

## **Le contrôle interne et la gestion des risques bancaires : cas des banques marocaines**

### **Internal control and banking risk management: the case of Moroccan banks**

**HERTOUCH Afafe**

Doctorante chercheuse

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Kénitra (ENCGK)

Université Ibn Tofail - Maroc

Laboratoire de Recherche en Sciences de Gestion des Organisations (RSGO)

**Hertouch.afafe@gmail.com**

**ACHIBANE Mustapha**

Enseignant chercheur

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Kénitra (ENCGK)

Université Ibn Tofail - Maroc

Laboratoire de Recherche en Sciences de Gestion des Organisations (RSGO)

**achibm@hotmail.com**

**Date de soumission** : 07/05/2020

**Date d'acceptation** : 30/06/2020

**Pour citer cet article** :

HERTOUCH A. & ACHIBANE M. (2020) « Le contrôle interne et la gestion des risques bancaires : Cas des banques marocaines », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 4 : numéro 2 » pp : 899 - 917

## Résumé

Le fondement de base de l'activité bancaire est la gestion des risques. Ces risques émanent principalement de la relation entre les agents à besoin de financement et ceux à capacité de financement. Cette relation est caractérisée par une asymétrie d'information et une incertitude majeure relative au comportement des agents à besoin de financement. Ces agents peuvent développer un comportement nuisible vis-à-vis des autres agents économiques. Ce comportement se matérialise par une logique d'insolvabilité. D'où, l'émergence du risque bancaire. Ce risque peut être à l'origine d'une crise financière et par conséquent d'une crise systémique. Pour y faire face, les autorités de tutelle, dans le cadre de la gestion prudentielle des risques bancaires, n'ont cessé de renforcer le dispositif prudentiel. Dans ce sens, ils ont imposé aux établissements de crédit, conformément aux recommandations des accords de Bâle II, de mettre en place un système de contrôle interne. Néanmoins, la multiplication des dysfonctionnements au sein du système financier international a montré l'incapacité de ce dispositif prudentiel à prévoir et gérer les différents risques bancaires. Le présent travail a pour objectif d'étudier le système de contrôle interne comme étant un pilier de la gestion des risques bancaires et de mesurer son impact sur la performance bancaire.

**Mots clés : contrôle interne ; risques bancaires ; performance ; réglementation bancaire**

## Abstract

The basic foundation of banking activity is risk management. These risks are mainly due to the relationship between agents with funding needs and those with funding capacity. This relationship is characterized by an asymmetry of information and a major uncertainty regarding the behavior of agents in need of funding. These agents may develop harmful behavior in the opposite of other economic agents. This behavior materializes in a logic of insolvency. From where, the emergence of banking risk. This risk can lead to a financial crisis and therefore a systemic crisis. To cope with this, the supervisory authorities, in the context of the prudential management of banking risks, have continuously strengthened the prudential system. In this sense, they have required credit institutions, in accordance with the recommendations of the Basel II agreements, to establish a system of internal control. Nevertheless, the proliferation of dysfunctions in the international financial system has shown the inability of this prudential system to anticipate and manage the various banking risks.

The aim of this research is to study the internal control system as a mainstay of banking risk management and to measure its impact on banking performance

**Keywords: internal control; banking risks; performance; banking regulations**

## Introduction

Le fondement de base de l'activité bancaire est la gestion du risque. Ce travail de gestion impacte le comportement des entités bancaires en termes de performance. En effet, les établissements de crédit essayent par tous les moyens de minimiser l'impact du risque sur leur performance. Dans ce sens, ils ont mis en place et ont eu recours à certain nombre de modèles et de méthodes s'inscrivant dans la gestion opérationnelle du risque.

Dans une logique préventive de gestion du risque, les banques ont été appelés à mettre en place un système de contrôle interne, ayant pour vocation principale d'anticiper et de prévoir l'éclosion des risques, principalement le risque opérationnel. Ce système consiste en la mise en place de méthodes, de normes et de règles à respecter par les entités bancaires dans le cadre de leur activité quotidienne. Il représente un outil de gestion opérationnelle du risque au service de la gestion prudentielle, imposée par les autorités de tutelle.

Cet article a pour objet d'étudier le système de contrôle interne bancaire et son impact sur le comportement des établissements de crédit, principalement en termes de performance. Pour y parvenir, on doit essayer de comprendre comment cet outil peut permettre une gestion rationnelle des banques. Autrement dit, le système de contrôle interne bancaire se présente-il comme un outil efficace pour la gestion des risques bancaires ? Comment a-t-il évolué dans le temps ? Pour répondre à ces questions, on va se référer au cas des banques marocaines.

Ainsi, cette étude a pour ambition de chercher une réponse aux questions suivantes :

- Comment le système de contrôle de gestion permet-il la gestion des risques bancaires ?
- Dans quelles mesures les banques marocaines sont investies dans la pratique du contrôle interne ?
- Quel est l'impact de la pratique du contrôle interne sur la performance des banques marocaines ?

Pour traiter ces questions, l'article sera structuré par rapport à trois axes. Lors du premier axe, on va essayer de définir le système de contrôle interne bancaire afin de mettre en lumière ses composantes et son utilité.

Le deuxième axe sera l'occasion d'énumérer les différents risques bancaires et leur relation avec le système de contrôle interne.

Le troisième axe servira à analyser l'impact du contrôle interne sur la performance bancaire des établissements de crédit marocain.

## 1. Le système de contrôle interne

### 1.1. Définition

La première définition du contrôle interne a été lancée en 1960 par l'Ordre français des experts-comptables et la Compagnie des commissaires aux comptes comme l'ensemble des mesures de sécurité contribuant à la maîtrise de l'entreprise en démontrant que la maîtrise des risques essentiels en comptabilité permettait d'assurer la régularité et la sincérité des comptes.

Et Dès 1977 l'ordre français des experts comptables donne une autre définition qui dépasse le cadre comptable en mettant l'accent sur le caractère universel de la notion au sein de l'organisation, cette définition qui était aussi remplacé par le « Consultative Committee of Accountancy » en soulignant le double caractère de maîtrise et d'universalité en 1978. **(Renard, 2012)**

C'est avec l'apparition de certains scandales en 1985 que commence vraiment l'actualisation de la définition du contrôle interne par une commission du Sénat américain dénommée « **Tradeway Commission** » dans le but d'élaborer un référentiel de concepts uniformes en matière de contrôle interne connu simplement sous le nom COSO (Committee of sponsoring Organisations of the Tradeway) et dont les travaux ont donné lieu à un référentiel, publié en 1992 sous le titre « La pratique du contrôle interne ».

Selon le référentiel COSO le système de contrôle interne couvre l'ensemble d'activités, actions et politiques mis en œuvre par une entité dans le but d'assurer :

- ❖ L'efficacité et l'efficience des opérations ;
- ❖ La fiabilité des rapports financiers ;
- ❖ le respect des lois et réglementations applicables **(Leitch, 2008)**

Après 1992 l'ensemble des définitions qui viennent par la suite n'ont fait que compléter et mettre en valeur les concepts initiaux du COSO et du Coco.

On peut synthétiser et dire que selon l'AMF (autorité des marchés financiers) dans son cadre de référence (2006) le contrôle interne est un dispositif de la société défini et mis en œuvre sous sa responsabilité pour servir à la maîtrise de l'ensemble de ses activités en permettant à

mieux gérer les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité. (Renard, 2012)

### 1.2. Objectifs du contrôle interne

Les principaux objectifs du processus de contrôle interne peuvent être classés en trois groupes :

- **Les objectifs de performance** : il s'agit des objectifs liés à l'efficacité et l'efficacités de la banque quant à la réalisation de ses objectifs et l'utilisation de ses ressources.
- **Les objectifs d'information** : il s'agit des objectifs liés aux reporting interne et externe, financier et extra-financier, à l'établissement des états financiers fiables et solide et des rapports pertinents et récents indispensable à la prise de décision au sein de la banque.
- **Les objectifs de conformité** : il s'agit de donner une assurance raisonnable sur la conformité des dispositifs internes par rapport aux lois et aux règlements aussi que par rapport aux statuts et procédures de l'organisation.

### 1.3. Composantes du contrôle interne

Le COSO découpe les éléments du Contrôle Interne en 5 parties, indique que pour atteindre ses objectifs, l'organisation peut s'appuyer sur cinq composantes du contrôle interne (Leitch, 2008) :

**Environnement de contrôle** : qui correspond à la culture de contrôle diffusée au sein de l'entreprise aux caractéristiques et à la dimension. il est assez important parce qu'il conditionne les autres composantes pour déterminer un environnement interne favorable à la maîtrise des risques.

**Évaluation des risques** : il s'agit de définir l'ensemble des facteurs susceptibles d'affecter l'activité bancaire ce qui nécessite un processus dynamique et itératif d'identification, de mesure et d'analyse des risques susceptibles d'affecter l'ensemble de l'activité.

**Activités de contrôle** : il s'agit de l'ensemble des mesures prises par la direction générale, le Conseil et d'autres parties pour maîtriser les risques et assurer la réalisation des objectifs et buts fixés par l'organisation.

**Information et communication** : il s'agit de maîtriser la qualité de l'information, la qualité des systèmes d'information, stratégiques et intégrer aux opérations pour faciliter le fonctionnement du contrôle interne. Il correspond à la collecte des informations utiles et à leur identification, à la communication des informations au dirigeant et enfin à la communication de la part du dirigeant à l'ensemble du personnel de l'entreprise.

**Pilotage** : il s'agit notamment d'une évaluation permanente et/ou ponctuelle des activités de contrôle interne et la mise à jour des procédures en fonction des besoins à tous les niveaux de l'organisation.

#### **1.4. Les différents niveaux de contrôle**

**Le 1<sup>er</sup> niveau de contrôle** : Il s'agit des autocontrôles, est assuré par les opérationnels et la hiérarchie, on parle alors du contrôle opérationnel et du contrôle hiérarchique

**Le 2<sup>ème</sup> niveau de contrôle** : est assuré par plusieurs parties pour assurer le contrôle comptable, le contrôle de gestion, le contrôle de conformité (une fonction qui existe dans certaines organisations telles que les banques) et le contrôle interne.

**Le 3<sup>ème</sup> niveau de contrôle** : il s'agit des auditeurs internes et inspecteurs.

**Le 4<sup>ème</sup> niveau de contrôle** : Il peut s'agir d'un Commissaire Aux Comptes, ou d'un organe de tutelle.

## **2. Le dispositif de Contrôle interne et gestion des risques bancaires**

Le fondement de base d'une banque c'est la gestion des risques. En effet, les établissements de crédit essayent par tous les moyens de minimiser l'impact du risque sur leur performance. Dans ce sens, ils ont mis en place et ont eu recours à certain nombre de modèles et de méthodes s'inscrivant dans la gestion opérationnelle du risque.

Pour ce faire les autorités de tutelle ont fait du contrôle interne une partie intégrante du dispositif de management des risques.

D'après le COSO : Un risque est défini comme la possibilité qu'un événement survienne et ait un impact défavorable sur la réalisation des objectifs.

### **2.1. Risques inhérents à l'activité bancaires**

Comme précisé, la raison d'être d'une banque est la prise des risques de plusieurs natures.

Et si on veut synthétiser les principaux risques inhérents à l'activité bancaire on aura :

### 2.1.1 Risque de crédit :

Accorder un crédit est un acte complexe, il est lié à des risques dont la couverture devient un principe de sauvegarde. Selon Thierry Roncalli « le pourcentage de chances pour qu'un débiteur ou l'émetteur du moyen de paiement soit dans l'impossibilité de payer l'intérêt dû ou de rembourser le principal selon les termes spécifiés dans la convention de crédit est inhérent à l'activité bancaire ». (Greuning et al., 2004)

La notion du risque de crédit étant le risque de perte auquel la banque est exposée en cas de défaillance de la contrepartie. Il résulte de la combinaison de 3 facteurs : le risque de contrepartie, le risque d'exposition et le risque de récupération.

### 2.1.2 Risque de marché :

Sur les marchés financiers les banques subissent des fluctuations des cours de marché, qui peuvent être favorable comme défavorable et qui peuvent engendrer par la suite des pertes financières.

Le risque de marché est alors le risque de subir des pertes financières face aux variations des prix des instruments financiers.

Les principaux risques de marché sont : le risque de taux, le risque de change, et le risque de liquidité.

### 2.1.3 Risque opérationnel :

Il se définit selon le comité de Bâle II comme « *le risque de pertes résultant de carences ou de défaillance attribuables à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des évènements extérieurs* ». (BOUCHET M-H., 2007)

## 2.2. Processus de gestion des risques

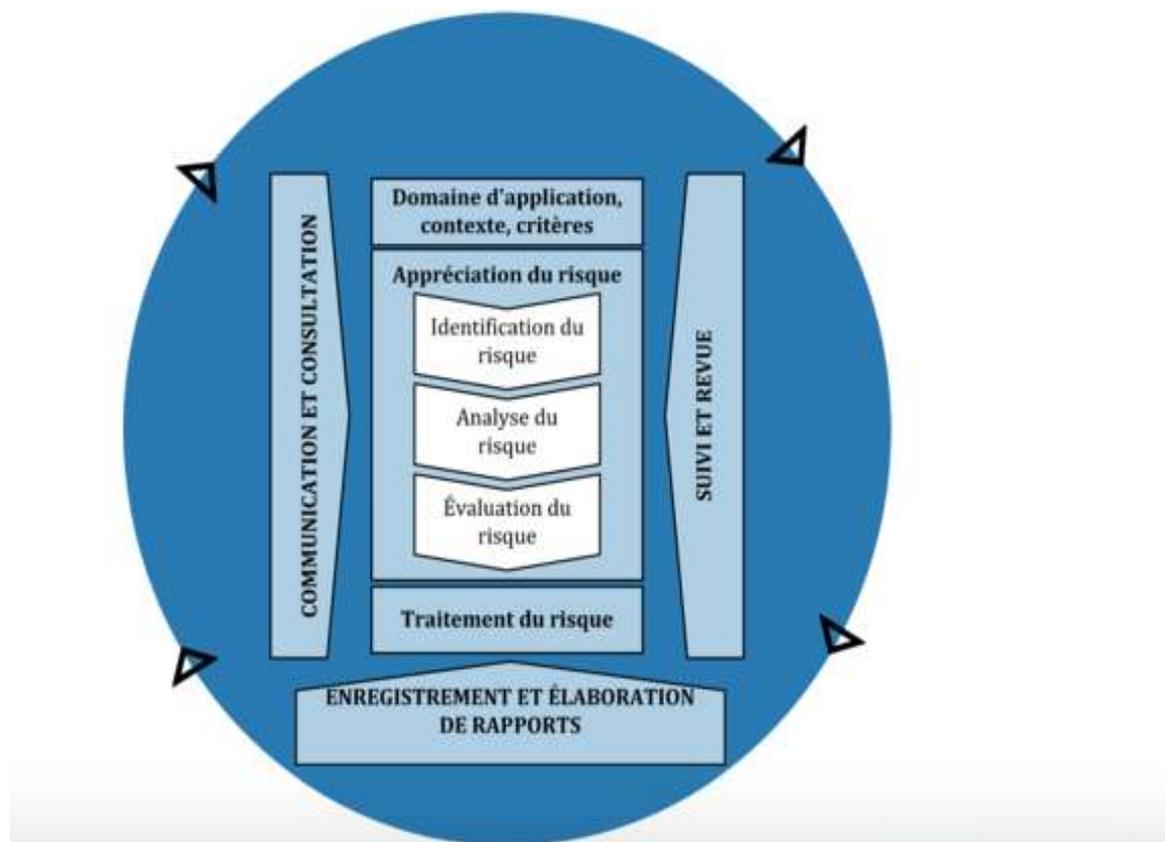
Le processus de gestion des risques est quasiment le même dans toutes les organisations et suit des normes internationales. L'outil le plus utilisé par l'auditeur interne en matière d'identifier les risques c'est notamment la cartographie des risques qui permet d'indiquer où se trouve le bon équilibre entre le risque et l'activité de contrôle, là où les activités de contrôle sont plus efficaces vis-à-vis des risques critiques que des risques faibles.

Selon la norme ISO 31000 : la première norme relative à la gestion des risques reconnue à l'échelle mondiale publié en 2009 par l'Organisation internationale de normalisation, il est

indispensable de mettre en place, dans l'ensemble de l'organisation, un processus qui permette au management du risque de fonctionner de manière efficiente.

Ce processus contient selon la norme ISO 31000 Illustré comme suit :

**Figure N°1 : Processus d'évaluation des risques**



**Source : Processus global d'appréciation et de traitement des risques  
(Tiré de la norme ISO 31000 :2008)**

**L'établissement du contexte :** qui consiste à mettre en place un environnement favorable pour le bon déroulement du processus de management du risque qui veut dire étudier les facteurs internes et externes qui pourront influencer le processus du management du risque.

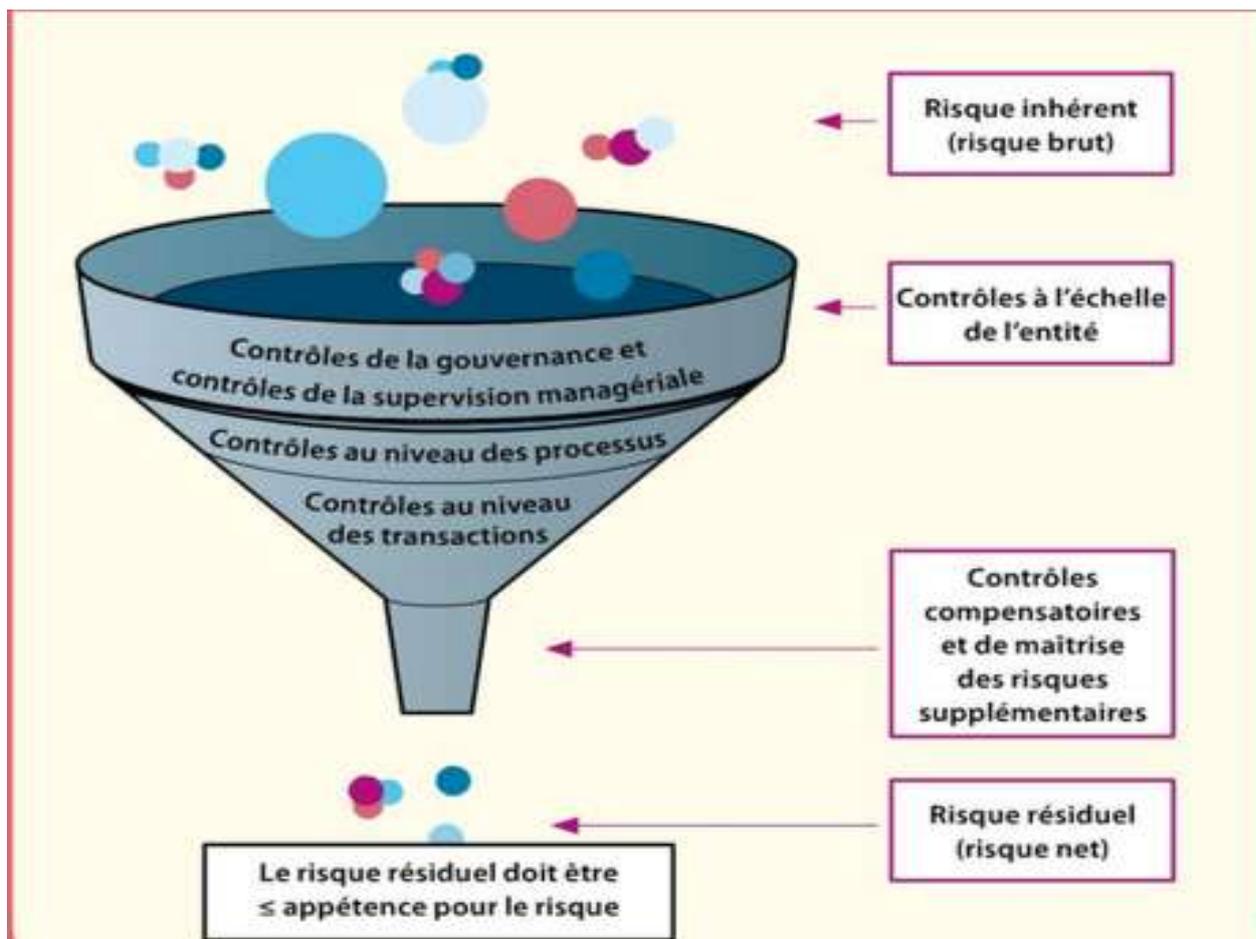
**L'appréciation du risque :** consiste au processus global d'identification, d'analyse et d'évaluation du risque.

Il convient que l'appréciation du risque soit menée de façon systématique, itérative et collaborative, en s'appuyant sur les connaissances et les opinions des parties prenantes. Il convient d'utiliser les meilleures informations disponibles, complétées si nécessaire par une enquête plus approfondie. (Iso 31000:2018)

**Le traitement des risques :** qui consiste à prendre des décisions similaires à celles du COSO il s'agit de réduire les menaces brutes (risque brut) pour arriver à un risque résiduel (risque net) le plus faible possible.

Le système de contrôle interne est représenté sous la forme d'un entonnoir, qui illustre le « filtrage » des principaux risques opérés à divers niveaux du système.

**Figure N°2 : Processus de traitement des risques**



Source : IFACI

**La suivi et revue du risque :** consiste à savoir si les modalités de traitement des risques sont conformes et correctement enregistrées pour mieux prévenir les risques.

**L'établissement d'un processus de communication :** <sup>1</sup>*La communication et la consultation visent à :*

— réunir différents domaines d'expertise pour chaque étape du processus de management du risque ;

<sup>1</sup> (ISO 31000:2018(fr), Management du risque — Lignes directrices, s. d.)

— *s'assurer que les différents points de vue sont pris en compte de manière appropriée dans la définition des critères de risque et lors de l'évaluation des risques ;*

— *fournir suffisamment d'informations pour faciliter la surveillance du risque et la prise de décisions ;*

— *faire naître un sentiment d'inclusion et de propriété parmi ceux affectés par le risque.*

### 2.3. Analyse des instruments d'appréciation des risques bancaires

Récemment, les mécanismes prudentiels et les instruments utilisés en matière d'analyse des risques des établissements des crédits sont évolué d'une manière importante qui a rendu le contrôle interne bancaire une obligation et une nécessité en matière de gestion des différentes risques bancaires.

Le Comité de Bâle publie pour la première fois en 1975 un document intitulé le « Concordat de Bâle », et revue en 1983, qui met l'action sur le principe d'une surveillance bancaire consolidée en vue de couvrir toute lacune en matière de surveillance et régulation bancaire. (Hemmani, 2017)

- **Accords de Bâle I :**

Le principe des premiers accords, en 1988, est d'instaurer un taux minimum baptisé le ratio Cooke pour renforcer les fonds propres. (ACPR & VISNOVSKY, 2017)

$$\text{Ratio Cooke} = \frac{\text{Fonds propres}}{\text{Risques}} > 8 \%$$

Où

- Fonds propres = Capital et réserves (« Tier 1 »)<sup>2</sup> + Emprunts subordonnés (« Tier 2 »)<sup>3</sup>
- Et Risques = risques « pondérés »
- Etat Risque à 0 %
- Banque Risque à 20 %
- Crédit immobilier Risque à 50 %
- Autres crédits Risque à 100 % (ACPR & VISNOVSKY, 2017)

---

<sup>2</sup> « Tier » est un mot anglais pouvant se traduire par « étage » ou « catégorie ».

Le ratio global était notamment décomposé en deux parties : un ratio dit « **Tier 1** » de 4 % où le capital était supposé être du « vrai » capital (c'est-à-dire comme les actions, seule ressource non remboursable) ;

<sup>3</sup> et un autre ratio de 4 % « **Tier 2** » qui désigne notamment les fonds propres complémentaires, par exemple les plus-values latentes ou les provisions.

Le Comité de Bâle amende le ratio Cooke en 1996 pour prendre en compte les risques de marché et ouvre la possibilité d'utiliser les modèles internes pour calculer les fonds propres réglementaires sur ces risques et pourtant ce ratio dévoile des lacunes d'où la publication des accords Bâle II.

- **Accords Bâle 2 :**

Les Accords Bâle 2 viennent renforcer les limites rencontrées au niveau de bale 1, mises en place entre 2004 et 2008, notamment en ce qui concerne la limite au risque de crédit et du marché. Bale 2 vient pour introduire et clarifier l'importance du risque opérationnel.

**- Pilier 1 : exigences minimales de fonds propres**

Le ratio de Cooke devient donc le ratio Mac Donough, il se formule ainsi :

$$\text{Ratio Bâle II} = \frac{\text{fonds propres réglementaires}}{\text{risque de crédit} + \text{risque de marché} + \text{risque opérationnel}} = 8 \%$$

*Source : lafinancepourtous.com*

Le nouvel accord vient donc comme extension et renforcement du premier accord mais la définition des fonds propres règlementaires reste inchangée et le ratio minimal requis demeure fixe à 8%.

**- Pilier 2 : surveillance de la gestion des fonds propres**

Ce pilier définit les contrôles exercés par les autorités de surveillance bancaire en matière de gestion des risques, le processus de surveillance prudentielle doit garantir que les banques disposent de fonds propres leur permettant de couvrir les différents risques ainsi qu'inciter les banques à utiliser les techniques de surveillance et de gestion des risques efficaces.

Le comité présente 4 aspects particuliers dans le pilier 2 :

- **Principe 1 :** Les banques doivent mettre en place un dispositif d'évaluation des fonds propres face aux risques auxquelles elles sont exposées en vue de maintenir leurs niveaux de fonds propres.
- **Principe 2 :** Les autorités de contrôle doivent mettre à jour l'ensemble des procédures bancaires dans le but de maintenir leurs niveaux de fonds propres et assurer le taux de solvabilité minimale, pour prendre des mesures prudentielles appropriées en cas de non satisfaction des autorités.
- **Principe 3 :** Les autorités de contrôle doivent prévoir les banques qu'elles exercent leurs activités avec des fonds propres supérieurs aux ratios réglementaires minimaux et solliciter par la suite qu'elles disposent des fonds propres en plus de ces montants minimaux.
- **Principe 4 :** Les autorités de contrôle doivent s'efforcer d'intervenir tôt pour éviter le non-respect des niveaux minimaux des fonds propres et doivent essayer de mettre en œuvre dans le bref délai, les mesures correctives le cas échéant. **(Hennani, 2015.)**

### **-Pilier 3 : Discipline de marché**

Ce pilier vise à définir des exigences de communication des informations financières pour les banques en vue d'instaurer les règles de transparence au grand public en matière de communication d'information sur les actifs, les risques et leur gestion.

Ces exigences devraient renforcer d'une manière importante la place du contrôle interne dans l'appréciation de la solidité d'un établissement.

- **Accords Bâle 3 :**

Les accords de Bâle III font suite aux insuffisances de la réglementation prudentielle mises en évidence par la crise des subprimes. **(Hennani, 2015.)** L'objectif est de restaurer la confiance dans l'évaluation des risques réalisés par les banques.

Ces accords mettent plusieurs mesures visant à réformer en profondeur le dispositif prudentiel international.

Des exigences renforcées pour le capital et de nouvelles normes :

- Mieux assurer la couverture des risques
- Assurer la qualité et la quantité des fonds propres

- Des coussins (fonds propres supplémentaires) en haut de cycle pour freiner la croissance excessive du crédit
- Diminution du levier
- Encadrement de la liquidité
- Prise en compte renforcée du risque de taux dans le Pilier 2

En pratique, les travaux de finalisation de Bâle 3 portent sur :<sup>4</sup>

- Mesure du risque de crédit : révision en profondeur de l'approche standard et encadrement accru de l'approche notations internes
- Mesure du risque opérationnel : refonte du dispositif existant (nouvelle approche et fin de l'utilisation des modèles internes)
- Introduction d'un plancher (capital output floor) entre le calcul en méthode interne et celui en méthode standard
- Introduction d'une exigence de levier spécifique pour les banques systémiques (G-SIBs), au-delà de l'exigence de 3% de capital (Tier 1).

### **3. Analyse de l'efficacité de système de contrôle interne bancaire**

#### **3.1. Aperçu du secteur bancaire marocain**

Le système bancaire marocain, comme le système bancaire international suit la réglementation prudentielle en matière de gestion des risques encadrés par les modalités induites par la Banque Centrale (Bank Al Maghrib)

L'exercice de l'activité bancaire et les modalités de sa supervision sont régis par la loi n°34-03 de 2006 relative aux établissements de crédit et organismes assimilés et par ses textes d'application.

La nouvelle loi bancaire, référencée loi n°103-12 relative aux établissements de crédit et organismes assimilés, a fait l'objet d'une nouvelle réforme, après celles de 1993 et 2006. Celle-ci a été adoptée par le Parlement, le 24 novembre 2014 et a été publiée au Bulletin Officiel, le 22 janvier 2015 (*note info loi bancaire.pdf, s. d.*)

La loi consacre l'obligation de la mise en place des Comités d'audit chargés d'assurer l'évaluation des dispositifs du contrôle interne ainsi que des comités chargés du suivi du processus d'identification et de gestion des risques et suite à cette loi, les établissements de

---

<sup>4</sup> Banque de France : Séminaire national des professeurs de BTS Banque Conseiller de Clientèle

crédit marocains sont obligés de mettre en place un système de contrôle interne. Par contre la mise en place d'une cartographie des risques, qui joue le rôle majeur dans l'identification et l'évaluation des risques, dans le secteur bancaire marocain n'a commencé qu'en 2013.

En 2018, le champ de contrôle de Bank Al-Maghrib a couvert une population de 86 établissements de crédit et organismes assimilés, comprenant 19 banques conventionnelles dont 3 dotées d'une fenêtre participative, 5 banques participatives, 28 sociétés de financement, 6 banques offshore, 13 associations de micro-crédit, 13 établissements de paiement. **(Rapport annuel de Bank Al Maghrib 2018)**

Les neuf groupes bancaires ont ainsi clôturé l'exercice 2018 avec un résultat net-part du groupe en hausse de 4,4% après 9,2% en 2017, traduisant une progression modérée du PNB et une baisse du coût du risque. **(Rapport annuel de Bank Al Maghrib 2018)**

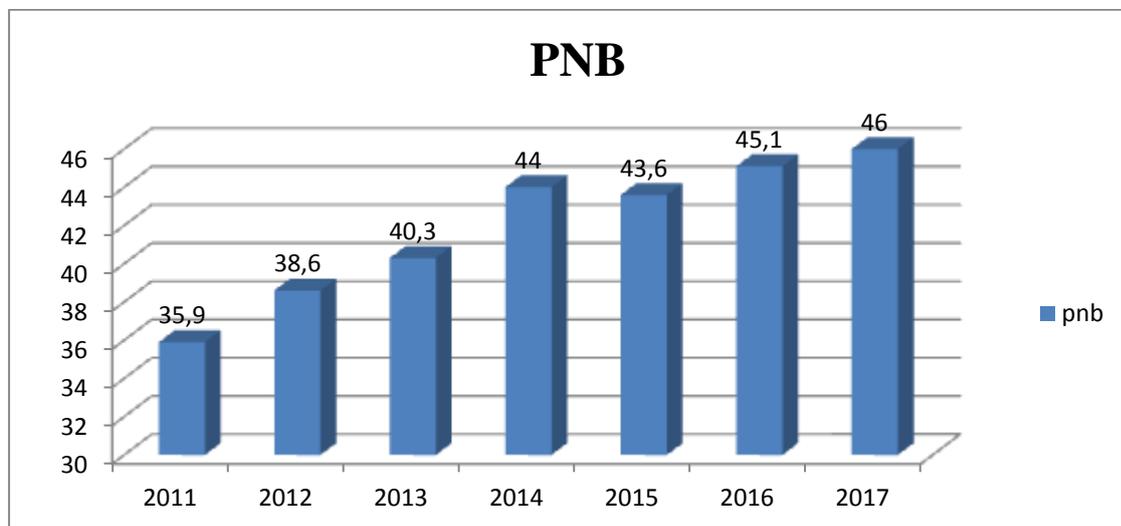
En juillet 2018, une circulaire relative aux conditions et modalités de fonctionnement du comité d'audit a été mise en place par Bank al Maghrib pour l'application des dispositions de l'article 78 de la loi bancaire, et reprend les dispositions de la circulaire n°4/W/14 relative au contrôle interne des établissements de crédit régissant ce comité, tout en tenant compte des recommandations édictées par le Comité de Bâle en matière de gouvernance bancaire.

### **3.2. Analyse de la performance du secteur bancaire marocain**

D'après la présentation de la notion de contrôle interne bancaire, on constate que la rentabilité et la performance de la banque sont des indicateurs essentiels afin d'amener un bon contrôle et de déterminer la capacité de la banque à réaliser une rentabilité importante ce qui nous amène à analyser les différents facteurs ci- dessous :

### 3.2.1 Analyse du produit net bancaire (PNB) (en millions de DA)

Figure N°3 : l'évolution du PNB



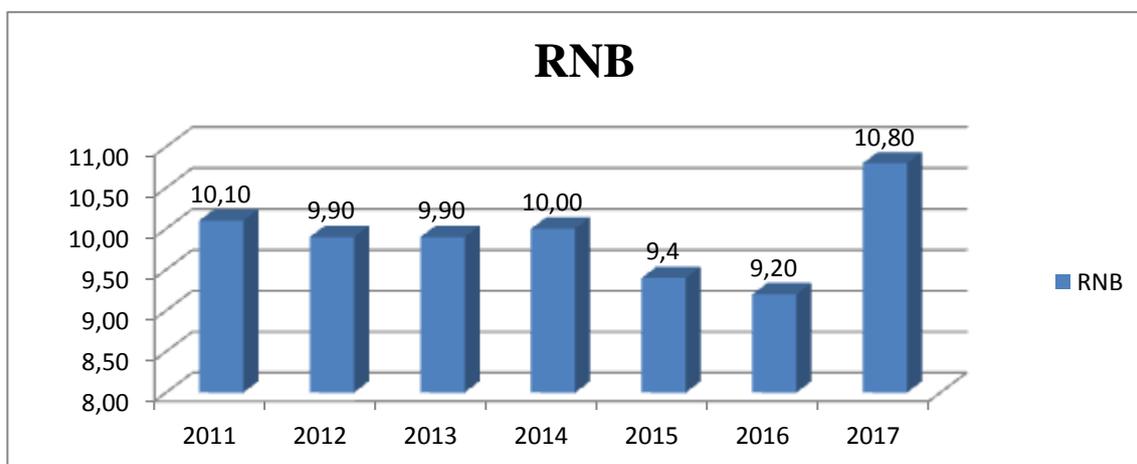
Source : Elaborée à partir des rapports d'activité de Bank Al Maghrib.

L'évolution du PNB dénotent une consolidation de la situation financière de la banque issue de l'augmentation des résultats qui lui confère une position financière confortablement et tendanciellement évolutive.

Néanmoins en 2015 une baisse nette du PNB qui peut être expliqué par la diminution du taux d'intérêt et l'augmentation du coût du risque.

### 3.2.2 Analyse du résultat net bancaire (en millions de DA)

Figure N°4 : l'évolution du RNB

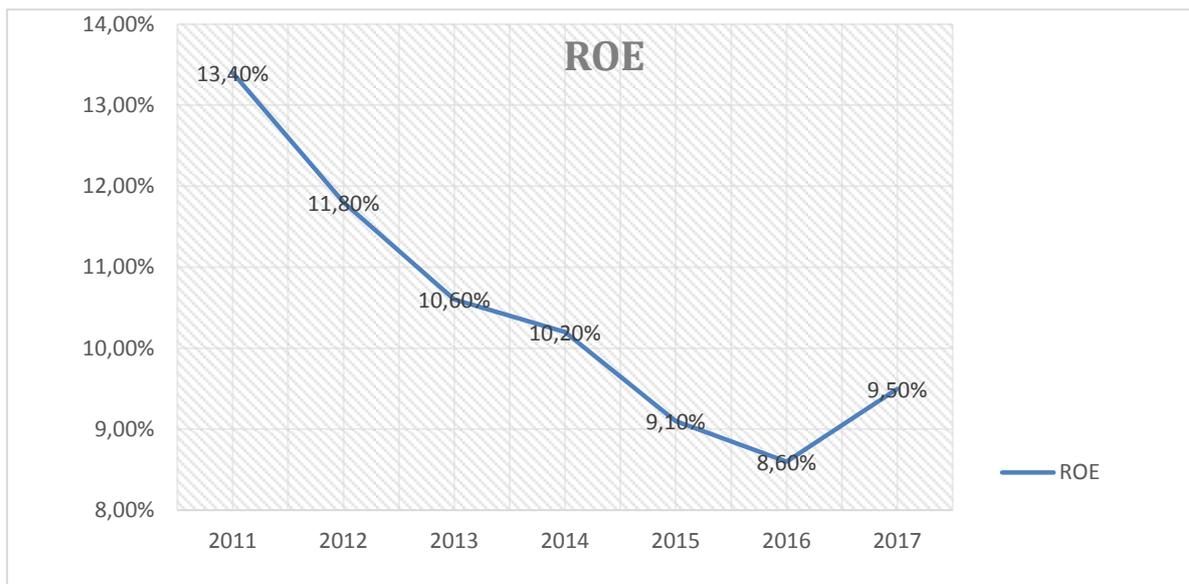


Source : Elaborée à partir des rapports d'activité de Bank Al Maghrib.

L'analyse du résultat net bancaire (RNB) a évolué d'une manière positive. Le RNB est passé de 10,1 milliards de dirhams en 2011 à 10,8 milliards de dirhams en 2017 qui est dû principalement à la stabilité des revenus par les activités de transformation.

### 3.2.3 Analyse de la rentabilité

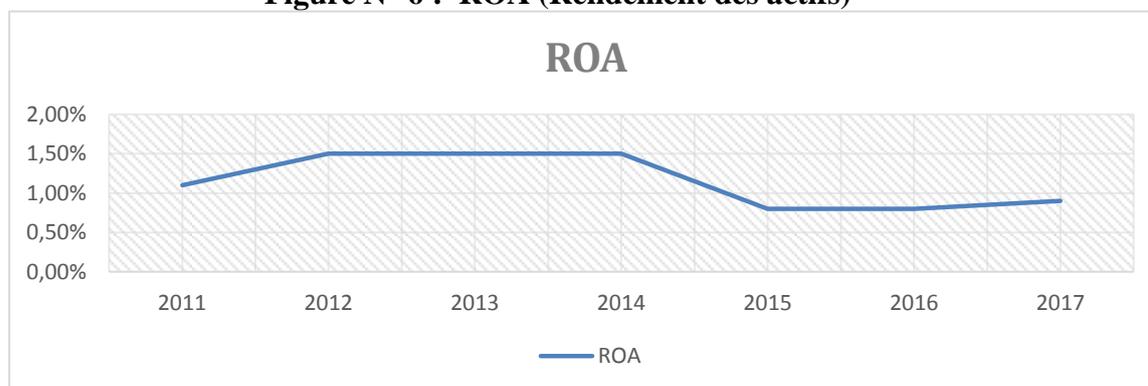
**Figure N° 5 : ROE (Rendement de fonds propre)**



**Source : Elaborée à partir des rapports d'activité de Bank Al Maghrib.**

Le rendement de fonds propre a connu sa meilleure performance en début de période 2011. Le ROE de la banque a commencé à décroître à partir de 2012 et a continué jusqu'à 2016. Cela est dû à l'accroissement des fonds propres, alors que le résultat n'a pas forcément augmenté proportionnellement. Néanmoins la rentabilité des fonds propres continue d'afficher une performance élevée.

**Figure N° 6 : ROA (Rendement des actifs)**

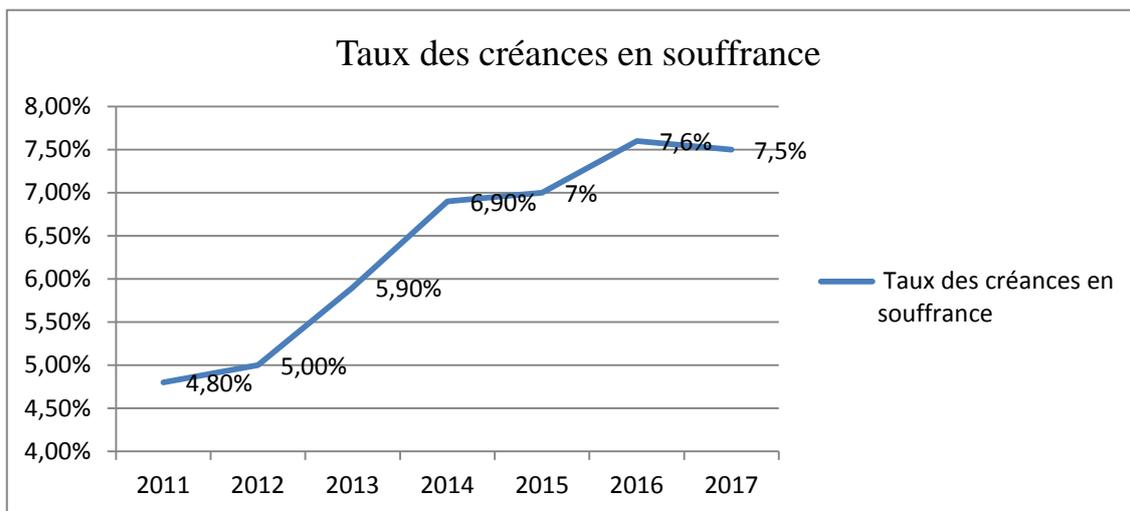


**Source : Elaborée à partir des rapports d'activité de Bank Al Maghrib.**

Le rendement des actifs est l'expression de la rentabilité des actifs de la banque, il rapporte le résultat net au total du bilan. On remarque que ce ratio est presque stable depuis 2012 et 2014. Il y a certes une légère baisse qui s'observe entre 2014 et 2017 cette baisse est alliée à l'augmentation du total actif.

### 3.2.4 Analyse de taux des créances en souffrance

Figure N° 7 : Taux des créances en souffrance

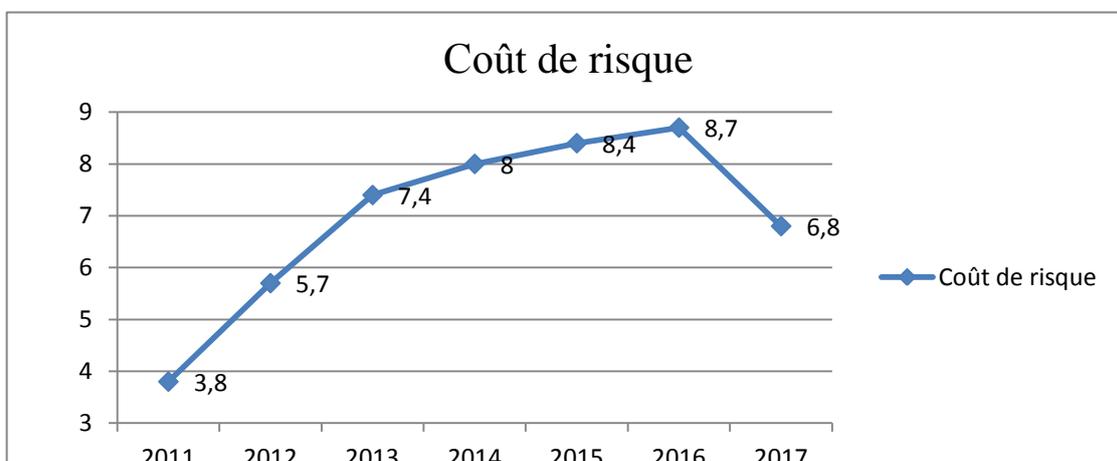


Source : Elaborée à partir des rapports d'activité de Bank Al Maghrib.

Les créances en souffrance des banques ont poursuivi leur trend haussier dès 2011 jusqu'à 2017. En effet, ce taux donne une impression favorable sur l'état des banques marocaines.

### 3.2.5 Analyse du Coût des risques

Figure N° 8 : cout de risque



Source : Elaborée à partir des rapports d'activité de Bank Al Maghrib.

Le coût de risque a connu une hausse significative depuis 2011 face à l'augmentation des dotations en provision, la chose qui marque la bonne gestion des risques au sein des banques marocaines.

## **Conclusion**

Tout au long de cet article, on a essayé de mettre en valeur le système de contrôle interne, comme étant un outil de gestion des risques bancaires, et son impact sur l'activité des banques marocaines en termes de performances. Il s'agit d'un système basé sur le respect des procédures, des normes et des règles lors de l'application des stratégies bancaires au service de la recherche de la création de valeur.

Cette création de valeur, synonyme de performance, a été approchée à travers l'analyse des indicateurs de rentabilité. L'analyse de ces indicateurs indiquent l'amélioration de la performance des établissements marocains malgré l'effort fourni en termes de gestion prudentielle, matérialisée par le renforcement des fonds propres destinés à faire face à des éventuelles éclosions de risque dans le temps.

Les résultats obtenus montrent une amélioration de la performance même après la mise en place de ce système, ayant pour vocation de s'assurer du respect des consignes prudentielles imposées par le législateur.

Cette étude a permis de comprendre que l'activité bancaire est caractérisée par une évolution permanente. Cette évolution est corrélée à une apparition en permanence de nouveaux risques. D'où, l'utilité de la conception de nouveaux outils et de l'adaptation des ceux déjà existants, principalement le système de contrôle de gestion bancaire.

Les établissements de crédit doivent se doter d'un système de contrôle interne efficace et dynamique adapté à leur organisation et structures ainsi qu'aux risques auxquels ils font face. Néanmoins, la multiplication des dysfonctionnements au sein du système financier international a montré l'incapacité de ce dispositif prudentiel à prévoir et gérer les différents risques bancaires. La maîtrise de ces risques devient alors un défi notamment par les autorités de contrôle.

Au final, le contrôle interne bancaire doit reposer sur un ensemble de méthodes et procédures formalisées et facilement accessibles. Il convient à présent de nous livrer à une réflexion sur sa contribution pratique aux banques marocaines.

## BIBLIOGRAPHIE

Heem, G., 2000. Quelle méthodologie pour la recherche sur le contrôle interne dans les banques françaises ? Comptabilité - Contrôle - Audit Tome 6, 43-55.

Hennani, R., 2017. L'évolution des Accords de Bâle : d'une approche microprudentielle à un cadre macro prudentiel. L'Actualité économique, Revue d'analyse économique, vol. 92, no 3, septembre 2016

Khamlichi, B. E. (2015). Contrôle Interne et Risques Bancaires : Une Application au cas Marocain. *Revue de Gestion et d'Économie*, 3(3), 377- 393.

Ouashil, M. M., & Ouhadi, M. S. (2019). *Le contrôle interne face à l'émergence de nouvelles formes des risques : Cas de la fraude*. 15.

Hennani R. (2015), *De Bâle I à Bâle III : les principales avancées des accords prudentiels pour un système financier plus résilient*. Université de Montpellier.

Leitch, M., 2008. Intelligent internal control and risk management: designing high-performance risk control systems. Gower, Aldershot, England ; Burlington, VT.

Renard, J., 2012. Comprendre et mettre en oeuvre le contrôle interne. Eyrolles, Paris.

Greuning, H. van, Brajovic Bratanovic, S., World Bank, 2004. Analyse et gestion du risque bancaire: un cadre de référence pour l'évaluation de la gouvernance d'entreprise et du risque financier. Éditions ESKA, Paris.

Théoret, R. (1999). *Traité de gestion bancaire*. Presses de l'Université du Québec.

ACPR, & VISNOVSKY, F. (2017). *Bâle 1, 2, 3 ... de quoi s'agit-il ?* 18.

<https://acpr.banque-france.fr/>

<https://www.ifaci.com/>

<http://www.bkam.ma/>