2016 LADJOUZI Soumiya a aussi étudié la gouvernance bancaire à travers son article ; la bonne gouvernance bancaire : une condition nécessaire pour le développement économique en Algérie. Dans son article elle reprend les mécanismes de gouvernance bancaire, la réglementation prudentielle, et d'après son analyse il y aurait une corrélation entre bonne gouvernance et performance économique.

En 2019 ; BENHALIMA Imane et MERHOUN Malek ont publié un article intitulé ; L'impact des mécanismes de gouvernance interne et externe sur la performance financière des banques en Algérie, dans lequel ils ont analysé les caractéristiques du conseil d'administration, de la structure de propriété et de la réglementation prudentielle sur la performance financière sur un échantillon composé de 11 banques et les résultats indiquent l'existence d'une relation significative entre les mécanismes de gouvernance et la performance financière des banques.

Plus récemment en Juin 2021, BENHALIMA Abdelkader Aziz, AIBOUD KADA et BOUHEZAM Sid Ahmed dans leur article réglementation et gouvernance bancaire en Algérie : éléments d'analyse des mécanismes interne de gouvernance, étudient par une approche descriptive et analytique les mécanismes internes de gouvernance dans les banques algériennes, leur étude met en exergue l'évolution du système bancaire Algérien depuis les années 90, expliquent comment la banque centrale d'Algérie a procédé à la mise en place des mécanismes de surveillance des banques ils stipulent que la gouvernance dans le système bancaire algérien se concrétise à travers les relations reliant les structures du pouvoir à l'intérieur de la banque à savoir ; l'organe exécutif (dirigeants), l'organe délibérant (conseil d'administration) et le comité d'audit qui peut être instaurée par l'organe délibérant pour l'aider à exercer ses fonctions. Leur article aborde de manière générale la gouvernance du système bancaire algérien.

## **I- Cadre conceptuel de la recherche :**

### **I-1- Audit interne et gouvernance d'entreprise de quoi s'agit-il ?**

#### **I-1-1- Définition du concept « Audit interne »**

La notion de l'audit est ancienne dont l'objectif était de vérifier et protéger les états financiers. C'est pour quoi la mission d'audit a été longtemps liée à la Cour des comptes. Comme disait (MIKOL, 2000), il s'agit d'une mission de vérification comptable. Cependant, l'audit interne s'est développé et a pu acquérir une grande maturité. Il est appréhendé désormais comme synonyme d'objectivité, d'efficacité et d'outil d'aide à la prise de décision et ce grâce aux recommandations dont il est la source. « L'audit est le contrôle des contrôles » (WEIL, 2007) ce qui signifie qu'il devrait mesurer et évaluer l'efficacité du système de contrôle interne au sein de l'entreprise (LAMKARAF, 2020)

L'institut français de l'audit et du contrôle interne définit l'audit comme étant « une activité indépendante et objective qui donne a une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, il lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant par une approche systématique et méthodique, ces processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise en faisant des propositions pour renforcer son efficacité »<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Traduction de la définition de l'IAA (The Institute of Internal Auditors), de son adaptation par le conseil d'administration de l'IFACI (institut français de l'audit et du contrôle internes) depuis 2002.

L'audit interne a pour principale mission d'accroître et de préserver la valeur de l'organisation en donnant avec objectivité une assurance, des conseils et des orientations fondés sur une approche par les risques (Comité d'harmonisation de l'audit interne de l'Etat, 2018).

### **I-1-2- Définition du concept « Gouvernance d'entreprise »**

La forte médiatisation de la gouvernance d'entreprise pourrait suggérer qu'il ne s'agit que d'un effet de mode, en revanche, ses origines remontent à la séparation de la propriété et du pouvoir dans les entreprises appelées firmes autrefois. Dès la fin du 17<sup>ème</sup> siècle, Adam SMITH révèle déjà que la diffusion extrême du capital dégrade les performances économiques de l'entreprise et que les gestionnaires non propriétaires sont moins efficaces que ceux qui gèrent leur propre entreprise.

La problématique de la gouvernance est souvent expliquée par les enjeux de la séparation entre le capital et le contrôle (Berle & Means, 1932). Elle explique la nature de la relation qui lie les différentes parties prenantes notamment les dirigeants et les actionnaires, cela détermine la capacité de la firme à créer de la valeur et constitue alors un levier important de sa croissance (Caby & Hirigiven., 2005)

Le concept de gouvernance a donné naissance à plusieurs définitions, nous retiendrons la plus célèbre proposée par Charreaux (Charreaux, 1997) selon laquelle la gouvernance d'entreprise est « l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit qui gouvernent leur espace discrétionnaire ».

Selon l'Institute of Internal Auditor (IIA), la gouvernance d'entreprise est définie comme étant « la combinaison des processus et des structures mises en œuvre par le conseil d'administration afin d'informer, de diriger et de surveiller les activités de l'organisation en vue de réaliser ses objectifs » (IIA, 2009).

### **I-1-3- Gouvernance dans le secteur bancaire**

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

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

Les caractéristiques de la gouvernance bancaire :

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

## **I-2- L'importance du rôle de l'audit interne dans le processus de gouvernance**

Suite aux séries des scandales financiers ayant secoué les milieux d'affaires, notamment, et l'accroissement des mouvements de défense des droits des actionnaires, un courant d'opinion sur la gouvernance d'entreprise s'est développé aux Etats-Unis, en Europe et au Japon, considérant que ces scandales sont dus à l'inefficacité des systèmes de contrôle interne.

En effet, des lois imposent de nouvelles obligations en matière de contrôle interne en considérant ce dernier comme un enjeu majeur de la gouvernance de l'entreprise et une responsabilité accrue des plus hauts responsables des entreprises. Par ailleurs, et pour satisfaire aux obligations légales, la fonction d'audit interne a un rôle fondamental à jouer dans le processus de préparation du rapport sur le contrôle interne. En effet, la norme de fonctionnement 2120 sur le contrôle stipule que « l'audit interne doit aider l'organisation à maintenir un dispositif de contrôle interne approprié en évaluant son efficacité et son efficience et en encourageant son amélioration continue ». De plus, sur la base des résultats de l'évaluation des risques, l'audit interne doit évaluer la pertinence et l'efficacité du dispositif de contrôle portant sur la gouvernance d'entreprise (EL HILALI & BENLAKOUIRI).

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

En définitive, les contrôles à réaliser par l'auditeur 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 (EL HILALI & BENLAKOUIRI).

## **II- Application de l'audit à l'international Versus en Algérie :**

Les premières orientations en la matière ont été fixées par le comité de Bâle qui avait 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 » ; ces deux documents portent sur la contribution des auditeurs internes à l'efficacité continue du système de contrôle interne. Leurs champs d'application n'intervient pas dans les tâches assurées par la direction telles que la conception, la mise en œuvre, le maintien et la documentation du contrôle interne.

Toujours dans le but de bien encadrer le déroulement des missions d'audit, de nombreuses lois ont été émises sur le plan international, à savoir : la loi Sarbane-Oxley Act (SOX) aux Etats-Unis en juillet 2002 et la loi sur la sécurité financière (LSF) en France en août 2003 qui mettent l'accent sur le renforcement des systèmes de contrôle interne.

### **II-1- Application de l'audit dans le contexte algérien :**

En Algérie, avec l'ouverture de l'économie, la mise en adéquation du plan comptable national est en cours de s'inscrire dans la tendance générale de l'environnement international marquée par l'adoption progressive des règles prudentielles.

Avant 1988, La fonction d'audit en Algérie était peu connue, confusion souvent faite entre audit et contrôle, réticence et appréhension des gestionnaires vis-à-vis des missions de contrôle externe à caractère répressif. Dès 1988 et selon l'article 4 de la loi 88/01 du 12 janvier 1988 qui, dans le cadre de la direction planifiée de l'économie, cette loi définit les entreprises publiques économiques et

énonce les principes généraux régissant leur fonctionnement. Ce texte détermine notamment le rôle des fonds de participation gérant les actions émises par les entreprises publiques économiques, la création, le fonctionnement, le contrôle et la liquidation des entreprises publiques économiques. Enfin, cette loi énumère et classe les établissements publics et autres groupements (Secrétariat général du gouvernement, Algérie, 1988).

**En 1989**, suite à la signature d'une convention Algéro-française des sessions de formation en audit comptable et financier ont débuté, puis en 1993 l'association des auditeurs consultants internes algériens a été créée ;

**1998** : note n°36/STP/DPE/97 du 17 février émanant du délégué aux participations de l'état : « mise en place des structures d'audit internes performantes » ;

**2002** : règlement de la banque d'Algérie n°02/03 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers ;

**2003** : directive du chef du gouvernement pour finaliser la mise en place des dispositifs d'audit et de contrôle ;

**2007** : instruction pour la mise en place au niveau de chaque EPE d'une structure d'audit et de contrôle interne.

Après avoir passé en revue les travaux antérieurs tant théoriques qu'empiriques, il en ressort que la fonction d'audit interne en Algérie balbutie encore, l'absence de la fonction d'audit dans certaines entreprises, une dimension très limitée se résumant à la comptabilité seulement dans d'autres.

Cependant l'avenir de cette fonction s'annonce prometteur, car le management des sociétés algériennes est sur le chemin de l'excellence induite par l'ouverture du marché international, l'installation des grands cabinets d'audit en Algérie ainsi que le développement d'un mouvement associatif qui œuvre à donner un plus à la fonction.

## **II-2- Audit interne à travers les théories de la gouvernance :**

Plusieurs théories de la firme peuvent être mobilisées pour comprendre la relation audit interne/gouvernance d'entreprise : la théorie de l'agence et la théorie des coûts de transaction.

### **II-2-1- Théorie des coûts de transaction :**

Pour les théoriciens des coûts de transaction Coase en 1937 et Williamson en 1975, l'entreprise contrairement au marché, apparaît comme le mode d'organisation qui permet de réaliser des économies sur les coûts de transaction. En effet, « ce qui distingue les entreprises des marchés, c'est la capacité qu'ont les entreprises à internaliser certaines transactions et à les réaliser à un coût moindre que si elles avaient dû se dérouler sur les marchés ». Pour toutes ces raisons, les dirigeants des entreprises surtout les grandes, ont été amenés à internaliser l'essentiel de leurs travaux d'audit légal grâce à la création des services d'audit interne à travers le recrutement des auditeurs, salariés de l'entreprise et afin de transférer à ces derniers la réalisation des travaux de vérifications et de contrôle de conformité car le recours aux auditeurs externes était générateur de coûts élevés pour la firme. C'est donc le souci d'économies qui fut à l'origine de la création de la fonction d'audit interne dans les grandes entreprises, après la crise de 1929.

Appliquée à la gouvernance de l'entreprise, la théorie des coûts de transaction offre ainsi une pertinente justification de la création des services d'audit interne dans les entreprises. Ainsi, la fonction d'audit interne apparaît comme le cadre institutionnel propice à une bonne gouvernance dans la mesure où il permet une réduction des coûts et par conséquent une amélioration des performances. En définitive, il apparaît que l'audit interne joue un rôle majeur dans la gouvernance d'entreprise, ce qui a été confirmé à travers les théories mobilisés ci-dessus et les recherches des auteurs dans le domaine.

### **II-2-2- Théorie de l'agence :**

On attribue la paternité de la théorie de l'agence à Jensen et Meckling en 1976. Ces derniers considèrent la firme comme un nœud de contrat, la relation d'agence apparaît lorsqu'une personne confie la gestion de ses propres intérêts à une tierce personne. Autrement dit, les actionnaires (le principal) lèguent la gestion de leur capital financier aux dirigeants de l'entreprise (agents). Cette relation contractuelle est une source de conflits d'intérêts, l'audit apparaît dans ce cadre, comme le mécanisme de contrôle et de surveillance du comportement de l'agent susceptible de supporter au principal des coûts d'agence.

En effet, les mécanismes de gouvernance ont pour objet de sécuriser non seulement l'apport des actionnaires, mais également l'ensemble des transactions qui sont effectuées entre l'entreprise et les différentes parties prenantes d'une façon très générale, l'environnement sociétal (Charreaux, 1997).

De plus, parmi les conflits d'intérêts susceptibles de s'élever entre les actionnaires et les dirigeants, l'approche actuelle de la gouvernance de l'entreprise met en priorité la résolution du conflit engendré par le déséquilibre informationnel existant entre l'agent et le principal. Par conséquent l'audit interne, rattaché au comité d'audit, lorsqu'il existe, a un rôle fondamental à jouer au sein de la gouvernance de l'entreprise, dans la réduction de cette asymétrie d'information. Par ailleurs, (Gramling & Myers, 2006), distinguent quatre composantes dans la gouvernance de l'entreprise : l'audit externe, le comité d'audit, le management et la fonction d'audit interne. Cette dernière entretient avec chacune des composantes des relations qui ont pris une importance élevée depuis l'adoption des lois américaine et française, notamment dans l'évaluation et l'amélioration du dispositif de contrôle interne. Ainsi, l'audit interne semble comme une fonction ressource. Toutefois, cette valeur est contingente de sa qualité. De ce fait, il paraît intéressant d'apprécier le rôle de cette fonction dans la gouvernance de l'entreprise au niveau de la réduction des asymétries d'informations et au niveau du management des risques.

La théorie de l'agence a conclu que l'audit interne est l'un des principaux mécanismes de contrôle qui peut réduire les risques des conflits d'intérêts entre dirigeants et actionnaires.

## **III- Méthodes, outils et mesures de recherche:**

### **III-1-Méthode d'investigation :**

Nous nous sommes intéressés, dans le cadre de notre étude, aux défis et à l'importance de l'audit interne en tant qu'instrument au service de la gouvernance des banques et à l'analyse de sa contribution dans l'amélioration de la gouvernance, après avoir fait le tour de la littérature portant sur le sujet, ses finalités, ses pratiques et ses recommandations, nous tenons à mener notre enquête afin d'établir un état des lieux sur la réalité dans les banques en Algérie.

Pour mener à bien notre étude, et dans le but d'apporter des éléments de réponse à notre problématique de départ, nous avons opté pour une méthodologie qui se base sur plusieurs sources nous permettant



d'allier richesse documentaire et rigueur scientifique : La recherche documentaire, documents officiels (loi, décret, règlement, marché public), rapports annuels des banques, périodiques spécialisés, entretiens et observation directe.

### **III-2- Recueil des données :**

Le terrain étudié se compose exclusivement des banques œuvrant sur le marché Algérien, pour réaliser notre analyse nous sommes basés sur un échantillon de quatre banques, deux privées et deux publiques, que nous présentons ci-dessous :

- **Banques publiques :** Banque Nationale d'Algérie, Banque de Développement Local.
- **Banques privées :** BNP PARIBAS, Arab Gulf Bank.

Les autres banques apprenant au marché algérien qui ne sont pas incluses dans notre étude pour raison d'indisponibilité des données. Les banques islamiques ont également été écartées par rapport au comité de la Chariaa dont les autres banques n'en disposent pas. Il est à noter que l'ensemble des banques sélectionnées sont opérationnelles durant la période sur laquelle s'est déroulée notre étude.

Après avoir constitué notre échantillon, nous avons examinés les rapports annuels, les documents de référence, les sites internet des banques, les documents officiels, périodiques et documents statistiques pour compléter les données relatives à la gouvernance, et ainsi préparer le guide d'entretien.

#### **III-2-1- Documentation et informations publiées :**

Elle englobe les rapports annuels, les documents de référence, les sites internet des banques, les documents officiels, périodiques et documents statistiques, à partir de ces éléments, nous avons pu extraire les principales caractéristiques des organes de gouvernance en banques, ainsi que leur structure et leurs activités.

#### **III-2-2- Entretiens :**

Etant donné l'étendue limitée des résultats obtenus via la recherche documentaire, nous avons renforcé notre étude empirique par des entretiens structurés avec les responsables de 4 agences bancaires ainsi qu'avec deux chefs de missions d'audit interne.

A cet égard, un guide d'entretien a été élaboré à partir de notre question de recherche. Les entretiens menés portent essentiellement sur:

- La place qu'occupe la gouvernance au sein des agences bancaires,
- Comment l'audit interne permet d'améliorer la gouvernance au niveau des banques ?

### **IV-Résultats :**

#### **IV-1- La gouvernance dans le système bancaire algérien :**

S'exprimant en marge de "la Conférence nationale sur le plan de relance pour une nouvelle économie" qui a réuni le gouvernement et les partenaires socioéconomiques, M. Benabderrahmane a précisé que le ministère œuvre à "la modernisation efficace du secteur" et "le secteur a engagé la phase finale des

réformes visant à développer la gouvernance et changer la méthodologie et les modes de fonctionnement des banques publiques et de la Bourse", exprimant, à ce titre, son souhait de voir les opérateurs algériens accéder au domaine bancaire, à travers la création de banques privées (www.aps.dz, 2021)

La banque est le principal noyau de financement de l'économie, une bonne gouvernance bancaire induit une santé et une croissance durable de l'économie et une allocation efficiente de l'épargne.

L'Etat algérien s'est engagé dans un vaste programme de réformes du secteur financier, celui-ci rigide est obsolète, est l'objet des critiques des investisseurs étrangers comme des simples citoyens. L'introduction de la formule du gouvernement d'entreprise dans les banques, notamment publiques peut s'avérer d'une grande utilité et permettrait de corriger beaucoup d'insuffisances et situerait les responsables de chacun dans les résultats de la banque.

Une bonne gouvernance est devenue un objectif en soi et elle est un préalable au succès des mesures des réformes économiques.

#### **IV-1-1- Les facteurs qui ont rendu primordial la gouvernance bancaire en Algérie :**

Nous les résumant dans les points ci-dessous :

- Mondialisation de l'économie et compétitivité des nations ;
- Globalisation des échanges économiques et financiers ;
- Ampleur de la corruption et de la bureaucratie dans le pays ;
- Faillites des banques telles que : EL KHALIFA BANK, BCIA, AIB et L'UNION BANK
- Absence de transparence ;
- Nécessité de moderniser le système bancaire en appliquant les principes de Bâle.

L'avant projet de la loi de finance 2020 propose une réforme de la gouvernance des banques publiques nationales (le matin d'Algérie).

« Cette proposition de réforme s'inscrit dans le cadre de la consolidation des efforts de modernisation du système bancaire et financier initiés par notre pays en soutien au développement économique ; Cette proposition, poursuit la même source, fait suite à un « diagnostic approfondi », mené sous la supervision du ministre des Finances, lequel a révélé la nécessité de réformer la gouvernance des banques publiques, selon les standards internationaux en vigueur, compte tenu des défis auxquels font face ces banques en termes de rendement, d'efficacité, de gestion et d'approches prospectives ».

La réforme de la gouvernance concerne, la professionnalisation des Conseils d'administrations des banques publiques, par l'intégration de membres indépendants choisis sur la base de leur professionnalisme, de leur maîtrise des services bancaires, financiers et économiques et de la technologie numérique, tout en séparant le rôle du Conseil d'administration de celui de Directeur général exécutif, chargé de la gestion opérationnelle de la banque, précise la même source. Il s'agit également de développer des systèmes efficaces de contrôle des performances financières de l'Etat et de renforcer la transparence et la production de données sur les politiques de développement.

#### **IV-2- Réalité sur les mécanismes de gouvernance des banques étudiées :**

##### **IV-2-1- La composition de la structure organisationnelle :**

Les réponses issues des entretiens sont résumées dans le tableau ci-dessous :

**Tableau n°1: La composition de la structure organisationnelle des banques sélectionnées en Algérie, Janvier-Avril 2021.**

Les organes de la gouvernance	BNP	AGB	NATIXIS	BNA	BDL	CPA
Conseil d'administration	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Comité d'audit	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Administrateurs indépendants	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Comité de risque	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Non
Comité de surveillance / sécurité financière	Oui	Non	Non	Non	Oui	Non
Comité exécutif	Non	Oui	Non	Non	Oui	Oui
Comité de gouvernance	Non	Oui	Non	Non	Non	Non
Comité de nomination et de rémunération	Non	Oui	Oui	Non	Oui	Non

Source: établi par nous-mêmes

**IV-2-2- Les caractéristiques du conseil d'administration****Tableau n°2: les caractéristiques du conseil d'administration**

	BNP	AGB	NATIXIS	BNA	BDL	CPA
La taille du CA	6	7	16	8	9	7
Présence des administrateurs indépendants	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Présence des femmes	Non	Non	Oui	Non	Oui	Oui
Dualité des fonctions du président et du D-général	Non	Non	Non	Oui	Oui	Non

Source: établi par nous-mêmes

**IV-2-3- les principes de gouvernance dans les banques Algériennes :**

Le principal rôle du conseil d'administration dans les banques et établissements financiers est de protéger les déposants. L'autre rôle consiste à accorder des crédits à l'économie, à l'investissement.

Ce qui se passe en Algérie, c'est que 50% de l'argent des déposants sont transformés en crédits à l'économie. Reste la moitié qui n'est pas transformée en crédits à l'économie, en investissements. Notre défi est d'avoir un système bancaire qui joue ce rôle de transformer cette moitié en investissements. Il y a des éléments du débat. L'environnement de l'entreprise est devenu un environnement concurrentiel. Le principal outil d'analyse est la base de données sur les entreprises. Les entreprises sont obligées de déposer leurs comptes sociaux au CNRC. Il faut que le CNRC mette à la disposition des utilisateurs cette base de données. C'est cette base de données qui permet aux banques notamment de faire leurs calculs avant d'accorder tel ou tel crédit à telle ou telle entreprise. Il faut que le CNRC joue son rôle en la matière. Les banques n'ont donc pas aujourd'hui la matière première pour analyser les dossiers de crédits (KERRAR, 09).

### **IV-3- La place de la gouvernance dans les banques étudiées :**

#### **IV-3-1- La gouvernance au sein de BNPPARIBAS :**

Le comité exécutif est chargé de mettre en œuvre les orientations stratégiques de la banque et d'assurer sa bonne gestion opérationnelle.

Son conseil d'administration est composé de 6 administrateurs, nommés par l'assemblée générale conformément au droit algérien, et en respect de la politique de gouvernance d'entreprise du groupe BNPPARIBAS selon les principes majeurs suivants :

- ✓ Remplir certaines missions clés,
- ✓ Assurer la supervision des risques,
- ✓ être garant de la gouvernance de la société,
- ✓ assurer une évaluation du fonctionnement de la banque et de son efficacité.

Le conseil d'administration, compte 3 comités adjacents, qui sont : le comité d'audit, le comité de sécurité financière, et le comité du crédit et des risques.

Lors de notre entretien avec le directeur d'une agence, ce dernier a déclaré que la gouvernance occupe une place de choix au sein de la banque, vis-à-vis des actionnaires d'une part et du régulateur de l'autre.

« La gouvernance est une notion très importante, raison pour laquelle j'aime bien cette thématique, les bonnes pratiques de l'audit font qu'à chaque mission le plan ou la structure de l'audit doit se faire au minima sur 4 volets importants :

- ✓ encadrement procédural,
- ✓ dispositif de contrôle mis en place,
- ✓ qualité et fiabilité des outils utilisés,
- ✓ processus et aspects opérationnels.

Les deux premiers volets rentrent dans le cadre de la gouvernance.

La gouvernance de chaque métier s'améliorera, ce qui conduit inéluctablement à l'amélioration de la gouvernance globale.

En général, les banques privées sont très à cheval niveau gouvernance et audit, j'ai moi-même travaillé au sein d'une banque publique et maintenant je suis dans une banque privée et je peux vous dire que c'est que maintenant que je bénéficie d'une meilleure formation, j'estime que les banques privées sont des références en matière de procédures, de méthodologie et d'audit.

#### **IV-3-2- La gouvernance au sein de AGB :**

Le responsable d'agence avec qui nous avons eu notre entretien nous confirme l'importance de la gouvernance à travers l'explication des rôles des comités déclinés comme suit :

Son conseil d'administration est composé de 7 administrateurs, les postes de président et du directeur général ne sont pas occupés par la même personne,

Le conseil d'administration dispose d'un comité de gouvernance, qui s'occupe de :

- ✓ Examiner les lois et règlements,
- ✓ Recommander les changements liés à la gouvernance,
- ✓ Recommander la création des attributions du comité de gouvernance,
- ✓ S'assurer de la mise en place d'un organigramme adéquat et de l'existence des descriptions des postes de travail adaptées.

#### **Comité de nomination et de rémunération :**

- ✓ Propose, nomme et met fin aux mandats des membres du conseil d'administration et du directeur général,
- ✓ Évalue l'efficacité du conseil d'administration et de la direction,
- ✓ S'assure de l'adéquation de la politique de rémunération et son alignement à la stratégie de la banque.

#### **Comité d'audit :**

- ✓ Assiste le conseil d'administration dans ses tâches relatives à la qualité des états financiers de la banque et de leur audit,
- ✓ S'assure de l'adéquation du dispositif de contrôle interne ainsi que la conformité aux lois, règlements, politiques et procédures internes.

#### **Comité exécutif :**

- ✓ Approuve les offres de crédits dépassant la limite déléguée à la plus haute autorité de crédit accordée à la Direction de la Banque.

#### **Comité de Risque :**

- ✓ Évalue les risques de la banque, assure l'efficacité de l'organisation de gestion des risques, approuve les politiques de gestion des risques et les limites proposées par la Direction de la banque,
- ✓ Surveille la conformité de la banque à toutes les lois et règlements en vigueur,
- ✓ Revoit la structure organisationnelle du département de gestion des risques, assure son indépendance et fournit les ressources nécessaires pour le respect de ses responsabilités,
- ✓ Suit les activités de gestion des risques de crédit, de marché, de liquidité, opérationnels juridiques et autres.

#### **IV-3-2- La gouvernance au sein de Natixis Algérie :**

Le conseil d'administration de la banque se constitue de 16 membres, séparation de pouvoirs entre le président et le directeur général, le CA se charge de la nomination et de la révocation du directeur général ou le cas échéant d'un ou de plusieurs directeurs généraux délégués.

##### **Le comité d'audit :**

Se réunit au moins une fois par trimestre, ses principales missions sont :

- ✓ Assister le conseil d'administration dans son rôle d'établissement des comptes et du rapport de gestion,
- ✓ Examiner les comptes annuels, semestriels et trimestriels, sociaux et consolidés, ainsi que les projets de budget.

##### **Le comité de risque :**

se réunit au moins une fois par trimestre, ses missions sont :

- ✓ Emettre un avis sur le choix ou le renouvellement des commissaires aux comptes et examine les programmes d'intervention, les résultats de leurs vérifications et leurs recommandations ainsi que toutes les suites données à ces dernières ;
- ✓ Donner un avis sur les procédures mises en place, assurer le respect de la réglementation ainsi que le suivi du contrôle des risques,
- ✓ Veiller au suivi des conclusions des missions de l'inspection générale et de l'autorité de contrôle prudentiel,
- ✓ Viser le programme annuel de l'audit interne.

##### **Le comité de rémunération :**

- ✓ Le niveau et les modalités de rémunération du président du conseil d'administration, et du directeur général, y compris les avantages en nature,
- ✓ La revue annuelle de la politique de rémunération notamment des professionnels de marché.

#### **IV-3-3- La gouvernance au sein de la BDL :**

Le conseil d'administration se compose de 9 membres, dualité des fonctions du président et du directeur général. En appui au conseil d'administration la banque est structurée en comités ;

- ✓ Le comité d'audit,
- ✓ Le comité exécutif,
- ✓ Le comité de contrôle interne,
- ✓ Le comité des ressources humaines,
- ✓ Le comité de trésorerie,
- ✓ Le comité de sécurité informatique,
- ✓ Le comité de recouvrement des créances,
- ✓ Le comité monétique,
- ✓ Le comité de commerce extérieur,
- ✓ Le comité de crédit central.

Malgré l'existence de tous ces comités, la gouvernance des banques publique en Algérie est très en retrait comparativement aux banques privées. Ça manque grandement de bonnes pratiques et de bonnes compréhensions, en terme d'audit, c'est tout autre ce n'est pas la même valeur qui est accordée à cette structure.

#### **IV-3-3- La gouvernance au sein de la BNA :**

Le conseil d'administration est composé de 8 administrateurs, cumul des fonctions du président et du directeur général,

- ✓ Comité exécutif,
- ✓ Comité d'audit,
- ✓ Comité de trésorerie et des marchés financiers.

Nous constatons une réelle amélioration de la gouvernance ainsi que de la performance de la banque grâce à la fonction « audit interne » car ce contrôle périodique opérer en moyenne tous les 3 mois aux seins de nos agences permet notamment pour nous les managers de relever les points faibles de notre organisation, permet aux équipes d'éviter des erreurs, et prévient des risques auxquels nous pouvons être confrontés.

#### **IV-3-3- La gouvernance au sein du CPA :**

Conseil d'administration à sa tête le président directeur général (dualité des fonctions), composé de 8 membres,

- ✓ Pour ce qui est de l'audit, contrôle et supervision au sein de notre banque, suite aux recommandations de la banque d'Algérie, nous avons entamé des travaux de réforme du processus de surveillance prudentielle par le développement d'une approche de contrôle basée sur les risques.
- ✓ L'objectif ainsi escompté consiste à évaluer l'adéquation des fonds propres et de la liquidité des banques et établissements financiers eu égard à leurs profils de risques, aussi bien dans des conditions normales que stressées pour mener vers une meilleure gouvernance.
- ✓ Les dispositifs de contrôle interne et ceux relatifs à la lutte anti-blanchiment déployés par la banque ont gagné en maturité, d'où une meilleure maîtrise des processus d'exécution des opérations, d'où l'importance des rôles joués par l'audit ainsi que les autres niveaux de contrôle qui soit permanent ou périodique dans l'amélioration du processus de gouvernance.

#### **V- Discussion :**

Cette partie fait état des résultats des entretiens menés auprès des personnes interrogées. L'étude des données explore chaque interview à travers les deux lignes directrices de l'entretien. Cette partie reprend les sujets abordés lors des interviews et détaille les points de vue recueillis grâce au guide d'entretien :

Point de départ, l'impression des interviewés après avoir présenté le sujet de recherche, prenant une phrase témoin d'un responsable d'audit interne d'une banque privée : « Votre sujet est très intéressant, en choisissant l'audit pour arriver à une bonne gouvernance c'est très parlant, et très juste, et c'est un point sur lequel chaque institution doit s'appuyer ».

#### **I. 1<sup>er</sup> AXE : Vers un développement du secteur bancaire**

« Le système économique du pays en ce moment est totalement instable; la banque à subit des pertes, d'où l'importance d'instaurer un véritable système de régulation prudentielle, afin d'assurer une certaine stabilité au système bancaire ».

I.1. Les actions menées

- Réforme imposée par le comité de Bâle,
- Application progressive des règles prudentielles Bâle I, Bâle II, Bâle III, concernant notamment les fonds propres et le niveau de liquidité,
- Instructions provenant de la banque d'Algérie, encadrant le secteur bancaire et le soumettant à certaines exigences, restrictions et directives,

I.2. Les acteurs concernés :

Les acteurs institutionnels, le top management des banques.

## II. 2ème AXE : Une orientation basée sur la gouvernance

II.1. Stratégie appliquée par les banques :

Certaines banques ont procédé à la mise en place d'un comité d'audit chargé de l'examen des lois et règlements, de recommander les changements liés à la gouvernance.

S'assure de la mise en place d'un organigramme adéquat et de l'existence des descriptions de postes de travail adaptées.

Aborder de façon plus approfondie la stratégie globale de la banque et de ses métiers, et de partager la vision de la direction générale.

### II.2. Une amélioration de la gouvernance basée sur la fonction « audit interne »

Les auditeurs interviewés ont tous insisté sur ce point « L'audit interne représente un organe indépendant au sein de la banque, autonome vis à vis de la direction générale, et du conseil d'administration. »

« L'audit interne est un organe de contrôle et de supervision au service de la gouvernance, à travers la détection, la prévention des risques »

« L'audit interne fait partie du dispositif du contrôle interne mis en place au sein d'une banque, il constitue généralement la 3ème ligne de défense »

« C'est un contrôle qu'on appelle périodique et non permanent, car il intervient suivant un plan d'audit propre à lui et de manière périodique »

Donc ; le plan d'audit est construit par la structure d'audit sur la base d'un diagnostic annuel effectué dans le but d'identifier les principaux risques, nécessitant une couverture, ce même diagnostic se construit suite à :

- ✓ Des entretiens avec le top management de la banque, et les principaux managers qui détiennent une bonne visibilité sur l'activité,
- ✓ La capitalisation sur les différentes missions faites auparavant qui ont relevés des fragilités,
- ✓ Attentes du management.



« Les dirigeants ne dictent pas ce que l'audit doit faire, car cette dernière est une structure indépendante, mais nous dirons que l'audit prend en considération l'avis du management, afin d'être en phase avec les préoccupations des dirigeants. »

« L'audit juge lui-même s'il va diligenter sur tel ou tel périmètre ou pas »

« L'audit interne formule les recommandations pour faire face aux risques et fait un suivi de la mise en œuvre de ces recommandations »

Le conseil d'administration ainsi que les dirigeants obtiennent grâce aux missions d'audit des rapports faisant état de la gestion et de la situation financière de la banque, de l'efficacité et l'efficience des principaux processus et systèmes en place, de gestion des risques et de contrôle interne et des risques financiers auxquels elle fait face, ces rapports permettent indéniablement une amélioration de la gouvernance.

### **Conclusion :**

L'audit interne donne des points de vue et agit comme un catalyseur permettant à la direction et au conseil d'administration de mieux comprendre les processus et les structures de gouvernance.

La mise en perspective de la gouvernance, des risques et des dispositifs de contrôle par l'audit interne suscitent des changements positifs et des innovations au sein de l'organisation. Elle renforce la confiance dans l'organisation et permet de prendre des décisions avisées. De plus, un audit interne performant peut avoir la maturité nécessaire pour proposer à l'organisation une vision proactive en identifiant les tendances et en attirant l'attention sur les défis émergents, avant qu'ils ne se transforment en crises.

Les relations basées sur une confiance mutuelle et sur des interactions fréquentes et pertinentes avec le responsable de l'audit interne permettent de conforter un soutien solide de la direction et du conseil d'administration envers l'audit interne.

L'audit interne renforce la gouvernance grâce à des missions fondées sur une approche par les risques qui donnent une assurance et des points de vue sur les processus et structures qui mèneront au succès de l'organisation. À mesure que les risques augmentent et deviennent plus complexes, le rôle de l'audit interne est susceptible de s'étendre à d'autres domaines, tels que la gouvernance des risques, la culture et les comportements, la durabilité, et d'autres indicateurs de reporting extra-financiers.

Alors que les organisations font face à un éventail croissant de risques générés par les nouvelles technologies, le contexte géopolitique, la cybersécurité et les innovations de rupture, un audit interne dynamique et agile peut être une ressource indispensable pour renforcer une gouvernance saine.

### Références :

1. (2021, mars 09). Récupéré sur [www.aps.dz](http://www.aps.dz): <https://www.aps.dz/economie/108758-finances-le-programme-de-reformes-pour-le-developpement-de-la-gouvernance-est-dans-sa-phase-finale>.
2. Caby, & Hirigiven. (2005). *gouvernance bancaire cooperative*.
3. Charreaux, G. (1997). *Vers une théorie de gouvernance de l'entreprise*. .
4. EL HILALI, K., & BENLAKOUIRI, A. (s.d.). l'audit interne: un outil au service de gouvernance d'entreprise. *REVUE DE CONSOLIDATION COMPTABLE & MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE*, pp. 4-6.
5. Gramling, A., & Myers, P. (2006). *Internal Auditing's Role in ERM*. *Internal Auditor April*. 52-62.
6. IIA. (2009). « *Internal Professional Practices Framework (IPPF)* ». .
7. KERRAR, L. (09, mars 2021). *Liberte Algerie*. Récupéré sur [Vers un code algérien de gouvernance des banques: 16](https://www.liberte-algerie.com/dossier-economique/vers-un-code-algerien-de-gouvernance-des-banques-108324/print/1). KERRAR, L. (s.d.). [Vers un code algérien de gouvernance des banques](https://www.liberte-algerie.com/dossier-economique/vers-un-code-algerien-de-gouvernance-des-banques-108324/print/1). Consulté le <https://www.liberte-algerie.com/dossier-economique/vers-un-code-algerien-de-gouvernance-des-banques-108324/print/1>
8. LAMKARAF, I. (2020, Janvier 14). La Contribution de l'Audit Interne à l'Amélioration de la Gouvernance des Entreprises Privées au Maroc. . *Revue Internationale des Sciences de Gestion* , p. 1014.
9. MIKOL, A. (2000). *formes d'audit: Encyclopédie de comptabilité, Contrôle de gestion et Audit*. PARIS: Economica.
10. Secrétariat général du gouvernement, Algérie. (1988). *Journal officiel, no 2, du 13 janvier 1988, Secrétariat général du gouvernement, Algérie (consulté le 05/02/2021 à 10 :50am)*, 18-23.
11. WEIL, M. (2007). *L'audit stratégique: qualité et efficacité des organisations*. . PARIS: AFNOR.