

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE
UNIVERSITÉ MOULOD MAMMARI DE TIZI OUZOU
Faculté des Sciences Economiques, de Gestion et des sciences Commerciales
Département des Sciences de Gestion



Mémoire de fin d'étude



*En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences financières
et comptabilité*

Spécialité : Finance d'entreprise

Thème

La contribution du contrôle interne à la performance de l'entreprise

Cas : CNEP-Banque Tizi-Ouzou

Réalisé par :

- M^{elle} ARAB Sara
- M^{elle} AZRINE Cylia

Encadré par :

- Mr. OUSSAID Aziz

Devant le jury composé de :

Président : Mr. SAM Hocine, MCA UMMTO.

Examinatrice : Mme BILEK Lila, MAA UMMTO.

Rapporteur : Mr. OUSSAID Aziz, MAA UMMTO.

Promotion : 2021 / 2022



REMERCIEMENTS

Ce mémoire est le fruit des efforts fournis et des sacrifices consentis par plusieurs personnes que je ne pourrai oublier de remercier.

Avant tout, nous remercions le bon DIEU, le tout puissant de nous avoir mis sur le chemin du savoir et de la réussite, et de nous avoir donné la force et la patience durant tout notre cursus et particulièrement dans la réalisation de ce modeste travail.

Nous tenons aussi à exprimer notre sincère gratitude et notre vive reconnaissance à notre encadrant M^r OUSSAID Aziz d'avoir accepté de diriger ce mémoire et qui nous a guidé quotidiennement tout au long de ce travail. Nous le remercions pour son omniprésence, sa disponibilité permanente, ses conseils et ses remarques pertinentes et judicieuses.

Nous remercions également l'ensemble du personnel de la CNEP-Banque et plus particulièrement M^{me} EL YASSINE Nadia chargée du contrôle pour son accueil chaleureux, ses précieux conseils et sa parfaite collaboration en mettant à notre disposition toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de notre travail.

Enfin, nos vifs remerciements et notre profonde gratitude sont adressés à nos chers parents, tous nos frères et sœurs et amis(es) qui ont cru à nous. Ils nous ont encouragé et nous ont donné la force d'aller jusqu'au bout.

Merci



DEDICACE

Du profond de mon cœur, je tiens vivement à dédier ce modeste travail à tous ceux qui me sont chers.

- ❖ *J'ai l'honneur de dédier le fruit de mes années d'étude aux deux bougies qui s'allument rien pour éclaircir mon chemin, ma très chère mère mon exemple de sagesse et mon très cher père mon exemple de courage. Merci de m'avoir encouragé et de m'avoir appris à surmonter mes peurs. Merci de faire en sorte que je ne manque de rien.*

Aucun mot, aucune dédicace ne serait exprimer l'affection et l'amour que j'éprouve envers vous, puisse ce travail constitue une légère compensation pour tous les nobles sacrifices que vous avez consenti pour assurer mon bien être et mon éducation. Puisse DIEU leurs accorde santé, bonheur, prospérité et longue vie afin que je puisse un jour combler de joie leurs jours.

- ❖ *A mon cher seul et unique frère « LYES », que le bon DIEU le protège et le guide vers la réussite.*
- ❖ *A mes adorables sœurs « NABILA » et « LIZA » pour leurs soutien, ainsi qu'à ma petite nièce « RIHAM ». Que le bon DIEU les gardes pour moi.*
- ❖ *A mon binôme et mon amie « CYLIA » et sa famille.*
- ❖ *A tous mes chers amis(es) sans exception pour tous les moments de joies et de peines qu'on a passées ensemble.*
- ❖ *Et enfin, a tous ceux qui m'ont aidé de près ou de loin à la réalisation de ce travail.*

Que ce travail soit l'expression de la profonde affection que je vous porte.

SARA

Dédicace

Toutes les lettres ne sauraient trouver les mots qu'il faut... Tous les mots ne sauraient exprimer la gratitude, l'amour, le respect, la reconnaissance... Aussi c'est tout simplement que, Je dédie ce mémoire À :

Mon très cher Père

Aucune dédicace ne saurait exprimer l'amour, le dévouement et le respect que j'ai toujours pour vous. Rien au monde ne vaut les efforts fournis jour et nuit pour mon éducation et mon bien être. Ce travail est le fruit de tes sacrifices que tu as consentis pour mon éducation et ma formation le long de ces années.

Ma tendre Mère

Tu représentes pour moi la source de tendresse et l'exemple de dévouement qui n'a pas cessé de m'encourager. Tu as fait plus qu'une mère puisse faire pour que ses enfants suivent le bon chemin dans leur vie et leurs études. Ce modeste mémoire est le fruit de tes sacrifices Maman.

QUE DIEU VOUS ACCORDE SANTE BONHEUR ET LONGUE VIE.

Mes chères sœurs

DJAZIA, LYNDA et SARA

Mon beau-frère JUGURTHA

Merci énormément pour votre soutien et encouragement, je vous souhaite une vie pleine de bonheur et de succès et que dieu le tout puissant vous protège et vous garde.

Ma chère nièce YANEL ; Mon neuve RAYAN

Puisse dieu vous garder, éclairer votre route et vous aider à réaliser à votre tour vos vœux les plus chers.

Mon binôme

SARA et sa famille.

À tous ceux qui me sont chers.

CYLIA

LA LISTE DES ABRÉVIATIONS

LISTE DES ABREVIATIONS

Abréviation	Signification
AMF	Autorité des Marchés Financiers.
ATF	Attestation de Transfert de Fond
BA	Banque d'Algérie
CB	Commission Bancaire.
CCB	Composition de la Commission Bancaire
CCC	Comité Central de Crédit
CCP	Compte Courant Postal
CI	Contrôle Interne
CIB	Contrôle Interne Bancaire
CMC	Conseil de la Monnaie et de Crédit
CNEP	Caisse Nationale d'Epargne et de Prévoyance
COBIT	Control Objectives for Information and Technology
COCO	Crêterai Of Control
COSO	Committee Of Sponsoring Organizations
CPA	Crédit Populaire d'Algérie
CSDCA	Caisse de Solidarité des Départements et Commune d'Algérie
DC	Direction Centrale
DCP	Direction de Contrôle sur Pièce
DCP	Direction des Crédits aux Particuliers
DGA	Direction Générale Adjointes
DGIG	Direction Générale de l'Inspection Générale
DIE	Direction de l'Inspection Externe.
DII	Direction de l'Inspection Interne
DPT	Département
DR	Direction Régionale
FP	Fonds Propres
IASB	International Accounting Standards Board
LEL	Livret d'Epargne Logement
LEP	Livret d'Epargne Populaire
LSP	Logement Social Participatif
OEC	Ordre des Experts-Comptables
PCR	Prêt a la Construction Rurale
PIB	Produit Intérieur Brut
PNB	Produit National brut
POC	Prêt Ordinaire à la Construction
PV	Procès Verbal
ROA	Return On Asset
ROE	Return On Equity
RP	Ratio de Productivité
RRC	Ratio de Recette sur Charge
RSF	Ratio de la Surface Financière
SCE	Service

SCI	Systeme de Contrôle Interne
SPA	Société Par Action
TIC	Technologie d'Information et de Communication
VSP	Vente Sur Plan

***LISTE DES
TABLEAUX ET FIGURES***

LISTE DES FIGURES

N° de Figure	Désignation	N° De page
01	<i>les principes de la méthode COCO</i>	08
02	<i>schéma de COSO (les composantes du contrôle interne d'une organisation)</i>	12
03	<i>Les éléments de l'environnement du contrôle</i>	13
04	<i>Présentation des objectifs du contrôle interne</i>	20
05	<i>Les trois niveaux du contrôle</i>	30
06	<i>le triangle de la performance</i>	33
07	<i>les composants de la CMC</i>	47
08	<i>Les composantes de la commission bancaire</i>	49
09	<i>Les étapes de maîtrise des risques</i>	69
10	<i>Organigramme agence principale et agence A</i>	75
11	<i>Organigramme agence de vente B</i>	76
12	<i>Organigramme agence de vente C</i>	76
13	<i>Organigramme de la direction générale</i>	77
14	<i>Organigramme de la direction régionale</i>	80
15	<i>organigramme du département contrôle</i>	81

LISTE DES TABLEAUX

01	<i>Relations entre la gestion des risques d'entreprise et le contrôle interne, selon le référentiel COSO</i>	71
02	<i>Questionnaire du contrôle interne</i>	85
03	<i>Effectif de l'agence contrôlée « TIZI OUZOU »</i>	89
04	<i>les composants du compartiment crédit</i>	90
05	<i>Le nombre de dossier et le montant accordé de chaque catégorie de prêt</i>	91
06	<i>La composition du comité de crédit</i>	94
07	<i>Le plan de redressement</i>	96
08	<i>Fréquence des anomalies</i>	99

SOMMAIRE

Introduction générale.....	01
Chapitre I : Les fondements théoriques du contrôle interne et la performance bancaire.	
Introduction du chapitre	06
Section 1 : Le contrôle interne : Eclairage théorique	06
Section 2 : Le contrôle interne bancaire	25
Section 3 : La performance bancaire	30
Conclusion du chapitre	43
Chapitre II : Les procédures suivies par les banques algériennes en matière de contrôle interne	
Introduction du chapitre	45
Section 1 : La réglementation prudentielle en Algérie	45
Section 2 : Le système de contrôle interne des banques et institutions financière Algérienne	53
Section 3 : Les risques bancaires	60
Conclusion du chapitre	72
Chapitre III : Application du contrôle interne au sein de la CNEP-Banque	
Introduction du chapitre	74
Section 1 : Présentation de la CNEP-Banque	74
Section 2 : Déroulement du stage pratique au sein de la CNEP-Banque	83
Section 3 : La procédure du contrôle interne des opérations de crédit	88
Conclusion du chapitre	102
Conclusion générale	104
Bibliographie	
Annexe	
Tables des matières	



INTRODUCTION GÉNÉRALE

Introduction générale

Les entreprises représentent un segment important dans l'économie, c'est une source considérable d'emplois et de revenus, mais aussi un moteur d'innovation et de croissance, elles sont en permanence confrontées à l'amélioration de leur performance dans un environnement en proie à la concurrence, pour justifier leur existence dans les marchés.

L'univers bancaire se caractérise par les multiples dimensions des risques qui affectent ses performances. L'activité bancaire est une activité risquée par sa nature, donc l'objectif de toute banque est de mettre en fonction un moyen pour identifier et d'apprécier les risques auxquels l'établissement bancaire sera exposé, aux mutations du système bancaire et à l'émergence de nouveaux marchés. Ces risques ont plusieurs origines, une mauvaise gestion de l'un de ces risques peut alors mettre en cause la pérennité de la banque et même peut la conduire à disparaître.

En effet, l'occurrence des crises financières mondiales a démontré leur fragilité, mais elle a particulièrement remis en question leur capacité à faire face à leurs engagements. C'est pourquoi le comité de Bâle, le COSO et bien d'autres autorités de contrôle prudentiel et réglementaire internationales et nationales ont mis en place des règles visant à une maîtrise et gestion optimales des risques par un contrôle interne au sein des banques et établissements financiers.

En général, au sein d'une petite organisation, le dirigeant peut vérifier directement les tâches qui se déroulent. Cependant cette supervision devient inadaptable lorsque la taille de cette organisation augmente, c'est pourquoi la direction doit mettre en place des dispositifs permettant de suppléer à l'impossibilité de supervision. Leur choix vise en outre, à garantir la performance, qui est la capacité de déterminer et de mettre en œuvre de bonnes politiques dans le cadre des finalités fixées. Ces finalités sont variées : il peut s'agir de l'agrandissement de la taille de l'entité, de la diversification de ses activités, rester prospère dans le marché,... etc. Au niveau des banques, la performance se manifeste également dans la maîtrise des risques et des fautes qui menacent leur stabilité.

Cependant, quel que soit le type de risque impliqué, sa maîtrise est devenue un enjeu central. Les régulateurs ont compris la nécessité de renforcer les procédures de gestion et de

Introduction générale

contrôle. Dans un contexte où la gestion des risques devient une priorité absolue, de nouvelles méthodes d'évaluation continuent d'émerger. Plus important encore, dans le secteur bancaire, ce n'est qu'en mettant en place un système de contrôle interne efficace couvrant toutes les activités et fonctions que les risques inhérents aux activités bancaires peuvent être contrôlés. Donc, les dispositifs organisationnels doivent assurer un niveau de performance dans l'ensemble, ces dispositifs constituent le contrôle interne.

Dans l'objectif d'assurer la pérennité et l'amélioration continue de la performance, toute organisation, publique ou privée, grande ou petite, se trouve dans l'obligation de mettre en place des sécurités permanentes, à travers le renforcement de son système de contrôle interne qui représente un garde-fou contre les éventuelles irrégularités.

Le contrôle interne est donc, un élément fondamental de l'environnement de contrôle de toute structure quelle que soit sa taille, son secteur d'activité et son environnement.

Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités qui contribuent à la maîtrise de l'organisation. Il vise à assurer que les activités effectuées par les opérationnels sont exécutées conformément aux procédures établies. Pour plus d'efficacité, le contrôle interne doit être plus préventif que répressif. Le contrôle interne est un moyen et non un but.

Le contrôle interne devient, des alors, un investissement en rationalisation, aussi, une arme stratégique et indispensable au maintien, ensuite au développement d'une banque moderne en assurant à la fois sa pérennité et sa compétitivité qui permettra à la banque à long terme de devenir plus en plus rentable.

Le contrôle interne n'est pas un but en soi. Il est là pour soutenir la conduite d'une organisation et assurer une activité administrative correcte, respectueuse du droit, économe et efficace. La question du rapport entre ces avantages et le coût des mesures ne doit pas être ignorée. Il appartient à chaque organisation d'examiner cette question de manière critique. Finalement, et bien que le meilleur SCI ne puisse garantir une sécurité absolue, le Contrôle Fédéral des Finances constate que la simple démarche de mise en place d'un SCI constitue déjà une mesure préventive importante.

En Algérie, les autorités de réglementation et de contrôle bancaire ont pris l'initiative de renforcer l'activité des banques et des établissements financiers par la promulgation du règlement n°02-03 du 14 novembre 2002 portant contrôle interne des banques et des

Introduction générale

établissements financiers. Cette promulgation a été remplacée et complétée par le règlement n°11-08 du 28 novembre 2011, relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers prenant en considération de risque opérationnel. Ce règlement est destiné à sensibiliser les banques et établissements financiers algériens sur la nécessité de mettre en place un contrôle interne efficace, qui leur permettra de s'aligner aux normes internationales et de se prémunir contre les risques de toute nature auxquels elles font face.

De ce fait, L'Algérie vise à instaurer un système de contrôle interne en conformité avec les autres pays, est c'est donc un ensemble des mécanismes qui y sont associés, vise ainsi à permettre à toute entreprise de s'assurer de sa conformité et de sa capacité à maîtriser la conduite et la gestion de son organisation, dans le but d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée. La fonction de contrôle interne est déterminante pour la performance de l'organisation, car c'est par son biais que l'on pourra s'assurer de son bon fonctionnement.

En résumé, le respect des règles et des méthodes ne serait pas suffisant pour atteindre les objectifs d'image, s'il n'est pas complété par des mesures destinées à assurer l'exhaustivité, la fiabilité, la pertinence et la disponibilité des informations produites, une politique de gestion efficace suppose l'existence d'un système de contrôle interne représenté par l'ensemble des règles mises en œuvre par l'entité pour assurer l'efficacité et la sécurité de ses activités en vue de l'amélioration de sa performance, ainsi suite à de nombreux scandales financiers, il est primordiale de s'interroger sur la fiabilité et la place qu'occupe le contrôle interne au sein des établissements bancaires.

Partant de ce qui précède, notre travail reviendra tout d'abord sur la notion du contrôle interne, et en particulier celui du domaine bancaire, précisément dans la CNEP-Banque de TIZI-OUZOU comme thème « La contribution du contrôle interne à la performance de l'entreprise ».

Dans cette perspective, l'objectif du présent travail est de montrer l'importance du contrôle interne au niveau d'un établissement bancaire, en tant qu'outil d'analyse, de surveillance et de prévention contre tous risques, ainsi la problématique concernant ce thème s'articule autour de la question principale suivante :

Dans quelle mesure le contrôle interne contribue-t-il à la prévention et la maîtrise des risques inhérents à l'activité bancaire algérienne ainsi qu'à la performance de celle-ci ?

Cette problématique est naturellement accompagnée d'un certain nombre de questions pour mieux appréhender le sujet, ces questions subsidiaires sont formulées comme suit :

- Quel est le cadre théorique du contrôle interne ?
- Dans quelle mesure le contrôle interne influence-t-il les banques ?
- Comment mesure-t-on la performance d'une banque ?
- Le contrôle interne est-t-il de nature à diminuer les risques d'une banque ? autrement dit, le contrôle interne peut-il sécuriser les opérations bancaires ?
- Quels sont les différents risques des entreprises bancaires ? et comment les gérer et les évaluer ?
- Et enfin, en quoi consiste la pratique du contrôle interne sur le volet des engagements au niveau d'une agence bancaire de TIZI-OUZOU ?

Afin d'apporter des éléments de réponse à notre problématique et aux différentes questions qui se posent autour du contrôle interne nous avons adopté en matière d'hypothèses de travail ces éléments suivants :

Hypothèse 1 : L'efficacité d'une banque est assurée principalement par la mise en place d'un système de contrôle interne efficace.

Hypothèse 2 : Le contrôle interne constitue un précieux outil de gestion pour le dirigeant dans sa prise de décisions en minimisant les risques résultants de l'activité du centre et les risques d'erreur ou de fraudes en vue d'accroître la performance.

L'objectif du mémoire

L'objectif de notre réflexion est de montrer comment le contrôle interne se révèle indispensable dans la gestion des risques liés à l'activité bancaire, et mettre en lumière le fonctionnement et la pratique du contrôle des crédits au sein de la CNEP-Banque, afin de

Introduction générale

suggérer des recommandations en vue de développer et de renforcer le contrôle interne face aux changements et aux mutations.

Méthodologie de la recherche

Nous avons opté pour une démarche méthodologique, à la fois descriptive dont l'objectif est de décrire tous les aspects théoriques, et cela par une recherche bibliographique et documentaire, portant sur la lecture d'ouvrages, de mémoires et d'articles liés au sujet choisi, les sources de documentations seront évidemment diversifiées, incluant une recherche sur internet, eu égard à la richesse de celle-ci. Et une approche analytique basée sur l'analyse du contrôle des crédits, à partir des informations et des documents obtenus lors du stage effectué au niveau de la CNEP-Banque de TIZI-OUZOU.

Le plan de la recherche

Afin de cerner l'objet et le périmètre de notre travail, nous avons adopté un plan de rédaction divisé en trois (03) chapitres :

- Le premier chapitre, intitulé « Les fondements théoriques du contrôle interne et la performance bancaire », traite les sections suivantes : D'abord, les généralités sur le contrôle interne, puis le contrôle interne bancaire, et enfin la performance bancaire.
- Le deuxième chapitre, intitulé « Les procédures suivies par les banques algériennes en matière de contrôle interne », traite les sections suivantes : la première section présente la réglementation prudentielle en Algérie, ensuite la deuxième porte sur le système de contrôle interne des banques et institutions financières, enfin la dernière section parlera sur les différents risques bancaires.
- Quant au troisième chapitre, intitulé « L'application du contrôle interne au sein de la CNEP-Banque », traite les sections suivantes : Présentation de la CNEP-Banque, ensuite le déroulement du stage au sein de la CNEP-Banque et on conclue par la procédure du contrôle interne des opérations de crédit car l'organisme d'accueil ne s'exerce pas l'activité é du contrôle interne sur les autres différents volets ces dernières années.

CHAPITRE I

***LES FONDEMENTS THÉORIQUES DU CONTRÔLE
INTERNE ET LA PERFORMANCE BANCAIRE.***

Introduction

Dans une entreprise, le premier des outils de prévention et de maîtrise des risques est le contrôle interne. Les banques, en tant qu'entreprises, sont soumises aux risques, toutefois, elles sont exposées à plus de risques et la maîtrise de ceux-ci devient un défi important à relever, donc elles doivent plus que jamais disposer d'un système de contrôle interne performant lui permettant la bonne maîtrise de ses activités et le respect des consignes à tous les niveaux. En effet, c'est grâce au contrôle interne bancaire qu'il est possible de renforcer la résistance et la dynamique d'une banque. Ce système est devenu une nécessité absolue dans une entité pour la bonne maîtrise des risques et pour assurer une performance durable.

Les performances des entreprises peuvent en être gravement impactées, disposer d'un outil de pilotage efficace pour se conformer à toutes les obligations tout en accroissant son niveau de performance est un enjeu majeur pour les entreprises. Plusieurs auteurs (Lallé. B, M ROUACH et NAULLEAU G, Jacquet. S) ont traité de la performance de l'entreprise et des meilleures façons pour réaliser de bonne rentabilité et de l'améliorer.

Dans ce premier chapitre, nous nous intéressons aux principaux aspects théoriques de notre sujet. Nous essayerons d'aborder au premier lieu des généralités sur le contrôle interne, puis dans la deuxième section nous essayerons de donner une vision sur le contrôle interne bancaire, ensuite pour la troisième section nous aborderons la performance bancaire.

Section 1 : Le contrôle interne: Eclairage théorique

Les responsables de l'entreprise exigent toujours l'existence d'un système de contrôle interne efficace, car il constitue la base d'une gestion saine et prudente de l'activité. Ce système ayant pour objectifs de garantir contre les risques.

1.1. Définitions du contrôle interne

Avant d'aborder les définitions du contrôle interne, il s'avère utile d'apporter un éclairage théorique sur la notion de ce dernier qui est composé de deux termes : contrôle et interne. Le terme « contrôle » prend deux sens : En français, il s'agit d'une action : exercer un contrôle, surveiller, vérifier. Pour les anglo-saxons, il s'agit d'un état : être en mesure de dominer la situation, et notamment maîtriser une opération qui est l'interprétation la plus adéquate qu'il faut retenir. Le mot « interne » est défini dans le dictionnaire comme suit : «Qui est situé en dedans, tourné vers l'intérieur ». Pour les besoins de cette étude, les mots

«En dedans » et « intérieur » peuvent être considérés comme se rapportant à une entreprise, à savoir, le centre d'attention est à l'intérieur d'une entreprise ou toute autre organisation telle qu'une université, une administration¹.

Les définitions du contrôle interne sont nombreuses, plusieurs auteurs, et organisations professionnelles de comptables ont proposés des définitions. Se sont évoluées avec le temps pour s'adapter aux changements et à l'évolution constante de l'environnement de l'entreprise. Les définitions les plus pertinentes et universelles, et qui ont apporté une clarté sur le concept et les objectifs du contrôle interne sont les suivantes :

➤ **Selon COSO-I et COSO-II (Committee Of Sponsoring Organizations of Treadway Commission) 1992**

La définition du contrôle interne qui aujourd'hui fait référence est celle du COSO. Le COSO est l'un des référentiels les plus réputés en matière de contrôle bancaire. Il définit le contrôle interne comme : « Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation destinée à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivant :

- Réalisation et optimisation des opérations.
- Fiabilité des informations.
- Respect des réglementations »².

➤ **Selon le COCO (crêterai of control) 1995**

Le cadre des critères de contrôle (CoCo) a été élaboré par l'Institut canadien des comptables agréés (maintenant CPA Canada) et décrit 20 critères de contrôle que la direction peut utiliser pour gérer le rendement de l'entreprise et améliorer sa prise de décision.

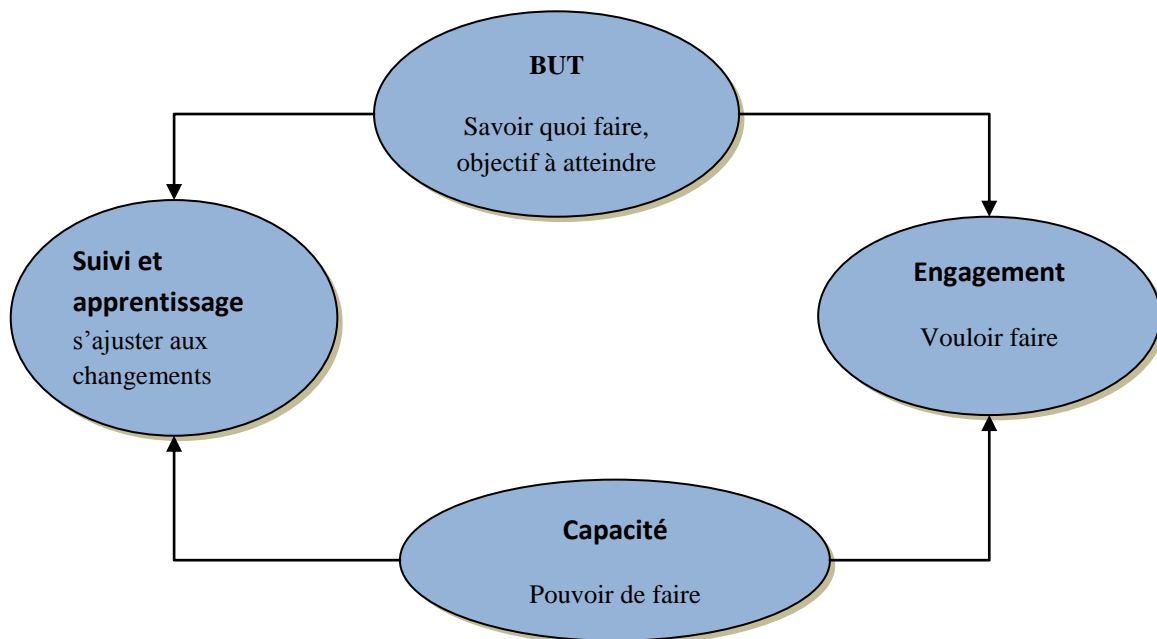
Le contrôle interne est définie comme « élément de l'organisation, incluant : ressources, systèmes, procédés, culture, structure et taches... qui mis ensemble, aident à atteindre les objectifs »³. Les principes de cette méthode sont schématisés comme suit :

¹Bernard. P, Janichon. F, « *La pratique du contrôle interne : COSO Report* », 2ème édition d'organisation, New York, 2007, P 332.

²P.SCHICK ; J.VERA ;O.Bourrouilh.Perège « *Audit interne et référentiel de risques* » ;édition DUNOD, Paris 2002. P18 et 19.

³J.Renard, « *comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne* », édition 2, paris, 2017, page 4

Figure N°01 : « les principes de la méthode COCO ».



Source : SCHICK Pierre, « *Mémento d'audit interne, méthode de conduite d'une mission* », édition, paris, 2007, P18.

➤ **Selon Turnbull (Institute of chartered accountants) 1999 aux Royaume-Uni**

Le guide de contrôle interne « the Turnbull guidance » est un référentiel qui reprend l'essentiel de la définition avancée par le référentiel COCO mais complétée par des objectifs. Le Turnbull guidance définit le contrôle interne comme étant un système qui englobe les politiques, processus, tâches, comportements et autres aspects qui sont combinés ensemble en vue de :

- Faciliter l'efficacité et l'efficience des opérations.
- Aider à assurer la qualité du reporting interne et externe.
- Et aider à assurer la conformité aux lois et réglementations.

Ce modèle britannique constitue un guide synthétique de meilleures pratiques adoptant ainsi une approche par les risques que ce soit pour la conception d'un contrôle interne solide intégré dans les activités courantes et les processus de gouvernance ou bien pour l'évaluation de son efficacité.⁴

⁴<https://bfc.com.tn/>.

➤ **Selon le référentiel AMF (Autorité des Marchés Financiers) publié début 2007**

Sur la base de ses textes constituant le socle des dispositions relatives au contrôle interne, (AMF) a publié, en 2006, un « cadre de référence » du contrôle interne. L'AMF recommande l'utilisation de ce cadre de référence ainsi que son guide d'application. Elle définit le contrôle interne comme : « Le contrôle interne est un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité. Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres de chaque société qui contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources, et doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité »⁵.

Le dispositif vise à assurer :

- La conformité aux lois et règlements.
- L'application des instructions et des orientations fixées par la direction générale ou le directoire.
- Le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs.
- La fiabilité des informations financières et d'une façon générale, contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources.

➤ **Selon l'OECCA « le Conseil de l'Ordre des Experts Comptables agréée »1977**

La définition du contrôle interne donnée en 1977 par le Conseil de l'Ordre des Experts Comptables (organisme américain) : « le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'un côté, d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre l'application des instructions de la Direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle-ci »⁶. Cette définition montre que le SCI est abstrait (il n'est pas tangible), mais il se matérialise par l'organisation, les méthodes et les procédures.

⁵Schick. P, Vera. J, Bourrouilh-Parège. O, « *Audit interne et référentiels de risques : Gouvernance, Management des risques, Contrôle interne* », Edition DUNOD, Paris, 2010, P 20.

⁶Gumb. B, Noël. C, « *Le rapport des dirigeants sur le contrôle interne à l'épreuve de l'analyse* », L'Association Francophone de Comptabilité, Paris, 2007, P 97.

Toutes ces définitions données au contrôle interne nous ont servis de base pour l'élaboration d'une définition propre à nous :

Le contrôle interne peut être défini comme étant : un dispositif constitué d'un ensemble de processus, procédures et méthodes assurées et mis en œuvre par l'ensemble du personnel de l'entreprise (cadre, maîtrise, exécution...) et appliqué à tous les niveaux, dans le but de fournir une assurance raisonnable concernant l'organisation de ses activités, la sauvegarde de son patrimoine, la détection d'éventuelles anomalies ; ainsi que la bonne application des directives et orientations de la direction générale et l'amélioration de la performance.

1.2. Les types du contrôle interne

Selon KH Spencer Pickett, il convient de noter qu'il existe quatre types de contrôle interne que nous allons les détailler ci- après⁷ :

- ✓ **Le contrôle directif** : Procédure de contrôle mise en œuvre dans le but de provoquer ou de favoriser des comportements jugés nécessaires pour l'atteinte des objectifs de l'entité⁸. Ce type de contrôle permet de s'assurer que la gestion de l'entreprise conduit à la réalisation des objectifs. Ce contrôle englobe des mécanismes positifs qui motivent et orientent le personnel de l'entreprise pour faire de bons progrès, à titre d'exemple des formations de sensibilisation du personnel.
- ✓ **Le contrôle préventif** : Le contrôle préventif permet de s'assurer que toutes les conditions et tous les paramètres nécessaires pour le fonctionnement de l'entreprise sont réunis (un personnel compétent, la séparation des fonctions, des règles d'éthique, etc.). Entamé avant le lancement du processus de l'action, le contrôle préventif examine les dispositions mises en place. Il permet de prendre des mesures nécessaires avant même de constater les résultats.⁹
- ✓ **Le contrôle détectif** : Le contrôle de détection désigne un type de contrôle interne destiné à détecter les problèmes au sein d'une entreprise une fois qu'ils se sont produits. Les contrôles de détection peuvent être utilisés conformément à de nombreux objectifs différents, tels que le contrôle de la qualité, la prévention de la fraude et la conformité légale¹⁰, à savoir :
 - Le rapprochement bancaire.
 - L'examen des rapports de paie.

⁷Spencer Pickett KH, "The internal auditing Handbook, Third Edition Wiley", British, 2010, p 275 .

⁸<https://gdt.oqlf.gouv.qc.ca>.

⁹<https://www.petite-entreprise.net>.

¹⁰<https://templeprotestant.org/>.

- La comparaison des transactions sur les rapports aux documents source.
 - La surveillance des dépenses réelles par rapport au budget.
- ✓ **Le contrôle correctif** : Cette catégorie de contrôle consiste à identifier des mesures de rectification pour faire face aux problèmes déjà identifiés. En d'autres termes, il s'agit de corriger les anomalies détectées par le contrôle détectif et de modifier le déroulement opérationnel afin de réduire le nombre d'occurrences futures d'un problème et l'impact de la menace.

1.3. Les caractéristiques du contrôle interne

Le contrôle interne s'identifie à travers cinq caractéristiques :

- **C'est un moyen** : Un outil permettant d'éviter les systèmes qui freinent l'évolution de l'organisation et qui entravent son efficacité.
- **C'est un état et non une fonction** : Un état d'esprit, une culture qui doit régner au sein de l'entité afin de relier l'ensemble du personnel vers des objectifs communs.
- **C'est un processus qui confère une assurance raisonnable et non totale de la maîtrise des opérations**: « Le contrôle interne a pour but de réduire au minimum les probabilité de fraudes, de détournements, d'erreurs, plus généralement les risques auxquels sont confrontées les organisations de par le comportement, volontaire ou involontaire, de leur personnel »¹¹.
- **Il doit être adapté à la nature des activités** : Les dispositifs de contrôle interne deviennent de plus en plus sophistiqués à mesure que les activités se complexifient. En d'autres termes, plus une entité a une taille importante, plus les dispositifs de contrôle interne, au sein de celle-ci, sont importants.
- **C'est l'affaire de tous**: Le contrôle interne n'est ni la propriété des auditeurs ni celle des commissaires aux comptes, il concerne tout le personnel de l'entité.

1.4. Les composantes du contrôle interne

Le COSO donne, en plus de la définition, une description du contrôle interne qui constitue un référentiel auquel les entités, quelle que soit leur taille et leur activité publique ou non, à but lucratif ou non, peuvent se référer pour évaluer les contrôles qu'elles ont mise en place. Il existe un lien entre les composants de contrôle interne et les objectifs de l'entité. L'environnement de contrôle étant à la base du contrôle interne, un bon environnement est

¹¹Patrick Gibert, « *Réflexions sur l'utilisation du contrôle interne à des fins de contrôle externe* », revue politiques et management public, vol. 20, n° 3, 2002, p4.

nécessaire pour chaque objectif. La direction doit donc s'assurer pour chaque objectif, les risques sont évalués et que les activités de contrôle, l'information et la communication sont mises en œuvre¹².

Selon ce référentiel, le contrôle interne est schématisé sous la forme d'une pyramide à cinq composants principaux indépendants qui déclinant ensuite en un certain nombre d'items dont nous donnons quelques exemples dans la figure 2 »¹³.

Figure N°02: « schéma de COSO (les composantes du contrôle interne d'une organisation) »



Source : SCHICK P., VERA Jacques, O.BOURROUIH-PAREGE, éd .DUNOD. Paris, 2007, p19.

1.4.1. Un environnement de contrôle interne

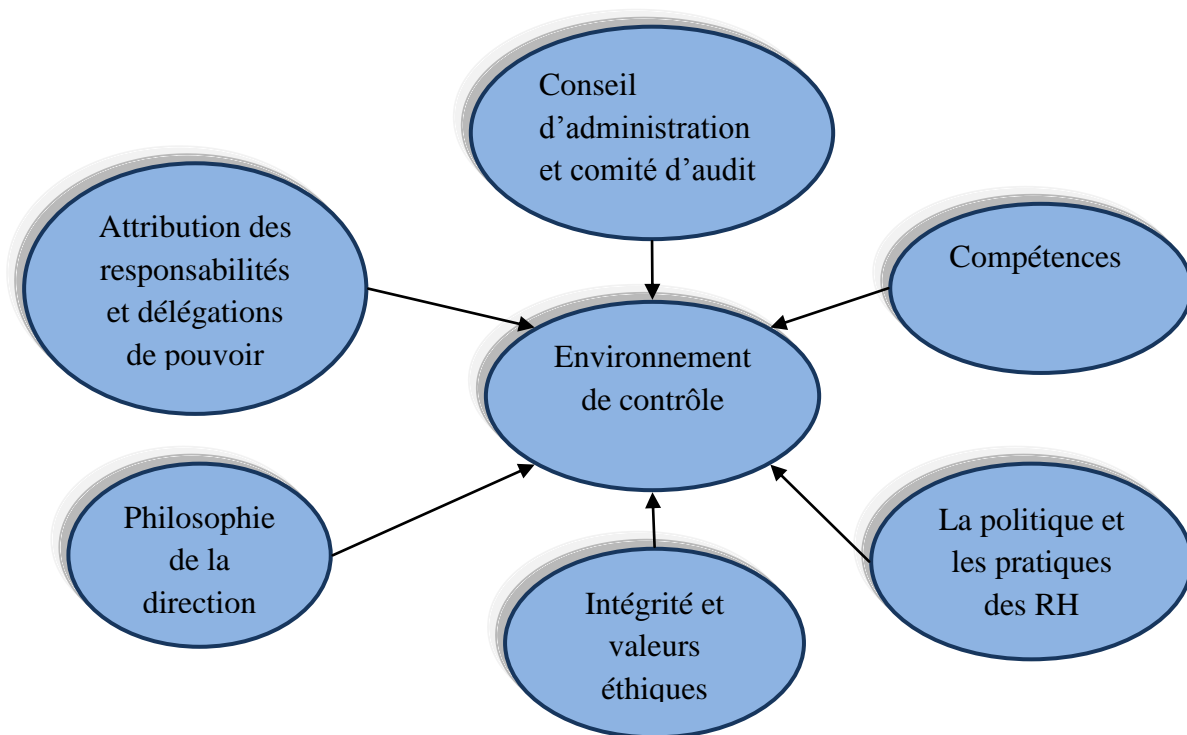
La création d'un environnement de contrôle est la première étape de la création d'un système et une condition préalable à la création et à la maintenance efficaces du SCI, il est impératif de connaître l'environnement de contrôle traduit par l'organisation de l'entreprise, son style managérial et les compétences de ses individus, car sa qualité va conditionner la

¹² Mohamed Hamzaoui « *Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne* » édition village mondial, France 2006 pp.107.108.

¹³ P.SCHICK ; J.VERA ; O.Bourrouilh.Perège « *Audit interne et référentiel de risques* » ;édition DUNOD, paris 2002. P18 et 19.

qualité du contrôle interne. L'environnement de contrôle détermine la culture au sein de l'organisation et influence la sensibilisation du personnel à la maîtrise de l'entreprise. A la base de tous les autres éléments de contrôle interne, il veille à la discipline et à la structure de l'entreprise¹⁴. C'est un élément nécessaire et indispensable pour prévenir le risque de fraude. Pour évaluer l'environnement de contrôle, une analyse d'état des lieux et des principaux éléments constituant cet environnement est nécessaire, et si cet état des lieux met en évidence un écart par rapport aux principes de base, des mesures rectificatives devront être entreprises¹⁵. Les éléments de cet environnement englobent également la compétence, les valeurs éthiques, l'intégrité et la morale de tous les membres du personnel. Le schéma ci-dessous précise ses éléments.

Figure N°03 : « Les éléments de l'environnement du contrôle »



Source : Extrait de : « *fondamentaux de contrôle interne* », Université d'été Paris, le 11 septembre 2008, p39. Format PDF disponible sur : <https://d1n7iqsz6ob2ab.cloudfront.net>.

¹⁴Jean-Luc SIRUGUET, et al ; « *le contrôle interne bancaire et la fraude* » ; éd DUNOD ; Paris ; 2006 ; p96.

¹⁵ Manuel du contrôle interne, partie I, approuvé le 13/12/06, par le conseil d'Etat, Genève, P22.

1.4.2. Evaluation des risques

Toute entreprise est confrontée à un ensemble de risques externes et internes qui doivent être évalués. Un risque est défini comme la possibilité qu'un événement survienne et ait un impact défavorable sur la réalisation des objectifs. Ces risques ont plusieurs origines :

- **Les risques externes** : comme les évolutions des paramètres de marché par exemple ; nous ne devons pas empêcher ces risques de matérialiser ; nous devons donc les identifier, les mesurer, les surveiller et si possible les maîtriser¹⁶.
- **Les risques d'établissement** : qui dépendent de la politique mise en œuvre par l'entreprise ; une bonne politique minimise ces risques, une mauvaise politique peut faire prendre des risques inconsidérés¹⁷.
- **Les risques opérationnels** : On travaille plus ou moins bien ; l'erreur est bien évidemment possible (erreur est humaine); un bon contrôle interne minimise ces risques de manière significative.

Avant de procéder à cette évaluation, il est nécessaire de définir des objectifs compatibles et cohérents. Pour concevoir et mettre en place un système de contrôle interne, il faut être capable de détecter les risques susceptibles d'entraver et de faire obstacle, une évaluation des risques se révèle nécessaire « afin de bien les connaître pour être en mesure de les maîtriser »¹⁸. L'évaluation et la maîtrise des risques consistent en l'identification et l'analyse des facteurs susceptibles d'affecter la réalisation de ces objectifs : il s'agit d'un processus qui permet de déterminer comment ces risques devraient être gérés. Compte tenu de l'évolution permanente de l'environnement micro économique, du contexte réglementaire et des conditions d'exploitation, il est nécessaire de disposer des méthodes permettant d'identifier et de maîtriser les risques spécifiques liés au changement. Pour mener correctement la gestion, il est nécessaire de faire un état des lieux, afin d'avoir les éléments de prise de décision. Elle nécessite différentes étapes :

- **Identification des risques** : Consiste à identifier les événements potentiels qui peuvent affecter la réalisation des objectifs commerciaux.
- **Évaluation des risques** : Consiste à mesurer le risque en fonction de la probabilité d'occurrence et de la gravité de la perte si le risque survenait.

¹⁶ Limiter les impacts négatifs mais en permettant d'optimiser leurs impacts positifs.

¹⁷ Jean-luc SIRUGUET, Op.cit, p 98.

¹⁸ Jacques Renard, « *théorie et pratique de l'audit interne* », édition d'organisation, 2010, P137.

- **Traitement des risques :** Décrit les mesures de traitements existantes (mutualisation, réduction ou acceptation). Il définit comment agir sur les facteurs susceptibles de réaliser le risque.
- **Contrôle des risques :** Appliquer un contrôle préventif est un détecteur, le but des tests préventifs est d'éviter les erreurs. Cela inclut la restriction de la technologie et de l'accès au système avec des mots de passe.

1.4.3. Activités de contrôle

Les activités de contrôle sont des règles et des procédures qui permettent de s'assurer que les mesures identifiées comme nécessaires pour maîtriser les risques sont appliquées correctement et à temps. Ces règles et procédures vont varier selon l'entité et sa culture, selon la nature des activités et selon les habitudes de travail des managers. Les activités de contrôle sont mises en œuvre à tous les niveaux hiérarchiques et fonctionnels de l'entreprise. Elles sont matérialisées par des opérations de contrôle et de sauvegarde telles que : les autorisations, les vérifications, les rapprochements (enregistrements comptable), l'appréciation des performances (respect des normes) ; la protection du patrimoine (les inventaires physique) ; la séparation des tâches incompatible. Ces mesures de contrôle interne doivent être mises en place dans chaque service.

1.4.4. L'information et la communication

1.4.4.1. L'information: L'information pertinente doit être identifiée, recueillie et diffusée sous une forme et dans des délais qui permettent à chacun d'assumer ses responsabilités. Les systèmes d'information produisent entre autres, des données opérationnelles, financières ou encore liées au respect des obligations légales et réglementaires, qui permettent de gérer et de contrôler l'activité. Ces systèmes traitent, non seulement, des données produites par l'entreprise, mais également celles émanant de l'extérieur (événement, marché de l'activité, contexte général...) et qui sont nécessaires à la prise de décisions en matière de conduite des affaires et de communication externe. Les employés doivent comprendre le rôle qu'ils sont appelés à jouer dans le SCI, ainsi que la relation existant entre leurs propres activités et celles des autres membres du personnel. Ils doivent être en mesure de faire remonter les informations importantes.

1.4.4.2. La communication : La communication consiste à définir clairement la culture de l'entreprise du point de vue du contrôle interne. Elle peut être propagée à travers une variété de médias, y compris des manuels, des notes internes, des messages... etc. A la base de la communication se trouve l'information. C'est pourquoi la communication doit répondre aux attentes de groupe et d'individus en leur permettant de s'acquitter efficacement de leur responsabilité touchant à l'exploitation, à la présentation des informations financières ou encore au respect des lois et des règlements. On peut distinguer deux types de communication: la communication interne et externe.

- **La communication interne :** La communication interne est l'un des facteurs clé de réussite et de pérennité d'une entreprise, concerne l'échange d'information entre les membres de l'organisation, elle doit fonctionner soit d'un sens ascendant ou d'un sens descendant, elle est donc primordial qu'elle soit optimisée afin de favoriser le partage d'informations, de renforcer la motivation et la productivité des salariés et d'améliorer leur bien-être.

- **La communication externe :** Regroupe au sein du service de communication l'ensemble des formes et processus de communication d'une organisation envers le monde extérieur et les groupes cibles. C'est suite à des actions de communication externe que les partenaires, les clients et les prospects forgent leur opinion et leur attitude vis-à-vis de l'entreprise.¹⁹

L'information doit être pertinente et diffusée dans les bons délais et la nécessité d'une bonne communication aux niveaux interne et externe s'impose.

1.4.5. le pilotage

Le système de contrôle interne doit être évalué et mis à jour chaque fois qu'il s'avère nécessaire, donc chaque responsable est appelé à analyser et évaluer l'efficacité du contrôle interne de leurs unités et relever les risques, faiblesses et dysfonctionnements éventuels qui doivent être en suite signalés et communiqués à la hiérarchie afin de les améliorer. L'organisation procède à des évaluations continues ou ponctuelles, ou à une combinaison de ces deux formes d'évaluation pour s'assurer que chacune des cinq composantes du contrôle interne et les principes qui leur sont associés sont mis en place et fonctionnent.

Les opérations de pilotage permettent de s'assurer de l'efficacité et du bon fonctionnement de SCI. Ce processus, implique l'évaluation critique, par le personnel approprié, de la manière dont les contrôles sont conçus, des délais d'exécution et de la façon dont sont prises les

¹⁹<https://www.strategies.fr/communication-externe.html>

mesures nécessaires. Selon coopers et lybrand (1998), le système de pilotage comprend deux éléments, à savoir :

- Le suivi de l'exactitude et de l'exhaustivité des données résultant du système d'information.
- Les activités du contrôle intermittent qui permettent de s'assurer que le pilotage des activités quotidiennes est bien mené.

1.5. Les principes du contrôle interne

Le contrôle interne repose comme la comptabilité générale sur des principes, qui ne sont pas en nombre limité, ils diffèrent des institutions, et d'une entreprise à une autre suivant leur nature et leur importance. Ces principes reposent sur certaines règles de conduite ou de préceptes dont le respect lui confèrera une qualité satisfaisante. Les principes sur lesquels s'appuie le contrôle ont été définis par le congrès de l'OEC de 1977. Cependant, pour évaluer un «bon système» de contrôle interne, il convient de s'appuyer sur des principes tels que:

1.5.1. Le principe d'organisation et séparation des fonctions

« On ne contrôle que ce qui est organisé ». Chaque entreprise, quelque soit son domaine d'activité et sa taille, doit être organisée d'une manière rationnelle. L'organisation doit être **préalable, adaptée et adaptable, vérifiable, formalisée, et comporter une séparation convenable des fonctions**. Elle doit être établie sous la responsabilité du chef d'entreprise et être conçue pour maîtriser toutes les activités. Cette responsabilité consiste à fixer les objectifs, définir les responsabilités des opérationnelles (organigramme), déterminer le choix et l'étendue des moyens à mettre en œuvre.

La division du travail entre les employés et l'attribution à chacun d'entre eux une tâche précise dont il est seul responsable constitue une protection efficace contre les fraudes commises par le personnel. En effet, la règle de séparation des tâches a pour objectif d'éviter que dans l'exercice d'une activité de l'entreprise, un même agent cumule :

- Les fonctions de décisions (ou opérationnelles).
- Les fonctions de détention matérielle des valeurs et des biens.
- Les fonctions d'enregistrement (saisie et traitement de l'information).
- La Fonction de contrôle.

1.5.2. Le principe d'indépendance

Ce principe implique que les objectifs du contrôle interne sont à atteindre indépendamment des méthodes, procédés et moyens de l'entreprise. Quelques soient les moyens employés pour conclure des contrats, la tenue de la comptabilité, ou l'archivage des informations, les objectifs de sauvegarde du patrimoine et d'efficacité des opérations doivent être atteints.

1.5.3. Le principe d'information

L'information fournie dans le système de contrôle interne doit répondre à certains critères tels que la pertinence, la clarté, l'utilité, l'objectivité, la communicabilité et la vérifiabilité.

- Une information pertinente est une information adaptée à son objet et à son utilisation, elle doit être disponible et accessible dans les temps et les lieux voulus.
- L'objectivité signifie l'impartialité.
- L'information communicable, dans le fond et dans la forme, est celle dont le destinataire peut tirer clairement les renseignements dont il a besoin.
- L'utilité de l'information dont l'usage satisfait un besoin, l'information utile est l'information directe et non redondante.

Il est dit dans le cadre conceptuel de l'IASB pour que l'information contenue dans les états financiers soit utile pour les lecteurs, quatre caractéristiques qualitatives sont nécessaires: l'intelligibilité, la pertinence, la fiabilité et la comparabilité.

1.5.4. Le principe qualité du personnel

Un personnel de qualité est un élément nécessaire à un bon contrôle interne. Tout système de contrôle interne sans un personnel compétent, destiné à l'échec. La compétence d'un personnel peut être améliorée par une politique de recrutement, par la formation continue, par une formation sur le terrain dispensée par les supérieurs hiérarchiques, et par la motivation (rémunération, primes, fixation d'objectifs). Quelle que soit la compétence et l'honnêteté du personnel.

1.5.5. Le principe de permanence

La mise en place de l'organisation de l'entreprise et de son système de régulation (contrôle interne) suppose une certaine pérennité de ses systèmes. Il est évident que cette pérennité repose nécessairement sur celle de l'exploitation. Les procédures doivent être

appliquées dès leurs créations et elles doivent être en permanence. Le principe de permanence conduit à distinguer :

- les faiblesses du contrôle interne : la procédure est peu ou peu efficace.
- Le non-respect du contrôle interne : il s'agit de vérifier si toutes les personnes se conforment aux procédures et que celles-ci sont respectées et appliquées en tout lieu et en tout temps.

1.5.6. Le principe d'universalité

Ce principe signifie qu'il ne doit pas y avoir de personne, de zone ou d'installation en dehors du contrôle interne qui soit exclue du contrôle privilégié. Il s'agit de voir si toutes les personnes se conforment aux procédures, et cette dernière est respectée en tout lieu et en tout temps.

1.5.7. Le principe d'harmonie

On entend par ce principe l'adéquation du contrôle interne aux caractéristiques de l'entreprise et son environnement. Le contrôle interne est le processus d'application de procédures pour s'assurer que la taille, l'échelle et les coûts de conception de l'entreprise sont en harmonie.

1.5.8. Le principe d'intégration et d'autocontrôle

Ce principe stipule que les procédures mises en place doivent permettre le fonctionnement d'un système d'autocontrôle mis en œuvre par les recoupements, des contrôles réciproques ou des moyens techniques appropriés.

Les contrôles mutuels consistent en un traitement ultérieur ou simultané d'informations par différents agents, mais selon la même procédure, pour confirmer la fidélité des résultats obtenus. Les mesures technologiques couvrent tous les processus qui empêchent, corrigent ou minimisent l'intervention humaine et d'autres erreurs, négligences et fraudes.

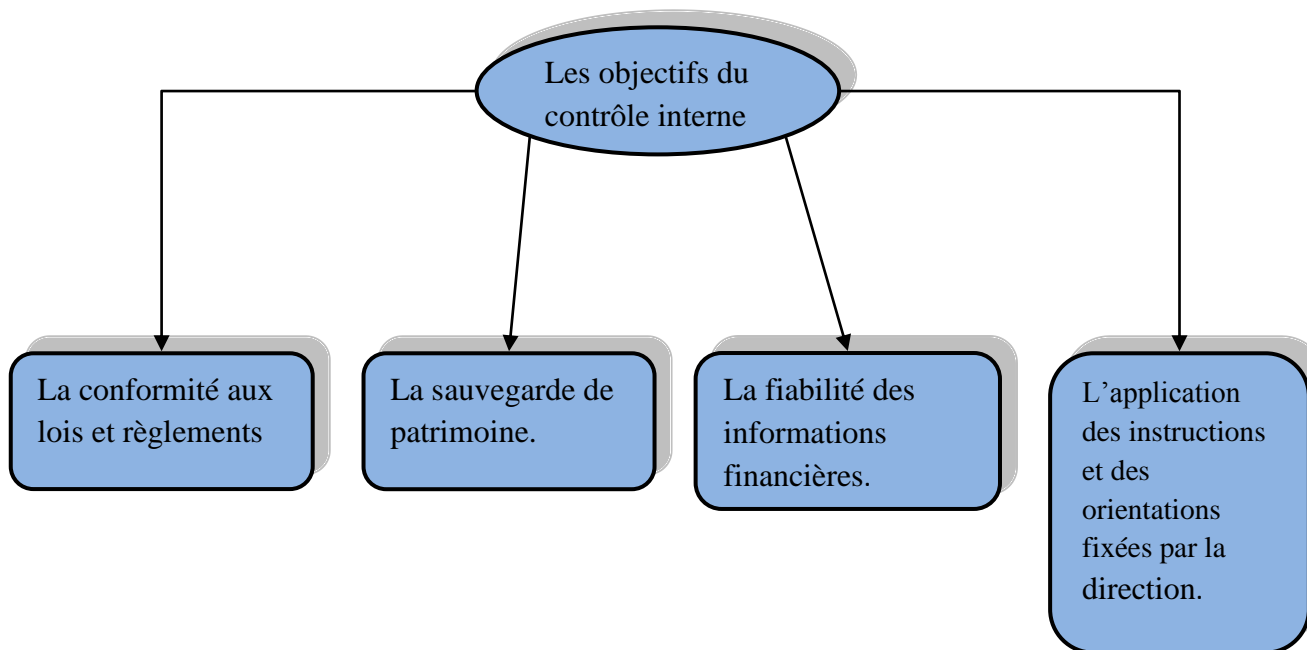
1.6. Les objectifs du contrôle interne

« Celui qui n'a pas d'objectifs ne risque pas de les atteindre »²⁰, le contrôle interne concourt à la réalisation d'un objectif général étant la continuité de l'organisation dans le

²⁰ RENARD.J avec le concours de CHAPLAIN.J-M, «Théorie et pratique de l'audit interne »,Ed d'organisation, Paris 2006, P170.

cadre de la réalisation des buts poursuivis. Pour atteindre cet objectif, on assigne au contrôle interne des objectifs permanents qui sont généralement regroupés en quatre rubriques :

Figure N°04 : « Présentation des objectifs du contrôle interne ».



Source : réalisé par nous-mêmes.

1.6.1. La conformité aux lois et règlements

Le contrôle interne doit permettre à l'entreprise de se conformer aux lois et aux règlements en vigueur ainsi qu'aux instructions de la direction générale. Il doit être conçu pour respecter ses instructions qui sont communiquées sous diverses formes écrites et/ou verbales elles peuvent être à caractère permanent ou bien temporaire. Avant l'application de ces instructions, il convient de s'assurer de leurs clartés, leur fiabilité, ainsi que leur caractère compréhensible.

1.6.2. La sauvegarde de patrimoine

Le contrôle interne est considéré comme une véritable opportunité pour l'entreprise car il permet de faire progresser la maîtrise de son risque et de son activité grâce à l'optimisation et l'accélération des flux au sein de l'entreprise et au découplage de l'entreprise via une meilleure communication et compréhension entre services. De même pour les salariés, le contrôle interne leur procure un environnement professionnel sécurisé par des procédures, des descriptions de poste... L'harmonie de tous ces éléments permet d'exercer des responsabilités

en parfaite connaissance de leur rôle et de leur positionnement dans l'enchaînement des activités de l'entreprise.

1.6.3. La fiabilité des informations financière

Cet objectif est souvent privilégié car il met l'accent sur l'organisation des fonctions comptables et financières et sur la capacité de l'entreprise à enregistrer fidèlement ses opérations et les restituer sous forme d'états de synthèse. Cette focalisation sur l'information financière peut s'expliquer au vu des multiples scandales qui ont agité les marchés financiers au cours des dernières années. Ces dysfonctionnements ont conduit le législateur à imposer aux entreprises la mise en œuvre de dispositif permettant de produire une information financière de qualité. Pour servir valablement le contrôle interne, chaque information quelle que soit son origine, doit être :

1. Fiable et vérifiable ;
2. Exhaustive ;
3. Pertinente ;
4. Disponible.

- ❖ **Une information fiable et vérifiable** : Une information fiable, est celle qui donne une image fidèle et sincère de l'entité, vérifiable dans la mesure où doit permettre de retrouver les sources grâce à des références appropriées permettant de justifier les ressources et de l'authentifier.
- ❖ **Une information exhaustive** : Pour être fiable, les informations financières doivent être exhaustives, une information est dite exhaustive lorsqu'elle est complète, sans blancs ni omissions, qui peuvent la rendre fausse, en conséquence non fiable.
- ❖ **Une information pertinente** : On dit qu'une information est pertinente lorsqu'elle est divulguée en temps opportun(utile), et lorsqu'elle favorise une prise de décision adéquate et aide à évaluer les événements passés, présent ou futur, ou en leur permettant de confirmer ou d'apporter des corrections pour les événements antérieurs.
- ❖ **Une information disponible** : Pour l'utilité de l'information financière, elle doit être disponible et accessible, lisible et compréhensible dans les temps et l'espace voulus, c'est-à-dire elle doit être à la disposition de celui qui l'utilise en temps opportun.

1.6.4. L'application des instructions et des orientations fixées par la direction générale ou le directoire

Les instructions et orientations des directeurs généraux ou des comités de direction permettent aux collaborateurs de comprendre ce que l'on attend d'eux et de connaître leur degré de liberté d'action. Ces instructions et directives doivent être communiquées aux collaborateurs concernés sur la base des objectifs assignés à chaque collaborateur afin de fournir des conseils sur la manière dont les activités doivent être menées. Ces instructions et directives doivent être établies en fonction des objectifs poursuivis par l'entreprise et des risques qui en découlent.

1.7. Les acteurs du contrôle interne

Toutes les personnes de l'entreprise sont soumises au contrôle interne. Il est l'affaire de tous, mais plus particulièrement :

1.7.1. Le conseil d'administration²¹

Il apprécie les caractéristiques essentielles du contrôle interne à partir des comptes rendus de la direction générale. Et cela est en conformité avec la mission même du conseil qui doit, entre autres choses, « veiller au caractère approprié des risques pris par l'entreprise sur la base d'une évaluation exhaustive et effective des différents risques ». C'est-à-dire que le rôle de conseil est particulièrement important lorsque la direction générale prend des risques inconsidérés. Au sein du conseil, la loi assigne un rôle particulier au président qui est responsable, pour les sociétés cotées, de l'élaboration d'un rapport sur les procédures de contrôle interne. On a pu dire que l'un et l'autre sont les « sponsors » du contrôle interne.

1.7.2. Le comité d'audit

Lorsqu'il existe, le comité d'audit devrait effectuer une surveillance attentive et régulière de dispositifs de contrôle interne. Le comité d'audit peut entendre le responsable de l'audit interne donner son avis sur l'organisation de son service et être informé de son travail. Il doit être conséquent destinataire des rapports d'audit interne ou d'une synthèse périodique de ces rapports.²² Le comité d'audit agit en collaboration ou en complément d'une fonction d'audit interne influente, est le mieux placé pour identifier ces tentatives de la direction

²¹Jacques Renard, Op.cit, p35.

²²Dr KHELLASSI Réda, « *les applications de l'audit interne* », Ed HOUMA, Alger, 2014, P79.

«d’outrepasser » le système de contrôle interne d’une part, d’autre part pour agir en conséquence il est clair que le contrôle interne se trouve renforcé par son existence²³.

1.7.3. La direction générale

Le président-directeur général est le premier responsable du système de contrôle interne. La direction générale ou le directoire doivent s’assurer de l’existence d’un environnement positif. Pour cela, ils sont chargés de définir, d’impulser et de surveiller le dispositif le mieux adapté à la situation et à l’activité de l’entreprise. Dans ce cadre, ils se tiennent régulièrement informés de ses dysfonctionnements, de ses insuffisances et de ses difficultés d’application, voire de ses excès, et veillent à l’engagement des actions correctives nécessaires.

1.7.4. L’audit interne

C’est lui qui évalue pour chaque responsable, et globalement au niveau de l’entreprise, le fonctionnement du contrôle interne. Il le fait en réalisant des missions selon une périodicité qui est fonction du risque. Il est très important que ces missions soient effectivement échelonnées en fonction du risque, ce qui exclut la priorité donnée aux sollicitations du management trop souvent guidé par des problèmes immédiats et qui ne sont pas toujours les plus importants. A la suite de ses missions, l’audit interne exprime des recommandations aux responsables afin d’améliorer le contrôle interne. Les recommandations de l’audit interne ne sont donc jamais des vœux pieux ou des considérations abstraites mais toujours des propositions concrètes portant sur des dispositifs à créer, à améliorer ou à supprimer²⁴.

1.7.5. Le personnel

Tous les membres du personnel ont une responsabilité plus ou moins grande en matière de contrôle interne, que ce soit par le respect des règles et procédures internes, du code de conduite, des lois et réglementations en vigueur, permettant à l’entreprise d’atteindre les objectifs qu’elle s’est fixés.

1.8. Les limites du contrôle interne

La relativité du contrôle interne s’exprime dans les limites et ce sont autant de cas dans lesquels on va rencontrer des difficultés :

²³ Préface de Louis Vaurs, Sous la direction d’Elisabeth Bertin, « *audit interne* » Ed Eyrolles, Paris, 2007, P89.

²⁴ Jaques Renard ,op.cit ; p37.

- ✓ Tous les cas de défaillance humaine et qui ont souvent pour origine le non-respect d'un règlement.
- ✓ Les cas des dispositifs mal calibrés, à mailles trop larges et qui permettent d'enjamber les contrôles.
- ✓ L'incompétence des dirigeants, toujours dramatique.
- ✓ La tendance bureaucratique, déjà dénoncée, et qui conduit plus à masquer les risques qu'à les prévenir.

Les facteurs ayant une influence négative sur l'efficacité du CI et qui empêchent la direction d'avoir l'assurance absolue que les objectifs seront réalisés se présentent comme suit²⁵:

- L'erreur de jugement ;
- Les dysfonctionnements ;
- Les contrôles outrepassés ou contournés par le management ;
- La collusion ;
- Le rapport couts/bénéfices.

1.8.1. L'erreur de jugement

Lors de la prise de décisions qui affectent les opérations de l'entreprise, l'efficacité du contrôle est limitée par le risque d'erreur humaine, à titre d'exemple, les personnes responsables sont appelées parfois à prendre des décisions dans un temps limité en se basant sur les informations disponibles, mais incomplètes et en faisant face à la pression liée à la conduite des affaires, ce qui pourrait conduire à des décisions inappropriées.

1.8.2. Les dysfonctionnements

Même les systèmes de contrôle interne bien conçus peuvent être l'objet de dysfonctionnements, par exemple lorsque les membres du personnel interprètent les instructions et les jugements de manière erronée par manque d'attention ou en raison de la routine. Une enquête sur des anomalies diverses peut ne pas être poursuivie assez loin ou une personne remplissant des fonctions en remplacement d'une autre (maladie, vacances) peut ne pas s'acquitter convenablement de sa tâche. Il est à noter également que des changements dans les systèmes peuvent être introduits avant que le personnel n'ait reçu la formation nécessaire pour réagir correctement au premier signe de dysfonctionnement.

²⁵ Berne, « *La mise en place d'un système de contrôle interne, (SCI)* » Contrôle Fédéral des Finances, Suisse 2007, Page 14.

1.8.3. Les contrôles outrepassés ou contournés par le management

Le système de Contrôle Interne ne pouvant être plus efficace que les personnes responsables de son fonctionnement, ceux-ci peuvent l'outrepasser dans le but soit d'en tirer profit personnellement soit d'améliorer la présentation de la situation financière de l'entreprise ou de dissimuler la non-conformité aux obligations légales. Ces agissements incorrects englobent le fait d'accroître fictivement le chiffre d'affaire, rehausser la valeur de la société en prévision de sa cession ou d'une émission publique d'actions, sous-estimer les prévisions de chiffre d'affaire ou de résultats dans le but d'augmenter une prime liée aux performances... etc.

Ceci dit, les infractions au SCI ne doivent pas être confondues avec les interventions du management visant à annuler ou déroger, pour des raisons légitimes, à des normes et procédures prescrites. Dans le cas de transactions ou d'évènements inhabituels, de telles interventions sont généralement nécessaires et faites ouvertement en étant étayées par des documents ou bien les membres du personnel concernés en sont avertis.

1.8.4. La collusion

L'isolement fonctionnel est souvent un outil privilégié pour les systèmes de contrôle interne. Deux personnes ou plus qui agissent collectivement pour accomplir et dissimuler leurs actions peuvent fausser les informations financières et administratives d'une manière qui puisse être détectée par le contrôle interne.

1.8.5. Le rapport couts/bénéfices

Il est à noter que la réalisation des objectifs peut être en outre compromise du fait de facteurs externes qui échappent au contrôle ou à l'influence de l'entreprise, tels que les facteurs politiques. Il convient de souligner également que certains contrôles sont nécessaires et indispensables mais des contrôles excessifs vont à l'encontre du but recherché et peuvent devenir très coûteux, cela signifie, que le cout du contrôle interne ne doit pas dépasser le bénéfice qui en découle.

Section 2 : Le contrôle interne bancaire

Devant la diversité des risques attachés à l'activité bancaire et financière, le comité de la réglementation bancaire a imposé aux établissements de crédit de se doter d'un système de contrôle interne spécifique.

2.1. Définition du contrôle interne bancaire

Le CIB est une activité qui consiste à vérifier l'ensemble des opérations et des procédures d'un établissement financier sous l'angle de l'efficacité, de la fiabilité et de la conformité aux lois et aux règlements. Toutes les banques doivent disposer d'un service de contrôle interne, il doit comprendre un système de contrôle des opérations et des procédures internes, une organisation comptable et du traitement de l'information, des systèmes de mesure des risques et des résultats, des systèmes de surveillance et de maîtrise des risques, un système de documentation et d'information et un dispositif de surveillance des flux d'espèces et de titres. Le comité de Bâle a défini les dimensions du contrôle interne : « Le processus contrôle interne, qui visait traditionnellement à réduire la fraude, les détournements de fonds et les erreurs, a pris une dimension plus vaste et recouvre l'ensemble des risques encourus par les organisations bancaires »²⁶.

2.2. Les objectifs et le rôle du contrôle interne bancaire

2.2.1. Les objectifs

Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction générale et tous les niveaux du personnel, il ne s'agit pas simplement d'une procédure ou d'une politique appliquée à un moment donné, mais plutôt d'un système qui fonctionne en continu à tous les niveaux de la banque. Le conseil d'administration et la direction générale sont chargés d'instaurer la culture appropriée capable de favoriser un processus de contrôle interne efficace et d'en surveiller en permanence l'efficacité, il importe toutefois que chacun y participe activement. Les principaux objectifs du CIB :

- Objectifs de performance ;
- Objectifs d'information ;
- Objectifs de conformité.

²⁶ TACCOLA-LAPIERR Sylvie : « *Le dispositif prudentiel Bâle II ; autoévaluation et contrôle interne* », thèse de Doctorat en sciences de gestion, université du Sud, Toulon-Var ; 2008, p192

2.2.1.1. Les objectifs de performance

Ils sont liés à l'efficacité de la banque dans l'utilisation de ses actifs et autres ressources ainsi que dans la protection de l'établissement vis-à-vis des pertes. Le processus de contrôle interne cherche à s'assurer que l'ensemble du personnel œuvre avec efficacité et intégrité à la réalisation des objectifs, sans occasionner des coûts imprévus ou excessifs ni privilégier d'autres intérêts que ceux de la banque.

2.2.1.2. Les objectifs d'information

Ils portent sur la préparation de rapports pertinents, fiables et aussi récents que possible, indispensables à la prise de décision au sein de l'organisation bancaire. Ils recouvrent également la nécessité d'établir des comptes annuels, états financiers et autres communications et rapports de caractère financier qui soient fiables pour les actionnaires, autorités de contrôle et autres parties extérieures. Les données reçues par la direction, le conseil d'administration, les actionnaires et les autorités de contrôle devraient être d'une qualité et d'une intégrité suffisante pour que leurs bénéficiaires puissent s'y référer pour fonder leurs décisions.

2.2.1.3. Les objectifs de conformité

Ils garantissent que toute l'activité bancaire est conforme aux lois, réglementation et exigences prudentielles applicables ainsi qu'aux politiques et procédures de l'organisation cet objectif doit être satisfait pour préserver les droits et la réputation de la banque.

2.2.2. Le rôle

- Le CIB permet de s'assurer que les décisions prises sont correctement appliquées, ceci constitue l'aspect transmission de l'information.
- Il assure un niveau minimum de qualité à la prestation effectuée ou au produit fabriqué, ceci constitue le contrôle direct ou indirect du produit.
- Il décèle les principales anomalies de fonctionnement, c'est-à-dire qu'il permet un fonctionnement harmonieux du système.

2.3. Les volets du contrôle interne bancaire

Le CIB doit prendre la forme d'un contrôle permanent et d'un contrôle périodique. Bien qu'ils soient différents et indépendants l'un de l'autre, ces deux types de contrôle sont complémentaires et permettent de mesurer les risques et la rentabilité des activités bancaires.

2.3.1. Le contrôle permanent

Le contrôle permanent est un contrôle des activités au quotidien. Cette forme de contrôle interne bancaire s'effectue aussi bien par les responsables hiérarchiques que par les agents du contrôle interne. Chaque opération financière dans une banque doit faire l'objet d'un contrôle. IL repose sur :

- La surveillance permanente, qui relève des opérationnels et de leur hiérarchie et dont la coordination est placée sous la responsabilité du département risques opérationnels de la direction des risques ; le dispositif de surveillance permanente est lui-même complété de nombreux autres contrôles opérationnels (par exemple : contrôles automatisés dans les chaînes de traitement informatiques.)

- Les contrôles de second niveau effectués par la direction spécialisées dans la prévention des grandes familles de risques ; les directions centrales, avec l'appui des filières dont elles ont la responsabilité, concourent en effet au contrôle permanent des opérations du groupe.

- Une gouvernance spécifique à certains types de risques, reposant notamment sur des comités dédiés au niveau groupe, permettant d'en effectuer la revue régulière au niveau hiérarchique approprié.

2.3.2. Contrôle périodique

La direction du contrôle périodique rassemble, sous l'autorité de l'inspecteur générale, l'ensemble des équipes de contrôle périodique dont la mission principale est d'évaluer, dans le cadre d'une approche objective, rigoureuse et impartiale ; la conformité des opérations, le niveau de risque effectivement encouru, le respect des procédures ainsi que l'efficacité et le caractère approprié du dispositif de contrôle permanent.

Le contrôle périodique du groupe est un dispositif permanent et indépendant des entités opérationnelles qui couvre l'ensemble des activités et entités du groupe et peut s'intéresse à tous les aspects de leur fonctionnement, sans aucune restriction. Chaque service d'audit interne identifie méthodiquement sur une base régulière les zones de risques du pôle d'activité, sur cette base, il définit un plan d'audit annuel, permettant une couverture régulière de l'ensemble du périmètre. Sur la base de leurs constats, les équipes de contrôle périodique formulent des recommandations et en contrôlent la mise en œuvre. Pour remplir ses objectifs, le contrôle périodique du groupe est doté de moyens adaptés, proportionnés aux enjeux, tant

au plan qualitatif que quantitatif. Au total, les services de contrôle périodique du groupe comprennent environ 1500 personnes.

2.4. Les niveaux du contrôle interne bancaire

Il existe trois niveaux de contrôle qui sont interalliés et complémentaires, ils constituent ensemble le système de contrôle et contribuent à son efficacité.

2.4.1. Le contrôle du premier niveau

Le contrôle de 1er niveau correspond avant tout aux contrôles opérationnels, c'est-à-dire, l'application des règles telles que définies par les fonctions en charge de la définition de la politique de maîtrise et de surveillance des risques. Ce niveau de contrôle est complété par des phases de validation, soit entre collaborateur, soit par le responsable hiérarchique. Ces contrôles a priori peuvent être complétés de contrôles à posteriori, réalisés par les responsables hiérarchiques. Il peut s'agir du contrôle par échantillonnage visant à s'assurer de manière aléatoire mais permanente, que les procédures et contrôles soient bien respectés par les collaborateurs.²⁷

2.4.2. Le contrôle du deuxième niveau

Le contrôle de 2ème niveau vise à s'assurer en permanence du respect des procédures et des contrôles à effectuer, tant par les collaborateurs, que par les responsables hiérarchiques. Ces contrôles consistent également à procéder à d'autres contrôles, de façon régulière ou ponctuelle, soit sur des échantillons d'opérations différents de ceux contrôlés par les responsables hiérarchiques, soit selon d'autre axe d'analyse. L'organisation, la formalisation et l'efficacité des processus est également passée en revue²⁸.

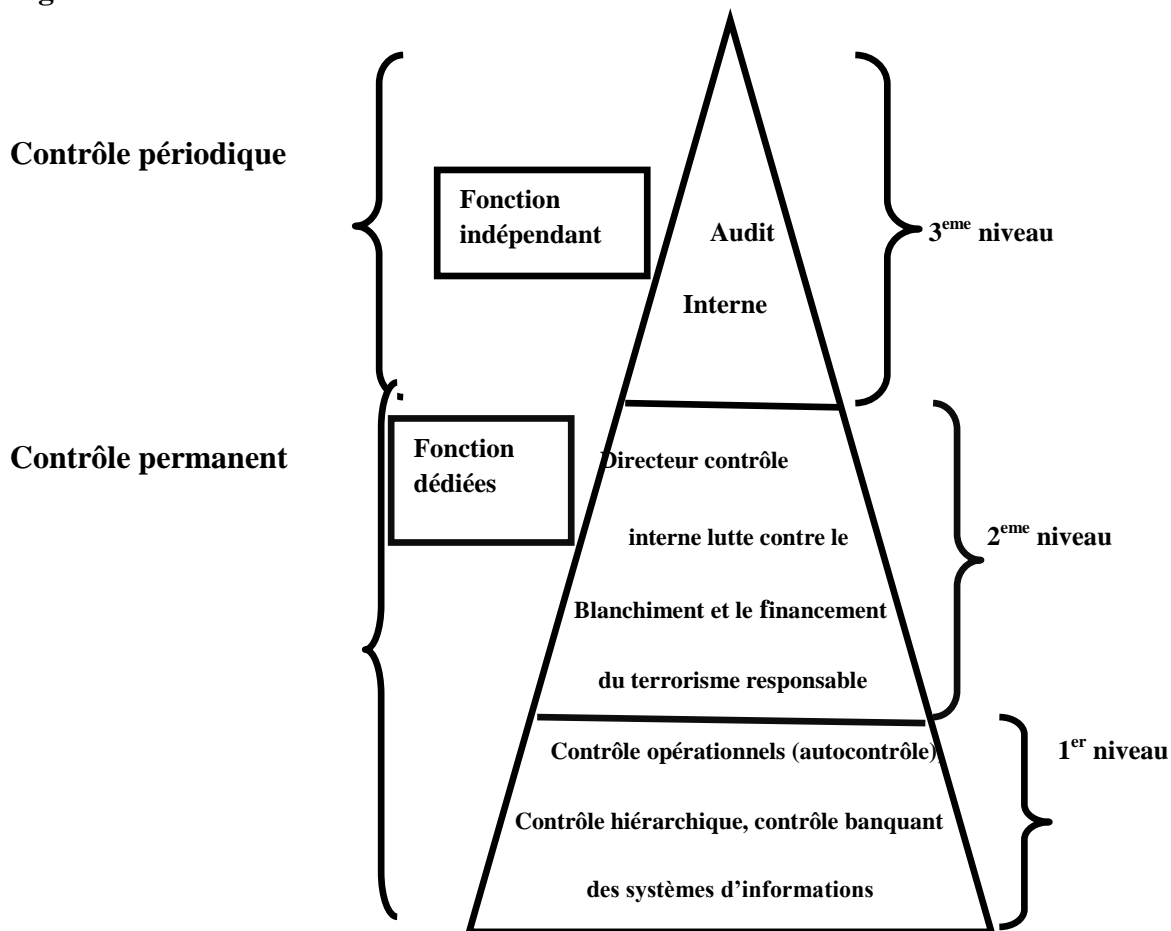
2.4.3. Le contrôle du troisième niveau

Le 3^{ème} niveau de contrôle est assuré par la fonction d'audit interne composée d'agents au niveau central et, le cas échéant, local distincts de ceux réalisant les contrôles de premier et deuxième niveau. L'arrêté précise que les moyens affectés à la fonction d'audit interne doivent être suffisants pour mener un cycle complet d'investigations de l'ensemble des activités sur un nombre d'exercice aussi limité que possible qui ne saurait excéder cinq ans.

²⁷DAN Chelly et STEPHANE Sébéloué : « *Les métiers du risque et du contrôle dans la banque* », Paris, Mars 2014, P31.

²⁸ Ibid.p32 .

Figure N° 05 : « Les trois niveaux du contrôle ».



Source : Dan CHELLY et Stéphane SEBELOUE : « les métiers du risque et du contrôle dans la banque » ; Paris, mars 2014, p31.

Section 3 : La performance bancaire

La performance peut être considérée comme un processus qui se situe après l'action, et qui a pour objectifs d'évaluer les résultats de l'entreprise et de les expliquer afin de permettre une meilleure maîtrise des objectifs.

La performance occupe une place centrale dans les activités bancaires, elle est souvent utilisée comme moyen de contrôle des différents départements. La performance des firmes bancaires et leurs déterminants deviennent un enjeu important, le secteur bancaire est considéré comme essentiel pour assurer un bon fonctionnement économique répondant aux besoins et aspirations des principaux acteurs. Cependant, l'étude de la performance des établissements bancaire revêt un intérêt particulier pour évaluer la situation financière des

banques. La performance d'une banque représente son aptitude à dégager de son exploitation des gains suffisants après déduction des coûts nécessaires à cette exploitation dont le but est de poursuivre durablement son activité. Tout système de contrôle est alimenté par des indicateurs de performance.

3.1. Définition de la performance et la performance bancaire

Il serait très difficile de comprendre les principales caractéristiques et les enjeux d'évaluation de la performance bancaire, si la performance elle-même n'étant pas définie.

3.1.1. Définition de la performance

Le terme « performance » est largement utilisé dans le champ de la gestion mais avec une multitude de définitions, comme l'exprime si bien Adrien. Pour PAYETTE : «il n'y a pas de définition universelle et globale de la performance, et il est inutile d'en chercher une». Ce qui renvoie à la polysémie de ce mot. Ainsi la notion de la performance renvoie indifféremment à plusieurs traductions : économique (compétitivité), financière (rentabilité), juridique (solvabilité) et organisationnelle (efficacité), et toutes ces performances se mêlent et se complètent au sein de chaque entreprise.²⁹

- Selon LORINO Philippe, « la performance dans l'entreprise est tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur-coût (à contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément) , elle est tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques »³⁰.
- Selon Miles, la performance est définie comme « la capacité de l'organisation à réaliser une satisfaction minimale des attentes de sa clientèle stratégique»³¹.

Cette définition met en évidence trois caractéristiques fondamentales de la performance :

- Elle se traduit par une réalisation (ou un résultat).
- Elle s'apprécie par une comparaison.
- La comparaison traduit le succès de l'action.

²⁹ ZOUGGAR Djihene, CHABANE Rafika, « Contribution à l'évaluation de la performance financière des banques : Cas de la BNA et SGA », université Abderrahmane Mira, Bejaïa, 2017.p 13.

³⁰ BELHAMZI Amina. (2003), Système de mesure des performances des agences bancaires (cas de la CNEP Banque), Banque d'Algérie, Ecole supérieure de Banque, Mémoire en vue de l'obtention du diplôme supérieur des Études Bancaires (D.S.E.B), P.18.

³¹AGBODAN M.M. et AMOUSSOUGA F.G. « Les facteurs de performance de l'entreprise », Actualité Scientifique, France, 1995, p 12.

- Selon Annick BOURGUIGNON « La performance est la réalisation des objectifs organisationnels »³².

Dans une approche globale, nous dirons qu'une entreprise est performante si elle crée de la valeur pour ses parties prenantes : actionnaires, salariés, clients, la collectivité... On ne saurait donc réduire la performance à la réalisation d'un objectif exprimé en termes de résultat financier, ce qui est bien trop restrictif. Cette performance financière est elle-même tributaire de la performance économique, sociale et sociétale de l'entreprise.³³

3.1.2. Définition de la performance bancaire

Regardons à présent la définition de CHANDLER « la performance est une association entre l'efficacité fonctionnelle et l'efficacité stratégique. L'efficacité fonctionnelle consiste à améliorer les produits, les achats, les processus de production, la fonction marketing et les relations humaines au sein d'une banque. L'efficacité stratégique consiste à devancer concourant en se positionnant sur un marché en croissance ou en se retirant d'un marché en phase de déclin »³⁴.

En effet, la notion de performance est associée aux plusieurs concepts et particulièrement l'efficacité et l'efficience, c'est pour cette raison Alain Fernandez avance une définition couramment utilisée comme « la recherche de la maximisation du rapport résultats/moyens selon un objectif fixé »³⁵.

BOUQUIN a souligné qu'il y a trois dimensions habituellement prises en compte pour définir la performance : efficacité, efficience et économie.³⁶

- **L'efficacité** : On parle de l'efficacité lorsqu'on veut mettre en relation le résultat et les objectifs. D'après Henri BOUQUIN « l'efficacité est le fait de réaliser les objectifs et finalités poursuivis »³⁷. Elle traduit l'aptitude à atteindre les objectifs. Elle est donc la capacité d'une organisation à atteindre le but qu'elle s'est fixé. Elle peut être quantifiable et mesurable (ex. le but de profit, de croissance) mais peut aussi parfois, s'apprécier de façon uniquement qualitative (réussite ou échec du lancement d'un

³² Annick BOURGUIGNON, « peut-on définir la performance ? » Revu français de comptabilité, n 269, 1995, p 61.

³³ <https://www.lemoineconseil.fr/performance-de-lentreprise/>.

³⁴ CHANDLER, « l'organisation et performance des entreprises », T1, édition de l'organisation, 1992, p21. Extrait du mémoire, MAHMOUDI Yahia, « Le système du contrôle interne comme un outil de gestion de l'entreprise : Cas de l'OPGI de BOUIRA », Université Akli Mohand Oulhadj-bouira, 2018, p 24.

³⁵ Alain Fernandez, « les nouveaux tableaux de bord des décideurs ». Edition d'organisation 2003.

³⁶ LORINO PHILIPPE, « Méthodes et pratiques de la performance », les Editions d'organisation, Paris, 1998, p18.

³⁷ BOUQUIN, Henri. « Le contrôle de gestion ». 8ème Editions. Paris. 2008, P 75.

produit par exemple)³⁸. L'efficacité est donc le meilleur rapport possible entre le degré de réalisation des objectifs et les moyens mis en œuvre pour l'obtenir, l'efficacité est la capacité à obtenir un résultat.

Efficacité= Résultats atteints / Objectifs visés

- **L'efficience** : L'efficience est un composant important de la mesure de la performance, c'est la qualité de réaliser un objectif avec le minimum de moyens engagés, donc elle « maximise la quantité de la production obtenue à partir d'une quantité de ressources consommées pour une production donnée »³⁹.

«On entend par efficience le rapport, entre les biens ou les services produits, d'une part, et les ressources utilisées pour les produire, d'autre part. Dans une opération basée sur l'efficience, pour tout ensemble de ressources utilisé, le produit obtenu est maximum, ou encore les moyens utilisés sont minimaux pour toutes qualité et quantité données de service »⁴⁰.

Efficience= Résultats atteints / Moyens mis en œuvre

- **L'économie** : Par économie, on entend les conditions dans lesquelles on acquiert des ressources humaines et matérielles. Autrement dit, l'acquisition des ressources doit être faite d'une qualité acceptable et au coût le plus bas possible.

Figure N°06 : « le triangle de la performance ».



Source: M. Guenoun, le management de la performance publique locale, thèse de doctorat en science de gestion, université paul cezanne, Aix-Marseille III, France, 2009, p.192.

³⁸BURLAUD A., EGLEM J-Y. et MYKIKI P., « Dictionnaire de gestion : comptabilité, finance, contrôle » Edition Foucher, Vanves, 2004 p. 162.

³⁹MALO J-L. MATHE J-C, « L'Essentiel du Contrôle de Gestion », Edition d'Organisation, 2ème édition, Paris, 2000, page 106.

⁴⁰BECOUR J-C, BOUQUIN H., « Audit opérationnel : efficacité, efficience ou sécurité », 2eme Édition Économica, Paris, 1996, p.112.

3.2. Les types de la performance

Depuis plusieurs années, la performance tend à être abordée dans une logique plus globale que la seule appréciation de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire. La performance de l'entreprise résulte aussi de son intégration dans un milieu dont il importe de comprendre et de maîtriser les règles du jeu.

Au sein de l'institution bancaire, Venkatroman et Romanuja (1986) ont distingué trois conceptions concernant la performance : la performance financière, la performance opérationnelle et la performance organisationnelle. Puis Lallé (1992) a ajouté d'autres types de performances telles que la performance économique, technique, managériale, commerciale et sociale.⁴¹

3.2.1. La performance financière

Dans un premier lieu, la performance financière semble facile à énoncer car la finance étant par substance plus quantitative que qualitative, un outil de mesure plus facile à élaborer. Sans oublier en second lieu que la performance financière reproduire indirectement les résultats de différents services, donc elle exprime la partie perceptible dans l'entreprise. « La performance financière désigne la capacité de l'entreprise à maîtriser ses modes de fonctionnement ; c'est-à-dire la manière avec laquelle l'entreprise transforme les intrants en extrants de la façon la plus optimale possible. Ainsi, ce type de performance se présente comme étant la manière avec laquelle l'entreprise formule une stratégie, la communique et à fixer des objectifs tout en respectant tous les moyens humains, matériels et financiers disponibles »⁴².

3.2.2. La performance stratégique

La performance stratégique constitue un objectif primordial. Pour ce faire, l'entreprise doit fixer des objectifs stratégiques appropriés à savoir l'amélioration de la qualité des produits, l'adoption d'un marketing original ou l'adoption d'une technologie de fabrication plus performante. Par ailleurs, le souci majeur d'une organisation est de communiquer ses objectifs stratégiques au personnel et d'assurer leur transformation en objectifs opérationnels afin d'atteindre la performance stratégique.

⁴¹ MOKRANI Mounia, SABOUR Nesrine, « *La mesure de la performance des agences bancaires en Algérie : Cas CNEP Banque de TIZI-OUZOU (201) et AZAZGA (206)* », université Mouloud Mammeri, TIZI-OUZOU, 2019, p 30.

⁴² DE COUSSERGUES.S « *Gestion de la banque du diagnostic à la stratégie* », 4^{ème} édition, Dunod, France, 2005, p 21.

3.2.3. La performance organisationnelle

Selon les études de TAYLOR et de FAYOL, la performance organisationnelle s'intéresse à la manière dont l'entreprise est structurée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre. Michel KALIKA, professeur à Paris-Dauphine, propose quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle :

- Le respect de la structure formelle.
- Les relations entre les composants de l'organisation (logique d'intégration organisationnelle).
- La qualité de la circulation d'informations.
- La flexibilité de la structure.⁴³

3.2.4. La performance économique

Elle désigne celle engendrée en réduisant les coûts par la maximisation du chiffre d'affaires, de la rentabilité des investisseurs et de son produit net. Ce type de performance est mesuré selon des composantes à court et à long terme.

3.2.5. La performance technique

La performance technique désigne la manière avec laquelle l'entreprise utilise efficacement les ressources disponibles, le degré d'innovation dans le système de gestion, le processus de production et enfin les produits et services produits pareille même. Ainsi, la performance technique met en évidence deux facteurs : le facteur humain et le facteur technique.

3.2.6. La performance managériale

La performance managériale peut être définie comme étant la capacité du manager à répartir son temps, et à coordonner les trois principaux éléments, à savoir esprit de conception, l'habileté d'exécution et la conciliation et la gestion des contradictions.

3.2.7. La performance commerciale

La performance commerciale peut être considérée comme étant la capacité d'une organisation à satisfaire les besoins de sa clientèle en offrant des produits et services conforme aux attentes des consommateurs. Dans ce cadre, l'objectif de l'organisation est la

⁴³ MARIE CAROLINE Morand, « *La performance globale et ses déterminants* », 2008, www.cerg.acversailles.fr.

satisfaction des besoins de sa clientèle afin de prendre en compte les stratégies des concurrents et en assurant la conservation et le développement d'une meilleure part de marché.

3.2.8. La performance sociale

Il est de plus en plus reconnu que l'entreprise n'est pas durablement performante financièrement si elle n'est pas performante humainement et socialement. Selon BAYED.M(1992)⁴⁴, « la performance sociale est définie comme le niveau de satisfaction atteint par l'individu participant à la vie de l'organisation. En effet, la performance sociale est la réduction des dysfonctionnements qui affectent les conditions de vie au travail prises au sens large. Le niveau de performance social a été apprécié en fonction de l'évaluation des salaires. la performance dépend des conditions de vie au travail des salariés et des actions mises en œuvre par l'organisation pour les transformer ».

3.3. Les déterminants de la performance bancaire

La performance des banques est en fonction de déterminants internes et externes. Les déterminants internes sont aussi parfois appelés déterminants micro-économiques ou inhérents de la performance, tandis que les déterminants externes sont des variables qui reflètent l'environnement économique et légal dans lequel la banque opère.

3.3.1. Déterminants internes

3.3.1.1. La taille⁴⁵ : concernant ce point, l'impact sur les performances bancaires, discuté différemment entre les chercheurs, exige la classification de trois groupes : il existe ceux qui considèrent que la taille a un impact positif sur la performance, ceux qui lui trouvent un impact négatif et ceux pour qui l'impact est non significatif.

Dans le premier groupe, là où l'impact est positif sur la performance, [Short (1979)] et [Passoires et al (2007)] justifient leurs résultats en avançant plusieurs arguments, on y trouve :

- Une taille importante permet de réduire les coûts ;
- Les banques de taille importante peuvent en outre lever du capital à moindre coût.

Dans le deuxième groupe, les auteurs montrent les effets négatifs de la taille et renforcent l'idée selon laquelle plus une banque est grande, plus elle est difficile à gérer. En outre, les

⁴⁴ BAYED. M, « *Performance sociale et performance économique dans les PME industrielles* », Annales du Management, Paris, 1992, Page381.

⁴⁵ http://www.memoireonline.com/07/09/2297/m_Determinants-de-la-Performance-Financiere-des-Firmes-Bancaire1.html,

auteurs rappellent que la taille peut résulter d'une stratégie de croissance agressive, obtenue au détriment des marges et de la performance.

Enfin, dans le troisième groupe, les auteurs tels que [Goddard et al. (2004)] et [Micco et al (2007)] ne relèvent pas, statistiquement, l'impact de la taille sur la performance des banques.

3.3.1.2. Les économies d'échelle : Le phénomène des économies d'échelle est né avec l'économie industrielle ; elle se rattache à la notion de rendements d'échelle qui relie les variations de quantité du bien produit à celles des produits nécessaires à sa fabrication.

3.3.1.3. La liquidité : La liquidité est l'un des principaux facteurs financiers qui détermine la rentabilité bancaire c'est pour cela qu'il existe différents articles qui la définissent: «La liquidité bancaire se définit comme la somme des billets et de la monnaie centrale détenus par les établissements de crédit ». D'autres définitions très proches peuvent être données : « la liquidité d'une banque sera considérée comme la capacité à financer les actifs de la banque et à rembourser les engagements reçus (le passif) ». Elle est mesurée par le ratio des prêts sur les actifs. Plus ce ratio est élevée, moins la banque dispose de liquidité.

3.3.1.4. La capitalisation : La capitalisation se mesure généralement par le ratio de la rentabilité des capitaux propres sur les actifs (ratio CAR pour capital-asset ratio).

Une approche rapide de la question pourrait laisser supposer qu'un ratio CAR élevé réduit le ratio de rentabilité financière (Return on Equity ROE), en raison de deux mécanismes :

- Un ratio élevé signifie un risque moindre ;
- Une augmentation de ce ratio peut signifier que la part de la dette diminue, et donc cela implique un moindre bénéfice lié à l'exonération fiscale des charges de la dette.

3.3.1.5. La qualité du crédit : La qualité du crédit, se mesure généralement par deux ratios : le ratio des provisions de pertes de créances sur le total des créances, le ratio des provisions sur créances douteuses sur le total des créances, (en effet, ces deux ratios mesurent la non qualité du crédit). L'étude de [Miller. (1997)], [Athanasoglou et al. (2008)] démontre qu'une

détérioration de la qualité du crédit réduit le ROA et le ROE, ce qui augmente le niveau de la performance des banques⁴⁶.

3.3.1.6. Le montant des dépôts bancaires : Il n'est pas aisé d'estimer l'impact du niveau des dépôts bancaires sur la performance des banques. En effet, deux arguments peuvent être opposés : d'une part, un niveau élevé de dépôts peut augmenter la performance, car ce sont des fonds plus stables et moins chers que les fonds empruntés ; mais d'autre part, de tels dépôts requièrent de grandes équipes et des départements spécialisés pour les gérer, ce qui entraîne de nombreuses dépenses et amènent ces derniers à peser négativement sur la performance des banques.

3.3.1.7. Le degré de diversification : La plupart des études concluent à un effet négatif de la diversification sur la performance, les banques plus diversifiées sont moins susceptibles d'être performantes et plus susceptibles d'offrir une moindre performance. DE JONGHE découvre que la diversification au sein d'une institution n'améliore pas la stabilité du système bancaire, ce qui peut expliquer pourquoi les conglomérats financiers cotent avec un discount.

3.3.2. Déterminants externes

3.3.2.1. La concentration du marché : Selon Molyneux et Thornton (1992), qui ont étudié l'impact de la concentration du marché sur la performance des banques, le niveau de concentration élevé dans le secteur bancaire pourrait mener à des profits monopolistiques et le ratio de concentration bancaire à un impact positif et statistiquement significatif sur la performance des banques. D'après Short (1979), les banques faisant partie d'un marché hautement concentré sont susceptibles à des pratiques de collusions. En général, on peut s'attendre à ce que la concentration soit positivement corrélée avec les profits. Ceci est en accord avec l'hypothèse du pouvoir de marché qui affirme qu'un grand pouvoir de marché mène à des profits monopolistiques.⁴⁷

3.3.2.2. Le type d'appartenance : La plupart des études sur la performance des établissements bancaires infléchit sur la différence de performance entre le secteur publique et

⁴⁶ MOKRANI Mounia, SABOUR Nestrine, « *La mesure de la performance des agences bancaires en Algérie : Cas CNEP Banque de TIZI-OUZOU (201) et AZAZGA (206)* », université Mouloud Mammeri, TIZI-OUZOU, 2019, p 36.

⁴⁷ AYAD Fouzia, TAHIR Kahina, « *Analyse des performances du système bancaire algérien : Cas de la Banque BADR Bejaïa* », université Abderrahmane Mira, Bejaïa, 2016, p34.

privé, alors certaines études assurent que les banques qui appartiennent à l'État sont moins performantes que les banques privées. Bourke (1989) a obtenu des résultats qui étaient positivement et négativement corrélés. Molyneux et Thornton (1992) ont, quant à eux, obtenu une relation positive et significative entre cette variable et la rentabilité.⁴⁸

3.3.2.3. L'inflation : Le premier auteur à se pencher sur la question de l'inflation fut REVEL. Il montra que l'impact sur la performance dépend en fait du rythme de croissance des dépenses opérationnelles : si ces dépenses augmentent plus vite que l'inflation, l'impact est négatif sur la performance. Si au contraire le rythme de la croissance est moindre, l'impact est positif. Elaborant le modèle développé par REVEL, PERRY affine l'analyse en introduisant la notion d'anticipation : si l'inflation est totalement anticipée, alors elle peut être répercutée sur les prix ex-ante, et cela améliore la performance. Si au contraire elle n'est pas anticipée, les coûts vont augmenter plus rapidement que les prix et l'impact sur la performance sera négatif.⁴⁹

3.3.2.4. La croissance du PIB (Produit Intérieur Brut) : Logiquement la croissance de l'activité économique, mesurée par le PIB, a un impact positif sur les performances des banques : une période de forte croissance entraîne une hausse des investissements et de la consommation, d'où une hausse du crédit, et d'où une hausse de la performance des banques.

3.3.2.5. La concurrence : La majorité des études ne sont pas d'accord sur le degré de l'effet de la concurrence. Malgré cela, cette variable est considérée comme étant un déterminant influant la performance des banques. Rhoades (1980) a examiné l'effet de l'intégration de nouvelles firmes dans le marché sur la concurrence. Selon ses résultats, il a conclu qu'aucune relation significative n'existait entre l'entrée de nouvelles firmes et la concurrence. Étant donné la difficulté d'évaluer l'impact de la concurrence, la plupart des chercheurs dans le domaine préfèrent intégrer cette variable dans le cadre de la réglementation du secteur bancaire.⁵⁰

⁴⁸ Ibid p 34.

⁴⁹ SÜER. Ö «*Un modèle déterminant la performance des Banques : BANQUE-OPERA* » Université de Galatasaray, Le 24ème Congrès de l'Association française de comptabilité, Juin2002, p 68.

⁵⁰ MOKRANI Mounia, SABOUR Nesrine, op.cit, p38.

3.4. Les ratios de mesure de la performance bancaire

La méthode des ratios consiste à mettre en rapport les données comptables les plus significatives sous forme de rapports (soit du bilan ou du compte de résultat) qui permettent d'informer l'analyste financier sur de nombreux aspects de la banque, par exemple sa structure, sa productivité, sa gestion ainsi que sa rentabilité.

3.4.1. Les ratios de rentabilité d'exploitation

Les ratios d'exploitation font intervenir des données du compte de résultat, ils mettent en relation des flux et ils complètent tout à fait l'analyse des soldes du compte de résultats.

3.4.1.1. Le coefficient d'exploitation : indique la part de produit net bancaire absorbée par les frais généraux ; il est formulé comme suit :

$$\text{Le coefficient d'exploitation} = \frac{\text{Frais généraux}}{\text{Produit net bancaire}} < 65\%$$

Un coefficient d'exploitation supérieur à 70% est jugé élevé alors que s'il est inférieur à 65% il est considéré comme étant adéquat. Un ratio élevé est dû soit aux frais généraux excessifs compte tenu du volume d'exploitation réalisé d'où une mauvaise productivité, soit comme étant la conséquence d'une contraction du produit net bancaire.

3.4.1.2. Les ratios de productivité par agent : La banque étant une activité de prestation de services, donc avec de la main d'œuvre comme principal facteur de production, des ratios calculés par agent sont utiles pour mieux cerner la productivité de personnel :

$$\frac{\text{crédit}}{\text{effectif}} \quad \text{Et / ou} \quad \frac{\text{Depot}}{\text{effectif}} \quad ; \quad \frac{\text{PNB}}{\text{effectif}}$$

Ces ratios présentent le montant de crédits, de dépôts et le produit net bancaire réalisés par agent.

3.4.1.3. Les ratios de productivité par agence : Ces ratios permettent la comparaison entre les banques et aussi de juger l'efficacité d'un réseau bancaire. Il se calcul comme suit :

$$\text{Les crédits par agence} = \frac{\text{credits}}{\text{nombre d'agence}}$$

$$\text{Les dépôts par agence} = \frac{\text{depôts}}{\text{nombre d'agence}}$$

3.4.2. Les ratios de rentabilité globale

Les ratios de rentabilité globale permettent d'étudier le rendement de la banque et sa capacité à gérer des bénéfices. Deux ratios, qui sont d'ailleurs entretiens des Interrelations. Ces deux ratios se calculent comme suit :

3.4.2.1. Le ratio de rendement (ROA, Return On Asset) : Ce ratio s'exprime par le rapport entre résultat net et total du bilan, il indique la rentabilité du totale des capitaux utilisés par la banque, autrement dit, il mesure la capacité d'une banque à obtenir un emploi optimal des fonds empruntés.

$$\text{ROA} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Total du bilan}} > 1\%$$

L'inconvénient de cet indicateur est, d'une part qu'il place la totalité des actifs sur un même plan, alors que les risques correspondants à chaque actif sont différents. D'autre part, il néglige les activités du hors bilan qui prennent de plus en plus une ampleur ces dernières années.

3.4.2.2. Le ratio de rentabilité financière (ROE, Return On Equity) : Ce ratio mesure la capacité bénéficiaire d'une banque ainsi que la rentabilité des capitaux investis par les actionnaires. Le chiffre return on equity (ROE) est la dimension d'orientation classique et il désigne le rendement sur le capital. Il est mesuré comme suit :

$$\text{ROE} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{FP}} > 15\%$$

La valeur prise par ce ratio doit être interprétée avec précaution car un ratio très élevé reflète parfois une insuffisance de fonds propres plutôt qu'une rentabilité satisfaisante.

3.4.2.3. Le ratio de la surface financière (RSF) : Ce ratio indique la part des fonds propres dans le total du bilan. On peut le calculer comme suit :

$$RSF = \frac{FP}{\text{Total du bilan}} > 2\%$$

3.4.3. Les ratios d'analyse et de suivi de la rentabilité

Ces ratios servent à analyser le compte de résultats de la banque et de suivre l'évolution de la rentabilité bancaire. Parmi ces ratios on distingue.

3.4.3.1. Le ratio de profitabilité (RP) : ce ratio mesure la capacité de l'agence à générer du profit par son activité courante. C'est la marge bénéficiaire.

$$RP = \frac{\text{Résultat net}}{PNB}$$

3.4.3.2. Le ratio de recette sur charge : traduit le poids relatif des charges par rapport aux recettes.

$$RRC = \frac{PNB}{(\text{charge d'exploitation} + \text{amortissement})}$$

3.4.3.1. Le ratio de productivité (RP): Ce ratio rapproche les charges des encours moyens de crédit ou le PNB à l'effectif moyen. Il peut également s'obtenir par les encours moyens de crédit rapportés par l'effectif moyen dans le cas des activités bancaires courantes ; donne le niveau des charges consommées par une entité. Et il est calculé comme suit :

$$RP = \frac{\text{Charges bancaires}}{\text{encours moyens de crédit}}$$

3.5. Le lien entre le contrôle interne et la performance bancaire

Le contrôle interne est une clé de la performance d'un établissement bancaire. La direction générale a la responsabilité finale de la qualité du service et de l'image de marque de l'établissement. Elle a besoin du bon fonctionnement du contrôle interne pour atteindre ses

objectifs.⁵¹Le contrôle interne et la performance sont deux notions aussi complexe l'une que l'autre. Le système de contrôle interne peut, avec le temps, perdre son efficacité et ne plus être capable de faire face aux risques, liés aux objectifs de l'organisation ce qui pourrait provoquer un impact négatif sur la performance de l'entreprise.

Il est clair maintenant que le lien entre contrôle interne et la performance bancaire est une évidence. Néanmoins, une défaillance majeure du système de contrôle interne menace automatiquement la performance de la banque. Prenons le point de vue de deux auteurs NOIROT.P et WALTER. J qui affirment que «s'il n'y a pas ici un lien évident entre le contrôle interne et la performance, cela matérialise toutefois l'existence d'un lien direct entre le dysfonctionnement du contrôle interne et la non-performance»⁵². Ces deux auteurs ajoutent qu'«il est nécessaire d'introduire les différents rouages qui permettront au dispositif de contrôle interne de se positionner comme un vecteur essentiel d'amélioration de la capacité à atteindre les objectifs, gage de la pérennisation de l'amélioration des performances. Le rouage essentiel de cette préparation est la mise en place d'un système de pilotage et de mesure de l'efficacité du dispositif de contrôle interne lui même»⁵³.

En résumé, le contrôle interne n'a pas pour but ultime de contrôler. Si l'on contrôle, c'est pour améliorer les processus, faire des économies, s'assurer de la fiabilité des procédures en place et des interventions humaines, etc. Néanmoins, souvent le contrôle interne permet de mettre à jour des failles dans les systèmes, les processus, les hommes, et leur correction entraîne des gains de performances pour les banques. Donc, la relation qui lie la performance au contrôle interne réside dans le fait que la performance rend le CI de plus en plus efficace et efficient, c'est-à-dire que les dirigeants doivent s'assurer que le SCI est capable à atteindre les objectifs de contrôle (efficacité) et qu'il est conçu avec moindre coût (efficience).

⁵¹<http://www.ecole-de-la-microfinance.com/le-systeme-de-contrôle-interne-dans-les-etablissements-de-credit>.

⁵² Pigé.B, « *gouvernance, contrôle et audit des organisations* », éd ECONOMICA, paris, 2008, p10.

⁵³ Noiroto.P, Walter.J, « *le contrôle interne pour crée de la valeur* », éd AFNOR, 2008, p4.

Conclusion

Le contrôle interne se définit comme l'ensemble des mesures qui, sous la responsabilité de la direction de la banque, doivent assurer une utilisation économique et efficace des moyens engagés ; l'intégrité et la fiabilité de l'information ; le respect des lois et règlement ainsi des procédures internes.

La mise en place de procédures de contrôle interne susceptibles de saisir fidèlement toutes les opérations que l'organisation réalise. La qualité de ce dispositif de contrôle interne est donc recherchée. Le contrôle interne est d'autant plus pertinent qu'il est fondé sur des règles de conduite et d'intégrité portées par les organes de gouvernance et communiquées à tous les collaborateurs, en effet, pour mener le secteur bancaire à une meilleure performance, et une meilleure rentabilité, les banques se doivent d'ajuster et de renforcer leurs compétences en matière de contrôle.

CHAPITRE II

***LES PROCÉDURES SUIVIES PAR LES BANQUES
ALGÉRIENNES EN MATIÈRE DE CONTRÔLE INTERNE***

Introduction

Les banques jouent un rôle prépondérant dans l'économie, en participant notamment à son financement par la distribution de crédit sur la base des ressources collectées. En Algérie, ce rôle a considérablement évolué au cours de ces dernières années. Le banquier apparaît aujourd'hui de plus en plus, comme un acteur dont le difficile métier consiste à analyser l'essentiel des problèmes, des perspectives et des risques des différentes activités de l'économie qui agit à entrepreneur ; Sur cette base, un consensus s'est dégagé pour l'instauration d'un régime particulier de surveillance des banques, qui s'ajoute aux règles généralement admises pour le contrôle des entreprises commerciale. Ces politiques de contrôle reposent essentiellement sur une approche dite « prudentielle » selon laquelle, les autorités cherchent à amener les banques et les établissements financiers à limiter leur prise de risques.

Dans ce chapitre, nous abordons les procédures suivies par les banques Algériennes en matière de contrôle interne, et pour atteindre cet objectif, nous allons exposer trois sections : au niveau de la première section, nous nous intéressons au cadre réglementaire des autorités monétaires en Algérie : le conseil de la monnaie et de crédit, la commission bancaire et la direction générale de l'inspection générale, la deuxième section consacrée à l'étude du contrôle interne des banques et établissements financiers algérienne. Enfin, dans la dernière section, nous évoquerons les risques et le système de mesure de ces risques bancaires en Algérie et on termine par un lien entre gestion des risques et contrôle interne.

Section 1 :La réglementation prudentielle en Algérie

En Algérie, l'activité de la banque est régit par le CMC. C'est l'ordonnance n°03-11 du 26 Aout 2003 relative à la monnaie et au crédit (modifiant et complétant la loi n°90-10 du 14 Avril 1990)¹, qui a prévu le dispositif réglementaire applicable dans le contexte national. Les divers règlements et techniques de calcul des normes prévues par la réglementation algérienne.¹

Dans cette section, nous nous intéressons aux règles prudentielles bancaires en, au cadre réglementaire des autorités monétaires en Algérie qui sont : Le conseil de la monnaie et de crédit, La commission bancaire et La direction générale de l'inspection générale.

¹ L'ordonnance n° 03-11 du 26 aout 2003, relative à la monnaie et au crédit

1.1. L'organisation des activités monétaires en Algérie

La protection et l'efficacité du système bancaire nécessite la mise en place d'organe de contrôle et de supervision chargées d'édicter les normes et assurer leur respect par les différents établissements de crédit ; l'organe chargé de la définition des normes prudentielles en Algérie à savoir « le conseil de la monnaie et de crédit CMC » et les organes chargés du suivi de leur application, à savoir « la commission bancaire CB », et « la direction générale de l'inspection générale DGIG » de la banque d'Algérie.

1.1.1. Le conseil de la monnaie et de crédit (CMC)

Le conseil de la monnaie et de crédit (CMC) est un organe chargé de la définition des normes prudentielles applicables aux banques et aux établissements financiers.

1.1.1.1. Le rôle du conseil de la monnaie et du crédit

Le conseil de la monnaie et du crédit (CMC) est un organe chargé de la définition des normes prudentielles applicables aux banques et aux établissements financiers. Il constitue l'un des principaux piliers introduit par la réforme monétaire et bancaire. C'est l'autorité monétaire par excellence, il édicte les règlements propres à l'activité bancaire et financière, notamment :

- La définition des normes et conditions des opérations de la banque d'Algérie (émission monétaire, marché monétaire, opérations sur métaux précieux et devises, volume de la masse monétaire et du crédit, compensation, fonctionnement et sécurité des systèmes de paiement, gestion des réserves de change) ;
- Les conditions d'établissement des intermédiaires et celles de l'implantation de leurs réseaux ;
- Les normes de gestion que ces intermédiaires financiers doivent respecter (ratios de gestion, opérations avec la clientèle, règles comptables, règlements des changes, activité de conseil et de courtage) ;
- La prise de décision individuelle concernant les organismes de crédit et notamment leur agrément en qualité de banques, d'établissements financiers ou de société financière ou tout autre organisme spécialisé.

1.1.1.2. Composition du CMC

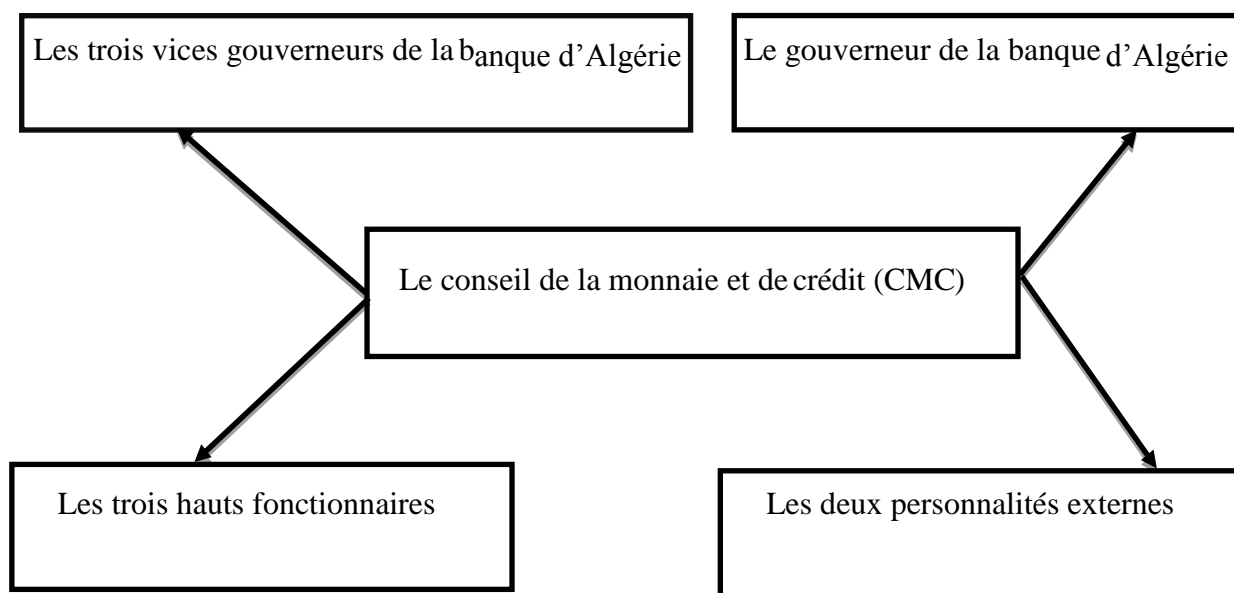
L'article 58 de l'ordonnance n° 03-11 du 26 août 2003 relative à la monnaie et de crédit, modifiée et complétée par l'ordonnance n°10-04 du 26 août 2010 stipule que le Conseil de la

monnaie et du crédit est composé ²:

- Des membres du conseil d'administration de la Banque d'Algérie (ils sont au nombre de sept),
- Deux personnalités nommées par décret présidentiel, en raison de leur compétence dans le domaine économique et monétaire.

L'article 60 de la présente ordonnance précise que le gouverneur convoque et préside le CMC, il fixe l'ordre du jour durant les réunions qui se font au moins tous les trimestres, sur convocation de son président ou de deux membres du conseil. La présence de six membres du Conseil est nécessaire pour tenir les réunions. En cas d'égalité des voix, la voix du président est prépondérante ³.

Figure N°07 : « les composants de la CMC ».



Source : Etablie par nous-mêmes sur la base du site <http://lexalgeria.free.fr/monnaie.htm>.

1.1.1.3. Les attributions du CMC

En tant qu'autorité monétaire, le CMC est l'instance de la Banque d'Algérie (BA), doté de tous les pouvoirs en matière de réglementation de l'activité bancaire lui permettant d'édicter notamment ⁴ :

² L'ordonnance n°03-11 du 26 août 2003 relative à la monnaie et au crédit, Article n°58.

³ L'ordonnance n°03-11 du 26 août 2003 relative à la monnaie et au crédit, Article n°60.

⁴ idem, article n°62.

- Les normes et conditions des opérations de la Banque d'Algérie (l'escompte, la pension et le gage des effets publics et privés, et des opérations sur métaux précieux et devises ; conduite, suivi et évaluation de la politique monétaire).
- Le CMC est investi également dans les chambres de compensation, le fonctionnement de la sécurité des systèmes de paiement; les conditions d'agrément et de création des banques et des établissements financiers, et celles de l'implantation de leurs réseaux ainsi que la fixation de leur capital minimum et les modalités de sa libération ; les objectifs de la politique de taux de change et du mode de régulation de change; les normes et les règles comptables applicables aux banques et établissements financiers ; les normes de gestion (ratios prudentiels) applicables aux banques et établissements financiers afin de se prémunir contre les risques de liquidité, de solvabilité et de risques en général.

1.1.2. L'organe de contrôle (la Commission bancaire)

Comme dans tous les pays, la surveillance du respect des règles prudentielles est confiée à un organisme doté de compétences particulières⁵.

1.1.2.1. Le rôle de la commission bancaire

La commission bancaire (CB) a un rôle de contrôle et de sanction qu'elle exerce sur tous les établissements de crédit. Elle est chargée, essentiellement, de contrôler le respect par les établissements en questions des dispositions législatives et réglementaire. L'article 105 de l'ordonnance n°03-11 du 26 aout 2003, relative à la monnaie et au crédit, a défini la commission bancaire comme une autorité monétaire qui a pour missions :

- ✓ De contrôler le respect par les banques et les établissements financiers des dispositions législatives et réglementaires qui leur sont applicables ;
- ✓ De sanctionner les manquements qui sont constatés ;
- ✓ D'examiner leur conditions d'exploitations ;
- ✓ De veiller à la qualité de leurs situations financières ;
- ✓ De veiller aux règles de bonne conduite de la profession.

Le contrôle effectué par la commission bancaire ne doit pas être réduit à une simple analyse des postes du bilan, bien au contraire, il doit se faire sous forme d'étude approfondie de la rentabilité de l'établissement assujetti au contrôle pour mieux cerner les aspects de sa

⁵CASSOUH.P : « *la réglementation bancaire* », Edition Séfi, Boucherville, éd Québec, 1998, p72.

gestion. Selon un communiqué de la banque d'Algérie, la commission bancaire a pour mission principale de surveiller le système bancaire pour :

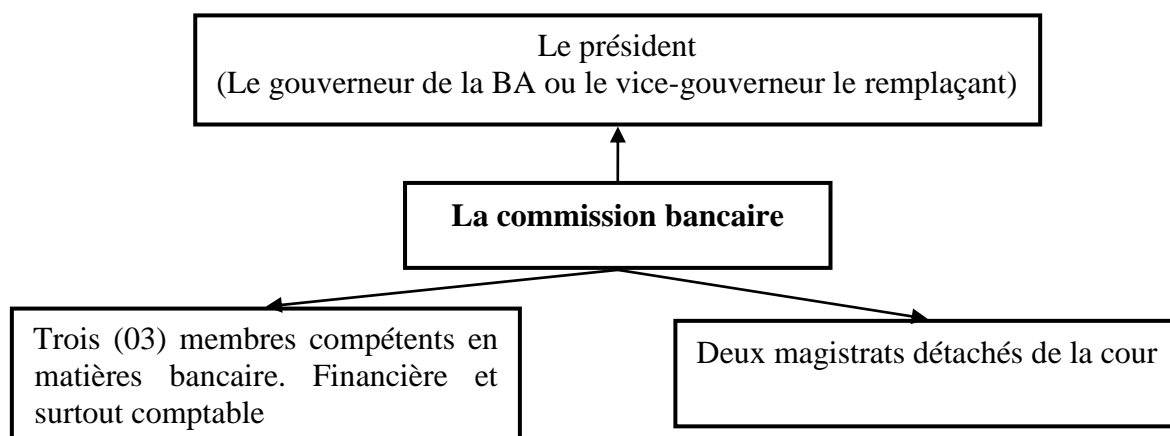
- ✓ Préserver les intérêts des déposants ;
- ✓ Eviter tout danger systémique ;
- ✓ Sécuriser les usagers ;
- ✓ Veiller au renom de la place financière par les établissements financier en produisant des états financiers fidèles, traduisant leur situation financière réelle.

1.1.2.2. Composition de la Commission bancaire

L'article 106 de l'ordonnance n°03-11 du 26 août 2003 précise que la commission bancaire est composée de six membres : Le gouverneur de la Banque d'Algérie, nommé Président ; trois membres choisis en raison de leur compétence en matière bancaire, financière et comptable ; deux magistrats de la cour suprême, proposés par le premier Président de cette cour, après avis du Conseil supérieur de la magistrature.

Il faut signaler que les cinq membres de la Commission bancaire sont nommés par le président de la république pour une durée de cinq (05) ans.

Figure N°08: « Les composantes de la commission bancaire ».



Source : Etablie par nous-mêmes, sur la base du site <https://www.bank-of-algeria.dz>

1.1.2.3. Les attributions de la commission bancaire

Présidée par le Gouverneur de la Banque d'Algérie, la Commission bancaire exerce le pouvoir de contrôle et de sanction. Ce pouvoir s'applique sur tous les organismes de crédit (banques et établissements financiers). En matière de contrôle, la Commission bancaire veille sur le respect par les organismes de crédit aux dispositions législatives et réglementaires qui leur sont applicables, ainsi que sur le respect de bonne conduite de la profession. La

Commission est habilitée à contrôler les organismes de crédit sur pièces et sur place par les services de la Banque d'Algérie.

En matière du pouvoir disciplinaire, et en fonction des fautes constatées, la Commission bancaire peut prononcer des sanctions : l'avertissement, blâme, interdiction d'effectuer certaines opérations, la suspension temporaire d'un dirigeant et le retrait d'agrément.

De nombreuses attributions ont été accordées à la Banque d'Algérie, et qui sont concrétisées par les organes de contrôle et de direction. Ces appareils de contrôle se renforcent et se modifient au fur et à mesure afin d'assurer le bon fonctionnement et la transparence du système bancaire algérien. Selon un communiqué de la banque d'Algérie⁶, la commission bancaire a pour mission principale de surveiller le système bancaire pour :

- ✓ Préservé les intérêts des déposants ;
- ✓ Évité tout danger systémiques ;
- ✓ Sécurisé les usagers ;
- ✓ Veiller renom de la place financière par les établissements financiers en produisant des états financiers fidèles, traduisant leur situation financière réelle.

1.1.3. La direction générale de l'inspection générale (DGIG)

Selon l'article 108 de l'ordonnance 03-11 du 26 aout 2003 relative à la monnaie et crédit la commission bancaire est habilitée à effectuer un contrôle sur pièce et sur place des banques et établissements financiers. Le même article stipule que la banque d'Algérie (BA) est chargée d'organiser, pour le compte de la commission bancaire, ce contrôle par l'intermédiaire de ces agents. La direction générale de l'inspection générale (DGIG) se compose des directions suivantes :

- La direction de contrôle sur pièce (DCP) ;
- La direction de l'inspection externe (DIE) ;
- La direction de l'inspection interne (DII) ;
- Les directions régionales (DR).

1.2. Les activités du contrôle

Dans le cadre du dispositif réglementaire, outre le contrôle sur pièces effectué sur la base des déclarations des banques et établissements financiers transmises à la banque d'Algérie, des missions de contrôle sur place sont dépêchées auprès des banques et des

⁶ <http://bank-of-algeria.dz/communiqué.htm>.

établissements financiers (siège social et agences). Ces missions d'inspection et de contrôle sont, selon le cas, ponctuelles, périodiques, par segment d'activité ou intégrales, conformément à un programme arrêté par délibération de la commission Bancaire.

1.2.1. Le contrôle sur pièces

Le contrôle sur pièces était assuré, jusqu'à 2001, par l'inspection externe, direction rattachée à la Direction Générale de l'Inspection Générale de la Banque d'Algérie. En égard à la densification du réseau des banques et établissements financiers, une structure spécialisée a été mise en place en 2002, au sein de la Direction Générale de l'Inspection Générale, en vue de prendre en charge le renforcement du contrôle sur pièces. Cette structure a pour mission :

- ✓ De s'assurer de la régularité de la transmission des informations financières émanant des banques et établissements financiers ;
- ✓ De veiller au respect des canevas réglementaires de déclaration ;
- ✓ De s'assurer de la sincérité des informations reçues ;
- ✓ De s'assurer du respect des règles et ratios prudentiels ;
- ✓ D'assurer le traitement des informations reçues et leur adéquation avec la réglementation en vigueur ;
- ✓ De relancer, en cas de non transmission des déclarations, voire de procéder à la saisine de la commission Bancaire, en cas de refus ou de fausse déclaration.

Les rapports de synthèse des contrôles sur pièces sont transmis, pour suite à donner, à la commission Bancaire. Les contrôles sur pièces peuvent déboucher sur des missions de contrôle sur place.

1.2.2. Le contrôle sur place

Sur la base d'un programme de contrôle intégral des banques et établissements financiers, engagé à partir de l'année 2001, les services compétents de la Banque d'Algérie (Direction Générale de l'Inspection Générale) mènent régulièrement des opérations de contrôle intégral sur place.

Le contrôle intégral sur place vise à s'assurer de la bonne gouvernance et du strict respect des règles professionnelles. Il permet de s'assurer de la régularité des opérations bancaires effectuées et de la conformité des données déclarées à la Banque d'Algérie avec les données chiffrées obtenues et vérifiées sur place. Le contrôle intégral sur place comporte plusieurs volets, notamment :

- L'évaluation de l'organisation de la banque ou de l'établissement financier ;
- L'analyse et l'évaluation de l'activité de crédit ;
- L'évaluation de la structure financière ;
- L'examen du respect de la réglementation des changes en matière de gestion des opérations de commerce extérieur.

Les rapports de contrôle intégral sur place sont traités par la commission bancaire qui prononce, le cas échéant, des injonctions ou des sanctions. Des missions de contrôle périodique sur place sont également effectuées et peuvent être :

- ✓ Menées dans le cadre d'un programme annuel arrêté par la Commission Bancaire ;
- ✓ Assurées de façon ponctuelle ;
- ✓ Factuelles et limitées à un segment d'activité ;
- ✓ Limitées à un compartiment bancaire donné.

A l'issue des opérations de contrôle, le volet relatif au contrôle des changes est, en cas d'infraction, transmis au Ministère des Finances et/ou à la justice (après promulgation de l'Ordonnance modifiant et complétant l'Ordonnance n° 96/22), dans le cadre de la mise en œuvre de l'Ordonnance n°96-22 relative à la répression de l'infraction à la législation des changes et des mouvements de capitaux de et vers l'étranger modifiée et complétée.

1.3. Les objectifs de la réglementation bancaire

Les objectifs de la réglementation bancaire peuvent être résumés comme suivant :

- Aider les praticiens à la connaissance parfaite et la maîtrise des opérations courantes de banque sous l'aspect réglementaire ;
- Expliquer les principes de la réglementation bancaire ;
- Connaître les mécanismes et les démarches à suivre pour se prémunir contre toute mise en jeu de leur responsabilité ;
- Assurer la sécurité des placements et des investissements, en promouvant la transparence et la traçabilité des opérations.

En somme, nous pouvons déduire que la nouvelle réglementation prudentiel, instituée par le conseil de la monnaie et du crédit (Banque d'Algérie), inscrit dans le cadre de l'évolution des pratiques internationales relatives à la solvabilité des institutions financiers, devenue une exigence réglementaire.

Section 2 : Le système de contrôle interne des banques et institutions financières

Le nouveau règlement n°11-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers de la Banque d'Algérie portant refonte et enrichissement du dispositif de contrôle interne des banques et établissements financiers est officiellement entré en vigueur. Publié au journal officiel du 29 août 2012, ce règlement, qui abroge et remplace le règlement 02-03 du 14 novembre 2002, est destiné à sensibiliser les banques et établissements financiers algériens sur la nécessité de mettre en place un contrôle interne efficace, qui leur permettra de s'aligner aux normes internationales et de se prémunir contre les risques de toute nature auxquels ils font face.

2.1. Principes de base de contrôle interne

L'exercice du contrôle interne repose sur trois principes fondamentaux, à savoir :

- **L'indépendance** : Les structures chargées de cette fonction doivent être indépendantes des activités qu'elles contrôlent et doivent être situées au niveau le plus élevé de la hiérarchie, leur permettant d'exercer leur fonction.
- **L'exhaustivité** : Toutes les fonctions et les activités de la banque sont soumises au contrôle.
- **Connaissances et qualités requises** : Le personnel chargé des missions de contrôle doit jouir des connaissances et des qualités requises:
 - Connaissances requises de la réglementation (comptable, juridique) et des opérations bancaires.
 - Qualités requises : compétence (esprit d'analyse, de synthèse et de curiosité), intégrité, humilité, discrétion et respect de l'éthique.

2.2. Le dispositif du contrôle interne

Au regard des différentes évolutions réglementaires depuis plusieurs années, la conception et la mise en œuvre d'un dispositif de contrôle interne efficace est un enjeu majeur pour les institutions financières. Avoir un dispositif de contrôle interne efficace permet dans un premier temps de sécuriser leurs processus et d'améliorer leurs performances.⁷

⁷<https://www2.deloitte.com/>.

«D'une manière générale, le contrôle interne comprend le plan d'organisation et toutes les mesures adoptées par l'entreprise, afin de s'assurer, que les actifs sont bien protégés, les irrégularités éventuelles sont décelées dans des délais très courts ; les informations financières et comptables sont fiables et disponibles en temps opportun »⁸.

La Banque d'Algérie a mis en place un dispositif qualitatif qui lui permet d'aider à surveiller et à contrôler les risques auxquels sont confrontés les organismes de réglementation trésorerie. En veillant à ce qu'ils soient correctement mesurés et analysés⁹. Cependant, il est recommandé que chaque organisme de crédit élabore un cadre afin de s'adapter à son échelle et à ses activités pour procéder à une évaluation plus rigoureuse de son système de contrôle interne. En Algérie, la fonction de contrôle interne reste classique et préliminaire, souvent mal appréciée par le gestionnaire, qui voit en la personne chargée de cette mission, l'envie de déceler les anomalies pour lui apporter des ennuis. Cet état d'esprit enraciné dans la pratique de notre système bancaire algérien, ne fait que déboucher sur des problèmes personnels, empêchant le chargé du contrôle interne d'accomplir son rôle essentiel qui est la garantie du bon fonctionnement, et la maîtrise de l'activité bancaire par le gestionnaire.

En d'autres termes, le dispositif de contrôle interne désigne l'ensemble des mesures mises en place par la Direction Générale et les responsables des services pour mettre l'organisation sous contrôle. La réalisation des différentes activités conformément aux consignes formalisées permet à la direction d'atteindre ses objectifs stratégiques. À défaut, elle pourra facilement situer les dysfonctionnements pour y apporter des actions correctives. La vision stratégique est déployée à travers un plan d'actions qui prévoit des objectifs opérationnels clairement définis par des procédures internes. Le personnel de l'entreprise est censé appliquer avec rigueur les consignes afin d'éviter que chacun interprète à sa manière le déroulement de telle ou telle procédure. Le pourquoi d'un dispositif de contrôle interne renvoie en général à la finalité. Il vise en principe la sécurité des actifs, la bonne exécution des opérations opérationnelles, le respect de la réglementation juridique, comptable et fiscale, ainsi que l'élaboration des états financiers de manière transparente et fidèle à la réalité économique de l'entreprise.

Parmi les dispositifs du contrôle interne, les entreprises utilisent deux référentiels connus et reconnus au niveau international, à savoir le COSO (Committee of Sponsoring

⁸ CUVITTAR G., AMAZITH M., « *In audit et inspection bancaire* », Revue SNC, numéro 14, 1997 pg29

⁹ KHEMOUDJ.M, « *Le contrôle interne des banques et des établissements financiers : les objectifs réglementaire et les principes à respecter* », Edition media Bank, éd banque d'Algérie. p 17-20.

Organizations of the Treadway Commission) et le COBIT (Control Objectives for Information and Technology).¹⁰

2.2.1. Procédure de contrôle interne

Les procédures de contrôle interne désignent les politiques et procédures définies par la direction afin d'atteindre les objectifs spécifiques de l'entité. Ces procédures comprennent notamment les éléments suivants :

- La mise en œuvre du principe de séparation des fonctions, par exemple :
 - double signature sur les comptes bancaires ;
 - incompatibilité entre tenue de comptabilité et signature des comptes bancaires ;
 - en matière informatique, séparer les fonctions de concepteur et d'utilisateur du système ;
- L'établissement, la revue et l'approbation des rapprochements de comptes : la procédure la plus connue est celle du rapprochement bancaire (mais on peut aussi rapprocher d'autres comptes, comme les amortissements, dépréciations, provisions, les dotations et reprises) : le rapprochement bancaire permet d'effectuer un contrôle des opérations enregistrées dans le compte « Banque » ;
- Le contrôle des applications et de l'environnement informatique, en prévoyant des contrôles sur les modifications de logiciels ou l'accès aux fichiers de données ;
- La tenue régulière d'une comptabilité : il y a lieu de s'assurer si les règles juridiques prévues et relatives à la tenue des comptes sont suivies scrupuleusement ;
- L'approbation et le contrôle des pièces justificatives : ainsi, on vérifiera si les pièces justificatives sont des originaux ou assimilés (pour éviter une double comptabilisation) et s'il ne manque pas un exemplaire dans une séquence de pièces numérotées ;
- La comparaison des données internes avec des sources externes d'information : par exemple le relevé de factures du fournisseur et le compte dudit fournisseur ;
- L'inventaire physique des actifs (immobilisation, stock, etc.) et la comparaison avec les données de la comptabilité ;
- La restriction à l'accès physique aux actifs et documents : système de clés ou d'autorisation d'accès à des fichiers informatisés ;
- La comparaison et l'analyse des réalisations avec les données budgétaires.

¹⁰ <https://artheconsulting.fr/>.

2.3. L'organisation du contrôle interne

Le règlement 11-08 définit globalement le contrôle interne et précise qu'il se compose de l'ensemble des processus, méthodes et mesures visant notamment à assurer en permanence:

- ✓ La maîtrise des activités ;
- ✓ Le bon fonctionnement des processus interne ;
- ✓ La prise en compte de manière appropriée de l'ensemble des risques, y compris les risques opérationnels ;
- ✓ Le respect des procédures internes ;
- ✓ La conformité aux lois et règlements ;
- ✓ La transparence et la traçabilité des opérations bancaires ;
- ✓ La fiabilité des informations financières ;
- ✓ La sauvegarde des actifs ;
- ✓ L'utilisation efficiente des ressources.

Le contrôle interne que les banques et établissements financiers doivent mettre en place comprend notamment:

- ✓ Un système de contrôle des opérations et des procédures internes ;
- ✓ Une organisation comptable et du traitement de l'information ;
- ✓ Des systèmes de mesure des risques et des résultats ;
- ✓ Des systèmes de surveillance et de maîtrise des risques ;
- ✓ Un système de documentation et d'information.

Enfin, le contrôle interne s'applique à l'ensemble des structures et activités, ainsi qu'à l'ensemble des entreprises contrôlées de manière exclusive ou conjointe. Toutefois, le système de contrôle interne s'intègre dans l'organisation de chaque établissement. Le périmètre de son application :

- Concerne toutes les activités de l'entreprise : les activités directement liées au business et les activités liées aux fonctions support ;
- S'adapte à la nature et au volume des activités de chaque établissement ainsi qu'à sa taille ;
- Intègre les implantations géographiques de chaque établissement ;
- S'adapte au mode de traitement des opérations (dont les activités externalisées) ;

- Prend en compte l'ensemble des risques de différentes natures auxquelles chaque établissement est exposé assurant ainsi son exhaustivité.

Le contrôle interne est donc exhaustif, il s'applique aux risques de toutes natures et à toutes les entités sans exception et avec le même degré d'exigence. Il s'étend également à l'externalisation d'activités. Il respecte le principe de cohérence puisqu'il doit être adapté à son environnement en fonction de l'importance des risques et du coût de sa mise en œuvre.

2.4. Le système de contrôle des opérations et des procédures internes

Selon le règlement de la Banque d'Algérie n°11-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers, le système de contrôle des opérations et des procédures internes a notamment pour objet, dans les conditions optimales de sécurité, de fiabilité et d'exhaustivité, de ¹¹:

- Vérifier la conformité des opérations effectuées et des procédures internes utilisées aux dispositions législatives et réglementaires, aux normes et usages professionnels et déontologiques, ainsi qu'aux orientations de l'organe délibérant et aux instructions de l'organe exécutif;
- vérifier le strict respect des procédures internes de décision et de prises de risques de toute nature, ainsi que l'application des normes de gestion fixées par l'organe exécutif;
- vérifier la qualité de l'information comptable et financière, qu'elle soit destinée à l'organe exécutif ou à l'organe délibérant, transmise à la Banque d'Algérie ou à la commission bancaire, ou destinée à être publiée ;
- contrôler les conditions d'évaluation, d'enregistrement, de conservation et de disponibilité de l'information comptable et financière, en particulier, en garantissant la piste d'audit visée au présent règlement ;
- vérifier la qualité des systèmes d'information et de communication ;
- s'assurer de l'exécution dans des délais raisonnables des mesures correctrices décidées.

-Le système de contrôle des opérations et des procédures internes comprend ¹²:

- a. un contrôle permanent** de la conformité, de la sécurité et de la validation des opérations réalisées, ainsi que du respect de toutes orientations, instructions,

¹¹ Règlement de la banque d'Algérie n°11-08 du 28 novembre 2011, relative au contrôle interne des banques et établissements financiers, article n°06.

¹²Idem, article n° 07.

procédures internes et diligences arrêtées par la banque ou l'établissement financier, notamment celles liées à la surveillance des risques associés aux opérations ;

b. un contrôle périodique de la régularité et de la sécurité des opérations, du respect des procédures internes, de l'efficacité du contrôle permanent, du niveau de risque effectivement encouru, enfin de l'efficacité et du caractère approprié des dispositifs de maîtrise des risques de toute nature.

-Les banques et établissements financiers doivent, en application des dispositions de l'article 7, ci-dessus¹³ :

a. Assurer un contrôle permanent des opérations avec un ensemble de moyens comprenant:

- ✓ des agents au niveau des services centraux et locaux exclusivement dédiés à cette fonction ;
- ✓ d'autres agents exerçant par ailleurs des activités opérationnelles.

b. Exercer un contrôle périodique au moyen d'agents dédiés, autres que ceux en charge du contrôle permanent visé ci-dessus.

-Les banques et établissements financiers doivent désigner¹⁴ :

a. Un responsable chargé de la coordination et de l'efficacité des dispositifs de contrôle permanent ;

b. Un responsable chargé de veiller à la cohérence et à l'efficacité du dispositif de contrôle périodique. Leur identité est communiquée à la commission bancaire.

L'organe délibérant est tenu informé par l'organe exécutif de la désignation de ces responsables et des comptes rendus de leurs travaux. Sauf s'il s'agit de membres de l'organe exécutif, ces responsables ne doivent effectuer aucune opération commerciale, financière ou comptable.

2.5. L'organisation comptable et traitement de l'information

Les banques et établissements financiers doivent respecter les dispositions législatives et réglementaires relatives au système comptable financier, et notamment les règlements du conseil de la monnaie et du crédit et les instructions de la Banque d'Algérie¹⁵ :

¹³ Règlement de la banque d'Algérie n°11 ,08 du 28 novembre 2011, relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers, article n° 08.

¹⁴Idem, article n°09.

¹⁵Idem, article n°31.

a. Pour l'information comprise dans les comptes et états financiers l'organisation mise en place doit garantir l'existence d'un ensemble de procédures, appelé « piste d'audit », qui permet :

- De reconstituer les opérations dans l'ordre chronologique ;
- De justifier toute information par une pièce d'origine à partir de laquelle il doit être possible de remonter, par un cheminement ininterrompu, au document de synthèse et réciproquement ;
- De justifier les soldes des comptes aux dates d'arrêtés par des états appropriés (inventaire physique, décomposition de soldes, état de rapprochement, confirmation auprès de tiers...);
- D'expliquer l'évolution des soldes d'un arrêté à l'autre par la conservation des mouvements ayant affecté les postes comptables.

b. Les informations comptables qui figurent dans les documents et les reportings périodiques destinés à la Banque d'Algérie ou à la commission bancaire, ainsi que celles qui sont nécessaires au calcul des normes de gestion, doivent être tirées de la comptabilité et pouvoir être justifiées par des pièces d'origine.

Chaque montant figurant dans les états financiers et dans les reportings périodiques remis à la Banque d'Algérie ou à la commission bancaire, doit être contrôlable, notamment à partir du détail des éléments qui le composent. Lorsque la Banque d'Algérie ou la commission bancaire autorise que des informations soient fournies sous forme statistique, elles doivent être vérifiables.

-Les banques et établissements financiers s'assurent de l'exhaustivité, de la qualité et de la fiabilité des informations et des méthodes d'évaluation et de comptabilisation, notamment¹⁶ :

- Par un contrôle périodique de la pertinence des schémas comptables au regard des objectifs généraux de sécurité et de prudence, ainsi que de leur conformité aux règles de comptabilisation en vigueur.
- Par un contrôle périodique de l'adéquation des méthodes et des paramètres retenus pour l'évaluation des opérations dans les systèmes de gestion ;
- Pour les opérations qui font encourir des risques de marché, par un rapprochement, au moins mensuel, entre les résultats calculés pour la gestion opérationnelle et les

¹⁶ Règlement de la banque d'Algérie n°11 ,08 du 28 novembre 2011, relatif au contrôle interne des banques et établissements financier, article n°33.

résultats comptabilisés en respectant les règles d'évaluation en vigueur. Les écarts constatés doivent pouvoir être identifiés et analysés.

Le contrôle des systèmes d'information doit, notamment, permettre de s'assurer que¹⁷ :

- Le niveau de sécurité des systèmes d'information est périodiquement évalué et que, le cas échéant, les corrections y afférentes sont effectuées ;
- Des procédures de secours informatique sont disponibles dans le cadre d'un plan de continuité de l'activité, afin d'assurer la poursuite de l'exploitation ;
- L'intégrité et la confidentialité des informations sont préservées.

Le contrôle des systèmes d'information s'étend à la conservation des informations et à la documentation relative aux analyses, à la programmation et à l'exécution des traitements.

Section 3 : Les risques bancaires

L'environnement bancaire est devenu très instable et très vulnérable face aux différentes fluctuations de la sphère monétaire, face à ces différentes perturbations, les banques sont de plus en plus menacées par une diversité de risques nuisant à son activité et à sa position sur le marché financier.

Le risque est une exposition à un danger potentiel, inhérent à une situation ou une activité. Mais réduire le danger et réduire le risque sont deux choses distinctes. La réduction des risques est une démarche archaïque par rapport à celle de la réduction des dangers. Il apparaît comme l'un des défis actuels des dirigeants pour le définir, le mesurer et le gérer pour améliorer la performance. Le risque est indissociable de l'activité bancaire. En effet, en engageant des fonds qui n'appartiennent pas à la banque, le banquier prend le risque de perdre les sommes engagées.

L'établissement au cours de ses activités procède à plusieurs transactions comportant des risques. Cependant, la banque se doit de mettre en œuvre tous les instruments qu'elle possède afin de maintenir la confiance que mettent ses clients en elle.

3.1. Les différents risques inhérents à l'activité bancaire

Les banques et établissements financiers algériens développent de plus en plus leurs activités pour accroître leurs résultats. Cette situation se traduit par une prise de risque

¹⁷idem, article n°36.

important pour ces derniers, c'est pour cette raison qu'elles sont placés plusieurs techniques de gestion et de couverture dans le but de minimiser les risques.

Les risques bancaires sont des phénomènes dangereux dans l'exerce du métier bancaire qui peuvent être l'une des causes de la défaillance du secteur bancaire et financier dans un pays, les chocs des risques dans des établissements bancaires peuvent se propager aux autres domaines de l'économie et enfin les conséquences graves sur dès la structure et la croissance de l'économie en générale, ci-dessous on distingue plusieurs types de risques émanant lors de l'exerce de ses activités.

3.1.1. Définition du risque bancaire

3.1.1.1. Définition générale du risque

Le risque est probable et il est présent dans presque toutes les situations de la vie. Il marque nos activités quotidiennes et celles des organisations des secteurs public et privé, se révèle complexe et a évolué au fil du temps. Ainsi, le mot risque revêt une signification différente pour le spécialiste de l'environnement, l'assureur, le banquier, l'ingénieur ou le cadre de direction.

Le risque est la « possibilité, probabilité d'un fait, d'un événement considéré comme un mal ou un dommage », « Danger, inconvénient plus ou moins probable auquel on est exposé », « fait de s'engager dans une action qui pourrait apporter un avantage, mais qui comporte l'éventualité d'un danger ». ¹⁸L'incertitude quant aux résultats est un élément commun à toutes les définitions. Par contre, ces définitions se démarquent par la manière dont elles caractérisent les résultats. Certaines précisent que le risque a des conséquences toujours défavorables, tandis que d'autres sont plus nuancées. Bien que le cadre bancaire reconnaisse la présence d'une connotation négative dans la description du risque (le risque a un caractère défavorable), il est évident que les définitions évoluent. En effet, les débats et les discussions foisonnent concernant une définition générique acceptable du risque, qui reconnaîtrait le fait que, lorsqu'il est bien évalué et géré, le risque peut être source d'innovation et d'opportunité.

A ce jour, aucune définition n'a fait l'unanimité, mais de nombreuse recherches et discussions ont donné la description suivante du risque : « le risque se rapporte à l'incertitude qui entoure des événements et des résultats futurs. Il est l'expression de la probabilité et de

¹⁸ [Http://www. Larousse.fr/dictionnaires/Français/risque.](http://www.Larousse.fr/dictionnaires/Français/risque)

l'incidence d'un événement susceptible d'influencer l'atteinte des objectifs de l'organisation».¹⁹

Les termes « l'expression de la probabilité et de l'incidence d'un événement » laissent entendre qu'il faut faire, à tout le moins, une analyse quantitative ou qualitative avant de prendre des décisions concernant d'importants risques ou menaces à l'atteinte des objectifs de l'organisation. Pour chaque risque considéré, il faut évaluer deux éléments : sa probabilité et l'ampleur de son incidence ou de ses conséquences. L'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI) définit le risque comme étant «Un événement imprévu dont la survenance peut avoir des conséquences dommageables »²⁰. Joël Bessis, le définit comme étant : « L'incertitude qui pèse sur les résultats et les pertes susceptibles de survenir lorsque les évolutions de l'environnement sont adverses »²¹.

3.1.1.2. Concept du risque bancaire :

Le risque bancaire peut se définir synthétiquement comme « l'incertitude temporelle d'un événement ayant une certaine probabilité de survenir et de mettre en difficulté la banque»²².

Pour Thierry RONCALLI : « Il est relativement difficile de définir la notion de risque. Le risque est liée à la survenance d'un événement incertain qui peut avoir des conséquences négatives sur le bilan ou le compte de résultat de la banque ».²³

3.1.2. Les types de risques bancaires

Les différents risques sont les suivants

3.1.2.1. Le risque de crédit

Sachant que l'octroi d'un crédit est une opération qui repose sur la confiance qu'un banquier a envers son débiteur, le risque de crédit consiste en le fait que ce dernier n'honore pas cette confiance. Appelé également risque de contrepartie, il est défini comme étant : « un risque de défaillance d'une contrepartie (client, établissement de crédit) sur laquelle l'établissement de crédit détient une créance ou tout autre engagement de même nature ».²⁴

¹⁹ [Http://www.tbc-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/risque management](http://www.tbc-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/risque%20management)

²⁰ IFACI, O. Lemant, « *la conduite d'une mission d'audit interne* », 2ème édition, Dunod, Paris 1995, p143

²¹ Joël Bessis, « *Gestion des Risques et Gestion Actif Passif des Banques* », Dalloz, France, 1995, p96.

²² François DESMICHT : « *Pratique de l'activité bancaire* », Edition DUNOD, 2004, p239

²³ RONCALLI .T : « *La gestion des risques financiers* », Edition Economica, Paris, 2009, p25

²⁴ Pierre, Charles, PUPION, « *économie et gestion bancaire* », éd. Dunod, paris, 1999, p 69.

Considéré comme le risque encouru en cas de défaillance d'une contrepartie et à l'incapacité des clients, souverains et autres contrepartie de faire face à leurs obligations contractuelles de remboursement (ces risques recouvrent également le risque pays et le risque de livraison). Sont inscrits en risque de crédit les risques liés à la prestation de services d'investissement ordinaire, c'est-à-dire liés aux opérations sur instruments financiers dans le cadre de contrats ou de conventions, ou encore d'opérations pour compte propre avec des contreparties. La notion de défaillance est à segmenter suivant les activités de l'établissement, par exemple :

- **Le risque de contrepartie** : est le risque que la contrepartie fasse défaut et ne respecte pas ses engagements de règlement des espèces ou de livraison des titres ; ainsi que le règlement des factures de la prestation (créances douteuses).
- **Le risque d'intermédiation** : se présente comme le risque de défaillance d'un donneur d'ordres ou d'une contrepartie à l'occasion d'une transaction sur instruments financiers dans laquelle l'entreprise assujettie apporte sa garantie de bonne fin.
- **Le risque de règlement/livraison** : est le risque encouru au cours de la période qui sépare le moment où l'instruction de paiement ou de livraison d'un instrument financier vendu ne peut plus être annulée unilatéralement et la réception définitive de l'instrument financier acheté ou des espèces correspondantes.

3.1.2.2. Le risque de marché

Les risques de marché sont issus d'une évolution défavorable du prix d'un actif en général négocié sur un marché, et qui n'a pas comme origine la détérioration de la solvabilité de l'émetteur de l'actif, sinon on est renvoyé au cas du risque de contrepartie.

Selon Henri JACOB et Antoine SARDI, « les risques de marché sont les pertes potentielles résultant de la variation du prix des instruments financiers détenus dans le portefeuille de négociation ou dans le cadre d'une activité de marché. Ces instruments financiers sont soumis au risque de taux d'intérêt, au risque de change »²⁵.

²⁵ JACOB Henri, SARDI Antoine, « *management des risques bancaire* », édition afges, paris, 2001, p.20.

Aussi selon François DESMICHT : « le risque de marché, c'est le risque de réaliser des moins-values ou des pertes à la revente des titres détenus et plusieurs raisons peuvent être à l'origine de cet effet :

- La baisse générale des cours des titres ;
- L'illiquidité des titres à vendre ; il n'y a pas suffisamment d'acheteurs ;
- L'obligation de vendre rapidement les titres, même à un cours inférieur »²⁶

On distingue trois principales composantes pour le risque de marché :

- **Le risque de taux d'intérêt** : Est l'impact négatif que pourra avoir une évolution défavorable des taux d'intérêt sur une situation financière de l'établissement de crédit. Ce risque affecte à la fois les bénéfices, et la valeur économique de ces créances, dette et empreint de hors-bilan.
- **Le risque de change** : risque qui concerne les créances et dettes libellées en devises, et qui réside dans le risque de variation du prix des devises par rapport à la monnaie nationale.
- **Le risque de variation de cours** : risque de prix sur la position détenue sur un actif financier déterminé.

3.1.2.3. Le risque de taux d'intérêt global

Peut se définir comme le risque encouru en cas de variation des taux d'intérêt du fait de l'ensemble des opérations de bilan et de hors bilan, à l'exception, le cas échéant, des opérations soumises aux risques de marché. En d'autres termes, le risque de taux d'intérêt global correspond au risque de perte financière résultant des fluctuations des taux d'intérêt sur l'ensemble des postes du bilan et du hors bilan.

Le risque impacte donc l'activité d'octroi de crédit, de la gestion des dépôts rémunérés et également les activités de marché. «La mesure de ce risque doit permettre d'appréhender les facteurs de risque du taux d'intérêt globale et d'évaluer l'impact de ces différents facteurs sur les résultats et leurs fonds propres »²⁷.

3.1.2.4. Le risque de liquidité

L'activité bancaire, dépend de la capacité de la banque à satisfaire sa clientèle en matière de liquidité, et pour financer la croissance de la demande celle-ci elle a besoin de

²⁶ DESMICHT François, « *pratique de l'audit bancaire* », édition DUNOD, Paris 2004, p.257.

²⁷ E.BERTIN : « *audit interne* », ED EYROLLES, Paris, septembre 2007, P.107.

liquidité afin de faire face aux fluctuations et situations prévues ou imprévues. Le risque de liquidité touche les banques quand ces dernières sont confrontées à la situation où les épargnants retirent massivement leurs argents. Ce phénomène a tendance à rendre la banque incapable de faire face à cette demande croissante et d'honorer ses engagements de convertibilité, ce qui la fragilise. Le risque de liquidité est « celui de ne pas pouvoir faire face à ses exigibilités immédiates avec ses liquidités disponibles »²⁸.

Dans ce cas la banque peut se trouver confrontée à deux situations :

- Risque de liquidité immédiate : c'est la situation où la banque est dans l'impossibilité de faire face à une demande massive et imprévue de retrait de fonds de la clientèle ou d'autres établissements de crédit.
- Risque de transformation : il résulte d'une modification progressive du terme des emplois qui s'allonge alors que celui des ressources raccourcit.

3.1.2.5. Le risque opérationnel

Le comité de Bâle définit le risque opérationnel comme « le risque de pertes directes ou indirectes résultant d'une inadéquation ou d'une défaillance attribuable à des procédures, des agents, des systèmes internes ou d'événements externes ».

Les risques opérationnels pour une banque est le risque de perte financière due à une inadéquation ou défaillance des procédures (non-respect, contrôle absent ou incomplet) de son personnel (erreur, malveillance et fraude), des systèmes internes (panne informatique) ou d'événement exogène (inondation, incendie), il désigne tous les risques de dysfonctionnement interne avec des conséquences importantes sur le fonctionnement du système d'information ou du respect des procédures. Le comité du BALE II a retenu une classification qui institue sept catégories d'événements liés à ce risque :

- Fraude interne : Par exemple : Vol commis par un employé, falsification de documents, les informations inexactes communiquées sur ses positions de marché.
- Fraude externe : Par exemple : Piratage informatique, détournement de fonds, l'usurpation d'identité, vol de données.
- Pratique en matière d'emploi et sécurité sur le lieu de travail : Par exemple : Activité syndicale, demande d'indemnisation des travailleurs, violations des règles de sûreté et de sécurité des employés, la discrimination à l'embauche.

²⁸ J.DARMON : « *stratégie bancaire et gestion de bilan* » édition economica, Paris, 1995, P98

- Client, produit et pratique commerciale : Par exemple : L'utilisation frauduleuse d'informations confidentielles sur la clientèle, la vente forcée, la rupture abusive de contrat
- Dommage aux actifs corporels : Par exemple : Actes de terrorisme, vandalisme, dégradation volontaire de la part d'un salarié, inondations et incendies.
- Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes : Par exemple : Panne de matériels et logiciels informatique, problèmes de télécommunication et panne d'électricité
- Exécution, livraison et gestion des processus : Par exemple : Erreur de saisi, erreur d'enregistrement des données, non-respect des obligations législative et réglementaires, absence de traitements d'une opération.

Le risque opérationnel inclut également le risque juridique, le risque de non-conformité, le risque de non continuité des activités et les risques comptables. Plus précisément :

- **Le risque juridique** : est le risque de tout litige avec une contrepartie, résultant de toute imprécision, lacune ou insuffisance susceptible d'être imputable à l'entreprise au titre de ses opérations.
- **Le risque de non-conformité** : est le risque de sanction judiciaire, administrative ou disciplinaire, de perte financière significative ou d'atteinte à la réputation, qui naît du non-respect de dispositions propres aux activités, qu'elles soient de nature législatives ou réglementaires, ou qu'il s'agisse de normes professionnelles et déontologiques. le champ d'application du contrôle des risques de non-conformité recouvre l'ensemble de la réglementation et des recommandations qui sont applicables à chaque établissement ainsi que les normes des entreprises de marché. Rentrent ainsi dans ce même champ la prévention du blanchiment et du financement du terrorisme, la rémunération des opérateurs de marché, le respect des normes, usages professionnels et déontologiques ainsi que les orientations spécifiques de la direction générale relatives aux comportements professionnels et à la déontologie.
- **Le risque de non continuité des activités** : C'est le risque de non maintien, même de façon temporaire et selon un mode dégradé, des prestations de service ou tâches opérationnelles ou importantes suite à un scénario de crise ou face à des chocs extrêmes.

- **Le risque comptable:** C'est le risque non fiabilité, de non exhaustivité des données comptable et financiers mais aussi de l'indisponibilité de l'information au moment opportun, du fait de :
 - L'absence ou insuffisance de la justification des comptes;
 - L'application de mauvaises normes comptables;
 - L'impertinence des données financières;
 - Les problèmes qualitatifs dans les contrôles comptables et financiers.

3.1.3. Définition et objectifs de la gestion des risques

Pour mieux prévenir et se préparer aux risques, il est nécessaire de mettre en place une gestion des risques.

3.1.3.1. Définition de la gestion des risques

La gestion des risques est une démarche qui consiste à identifier, prévenir et résoudre les risques qui peuvent surgir dans le cadre des activités d'une entreprise en raison de son organisation, de son personnel ou encore de sa politique économique.²⁹

Le COSO définit la gestion des risques d'entreprise comme : « un processus conçu et exécuté par le conseil d'administration d'une entité, sa direction et tout autre personnel dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie de l'ensemble de l'entité, pour identifier les événements potentiels qui peuvent l'affecter et pour gérer les risques, conformément au «risque d'appétit», en fournissant une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'entité ».

Selon le COSO : « La gestion des risques d'entreprise n'est pas une fin en soi, mais représente plutôt la mise en œuvre de moyens importants. Elle est exécutée en relation avec le gouvernement d'entreprise par la fourniture d'informations au conseil d'administration sur les risques les plus significatifs et sur la manière dont ces risques sont maîtrisés. Elle entre aussi en relation avec la direction exécutive par la fourniture des mesures relatives aux risques et aux ajustements. Enfin, elle est en relation avec le contrôle interne de l'entité qui fait partie intégrante de la gestion des risques d'entreprise ».

²⁹ <http://www.daf-mag.fr/Definition-Glossaire/Gestion-risques-245455.htm>

3.1.3.2. Les objectifs de la gestion des risques

La gestion des risques bancaire a pour objectif de mesurer et contrôler les risques encourus qui confrontent les opérations bancaires, elle est considérée comme un élément important pour le fonctionnement des établissements bancaires, les autres objectifs de la gestion des banques peuvent être cités comme suit :

- Ajouter le maximum de valeur durable à chaque activité de l'organisation ;
- Analyser et gérer l'ensemble des risques (risques financiers, humains, du système d'information, stratégiques...) afin d'éviter les effets pervers d'un fonctionnement ainsi que tous les impacts potentiels de ces risques ;
- Alerter le directoire sur la survenance possible de risques majeurs et de risques jugés inacceptables ;
- Proposer et coordonner la mise en place des plans d'actions pour réduire et/ou changer le profil de ces risques ;
- Proposer ou valider les limites de risque par grande famille de risque ou domaine d'activité ;
- Analyser, avant lancement, les nouveaux processus d'investissement du point de vue des risques financiers et opérationnels. Fixer des limites pour ces nouveaux processus d'investissements.

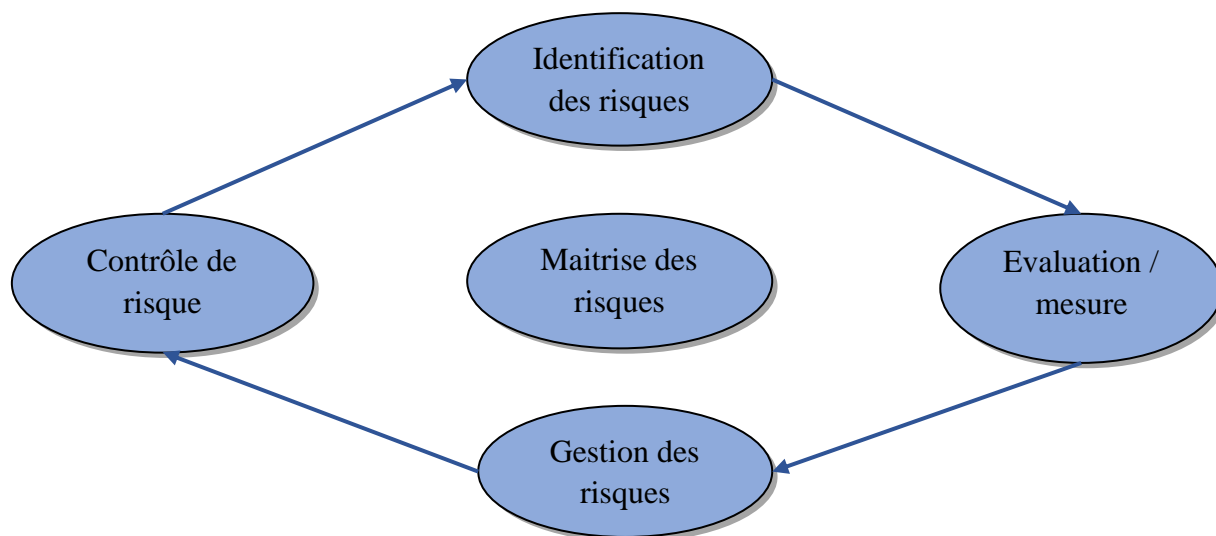
3.2. Les systèmes de surveillance et de maîtrise des risques

La politique des risques reflète leur compréhension, leur mesure ainsi que leur contrôle par l'établissement bancaire. Face à chacun d'eux, les établissements adoptent certains comportements : éviter un risque (par exemple, ne pas rentrer sur un nouveau marché ou offrir tel type de service) ; réduire ou transférer un risque (par exemple, utilisation des dérivés de crédit), et enfin accepter un risque.

Le besoin d'une maîtrise des risques chez les banques a fortement augmenté au cours des dernières années. L'une des raisons principales est la complexité croissante des instruments financiers, comme les produits dérivés (par exemple, les contrats à terme et les options). La maîtrise des risques traduit la volonté d'améliorer le processus décisionnel dans un contexte d'incertitude : maximiser les avantages et minimiser les coûts. Elle appuie aussi les activités qui favorisent l'innovation, de sorte que de meilleurs rendements peuvent être obtenus moyennant des résultats, des coûts et des risques acceptables. Elle vise à trouver un équilibre optimal à l'échelle de l'organisation.

La banque doit identifier, définir et mesurer les risques et attribuer un « riskowner » (propriétaire de risque) pour chacun d'entre eux. Ensuite, il est nécessaire de fixer des limites, d'établir un suivi et un reporting de leur évolution de manière individuelle et globale. La démarche participant à une maîtrise des risques se décompose en quatre étapes décrites dans le diagramme ci-après ;

Figure N°09: « Les étapes de maîtrise des risques ».



Source : ZMARROU Hicham : « le dispositif de maîtrise des risques et le contrôle interne au sein des établissements de crédit », thèse professionnelle en économie, ESC Lille, 2005-2006, p36.

3.2.1. L'identification des risques

- ✓ Les risques spécifiques et les sources de ces risques auxquels une entreprise est soumise doivent être identifiés et définis ;
- ✓ La détermination du niveau de risque et de rendement qu'une entreprise est prête à accepter doit être fondée sur ses objectifs et décrite en termes mesurables ;
- ✓ Le catalogue d'ensemble des risques d'une entreprise peut être étendu et diminué en fonction des changements de stratégie, d'un ajustement au marché, d'évolution technologique ou d'autres événements liés.

3.2.2. Evaluation / mesure des risques

- ✓ Les mesures doivent être suffisamment globales pour couvrir toutes les sources importantes de risque ;

- ✓ Les processus de mesures doivent répondre et évoluer en fonction des besoins des utilisateurs de ce type d'information ;
- ✓ Les positions ouvertes peuvent être décomposées en sous-limites en fonction des contreparties, activités, produits ou toutes autres mesures utiles à la direction de l'entreprise ;
- ✓ Les normes utilisées pour mesurer chaque type de risque doivent reposer sur des principes similaires pour tous les produits et les activités mesurés.

3.2.3. La gestion du risque

- ✓ La détermination et l'initiation de réponses adéquates au risque doivent être fondées sur l'évaluation permanente du risque et du rendement ;
- ✓ La direction doit s'assurer que l'activité opérationnelle n'expose pas l'entreprise à des pertes qui pourraient menacer sa viabilité ;
- ✓ Des procédures doivent être mises en place pour identifier et évaluer les alternatives ouvertes à la gestion d'une situation de risque afin de sélectionner et entreprendre des actions appropriées en appliquant la politique de l'entreprise.

3.2.4. Le contrôle du risque :

- ✓ Les groupes responsables du contrôle du risque et de la détermination de limites au risque appropriées doivent être indépendants des groupes générant le risque ;
- ✓ Les limites de risque et la politique d'une entreprise doivent être cohérentes ;
- ✓ Les rapports doivent procurer de façon adéquate aux membres de la direction et du groupe une information facile à exploiter, complète et à temps sur l'exposition au risque.

Le système de surveillance et de maîtrise des risques permet :

- De s'assurer en permanence du respect des procédures et des limites fixées;
- D'informer les entités ou les personnes désignées à cet effet des risques de dépassement de limites, des dépassements effectifs et des actions correctrices proposées ou entreprises.

Les dépassements de limites doivent systématiquement être communiqués, dans les meilleurs délais, à un niveau hiérarchique ainsi qu'à un échelon du dispositif de contrôle interne disposant de l'autorité nécessaire pour en apprécier la portée ;

- De procéder à l'analyse des causes du non-respect éventuel des procédures et des limites.

Les banques et établissements financiers élaborent des états de synthèse à même de leur permettre de surveiller les montants et les évolutions de leurs risques.

3.3. Le lien entre gestion des risques et contrôle interne

Le contrôle interne et la gestion des risques se sont deux dispositifs transverses à des organisations, et ces dispositifs assurent et permettent de créer de la valeur, de la performance tout en sécurité pour garantir à l'organisation d'être pérenne dans son environnement économique et sociale. Compte tenu de l'ampleur et de la diversité des risques inhérents aux activités des établissements bancaires, le contrôle interne constitue un instrument essentiel de leur pilotage et de leur politique de maîtrise des risques. Il contribue ainsi fortement à la pérennité de leurs activités. Ce contrôle s'inscrit dans un cadre réglementaire très strict au plan national et fait l'objet de nombreux travaux au plan international (Comité de Bâle, Union européenne). La définition de la gestion des risques donnés par le COSO dans son référentiel présente le contrôle interne comme un sous-ensemble de la gestion des risques d'entreprise.

Tableau N°01: Relations entre la gestion des risques d'entreprise et le contrôle interne, selon le référentiel COSO.

Référentiel du COSO Objectifs	Référentiel de gestion des risques d'entreprise en vue d'établir une stratégie	Référentiel de contrôle interne en vue de maîtriser les risques
	Objectif stratégique	////////////////////////////////////
	Réalisation et optimisation des opérations, incluant des objectifs de performance et de rentabilité.	Réalisation et optimisation des opérations, incluant des objectifs de performance et de rentabilité.
	Fiabilité de toutes les informations produites par l'entité incluant les informations internes et externes, financières et non financières.	Fiabilité des informations financières.
	Conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.	Conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.

Source: Mohamed Hamzaoui, « *Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne* », 2^{ème} édition, Paris, 2008, p82.

Le tableau ci-dessus présente les objectifs similaires du contrôle interne et de la gestion des risques d'entreprise. Le référentiel de la gestion des risques d'entreprise spécifie trois objectifs identiques à ceux indiqués dans le référentiel du contrôle interne, tout en agissant à la gestion des risques d'entreprise des objectifs plus larges concernant **l'information**.

En outre, le référentiel de gestion des risques d'entreprise indique un objectif supplémentaire relatif à la **stratégie**, objectif considéré comme ayant **le plus haut niveau d'importance**. La connaissance des objectifs et de la stratégie de l'entité sont nécessaire à la mise en place d'un contrôle interne et celui-ci est la manifestation concrète de la gestion des risques d'entreprise.

Selon la norme IAS 315 (Identification et évaluation des risques d'anomalies significatives), les risques d'entreprise résultent, lorsqu'ils sont significatifs, des conditions, des événements, des circonstances et des actions (ou de leur absence) qui peuvent compromettre la capacité de l'entité à atteindre ses objectifs et à mettre en œuvre ses stratégies, ainsi que du choix erroné des objectifs et stratégies. Par ailleurs, la conduite des activités d'une entité est dynamique et, tout comme l'environnement externe, elle évolue et entraîne, par conséquent, des changements d'objectifs et de stratégies, ce qui est également source de risque d'entreprise.

Conclusion

Les banques et institutions financières doivent se développer au moins une fois par an et prendre compte des conditions d'exercice du contrôle interne. Selon la nature des activités menées, le rapport comprend des informations sur les différents risques qui se présentent.

Après avoir rappelé les nouvelles règles prudentielles introduites par l'ordonnance 03-11 du 26 août 2003 relative à la monnaie et au crédit, et estimé que l'ordonnance 10-04 du 26 août 2010 a consolidé ce dispositif en confiant à la Banque d'Algérie, et d'une manière explicite, la mission de veiller à la stabilité financière et en obligeant les banques et les établissements financiers à mettre en place un système de contrôle interne.

Cette dernière mesure a été renforcée, par un nouveau règlement du Conseil de la monnaie et du crédit, en novembre 2011, portant refonte et enrichissement du dispositif de contrôle interne et renforce, par conséquent, les règles de bonne gouvernance. Il y a un lien étroit entre bonne gouvernance et stabilité financière, la Banque d'Algérie a pour rôle que le dispositif du contrôle interne soit bien observé au niveau des banques, car le contrôle interne constitue l'ancrage de la supervision bancaire.

Le nouveau règlement a pour la première fois, défini clairement la notion de contrôle interne, les risques à prendre en compte, la distinction entre les fonctions de contrôle permanent et de contrôle périodique dont les agents en charge doivent être totalement indépendants, la nécessité de mettre en place une "cartographie des risques", a été également mentionnée dans le règlement.

En outre, les banques et établissements financiers ont été instruits de désigner au moins deux commissaires aux comptes, soumis au contrôle de la Commission Bancaire, pour assurer un meilleur contrôle externe et légal des comptes.

CHAPITRE III

APPLICATION DU CONTRÔLE INTERNE AU SEIN DE LA CNEP-BANQUE

Introduction

Les banques, dans un souci de conformité, mettent en place le dispositif de gestion des risques afin d'apporter une vision fidèle et précise du niveau de risque, réduire réellement les pertes avérées, diminuer effectivement les pertes potentielles, et tout cela à un coût raisonnable. Il s'avère que ses dispositifs peuvent non seulement être utilisés comme outils réglementaires mais aussi servir de socle à une véritable démarche d'amélioration de la performance. Dans ce qui précède, nous avons exposé le cadre théorique du contrôle interne, ce dernier c'est un ensemble de procédures et d'actions qui contribue à maîtriser l'activité bancaire et la prévention face aux risques qui menacent les banques.

De ce fait, dans cette partie, nous allons appliquer la notion du contrôle interne au sein de la direction régionale de la CNEP-Banque de TIZI-OUZOU. Pour ce faire, nous avons effectué un stage au sein de cet organisme durant un mois. Dans notre cas pratique nous avons choisi de traiter le volet « crédit » et de l'analyser car la direction régionale de TIZI-OUZOU ne fait pas le contrôle des différents autres volets (Epargne, comptabilité,..) ces dernières années.

Nous allons d'abord essayer, à travers la première section, de présenter la caisse nationale d'épargne et de prévoyance-banque et son évolution, sa mission et son fonctionnement. Ensuite nous nous intéressons dans la deuxième section au déroulement du stage au sein de la CNEP-banque. Enfin la dernière section sera axée sur la procédure du contrôle interne des opérations de crédit.

Section 1 : Présentation de la CNEP-Banque

Dans cette présente section, nous allons d'abord nous intéresser à l'historique et la création de la CNEP-Banque, son organisation et son structure interne. Par la suite, nous aborderons ses principales activités. Enfin, nous présenterons la direction régionale de TIZI-OUZOU plus particulièrement sa création, son organisation et le département de contrôle interne.

1.1. Historique et création de la CNEP- Banque

La Caisse Nationale d'Epargne et de prévoyance, par abréviation « CNEP », est une institution financière créée par la loi N°64-227 du 10 Aout 1964, succédant à l'ancienne institution française qui est la caisse de solidarité des départements et commune d'Algérie

(CSDCA). Sa mission principale est la mobilisation et la collecte de l'épargne, la première agence a été ouverte officiellement le premier mars 1967 à Tlemcen.

Cependant, le livret d'épargne était commercialisé depuis une année à travers le réseau poste et timbre. A partir du 27 juillet 1997, la CNEP est transformée en société par action (SPA) avec un capital social de quatorze milliards de dinars algériens et son siège social se trouve à la capitale « Alger ». Elle demeure encore une institution financière spécialisée dans le financement de l'immobilier, son agrément en tant que banque lui a permis de développer progressivement ses activités bancaires, en particulier, le financement de l'acquisition de biens durables.

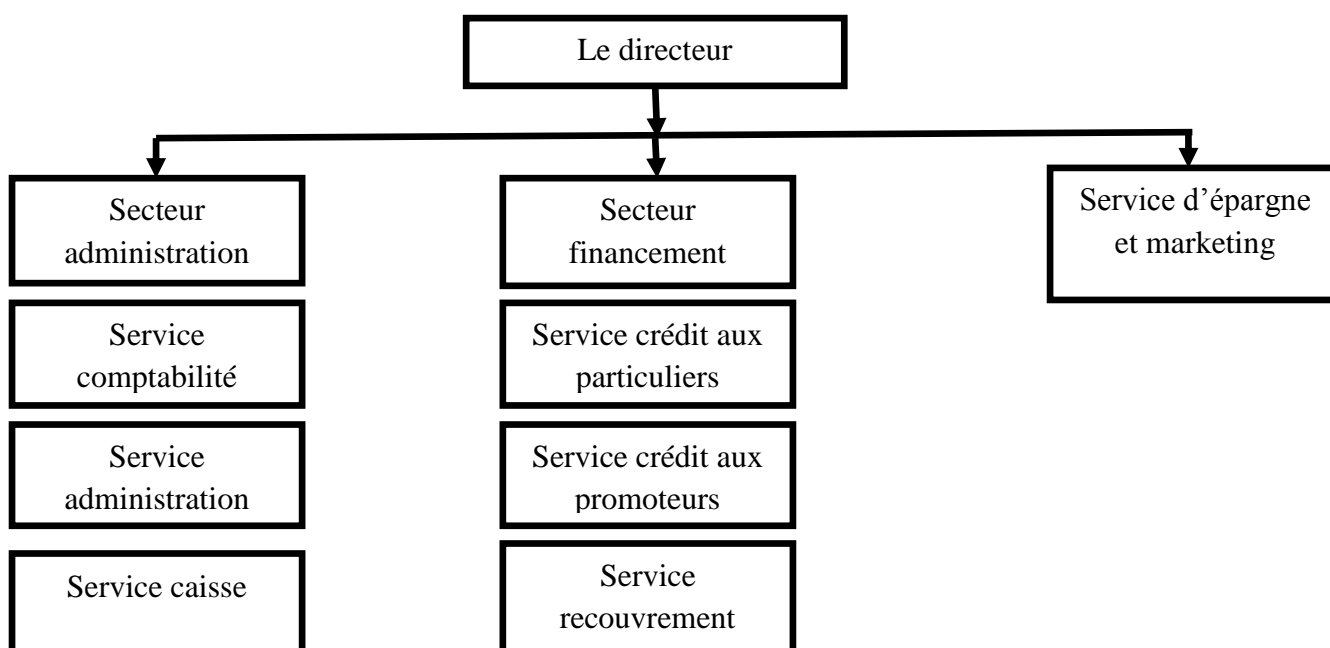
1.2. Organisation et structure interne de la CNEP-Banque

1.2.1. Organisation

Sur le plan organisationnel, le réseau de la CNEP-Banque comprend 208 agences bancaires réparties à travers le territoire national. Ainsi, les différentes agences sont réparties comme suit :

- ❖ **L'agence principale ou centrale :** Elle comprend guichet de collecte, guichet de crédit, promoteur et industriel, guichet de recouvrement, guichet de conseil.
- ❖ **L'agence point de vente A :** Guichet de collecte, guichet de crédit promoteur et individuel, guichet de recouvrement et guichet conseil.

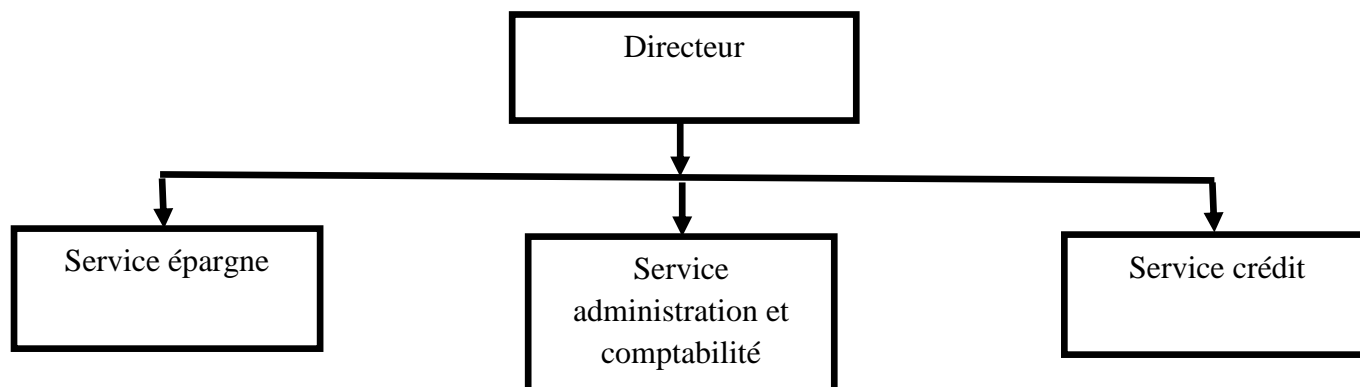
Figure N°10 : Organigramme agence principale et agence A.



Source : Document interne de la CNEP-Banque

- ❖ **L'agence point de vent B** : Guichet de collecte, guichet de crédit individuel et de recouvrement.

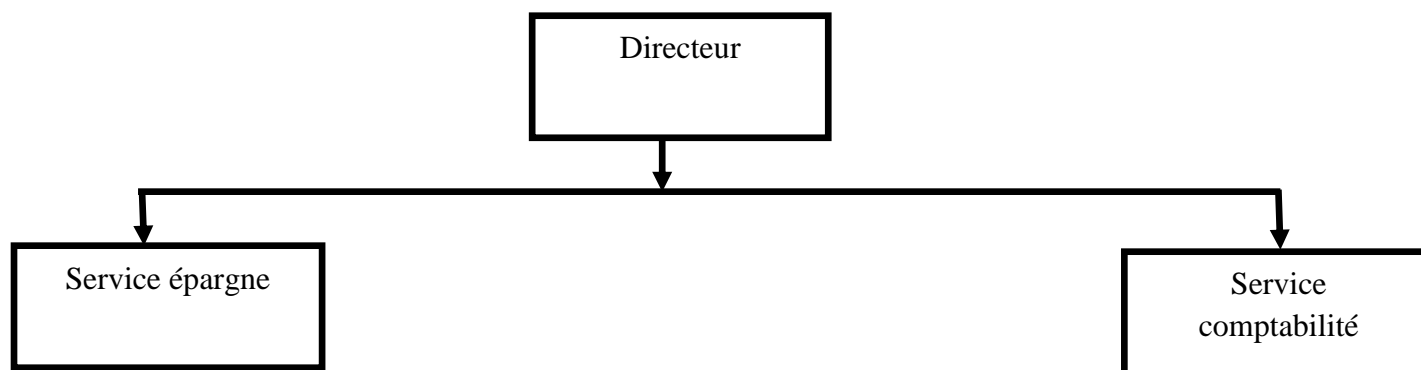
Figure N°11: Organigramme agence de vente B.



Source : Document interne de la CNEP-Banque.

- ❖ **L'agence de vente C** : Guichet spécialisé collecte ou crédit ou recouvrement.

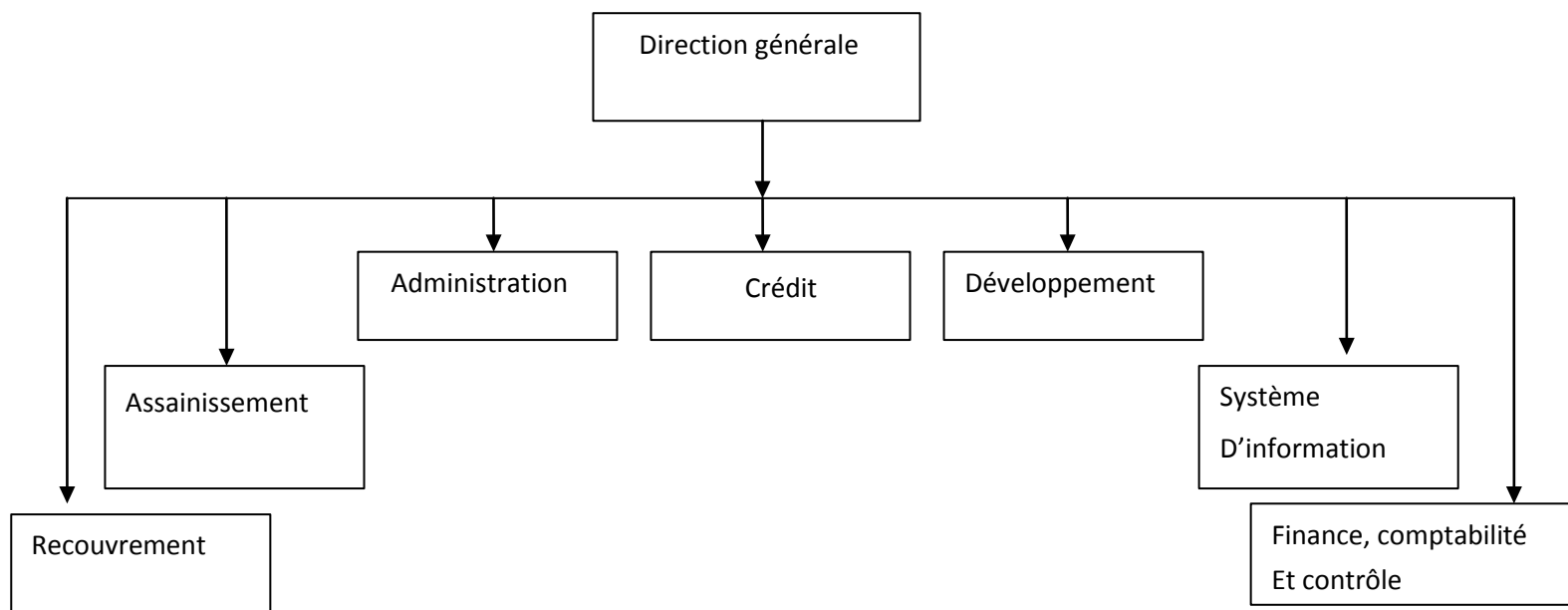
Figure N°12 : Organigramme agence de vente C.



Source : Document interne de la CNEP-Banque.

Les activités commerciales et administratives de ses agences, soutenues et encadrées par quinze directions de réseau, à compétence géographique déterminée sur la base d'un découpage de territoire national et de l'implantation des agences. Centralement, l'autorité de direction générale s'exerce par l'intermédiaire de sept directions générales adjointes (DGA) qui sont rattachées à la direction centrale (DC). Elles sont comme suivies :

Figure N°13 : Organigramme de la direction générale.



Source : Document interne de la CNEP-Banque.

1.2.2. Filiale et participations

La CNEP-Banque possède sa filiale à 100% de promotion immobilière (CNEP-immo) qui représente 30% du marché promotionnel national. En outre, la banque a instauré un suivi particulier de sa filiale CNEP-immo pour lui assurer un plan de charge suffisant et fiable.

Elle possède aussi 20% de la société saoudienne « Arabe Leasing corporation » et 35% d'UEG /PARATOON (projet ficelé) créée par des investisseurs allemands et émiratis. Elle a notamment 40% de la société BAG qui est en voie de finalisation (projet autrichien).

1.3. La mission de la CNEP-Banque

Les principales missions de la CNEP-Banque s'articulent autour de :

1.3.1. La collecte de l'épargne

La CNEP dispose de divers produits d'épargne destinés à sa clientèle, on distingue :

❖ Le livret d'épargne logement (LEL)

Il confère à la clientèle un droit d'accès au crédit à des conditions privilégiées avec un taux d'intérêt de 2,5%.

❖ **Le livret d'épargne populaire (LEP)**

Ce produit offre à son titulaire une rémunération plus conséquente mais sans les avantages du LEL, c'est -à-dire avec un taux d'intérêt de 2%.

❖ **Les ressources à vue**

La CNEP-Banque collecte des ressources à vue non rémunérées à travers les comptes courants et les comptes chèques ouverts aux entreprises et aux particuliers.

❖ **Les produits d'épargne à terme**

Sont des placements à terme en bon de caisse, DAT logement et DAT banque destinés aux personnes physiques et morales, sont rémunérés selon la durée du placement.

1.3.2. La distribution des crédits

La CNEP-Banque offre de multiple crédits, tel que :

❖ **Les crédits aux particuliers**

On distingue généralement deux types de crédits destinés aux financements des besoins des particuliers.

❖ **Le crédit hypothécaire**

Des crédits hypothécaires sont accordés à la clientèle pour répondre à leurs différents besoins.

En effet, on distingue deux types de ces crédits :

- Les crédits hypothécaires habitat concernent principalement :
 - ✓ Aménagement ou extension d'une habitation ;
 - ✓ Achat d'un logement social participatif(LSP) ;
 - ✓ Achat d'un logement par formule vente sur plan (VSP) ;
 - ✓ Achat d'un logement auprès d'un particulier ;
 - ✓ Achat d'un terrain à bâtir.

Cependant, les crédits hypothécaires hors habitat concernent l'achat ou construction ou aménagement de locaux à usage commerciale ou professionnel auprès d'un promoteur.

❖ **Les crédits d'équipements domestiques**

Ces crédits sont :

- ✓ Crédit destiné au financement de transport ;

- ✓ Crédit à la consommation ;
- ✓ Crédit « ADAOUAT » ;
- ✓ Crédit véhicule ;
- ✓ Prêt pour la création et l'innovation ;
- ✓ Financement des coopérations de réalisation de service ;
- ✓ Financement du tourisme et de l'hôtellerie ;
- ✓ Financement de marché

❖ Les crédits aux entreprises

Les consommations de construction de logement réalisé par les promoteurs immobiliers publics ou privés sont financés au taux de 6,5% par an.

Les crédits proposés aux promoteurs ont pour but le financement :

- ✓ Des ensembles promotions immobiliers intégrés par l'acquisition des terrains ; des études de réalisation.
- ✓ Des programmes de vente sur plan.

1.4. Présentation de la direction régionale

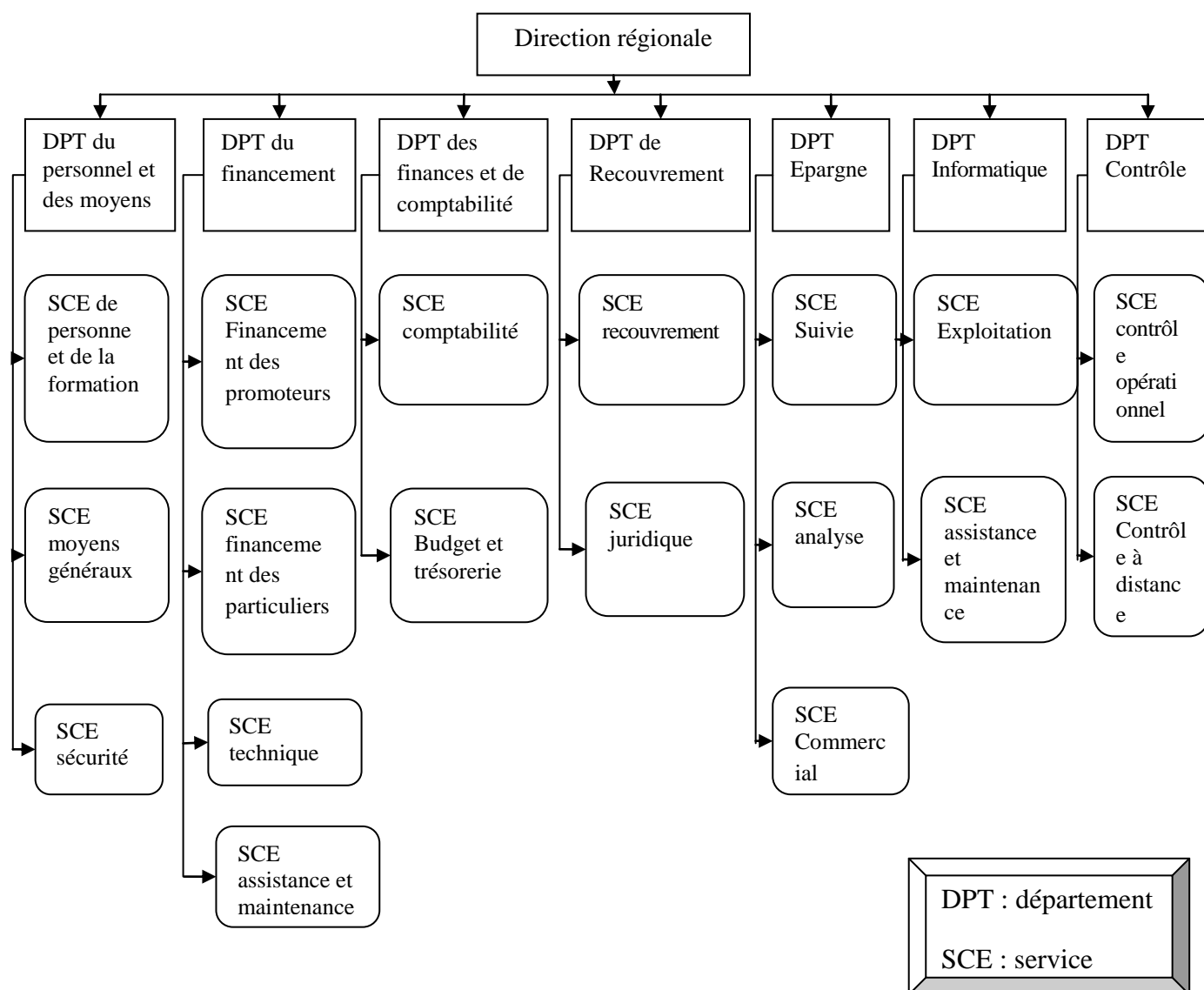
1.4.1. Création

La direction régionale de Tizi-Ouzou été installé le mois de Janvier 1992, actuellement ce réseau gère 15 agences d'exploitations qui sont partagées en deux willaya (Tizi-Ouzou et Bouira).

1.4.2. Organisation de la direction du réseau de Tizi-Ouzou

La direction de réseau de T.O est administrée par : une direction qui est assistée dans ses missions par sept chefs de développement :

Figure N°14 : Organigramme de la direction régionale.



Source : Document interne à la CNEP-Banque.

1.5. Présentation du département contrôle

Le département contrôle est un organe chargé d'assurer et d'évaluer la gestion opérationnelle des risques liés aux différentes activités de la banque.

Le département contrôle habilité à intervenir sur les opérations, en relation avec l'ensemble des volets d'activités de la banque, au niveau de l'ensemble des structures d'exploitation sans aucune limite territoriale.

1.5.1. Les missions principales du département contrôle

- La participation à la mise en œuvre de la politique de contrôle définie par la direction générale de la banque ;

- L'élaboration et le suivi de l'exécution du programme annuel des missions de contrôle;
- La réalisation des contrôles opérationnels des structures d'exploitation (les Agences) ;
- L'information des structures d'exploitation de toute anomalie ou dysfonctionnement relevé lors des contrôles effectués ;
- Le suivi de la prise en charge des anomalies relevées à l'occasion des contrôles effectués ;
- La réalisation de missions de contrôle spéciales en tant que de besoin et à la demande du directeur du réseau, après accord préalable du DGA contrôle

1.5.2. Le champ d'intervention du Département Contrôle

Le département de contrôle du premier degré exécute le programme d'action tel qu'établi par le directeur du réseau en plus des missions spéciales qui pourraient lui être confiées par ce dernier :

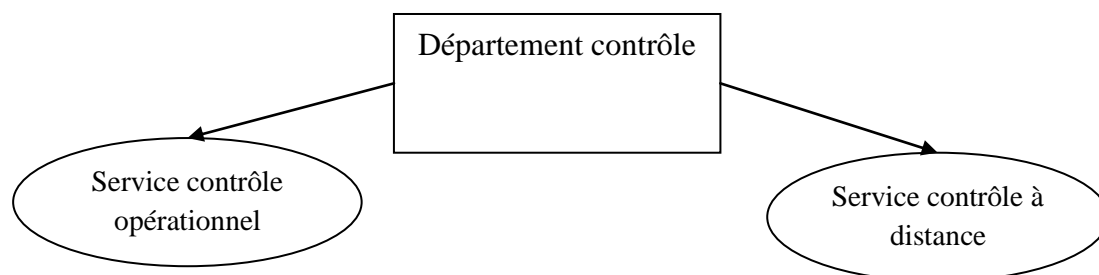
- Le programme d'action touche l'ensemble des agences rattachées au réseau. En dehors d'éventuelles missions spéciales, une mission classique doit être prévue au moins une fois durant l'exercice, pour chaque agence, elle est nécessairement suivie dans les six mois qui suivent au plus tard, d'une mission d'évaluation,
- Tout fois les contrôleurs ne doivent en aucun cas participés au contrôle des services ou agences dont il avait la charge avant leur affectation au département du contrôle.

1.5.3. Organisation du département du contrôle

Le département contrôle est structuré en deux services :

- Service contrôle opérationnel.
- Service contrôle à distance.

Figure N°15 : *organigramme du département contrôle.*



Source : Document interne à la CNEP Banque.

❖ **Service contrôle opérationnel**

Le Contrôle opérationnel mis en œuvre par l'agence a pour missions principales :

- La mise en œuvre du programme annuel des missions de contrôle
- Le contrôle périodique des structures d'exploitation de la banque ;
- L'élaboration des rapports de mission de contrôle ;
- L'élaboration et la transmission des plans de redressements aux Structures contrôlées ;
- L'information du Directeur de Réseau, de la DGA contrôle et de la Direction de l'Inspection Générale de toute opération suspecte ou frauduleuse.

❖ **Service contrôle à distance**

A pour missions principales :

- La constitution et la tenue à jour des dossiers permanents de contrôle des structures d'exploitation du réseau ;
- Le contrôle à distance structures d'exploitation du réseau ;
- L'exploitation et le contrôle des reportings émanant des différentes Structures d'exploitation du réseau.
- La transmission des reportings et de leurs conclusions aux structures Centrales chargées du contrôle ;
- L'information du responsable hiérarchique de toute anomalie relevée Lors du contrôle à distance et le suivi de la prise en charge des Anomalies relevées ;
- L'élaboration des rapports mensuels et annuels de l'activité du Département contrôle.

Section 2 : Déroulement du stage pratique au sein de la CNEP-Banque

Dans cette présente section, nous allons commencer par une synthèse sur le déroulement de notre stage au sein de la CNEP-Banque de TIZI-OUZOU, par la suite on présentera le questionnaire du contrôle interne considéré comme un outil d'aide pour l'évaluation du dispositif du CI mis en œuvre et qui résume toutes les procédures utilisées dans les activités pratiquées.

2.1. Synthèse sur le stage pratique

Pour mettre en pratique et apporter un éclairage sur nos connaissances théoriques concernant le contrôle interne qu'utilisent nos banques, on s'est dirigé vers la CNEP-Banque de TIZI-OUZOU pour faire notre étude sur la procédure à suivre pour mener à bien une mission de contrôle des engagements.

Pendant notre séjour de stage, nous avons réalisé des activités de bureau, on n'a pas eu la chance de faire la visite sur le terrain là où s'exécute la procédure complète du contrôle, mais pour une meilleure compréhension des tâches, il est impératif de consulter en premier lieu des documents mis à notre disposition pour qu'on puisse traiter de manière détaillée les opérations.

Durant les premiers jours, on a consulté tous les manuels et les registres contenant les textes régissant l'ensemble des activités relatives au contrôle, ce qui nous a permis d'avoir un aperçu sur les règles et les méthodes d'exécution des opérations du volet des engagements, parmi ces notes de procédure consultées on cite :

- Organisations du contrôle permanent au sein des agences et direction de réseau.
- Modalités de mobilisation des crédits hypothécaires aux particuliers.
- Contrôle des crédits aux particuliers.
- Procédure de contrôle des mises à jour des soldes.
- Contrôle des créances douteuses.
- Modalités de contrôle de conformité des chèques.
- Organisations et responsabilités dans la mise en œuvre du dispositif de prévention et de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme au sein des agences.

Chapitre III : Application du contrôle interne au sein de la CNEP-Banque

Pour mettre en épreuve les informations requises des différentes notes citées ci-dessus, la chargée du contrôle a mis à notre disposition un rapport qui a été établi après leur mission auprès d'une agence (rapport présenté en détails dans la section 3), qui nous a été servi de support pour faire le lien avec les informations acquises.

Après avoir terminé notre étude, on a pu tirer ces conclusions :

- ✓ Comme toutes banques, la CNEP-Banque a mis un système de contrôle interne permanent, c'est une obligation réglementaire de tous les établissements de crédit.
- ✓ Dans ce dispositif les contrôleurs bancaire travaillent au niveau du contrôle du premier degré en réalisant des missions de contrôle dans leurs agences (CNEP-Banque).
- ✓ La principale mission des contrôleurs se rendre concrètement aux agences du réseau de Tizi-Ouzou et de réaliser des contrôle qui peuvent prendre la forme de contrôle sur pièces donc des contrôle de dossier clients(dans notre cas) ou de faire des contrôle d'observation comme un caissier qui fera le chargement du distributeurs de billets ; ou des entretiens avec les conseillers clients.
- ✓ L'objectif de ses contrôles c'est de s'assurer que tous les agents qui travaillent dans cette agence pour le compte de la CNEP-Banque respectent à la fois leurs obligations réglementaire, mais aussi les procédures et la stratégie qui sont défini par la banque.
- ✓ Un contrôle dure en moyenne 3 jours à une semaine, en fonction du nombre de conseillers et du nombre d'opérations à contrôler.
- ✓ L'un des objectifs du contrôle est d'aider à améliorer la maîtrise des risques donc pour se faire à la fin de chaque mission, le contrôle fais une restitution orales avec le directeur d'agence et par la suite rédigé un rapport écrit qui lui exposera les anomalies relevé lors du contrôle mais aussi l'évolution par rapport au contrôle précédent.
- ✓ Le contrôleur joue aussi un rôle pédagogique auprès des agents bancaire, il va lors de ses missions montrer en quoi la conformité est un enjeu dans leurs activités quotidiennes et en quoi le respect de leurs obligations réglementaire et le respect des procédures va permettre de préservé l'intérêt à la foi du client mais aussi de la banque.
- ✓ L'objectif de contrôle est de s'assurer que les risques de toute nature sont analysés et surveillés et aussi de contribuer à la détection précoce, ainsi qu'à la prévention des difficultés.

- ✓ Ces exigences devraient entraîner une réflexion sur la banque, le système d'information ainsi qu'une révision du dispositif. Le contrôle interne vise à la maîtrise optimale du fonctionnement de la banque.
- ✓ La mission du contrôleur est donc de limiter le plus possible les risques encourus par les établissements, et ce grâce à des moyens appropriés choisis par des intervenants spécialisés, la mise en place d'un bon dispositif de contrôle est à tout point de vue reconnue comme un préalable au développement des activités bancaires, ce qui peut se traduire, à terme, par des mouvements de spécialisation et de concentration dans le monde bancaire.

2.2. Questionnaire du contrôle interne

Ce questionnaire fait sortir les références et les caractéristiques sur lesquels le contrôle interne est mis en œuvre, il est basé sur les 5 principales composantes du contrôle interne selon le COSO.

Tableau N°02 : Le QCI

Questions	Réponses
Organisation	
1- Disposer-vous d'un organigramme ? si oui pouvez-vous nous le montrer ? Est-il diffusé, appliqué, reconnu ?	Oui
2- Dispose-t-on d'un personnel qualifié pour réaliser les activités ainsi que des audits internes ? (preuve de qualification)	Oui, car les objectifs sont Atteints.
3- Les besoins en formation, sont-ils déterminés régulièrement et propose-t-on la formation adéquate ? (évaluation personnelle, enquête, besoin exprimé)	Oui
4- Conserve-t-on les enregistrements concernant la formation initiale et professionnelle, l'expérience et les qualifications ?	Oui
5- Les imprimés utilisés par la banque sont-ils Simple ? Vérifiables ?	Plutôt oui
6- Les moyens en personnel et en matériel sont-ils adaptés aux besoins ?	Plutôt oui
Environnement et contrôle	
7- Les contrôles des exercices précédents ont-ils révélé l'existence de faiblesses de contrôle interne ?	Oui
8- Existe-t-il un manuel de procédures ? Est-il régulièrement mis à jour ?	Oui
9- Le dirigeant est-il sensible à l'importance des contrôles et a-t-il accordé une attention suffisante à vos recommandations antérieures ?	Oui
10- La comptabilité est-elle rigoureusement tenue à jour ?	Oui
11- La direction a-t-elle la maîtrise de la fonction informatique ? Comment ? Existe-t-il un service de maintenance ?	Oui
12- Quels sont les types de logiciels et d'applications ? (Détailler brièvement	Programmes

Chapitre III : Application du contrôle interne au sein de la CNEP-Banque

s'il s'agit de logiciels standards ou développés, de tableurs préprogrammés, si les ventes, les achats et la paye sont intégrés, comment ?...)	développés par le Groupe
13- La séparation des tâches est-elle suffisante, étant donné la taille et la complexité de l'organisation et l'implication du dirigeant Cf. grille de séparation des fonctions)?	Plutôt oui
14- La société dispose-t-elle d'une documentation suffisante et régulièrement mise à jour en matière comptable, fiscale et sociale ?	Oui
Analyse des risques	
15- La signature des pièces de règlement est-elle faite au vu des pièces justifiant la dépense ?	Oui, elle est effectuée
16- Existe-t-il une procédure de double signature des règlements supérieurs à un certain montant ?	Oui, il existe
17- Existe-t-il une procédure de limitation des engagements de paiement ?	Oui
18- Les règlements reçus sont-ils déposés dans les meilleurs délais à la banque d'Algérie ?	Plutôt oui, car il ya des sanctions
19- Y a-t-il un contrôle régulier des existants en caisse ?	Oui
20- Les journaux de trésorerie sont-ils à jour et régulièrement visés par un responsable?	Oui, visés
21- Existe-t-il des prévisions de trésorerie faisant l'objet d'un suivi régulier ?	Oui
Information et Communication	
22- Quelle sont les formes de communication qui existent au sein de la banque et par quels moyens ces dernière sont faites ?	Internet
23- Comment supprimer les obstacles de la communication au sein de l'entreprise ?	Une transparence, moyens de communication efficace et améliorer les gains de temps.
Le pilotage du contrôle	
24- Le service contrôle interne est-il directement rattaché à la direction générale ?	Oui
25- Le service utilise-t-il des méthodes de travail appropriées (programmes de travail, dossiers bien tenus,...) ?	Oui
26- Le service de contrôle interne peut-il avoir accès à tous les services, documents... qu'il souhaite ?	Oui
27- Les rapports du service du contrôle interne sont-ils suivis d'effets ?	Plutôt oui
28- Des liens de parenté ou d'intimité prononcée existent-ils entre des membres du service de contrôle interne et des membres d'autres services de la banque ?	Non
29- L'organisation permet-elle l'accomplissement des travaux comptables par une autre personne que le titulaire du poste ?	Plutôt oui
30- Les livres ou autres documents comptables sont-ils conservés dans des lieux sûrs et protégés contre tous risques d'incendie ou de destruction ?	Oui, ils sont conservés et

	protégés contre tous risques
31- L'accès aux archives est-il strictement réglementé ?	Oui

Source : Extrait des documents interne à la CNEP-Banque.

Les questionnaires de contrôle interne sont des séries de questions fermées conçues à l'aide du référentiel où les réponses sont destinées à révéler les dysfonctionnements. Il est la synthèse ultime d'une série d'évaluations des risques encourus en fonction de la clientèle et des activités des processus et outils et de l'adéquation de la réglementation.

❖ **Constatation et interprétation du questionnaire de contrôle interne**

Ce questionnaire est un moyen qui permettra d'évaluer le dispositif de contrôle interne à partir des questions sur cinq axes principaux jugés importants. Ces axes sont : L'organisation, l'environnement de contrôle, l'analyse des risques, information et communication et enfin le pilotage du contrôle.

• **Organisation**

La banque apparait disposant d'un organigramme décrivant toutes les fonctions, les services et responsabilités permettant l'exécution du contrôle interne de façon bien défini. La mise à disposition de moyens humains et matériels est jugées suffisante.

• **Environnement de contrôle**

La banque donne une importance très élevée quant à la surveillance de la bonne exécution du contrôle interne.

L'encadrement de la fonction contrôle interne est très surveillée et mesurée, car en cas de mauvaise appréciation ou l'existence de situation indésirable non détectée et non corrigée par les acteurs intervenant sur le contrôle interne, la banque serait mal jugée.

• **Analyse des risques**

La banque est sans doute l'organisme qui est soumis à des risques multiples menaçant ses activités et son existence.

Au sein de CNEP Banque, ces risques sont très surveillés et évaluées de façon suffisante de manière à empêcher leur apparition et leur impact sur ces activités quotidiennes et périodiques. Des moyens informatiques, humains et autres matériels sont mis à la disposition de tous les acteurs pour repérer les risques et les corriger rapidement.

• **Information et communication**

Au sein de la CNEP Banque, la communication est très encadrée et des moyens

importants sont mis à la disposition des employées afin de faciliter la bonne transmission des informations et leur traitement. La disponibilité d'une quantité d'information élevée ne cause aucun problème quant à leur traitement.

- **Le pilotage du contrôle**

La bonne compréhension des instructions et des objectifs à atteindre favorise le bon déroulement des activités de la banque.

Les responsabilités sont définies et compris de tous, le respect mutuel entre les cadres et les employées est très présent.

Le respect de la réglementation quant à la maîtrise des documents et des enregistrements est très respecté.

Section 03 : La procédure du contrôle interne des opérations de crédit.

Depuis le changement du statut de la CNEP d'une caisse d'épargne à une banque en avril 1997, cette dernière est tenue de réaliser des profits pour se moderniser et s'adapter, pour se faire, elle est dans l'obligation de développer son activité de contrôle interne.

Notre cas pratique consiste à analyser les différentes anomalies relevées lors de notre passage à la CNEP-Banque de Tizi-Ouzou, concernant les crédits hypothécaires de l'année 2022 et de faire une comparaison avec ceux détectés en 2021, afin d'avoir une idée de l'efficacité du système de contrôle interne.

Dans notre cas pratique on va traiter le volet « crédit » et l'analyser. Et comme le département contrôle de la direction régionale de Tizi-Ouzou n'exerce que le contrôle opérationnel ces dernières années le contrôle à distance n'est pas pris en compte dans notre analyse.

3.1. La mission du contrôle opérationnel du département contrôle

Dans cette partie nous allons exposer quelques démarches effectuées par le contrôleur. On a choisi de contrôler 47 dossiers de crédit hypothécaires engagés durant trois mois par le type de contrôle opérationnel. Cette mission est synthétisée par « un rapport de contrôle des engagements » qui devra être élaboré à la fin de la mission de contrôle et reprendra toutes les informations relatives à la gestion des créances de la structure contrôlée. Ce rapport devra être aussi transmis aux structures ci-après :

- Agence,
- Direction du réseau,
- Direction du contrôle des engagements,
- Direction du recouvrement,
- Direction des études juridiques, réglementation et contentieux.

Il se présente comme suit :

3.1.1. Présentation de l'agence

Emplacement et aménagement : située au centre-ville, sur trois niveaux :

Sous-sol : service crédit et recouvrement, chambre forte et salle d'archive, et back office épargne.

Rez-de-chaussée : aménagé en front office qui abrite le box caisse, le service crédit et le service épargne.

L'étage supérieur : celui-ci abrite le back office, la direction, service crédit et comptabilité.

- Propriété CNEP ;
- Superficie : 300M2
- Autres information :

Dispose d'un groupe électrogène et d'une issue de secours
Une salle d'archive exiguë.

3.1.1.1. Ressource humaine

L'effectif de l'agence est de 28 employés, repartis comme suite :

Tableau N°03: Effectif de l'agence contrôlée « TIZI OUZOU ».

	Nombre de personne	Taux
Administration	04	14.28%
Transactionnel	10	35.71%
Secrétariat des engagements	06	21.42%
Service commercial	03	10.71%
Litiges et événements	03	10.71%
Support	02	7.14%
Total	28	100%

Source : Elaborer par nous-mêmes à partir des documents de la CNEP-Banque.

D'après le tableau ci-dessus représentant l'effectif de l'agence contrôlée, on constate que le service transactionnel et celui du secrétariat détiennent un nombre important d'employés par rapport aux autres services, ce qui nous prouve l'importance que revêt ces

Chapitre III : Application du contrôle interne au sein de la CNEP-Banque

deux services vue le volume d'opérations importantes qu'ils réalisent, ce qu'ils les exposent à un nombre considérable d'anomalies.

Les deux services (transactionnel et administration des engagements) sont soumis à des risques considérables, tel que des erreurs lors des traitements de dossiers concernant le volet administratif, technique, le volet financier, garantie et recouvrement d'où la nécessité de mettre en place un système de contrôle interne des crédits.

3.1.2. Le compartiment crédit

3.1.2.1. Moyens matériels

Les moyens matériels affectés au service crédit sont répartis comme suit :

04 micro-ordinateurs,

02 imprimantes,

04 bureaux,

Mobiliers de rangement des dossiers et documents de crédit.

3.1.2.2. Ressources humaines

Tableaux N° 04 : les composants du compartiment crédit.

Noms et Prénoms	Fonction
A	Chef de service engagement
B	Chargé d'étude N°1
C	Chargé de crédit
D	Chargé de banque

Source : documents interne à la CNEP-Banque

3.1.2.3. Texte réglementaire

Les textes réglementaires concernant l'activité crédit au niveau de la CNEP-Banque TIZI-OUZOU, sont actualisés disponibles et bien diffusés.

3.1.2.4. Classement et conservation des dossiers de crédit

Les documents constituant les dossiers crédit sont classés dans les chemises appropriées, et ils sont rangés dans des boîtes d'archives placées dans des armoires servant de mobiliers de rangement au niveau du service crédit

3.1.2.5. Classement et conservation des garanties

Les contrats d'assurance CAT NAT et les copies des bordereaux d'hypothèque sont classés dans des sous chemises appropriées, quant aux originaux de ces derniers, ceux-ci sont conservés dans le coffre-fort de l'agence.

3.1.3. Contrôle des dossiers de crédit

Dans cette phase, le contrôleur devra reprendre les informations liées aux dossiers de crédit à contrôler et à vérifier. Le respect des textes réglementaires en vigueur à la banque, dans la documentation du dossier, l'analyse des risques, la mise en place du crédit et la gestion de celui-ci.

Tableau N°05 : Le nombre de dossier et le montant accordé de chaque catégorie de prêt.

Catégorie de prêt	Nombre de dossier	Montant accordé	Taux %
Logement sociaux-participatifs (LSP) Bonifié (1%)	5	45 212 000	23,43%
Prêt ordinaire a la construction POC Bonifié (1%)	20	32 005 000	16,58%
POC MDN, DGSN(4,5%)	2	2 581 000	1.34%
POC (5,75%)	2	4 276 000	2,22%
POC jeune (6%)	1	4 756 000	2,46%
POC (6,5%)	3	2 982 000	1,55%
POC (6,31%&6,19%)	2	12 500 000	6,48%
PIP (1%)	6	47 671 000	24,70%
PIP(3%)	3	23 000 000	11,92%
PIP (6%)	1	7 000 000	3,63 %
CBEP (5,79%)	1	6 000 000	3,11%
CBEP (6%)	1	5 000 000	2 ,59%
Total	47	192 983 000	100%

Source : Document interne à la CNEP-Banque 2022.

A travers ce tableau dressé concernant le nombre de dossier et le montant accordé de chaque catégorie de prêt du crédit hypothécaire, il ya lieu de noter que les prêts PIP (1%) dominant la structure des catégories des prêts présentés par la CNEP-Banque. Ils présentent 6 dossiers à hauteur de 24,70% du montant global engagé, soit un montant de 47 671 000 DA car ce type de prêt est très sollicité par les clients.

Les prêts VSP Bonifié 1% occupent la seconde position des catégories des prêts. Ils présentent 5 dossiers à hauteur de 23,43% du montant global, soit un montant de 45 212 000DA.

Cependant, les autres catégories des prêts (POC Bonifie 1%, POC MDN, DGSN 4,5%, POC 5,75%, POC jeune 6%, POC (6,5%), POC 6,31% & 6,19%, PIP 3%, PIP 6%, CBEP 5,79%, CBEP 6%) représentent successivement (20, 2, 2, 1, 3, 2, 3, 1, 1, 1) des dossiers à hauteur de (16,58%, 1,34%, 2,22%, 2,46%, 1,55%, 6,48%, 11,92%, 3,63%, 3,11%, 2,59%) du montant global engagé, soient les montants (32 005 000, 2 581 000, 4 276 000, 4 756 000, 2 982 000, 12 500 000, 23 000 000, 7 000 000, 6 000 000, 5 000 000) DA.

3.1.3.1. Les étapes du contrôle opérationnel

Les étapes à suivre lors du contrôle opérationnel sont présentées dans ce qui suit :

a. Documentation et recevabilité du dossier de crédit

Le contrôleur doit dans un premier temps vérifier la documentation du dossier de crédit, il doit en l'occurrence vérifier si tous les documents exigés par la réglementation en vigueur, au moment du dépôt du dossier existe dans le dossier (documentation d'identification du client, et ceux liés à la nature de crédit sollicité) et selon les modèles et supports mis à la disposition de l'agence, par la direction générale.

En outre, le contrôleur doit lister les documents existants dans le dossier et signaler tout document manquant.

Tous les documents qui composent les dossiers de crédit exigés par la réglementation, sont présentés par les clients. Certains parmi eux contiennent des insuffisances dont le détail est repris ci-dessous :

- La demande de crédit est mal renseigné, dans le dossier N°R1121.
- Absence de la copie de la carte d'assurance, dans les dossiers N°R2543 et R3469.
- Absence de la durée sollicitée sur la demande de du crédit dans les dossiers N° R1147, R2587, R3698, R25487, R2456, R4758, R9852, R8379 et R6792.
- Absence de la fiche familiale, dans le dossier N° 6532.
- Absence de la fiche KYC, dans le dossier N° R2050.
- Le bulletin d'adhésion à l'assurance TALA, n'est pas signé par le directeur d'agence, dans le dossier N°15012.
- Absence des rapports d'avancement des travaux relatifs aux tranches mobilisées, dans le dossier N°3305.

- Absence du chèque barré CCP, dans le dossier N°R7335.
- Les informations portées sur l'acte de propriété sont erronées ou incomplètes, dans le dossier N°R9584.

b. Etude des dossiers de crédit et analyse des risques

Pour cet aspect, le contrôleur doit vérifier si l'étude du dossier et l'analyse des risques ont été effectués conformément aux textes réglementaires en vigueur et selon les modèles et support mis à la disposition de l'agence, par la direction générale. Le contrôleur doit annoncer si :

- Les informations reprises sur la fiche technique correspondent à celles de la fiche de simulation de crédit;
- Les fiches techniques sont signées par les membres du comité de crédit;
- La capacité de remboursement est convenablement calculée et sur la base du net porté sur le relevé des émoluments;
- La durée de prêt est calculée à base de l'âge du postulant.
- S'agissant du mode de règlement des échéances (clients domicilier chez des confrères et /ou autres) l'agence fait signer des lettre d'engagement de provision sur leurs comptes chèque ouvert au niveau de l'agence ; pour les clients domiciliés au CCP leurs dossiers et autorisation de prélèvement sur comptes CCP sont envoyées à la direction du recouvrement;
- Les fiches de contrôle et de suivi sont bien renseignées.

Les informations reprises sur les supports, concordent avec les données des documents administratifs tels que les relevés des émoluments, l'attestation d'intérêt et les rapports d'expertises. Cependant nous avons relevés ce qui suit :

- Absence de la consultation au fichier central du débiteur principal, dans le dossier N°R2563.
- Absence de la consultation des interdits de chéquiers du débiteur principal, dans les dossiers N°R649, R52546 et R2360.
- Absence de la fiche de recouvrement, dans le dossier N°R40405.

- Absence de la fiche de suivi et de contrôle, dans les dossiers N°R4582, R6050 et R20201.

c. Décision et mise en place du crédit

Le contrôleur doit vérifier trois aspects qui sont comme suit : tenu de comité de crédit, documents contractuels, entrée en portefeuille.

c.1 Tenu du Comité de crédit

Le comité de crédit se tient périodiquement dont les réunions sont sanctionnées par des procès-verbaux sur feuille et sur registre les quels sont tenus à jours.

Tous les PV de comité crédit agence, sont versées dans les dossiers respectifs.

Tableau N° 06 : La composition du comité de crédit

Noms et prénoms	Fonctions
X	Directeur de l'agence
Y	Chargé d'étude N°1
Z	Chef de service engagement

Source : document interne à la CNEP-Banque.

c.2 Documents contractuels

Le contrôleur doit vérifier si les documents contractuels (convention) sont établit selon les modèles en vigueur mis à la disposition de l'agence. Vérifier la conformité des conventions avec les décisions et autres documents.

Les conventions de crédits ont été établies selon le modèle mis à la disposition de l'agence par la direction générale et les informations qui y sont saisies sont conformes avec celles des décisions de crédit et documents administratifs.

Néanmoins, des irrégularités ont été recensées et reprises ci-après :

- Absence de la notification d'accord SGCI, dans le dossier N°R7267.
- Absence de la pièce comptable de prélèvement des frais de dossier, dans les dossiers N°R7143 et R6908.
- Les ordres de mobilisation ne sont pas signés par le client, dans les dossiers N°R71075, R7111, R7344, R6958, R5420, R5876, R8512, R3232, R4521, R4785, R47852, R45213, R6895 et R4587.

c.3 Entrée en portefeuille : comptabilisation du crédit

Le contrôleur doit vérifier si les informations saisies lors de l'entrée en portefeuille sont conformes aux documents contractuels administratifs. Enfin, dresser une liste des irrégularités constatées lors des vérifications et appuyer de commentaires et justificatifs éventuels.

Nous avons constaté que les informations saisies lors de l'entrée en portefeuille, sont conformes avec les documents contractuels et administratifs.

Il est à signaler l'absence de la signature du directeur sur la pièce comptable de l'entrée en portefeuille dans N°R3649, R3660, R3686, R3687 et R3692.

d. Recueil des garanties et assurances

Le contrôleur doit vérifier si les services de l'agence ont recueillis toutes les garanties et assurances exigées par la réglementation en vigueur.

Les garanties exigées par la réglementation sont recueillies et versées dans la majorité des dossiers contrôlés. Néanmoins, quatre insuffisances ont été relevées et décortiquées comme suit :

- Absence de l'acte translatif, dans les dossiers N°R72548 et R7129.
- Absence de l'assurance CAT-NAT et ou l'avenant de subrogation, dans le dossier N°R7129.
- Le bordereau d'hypothèque de premier rang n'est pas versé, dans les dossiers N°R7129 et R7254.
- La durée de validité de l'assurance CAT-NAT a expiré, dans les dossiers N°R73304, R69681, R69600, R72375, R1856, R73085, R7039, R1515, R6365, R15243, R18184, R02064, R 24059, R80249, R08064 et R69574.

e. Volet recouvrement

Nous avons constaté ce qui suit :

- Absence de la notification des intérêts intercalaires, dans le dossier N°R7330.

3.1.4. Redressement des anomalies relevées

A l'issue de chaque mission, un plan de redressement devra être mis en place incluant les éléments ci-après :

- **Insuffisances relevées** : A renseigner par l'équipe de contrôle ;

Chapitre III : Application du contrôle interne au sein de la CNEP-Banque

- **Mesures à reprendre** : A renseigner par l'équipe de contrôle ;

Tableau N°07 : Le plan de redressement.

N° Dossier	Identification du client	Type de prêt	Insuffisance a redressé	Mesure à prendre	Délais impartis
R3647	1002	Acquisition d'un logement promotionnel collectif fini bonifié jeune	Les ordres de mobilisation ne sont pas signés par le client. Absence du bordereau d'hypothèque de premier rang. Absence de l'assurance CAT-NAT. Absence de la pièce comptable d'émission de chèque de la banque.	Compléter le dossier par le document manquant et conforme.	Immédiat
R3648	1009	Construction d'un logement rural bonifié	Les ordres de mobilisation ne sont pas signés par le client Absence de la consultation interdit de chéquier du débiteur principal	Compléter le dossier par les documents manquants et conforme.	Immédiat
R3649	1015	Construction d'un logement rural bonifié MDN	La durée de validité de l'assurance CAT-NAT a expiré.	Compléter le dossier par les documents manquants et conforme.	Immédiat
R3650	2008	Surélévation d'une habitation individuelle	La durée de validité de l'assurance CAT-NAT a expiré Les ordres de mobilisation ne sont pas signés par le client	Compléter le dossier par les documents manquants et conforme.	Immédiat
R3651	2010	Construction d'un logement rural bonifié	Les ordres de mobilisation ne sont pas signés par le client Absence de la durée sollicitée sur la	Compléter le dossier par les documents manquants et	Immédiat

Chapitre III : Application du contrôle interne au sein de la CNEP-Banque

			demande de crédit	conforme.	
R3652	2013	Construction d'une habitation individuelle complémentaire/MDN	Absence de la fiche de suivi et de contrôle Les ordres de mobilisation ne sont pas signés par le client	Compléter le dossier par les documents manquants et conforme.	Immédiat
R3655	2014	Achat d'un logement auprès d'un particulier jeune	Les ordres de mobilisation ne sont pas signés par le client Absence du bordereau d'hypothèque de premier rang Absence de l'acte translatif	Compléter le dossier par les documents manquants et conforme.	Immédiat
R3659	2036	Construction d'un logement rural bonifié	Les ordres de mobilisation ne sont pas signés par le client	Compléter le dossier par les documents manquants et conforme.	Immédiat
R3660	3232	Acquisition d'un logement promotionnel collectif en VSP bonifié jeune	Les ordres de modification ne sont pas signés par le client Absence de la consultation interdit de chéquier du débiteur principal	Compléter le dossier par les documents manquants et conforme.	Immédiat
R3666	2333	Acquisition d'un logement promotionnel collectif fini bonifié	Absence justificatif de l'apport personnel Les ordres de mobilisation ne sont pas signés par le client.	Compléter le dossier par les documents manquants et conforme.	Immédiat
R3667	2339	Achat d'un logement auprès d'un particulier Epargnant	Absence de la notification des intérêts intercalaires Les informations portées sur l'acte translatif sont	Compléter le dossier par les documents manquants	Immédiat

			erronées ou incomplètes La durée de validité de l'assurance CAT-NAT a expiré Les ordres de mobilisation ne sont pas signés par le client Absence de la copie de la carte d'assurance	et conforme.	
R3671	2340	Construction d'un logement rural bonifié	Les informations portées sur la convention de crédit sont erronées ou incomplètes Les ordres de mobilisation ne sont pas signés par le client	Compléter le dossier par les documents manquants et conforme.	Immédiat
R3673	4005	Construction d'un logement rural bonifié DGSN Jeune	Absence de la durée sollicitée sur la demande de crédit Les ordres de mobilisation ne sont pas signés par le client Absence du chèque barré CCP Le bulletin d'adhésion à l'assurance TALA, n'est pas signé par le directeur d'agence Absence de la pièce comptable de prélèvement des frais de dossier Les informations portées sur la convention de crédit sont erronées ou incomplètes	Compléter le dossier par les documents manquants et conforme.	Immédiat

Source : Document interne de la CNEP-Banque

Nous constatons à travers ce tableau, que le contrôleur doit informer les structures contrôlés sur toutes les anomalies relevées, et impose la prise en charge des mesures dans les délais, afin d'éviter la survenance des risques quelles que soient leurs natures.

Chapitre III : Application du contrôle interne au sein de la CNEP-Banque

Tableau N°08 : Fréquence des anomalies.

	Nombre de répétition 2021	Fréquences anomalies 2021	Nombre de répétition 2022	Fréquences anomalies 2022
Absence de bordereaux d'hypothèque	3	8.57%	9	10.47%
Absence interdit de Chéquier	10	28.57%	25	29.07%
Absence d'un devis estimatif	1	2.86%	2	2.33%
Absence autorisation de prélèvement	1	2.86%	2	2.33%
Absence avenant de Subrogation	1	2.86%	5	5.81%
Absence d'un rapport d'expertise	1	2.86%	4	4.65%
Discordance de la prime d'assurance entre pièce comptable et convention crédit	2	5.71%	2	2.33%
L'hypothèque versé et erroné	1	2.86%	4	4.65%
Absence de la griffe du membre du comité de crédit	3	8.57%	5	5.81%
Absence contrat VSP	1	2.86%	2	2.33%
Absence ordre de virement	2	5.71%	6	6.98%
Absence du numéro de prêt sur la convention Crédit	9	25.71%	20	23.26%
TOTAL	35	100%	86	100%

Source : Document interne de la CNEP-Banque.

A travers le tableau de fréquence des anomalies de l'année 2022, l'absence du fichier de l'interdit de chéquier est l'anomalie la plus fréquente avec un taux de 29.07% suivie par l'absence du numéro de prêt sur la convention de crédit avec un taux de 23.26% ,en troisième position c'est l'absence de bordereaux d'hypothèque avec un taux de 10.47% ; absence d'ordre de virement avec un taux de 6.98% , Absence de la griffe des membres du comité de crédit et Absence avenant de subrogation détienne un pourcentage de 5.81% , viennent par la suite d'autres anomalies tels que absence de devis estimatif , absence d'autorisation de prélèvement , Discordance de la prime d'assurance entre pièce comptable et convention crédit, Absence contrat VSP (vente sur plan) avec un même taux soit 2.33%.

L'ensemble des anomalies soulevées sont considérées comme des risques liés à l'exercice de l'activité bancaire. En comparant le nombre d'anomalies et leurs fréquences entre l'année 2022 et celle de 2021, nous remarquons un accroissement de ses disfonctionnement ce qui nous amène à dire que le système de contrôle interne des engagements mis en place par la CNEP-Banque est efficace car il permet de détecter les anomalies et de les redresser à travers un plan de redressement, toute fois nous recommandant un minimum de vigilance.

3.1.5. Conclusions et recommandations

Le contrôleur doit reprendre synthétiquement les points forts et points faibles constatés lors de la mission du contrôle et formuler les recommandations éventuelles pour améliorer la gestion des engagements entrepris par les services de l'agence.

Après avoir pris connaissance des différentes procédures de contrôle des crédits nous avons constaté que le contrôle interne des crédits est efficace car il a permis en 2022 de relever un nombre d'anomalies considérable comparé à l'année 2021, néanmoins nous avons relevé quelques insuffisances, c'est pour cela, que nous avons tenté d'apporter les recommandations suivantes :

Il est demandé aux préposés exerçant dans le compartiment crédit de veiller scrupuleusement à la conformité des documents constituant les dossiers de prêt ;

- Réduire les délais d'étude des dossiers de crédit pour une meilleure efficacité et efficience dans le travail ;
- La création d'une cellule d'audit au niveau du réseau ;
- Actualisation des manuels de procédures ;
- Intégrer les nouvelles TIC afin de Conservé et classé soigneusement les dossiers de crédits pour éviter les pertes;
- Acquisition des logiciels pour l'analyse financière ;
- La nécessité de la séparation des fonctions pour éviter les tâches incompatibles.

3.2. Les risques liés à l'activité du contrôle des engagements

- Le risque de non-conformité des documents présentés par le client avec celle exigé par la réglementation en vigueur ;
- Le risque de perte si la probabilité de défaillance de client est trop élevé ;
- Les fichiers informatisés ne sont pas assez protéger ;

- Le risque de non remboursement ;

Et pour la maîtrise de ses risques le contrôleur doit être veillé à respecté les modèles et les supports mis à la disposition de l'agence, le contrôleur doit exploiter minutieusement les textes réglementaire qui couvre le type de crédit accordé et lire, vérifier, les dossiers traités stricte et attentive.

Donc le contrôleur doit insister pour la rectification ou bien le redressement opéré sur ses anomalie dans les délais impartie, pour le but de limité la survenance des risques. L'identification des anomalies l'étape importante pour la maîtrise des risques.

3.3. La contribution du contrôle interne à la performance de la CNEP Banque

Le contrôle interne est un pilier clé de la performance de la banque et affirment que ce dernier bénéficie d'une autorité de haut niveau qui lui permet d'intervenir dans son processus de performance, alors il semble intéressant d'apprécier le rôle que peut jouer le système du contrôle interne, car il permet de :

- Evaluer les processus de management des risques.
- Alimenter le conseil de la direction en informations sur les zones des risques.
- Sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information ;
- Assurer la conformité par rapport aux lois et aux règlements ;
- S'assurer l'application des instructions de la direction en vue d'améliorer les performances de l'organisme.

3.4. Analyse de l'entretien effectué au sein de la CNEP Banque

Ci- dessus, nous avons vu la place du contrôle interne dans la maîtrise des fonctions les plus importantes dans l'organisme, pour mieux comprendre l'impact du contrôle interne sur la performance de la banque, et son rôle dans les besoins décisionnels, nous avons interrogé le premier responsable du service contrôle.

Nous présenterons ci-dessous les principaux points de notre entretien :

Q1- Que pensez-vous du contrôle interne ?

--- Le contrôle interne; cela signifie que le contrôle interne est une fonction sensible de l'entreprise, alors leur absence peut engendrer un déséquilibre au sein de l'organisation.

Vu son importance pour la maîtrise de ses activités, le contrôle interne occupe une place primordiale au sein de l'entreprise.

Q2-D'après vous l'objectif du contrôle interne est la maîtrise de la performance de l'organisation?

--- L'entreprise ciblée déclare l'importance du contrôle interne dans la maîtrise de la performance car il est considéré comme une aide au pilotage de l'efficacité et l'efficience d'entreprise par le biais des indicateurs et outils qu'il propose.

Q3-D'après vous la performance de votre organisation est obtenue quand ?

--- La performance est atteinte lorsque les objectifs sont atteints d'une part et lorsque le maximum de résultat est atteint avec un minimum de coûts d'autre part. Donc la performance chez la plupart des entreprises est l'association de l'efficacité et l'efficience.

Q4-Pensez vous que le contrôle interne est nécessaire pour une organisation ?

--- Le contrôle interne est nécessaire pour la vie de l'organisation. Cela à cause du rôle important du contrôle interne dans la définition des finalités et des objectifs généraux de l'entreprise à long terme d'une part, et d'autre part dans l'élaboration de la stratégie à adopter pour orienter le contrôle vers la réalisation des objectifs fixés.

Conclusion

La CNEP-Banque offre une large palette de services à ses clients concernant les crédits, elle dispose d'une direction réseau qui est un soutien aux agences implantées au niveau de sa circonscription territoriale. Au niveau du réseau elle contient un service qui se charge du contrôle interne des dossiers de crédit.

Le stage effectué au niveau de la direction régionale de la CNEP-Banque a été très enrichissant et bien que nous n'avons pas eu l'occasion de nous déplacer auprès d'une agence pour observer concrètement le déroulement d'une mission de contrôle, cela nous a permis d'avoir un large aperçu sur la méthodologie de conduite d'une mission de contrôle des prêts.

A travers ce chapitre, nous avons démontré que le contrôle interne du processus crédit constitue un enjeu majeur pour la CNEP-banque car c'est un réel outil de gestion des risques inhérents à l'activité de crédit. Il permet d'un côté, de relever les défaillances liées aux procédures et au système d'information et de fournir Les mesures correctives et les recommandations issues de la mission de contrôle interne qui doivent être prises en charge par l'ensemble du personnel de la banque, dont l'objectif est l'amélioration de ses activités et par conséquent de sa performance pour garantir sa pérennité. La mission du CI aujourd'hui est un véritable accompagnement des dirigeants et des fonctions opérationnelles dans leurs projets.



CONCLUSION GÉNÉRALE

Conclusion générale

Au terme de notre travail qui s'est articulé autour de la contribution du contrôle interne à la performance de l'entreprise au sein de la CNEP-Banque Tizi-Ouzou, nous a permis de mettre en application les connaissances acquises durant notre cycle d'études, pour bien comprendre l'organisation et le fonctionnement de contrôle interne pour bien munir à une performance, et savoir dans quelle mesure le contrôle interne permet-il d'assurer la performance de l'organisation. Nous avons aussi essayé de répondre aux questions posées dans le cadre de l'introduction générale, il paraît évident que nous ayant mis plus l'accent sur la notion du contrôle interne et de performance bancaire ainsi qu'aux différents risques qui touchent l'activité bancaire.

En s'appuyant sur l'expérience algérienne en matière de développement de la performance, l'Algérie a procédé à une révision radicale au système bancaire par l'introduction de plusieurs réformes et ceci dans le but d'orienter les banques vers la concurrence ainsi que la diversification des instruments financiers.

Dans un contexte de croissance et de développement, il est nécessaire pour chaque banque de maîtriser ses ressources. Dans le but d'une telle maîtrise, le contrôle interne représente l'outil principal utilisé au sein des banques, pour s'auto évaluer et comparer leurs performances aux autres concurrentes.

Les composantes du système du contrôle interne visent la maîtrise des risques, en permettant de détecter en temps voulu, tout dérapage par rapport aux objectifs. Pour que le contrôle soit complet et plus efficace, il faut que les objectifs suivants soient existants et respectés dans le système mis en place, la sécurité des actifs, la qualité des informations le respect des directives, l'optimisation des ressources. Aussi, l'objectif du contrôle interne est de s'assurer que, les ressources mises à la disposition de l'agent dans le cadre des activités soient utilisées d'une façon économique et efficace.

De ce fait le contrôle interne constitue un outil incontestable permettant d'assurer une information de qualité, la protection du patrimoine et l'amélioration des performances. Or plus le contrôle interne est efficace plus les résultats de réalisations sont performants.

Toutefois, on ne peut contrôler que ce qui est organisé. En conséquence, l'ensemble des activités de la banque doit, au préalable, être structuré : définition des niveaux de contrôle,

Conclusion générale

organisation rigoureuse de la fonction. La mise en œuvre du dispositif de contrôle dans le secteur bancaire est clairement orientée vers la gestion des risques, le développement des dispositifs et d'une culture de contrôle, et la recherche d'efficacité et de performance.

En effet, le simple acte de définir la performance dans une organisation influe sur la construction de l'outil qui servira à la mesurer et au jugement qui en sera fait. Toutefois, la définition de la performance est aussi l'aboutissement d'un processus où les différentes parties prenantes internes et externe à l'organisation tentent d'inscrire leur vision de la performance dans le système de mesure de l'organisation.

Par ailleurs, la mesure de la performance représente de nos jours un réel défi pour chaque établissement de crédit, en vue de rester compétitif. Néanmoins, l'intégration de plusieurs facteurs dans l'évaluation de la performance permet d'identifier et de remédier aux problèmes rencontrés. Dans cette optique, la banque doit disposer d'un système de mesure de rentabilité et de performance adéquat et d'une structure organisationnelle délimitant les responsabilités.

De ce fait, L'atteinte des objectifs fixés par l'entreprise passe avant tout par la gestion et la maîtrise du fonctionnement de ses activités. Autrement dit, le fonctionnement de l'entreprise, doit être nécessairement et constamment sous la surveillance à travers, un système de contrôle interne, piloter et assister par l'audit interne. En effet, la fonction d'audit interne est un mécanisme servant à entretenir et à booster la performance du système du contrôle interne.

Notre objectif était de démontrer l'importance du contrôle interne et déterminer sa rentabilité et sa performance au sein de la caisse nationale d'épargne et de prévoyance (CNEP-Banque), partant du principe que l'importance auquel revêt le contrôle interne, vecteur d'amélioration des performances de la qualité de l'information financière, dans la sauvegarde et la bonne gouvernance de la banque.

Le contact avec la réalité bancaire à été, pour nous, l'occasion de compléter nos acquis théoriques, voir pratiquement la méthode et les procédures à suivre lors du contrôle des opérations et des dossiers de crédits, notre étude auprès de la CNEP-Banque, nous a permis de souligner les différentes étapes de mise en place d'un dispositif du contrôle interne qui réside sur l'identification des anomalies et leurs redressements et la place qu'il joue dans la maîtrise

Conclusion générale

des risques bancaires. Il ne peut être efficace que si le département contrôle formalise et valide le manuel des procédures.

De-ce-fait, nous insistons sur l'importance de la mission du contrôle interne qui s'opère périodiquement voir d'une manière inopinée, pour assurer la transparence des opérations et amenuiser le taux du risque encouru et l'amortir progressivement.



BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

Références Bibliographiques

Les Ouvrages :

- AGBODAN M.M et AMOUSSOUGA F.G, « *Les facteurs de performance de l'entreprise* », Actualité Scientifique, France, 1995.
- Alain Fernandez, « *les nouveaux tableaux de bord des décideurs* ». Edition d'organisation, 2003.
- BAYED. M, « *Performance sociale et performance économique dans les PME industrielles* », Annales du Management, Paris, 1992.
- BECOUR J-C, BOUQUIN H, « *Audit opérationnel : efficacité, efficience ou sécurité*», 2eme Édition Économica, Paris, 1996.
- Bernard. P, Janichon. F, « *La pratique du contrôle interne : COSO Report* », 2ème édition d'organisation, New York, 2007.
- Berne, « *La mise en place d'un système de contrôle interne, (SCI)* », Contrôle Fédéral des Finances, Suisse, 2007.
- BOUQUIN, Henri, « *Le contrôle de gestion* », 8ème Editions. Paris.2008.
- BURLAUD A., EGLEM J-Y. et MYKIKI P., « *Dictionnaire de gestion : comptabilité, finance, contrôle* », Edition Foucher, Vanves, 2004.
- CASSOUH.P , « *la réglementation bancaire* », Edition Séfi, Boucherville, éd Québec, 1998.
- CHANDLER, « *l'organisation et performance des entreprises* », T1, édition de l'organisation, 1992.
- COUSSERGUES.S « *Gestion de la banque du diagnostic à la stratégie* », 4ème édition, Dunod, France, 2005.
- DAN Chelly et STEPHANE Sébéloùé, « *Les métiers du risque et du contrôle dans la banque*», Mars, 2014.
- DESMICHT François, « *pratique de l'audit bancaire*», édition DUNOD, paris, 2004.
- Dr KHELLASSI Réda, « *les applications de l'audit interne* », Ed HOUMA, 2014.
- E.BERTIN, « *audit interne* », ED EYROLLES, Paris, septembre, 2007.
- Extrait de : « *fondamentaux de contrôle interne* », Université d'été Paris, le 11 septembre 2008.
- François DESMICHT, « *Pratique de l'activité bancaire* », Edition DUNOD, 2004.
- IFACI, O. Lemant, « *la conduite d'une mission d'audit interne* », 2ème édition, Dunod, Paris, 1995.
- Gumb. B, Noël. C, « *Le rapport des dirigeants sur le contrôle interne à l'épreuve de l'analyse* », L'Association Francophone de Comptabilité, Paris, 2007.
- J.DARMON : « *stratégie bancaire et gestion de bilan* » édition économica, Paris, 1995.
- J.Renard, « *comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne* », édition 2, paris, 2017.
- JACOB Henri, SARDI Antoine, « *management des risques bancaire* », édition afges, paris, 2001.

BIBLIOGRAPHIE

- Jacques Renard, « *théorie et pratique de l'audit interne* », édition d'organisation, 2010.
- Jean-Luc SIRUGUET, et al, « *le contrôle interne bancaire et la fraude* », éd DUNOD ; Paris, 2006.
- Joël Bessis, « *Gestion des Risques et Gestion Actif Passif des Banques* », Dalloz, France, 1995.
- KHEMOUDJ.M, « *Le contrôle interne des banques et des établissements financiers : les objectifs réglementaire et les principes à respecter* », Edition media Bank, éd banque d'Algérie.
- LORINO PHILIPPE, « *Méthodes et Pratiques de la Performance* », Les Éditions d'Organisation, Paris, 1998.
- MALO J-L. MATHE J-C, « *L'Essentiel du Contrôle de Gestion* », Edition d'Organisation, 2^{ème} édition, Paris, 2000.
- MARIE CAROLINE Morand, « *La performance globale et ses déterminants* », 2008. www.cerg.acversailles.fr.
- Mohamed Hamzaoui « *Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne* » édition village mondial, France.
- Mohamed Hamzaoui, « *Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne* », 2^{ème} édition, 2008.
- Noiroot.P, Walter.J, « *le contrôle interne pour crée de la valeur* », éd AFNOR, 2008.
- P.SCHICK, J.VERA, O.Bourrouilh.Parège, « *Audit interne et référentiel de risques* », édition DUNOD. Paris, 2002.
- Pierre, Charles, PUPION, « *économie et gestion bancaire* », éd. Dunod, paris, 1999.
- Pigé.B, « *gouvernance, contrôle et audit des organisations* », éd ECONOMICA, paris, 2008.
- Préface de Louis Vaurs, Sous la direction d'Elisabeth Bertin, « *audit interne* » Ed Eyrolles, 2007.
- RENARD.J avec le concours de CHAPLAIN.J-M, « *Théorie et pratique de l'audit interne* », Ed d'organisation, paris 2006.
- RONCALLI .T : « *La gestion des risques financiers* », Edition Economica, Paris, 2009.
- SCHICK Pierre, « *Mémento d'audit interne, méthode de conduite d'une mission* », édition, paris, 2007.
- Schick. P, Vera. J, Bourrouilh-Parège. O, « *Audit interne et référentiels de risques : Gouvernance, Management des risques, Contrôle interne* », Edition DUNOD, Paris, 2010.
- ZMARROU Hicham , « *le dispositif de maitrise des risques et le contrôle interne* », paris35.

BIBLIOGRAPHIE

Thèses et mémoires :

- AIT AHMED ALI Kathia, AMZIANE Sonia, « *Analyse de la contribution du contrôle interne dans la maîtrise des risques bancaires. Cas de la Banque National d'Algérie(BNA)* », université Mouloud Mammeri, TIZI-OUZOU, 2018.
- ARAB Nawel, BOUDJELAL Katiba, « *Analyse de la contribution du contrôle interne dans la maîtrise des risques bancaires : Cas de la CNEP-Banque* », université Abderrahmane Mira, Bejaïa, 2013.
- AYAD Fouzia, TAHIR Kahina, « *Analyse des performances du système bancaire algérien : Cas de la Banque BADR Bejaïa* », université Abderrahmane Mira, Bejaïa, 2016.
- AZIZ Rachid, ISSA Adinani, « *L'application de la réglementation prudentielle dans la gestion des risques bancaires en Algérie* », université Mouloud Mammeri, TIZI-OUZOU, 2020.
- BELHAMZI Amina. (2003), « *Système de mesure des performances des agences bancaires (cas de la CNEP Banque)* », Banque d'Algérie, Ecole supérieure de Banque, Mémoire en vue de l'obtention du diplôme supérieur des Etudes Bancaires (D.S.E.B), P.18.
- BELLAL Dyhia, BELLAL Cylia, « *Essai d'analyse de l'impact du contrôle interne sur la performance des banques en Algérie : cas de la BADR agence 362* », université Abderrahmane Mira, Bejaïa, 2017.
- BOUTORA Mezouane, MEGHERBI Thanina, « *Contrôle interne des opérations de crédit. Cas : CNEP-Banque TIZI-OUZOU* », université Mouloud Mammeri, TIZI-OUZOU, 2019.
- CHABANE Lila, CHEBIRI Nadia, « *Contribution du contrôle de gestion dans la mesure de la performance dans une agence bancaire. Cas de la CNEP-Banque* », université Mouloud Mammeri, TIZI-OUZOU, 2017.
- FERHAT Katiz, ZITOUNI Sabrina, « *Le contrôle interne, un outil de sécurisation des opérations de prêt : Cas : CNEP-Banque TIZI-OUZOU* », université Mouloud Mammeri, TIZI-OUZOU, 2017.
- HADJ ALI Marzouk, HALLICHE Belkacem, « *Le contrôle interne bancaire et la maîtrise des risques, cas : la CNEP-Banque TIZI-OUZOU* », université Mouloud Mammeri, TIZI-OUZOU, 2018
- HAMOUNI Faiza, YAKOUBI Lynda, « *Le contrôle interne bancaire : Cas BNP Paribas El Djazaïr* », université Mouloud Mammeri, TIZI-OUZOU, 2017.
- IKHLEF Sana, « *Le contrôle interne dans le cadre de l'évaluation et de l'amélioration de l'activité bancaire. Cas pratique : au sein de la BADR* », université Abderrahmane Mira, Bejaïa, 2020.
- IKHLEF Sara, KARA ALI Leticia, « *Le contrôle interne comme outil d'analyse des risques de trésorerie. Cas de la BADR agence 361, Bejaïa* », université Abderrahmane Mira, Bejaïa, 2021.

BIBLIOGRAPHIE

- LAYACHI Mohamed El Amine, MOZITA-OLMO Harland burle, « *Le processus du contrôle interne au sein des banques algériennes* », université Mouloud Mammeri, TIZI-OUZOU, 2019.
- MAHMOUDI Yahia, « *Le système du contrôle interne comme un outil de gestion de l'entreprise : Cas de l'OPGI de BOUIRA* », Université Akli Mohand Oulhadj-bouira, 2018
- M. Guenoun, « *le management de la performance publique locale* », thèse de doctorat en science de gestion, université paul cezanne, Aix-Marseille III, France, 2009,
- SLIMANI Razika, TANDJAOUI Djamila, « *Le contrôle interne bancaire au niveau d'une agence n°207* », université Mouloud Mammeri, TIZI-OUZOU, 2018.
- Spencer Pickett KH, "The internal auditing Handbook, Third Edition Wiley", British, 2010.
- TACCOLA-LAPIERR Sylvie : « *Le dispositif prudentiel Bâle II ; autoévaluation et contrôle interne* », thèse de Doctorat en sciences de gestion, université du Sud, Toulon-Var ; 2008.
- ZEFFANE Zahir, MOUSSAOUI Yacine, « *Impact du contrôle interne sur la performance de l'entreprise. Etude de cas : Cevital Bejaïa* », université Abderrahmane Mira, Bejaïa, 2021.
- ZMARROU Hicham : « *le dispositif de maîtrise des risques et le contrôle interne au sein des établissements de crédit* », thèse professionnelle en économie, ESC Lille, 2005-2006
- ZOUGGAR Djihene, CHABANE Rafika, « *Contribution à l'évaluation de la performance financière des banques : Cas de la BNA et SGA* », université Abderrahmane Mira, Bejaïa, 2017.

Revue et article :

- Annick BOURGUIGNON, « *peut-on définir la performance ?* » Revu français de comptabilité, n 269, 1995, p 61.
- CUVITTAR.G, AMAZITH.M, « *In audit et inspection bancaire* », Revue SNC, numéro 14, 1997.
- Patrick Gibert, « *Réflexions sur l'utilisation du contrôle interne à des fins de contrôle externe* », revue politiques et management public, vol. 20, n° 3, 2002

Textes législatifs et réglementaires :

- L'ordonnance n° 03-11 du 26 aout 2003, relative à la monnaie et au crédit.
- L'ordonnance n°03-11 du 26 aout 2003 relative à la monnaie et au crédit, Article n°58.
- L'ordonnance n°03-11 du 26 aout 2003 relative à la monnaie et au crédit, Article n°60.
- L'ordonnance n°03-11 du 26 aout 2003 relative à la monnaie et au crédit, article n°62.

BIBLIOGRAPHIE

- Règlement de la banque d'Algérie n°11 ,08 du 28 novembre 2011, relatif au contrôle interne des banques et établissements financier, article n°09.
- Règlement de la banque d'Algérie n°11 ,08 du 28 novembre 2011, relatif au contrôle interne des banques et établissements financier, article n°31.
- Règlement de la banque d'Algérie n°11 ,08 du 28 novembre 2011, relatif au contrôle interne des banques et établissements financier, article n°36.
- Règlement de la banque d'Algérie n°11 ,08 du 28 novembre 2011, relatif au contrôle interne des banques et établissements financier, article n° 08.
- Règlement de la banque d'Algérie n°11 ,08 du 28 novembre 2011, relatif au contrôle interne des banques et établissements financier, article n°33.
- Règlement de la banque d'Algérie n°11-08 du 28 novembre 2011, relative au contrôle interne des banques et établissements financiers, article n° 07.
- Règlement de la banque d'Algérie n°11-08 du 28 novembre 2011, relative au contrôle interne des banques et établissements financiers, article n°06.

Sites web :

- <http://bank-of-algeria.dz/communiqué.htm>.
- <http://www.daf-mag.fr/Definition-Glossaire/Gestion-risques-245455.htm>.
- [http://www.ecole-de-la-microfinance.com/le-systeme-de-contrôle-interne-dans-les etablissements-de-credit](http://www.ecole-de-la-microfinance.com/le-systeme-de-contrôle-interne-dans-les-etablissements-de-credit).
- <Http://www.Larousse.fr/dictionnaires/Français/risque>.
- [Http://www.tbc-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/risque management](Http://www.tbc-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/risque%20management).
- <https://artheconsulting.fr/>.
- <https://bfc.com.tn/>.
- <https://gdt.oqlf.gouv.qc.ca>.
- <https://templeprotestant.org/>.
- <https://www.lemoineconseil.fr/performance-de-lentreprise/>.
- <https://www.petite-entreprise.net>.
- <https://www.strategies.fr/communication-externe.html>.
- <https://www2.deloitte.com/>.

Autre :

- Manuel du contrôle interne, partie I, approuvé le 13/12/06, par le conseil d'Etat, Genève.



ANNEXES

Réseau : TIZI OUZOU « 200 »
Agence :
Période :

PLAN DE REDRESSEMENT

Identification du client	N° cpte	N° Prêt	Type de prêt	Insuffisances à redresser	Mesures à prendre	Délais impartis

N° Dossier	FICHE DE CONTRÔLE DES ENGAGEMENTS		N°
RESEAU: TIZI OUZOU "200"	Agence :	CODE:	Contrôlé par :
Nom :	Période du	AU / /	Validé par :
Prénom :			
N° compte /			
Montant :	CATEGORIE DE PRÊT :		
Taux :	DATE D'OCTROI :		
Durée du prêt :			
Différé :			
ASPECTS DU DOSSIER		OUI	NON
ASPECT ADMINISTRATIF	Titre de dépôt		
	Demande du client		
	Acte de naissance, fiche familiale, Résidence, CNI ou PC sont ils valides?		
	Justificatif de revenus		
	Relevé des intérêts, faire valoir, cession des intérêts		
	Acte de propriété		
	Permis de construire est il valide? Date:		
	Rapport d'expertise , Devis estimatif		
	Décision d'attribution du logement		
	Contrat VSP		
	Promesse de venie		
ASPECT TECHNIQUE	Consultation du fichier central postulant et codébiteur		
	Fiche de contrôle et de suivi		
	Fiche technique		
	Fiche de simulation		
	Durée de remboursement		
	capacité de remboursement		
	Autorisation de prélèvement sur compte		
PV du comité de crédit			
ASPECT FINANCIER	Décision de prêt		
	Notification du crédit		
	Convention de crédit		
	Date Ordre de Mobilisation 1ere tranche: / /		
	2eme tranche: / / 3eme tranche: / /		
	Taux d'intérêt		
	CCG		
	Approbation des Pièces comptables		
	Commission d'engagement		
	Lettre de Remise de chèque (PIP, CBEP, Terrain)		
	Rapport d'expertise 1, 2, 3 (Construction)		
VSP mobilisation par tranches			
Prélèvement des commissions et des frais			

ASPECT GARANTIE	Bordereau d'hypothèque de premier rang		
	Hypothèque légale		
	Hypothèque Conventionnelle		
	Désignation du bien est elle conforme à l'acte de propriété		
	Assurance CAT/ NAT et subrogation au profit de la CNEP		
	Assurance vie débiteur		
ASPECT RECOUVREMENT	Assurance vie codebiteur ou caution		
	Tableau d'amortissement		
	intérêts intercalaires		
	lettre de rappel		
	mise en demeure		
	sommation par huissier		
	saisie arrêt sur compte		
procédure judiciaire			

VALIDATION DU CONTRÔLE

Liste des documents manquants et remarques :

APPROBATION DE LA FICHE

Partie réservée à l'Agence		
Fonctions	Noms et Prénoms	Signatures
Directeur de l'Agence		
Responsable du crédit		
Responsable Recouvrement		

Partie réservée au(x) contrôleur(s)		
Noms et Prénoms	Fonctions	Signatures

Dossier N°.....		FICHE DE CONTRÔLE DES ENGAGEMENTS		N° /	
RESEAU:TIZI OUZOU		CREDIT A LA CONSOMMATION		Contrôlé par :	
		Agence	Code	Validé par :	
Nom :		Mission Du		AU	
Prénom :					
Cpte N° :		CATEGORIE DE PRÊT :			
Taux d'intérêt.....Durée.....		DATE D'OCTROI :/...../.....			
Montant du crédit.....					
Montant de l'objet financé :		DA			
ASPETS DU DOSSIER			OUI	NON	
ASPECT ADMINISTRATIF	titre de dépôt, demande de prêt				
	acte de naissance, fiche familiale, résidence				
	La CNI ou le PC est-elle en cours de validité ?				
	justificatifs de revenus, relevé de compte bancaire (12 mois)				
	relevé d'intérêts, faire valoir, cession d'intérêts				
	attestation de travail				
	attestation justifiant la production du bien en Algérie				
	Facture pro forma				
	facture définitive				
	l'original de la lettre d'engagement de la banque portant accusé de réception du fournisseur				
bon de livraison signé par le client attestant l'acceptation du matériel facture					
ASPECT TECHNIQUE	fiche technique, fiche de simulation				
	fiche de suivi et de contrôle				
	P.V CCA				
	consultation fichier central				
	consultation CREM				
	consultation VGILAB				
	fiche KYC				
	autorisation de prélèvement sur compte				
C- ASPECT FINANCIER	durée de remboursement				
	capacité de remboursement				
	décision de crédit				
	convention de crédit				
	notification d'accord de crédit (avec mention "lu et approuvé")				
	prélèvement des frais d'études et de gestion				
	prélèvement des commissions d'engagement				
les comptes CCG sont-ils conformes à la catégorie de crédit					
Les copies des pièces comptables sont -elles signées par les personnes habilitées ?					
lettre de remise de chèque au fournisseur + accusé de réception de chèque (crédit véhicule)					

Table des matières

Dédicaces

Remerciements

Liste des Tableaux et Figures

Liste des Abréviations

Sommaire

Introduction Générale..... 01

Chapitre I : Les fondements théoriques du contrôle interne et la performance bancaire.

Introduction 06

Section 1 : Le contrôle interne : Eclairage théorique06

1.1. Définitions du contrôle interne.....06

1.2. Les types du contrôle interne10

1.3. Les caractéristiques du contrôle interne11

1.4. Les composantes du contrôle interne11

1.4.1. Un environnement de contrôle interne12

1.4.2. Evaluation des risques.....14

1.4.3. Activités de contrôle.....15

1.4.4. L'information et la communication.....15

1.4.4.1. L'information15

1.4.4.2. La communication.....16

1.4.5. Le pilotage.....16

1.5. Les principes du contrôle interne17

1.5.1. Le principe d'organisation et séparation des fonctions17

1.5.2. Le principe d'indépendance18

1.5.3. Le principe d'information18

1.5.4. Le principe qualité du personnel18

1.5.5. Le principe de permanence18

1.5.6. Le principe d'universalité.....19

1.5.7. Le principe d'harmonie19

1.5.8. Le principe d'intégration et d'autocontrôle.....19

1.6. Les objectifs du contrôle interne 19

Table des matières

1.6.1. La conformité aux lois et règlements	20
1.6.2. La sauvegarde de patrimoine.....	20
1.6.3. La fiabilité des informations financière	21
1.6.4. L'application des instructions et des orientations fixées par la direction générale ou le directoire.....	22
1.7. Les acteurs du contrôle interne.....	22
1.7.1. Le conseil d'administration.....	22
1.7.2. Le comité d'audit	22
1.7.3. La direction générale.....	23
1.7.4. L'audit interne	23
1.7.5. Le personnel	23
1.8. Les limites du contrôle interne	23
1.8.1. L'erreur de jugement.....	24
1.8.2. Les dysfonctionnements.....	24
1.8.3. Les contrôles outrepassés ou contournés par le management	25
1.8.4. La collusion	25
1.8.5. Le rapport couts/bénéfices	25
Section 2 : Le contrôle interne bancaire.....	26
2.1. Définition du contrôle interne bancaire.....	26
2.2. Les objectifs et le rôle du contrôle interne bancaire.....	26
2.2.1. Les objectifs	26
2.2.1.1. Les objectifs de performance	27
2.2.1.2. Les objectifs d'information	27
2.2.1.3. Les objectifs de conformité	27
2.2.2. Le rôle	27
2.3. Les volets du contrôle interne bancaire	27
2.3.1. Le contrôle permanent.....	28
2.3.2. Contrôle périodique.....	28
2.4. Les niveaux du contrôle interne bancaire.....	29
2.4.1. Le contrôle du premier niveau	29
2.4.2. Le contrôle du deuxième niveau	29

Table des matières

2.4.3. Le contrôle du troisième niveau	29
Section 3 : La performance bancaire.....	30
3.1. Définition de la performance et la performance bancaire	31
3.1.1. Définition de la performance.....	31
3.1.2. Définition de la performance bancaire	32
3.2 Les types de la performance	34
3.2.1. La performance financière.....	34
3.2.2. La performance stratégique	34
3.2.3. La performance organisationnelle	35
3.2.4. La performance économique	35
3.2.5. La performance technique	35
3.2.6. La performance managériale	35
3.2.7. La performance commerciale.....	35
3.2.8. La performance sociale	36
3.3. Les déterminants de la performance bancaire	36
3.3.1. Déterminants internes.....	36
3.3.1.1. La taille.....	36
3.3.1.2. Les économies d'échelle	37
3.3.1.3. La liquidité	37
3.3.1.4. La capitalisation	37
3.3.1.5. La qualité du crédit.....	37
3.3.1.6. Le montant des dépôts bancaires.....	38
3.3.1.7. Le degré de diversification	38
3.3.2. Déterminants externes	38
3.3.2.1. La concentration du marché	38
3.3.2.2. Le type d'appartenance	38
3.3.2.3. L'inflation.....	39
3.3.2.4. La croissance du PIB (Produit Intérieur Brut)	39
3.3.2.5. La concurrence	39
3.4. Les ratios de mesure de la performance bancaire	40
3.4.1. Les ratios de rentabilité d'exploitation.....	40

Table des matières

3.4.1.1. Le coefficient d'exploitation	40
3.4.1.2. Les ratios de productivité par agent	40
3.4.1.3. Les ratios de productivité par agence	40
3.4.2. Les ratios de rentabilité globale	41
3.4.2.1. Le ratio de rendement (ROA, Return On Asset).....	41
3.4.2.2. Le ratio de rentabilité financière (ROE, Return On Equity)	41
3.4.2.3. Le ratio de la surface financière (RSF)	42
3.4.3. Les ratios d'analyse et de suivi de la rentabilité.....	42
3.4.3.1. Le ratio de profitabilité (RP)	42
3.4.3.2. Le ratio de recette sur charge	42
3.4.3.1. Le ratio de productivité (RP).....	42
3.5. Le lien entre le contrôle interne et la performance bancaire	42
Conclusion	44
 Chapitre II : Les procédures suivies par les banques Algériennes en matière du contrôle interne	
Introduction	45
Section 1 : La réglementation prudentielle en Algérie	45
1.1. L'organisation des activités monétaires en Algérie	46
1.1.1. Le conseil de la monnaie et de crédit (CMC).....	46
1.1.1.1. Le rôle du conseil de la monnaie et du crédit.....	46
1.1.1.2. Composition du CMC	46
1.1.1.3. Les attributions du CMC.....	47
1.1.2. L'organe de contrôle (la Commission bancaire).....	48
1.1.2.1. Le rôle de la commission bancaire	48
1.1.2.2. Composition de la Commission bancaire.....	49
1.1.2.3. Les attributions de la commission bancaire	49
1.1.3. La direction générale de l'inspection générale (DGIG)	50
1.2. Les activités du contrôle.....	50
1.2.1. Le contrôle sur pièces.....	51
1.2.2. Le contrôle sur place	51
1.3. Les objectifs de la réglementation bancaire	52

Table des matières

Section 2 : Le système de contrôle interne des banques et institutions financières ...	53
2.1. Principes de base de contrôle interne	53
2.2. Le dispositif du contrôle interne.....	53
2.2.1. Procédure de contrôle interne.....	55
2.3. L'organisation du contrôle interne	56
2.4. Le système de contrôle des opérations et des procédures internes	57
2.5. L'organisation comptable et traitement de l'information	58
Section 3 : Les risques bancaires	60
3.1. Les différents risques inhérents à l'activité bancaire	60
3.1.1. Définition du risque bancaire	61
3.1.1.1. Définition générale du risque	61
3.1.1.2. Concept du risque bancaire	62
3.1.2. Les types de risques bancaires	62
3.1.2.1. Le risque de crédit.....	62
3.1.2.2. Le risque de marché	63
3.1.2.3. Le risque de taux d'intérêt global.....	64
3.1.2.4. Le risque de liquidité.....	64
3.1.2.5. Le risque opérationnel.....	65
3.1.3. Définition et objectifs de la gestion des risques	67
3.1.3.1. Définition de la gestion des risques.....	67
3.1.3.2. Les objectifs de la gestion des risques	68
3.2. Les systèmes de surveillance et de maîtrise des risques	68
3.2.1. L'identification des risques	69
3.2.2. Evaluation / mesure des risques	69
3.2.3. La gestion du risque	70
3.2.4. Le contrôle du risque.....	70
3.3. Le lien entre gestion des risques et contrôle interne	71
Conclusion	73
 Chapitre III : Application du contrôle interne au sein de la CNEP-Banque	
Introduction	74
Section 1 : Présentation de la CNEP-Banque	74

Table des matières

1.1. Historique et création de la CNEP- Banque.....	74
1.2. Organisation et structure interne de la CNEP-Banque.....	75
1.2.1. Organisation	75
1.2.2. Filiale et participations	77
1.3. La mission de la CNEP-Banque.....	77
1.3.1. La collecte de l'épargne	77
1.3.2. La distribution des crédits.....	78
1.4. Présentation de la direction régionale.....	79
1.4.1. Création	79
1.4.2. Organisation de la direction du réseau de Tizi-Ouzou	79
1.5. Présentation du département contrôle	80
1.5.1. Les missions principales du département contrôle.....	80
1.5.2. Le champ d'intervention du Département Contrôle.....	81
1.5.3. Organisation du département du contrôle	81
Section 2 : Déroulement du stage pratique au sein de la CNEP-Banque	83
2.1. Synthèse sur le stage pratique	83
2.2. Questionnaire du contrôle interne	85
Section 03 : La procédure du contrôle interne des opérations de crédit.....	88
3.1. La mission du contrôle opérationnel du département contrôle	88
3.1.1. Présentation de l'agence.....	89
3.1.1.1. Ressource humaine.....	89
3.1.2.2. Ressources humaines.....	90
3.1.2.3. Texte réglementaire.....	90
3.1.2.4. Classement et conservation des dossiers de crédit	90
3.1.2.5. Classement et conservation des garanties	91
3.1.3. Contrôle des dossiers de crédit.....	91
3.1.3.1. Les étapes du contrôle opérationnel.....	92
3.1.4. Redressement des anomalies relevées.....	95
3.1.5. Conclusions et recommandations.....	100
3.2. Les risques liés à l'activité du contrôle des engagements.....	100
3.3. La contribution du contrôle interne à la performance de la CNEP Banque	101

Table des matières

3.4. Analyse de l'entretien effectué au sein de la CNEP Banque	101
Conclusion	103
Conclusion Générale	104
Bibliographie	
Annexes	
Table Des Matières	
Résumé	

Résumé :

Le contrôle interne est devenu une nécessité absolue dans une banque pour la bonne maîtrise des risques et pour assurer une performance durable.

La maîtrise des risques et le processus de contrôle interne sont deux éléments essentiels du dispositif de vigilance mis en œuvre par le secteur bancaire pour assurer sa pérennité.

Le contrôle interne vise à la maîtrise optimale du fonctionnement de la banque. La mission du contrôleur est donc de limiter le plus possible les risques encourus par les établissements, et ce grâce à des moyens appropriés choisis par des intervenants spécialisés, la mise en place d'un bon dispositif de contrôle est à tout point de vue reconnue comme un préalable au développement des activités bancaires, ce qui peut se traduire, à terme, par des mouvements de spécialisation et de concentration dans le monde bancaire

L'existence de l'entreprise est conditionnée par sa performance, si les investisseurs exigent une information financière fiable c'est justement pour enquêter sur le niveau de la performance assurée par les dirigeants. Le contrôle interne, étant défini comme un processus servant à l'atteinte des objectifs de l'organisation, doit privilégier l'objectif de performance, tel système fondé sur l'efficacité et l'efficience dans l'utilisation des ressources peut assurer la performance. Un système convenablement défini et verrouillé dans son organisation des fonctions et attributions, par des activités de contrôle permanent ciblant les zones de risques pré-identifiés et par un pilotage et une adaptation continue peut fournir le degré d'assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs spécifiques de performance.

Mots clés : Contrôle interne, Performance, Risque, Banque.

Abstract :

Internal control has become an absolute necessity in a bank for the proper control of risks and to ensure sustainable performance.

Risk management and the internal control process are two essential elements of the vigilance mechanism implemented by the banking sector to ensure its sustainability.

The internal control aims at the optimal control of the operation of the bank. The controller's task is therefore to limit as much as possible the risks incurred by the institutions, and thanks to appropriate means chosen by specialized stakeholders, the establishment of a good control system is in every respect recognized as a prerequisite for the development of banking activities, which may eventually lead to specialization and concentration movements in the banking world.

The existence of the company is conditioned by its performance, if investors demand reliable financial information it is precisely to inquire about the level of performance provided by managers. Internal control, being defined as a process used to achieve the organization's objectives, must prioritize the performance objective, such a system based on effectiveness and efficiency in the use of resources can ensure performance. A system that is properly defined and locked in its organization of functions and responsibilities, through ongoing monitoring activities targeting pre-identified risk areas and through continuous steering and adaptation can provide the reasonable degree of assurance that specific performance objectives will be achieved.

Keywords: Internal Control, Performance, Risk, Banking.