

UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION
FILIERE DES SCIENCES FINANCIERES ET COMPTABILITE



**En vue de l'obtention du diplôme de master en sciences financières et
comptabilité**
Option : audit et contrôle de gestion

Mémoire de fin de cycle

Thème

**Contrôle interne des instruments de
digitalisation des activités bancaires**

Présenté par :

M^{lle} MENECEUR Dounia

M^{lle} RABAHI Sabrina

Devant le jury composé de :

- Président : MADOUCHE Yacine, MCB/UMMTO.
- Examineur : IGUERGAZIZ Wassila, MCB/UMMTO.
- Rapporteur : MEKACHER Amel, MCB/UMMTO.

7^{ème} promotion
2020/2021

**UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION
FILIERE DES SCIENCES FINANCIERES ET COMPTABILITE**



**En vue de l'obtention du diplôme de master en sciences financières et
comptabilité
Spécialité : audit et contrôle de gestion**

Mémoire de fin de cycle

Thème

**Contrôle interne des instruments de
digitalisation des activités bancaires**

Présenté par :

M^{lle} MENECEUR Dounia

M^{lle} RABAHI Sabrina

Devant le jury composé de :

- Président : MADOUCHE Yacine, MCB/UMMTO.
- Examineur : IGUERGAZIZ Wassila, MCB/UMMTO.
- Rapporteur : MEKACHER Amel, MCB/UMMTO.

**7^{ème} promotion
2020/2021**

Remerciements

Nous tenons à remercier :

- dieu, de nous avoir donné la force et le courage pour accomplir ce travail ;
- notre encadreur madame MEKACHER Amel d'avoir accepté de nous accompagner dans la réalisation de ce travail en nous apportant ses précieux conseils et orientations.
- tous les enseignants qui nous ont accompagnés durant notre cursus universitaire et durant la préparation de ce travail.
- le personnel de toutes les banques qui ont accepté de nous apporter leur aide pour finaliser ce travail.

Merci à toute personne qui nous a soutenues de près ou de loin pour l'accomplissement de ce travail

Dédicaces

Je dédie ce travail :

- à mes parents qui croient en moi et me soutiennent depuis le premier jour de mon parcours ;
 - à mon frère « Nabil » qui m'a toujours apportée son soutien ;
 - à ma tante « Ouiza » qui m'a toujours soutenue;
- à ma meilleure amie « Sabrina » avec qui j'ai partagé mon cursus et qui est mon binôme avec qui j'ai partagé ce travail ;
 - à mes deux autres amies « Dihia » et « Thiziri » ;

Dounia

Je dédie ce travail :

- à Papa et Mama qui croient en moi et me soutiennent depuis le premier jour de mon parcours ;
- à mes frères « Rachid » et « Rabah » qui m'ont toujours apportée leur soutien ;
 - à mon tonton « Kamel » qui m'a toujours encouragée ;
- à ma meilleure amie « Dounia » avec qui j'ai partagé mon cursus et qui est mon binôme avec qui j'ai partagé ce travail ;
 - à mes deux autres amies « Dihia » et « Thiziri » ;

Sabrina



Liste des abréviations

Abréviation	Signification
AGB	Algerian Gulf Bank.
ANGEM	Agence Nationale Gestion du Micro-Crédit.
ANSEJ	Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes.
BADR	Banque de l'Agriculture et du Développement Rural.
BDL	Banque de Développement Local.
BEA	Banque Extérieure d'Algérie.
BNA	Banque Nationale d'Algérie.
CIB	Carte InterBancaire.
CMC	Conseil de la Monnaie et du Crédit.
CNAC	Caisse Nationale d'Assurance-Chômage.
CNEP-Banque	Caisse Nationale d'Epargne et Prévoyance- banque
COSO	Committee Of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission
CPA	Crédit Populaire d'Algérie.
CREDOC	Crédit Documentaire.
DA	Dinar Algérien
DAB	Distributeur Automatique de Banque.
GAB	Guichet Automatique de Banque.
GDG	Gestionnaire de DAB et GAB.
IFACI	Institut Français d'Audit et Contrôle Interne.
IOB	Intermédiation en Opérations de Bourse.
LMC	Loi relative à la Monnaie et au Crédit.
MMS	Multimedia Messaging Service.
REMDOC	Remise Documentaire.
SATIM	Société d'Automatisation des Transactions Interbancaires et de Monétique.
SGA	Société Générale Algérie.
SMS	Short Message Service.
SPA	Société Par Actions.
TPE	Terminal de Paiement Électronique.



Liste des tableaux

Tableau 01 : Les autorités de tutelle du système bancaire	16
Tableau 02 : Les banques algériennes.....	17
Tableau 03 : Les institutions financières non reprises par la loi telles qu'elles	18
Tableau 04 : Les organismes para-bancaires	18
Tableau 05 : Types de comptes de dépôt	19
Tableau 06 : Types de dépôts à terme (DAT)	20
Tableau 07 : Types de crédits bancaires	21
Tableau 08 : Types d'effets de commerce.....	23
Tableau 09 : Conventions de partenariats entre les banques et les compagnies d'assurance .	24
Tableau 10 : Les outils de la digitalisation.....	30
Tableau 11 : Comparaison banques traditionnelles et banques en ligne.....	31
Tableau 12 : Comparaison entre les solutions bancaires et les solutions non-bancaires	33
Tableau 13 : Types de cartes CIB	41
Tableau 14 : Les objectifs du contrôle interne bancaire	49
Tableau 15 : Les principes du contrôle interne	49
Tableau 16 : Les types de risques bancaires	57
Tableau 17 : Comparaison entre le contrôle périodique et le contrôle permanent du système de contrôle des opérations et des procédures internes.....	61
Tableau 18 : Les systèmes de mesure des différents risques bancaires	63
Tableau 19 : Questionnaire n°01.....	73
Tableau 20 : Traitement des données collectées (01)	74
Tableau 21 : Analyse des données recueillies (01)	75
Tableau 22 : Interprétation des résultats (01).....	76
Tableau 23 : constatations et recommandations (01).....	77
Tableau 24 : Questionnaire n°02.....	80
Tableau 25 : Traitement des données collectées (02)	81
Tableau 26 : Traitement des données recueillies (02).....	82
Tableau 27 : Interprétation des résultats (02).....	83
Tableau 28 : constatations et recommandations (02).....	84



Liste des figures

Figure 1: L'évolution du secteur bancaire algérien	15
Figure 2: Typologie de classification des solutions de financement non-banking	32
Figure 3: Les éléments du dispositif de contrôle interne bancaire	50
Figure 4 : Les acteurs du contrôle interne et leurs rôles.....	51
Figure 5 : Les moyens du dispositif de contrôle interne bancaire.....	53
Figure 6 : Les types du dispositif de contrôle interne	55
Figure 7 : Les systèmes composant le dispositif de contrôle interne	56
Figure 8 : Les niveaux du contrôle permanent	58
Figure 9: Les niveaux de contrôle interne bancaire	59
Figure 10 : Les dispositifs du contrôle bancaire algérien.....	60
Figure 11: Synthèse 01	72
Figure 12 : Digitalisation de l'environnement bancaire.....	79
Figure 13 : Contrôle des instruments de digitalisation.....	85
Figure 14 : Digitalisation bancaire et contrôle	86

Sommaire

Introduction générale.....	11
Chapitre I : La digitalisation au sein du secteur bancaire algérien.....	13
Introduction.....	14
Section 01: Le secteur bancaire algérien	15
Section 02 : La digitalisation bancaire.....	28
Section 03 : La digitalisation bancaire et ses instruments en Algérie	36
Conclusion	44
Chapitre II : Le contrôle interne au sein du secteur bancaire.....	45
Introduction.....	46
Section 01 : Le contrôle interne bancaire	47
Section 02 : Le dispositif de contrôle bancaire algérien	60
Conclusion	65
Chapitre III : La digitalisation et son contrôle interne au sein des banques	66
Introduction.....	67
Section 01 : Présentation de l'échantillon d'études	68
Section 02 : La digitalisation et ses instruments au sein des banques	73
Section 03 : Le contrôle interne des instruments de digitalisation bancaire.....	80
Conclusion	86
Conclusion générale	87

Introduction générale

Avec la généralisation d'Internet, l'humanité vit un changement révolutionnaire par **la digitalisation** qui est le terme le plus répandu dans la société contemporaine faisant référence à une transformation numérique, à l'évolution technologique et à une phase innovante du mode de vie de l'Homme classique !

Cette transformation historique, extraordinaire et glorieuse qui ne suggère pas seulement de réaliser les tâches, les opérations et les missions différemment mais de les réaliser de la meilleure façon possible, a touché l'ensemble des secteurs économiques y compris le secteur bancaire vu que les activités bancaires « traditionnelles » qui se limitaient à la collecte des ressources, la distribution des crédits et la mise en disposition des moyens de paiement sont révolutionnées et modernisées. L'évolution de ces activités a créé un environnement de haute concurrence pour les banques, ainsi ces dernières se sont retrouvées face à l'exigence de s'adapter aux différents changements évolutifs de la technologie d'une part, et de faire face aux défis concurrentiels d'une autre part, et cela par la mise en place inévitable de nouvelles stratégies bancaires telle que l'adoption des instruments de digitalisation.

Cette démarche de modernisation des activités bancaires n'affecte pas seulement le domaine financier mais toute une économie vue que le secteur bancaire joue un rôle primordial dans le processus de l'évolution économique des nations, d'où la transformation digitale est considérée comme un enjeu majeur pour le développement économique en général et le secteur bancaire en particulier.

La survie du secteur bancaire algérien, dépend pour beaucoup dans la capacité des banques à innover tout en s'adaptant rapidement aux changements survenant dans leur environnement notamment avec les événements mondiaux bouleversants le secteur financier durant ces dernières années, à l'égard de **la crise financière** qui a débuté en 2007-2008 et dont les conséquences se font encore ressentir, ainsi que **la crise sanitaire du coronavirus** qui dure depuis 2019 à ce jour. Ces derniers nous ont incités à réfléchir de plus en plus aux instruments de digitalisation et à les adopter comme objet d'étude de notre recherche vu qu'on a constaté un intérêt plus palpable de la part de la clientèle algérienne qui préfère effectuer ses différents paiements et opérations bancaires via internet que de se présenter aux agences, ceci dans le but de diminuer tous les risques sanitaires possibles, autrement dit, cette crise a accéléré la tendance croissante de la digitalisation du secteur bancaire. **Actuellement**, la plus part des institutions financières et banques algériennes envisagent d'aller de l'avant vers la direction de la numérisation qui semblait auparavant loin d'être réalisable !

Suite à ce développement du secteur bancaire, des travaux de recherche ont été effectués par des spécialistes du domaine : les économistes, les financiers, les banquiers, les informaticiens... tenant compte de l'importance que joue ce secteur dans la voie du développement que mène le pays, il est nécessaire pour le contrôleur algérien de s'adapter à ces changements en réaménageant de nouveaux outils afin d'assurer l'efficacité du contrôle bancaire.

De ce fait, notre travail vise à répondre à la problématique suivante : **Les instruments de digitalisation des activités bancaires au sein du secteur algérien sont-ils soumis à un contrôle interne efficace ?**

De là, découlent **les questions secondaires** suivantes :

- comment se présente le secteur bancaire actuel et ses activités ?
- en quoi consiste la transformation digitale ?
- comment le secteur bancaire est digitalisé ? et par quels instruments en Algérie ?
- en quoi consiste le dispositif du contrôle interne bancaire en Algérie ?

De ce fait, nous comptons répondre à ces questions à travers les points suivants :

- présenter les activités bancaires et présenter leurs instruments de digitalisation ;
- présenter le dispositif de contrôle interne bancaire algérien ;
- faire un état des lieux sur l'adoption de la digitalisation et son contrôle au sein des banques algériennes.

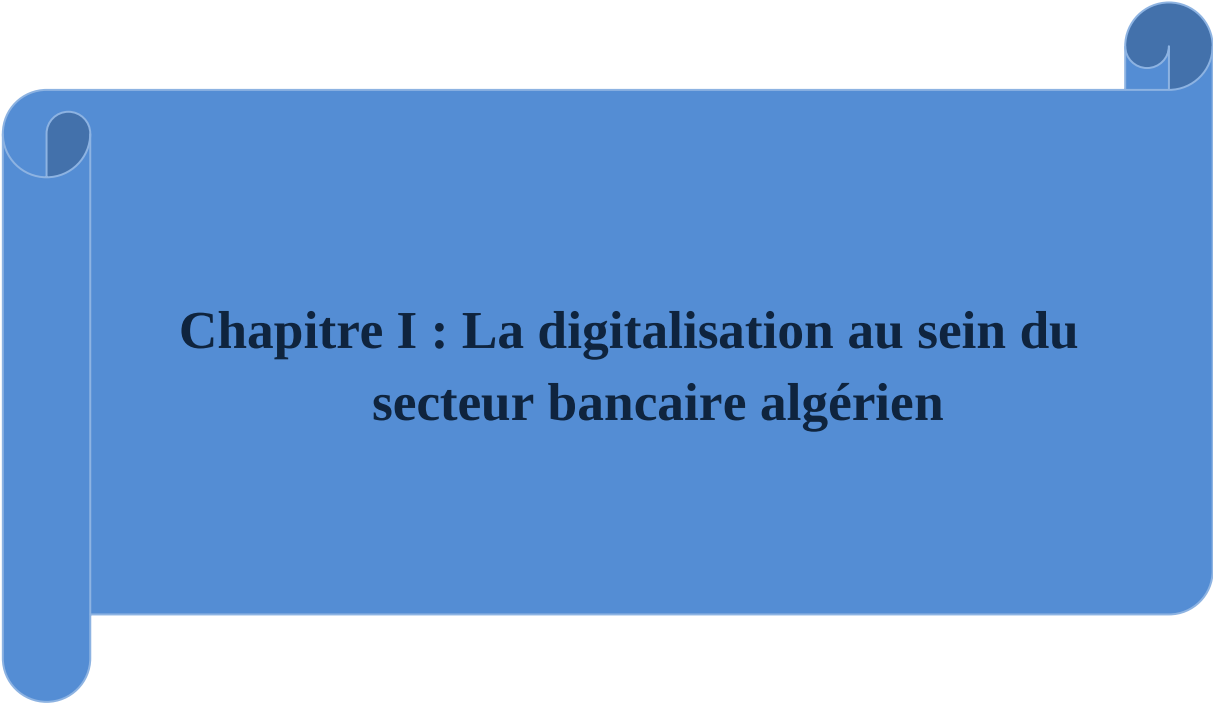
Pour cela nous avons établi les **hypothèses** suivantes :

- 1- Les instruments de digitalisation sont contrôlés efficacement et dans leur intégralité ;
- 2- Les instruments de digitalisation sont contrôlés de façon insuffisante ;
- 3- Les instruments de digitalisation ne sont pas soumis au contrôle interne bancaire de manière efficace.

Concernant **la méthodologie** que nous proposons de suivre, elle sera essentiellement basée sur l'analyse des documentaires en théorie: ouvrages, thèses, articles, circulaires et documents officiels...etc. Sur le plan pratique nous optons pour une enquête par voie de questionnaires proposés à un échantillon composé de quatre (04) banques basées à la wilaya de Tizi-ouzou et qui représentent toutes les autres banques du territoire algérien en terme de digitalisation et son contrôle.

Ainsi, le travail est scindé en deux (02) chapitres théoriques et un troisième qui nous servira pour l'étude de cas :

- le premier portera sur les activités bancaires et les instruments de digitalisation ;
- le second sur le contrôle interne bancaire ;
- Le troisième chapitre va nous permettre de joindre le contrôle interne aux instruments de digitalisation bancaire et cela en commençant par la collecte des informations auprès du personnel des banques composant notre échantillon, en passant ensuite à leur traitement et interprétation pour aboutir à la formulation des recommandations. Ce qui nous permettra de proposer une réponse à la problématique posée.

A blue graphic element resembling a scroll, with a vertical strip on the left and a horizontal strip on the right, both with rounded ends and a small circular detail at the top left of the vertical strip and the top right of the horizontal strip.

Chapitre I : La digitalisation au sein du secteur bancaire algérien

Introduction

En Algérie, comme dans toutes les nations, le système bancaire est un élément principal dans la sphère économique et financière. Par définition : « Le système bancaire est une unité organisée d'interrelations entre la banque Centrale et les banques commerciales. Sa contribution principale consiste à fournir des moyens de paiement en permettant ainsi de dépasser la difficile complémentarité dans le temps des besoins des agents. Il est aussi un intermédiaire rendant possible les transferts nécessaires entre les agents économiques. A ce rôle d'intermédiaire, il faudra ajouter encore un rôle de financement des projets par la création monétaire. Son activité de financement accompagnée de la réduction des coûts et de la meilleure surveillance des emprunteurs permettent au système bancaire d'affecter efficacement les capitaux. » ¹

En cette ère où la digitalisation est devenue une nécessité avec l'introduction des Technologies de l'information et de la communication (TIC) dans tous les domaines du quotidien, le secteur bancaire y compris celui de l'Algérie est tenu d'adopter ces nouvelles technologies pour éviter l'obsolescence des produits financiers qu'il présente à ses clients de plus en plus « digitalisés » ; notamment avec la crise sanitaire qui a affirmé la nécessité de la digitalisation dans les différents secteurs. Cette crise est désormais qualifiée d'accélérateur de la transformation digitale depuis la période du confinement obligatoire, situation qui a incité des millions de personnes à communiquer, étudier, travailler, acheter... en ligne ! Autrement dit, la digitalisation devient de plus en plus un phénomène naturel et un vécu quotidien pour l'humanité en général, ainsi pour les organisations et les entreprises, la digitalisation devient un élément de stratégie essentiel, inévitable et non un élément facultatif y compris les banques qui ont été déjà forcés depuis les vingt (20) dernières années à adopter les différents services en ligne sous l'exigence des clients.

Aujourd'hui, le secteur bancaire algérien est engagé dans un processus de changement évolutif, moderne et numérique. Selon le premier ministre A.BENABERRAHMANE qui a précisé que « *le gouvernement s'emploiera à consolider les piliers de la reprise économique via une réforme globale et la modernisation du système bancaire et financier pour le rendre plus efficace et plus attractif, renforcer son apport au développement de l'économie nationale, améliorer sa gouvernance, promouvoir le professionnalisme de ses différents acteurs et densifier le réseau des banques et des assurances* »².

C'est pour cela que dans ce présent chapitre, nous ferons en sorte d'exposer dans une première section le secteur bancaire algérien avec ses acteurs, ses activités et ses difficultés ; dans une deuxième section, nous examinerons l'ensemble la digitalisation du secteur bancaire en présentant ses raisons, les opportunités qu'elle présente et les contraintes auxquelles elle est confrontée et dans une troisième section, nous présenterons l'évolution de la digitalisation bancaire en Algérie et ses instruments.

¹AMROUCHE, R. (2004). Régulation, risque et contrôle bancaire : une introduction. Bibliopolis. P.21

² BENALI, A. (2021, 13 Septembre). Réseau bancaire : vers l'ouverture de 30 nouvelles agences tous les ans. <https://www.algerie-eco.com/2021/09/13/reseau-bancaire-vers-louverture-de-30-nouvelles-agences-tous-les-ans/>. Consulté le 10 /12/2021.

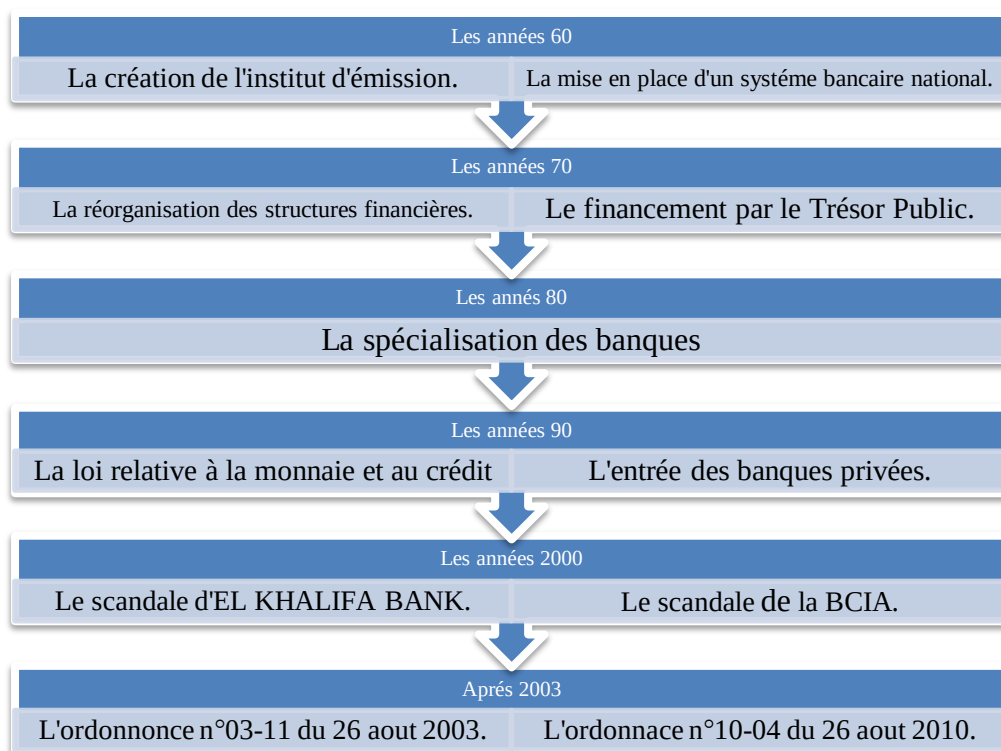
Section 01: Le secteur bancaire algérien

Le système bancaire est sujet de transformations permanentes permettant notamment le renforcement de la stabilité et de la rentabilité du secteur bancaire et financier, le renforcement du marché du crédit et essentiellement la modernisation des systèmes d'information et de paiement pour améliorer la qualité des services bancaires offerts à des clients de plus en plus exigeants.

1.1 La réglementation du secteur bancaire algérien

Tel qu'il se présente aujourd'hui, le secteur bancaire algérien est le résultat de mutations successives dictées par l'évolution des besoins de financement de l'économie nationale. Depuis son indépendance, l'Algérie a promulgué différentes lois concernant l'activité bancaire du pays qui ne cesse de subir des réformes notamment juridiques pour s'adapter aux changements permanents de son environnement.

Figure 1: L'évolution du secteur bancaire algérien



Source : Réalisée par nos soins à partir des références bibliographiques.

Après les scandales qu'a connus le système bancaire algérien et qui a révélé ses faiblesses et ses défaillances, les autorités ont revu la réglementation de ce dernier à savoir la loi relative à la monnaie et au crédit (LMC) en lui attribuant des modifications apportées par les ordonnances suivantes:

- **L'ordonnance n°03-11 du 26 août 2003**

Le texte de cette ordonnance est venu avec pour objectifs principaux de :

- permettre à la banque d'Algérie d'exercer ses mission de la meilleure façon possible ;
- renforcer la collaboration entre la banque d'Algérie et le gouvernement sur les questions financières du pays ;
- permettre une meilleure protection pour les acteurs financiers.

• L'ordonnance n°10-04 du 26 août 2010

Le texte de cette ordonnance est venu avec pour objectif de modifier et compléter le texte de l'ordonnance n°03-11 du 26 août 2003, à savoir essentiellement les éléments suivants :

- l'élargissement de la mission de la banque d'Algérie ;
- l'actualisation de la mission des banques et des établissements financiers ;
- l'intégration de nouvelles activités connexes.

En 2021, le gouvernement algérien dans son plan d'action a prévu un ensemble de réformes pour moderniser le système bancaire et financier, accroître son attractivité et son efficacité afin d'améliorer sa participation dans la relance économique, par exemple :

- la densification du réseau bancaire et des assurances pour un accès aux mêmes prestations sur tout le territoire national ;
- la digitalisation et l'internationalisation des banques algériennes;
- accélérer le processus de modernisation des systèmes de paiement (cadre réglementaire et infrastructures de ces systèmes notamment l'e-paiement).

1.2 Les acteurs du secteur bancaire

Selon le guide des banques algériennes³ publié par KPMG⁴ en novembre 2021, la sphère bancaire algérienne est composée principalement de 48 membres regroupés en six (6) catégories d'acteurs à savoir : les autorités de tutelle, les banques, les établissements financiers, les bureaux de représentation, les institutions financières non reprises par la loi et les organismes para bancaires.

1.2.1 Les autorités de tutelle du secteur bancaire

Elles sont au nombre de quatre (04), comme on le présente dans le tableau ci-dessous :

Tableau 01 : Les autorités de tutelle du système bancaire

L'autorité	Présentation et missions
<i>Le Conseil de la Monnaie et du Crédit</i>	1- Organe de réglementation et d'agrément en ayant pour missions la gestion du marché interbancaire et ses opérations, la définition des normes de gestion et la surveillance et la sécurité des systèmes de paiement ; 2- Autorité monétaire en ayant pour missions la définition des règles de conduite, de suivi et d'évaluation de la politique monétaire, la fixation des objectifs monétaires et l'établissement des règles de prudence applicables aux opérations sur le marché monétaire.
<i>La Commission Bancaire</i>	Organe de contrôle et de supervision du secteur bancaire, elle est l'autorité chargée de s'assurer du respect par les banques et établissements financiers de la réglementation professionnelle qui leur est applicable.
<i>La Banque d'Algérie</i>	Avec une large autonomie organique et fonctionnelle, l'ex Banque Centrale a actuellement pour missions de veiller à la stabilité monétaire, surveiller l'efficacité et la sécurité des systèmes de paiement, organiser les marchés de change, la gestion financière du secteur bancaire, l'émission de la monnaie à titre exclusif et la supervision bancaire.
<i>L'Association des banques et des établissements financiers</i>	Organe de représentation qui a pour objet de représenter la profession bancaire tant sur la plan national qu'international dans toutes les manifestations financières, économiques et commerciales concernant la communauté bancaire.

Source : Réalisé par nos soins à partir du guide KPMG et le site de la banque d'Algérie.

³KPMG. (2021, novembre). *Guide des banques et des établissements financier en Algérie*. KPMG.dz.

⁴KPMG, leader de l'audit, du conseil et de l'expertise comptable, c'est un réseau anglais-néerlandais d'envergure mondiale de cabinets indépendants d'audit et de conseil exerçant dans plus de 150 pays y compris l'Algérie.

1.2.2 Les établissements financiers

Selon la Banque d'Algérie, au 03 janvier 2021⁵, les établissements financiers sont au nombre de huit (08) :

- La Société de Refinancement Hypothécaire ;
- La Société financière d'Investissement, de Participation et de Placement- SPA ;
- Arab Leasing Corporation ;
- Maghreb Leasing Algérie ;
- Caisse Nationale de Mutualité Agricole ;
- La Société Nationale de Leasing SPA ;
- Ijar Leasing Algérie – SPA ;
- El DjazirIjar – SPA.

1.2.3 Les banques

Selon la Banque d'Algérie au 03 janvier 2021⁶, le nombre de banques dans la sphère bancaire est de dix-neuf (19) dont six (6) publiques et treize (13) privées. Comme le présente le tableau ci-dessous :

Tableau 02 : Les banques algériennes

Les banques publiques	Les banques privées
Appelées également banques primaires ; ce sont des sociétés bancaires dans lesquelles l'Etat ou des acteurs publics sont propriétaires. Créées entre 1966 et 1997. Les banques algériennes publiques selon leur date de création sont : • La Banque Nationale d'Algérie « BNA » • La Banque Extérieure d'Algérie « BEA » • Le Crédit Populaire d'Algérie « CPA » • La Banque de l'Agriculture du Développement Rural « BADR » • La Banque de développement Local « BDL » • La Caisse Nationale d'Epargne et Prévoyance « CNEP-Banque ».	Ce sont des sociétés bancaires à capitaux privés nationaux et étrangers qui offrent des services spécifiques aux clients. Les banques privées en Algérie ; selon leur date d'installation sont : • Al Baraka Bank • Citibank Algérie • ABC-Algeria • Natixis Algérie • Société Générale Algérie « SGA » • Arab Bank PLC-Algeria • BNP Paribas El Djazair • Gulf Bank Algérie « AGB » • Trust Bank Algeria : • The Housing Bank For Trade and Finance-Algeria • Fransabank El-Djazaïr SPA • HSBC Algérie • Al Salam Bank-Algeria.

Source : Réalisé par nos soins à partir du guide KPMG et le site de la Banque d'Algérie.

1.2.4 Les bureaux de représentation

Selon l'édition du mois de novembre 2021 du guide des banques algériennes publié par KPMG, les bureaux de représentation agréés par le conseil de la monnaie et du crédit (CMC) sont :

- Banco Sabadell (Espagne) ;
- British Arab Commercial Bank (Grande Bretagne) ;

⁵<https://www.bank-of-algeria.dz/html/banque.htm> consulté le 26/11/2021

⁶<https://www.bank-of-algeria.dz/html/banque.htm> consulté le 26/11/2021

- Crédit Industriel et Commercial (France) ;
- Union des Banques Arabes et Françaises (France) ;
- Monte Dei Paschi Di Siena (Italie) ;
- Caixa Bank (Espagne).

1.2.5 Les institutions financières non reprises par la loi telles qu'elles

Ce sont des institutions qui ne figurent pas dans la liste des banques et établissements financiers mais font partie du système bancaire en raison des opérations bancaires qu'elles effectuent. Elles sont au nombre de trois (03) comme présentées dans le tableau ci-dessous :

Tableau 03 : Les institutions financières non reprises par la loi telles qu'elles

Institutions	Présentation
Fond national d'investissement	Ex « BAD » ; il a pour mission le financement de l'investissement de l'économie nationale ainsi que la protection des Investissements Directs Etrangers.
Algérie Poste	Elle ne se limite plus aux activités de gestion des courriers mais elle gère aussi des chèques postaux qui totalisent vingt (20) millions de comptes.
Les Caisses de Garantie	Ce sont des institutions qui remplissent essentiellement les fonctions d'octroi des financements spécialisés, de prise de participations dans des projets et des entreprises ou de mutualisation des risques par des dispositifs de garantie appropriés, afin de permettre aux banques de s'engager d'avantage dans le financement de l'économie et des entreprises. Elles sont au nombre de cinq (05).

Source : Réalisé par nos soins à partir du guide KPMG et les sites officiels des institutions.

1.2.6 Les organismes para-bancaires

Ils sont au nombre de trois (03), présentés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 04 : Les organismes para-bancaires

Organisme	Présentation
La Société d'automatisation des transactions interbancaires et de monétique « SATIM »	Unique opérateur monétique interbancaire en Algérie pour les cartes domestiques. Son activité principale porte sur le développement et la gestion d'un système monétique interbancaire basé sur l'utilisation d'un réseau de transmission de données et la personnalisation des cartes interbancaires sécurisées. Elle compte aujourd'hui 18 banques (toutes les banques citées précédemment hormis Citibank Algérie) et Algérie Poste qui a signé un partenariat avec la société en janvier 2020.
Le groupement d'intérêt économique de la monétique « GIE-monétique »	Autonome, constitué sans capital et à but non lucratif, son principal objectif est de promouvoir la monétique via la généralisation de l'utilisation des moyens de paiement ; il devrait piloter l'interbancaire.
Le centre de pré-compensation interbancaire « CPI »	Société par actions, filiale de la Banque d'Algérie en charge de la gestion du système Algérie Télé-Compensation Interbancaire (ATCI) qui compte aujourd'hui 22 adhérents ; à savoir : la Banque d'Algérie, les 19 banques, Algérie Poste ainsi que le Trésor Public.

Source : Réalisé par nos soins à partir du guide KPMG et les sites officiels des institutions.

1.3 Les activités et opérations du secteur bancaire algérien

Selon le livre V de l'ordonnance n°03-11 du 26 août 2003 relative à la monnaie et au crédit portant sur l'organisation bancaire⁷, elles sont au nombre de trois (03) catégories :

1.3.1 Opérations principales

Selon l'article 66 de l'ordonnance citée ci-dessus, les opérations bancaires comprennent la réception des fonds du public, les opérations de crédit ainsi que la mise à disposition des moyens de paiement et la gestion de ceux-ci.

1.3.1.1 La réception des fonds du public

L'article 67 de l'ordonnance citée ci-dessus définit les fonds reçus du public comme les fonds recueillis de tiers, notamment sous forme de dépôts, avec le droit d'en disposer pour son propre compte, mais à charge de les restituer.

✓ *En d'autres termes :*

Les dépôts bancaires sont l'ensemble des disponibilités confiées par la clientèle aux banquiers sous forme de dépôts.

Les établissements bancaires peuvent proposer à leurs clients :

- Les comptes de dépôts

«L'ouverture d'un compte bancaire est formalisée par la signature d'une convention de compte qui détaille les modalités de fonctionnement du compte, les obligations de la banque et du client. La gestion des comptes donne lieu au prélèvement de frais de gestion de manière périodique sur les comptes des clients. La banque est tenue de mettre à la disposition du client le relevé des transactions enregistrées sur son compte »⁸

Tableau 05: Types de comptes de dépôt

Compte	Particularités
Courant	Libellé en dinars, c'est un compte à vue ⁹ réservé aux personnes morales ou physiques professionnelles. La position débitrice est possible selon l'autorisation.
Chèque	Libellé en dinars, c'est un compte à vue réservé aux particuliers, personnes physiques. Position créditrice uniquement.
Joint	Ouvert au nom de plusieurs personnes physiques, il est assorti d'une convention de solidarité active.
Devises	Libellé en monnaie étrangère, c'est un compte de dépôt productif d'intérêts, donc pas de délivrance de chèquiers.
Compte en dinar convertible « CEDAC »	Libellé en dinars, c'est un compte de dépôt au nom de la personne physique ou la personne morale résidente à l'étranger.
Intérieur non résident « INR »	Libellé en dinars, c'est un compte de dépôt à vue, réservé aux personnes physiques ou morales étrangères non-résidentes titulaires d'un marché public.

Source : Réalisé par nos soins à partir des références bibliographiques.

⁷Ordonnance N°03-11 du 26 Août 2003 relative à la monnaie et au crédit portant sur l'organisation bancaire. Abef-dz.org. <https://www.abef-dz.org/abef/?q=content/la-loi-sur-la-monnaie-et-cr%C3%A9dit-sgg> . Consulté le 22/11/2021

⁸KPMG. (2021, novembre). *Guide des banques et des établissements financier en Algérie*. KPMG.dz.

⁹Dépôt avec possibilité de retrait à tout moment avec la simple demande du client qui est effectuée dans une durée inférieure à 2 ans

- Les produits de placement

Ce sont des produits bancaires qui donnent lieu à une rémunération au profit du client. La banque verse ainsi des intérêts périodiques au client après l'application d'un taux d'intérêts préalablement défini par la banque.

a- Les bons de caisse

Qui sont négociables et peuvent être au porteur (anonyme) ou à ordre (nominatif). Leur durée de vie varie selon les banques (généralement de 3 à 48 mois).

Les bons de caisse peuvent faire office de garantie, ils sont matérialisés par des bons sous forme physique remis au client au moment de la souscription.

b- Les dépôts à terme

Placement à terme, matérialisé par un contrat pouvant faire office de garantie ; signé entre la banque et le client dont le retrait n'est possible qu'à une échéance prévue d'avance entre le client et sa banque. Ces dépôts sont effectués dans une durée comprise entre 1 mois et 5 ans. En conséquence, le déposant reçoit des intérêts en fonction de cette durée et du montant déposé.

Tableau 06 : Types de dépôts à terme (DAT)

Type	Spécificités
DAT Dinars	A partir de 10.000 DA, généralement libellé en DA et rémunéré aux conditions prévalant au moment de la souscription.
DAT Devises	Réservé aux titulaires de comptes à vue en devises, libellé dans la monnaie de leur compte. Durée à partir d'un mois et rémunéré sur la base des taux fixés par la Banque d'Algérie.
DAT CEDAC ¹⁰	Réservé aux titulaires des comptes CEDAC, d'une durée de 2 à 6 mois. Conditions fixées par la Banque d'Algérie.

Source : Réalisé par nos soins à partir des références bibliographiques.

- Livrets d'épargne

Libellés en DA, productifs d'intérêts et peuvent être accessibles à toute personne majeure ou mineure (avec l'accord de leurs tuteurs légaux) :

1.3.1.2 Les opérations de crédit

L'article 68 de l'ordonnance citée au début du passage¹¹, définit une opération de crédit comme étant tout acte onéreux par lequel une personne met ou promet de mettre des fonds à la disposition d'une autre personne.

En couverture du crédit accordé, la banque peut exiger au client la remise d'une garantie qui peut être :

- « caution accordée par une tierce partie (les actionnaires du client par exemple) ou garantie de remboursement donnée par une autre banque ou la maison mère du client ;
- hypothèque d'un terrain ou d'un bien immobilier ;
- nantissement d'un matériel, d'un marché, d'un Dépôt à Terme ou encore d'un fonds de commerce ;
- gage d'un véhicule ;
- garantie de remboursement donnée par une autre banque ».¹²

¹⁰CEDAC fait référence au compte en dinars convertible

¹¹Ordonnance N°03-11 du 26 Août 2003 relative à la monnaie et au crédit portant sur l'organisation bancaire.

¹²KPMG. (2021, novembre). *Guide des banques et des établissements financier en Algérie*. KPMG.dz.

Les banques proposent différents types de crédit comme présenté dans le tableau ci-dessous :

Tableau 07 : Types de crédits bancaires

Types de crédits	Particularités
Les crédits d'exploitation	Ce sont des crédits adaptés aux besoins du client et ils permettent le financement de l'activité courante de l'entreprise. • Découvert bancaire ; • Escompte de papier commercial ; • Autres crédits par caisse : avances sur stocks, sur marchés, de refinancements d'opérations de commerce extérieur.
Les crédits par signature	Ce sont des crédits indirects d'exploitation destinés aux entreprises et professionnels par lesquels la banque s'engage à payer une tierce partie (banque, douane, fournisseur) en cas de défaillance de son client envers celle-ci. • Avals ; • Cautions ; • Cautions douanières ; • Crédit documentaire (CREDOC).
Les crédits d'investissement	Ce sont des crédits qui permettent le financement des investissements importants. Ils peuvent être : • A moyen terme ; • A long terme.
Le financement des dispositifs d'aide ¹³	• Financement du dispositif « ANDI » ; • Financement du dispositif « ANGEM » ; • Financement du dispositif « ANSEJ » ; • Financement du dispositif « CNAC ».
Crédit-bail « leasing »	Le crédit-bail est défini, par les textes, comme une opération commerciale et financière portant exclusivement sur des biens meubles ou immeubles à usage professionnel, ou sur des fonds de commerce, ou artisanaux et ayant pour support un contrat de location pouvant comporter ou non une option d'achat au profit du locataire. Donc à la fin du contrat plusieurs options sont possibles : • Acquérir le matériel à une valeur résiduelle généralement faible en levant l'option d'achat ; • Restituer le matériel ; • Continuer à louer le matériel en payant des mensualités réduites.
Crédits aux particuliers	Ils peuvent être : • Crédits à la consommation ; • Crédits immobiliers.
Titrisation des créances hypothécaires	Il s'agit de la cession des créances immobilières nées dans le cadre du financement du logement détenues par les banques et les établissements financiers.

Source : Réalisé par nos soins à partir des références bibliographiques.

¹³L'Etat algérien a mis en place un ensemble de dispositifs d'aide à la création d'entreprises, afin d'encourager la création des PME et renforcer l'économie nationale.

1.3.1.3 La mise à disposition des moyens de paiement et leur gestion

La gestion des moyens de paiement est au cœur de l'activité bancaire car la banque permet à ses clients d'utiliser les ressources qui parviennent sur leurs comptes grâce à ces moyens, ce qui donne lieu à la facturation de commissions par la banque.

L'article 69 de l'ordonnance¹⁴ citée précédemment, considère comme moyens de paiement tous les instruments qui permettent à toute personne de transférer des fonds et ce, quelque soit le support ou le procédé technique utilisé.

Les moyens de paiement utilisés en Algérie se présentent comme suit : ¹⁵

- Les moyens de paiement domestiques

Ce sont les moyens utilisés dans le cadre des opérations de caisse :

- *Les opérations de caisse (retrait/versement)*

Opérations par lesquelles un tiers peut retirer ou verser de l'espèce sur un compte ouvert aux guichets de la banque. Les moyens utilisés sont principalement au nombre de quatre (04) :

- *Le chèque*

Le chèque est un écrit qu'une personne appelée « le tireur » détentrice d'un compte en banque remet à un bénéficiaire pour payer un achat...etc ; avec ce document le bénéficiaire effectue un retrait sur le compte du tireur.

Les chèques sont normalisés et soumis à une réglementation spécifique qui définit les mentions obligatoires, les modalités d'utilisation et les infractions dans leur utilisation.

C'est un instrument qui peut avoir plusieurs utilisations :

- retrait : utilisé pour effectuer un retrait en espèces sur le compte de l'émetteur ;
- encaissement : peut être encaissé par une transaction dématérialisée qui repose sur le système de télé-compensation. Le bénéficiaire dépose le chèque auprès de sa banque, qui le présente à la banque de l'émetteur pour encaissement ;
- chèque de banque : la banque émet un chèque à son propre nom à la demande du client au profit d'un bénéficiaire. Il s'agit d'un moyen de garantir le paiement du chèque au bénéficiaire.

- *Les virements*

Opérations par lesquelles un client peut envoyer des fonds sur un autre compte de la même banque ou d'une autre banque. L'opération est dématérialisée et passe par le système de télé compensation quand il s'agit d'un virement interbancaire.

- *Les effets de commerce*

Un effet de commerce est une reconnaissance de dette matérialisée par un titre représentant une créance commerciale à court, moyen ou long terme. Escomptables, les effets de commerce sont utilisés exclusivement dans le cadre d'activités professionnelles

¹⁴ Le livre V de l'ordonnance N°03-11 du 26 Août 2003 relative à la monnaie et au crédit portant sur l'organisation bancaire

¹⁵ KPMG. (2021, novembre). *Guide des banques et des établissements financiers en Algérie*. KPMG.dz.

On distingue principalement deux (02) types d'effets de commerce : la lettre de change et le billet à ordre.

Tableau 08: Types d'effets de commerce

	Lettre de change	Billet à ordre
Définition	Effet de commerce remis par le tireur au bénéficiaire qui confère à celui-ci ou à celui qui est à son ordre le droit de se faire payer par le tiré, une somme d'argent à une échéance déterminée.	Effet de commerce par lequel une personne, le souscripteur s'engage à payer à un bénéficiaire ou à son ordre une somme d'argent à une échéance déterminée.
Différences	Met en rapport trois (03) personnes : tireur, tiré et bénéficiaire ;	Met en rapport deux (02) personnes : souscripteur et bénéficiaire ;
	Acte de commerce par la forme, elle est commerciale quelles que soient les personnes qui l'utilisent et quelque soit l'objet de la créance ;	N'est un acte de commerce que lorsqu'il est signé à l'occasion d'une transaction commerciale ;
	Existence de la provision qui est la créance du tireur sur le tiré. Une fois la traite est émise, la propriété de la provision est transmise à un bénéficiaire que le créancier a choisi et qui sera payé par le tiré.	Absence de la notion de provision, c'est le souscripteur du billet à ordre lui-même qui est tenu au paiement.
Similitudes	Les deux effets de commerce sont à la fois : - Des ordres de paiement : directement encaissés sur le compte du client ; - Des instruments de crédit : sont « achetés » par le banquier qui en devient propriétaire. Le client est crédité du montant de l'effet diminué des frais liés à l'escompte.	

Source : Réalisé par nos soins à partir des références bibliographiques.

- **Les opérations de commerce extérieur**

Dans le cadre des opérations d'importations et d'exportations, des moyens de paiements internationaux permettent le règlement des montants en jeu.

Les modes de paiement pour les opérations de commerce extérieur sont :

- **CREDOC** : c'est une promesse donnée par le banquier de l'acheteur à son vendeur étranger (ou non) de payer l'exportateur sur présentation des documents requis par l'acheteur étranger et conformes aux termes du crédit documentaire ouvert par la banque de ce dernier. C'est un instrument de paiement et de garantie comportant de nombreuses sécurités du fait de l'intervention des banques dont l'engagement peut varier en fonction du type de crédit utilisé.¹⁶
- **REMDOC** (ou encaissement documentaire) : il consiste pour le vendeur à faire encaisser par une banque le montant dû par un acheteur contre remise de documents. Les documents sont remis à l'acheteur uniquement contre paiement ou acceptation d'une lettre de change. Dans ce dernier cas, la lettre de change peut être avalisée par une banque, ce qui procure au vendeur (ou en cas de circulation, au porteur) une sécurité de paiement nettement supérieure. Il est à noter que dans la remise documentaire, les banques interviennent comme des mandataires de leurs clients : elles s'engagent uniquement à exécuter leurs instructions.

¹⁶ROUX, M. (2011). Master la banque de détail. Eska. P.306.

- **Le transfert libre** : c'est une instruction donnée par le client importateur à sa banque pour payer l'exportateur par le débit de son propre compte. Il s'agit d'un moyen très rapide de transférer/ recevoir des fonds vers/de l'étranger. L'exportateur adresse les documents directement à l'importateur, ce qui en fait un moyen de paiement moins sécurisé que le crédit documentaire ou la remise documentaire.

1.3.2 Les activités secondaires

Les banques sont autorisées à effectuer les activités suivantes en plus des activités principales citées ci-dessus :

1.3.2.1 L'intermédiation en opérations de bourse (IOB)

L'activité d'IOB qui actuellement est élargie à de nouveaux domaines tels que la garantie de bonne fin des opérations financières ou le conseil aux investisseurs notamment et peut être exercée par des personnes physiques ou par des SPA comme il a été défini par le décret N°93-10, modifié et complété du 23 mai 1993 relatif à la bourse des valeurs mobilières.

Actuellement la place d'Alger compte 11 IOB, à savoir : la BNA, la BADR, la BDL, la CNEP-Banque, la BEA, le CPA, BNP Paribas El Djazair, la SGA, Tell Markets, El Baraka Bank Algérie, Al Salama Bank Algérie.

1.3.2.2 La Bancassurance

Conformément à l'ordonnance n°95-07 du 25 janvier 1995 modifiée et complétée par la loi n°06-04 du 20 février 2006 relatives aux assurances ; les sociétés d'assurance sont autorisées à distribuer les produits d'assurance par l'entremise des banques et des établissements financiers précisément ceux relatifs aux branches d'assurances de personnes, aux assurances d'habitation et aux assurances agricoles. Les compagnies d'assurances verseront aux banques des commissions sur les encaissements des primes d'assurance mais la distribution des produits d'assurances par les banques n'entraînerait aucune augmentation sur les primes des produits d'assurance vendus.

Plusieurs conventions de partenariat entre banques et compagnies d'assurances ont été signées depuis l'entrée en vigueur de la loi en 2006. En 2016 on relève :

Tableau 09 : Conventions de partenariats entre les banques et les compagnies d'assurance

Compagnies d'assurances	Banques
SAA	BADR, BDL
CAAR	BEA, CPA
CAARAMA	CPA, BNA, ABC
CAAT	BEA
SALAMA Assurance	El BARAKA Bank
AMANA	BADR, BDL, BNA
AXA	AGB, SGA, BNP, BEA
TRUST Assurance	TRUST Bank
CARDIF EL Djazair	BNP Paribas et CNEP Banque

Source : Réalisé par nos soins à partir du guide KPMG.

1.3.2.3 Les produits de la finance islamique ou participative

La finance islamique reçoit un traitement différencié de la finance conventionnelle conformément au règlement n°20-02 du 15 mars 2020 qui fixe les règles applicables aux

produits de la finance islamique qui ne donnent pas lieu à la perception ou au versement d'intérêts à savoir : la Mourabaha, Moucharaka, Modaraba, Ijara, Istisna'a, Salam ainsi que les comptes de dépôts et les dépôts en comptes d'investissements. Le règlement en question fixe également les exigences requises en matière organisationnelle, procédurale et comptable ainsi qu'en matière de formation et qualification du personnel.

1.3.3 Les activités connexes

En plus des opérations qui justifient leur agrément au titre de la législation bancaire, les établissements peuvent exercer les activités supplémentaires suivantes :

- les opérations de change ;
- les virements étrangers aux particuliers ;
- le prêt sur gage ;
- la location de coffres-forts ;
- le conseil aux particuliers en matière de gestion du patrimoine ;
- le conseil aux particuliers en matière de gestion financière ;
- la prise de participation dans le capital des entreprises (dans les limites fixées par le CMC)

1.4 Les difficultés du secteur bancaire algérien

Le secteur bancaire algérien rencontre plusieurs difficultés :

Extrait relatif aux déficits majeurs du secteur bancaire algérien

Le monde bancaire algérien, du secteur public **accuse** cinq déficits majeurs par rapport à son homologue à l'étranger dit « développé » :

- L'absence de compétence dans la gouvernance.
- L'immixtion des pouvoirs publics qui empêchent toute initiative (les gestionnaires du secteur public, attendent toujours un ordre d'en haut pour se dépêcher).
- Le retard dans l'utilisation technologique (dont l'éminence de la production nous échappe tant qu'on continuera à souffrir des maux engendrés par les faiseurs de mots au lieu de s'atteler au travail sous la direction de guides compétences).
- Des agents économiques (institutions, entreprises et particuliers) biaisant le comportement économique dans leurs relations contractuelles. Le règne des ignorants fait loi, et on passe outre les règles du jeu avec comme impact négatif le manque de loyauté.

Source : SADEG, A. (2006). *Réglementation de l'activité bancaire : le nouveau contexte réglementaire, les organes de direction et de contrôle, les autorités monétaires, les institutions spécialisées*. Éd. A.C.A. P06

1.4.1 Les difficultés internes

A partir des différentes références bibliographiques nous avons abouti à formuler un ensemble de difficultés liées à la structure interne des banques à l'égard de :

- l'occupation des postes de gestion des banques par favoritisme et en offrant généralement des pots-de-vin ;
- le recrutement des employés incompetents par la direction des ressources humaines ;
- la mauvaise gouvernance des banques ;
- la préférence des dirigeants à travailler pour leurs intérêts personnels au détriment de ceux de leurs banques ou bien de ceux de l'intérêt public ;
- l'inefficacité des différents niveaux du système de contrôle interne ;

- la mauvaise gestion des ressources collectées par les banques ;
- les subventions accordées aux entreprises publiques défaillantes à taux élevés.
- ✓ L'ensemble de ces difficultés résume un problème majeur, lié à la mauvaise gestion des ressources humaines.

1.4.2 Les difficultés externes

Les changements et les évolutions permanents de l'environnement externe des banques influencent directement l'activité de ces dernières en lui posant de nombreux problèmes qui entravent à la bonne gestion de celles-ci comme elle n'aide pas non plus à mettre en faveur les conditions nécessaires à son développement permanent.

A partir des différentes références bibliographiques nous avons abouti à résumer ces dernières comme suit:

- l'absence d'un système judiciaire indépendant et efficace ;
- l'inadaptation du cadre juridique au développement de l'activité bancaire ;
- le manque d'un environnement concurrentiel de haut niveau.

1.5 Les nouveaux défis du secteur bancaire algérien

À la sortie de la crise de 2008, des mesures de sauvetage ont été prises d'urgence par les États et relayées par les banques Centrales y compris l'Algérie, ce qui confronte désormais son secteur bancaire à plusieurs problèmes de fond reflétés par une concentration exceptionnelle de défis et chacun d'entre eux constitue autant de problématiques que le secteur devra surmonter pour construire son futur :¹⁷

- **La réglementation bancaire**

Malgré que les lois et les règlements bancaires algériens sont souvent mis à jour mais ils constituent un défi majeur pour le secteur qui est confronté à des évolutions permanentes qui constituent un facteur principal non négligeable lors de l'ajustement et la modification de la réglementation bancaire.

- **La technologie et la concurrence**

La transformation digitale, avec ses circuits de distribution raccourcis et sa nouvelle clientèle « digitalisée » et mieux informée, donc plus exigeante, se conjugue avec un contexte concurrentiel ouvert et avec des acteurs non bancaires de plus en plus présents : tout conduit à une reconfiguration du secteur.

- **L'image, la fiabilité et la sécurité**

Reconquérir la confiance de la société et des clients est un enjeu majeur pour les banques algériennes, notamment depuis « l'explosion » des scandales bancaires en 2003 qui a créé un climat d'insécurité et de méfiance en plus de la multiplication des fraudes qui constitue une source croissante de doutes sur la capacité des banques à garantir la sécurité des transactions dont on leur confie l'exécution et à agir en toutes circonstances dans l'intérêt du client.

¹⁷ZAOU, A, BOUDAUD, F, HASSEB, M-L. (2021). *L'impact du covid-19 sur la transformation digitale du secteur bancaire*. Revue d'excellence pour la recherche en économie et en gestion. Vol. 05, 497-509. <<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/153170>>. P.502

- **La courbe des taux d'intérêts**

Les activités de transformation qui consistent à collecter les ressources et dépôts de la clientèle pour les transformer en emplois et prêts à une autre catégorie de clients ont historiquement généré d'importants revenus d'intérêt des banques de détail. Avec une courbe des taux durablement plate, les banques ne peuvent pas rester rentables et doivent d'urgence revoir leur business model et particulièrement leur modèle de revenus.

- **La transformation inéluctable des organisations bancaires**

Les banques ne pourront donc pas se dispenser d'une transformation profonde de leurs structures, organisations et modes opératoires si elles veulent retrouver une rentabilité pérenne et satisfaisante. Pour relever ce défi, les banques algériennes devront mobiliser et déployer toutes leurs ressources et leurs capacités internes pour reconfigurer leur organisation et améliorer leur efficacité opérationnelle.

Section 02 : La digitalisation bancaire

«Depuis quelques années maintenant, tout acteur économique se préoccupe de la transformation digitale. Nous sommes d'ailleurs nombreux à avoir déjà été confrontés d'une certaine manière, de près ou de loin, à ce changement. L'idée qu'une transformation digitale se limite à l'utilisation d'outils numériques semble répandue alors qu'en réalité elle englobe avec elle tout un nouveau mode de fonctionnement qui impacte les individus, les organisations, leurs habitudes ainsi que les pratiques managériales et les cultures d'entreprises établies depuis longtemps. Ce sont tant des questions sociologiques que technologiques que la digitalisation soulève. Et, tous les métiers sont à fortiori impactés. C'est pourquoi certains sont même prêts à parler de « nouvelle révolution industrielle ».¹⁸

2.1 La délimitation du concept « digitalisation »

Aujourd'hui, la digitalisation fait partie des BUZZ WORDS¹⁹ les plus répondus dans la société ultramoderne, c'est plutôt devenu comme un air de mode, tout le monde en parle de façon à associer le terme « digital » à tous les domaines de la vie au point qu'énormément de personnes font confusion de ce terme avec d'autres, tel que le « numérique », cependant la notion de la digitalisation reste assez floue et compliquée auprès du public !

Nous allons étudier cette notion dite « populaire » afin de clarifier au mieux sa mauvaise interprétation en analysant tous ses aspects.

En traduction de base, le terme « digital » qui est un vocable anglo-saxon faisant référence à « numérique » vu qu'il a été tiré du latin « digitalis » dérivé de « digitus » qui signifie « doigts », en anglais « digit » veut dire « chiffre » et digital « qui utilise des nombres » ; ce qui explique l'utilisation de ce terme comme synonyme de « numérique ».

Mais souvent, on tombe dans le piège de confondre deux termes de deux langues différentes en les utilisant de façon similaire, et dans notre cas la digitalisation va au delà du numérique !

Le numérique a débuté avec l'invention de l'ordinateur en 1941 par l'ingénieur allemand KONRAD ZUSE suivie de l'invention du téléphone mobile en 1973 par l'ingénieur américain MARTIN COOPER, jusqu'à ce qu'on arrive à parler de nos jours de l'intelligence artificielle et très récemment de l'univers virtuel nommé « METAVERSE », le projet futuriste que souhaite lancer l'informaticien américain et le fondateur de Facebook MARCK ZUCKERBERG.

A partir de cette brève présentation de l'évolution du numérique au fil du temps, il est désormais compréhensible que le numérique est simplement lié aux nouvelles technologies à savoir les outils informatiques qui consistent principalement à dématérialiser les données.

¹⁸GARCIA, E. (2021, juin). La montée du digital une nécessité pour le secteur bancaire. Mdbconsulting.ch. <https://www.mbdconsulting.ch/publications/montee-du-digital-necessaire-secteur-bancaire>. Consulté le 30/11/2021 à 09h58

¹⁹ BUZZ WORDS est un néologisme désignant généralement un nouveau mot ou une expression à la mode dans un univers d'activité donné.

Chapitre I : La digitalisation au sein du secteur bancaire algérien

En revanche, la notion de digitalisation est plus récente vu qu'elle est apparue avec la naissance d'INTERNET puis le WEB durant les années 90, qu'on peut interpréter simplement comme l'usage des technologies numériques visant la haute performance.

Depuis 2004, la notion de digitalisation a été remplacée par une autre plus complexe qui est « la transformation digitale », connue aussi comme « la transformation numérique », désormais on ne parle pas uniquement d'une évolution technologique mais d'un changement radical, stratégique et révolutionnaire qui vise tous les domaines de la vie humaine à savoir : l'économie, l'industrie, la sociologie...

Ci-dessous, on vous présente un ensemble de définitions qui explique cette transformation :

- « De façon métaphorique, le e-transformation est cette énergie de changement initiée par la dynamique d'Internet, les potentiels des technologies de l'information et de la communication, et la volonté des hommes dans un univers des entreprises marqué par la convergence numérique ».²⁰
- « Elle se réfère aux changements induits par le développement des technologies numériques qui produisent un rythme effréné et qui bouleversent la manière dont est créée la valeur, les interactions sociales, la conduite des affaires, et plus généralement notre façon de penser ».²¹
- « Le processus qui consiste, pour une organisation à intégrer pleinement les technologies digitales dans l'essentiel de ses activités »²²
- « Utilisation de toutes les technologies disponibles, afin d'améliorer les performances des entreprises, et contribuer à une élévation globale du niveau de vie »²³

A partir de ces définitions, on remarque que la notion « la transformation digitale » est une notion complexe et composée ; afin de la simplifier au maximum, on propose la décomposition suivante :

- transformation qui reflète un changement extraordinaire ;
- digitale qui fait référence aux technologies numériques ;
- transformation digitale qui renvoie à un processus de changement profond via le digital.

²⁰ARIOLI, Q. (2021). *Enjeux et acteurs de la transformation digitale : comment réussir sa digitalisation ? Etude de l'entreprise AXA*. [mémoire de stage, IAE Grenoble]. P.14

²¹FERHANE.F. (2019). *L'impact du marketing sur la performance des entreprises : Cas d'un échantillon d'entreprises algériennes*. Thèse de doctorat en sciences économiques. Université de Sidi Belabbes. P34.

²²ARIOLI, Q. (2021). *Enjeux et acteurs de la transformation digitale : comment réussir sa digitalisation ? Etude de l'entreprise AXA*. [mémoire de stage, IAE Grenoble]. P.14

²³Idem

Chapitre I : La digitalisation au sein du secteur bancaire algérien

Il est à noter que la transformation digitale est dotée d'un ensemble d'outils de digitalisation qu'on présente dans le tableau suivant :

Tableau 10 : Les outils de la digitalisation

Outil de digitalisation	Présentation
Les sites internet	Signifiant les sites web qui ont réussi à changer tout un mode de vie en fournissant de multiples services en ligne tel que la vente.
Les applications mobiles	Servant de moyens de navigation sur les SMARTPHONES qui sont de plus en plus appréciés par les utilisateurs /Consommateurs vu qu'elles facilitent les tâches et les communications.
Les logiciels métiers	Simplifiant les tâches quotidiennes spécifiques à un métier précis en collectant des données en temps réel permettant une optimisation de la productivité accompagnée d'une réduction des coûts.
NEWSLETTERS	Signifiant une lettre d'information via mail servant de moyen publicitaire peu couteux.
Landing pages	Nommées aussi pages d'atterrissage qui servent également à la publicité.

Source : Réalisé par nos soins à partir des références bibliographiques.

2.2 La digitalisation bancaire entre causes et conséquences

Les raisons de la digitalisation sont nombreuses, tout comme ses conséquences.

2.2.1 Les raisons de la digitalisation bancaire

Les principales raisons de la transformation digitale au sein des banques sont au nombre de trois (03) :²⁴

2.2.1.1 La raison sociale : les nouveaux codes des consommateurs de l'ère digitale

Les clients actuels des banques sont « digitalisés » donc mieux informés grâce aux informations disponibles sur Internet, ce qui leur permet de comparer en permanence les offres et services des différentes banques ;ils détiennent aussi la capacité de porter atteinte à la réputation d'une banque, ou au contraire la valoriser en la recommandant (par les commentaires laissés sur les sites web ou sur les réseaux sociaux). Le consommateur à l'ère digitale, se veut être servi efficacement en étant rapide, se veut être informé en répondant à ses questions et aussi qu'on le traite de manière personnalisée. Ce qui oblige les banques à améliorer à plein temps leurs offres avec l'intégration du digital au cœur de leur fonctionnement pour permettre la valorisation du service clientèle.

²⁴ AMIAR, L, DERRIDJ, R. (2021, juillet). *La digitalisation au sein du secteur bancaire : entre causes et conséquences, cas d'ABC Bank*. Institut de recherche IRMAPE. <https://www.esc-pau.fr/faculte-recherche/documents/cahiers/wp_10.pdf>

Chapitre I : La digitalisation au sein du secteur bancaire algérien

2.2.1.2 La raison économique : la forte concurrence qu'entraîne le digital

Le concept de concurrence dans le secteur bancaire, fait référence aux banques 100% en ligne qui émergent de plus en plus durant ces dernières années.

- Les banques en ligne

a- Principe

Gérer les comptes et services bancaires uniquement par internet via un ordinateur, un SMARTPHONE, une tablette ou par le biais d'une application mobile. Avec les banques 100% en ligne, les clients ne disposent pas toujours d'une existence réelle ou matérielle.

✓ **Il est à noter** qu'on distingue deux (02) types de banques en ligne :

- établissements proposant la totalité des services complètement sur Internet tout en gardant un réseau de distribution physique ;
- établissements bancaires en ligne proprement dits « pure player ». Ce sont des banques totalement dématérialisées sans l'aide de la moindre agence, guichet ou point de vente physique.

b- Services proposés

Les banques en ligne proposent des services presque identiques aux banques traditionnelles notamment :

- ouverture d'un compte bancaire ;
- détention d'une carte bancaire ;
- détention d'un chéquier ;
- obtention des crédits
- placements bancaires et financiers.

En plus des services traditionnels, **les banques en ligne offrent des services supplémentaires** :

- comptes rémunérés: permettent de percevoir des intérêts si le solde d'un compte courant est positif ;
- offres de cash back : service qui permet de retirer de l'argent en espèces chez un commerçant après avoir effectué un achat par carte bancaire.

c- Banques en ligne / banques traditionnelle

Le tableau suivant résume les principales distinctions entre les banques en ligne et les banques traditionnelles :

Tableau 11: Comparaison banques traditionnelles et banques en ligne

Critère	Banques en ligne	Banques traditionnelles
Type d'agence	Agences dématérialisées ; les clients peuvent consulter leurs comptes bancaires et effectuer leurs opérations bancaires n'importe où et n'importe quand.	Existence d'agences et guichets physiques ; proposant des horaires d'ouverture et de fermeture que les clients sont obligés de respecter.
Qualité des services	Services plus simples, clairs et dématérialisés.	Services longs, détaillés et matérialisés par des documents

Chapitre I : La digitalisation au sein du secteur bancaire algérien

Tarifs	Tarifs extrêmement compétitifs, voir gratuits pour quelques uns.	Tarifs relatifs à chaque opération effectuée relativement élevés.
Expérience client	Plus grande autonomie et liberté des clients qui gèrent seuls leurs opérations bancaires.	Expérience client basée sur la confiance client-conseiller bancaire.
Relation client-banque	Relation client-banque digitale qui favorise les interactions. C'est une relation à distance mais qui reste permanente et proche car elle permet un dialogue en continu.	Relation client-banque physique. Le client se déplace pour avoir un dialogue ponctuel et moins spontané avec son conseiller à l'agence bancaire.

Source : Réalisé par nos soins à partir des références bibliographiques.

2.2.1.3 La raison technologique : les avancées de plus en plus sophistiquées dans la finance

Le développement permanent de la technologie a conduit à l'émergence de nouveaux acteurs dans le secteur bancaire à savoir ceux du non-banking.

a- Définition du non-banking

Il peut être défini comme l'ensemble des sources de financement sans levier sur les capitaux propres disponibles.

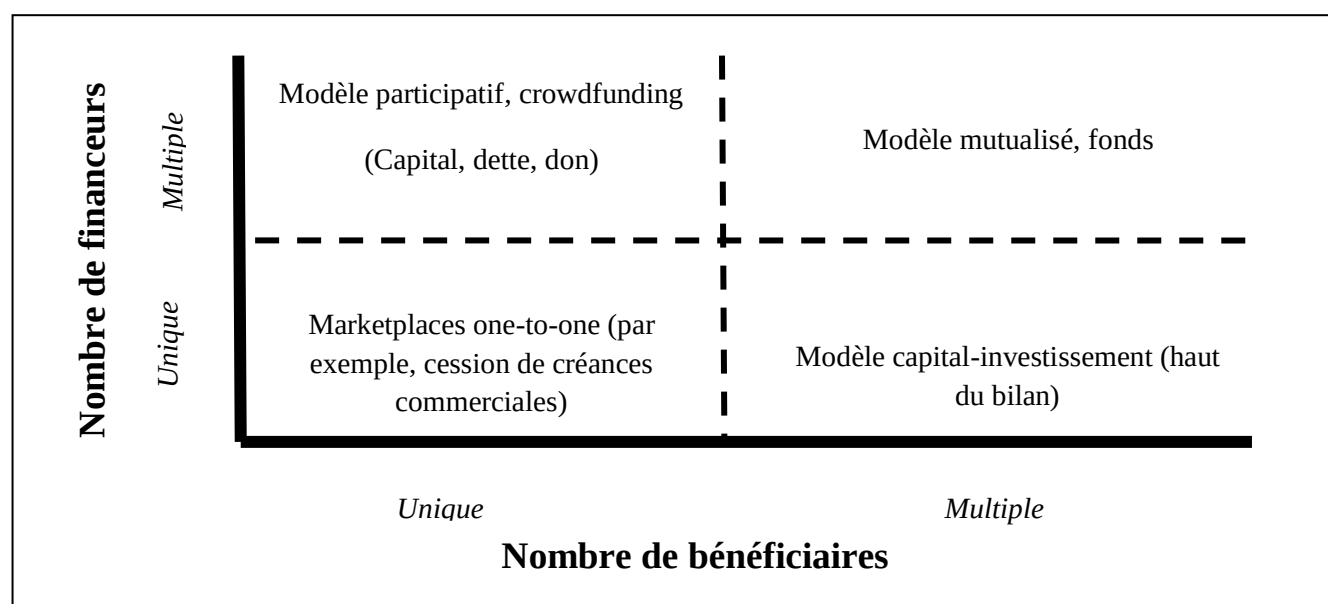
Plus globalement, les entreprises de non-banking ne disposent pas d'agrément bancaire et de ce fait elles ne peuvent pas recevoir les dépôts des épargnants.

Ces solutions se développent selon diverses modalités, dont la plus emblématique est représentée par les plateformes de «crowdfunding ». Les principaux atouts de ces formes de financement sont l'accessibilité et la transparence.

b- Typologies des plates formes de Non-banking

Selon le rapport entre le nombre de financeurs et de bénéficiaires mis en relation sur les plateformes de financement non-bancaires, la typologie suivante est distinguée :

Figure 2: Typologie de classification des solutions de financement non-banking



Source : MARIAGE, G, LEPENDEVEN, B. (2015). *Non-Banking : une alternative au financement bancaire pour les entrepreneurs*. De Boeck Supérieur, Vol 02, (25), 8-20. <https://www.cairn.info/revue-entreprendre-et-innover-2015-2-page-8.htm>..P.15

Chapitre I : La digitalisation au sein du secteur bancaire algérien

c- Solutions non bancaires/solutions bancaires

Le tableau suivant résume les principales distinctions entre les solutions non bancaires et les solutions bancaires :

Tableau 12: Comparaison entre les solutions bancaires et les solutions non-bancaires

Critère	Solutions non bancaires	Solutions bancaires
Effet de levier	Ne bénéficient pas de l'effet de levier : chaque unité monétaire prêté ou investie a toujours son équivalent au passif.	Effet de levier reposant sur une hypothèse forte : les acteurs économiques ne retirent pas tous au même moment leurs fonds disponibles sur leurs comptes en banque en monnaie sonnantes et trébuchantes.
Nombre de prêteurs et bénéficiaires	Plusieurs modèles possibles selon le nombre de prêteurs et de bénéficiaires (voir figure 05).	Modèle fait d'un seul prêteur (la banque) pour une multitude de bénéficiaires.
Modèle d'appréciation du risque	Se base sur l'analyse du futur dans ses prévisions.	Se base sur l'historique de l'entreprise.
Modalités et coûts d'octroi des crédits	Supprime les barrières à l'entrée avec un prix adapté au risque souvent plus élevé.	Nombre important de clauses et garanties demandées au demandeur ; Coût financier réduit suivi du nombre de bénéficiaires réduit.

Source : Réalisé par nos soins à partir de l'article « *Non-Banking : une alternative au financement bancaire pour les entrepreneurs* »

2.2.2 Les conséquences de la digitalisation bancaire

Les principales conséquences de la digitalisation bancaires sont regroupées dans cinq (05) éléments :²⁵

- L'interaction des banques avec la clientèle mise en avant

Devant un écosystème évolutif, aujourd'hui la relation entre la banque et ses clients est mise en avant comme une priorité, au sein du service marketing notamment la stratégie est centrée sur l'expérience à faire vivre aux clients.

Pour répondre aux exigences de ses clients existants et potentiels les responsables marketing ont adopté le concept de « personnalisation » des produits offerts à leurs clients tout en adoptant une stratégie « multicanale » à travers les moyens de communication tout droit sortis de la révolution technologique et en introduisant le « Big Data » comme nouvel outil d'aide à la personnalisation des offres bancaires.

- Modification des processus opérationnels

Cette modification se traduit en premier lieu par l'automatisation des opérations récurrentes comme moyen d'atteindre une efficacité dans l'exécution de ces dernières et donc de se

²⁵ AMIAR, L, DERRIDJ, R. (2021, juillet). *La digitalisation au sein du secteur bancaire : entre causes et conséquences, cas d'ABC Bank*. Institut de recherche IRMAPE. <https://www.esc-pau.fr/faculte-recherche/documents/cahiers/wp_10.pdf>.P25

consacrer aux tâches plus pertinentes notamment en Back-office. En second lieu, par la dématérialisation des documents bancaires (par exemple : la mise en place des salles de courriers électroniques, les archives et l'indexation électroniques...) qui permet une innovation dans le cadre du suivi et de la traçabilité des processus participant d'autant plus à leur sécurisation.

- **Evolution des usages de fonctionnement interne**

Les usages de fonctionnement interne et le partage de l'information au sein des banques sont impactés par le digital. En effet, le personnel de ces dernières est confronté à une nouvelle manière d'interagir au sein des agences dans le but de disposer de l'information souhaitée dans les brefs délais pour relever le défi de parvenir à une habilité inégalable grâce à des plateformes d'interactions dédiées et des outils technologiques (ordinateurs, tablettes...)

- **Développement du modèle économique de la banque**

Face au contexte actuel avec l'émergence des TIC dans le secteur bancaire, le modèle économique des banques est revu ;

- D'abord par le renforcement et l'optimisation du réseau d'agences en le réinventant pour baisser ses frais, parvenir à des synergies et obtenir des économies d'échelle ;
- Ensuite par l'innovation dans les services à proposer en diversifiant l'activité bancaire par la proposition des produits et services plus digitalisés ;
- Enfin par la recherche de revenus supplémentaires en offrant des services de plus en plus simples et adéquats aux attentes des clients dans le but d'avoir des revenus additionnels.

- **Evolution des métiers de la banque**

Avec l'incorporation du digital au sein des banques et avec notamment l'automatisation et l'intelligence artificielle, certains métiers sont transformés. Le gestionnaire administratif « back-office » a vu son travail se simplifier et diminuer grâce à l'automatisation de plusieurs opérations et se consacre donc à d'autres opérations de contrôle et traitement ; le chargé clientèle a vu son métier évoluer, il interagit avec ses clients par le biais de nouveaux canaux et digitalise de plus en plus sa relation avec ces derniers.

2.3 La digitalisation bancaire entre opportunités et contraintes

La digitalisation bancaire présente plusieurs opportunités mais fait face à plusieurs contraintes :

2.3.1 Opportunités de la digitalisation bancaire

Les opportunités de la digitalisation bancaire peuvent être résumées comme suit :²⁶

- **Optimisation de l'expérience client :** L'intégration du digital au cœur du fonctionnement de la banque va permettre d'introduire un aspect ludique, des outils intuitifs mais aussi de valoriser d'avantage le client. Deux aspects qui servent ainsi l'objet premier : rendre l'expérience-client plus satisfaisante.

²⁶ZAOUI, A, BOUDAUD, F, HASSEB, M-L. (2021). *L'impact du covid-19 sur la transformation digitale du secteur bancaire*. Revue d'excellence pour la recherche en économie et en gestion. Vol. 05, 497-509. <<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/153170>>. P.505

- **Accroissement de la valeur ajoutée :** L'accroissement de la valeur ajoutée de la banque, vis-à-vis des autres canaux, constitue un enjeu majeur pour les banques. Le client attend de son agence un apport de conseil, élément différenciateur par rapport à l'application mobile ou au site web. Grâce au digital, le conseiller peut maîtriser une gamme de produits toujours plus complexe (aide en ligne, réponse semi-automatique...) ou encore accéder à de nouvelles expertises, via la vidéoconférence...
- **Optimisation de la performance commerciale du réseau :** Au-delà des questions de dimensionnement et de maillage, les réseaux physiques doivent encore progresser en terme de performance commerciale en jouant à la fois sur l'intensité et sur l'efficacité : les marges de manœuvre existent en repensant les méthodes de vente et la posture du conseiller, et le digital est un réel vecteur dans ces évolutions. La tablette est un outil emblématique des transformations en cours.

2.3.2 Les contraintes liées à la digitalisation bancaire

Dans le futur proche de nombreuses contraintes attendent les banques avec cette digitalisation, parmi les quelles on cite les suivantes:²⁷

- **Les risques liés à la Blockchain:** Cette nouvelle technologie permet d'effectuer des opérations sensibles en s'affranchissant de tiers de confiance. Un nouveau défi d'ampleur pour le secteur financier.
- **Le Bitcoin et les monnaies virtuelles :** Initiés par la blockchain, le bitcoin est une monnaie virtuelle qui s'échange sur internet contre d'autres devises, en-dehors des réseaux bancaires traditionnels. Spéculative, son cours s'est apprécié de 87% en 2016.
- ✓ « L'Algérie fait partie de ces pays ayant un rapport particulièrement tendu avec le BTC et les altcoins. En effet elle interdit actuellement l'utilisation des monnaies virtuelles, par le biais de sa loi financière de 2018 (loi n°17-11 du 8 RabieEthani 1439 correspondant au 237 décembre 2017 portant loi de finances pour 2018). Celle-ci rend illégale l'achat, la vente, l'utilisation ou la détention de crypto monnaies. Toute violation est sanctionnée conformément aux lois et règlements en vigueur. »²⁸
- **Cybersécurité²⁹ et Intelligence Artificielle :** La cybersécurité sera un des enjeux majeurs du 21^{ème} siècle. Et les banques auront difficilement le droit à l'erreur sur cette thématique. Autre défi : parvenir à tirer profit des avancées liées à l'intelligence artificielle qui est un processus d'imitation de l'intelligence humaine qui repose sur la création et l'application d'algorithmes exécutés dans un environnement informatique dynamique. Son but est de permettre à des ordinateurs de penser et d'agir comme des êtres humains.
- **Déshumanisation du secteur bancaire :** le risque de remplacement de l'Homme par la machine, heurte tous les fonctionnaires y compris ceux des banques qui risquent de se retrouver sans emploi.

²⁷ ZAOUI, A, BOUDAUD, F, HASSEB, M-L. (2021). *L'impact du covid-19 sur la transformation digitale du secteur bancaire*. Revue d'excellence pour la recherche en économie et en gestion. Vol. 05, 497-509.

<<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/153170>> P.505

²⁸ <https://www.joradp.dz/FTP/jo-francais/2017/F2017076.pdf>. Consulté le 12/02/2022.

²⁹ Selon Kaspersky la cybersécurité consiste à protéger les ordinateurs, les serveurs, les appareils mobiles, les systèmes électroniques, les réseaux et les données contre les attaques malveillantes. On l'appelle également sécurité informatique ou sécurité des systèmes d'information

Section 03 : La digitalisation bancaire et ses instruments en Algérie

« Le secteur bancaire est « leader » dans l'usage des Technologies de l'Information et de la Communication. Ces technologies ne peuvent plus être considérées comme un simple outil d'amélioration de la productivité, elles accélèrent la réorganisation interne de la banque et ses relations avec la clientèle. La banque se trouve ainsi confrontée à la mise en place d'une stratégie « multi canal³⁰ » qui impose, d'une part une nouvelle perception de son image et d'autre part, déplace la concurrence sur le terrain de l'innovation et la maîtrise des technologies d'information et de communication afin de mieux répondre aux besoins et aux exigences de la clientèle »³¹.

3.1 L'émergence de la digitalisation bancaire en Algérie

En Algérie, l'émergence de la digitalisation bancaire peut être résumée comme suit :

3.1.1 Les systèmes de paiement

Dans la perspective de réactivité et de rapidité, d'amélioration des services bancaires de base au profit de la clientèle, de traçabilité de bout en bout des opérations de paiement et d'amélioration des canaux de transmission de la politique monétaire ; en 2003 la banque d'Algérie et les banques de la place bancaire algérienne en orientation avec les directives gouvernementales ont procédé à la mise en place de deux (02) systèmes de paiement.

Premièrement ; le système de règlements bruts en temps réel de gros montants et paiements urgents système ARTS (Algeria Real Time Settlements) qui fonctionne en continu chaque jour ouvrable de 8h à 17h est rentré officiellement en fonction le 08 février 2006. Sa mise en exploitation a eu un important impact sur la gestion de la trésorerie des banques et la gestion des flux interbancaires. Il a permis au niveau de la conduite de politique monétaire de bénéficier d'une souplesse et d'une rapidité de transmission.

Deuxièmement ; il a été procédé au lancement de la modernisation du système de paiement de masse en commençant par la création par la Banque d'Algérie d'une filiale (Centre de Pré-compensation Interbancaire), avec la participation des banques et Algérie Poste, pour assurer la réalisation du système de télé-compensation. Le Centre de Pré-compensation Interbancaire(CPI) a signé une convention avec l'ensemble des banques participantes au système ainsi qu'avec Algérie Poste. Cette convention fixe le cadre général régissant les relations entre le Centre, opérateur du système appelé ATCI (Algérie Télé-Compensation Interbancaire), et les participants et définit les droits et obligations de chaque membre. Le démarrage de ce système a eu lieu le 15 mai 2006.

Le Centre de Pré-compensation Interbancaire, avec l'assistance technique étrangère, a procédé à l'installation des plates-formes de production sur les sites de raccordement des dix neuf

³⁰ On désigne en général par le terme multi canal une approche offrant un ensemble de services aux fonctionnalités similaires, accessibles par des moyens différents : agence, courrier (hors cadre du commerce électronique), téléphone sur centre d'appel avec interlocuteurs humains, téléphone sur serveur vocal, minitel, site web...etc

³¹ ELIDRISSI, A. (2005). *Les sites web bancaires, un outil de communication et de distribution au service du client*. La revue des sciences de gestion. N°214-215. 165-176. <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2005-4-page-165.htm> consulté le 01/12/2021 à 10h00. P.166

participants (dix-huit banques plus Algérie Poste). Le système de télé-compensation électronique a démarré, dans un premier temps, par la compensation des chèques suivie par les virements, en juillet 2006, et par les transactions monétiques en octobre 2006, en lançant le système de télé-compensation des paiements de masse le 15 mai 2006 ; qui est un système de compensation automatisée de chèques, effets, virements, cartes et prélèvements automatiques. Ce système constitue une complémentarité au système de règlements bruts en temps réel de gros montants et paiements urgents.

Afin de consolider le processus de normalisation et de modernisation de la compensation des chèques, la Banque d'Algérie a pris en charge l'impression des chèques sécurisés pour le Trésor public, les banques et Algérie Poste. Il s'agit des chèques normalisés et personnalisés avec relevé d'identité bancaire codifié suivant la réglementation mise en place à cet effet.

Le développement et la modernisation de ces deux systèmes de paiement sont appelés à faciliter le développement de l'intermédiation bancaire, à contribuer à l'amélioration de la gestion des risques et à renforcer les liens institutionnels et financiers avec les marchés.³²

3.1.2 Les sites Web

Avec la généralisation d'Internet, l'activité bancaire a été modifiée et recomposée, les banques ont commencé à créer et à adopter leurs sites Web qui leur permettent de conquérir de nouveaux marchés, d'accroître la demande et d'améliorer également la qualité des relations avec la clientèle ; en effet il ne s'agit pas seulement d'offrir les mêmes services que ceux proposés par les canaux traditionnels, il est nécessaire d'être plus réactif pour répondre dans des délais très courts aux besoins croissants de leurs clients présents et potentiels. Actuellement, les sites bancaires algériens dépassent la simple vitrine commerciale, ils permettent en plus de la présentation des produits bancaires, d'effectuer certaines opérations avec une simple authentification du client.³³

3.1.3 Les applications mobiles

Avec le développement permanent de la technologie : les réseaux sans fils, l'invention des Smartphones et des tablettes électroniques... les applications mobiles ont émergé officiellement en 2008 avec le lancement des deux principaux services de plateformes de téléchargement, « App Store » et « [Google Play](#) », les algériens ont commencé à accepter et adopter cette digitalisation dans leur quotidien, les banques se sont donc retrouvées dans l'obligation d'ajuster leurs produits.

Dans ce sens, le secteur bancaire algérien a connu une vraie évolution durant l'année 2018 en matière de digitalisation financière, en faveur de la modernisation des systèmes financiers des banques publiques et l'application des mesures introduites par la loi de finances.

Lors d'une conférence dédiée à la digitalisation bancaire, l'ancien ministre des finances A.RAOUYA a fait connaître que quatre banques publiques (BDL, BADR, CNEP et BEA)

³² Règlement de la banque d'Algérie n°05-06 du 15 décembre 2005 portant sur *la compensation des chèques et autres instruments de paiement de masse*. bank-of-algeria.dz. <https://www.bank-of-algeria.dz/pdf/reglements2005/reglement200506.pdf>

³³ ELIDRISSI, A. (2005). *Les sites web bancaires, un outil de communication et de distribution au service du client*. La revue des sciences de gestion. N°214-215. 165-176. <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2005-4-page-165.htm>.

sont au stade de finalisation de la rénovation de leurs systèmes financiers en attendant l'achèvement de la même démarche par la BNA et le CPA. À ce propos, en vertu de la loi de finances 2018 en vigueur depuis le premier janvier, tous les commerçants ont l'obligation de se doter d'un terminal de paiement électronique (TPE) avant la fin de l'année 2019. Encourageant ainsi la transition vers une économie numérique. De là, les banques algériennes ont commencé à s'adapter à nouveau avec ses nouvelles technologies en commençant par la banque française implantée en Algérie « Natixis Algérie » qui a été la première banque à avoir lancé sa banque mobile « Banxy » disponible sur les plateformes de téléchargement. Pour les banques publiques une agence digitale de la Banque Nationale d'Algérie (BNA) a émergé en octobre 2018, qui représente une première pour celles-ci sur l'ensemble du territoire national.

Actuellement, toutes les banques algériennes disposent d'application mobile permettant à leurs clients d'effectuer leurs opérations bancaires.

3.1.4 Banques en ligne

En 2021, pour permettre la continuité de digitalisation et modernisation du secteur bancaire, Yacine Oualid, ministre délégué chargé de l'économie de la connaissance et de la start-up a annoncé sur le réseau social Clubhouse le 14 novembre 2021, que les banques en ligne seront prochainement lancées en Algérie.

« Selon le même intervenant le gouvernement est entrain de travailler sur une nouvelle loi monétaire permettant de créer et lancer des banques virtuelles qui proposent tous les services des banques classiques mais en ligne. Les banques en ligne seront bientôt lancées en Algérie et elles vont doter leurs clients de cartes bancaires pour les paiements et les transferts d'argent en ligne, et ce, sans être obligé de se déplacer »³⁴

3.2 Les instruments de digitalisation bancaire en Algérie

Les banques algériennes ne cessent de développer des instruments permettant d'assurer la pérennité de la digitalisation et pour répondre aux exigences de leurs clients :

3.2.1 Les téléphones et tablettes numériques

Le paysage bancaire est bouleversé avec l'émergence des Smartphones et tablettes numériques sur lesquels les établissements bancaires ont énormément investi durant ces dernières années. Ils constituent actuellement un canal d'informations, de gestion et transactions dans les services bancaires en offrant plusieurs opérations notamment, la possibilité de réaliser les opérations simples (vérification du solde du compte, virements...), résoudre un problème ou un litige; alors qu'auparavant ils servaient uniquement de moyens de prospector, de prendre rendez-vous ou de s'informer auprès des banques.

3.2.2 Les SMS Banking

Ils permettent au client d'obtenir des informations bancaires où qu'il soit. Le client reçoit des SMS de la banque afin d'avoir des informations sur son compte, son solde ainsi que les différentes opérations effectuées. Ils sont adoptés par les banques en Algérie à l'exemple d'AGB.

³⁴<https://www.algerie360.com/lalgerie-sapprete-a-lancer-des-banques-100-en-ligne/> consulté le 30/11/2021

3.2.3 Le courrier électronique (courriel, e-mail, mail)

C'est un service de transmission de messages écrits et de documents envoyés électroniquement. Ces derniers sont utilisés pour entrer en contact avec la banque (un conseiller) en cas de besoins d'informations ou réclamations. C'est un des services les plus couramment utilisés d'internet permettant d'envoyer des messages sous forme de fichier, texte...etc. Ils sont adoptés par les banques en Algérie à l'exemple d'AGB.

3.2.4 Le service E-banking

C'est l'utilisation d'Internet par une banque pour offrir à ses clients une gamme de services bancaires plus au moins large ; allant de la simple vitrine commerciale à la gestion à distance des transactions financières.

En d'autres termes ; « c'est un service de banque à distance par lequel la banque met à disposition de sa clientèle de multiples canaux de distribution (internet, fax, voie vocale et MMS) à l'effet d'accéder aux informations relatives à ses comptes. Ce système avait été lancé pour la première fois en Algérie, en janvier 2010 par la BNA, CPA et la BEA ».³⁵

Pour garantir la sécurité optimale des transactions E-banking ; trois (03) éléments principaux sont réunis :

- « **Une connexion sécurisée** : « https:// » le cryptage pour renforcer la sécurité ;
- **Un seul mot de passe** : le client ne peut être enregistré qu'une seule fois dans le système E-Banking ;
- **Signature électronique** : grâce au numéro d'identification remis lors de la souscription au service E-Banking. Le numéro d'identification affiche un code qui change toute les minutes ».³⁶

✓ *Services de l'e-Banking*

L'e-Banking offre une multitude de services parmi lesquels on cite les suivants :

- l'accès aux comptes qui permet une vue synthétique des comptes avec solde global, observation des nouvelles transactions comme les chèques, les récents dépôts et retraits ;
- les virements d'un compte à un autre ; en effet l'e-banking offre la possibilité de transférer des fonds d'un compte à un autre d'une façon très simple et en temps réel ;
- le paiement des factures en ligne ; les banques permettent à leurs clients de payer des factures online chaque mois et de transférer électroniquement les fonds vers les comptes des créiteurs ;
- l'e-Banking offre d'autres services, tels que : l'achat des certificats de dépôts, les applications de cartes de crédit, les demandes de crédit...etc

✓ *Avantages de l'e-Banking*

L'e-Banking présente plusieurs avantages, à savoir :

- fiabilité et rapidité;
- simplicité de l'utilisation ;
- possibilité de fusion des comptes pour les professionnels ;

³⁵BOUMEDIENE, N, RENAUD, G-B. (2021). *L'impact du digital sur la clientèle des services bancaires cas de la BEA d'Oran*. Vol. 11 (01A), 814-830. <https://www.asjp.cerist.dz/en/downloadArticle/269/11/1/157030>

³⁶ Idem.

- disponibilité 7 jours/7 et 24heures/24.

Les services de banque à distance sont de plus en plus présents sur le marché du fait du besoin accru des clients de pouvoir effectuer des opérations et accéder à leurs comptes à distance. Ainsi la première banque mobile en Algérie « Banxy » a été lancée par Natixis.

3.2.5 Service E-paiement

Le paiement électronique est un moyen de paiement permettant d'effectuer des transactions commerciales pour l'échange de biens ou de services sur Internet. Il vient remplacer le paiement classique dans les transactions effectuées sur internet.

Avec les entreprises qui ouvrent sur le e-commerce et les internautes de plus en plus connectés, il est utilisé par une majorité de consommateurs dans les pays du monde entier. L'avantage des transactions en ligne demeure dans l'accessibilité et la rapidité. Il n'y a plus besoin de se déplacer ou de faire la queue dans les magasins, tout ça grâce à des plateformes, où un simple clic est suffisant pour faire vos achats sur internet en toute sécurité.

Le développement du paiement sur internet s'est accéléré ces dernières années avec l'accroissement des technologies (informatiques, numériques, téléphonie, ordinateur), mais également avec l'augmentation de la création de sites marchands (e-commerce). Cela a multiplié les opportunités d'achat des consommateurs sur Internet.

3.2.5.1 Les technologies du système de paiement

- Les distributeurs automatiques de billets (DAB) et les guichets automatiques de billets (GAB)

Placés auprès de très nombreuses agences bancaires, les GAB et les DAB sont des appareils électroniques permettant aux particuliers d'effectuer des transactions bancaires en libre service. Selon la SATIM, l'Algérie compte aujourd'hui 1351 GAB et DAB déployés au niveau national³⁷.

Les GAB permettent de :

- faire des retraits ;
- effectuer des dépôts en espèces et par chèques ;
- ordonner les transferts de fonds ;
- imprimer les mises à jour des carnets de chèques.

Les DAB, quant à eux sont des GAB simplifiés ne permettant que les retraits.

Tous les GAB et DAB sont connectés à un Gestionnaire de DAB et GAB (GDG), qui est à son tour connecté au réseau interbancaire, ce qui facilite le retrait et d'autres opérations n'appartenant pas à la banque où le client possède un compte.

- ✓ **Il est à noter** qu'aucune transaction ne peut être effectuée par les GAB sans l'autorisation de l'institution bancaire.

- Les Terminaux de Paiements Electroniques (TPE)

Appelés également, lecteurs de cartes bancaires, terminaux de cartes bancaires, appareils à cartes bancaires; ce sont des équipements d'encaissements par cartes bancaires, installés au

³⁷<https://www.satim.dz/fr/> consulté le 02-12-2021 à 06h22

niveau des points de vente et des agences bancaires. Ils permettent aux détenteurs des cartes de régler leurs achats ou de faire leurs transactions en toute sécurité.

Les montants des transactions sont débités du compte bancaire du client et crédités sur le compte courant professionnel du commerçant.

Selon la SATIM, l'Algérie compte aujourd'hui 36600 TPE déployés auprès des points de vente et agences bancaires.³⁸

- **Types de TPE**
 - **Terminaux de paiement fixes** : ils sont connectés en permanence à une prise électrique. Utilisés pour les paiements « au comptoir » uniquement.
 - **Terminaux de paiement portables** : ils utilisent des technologies Infrarouge, Bluetooth et Wifi pour communiquer à Internet. Ils offrent la possibilité au commerçant de se déplacer avec son lecteur bancaire pour accepter les transactions de ses clients.
 - **Terminaux de paiement mobiles** : comme les terminaux portables et en plus ils sont complètement indépendants et peuvent être transportés partout, même loin du commerce. Ils sont particulièrement utilisés par les commerçants nomades.

3.2.6 Les Cartes Interbancaires (CIB)

Selon la SATIM, 2.909.802 cartes CIB sont en fonction sur le territoire algérien³⁹. « La carte CIB est une carte interbancaire, elle est reconnaissable par le logo CIB de l'interbancarité monétique qui est imprimé sur la carte. On y trouve également le logo et la dénomination de la banque émettrice de la carte.

La carte est équipée d'un micro-processeur appelé communément « puce » qui gère et sécurise les transactions de paiement.

Elle permet à son titulaire appelé « porteur de carte » de régler ses achats auprès de différents commerces tels que les hôtels, les hypermarchés, les supermarchés, les restaurants, les magasins, les superettes, les pharmacies...

C'est un instrument de paiement et de retrait interbancaire domestique qui est accepté chez les commerçants affiliés au réseau monétique interbancaire et sur tous les DAB installés sur le territoire national.

Elle permet également de régler ses factures auprès des grands facturiers »⁴⁰.

Tableau 13: Types de cartes CIB

	Carte CIB classique	Carte CIB Gold
Similitudes	Elles sont proposées aux clients selon les conditions de chaque banque et elles offrent des services de paiement et de retrait interbancaires.	
Différences	Destiné aux clients avec des revenus moyens. avec notamment des plafonds de retrait plus importants selon les seuils fixés par les banques et qui diffèrent d'un pays à l'autre.	Destiné aux clients ayant des revenus plus importants. Elle offre des avantages supplémentaires avec notamment des plafonds de retrait plus importants selon les seuils fixés par les banques et qui diffèrent d'un pays à l'autre.

Source : Réalisé par nos soins à partir des références bibliographiques.

³⁸<https://www.satim.dz/fr/> consulté le 02-12-2021 à 06h25

³⁹<https://www.satim.dz/fr/> consulté le 02-12-2021 à 06h28

⁴⁰<https://www.satim.dz/fr/services-cib/carte-cib.html> consulté le 02-12-2021 à 06h31

3.2.7 Les cartes de paiement

Les cartes de paiement sont un moyen de paiement présenté sous forme de carte plastique. Elles sont équipées d'une bande magnétique et/ou d'une puce électronique délivrées par un établissement de crédit.⁴¹

- *Typologies des cartes de paiement*

Les banques proposent différents types de cartes de paiement

- *Les cartes de paiement et les cartes de retrait*

Sont automatiquement liées à un compte bancaire, chaque titulaire en détient un code confidentiel et les retraits ne peuvent être effectués que si le compte est suffisamment approvisionné.

Les cartes de paiement ou les cartes bleues permettent à la fois de retirer de l'argent auprès des GAB et d'effectuer des achats en ligne.

Les cartes de retrait sont uniquement destinées aux retraits dans les GAB et les DAB.

- *Les cartes de débit et les cartes de crédit*

Les cartes de débit sont des cartes de retraits, elles permettent d'effectuer des retraits auprès des GAB et n'autorisent pas les achats sur Internet ou en magasin.

Les cartes de crédit quant à elles, ce sont des cartes qui permettent de régler des achats, de retirer de l'argent et elles peuvent être adossées à un prêt renouvelable.

- *Les cartes de crédit à débit immédiat et à débit différé*

Avec les cartes à débit immédiat, le montant de l'opération est immédiatement débité sur le compte du client et s'inscrit sur son solde en moins de 48 heures.

Avec les cartes à débit différé, le montant de l'opération est débité le mois suivant selon la date fixée par la banque ; toutes les transactions sont ainsi débitées en une seule fois.

- *Les cartes à autorisation systématique*

Appelées également carte à contrôle de solde, ce sont des cartes de paiement spécifiques qui interrogent le solde du compte du client avant d'accepter la transaction. Si les fonds sont insuffisants, l'opération sera automatiquement rejetée.

- *Les cartes bancaires prépayées*

Ce sont des cartes de paiement classiques dont la particularité est d'être reliée à un compte de monnaie électronique et non pas à un compte courant. Elles permettent donc de disposer d'un fond limité préalablement chargé par virement bancaire, par carte bancaire auprès d'un buraliste ou par une application dédiée.

- *Les cartes bancaires internationales*

Ce sont des cartes de paiement classiques pouvant être utilisées dans le pays de résidence ou à l'étranger. Elles sont généralement assorties de garanties d'assurance et d'assistance pour couvrir leur titulaire lors des voyages à l'étranger.

⁴¹BOUMEDIENE, N, RENAUD, G-B. (2021). *L'impact du digital sur la clientèle des services bancaires cas de la BEA d'Oran*. Vol. 11 (01A), 814-830. <https://www.asjp.cerist.dz/en/downloadArticle/269/11/1/157030> P.823

3.2.8 Le prélèvement bancaire automatique

Il s'agit d'un procédé simple et pratique qui consiste en l'autorisation donnée par le client d'une banque à un organisme (privé ou public) de prendre de l'argent sur son propre compte bancaire. Cette autorisation est formalisée par un contrat fixant les conditions du prélèvement. Le prélèvement automatique est utile lorsqu'il s'agit de régler les abonnements récurrents.

Conclusion

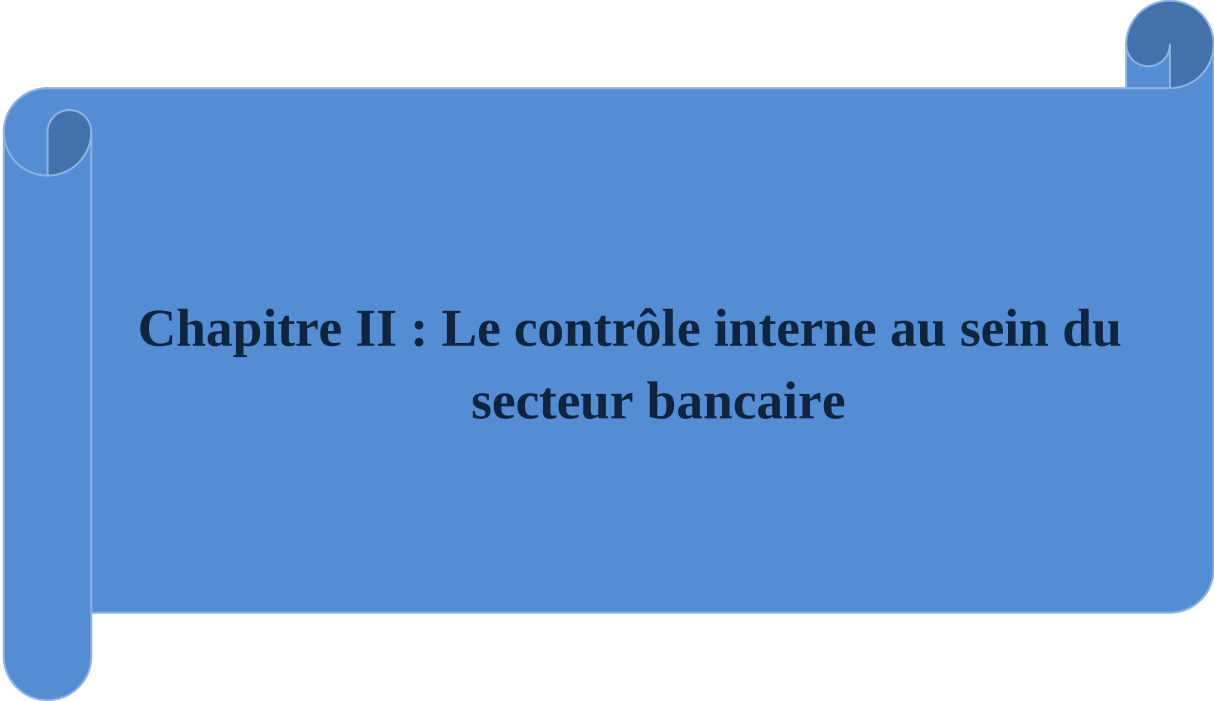
La transformation digitale est donc le processus permettant aux organisations d'intégrer les NTIC digitales au sein de leurs activités à travers plusieurs outils tels que : les sites internet et les applications mobiles...etc et ce afin d'atteindre une multitude d'objectifs en suivant une procédure stratégique répondant à l'exigence de la modernité et de « l'ère digitale » ;

A L'heure actuelle, le digital prend une place indispensable dans le quotidien humain en touchant tous les domaines et les secteurs de la vie y compris le secteur bancaire.

Ce secteur proposant trois (03) activités dites traditionnelles à savoir : la réception des fonds, l'octroi des crédits et la mise en disposition et la gestion des moyens de paiement ; est désormais l'un des secteurs les plus bouleversés par cette transformation digitale qui a donné naissance à une nouvelle génération bancaire à l'exemple des banques en ligne.

Aujourd'hui grâce à l'adoption du digital par les banques, ces dernières offrent à leurs clients un ensemble de moyens ultramodernes, évolués et innovants, en leur permettant d'effectuer les différentes opérations de façon rapide, pratique et rentable à l'exemple des cartes de paiement à l'international.

Depuis quelques années la digitalisation a fait une entrée « timide » au secteur bancaire algérien malgré tous les avantages qu'elle offre; mais de nos jours, on assiste à une évolution digitale de la banque algérienne comme jamais arrivée auparavant !



Chapitre II : Le contrôle interne au sein du secteur bancaire

Introduction

Aujourd'hui et par nécessité, les organisations de tous les secteurs d'activités et les domaines de la vie économique et sociale sont mises à l'épreuve à travers les différents dispositifs de supervision vérificatifs à savoir l'audit et le contrôle qui font généralement l'objet d'une confusion conceptuelle en semblant être similaire l'un à l'autre.

« *L'audit est la procédure de contrôle de la conformité d'une tâche, d'une activité, d'un processus, d'une entreprise.* »⁴² ; à partir de cette définition, on peut déduire que l'audit est conçu comme une procédure de « contrôle du contrôle » autrement dit l'existence de la fonction d'audit repose principalement sur le contrôle interne en ayant pour mission de s'assurer que ce dernier est exercé conformément en posant les questions suivantes :

- le contrôle interne est-il défini ?
- le contrôle interne est-il pratiqué ?
- Le contrôle interne est-il efficace ?

« *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 ;*
- *Doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité. »*⁴³

De ce fait, on constate que l'audit et le contrôle interne ne font pas l'objet d'une similarité mais d'une complémentarité vu que l'audit interne est la fonction chargée d'apprécier l'efficacité de la fonction du contrôle interne au sein d'une organisation mais à noter qu'en pratique l'une vient après l'autre, en premier lieu, le contrôle qui permet d'avoir des pratiques fiables afin que l'audit puisse examiner et communiquer cette fiabilité en second lieu ; ainsi l'importance d'exercer un contrôle interne dans les diverses organisations apparaît, autrement dit en l'absence d'un système de contrôle interne l'audit ne sert qu'à constater les risques.

En faisant référence à notre objet de recherche, il est nécessaire d'étudier ce contrôle interne dans sa nature bancaire qui se résume à la surveillance de tout ce qui se passe en sein d'une banque, l'analyse de la conformité des opérations bancaire et la mesures des risques probables.

C'est pour cela que dans ce présent chapitre, nous ferons en sorte de revenir sur le contrôle interne bancaire avec ses objectifs, ses composants, ses moyens et ses typologies ; et dans une deuxième section de présenter les différents dispositifs du contrôle interne bancaire en Algérie.

⁴²PIGE, B. (2017). Audit et contrôle interne de la conformité au jugement. 4^{ème}ed. EMS. P.53

⁴³RENARD, J. (2012). *Comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne*. Eyrolles. P.05

Section 01 : Le contrôle interne bancaire

Depuis son existence, l'activité bancaire a été mise à l'épreuve suite aux différents risques auxquelles cette activité est exposée, mais la crise financière de 2008 a fait en sorte que les autorités nationales et internationales revoient leurs systèmes de contrôles à travers une nouvelle forme de régulation bancaire d'où le contrôle interne bancaire a pris une forme renouvelée telle qu'on la connaît aujourd'hui avec ses multiples objectifs, ses différents composants ainsi qu'une variété de niveaux d'exécution.

1.1 Définition du contrôle interne bancaire

Dans toute organisation, le premier des outils de prévention et de maîtrise des risques est le contrôle interne ; défini comme suit selon l'institut français de l'audit et du contrôle interne (IFACI): « *Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil, le management et les collaborateurs d'une entité, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs liés aux opérations, au reporting et à la conformité.* »

Cette définition renvoie à certains concepts fondamentaux et met l'accent sur les aspects suivants du contrôle interne :

- il est axé sur la réalisation d'objectifs relevant d'une ou plusieurs catégories – objectifs liés aux opérations, au reporting et à la conformité
- il s'agit d'un processus qui repose sur la mise en œuvre de tâches et d'activités continues. Il constitue un moyen et non une fin en soi
- il est mis en œuvre par des personnes. Il ne repose pas simplement sur un ensemble de règles et de manuels de procédures, de documents et de systèmes
- il est assuré par des personnes œuvrant à tous les niveaux de l'organisation
- il permet à la direction générale et au conseil d'obtenir une assurance raisonnable et non une assurance absolue

Il est adaptable à la structure de toute entité. Il offre une certaine souplesse d'application pour l'ensemble de l'entité ou une filiale, une division, une unité opérationnelle ou un processus métier en particulier.⁴⁴

En adaptant le contrôle interne au secteur bancaire à partir des aspects cités ci-dessus, le comité de Bâle sur le contrôle interne dans son écrit publié en 1998 « Cadre pour les systèmes de contrôle interne dans les organisations bancaires » définit le contrôle interne bancaire comme « *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*

⁴⁴<https://www.ifaci.com/audit-contrôle-interne/metiers-de-l'audit-contrôle-interne/> consulté le 08/02/2022

efficace et d'en surveiller en permanence l'efficacité; il importe toutefois que chacun y participe activement »⁴⁵.

1.2 Les objectifs du contrôle interne bancaire

« Enoncées pour la première fois par le COSO 1, reprises ultérieurement dans les normes professionnelles de l'audit interne (N.2120.A1), quatre conditions encadrent le contrôle interne et froment autant de règles à respecter par tous et quelque soit le niveau hiérarchique. Un contrôle interne bien conçu doit permettre de veiller à :

- *La fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles ;*
- *L'efficacité et l'efficience des opérations ;*
- *La protection du patrimoine ;*
- *Le respect des lois, règlements et contrats »⁴⁶*

Donc le dispositif de contrôle interne bancaire doit permettre l'atteinte des objectifs suivants :

- **La fiabilité des informations**

Le contrôle interne met l'accent sur la fiabilité des informations recueillis, traitées et communiquées notamment les informations financières dû d'une part à l'importance que présentent ces dernières au sein d'une banque pour maintenir une procédure financière et comptable fiable sous forme d'états synthétiques reflétant l'image fidèle à la réalité financière de la banque et d'une autre part aux scandales financiers qu'a vécu le secteur bancaire durant les dernières années tant qu'à l'échelle nationale qu'internationale.

- **L'optimisation et l'efficacité des opérations**

Le contrôle interne bancaire permet de s'assurer que les moyens de la banque sont exploités de façon optimale suivant sa politique et sa stratégie d'une part et d'une autre, il permet d'identifier les insuffisances de l'organisation au sein de la banque et dans l'exécution de ses différentes activités.

- **La protection du patrimoine**

Le contrôle interne bancaire a comme objectif principal la protection du patrimoine de la banque, autrement dit la protection de son actif en maitrisant l'ensemble des activités bancaires par l'optimisation et l'accélération des flux de cette dernière à coté de la préservation de son image de tout incident pouvant la détruire.

- **La conformité aux lois et règlements en vigueur**

Le contrôle interne bancaire doit s'assurer que la conduite de l'activité bancaire est conforme aux lois et aux réglementations telles que les codes d'éthique, les différentes normes édictée par les organes concernés tels que la commission bancaire et le règlement interne de la banque en suivant les instructions de la direction générale.

⁴⁵Comité de Bâle sur le contrôle interne. (septembre 1998). Cadre pour les systèmes du contrôle interne dans les organisations bancaires. Bâle. <https://www.bis.org/publ/bcbs40fr.pdf> consulté le 08/02/2022

⁴⁶RENARD. J. (2012). *Comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne*. Eyrolles. P.27

Le comité de Bâle sur le contrôle interne répartit les principaux objectifs du contrôle interne bancaire en trois (03) catégories⁴⁷, comme suit :

Tableau 14 : Les objectifs du contrôle interne bancaire

Catégorie	Objectifs
Les objectifs de performance	Liés à l'efficacité et l'efficience 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 efficience et intégrité à la réalisation des objectifs, sans occasionner des coûts imprévus ou excessifs ni privilégier d'autres intérêts (tels que ceux d'un employé, d'un fournisseur ou d'un client) que ceux de la banque.
Les objectifs d'information	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 suffisantes pour que leurs bénéficiaires puissent s'y référer pour fonder leurs décisions. Le terme fiable, tel qu'il s'applique aux états financiers, se rapporte à la préparation de documents établis sur une base sincère à partir de principes et règles comptables exhaustifs et bien définis.
Les objectifs de conformité	Garantissent que toute l'activité bancaire est conforme aux lois, réglementations 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.

Source : Réalisé par nos soins à partir de l'écrit du comité de Bâle.

Il est à noter que l'ensemble de ces objectifs sont réalisés sous le respect des principes du contrôle interne qu'on présente dans le tableau suivant :

Tableau 15 : Les principes du contrôle interne

Principe de séparation des tâches	Ce principe consiste à la délimitation des responsabilités de la structure organisationnelle de la banque en fonction de définir les tâches de façon précise pour chaque membre.
Principe d'indépendance	Ce principe consiste à l'atteinte des objectifs du contrôle interne qui doit se faire indépendamment des méthodes, des procédés et des moyens de la banque.
Principe de supervision	Ce principe consiste en l'assurance des responsables de chaque service que les contrôles sont effectués et que les anomalies détectées sont suivies par des corrections.

⁴⁷Comité de Bâle sur le contrôle interne. (septembre 1998). Cadre pour les systèmes du contrôle interne dans les organisations bancaires. Bâle. <https://www.bis.org/publ/bcbs40fr.pdf> consulté le 08/02/2022

Principe de la conservation des actifs	Ce principe consiste à la protection des actifs de deux risques principaux à savoir : le risque de détournement (non-détention de l'actif) et le risque de dégradation (perte de valeur).
---	---

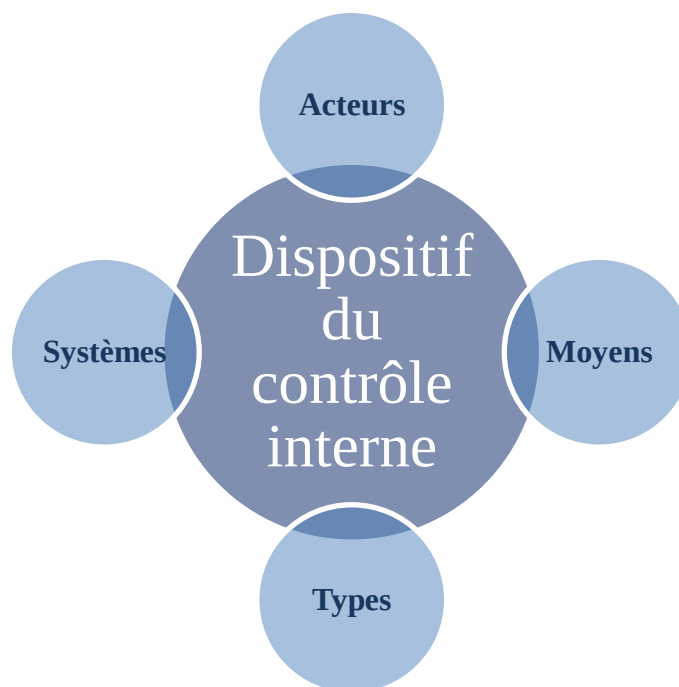
Source : Réalisé par nos soins à partir des références bibliographiques

1.3 Les éléments composants le dispositif du contrôle interne bancaire

Le dispositif de contrôle interne bancaire est composé principalement des quatre (04) éléments suivants :

- les acteurs du dispositif de contrôle interne;
- les moyens du dispositif de contrôle interne;
- les types du dispositif de contrôle interne ;
- les systèmes du dispositif de contrôle interne.

Figure 3: Les éléments du dispositif de contrôle interne bancaire



Source : réalisée par nos soins à partir des références bibliographique

1.3.1 Les acteurs du contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne est composé d'un ensemble d'acteurs ayant des rôles distincts, tout en gardant un lien extrêmement étroit par nature et par obligation. Ils sont au nombre de neuf (09).

Figure 4 : Les acteurs du contrôle interne et leurs rôles

Le conseil d'administration	• Apprécie les risques évalués et les dispositifs envisagés
Le comité d'audit	• Assure une surveillance du système mis en place
La direction générale	• Impluse, coordonne et surveille
L'audit interne	• Evalue le fonctionnement pour en déceler les lacunes
Le personnel	• S'approprie le contrôle interne dans leur poste de travail et le font vivre.
Les contrôleurs internes	• Assistent les responsables opérationnels pour veiller à la cohérence et évaluer périodiquement pour mettre à jour.
Le risk manager	• Définit la politique de risques, en établit la cartographie et la tient à jour en allertant en cas de nouveaux risques.
Les organismes de contrôle	• Veillent au respect de la réglementation .
Les organismes professionnels	• Contribuent à la sensibilisation et à la formation.

Source : Réalisée par nos soins à partir de l'ouvrage « *comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne* »⁴⁸

En passant au secteur bancaire, les catégories d'acteurs du dispositif de contrôle interne restent les mêmes avec l'ajustement de leurs rôles à la structure bancaire :

- **Le conseil d'administration**

Le conseil d'administration d'une banque est chargé de la fixation de la stratégie bancaire et la mise en place d'un système de contrôle interne en présentant les objectifs qu'il souhaite atteindre tout en expliquant la démarche à entreprendre en fonction des risques qu'il est prêt à prendre.

- **Le comité d'audit**

Le comité d'audit d'une banque est chargé de superviser le système de contrôle interne en examinant la qualité et l'efficacité de ce dernier ainsi qu'il est tenu de faire des recommandations aux responsables de chaque service afin de corriger les erreurs, réduire les risques et améliorer la qualité de ce système.

⁴⁸RENARD. J. (2012). *Comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne*. Eyrolles. P.49

- ***La Direction Générale***

La Direction Générale de la banque est chargée d'une part, de la mise en œuvre d'un système de contrôle interne afin de réaliser les objectifs de la banque fixés par le conseil d'administration et d'une autre part, de définir les responsabilités de ce système de contrôle en ayant un rôle imminent, car elle prend en charge la supervision et la conception du dispositif de ce dernier.

- ***L'audit interne***

L'audit interne ; spécialiste du contrôle interne au sein des banques est chargé d'évaluer le fonctionnement du contrôle interne bancaire en réalisant des missions périodiques en fonction des risques pour exprimer des recommandations concrètes aux responsables afin d'améliorer la qualité du contrôle interne. Il participe également à l'élaboration du système de contrôle interne mais il n'est en aucun cas responsable de la mise en place et du fonctionnement de son dispositif.

- ***Le personnel***

Le personnel de la banque détient également un rôle très important à jouer sur la scène du contrôle interne vu que chaque employé est responsable de la maîtrise des activités qu'il exerce à l'égard du post qu'il occupe compte tenu des objectifs qui lui sont fixés par ses supérieurs et cela par le respect des règles et procédures internes, du code de conduite, des lois et réglementations en vigueur permettant à la banque d'atteindre une haute maîtrise de ses activités.

- ***Les contrôleurs internes***

Existants dans les établissements bancaires et récemment dans les autres organisations, les contrôleurs internes exercent auprès des responsables opérationnels de haut niveau en leurs apportant conseil et assistance sans pour autant les déresponsabiliser, veillent à la cohérence des dispositifs mis en place, contribuent activement à la mise en place des recommandations de l'audit interne, procèdent à l'évaluation périodiques du système en place et déduisent les actions à entreprendre et ils participent également à la formation et à la sensibilisation du personnel.

- ***Le risk manager***

Le risk manager agit directement sur le contrôle interne bancaire et les choix qui sont faits dans ce domaine en identifiant les risques, en définissant leur politique et en élaborant leur cartographie, comme il a pour rôle de rendre compte à la Direction Générale et au comité d'audit sur le traitement des risques majeurs et sur l'évolution du système de gestion des risques.

- ***Les organismes de contrôle***

Considérés comme indispensables pour les activités réglementées notamment l'activité bancaire. Les organismes de contrôle (à l'exemple de la commission bancaire en Algérie) ont pour rôle principal la supervision et le contrôle du secteur et la veille au respect des lois et réglementations en matière de contrôle interne.

- ***Les organismes professionnels***

Les organismes professionnels jouent un rôle essentiel dans la sensibilisation et la formation des acteurs. A l'exemple de l'IFACI.

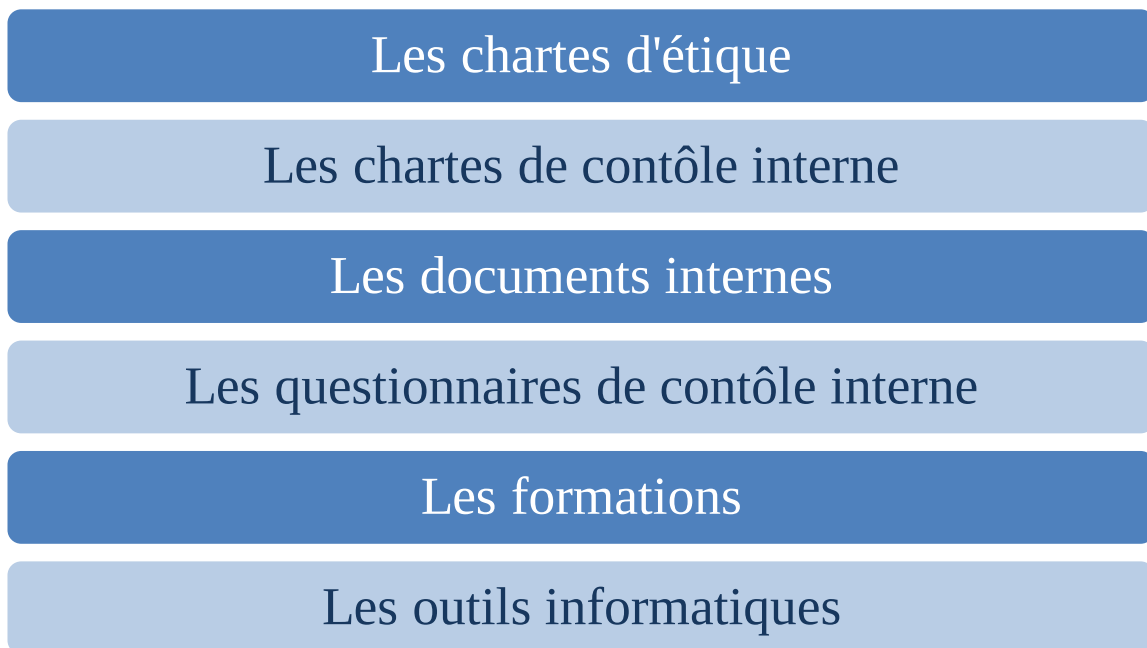
En plus de ces 09 acteurs habituels, il ne faut pas négliger les autres acteurs extérieurs, principalement :

L'audit externe auquel le conseil d'administration fait recours à savoir l'audit externe légal ou contractuel, qui a pour mission l'appréciation de la qualité du contrôle interne bancaire et de son efficacité en constatant les anomalies et les erreurs commises par celui-ci afin d'en recommander objectivement des solutions rédigées dans un rapport d'audit présenté au conseil.

1.3.2 Les moyens du dispositif de contrôle interne bancaire

Le dispositif de contrôle interne bancaire utilise plusieurs moyens parmi lesquels nous citons les suivants :

Figure 5 : Les moyens du dispositif de contrôle interne bancaire



Source : réalisée par nos soins à partir de l'ouvrage « *comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne* »⁴⁹

- **Les chartes d'éthique**

L'éthique joue un rôle important dans la qualité de l'environnement de contrôle interne bancaire, c'est pour cela que l'existence des chartes d'éthique est recommandée pour assurer la bonne conduite de l'établissement bancaire. Celles-ci, décrivent les valeurs de comportement et de professionnalisme auxquelles se réfèrent les banques dans toutes ses directions opérationnelles et fonctionnelles. Autrement dit dans tous les services qui élaborent et maintiennent le contrôle interne.

⁴⁹RENARD. J. (2012). *Comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne*. Eyrolles. P.42

• Les chartes de contrôle interne

Outil de communication, généralement approuvé par le comité d'audit qui possède parfois sa propre charte ; elles peuvent être subdivisées en un certain nombre de chartes annexes selon les fonctions à condition de l'existence d'une charte centrale servant de référence.

Utilisées dans le domaine bancaire où elles relèvent le souci de conformité en ayant pour rôle :

- « favorisent l'intégration dans la culture de l'organisation en permettant de communiquer sur le sujet ;
- définissent la terminologie et les frontières, évitant ainsi contresens et confusion ;
- précisent le rôle de chacun dans le domaine, en particulier : managers, contrôleurs internes, risk manager, auditeurs internes, comité d'audit ;
- précisent la granularité du contrôle interne, c'est-à-dire le niveau de détail auquel on souhaite se situer, étant entendu qu'il peut varier selon les fonctions et les niveaux hiérarchiques ;
- explicitent la relation objectifs/cartographie des risques/ dispositifs de contrôle interne et rappellent les principaux dispositifs à prendre en considération ;
- informent sur les procédures d'évaluation. »⁵⁰

• Les documents internes

Les documents internes bancaires (manuels, documentation...) sont des moyens dans lesquels on peut puiser des informations, des directives... ; ils sont trop souvent établis en fonction des événements et pas toujours portés à la connaissance du plus grand nombre de façon rationnelle.

• Les questionnaires de contrôle interne

Les questionnaires de contrôle interne bancaire ont pour but d'explorer toutes les dimensions d'une activité, d'un processus, d'une fonction ; d'en déceler les insuffisances ou d'en constater la bonne maîtrise. Ils constituent donc, un outil d'aide à l'identification du dispositif d'un contrôle interne bancaire adéquat.

Ils sont de formes multiples, correspondent à des critères de classement variés et utilisent différentes méthodes qui visent à faire une observation complète de l'activité et à être en mesure de définir les risques spécifiques et résiduels donc de s'interroger sur les dispositifs de contrôle interne à mettre en place ou à améliorer.

• Les formations

La formation d'un personnel compétant avant toute opération de lancement, d'aménagement ou de refonte du contrôle interne bancaire contribue à l'efficacité des ressources, la facilité d'implantation et de pérennité du contrôle interne et l'appréciation des risques majeurs de la banque. Ces formations peuvent prendre plusieurs formes par exemple : les stages, les formations spécialisées.

• Les outils informatiques

Les outils informatiques sont évidemment très présents dans toute la structure de la banque et sont souvent des outils spécifiques, dimensionnés en fonction des services. Au niveau du

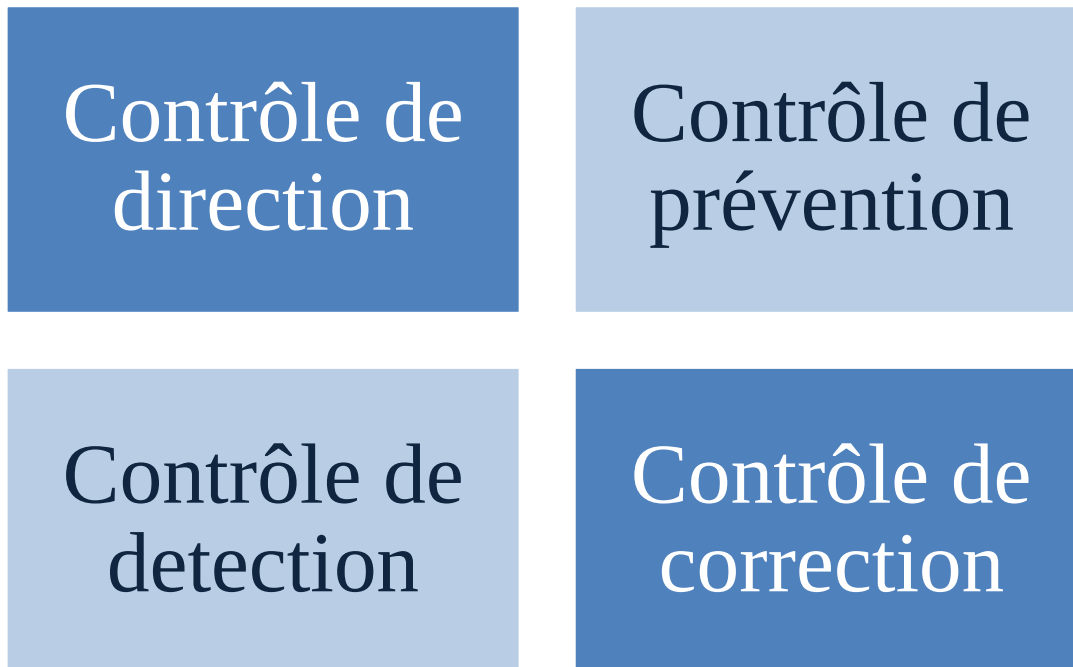
⁵⁰RENARD. J. (2012). *Comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne*. Eyrolles. P.43

contrôle interne où les besoins sont relativement simples, ces outils ne sont pas complexes car se sont des outils d'auto-évaluation du contrôle interne ou destinés à construire une cartographie.

1.3.3 Les types du dispositif de contrôle interne

On distingue plusieurs types de contrôle interne bancaire, parmi lesquels on cite les suivants :

Figure 6 : Les types du dispositif de contrôle interne



Source : Réalisée par nos soins à partir des références bibliographiques.

- **Contrôle de direction**

Les banques utilisent ce type de contrôle dans le but d'orienter le comportement et les décisions de sa direction d'une part et d'une autre d'organiser ses politiques et ses activités.

- **Contrôle de prévention**

Les banques utilisent ce type de contrôle dans le but d'éviter ou de réduire le maximum possible les risques à savoir : les erreurs probables, les fraudes, le détournement d'argent et tout type d'irrégularités.

- **Contrôle de détection**

Les banques utilisent ce type de contrôle dans le but d'identifier les erreurs et les irrégularités afin de leur attribuer les solutions et les corrections appropriées.

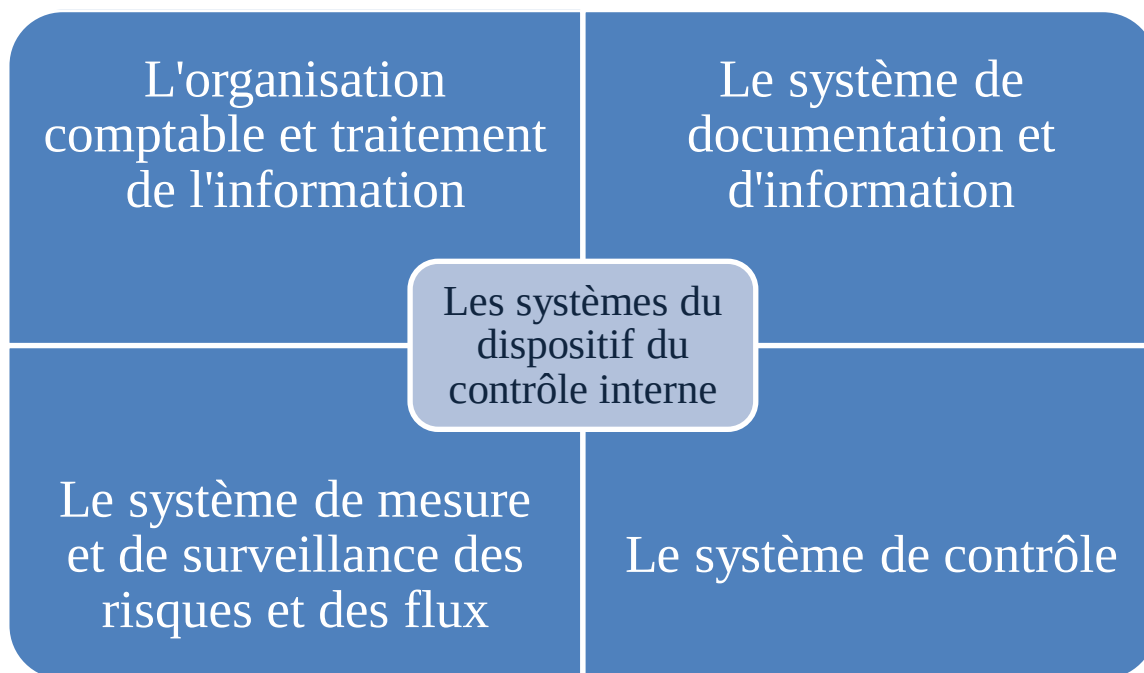
- **Contrôle de correction**

Les banques utilisent ce type de contrôle dans le but de neutraliser les failles du système de contrôle interne et constituer une approche de remplacement permettant de réduire l'exposition aux risques.

1.3.4 Les systèmes du dispositif du contrôle interne

Un dispositif de contrôle interne efficace est composé essentiellement de quatre (04) systèmes en relation et en interactions permanentes.

Figure 7 : Les systèmes composant le dispositif de contrôle interne



Source : Réalisée par nos soins à partir des références bibliographiques.

1.3.4.1 L'organisation comptable et traitement de l'information

Dans le milieu bancaire, la banque doit faire en sorte que son organisation comptable assure sa fonction d'outil d'information financière, obligatoire et à valeur juridique.

Le système d'informations est un système qui réunit des informations de tout type concernant un même domaine afin de les organiser avant diffusion. Il désigne à la fois ces informations et les équipements qui permettent de les obtenir.

Dans la banque, le système d'informations bancaire réunit toutes les informations (financières, comptables...) issues de tous les services et relatives à toutes les activités bancaires recueillies par les équipements (ordinateurs, logiciels...) afin de les regrouper, les traiter et les diffuser aux collaborateurs concernés.

1.3.4.2 Le système de documentation et d'informations

C'est un ensemble de documents de natures différentes ; structuré et organisé et qui formalise l'organisation de l'établissement bancaire.

Il est composé principalement de :

- Procédures : écrites de façon simple et compréhensible, mises à jour régulièrement et qui doivent être disponibles pour chaque personne concernée.
- Fiches techniques : documents qui décrivent comment et avec quoi réaliser une tâche.
- Documents complémentaires : ils regroupent tous les documents internes ou externes nécessaires à la bonne organisation de la banque et les documents annexes des procédures.

1.3.4.3 Le système de mesure et de surveillance des risques et des flux

C'est un système qui permet la mesure et la surveillance de la survenance des risques menaçant l'activité bancaire. Répartis selon la Banque d'Algérie dans le règlement N°2011-08 du 28 Novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers en neuf (09) catégories.

Tableau 16: Les types de risques bancaires

Type de risques	Définition et présentation
De crédit	Traduit la défaillance possible d'un emprunteur, d'un émetteur d'obligations ou d'une contrepartie dans une transaction financière. ⁵¹
De concentration	Il décrit le niveau de risque du portefeuille d'une banque découlant de sa concentration sur une seule contrepartie, un seul secteur ou un pays.
De taux d'intérêt global	C'est le risque encouru en cas de variation défavorable des taux d'intérêts sur la situation financière d'une banque. C'est le risque le plus délicat à gérer du fait de l'existence de nombreux taux d'intérêts différents.
De règlement	C'est le risque encouru, notamment dans les opérations de change. Il comprend le risque de règlement contrepartie (risque de défaillance de la contre partie) et le risque de règlement livraison (risque de non livraison de l'instrument).
De marché	C'est le risque de pertes qui peut résulter de la fluctuation des prix des instruments négociés sur un marché. Le risque peut porter sur le cours des actions et des matières premières, les taux d'intérêts, les taux de change...
De liquidité	C'est le risque de ne pas pouvoir faire face à ses engagements, ou de ne pas pouvoir dénouer ou compenser une position, en raison de la situation du marché, dans un délai déterminé et à un coût raisonnable.
Juridique	C'est le risque de tout litige avec une contrepartie résultant de toute imprécision, lacune ou insuffisance d'une quelconque nature susceptible d'être imputable à la banque ou à l'établissement financier au titre de ses opérations.
De non-conformité	C'est le risque de sanction judiciaire, administrative ou disciplinaire, de perte financière significative ou d'atteinte à la réputation qui naît du non-respect des dispositions propres aux activités bancaires ou financières qu'elles soient législatives, réglementaires ou qu'il s'agisse de normes professionnelles et déontologiques, ou d'instructions de l'organe exécutif ⁵² prises notamment en application des orientations de l'organe délibérant ⁵³ .
Opérationnel	C'est le risque résultant d'une inadaptation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des événements extérieurs. Il inclut les risques de fraude interne et externe.

Source : Réalisé par nos soins à partir des références bibliographiques.

⁵¹ GODLEWSKI, C, HULL, J, MERLI, M. (2007). Gestion des risques et institutions financières. Pearson Education P229

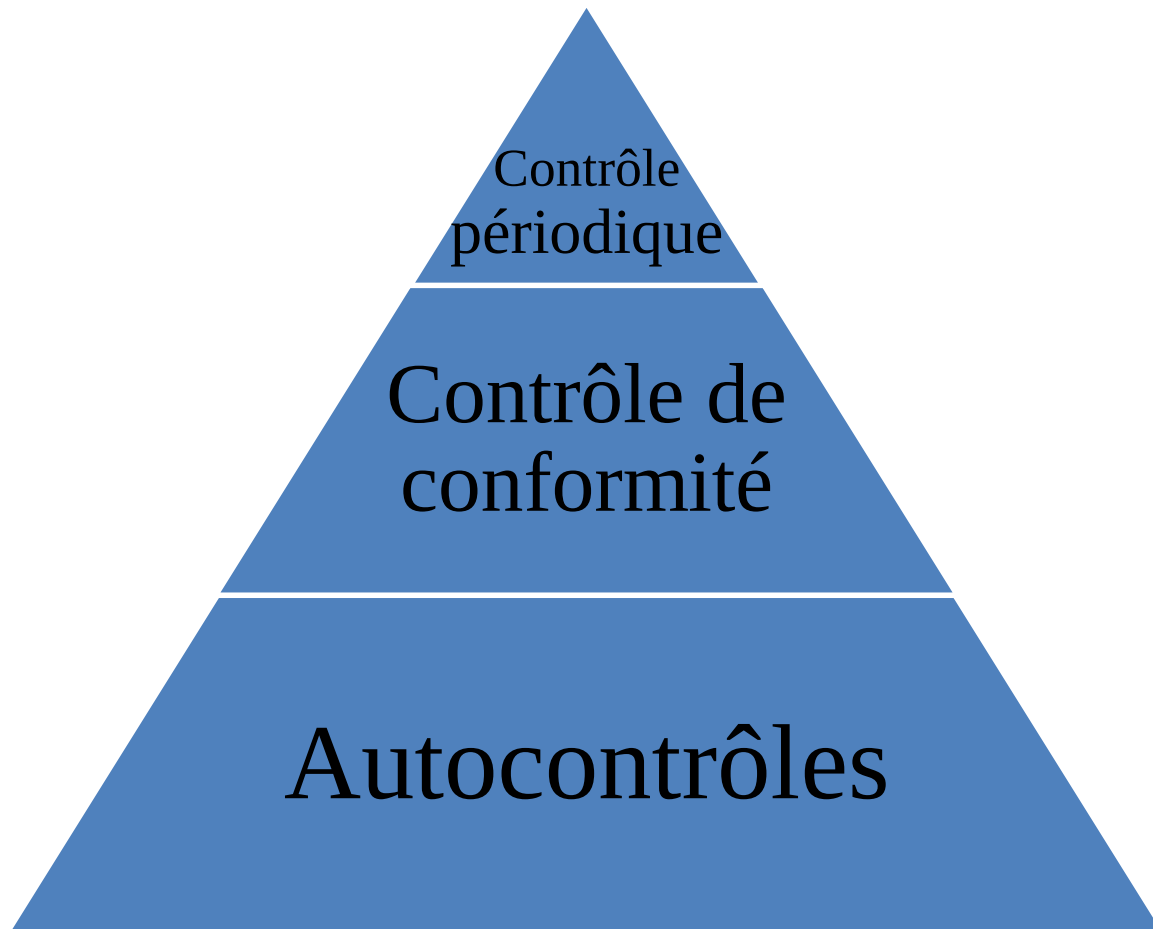
⁵² Organe exécutif : Il regroupe l'ensemble des personnes chargées de la détermination effective de l'orientation de l'activité de la banque. (AMROUCHE, R. (2004). P.101)

⁵³ Organe délibérant : le conseil d'administration ou le conseil de surveillance. (AMROUCHE, R. (2004). P.100)

1.3.4.4 Le système de contrôle

C'est un système qui permet le contrôle et la supervision de l'activité au sein des banques. Il comprend des contrôles répartis sur trois (03) niveaux.

Figure 8 : Les niveaux du contrôle permanent



Source : Réalisée par nos soins à partir des références bibliographiques.

Contrôle permanent

Le contrôle permanent permet à la banque d'effectuer des contrôles au quotidien, « réalisé par les opérationnels et leur hiérarchie dans le cadre du traitement des opérations ; par le contrôle interne (deuxième niveau), la gestion des risques et le contrôle de la conformité ».⁵⁴

Il est assuré sur trois (03) niveaux :

- ***Au premier niveau: (Autocontrôles)***

Les contrôles sont constitués de bonnes pratiques, d'autorisations préparées et d'autocontrôles sélectionnés pour assurer la bonne régularité et la bonne fin des opérations. Ils s'agissent, d'autocontrôles exercés sous forme de contrôles indépendants effectués par d'autres opérationnels (middle office et back office, contrôles croisés...) ou sous forme de

⁵⁴MADERS, H-P, MASSELIN, J-L, FRATTA, H. (2015). *Auditeur interne et contrôleur permanent*. EYROLLES

contrôles hiérarchiques effectués par l'encadrement qui assurent le management opérationnels des contrôles de premier niveau.

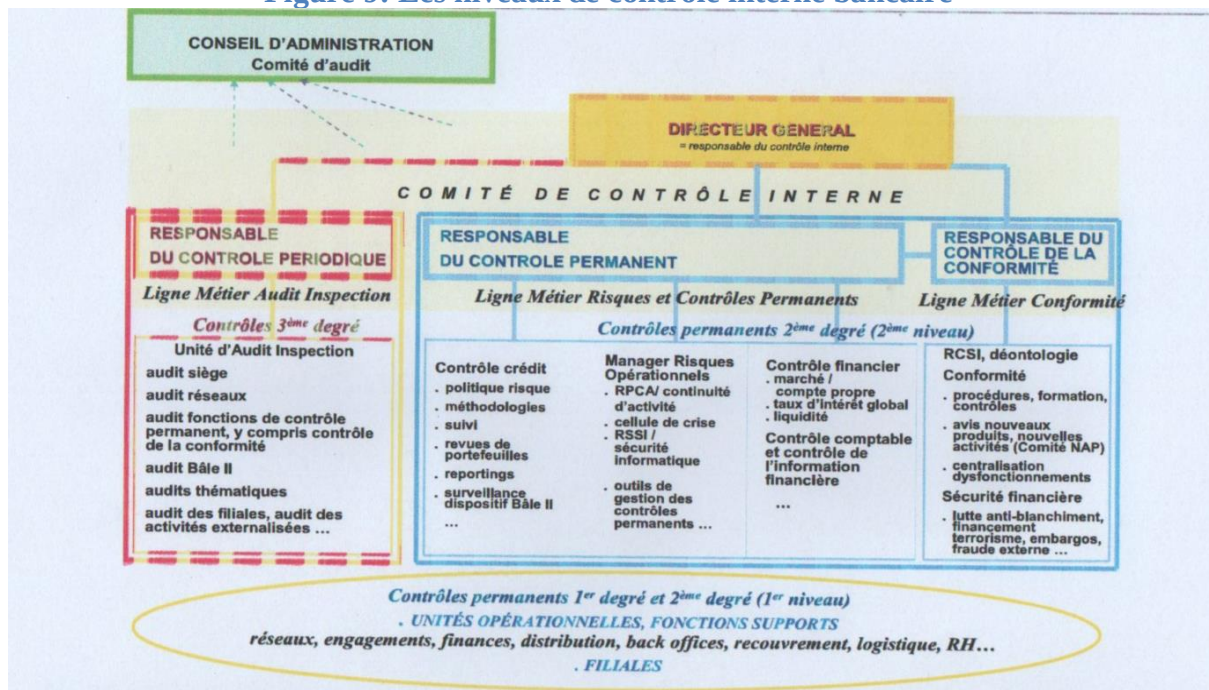
- **Au deuxième niveau : (Contrôle de conformité)**

Les contrôles du deuxième degré permettent de vérifier la conformité, la sécurité et la validation des opérations réalisées, ainsi que le respect des autres diligences liées à la surveillance des risques de toute nature qui leurs sont associés. Ces contrôles portent sur l'ensemble des directions de la banque et sont exercés par des fonctions de contrôle permanent indépendantes de l'entité. Ils sont effectués soit sur les procédures dans l'objectif de tenir à disposition des managers opérationnelles, de la direction et de la gouvernance une photo d'ensemble du fonctionnement du dispositif du contrôle interne bancaire ; soit sur les opérations elles-mêmes dans l'objectif de permettre à la fonction qui l'exerce d' « escalader », si nécessaire, les décisions à un niveau supérieur de la banque.

- **Au troisième niveau (Contrôle périodique)**

Le contrôle périodique recouvre les vérifications ponctuelles exercées par l'unité d'audit-inspection indépendante au sein de la banque c'est-à-dire qu'il est « assuré par l'audit interne qui conduit des missions d'investigation dans tout domaine, résultant soit du plan d'audit, soit d'une demande de la direction générale ou d'un responsable opérationnel ou fonctionnelle soit de son auto saisine ; qui évalue le dispositif de contrôle permanent du groupe; qui évalue la bonne mise en œuvre des stratégies définies par le groupe ; plus généralement, qui formule toute recommandation permettant d'améliorer le fonctionnement de l'entreprise »⁵⁵

Figure 9: Les niveaux de contrôle interne bancaire



Source : Rabia Partners. Risques et contrôle interne. ABEF.dz.

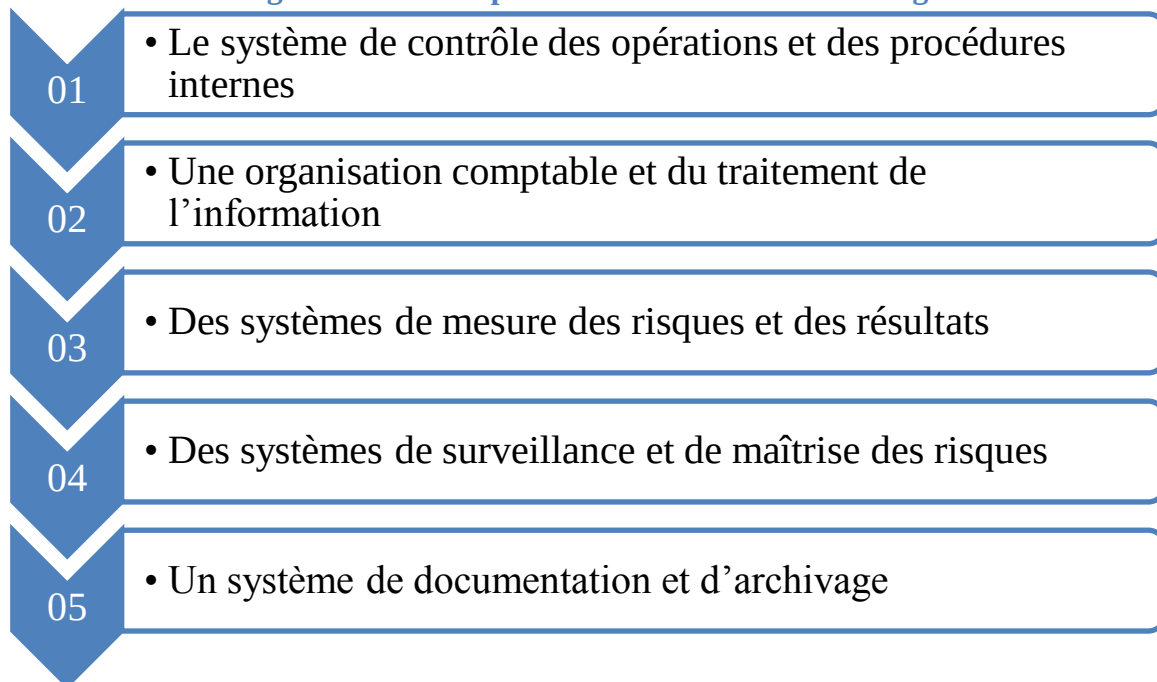
<https://www.abefdz.org/abef/sites/default/files/3.pdf> P.53

⁵⁵MADERS, H-P, MASSELIN, J-L, FRATTA, H. (2015). Auditeur interne et contrôleur permanent. EYROLLES

Section 02 : Le dispositif de contrôle bancaire algérien

Sachant que le contrôle interne s'applique à l'ensemble des structures et activités. Les banques et les établissements financiers doivent mettre en place un contrôle interne en adaptant les dispositifs prévus par le règlement n°2011-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et des établissements financiers ; à savoir :

Figure 10 : Les dispositifs du contrôle bancaire algérien



Source : Réalisée par nos soins à partir du règlement n°2011-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et des établissements financiers. Bank of Algeria. <https://www.bank-of-algeria.dz/pdf/reglements2011/reglement201108.pdf>.

✓ Nous allons donc en faire la présentation ci-après :

2.1 Le système de contrôle des opérations et des procédures internes

Il comprend principalement :

- **Un contrôle permanent** de la conformité, de la sécurité et de la validation des opérations réalisées, ainsi que du respect de toutes orientations, instructions, procédures internes et diligences arrêtées par la banque, notamment celles liées à la surveillance des risques associés aux opérations ;
- **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.

Tableau 17 : Comparaison entre le contrôle périodique et le contrôle permanent du système de contrôle des opérations et des procédures internes

Critère de comparaison	Contrôle permanent	Contrôle périodique
Distinctions		
Les responsables de la réalisation	Réalisé par des agents au niveau des services centraux et locaux exclusivement dédiés à cette fonction et d'autres agents exerçant des activités opérationnelles ;	Réalisé par des agents dédiés autres que ceux assurant le contrôle permanent ;
L'intégration dans la structure	Doit être intégré dans l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune de leurs activités et implantations ;	Doit s'appliquer à l'ensemble de la banque et ses activités,
L'indépendance	Ses dispositifs doivent fonctionner de manière indépendante par rapport aux unités opérationnelles à l'égard desquelles ils exercent leurs missions.	Les agents l'exerçant disposent de la capacité d'exercer leurs missions de manière indépendante à l'égard des entités qu'ils contrôlent grâce à un rattachement hiérarchique du plus haut niveau.
Les objectifs	Il doit s'assurer de la stricte indépendance entre les unités chargées de l'engagement des opérations et les unités chargées de leur validation, en particulier comptable, et de leur règlement, ainsi que du suivi des instructions ou des orientations liées à la surveillance des risques.	Les moyens qui lui sont affectés doivent être suffisants pour mener un cycle d'investigations de l'ensemble des activités et implantations sur un nombre d'exercices aussi limité que possible.
Le programme de mission	-	Un programme de ses missions, à remettre à l'organe délibérant doit être établi au moins une fois par an en intégrant les objectifs annuels en matière de contrôle interne fixés par l'organe exécutif et l'organe délibérant. Le responsable de ce contrôle rend compte de l'exercice de sa mission au moins une fois par an à l'organe délibérant et au comité d'audit
Similitudes		
Le compte rendu des missions	Les responsables du contrôle permanent et du contrôle périodique rendent compte de l'exercice de leur mission à l'organe exécutif. Ils rendent compte également à l'organe délibérant à sa demande ou à celle de l'organe exécutif et, s'il existe, au comité d'audit.	
Mise à jour des dispositifs	Les dispositifs du contrôle permanent et du contrôle périodique doivent être réexaminés régulièrement afin de s'assurer de leur efficacité notamment avec l'évolution de l'activité, les fluctuations du marché, les changements de l'environnement...	

Source : Réalisé par nos soins à partir du règlement n°2011-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et des établissements financiers

2.2 L'organisation comptable et du traitement de l'information

Les banques doivent respecter les dispositions législatives et réglementaires relatives au système comptable et financier et notamment les règlements du conseil de la monnaie et du crédit et les instructions de la Banque d'Algérie. Elles peuvent être résumées comme suit :

- Toute information comprise dans les comptes et états financiers de la banque doit garantir l'existence d'une piste d'audit ;
- Les soldes qui figurent dans les états financiers doivent se raccorder, par voie directe ou par regroupements, aux postes et sous postes du bilan, du hors bilan et du compte de résultats et aux informations issues de la comptabilité contenues dans l'annexe.
- Le solde d'un compte peut être raccordé par éclatement, à condition de pouvoir justifier le respect des règles adéquates de sécurité et de contrôle, et sous réserve que la banque soit en mesure de décrire la méthode utilisée.
- 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 ces derniers doit être contrôlable, notamment à partir du détail des éléments qui le composent.
- Les informations autorisées sous forme statistique, doivent être vérifiables.

Le contrôle de l'exhaustivité, de la qualité et de la fiabilité de cette organisation comptable se fait par :

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

Concernant les systèmes d'informations, ils sont soumis à des contrôles permettant de s'assurer que :

- 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.⁵⁶

⁵⁶ Articles 31...36 du règlement n°2011-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et des établissements financiers. Bank of Algeria. <https://www.bank-of-algeria.dz/pdf/reglements2011/reglement201108.pdf>.

2.3 Les systèmes de mesure des risques et des résultats

Les banques et les établissements financiers doivent évaluer régulièrement les résultats de leurs opérations et mettre en place des systèmes de mesure et d'analyse des risques en les adaptant à la nature et au volume de leurs opérations afin d'appréhender de manière transversale et prospective l'analyse et la mesure des risques de différentes natures aux quels ces opérations les exposent. Ces systèmes doivent permettre de disposer d'une cartographie des risques encourus à raison de facteurs tant internes qu'externes.

Conformément aux articles du règlement n°2011-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et des établissements financiers⁵⁷, ces systèmes de mesure se résument comme suit :

Tableau 18 : Les systèmes de mesure des différents risques bancaires

Type de risques	Système de mesure
De crédit	Mettre en place un système de mesure de risques de crédit permettant aux banques ; d'identifier, de mesurer et d'agréger les risques qui ressortent de l'ensemble des opérations de bilan et hors bilan pour lesquelles elles encourent un risque de contrepartie ou de concentration.
Interbancaires	Mettre en place un dispositif de fixation et de mesure de la répartition des encours de prêts et d'emprunts interbancaires. Il comprend un ensemble de limites, un système d'enregistrement et de traitement des informations permettant d'obtenir, pour chaque contrepartie, une centralisation des prêts consentis et des emprunts contractés, enfin des procédures de suivi et de contrôle des limites fixées.
De liquidité	Mettre en place un dispositif d'identification, mesure et gestion du risque de liquidité qu'encours les banques. Il repose notamment sur : la détermination d'une politique générale de gestion de la liquidité et de tolérance au risque de liquidité, sur l'établissement de prévisions, sur le recensement des sources de financement, sur un ensemble de limites assorties de systèmes de mesure, de surveillance et d'alerte, enfin sur l'élaboration de scénarios de crise régulièrement mis à jour.
De taux d'intérêt global	Mettre en place un système d'information interne permettant d'appréhender l'exposition des banques au risque de taux d'intérêt global, d'assurer son suivi et de prévoir les correctifs éventuellement nécessaires.
De règlement	Mettre en place un système de mesure qui doit permettre aux banques de veiller sur l'appréhension des différentes phases du processus de règlement.
De marché	En plus de l'enregistrement quotidiens de toutes les opérations de change effectuées, les banques doivent mettre en place des systèmes leur permettant le calcul du résultat de leur opérations sur leur portefeuilles de négociation mesurer leur exposition au risque de change par devise et pour l'ensemble des devises, et calculer leurs résultats ; apprécier les risques de règlement contrepartie et de règlement livraison sur leurs opérations de change ou sur instruments financiers ; évaluer le risque de variation de prix de tout instrument financier qu'ils détiennent.

Source : réalisé par nos soins à partir du règlement N°2011-08 du 28 novembre 2011.

⁵⁷Articles 37-53du règlement N°2011-08 du 28 Novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et des établissements financiers. Bank of Algeria. <https://www.bank-of-algeria.dz/pdf/reglements2011/reglement201108.pdf> consulté le 13/12/2021.

2.4 Les systèmes de surveillance et de maîtrise des risques

Les banques et les établissements financiers doivent mettre en place des systèmes de surveillance et de maîtrise de l'ensemble des risques menaçant l'activité bancaire. Ces derniers doivent comporter un dispositif de limites globales internes et dans le cas échéant des limites opérationnelles au niveau des différentes entités (directions, agences, succursales).

L'ensemble de ces limites doivent être cohérentes entre elles ainsi qu'avec les systèmes de mesure des risques en place et elles doivent être revues et mises à jour autant de fois que nécessaire par l'organe exécutif ou dans le cas échéant par l'organe délibérant, en tenant compte des fonds propres de la banque ou de l'établissement financier concerné.⁵⁸

2.5 Le système de documentation et d'archivage

Les banques et les établissements financiers élaborent les manuels de procédures qui doivent décrire, au minimum, les modalités d'enregistrement, de traitement et de restitution des informations, les schémas comptables et les procédures d'engagement des opérations. Ils élaborent également une documentation précisant les moyens destinés à assurer le bon fonctionnement du dispositif de contrôle interne qui à leur demande, doit être mise à disposition de l'organe délibérant, des commissaires aux comptes, de la commission bancaire, des inspecteurs de la Banque d'Algérie et, le cas échéant du comité d'audit.⁵⁹

⁵⁸ Articles 54-60 du règlement N°2011-08 du 28 Novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et des établissements financiers. Bank of Algeria. <https://www.bank-of-algeria.dz/pdf/reglements2011/reglement201108.pdf> consulté le 13/12/2021.

⁵⁹ Articles 61 et 62 du règlement N°2011-08 du 28 Novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et des établissements financiers. Bank of Algeria. <https://www.bank-of-algeria.dz/pdf/reglements2011/reglement201108.pdf> consulté le 13/12/2021.

Conclusion

Le contrôle interne bancaire est l'un des dispositifs les plus essentiels à la bonne maîtrise des activités, opérations et risques bancaires ayant pour objectif principal la protection du patrimoine de la banque, l'optimisation des opérations en assurant leur efficacité, la présentation d'une information fiable notamment dans le domaine financier et comptable et tout cela avec la veille au respect des lois et des règlements en vigueur.

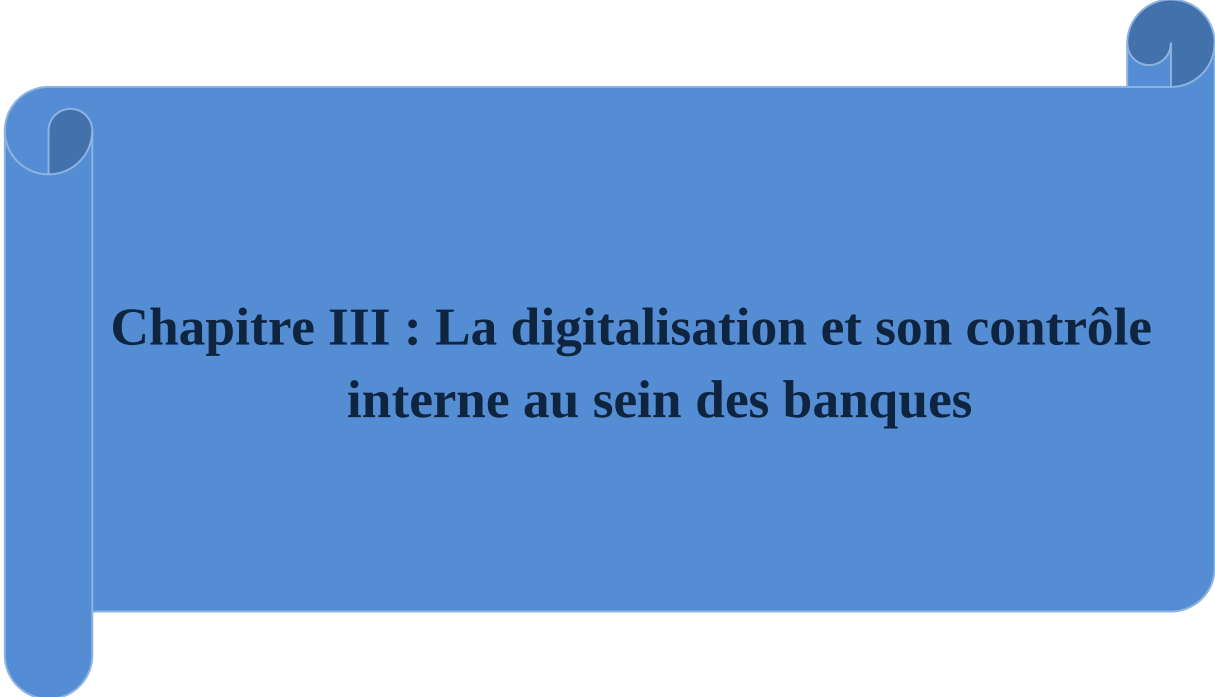
Le contrôle interne bancaire est un processus bien organisé en matière de ses composants à savoir l'ensemble de ses acteurs interactifs, ses types et ses différents systèmes ; qui font l'objet d'une complémentarité ayant pour but la haute maîtrise des objectifs de ce contrôle.

Le contrôle interne est exercé dans la banque en trois (03) niveaux de contrôle à savoir : un contrôle permanent dans le premier niveau, un contrôle de conformité dans le deuxième, et un contrôle périodique dans le dernier.

En Algérie, le contrôle interne bancaire s'est inspiré de la réglementation bancaire française qui à travers « *le règlement bancaire 97/02 a précisé les éléments devant compléter le dispositif de contrôle interne, et ce pour faire face à la multiplication de risques de plus en plus complexe. Il se veut exhaustif et a pour but de contraindre les banques à rationaliser la gestion de leurs risques :*

- *Prévoir un système de contrôle des opérations et des procédures internes ;*
- *Mettre en place une organisation comptable et du traitement de l'information ;*
- *Disposer de systèmes de mesure des risques et des responsabilités*
- *Organiser un système de surveillance et de maîtrise des risques ;*
- *Organiser un système de documentation et d'archivage ».*⁶⁰

⁶⁰RENARD, J. (2012). *Comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne*. Eyrolles.



Chapitre III : La digitalisation et son contrôle interne au sein des banques

Introduction

L'objectif de ce troisième chapitre est de confronter nos hypothèses à la réalité en rapportant les aspects théoriques du thème, présentés dans les deux (02) premiers chapitres au terrain c'est-à-dire au secteur bancaire algérien, servant d'étude de cas afin de consolider notre travail.

Cette présente étude a été réalisée sous forme d'enquête anonyme à travers l'élaboration de (02) deux questionnaires par nos soins présentés aux banques de la wilaya de Tizi-Ouzou, dont le premier concernant la digitalisation des instruments bancaires et le second concernant le contrôle interne exercé sur cette digitalisation.

A l'égard d'un ensemble de difficultés et de contraintes que nous avons rencontré sur le terrain et pour répondre à ces questionnaires, nous avons sollicité dix banques mais nous avons réussi à avoir l'accord de quatre (04) banques à savoir : la CNEP-Banque, le CPA l'AGB Bank, et FransaBank.

De ce fait, le présent chapitre comprendra dans une première section, la présentation des différents établissements d'accueil ; dans une deuxième la digitalisation au sein du secteur bancaire algérien et dans une dernière, l'étude du dispositif du contrôle interne bancaire et plus particulièrement le contrôle des instruments de digitalisation au sein des banques citées.

Section 01 : Présentation de l'échantillon d'études

Comme nous l'avons abordé dans le premier chapitre, le secteur bancaire algérien se compose de banques publiques d'une part et des banques privées d'autre part. Nous avons pu réaliser notre enquête sur quatre banques :

- Publiques : la Caisse Nationale d'Epargne et Prévoyance, le Crédit Populaire d'Algérie.
- Privées : Gulf Bank Algérie, FransaBank El Djazaïr

	1.1 La Caisse Nationale d'Epargne et Prévoyance/ Banque Site Web: https://www.cnepbanque.dz/page.php?id=particulier
---	---

1.1.1 Présentation de la banque

La CNEP/Banque est créée en 1964 afin de collecter l'épargne populaire ; devient ensuite banque officielle en 1997 tout en conservant sa spécialité initiale, et ajoute certaines activités notamment le financement des crédits immobiliers, la promotion immobilière, le financement des entreprises et les services liés à l'habitat.

1.1.2 Présence sur le territoire national

La CNEP-Banque est présente en Algérie à travers :

- La direction centrale située à CHERAGA ;
- 15 Directions Régionales;
- 218 agences commerciales réparties sur les 48 wilayas ;
- 1 agence dédiée à la finance islamique ;
- 40 guichets dédiés à la finance islamique.

Point digital

La CNEP-Banque a dématérialisé les livrets et lancé la carte épargne en 2013, puis en 2016 la CNEP-Banque a ouvert sa première agence dématérialisée « KHATABI ».

1.1.3 Produits et services

Comptes

- Compte chèques
- Compte courant
- Compte épargne logement
- Compte épargne populaire
- RASMALI
- Bons de caisse
- Dépôts à terme

Monétique

- Carte épargne CE
- Carte CIB
- TPE
- Service E-paiement
- Service E-Banking

Crédits

- Crédits à la consommation
- Crédits immobiliers à usage d'habitation
- Crédits immobiliers à usage commercial et professionnel
- Solution IMMO jeune
- Crédits immobiliers aux taux bonifiés
- Leasing immobilier Melk Idjari
- Prosanté
- Financement des professionnels
- Crédits à moyen terme
- Crédits à long terme
- Financement de la promotion immobilière

Bancassurance

- Assurance des emprunteurs ADE
- CNEP Totale Prévoyance CTP
- Assurance SAHTI
- RIHLATI

Financement

- IDJARA Tamlikiya

 القرض الشعبي الجزائري CREDIT POPULAIRE D'ALGERIE	1.2 Le Crédit Populaire d'Algérie Site Web: https://www.cpa-bank.dz/index.php/fr/
---	---

1.2.1 Présentation de la banque

Le CPA est créé en 1966, conçu comme banque générale et universelle. Il a hérité des activités gérées auparavant par les banques populaires et d'autres banques étrangères et a érigé en Entreprise Publique Economique (EPE) juridiquement structurée en SPA en 1989 et obtient son agrément en 1997.

1.2.2 Présence sur le territoire national

Le CPA est présent en Algérie à travers :

- La direction centrale située à Alger centre;
- 15 groupes d'exploitation ;
- 158 agences réparties sur 48 wilayas

Point digital

Même avant l'épidémie du coronavirus en 2019, le crédit populaire a été parmi les premières banques à inaugurer un [service en ligne](#) pour ses clients.

1.2.3 Produits et services

Epargne et placements

- Livret d'épargne logement
- Livret d'épargne banque
- Bons de caisse
- Dépôts à terme

Monétique

- Cartes domestiques
 - CIB Classic
 - CIB Gold
 - Carte Corporate
 - Carte Corporate +
 - Service CPA SMS cards
- Cartes internationales
 - VISA Classique
 - VISA Gold

Banque à distance

- E-Banking
- Mobile CPA
- EDI
- E-paiement

Crédits

- Crédits immobiliers
 - Crédits pour l'achat d'un produit neuf ;
 - Crédits à taux d'intérêts bonifiés ;
 - Crédits pour l'achat d'un logement auprès des particuliers ;
 - Crédits pour la réalisation des travaux d'aménagement ;
 - Crédits à la construction ou à l'extension de la maison individuelle.
- Crédits aux professionnels
 - PROLIB
 - PROMED
- Crédits aux entreprises
 - Crédits d'investissement
 - Crédits d'exploitation
 - Promotion immobilière
- Crédits aidés
 - ANADE
 - CNAC
 - ANGEM

Bancassurance

- Assurance personnes
 - Assurance voyage « MOUSSAFER »
 - Assurance temporaire au décès ATD particuliers « MOUKTARIDH »
 - Assurance temporaire au décès ATD entreprises « MOUKTARIDH »
 - Assurance SIHATI
 - Assurance individuelle voyage
 - Assurance individuelle « HAYATI »
- Assurances dommages
 - Catastrophes naturelles CATNAT particuliers
 - Multirisques habitation MRH particuliers.

 بنك الخليج الجزائر Gulf Bank Algérie	1.3 Gulf Bank Algérie
	Site Web: https://www.agb.dz/index.php

1.3.1 Présentation de la banque

Appartenant à l'un des plus grands groupes bancaires régionales à réseau « Burgan Bank » du « Holding KoweitProjectsCompagny », présent à travers huit (08) pays y compris l'Algérie, dans laquelle AGB autant que banque de droit algérien est l'une des trois (03) principales banques privées du pays ayant démarré son activité en 2004.

1.3.2 Présence sur le territoire national

AGB est présente en Algérie à travers :

- La direction centrale située à Dely Brahim ;
- 08 directions régionales ;
- 61 agences réparties sur 39 wilayas.

Point digital

AGB est l'une des leaders du marché des services électroniques, c'est d'ailleurs la première banque à avoir proposé les cartes internationales.

1.3.3 Produits et services

Epargne et placements • Epargne START • Epargne SMART • Livrets d'épargne • Bons de caisse • Dépôts à terme	Comptes • Chèques • Devises	Crédits consommation • SAYARATI • TESHILAT
Cartes nationales • Carte Al-Oula • Carte Sahla • Carte épargne	Bancassurance Cartes internationales • Master card • Cartes VISA	Crédits immobiliers • BAYTI aménagement • BAYTI acquisition
	Services • Chargement cartes • Virement permanent	Banque digitale • AGB Online • AGBy SMS • Service Mailing

	1.4 Fransabank El Djazaïr
	Site Web: https://www.fransabank.dz/

1.4.1 Présentation de la banque

FRANSABANK est une SPA à capitaux mixtes majoritairement libanais.

Banque commerciale à vocation universelle qui a commencé ses activités en Algérie en date du 01 Octobre 2006 ; Fransabank El Djazaïr est principalement détenue par :

- FRANSABANK S.A.L. (Liban) 52,74%
- CMA CGM S.A. (France) 34,37%
- MERIT CORPORATION S.A.L. (Liban) 9,37%
- MAGHREB TRUCK CO. S.P.A. (Algérie) 3,50%

Point digital

En 2019, Fransabank avait déjà son service de banque en ligne qui permet à ses clients de suivre l'évolution de leurs comptes et d'effectuer leurs opérations en limitant leurs déplacements aux agences

1.4.2 Présence sur le territoire national

Fransabank est présente en Algérie à travers :

- La Direction centrale située à HYDRA;
- 19 agences réparties sur 13 wilayas

1.4.3 Produits et services

La banque au quotidien

- Bank-In-App
- Le crédit auto
- FSB Klic
- Le crédit conso
- KHEBARNI

Placements

- Bons de caisse
- Dépôts à terme
- Epargne HAYATI

Espace entreprises

- Crédits d'exploitation
 - Avances
 - Découverts
 - Avals
 - Crédits de compagne
 - Escomptes
 - Cautions
- Commerce extérieur
 - CREDOC
 - REMDOC
 - Transfert libre
 - Garanties internationales
- Crédits d'investissement
 - Crédits à moyen terme
 - Crédits à long terme

1.5 Synthèse

Comme nous avons proposé tous les produits et services proposés par les banques composant notre échantillon ; nous avons abouti à la synthèse suivante :

Figure 11: Synthèse

- ***Les produits et services digitalisés proposés par les banques***

L'ensemble des banques proposent « à peu près » les mêmes catégories de produits et services tout en différenciant les avantages accordés à leurs clients ; en matière de digitalisation bancaire :

- Les quatre (04) banques ont digitalisé principalement les comptes, les opérations d'épargne et placement ; en développant différents services notamment l'épargne intelligente, l'e-Paiement;
- Les quatre (04) banques proposent différents types de cartes nationales et internationales adaptées à leur clientèle et permettant notamment les retraits via les GAB/DAB, paiement via les TPE... ;
- Les quatre (04) banques ont développé leur « banque en ligne » qui propose la gestion des comptes à distance ;

- ***Les produits et services non digitalisés proposés par les banques***

- Les opérations de crédit, malgré la diversification des crédits proposés par les quatre (04) banques mais elles restent jusqu'à présent exclues de la digitalisation bancaire.

Source :Elaborée par nos soins.

Section 02 : La digitalisation et ses instruments au sein des banques

Dans l'objectif de vérifier les aspects théoriques de la digitalisation traités dans le premier chapitre et dans le but de faire un état des lieux sur la digitalisation bancaire, son adoption et son ampleur sur le secteur ; nous avons adopté la démarche suivante :

- 1- Elaboration d'un questionnaire relatif à la digitalisation bancaire ;
- 2- Recueil des données au sein des quatre (04) banques composant notre échantillon et leur traitement ;
- 3- Analyse et interprétation des résultats obtenus ;
- 4- Présentation des constats et des recommandations.

2.1 Questionnaire n°01

Composé de quatre (04) catégories de questions, notre questionnaire est destiné au personnel des banques composant notre échantillon

Tableau 19 : Questionnaire n°01

N°	Questions	Oui	Non	Observations
Digitalisation bancaire				
01	Disposez-vous d'un service de digitalisation au sein de votre banque ?			
02	Votre banque est-elle digitalisée avant 2017 ?			
03	Les opérations effectuées au sein de votre banque sont-elles totalement digitalisées ?			
04	Disposez-vous de tous les outils informatiques nécessaires à la digitalisation (logiciels, matériels informatiques...)			
05	Avez-vous facilement adopté ces outils ?			
06	Proposez-vous les instruments de digitalisation à vos clients, en essayant de les convaincre pour les adopter ?			
07	Utilisez-vous de tous les moyens incitatifs mis à votre disposition (simulations, guides explicatifs...) pour faire adhérer vos clients à la digitalisation ?			
Organisation du travail avec la digitalisation (avec l'adoption de la digitalisation)				
08	Est-ce que toutes les opérations effectuées au sein de votre service sont digitalisées ?			
09	Trouvez-vous que votre charge de travail, grâce à la digitalisation, est facilitée ou diminuée ?			
10	Avec l'émergence prochaine des banques en ligne, pensez-vous que votre travail sera totalement dématérialisé ?			
11	Est-ce que les opérations internes à votre agence sont dématérialisées ?			
Expérience client				
12	Trouvez-vous que les instruments de digitalisation proposés par votre banque répondent totalement aux exigences de vos clients ?			
13	Vos clients ont-ils adopté facilement quelques uns des instruments digitalisés que vous leur avez proposés ?			
14	Vos clients ont-ils adopté tous les instruments que vous leur			

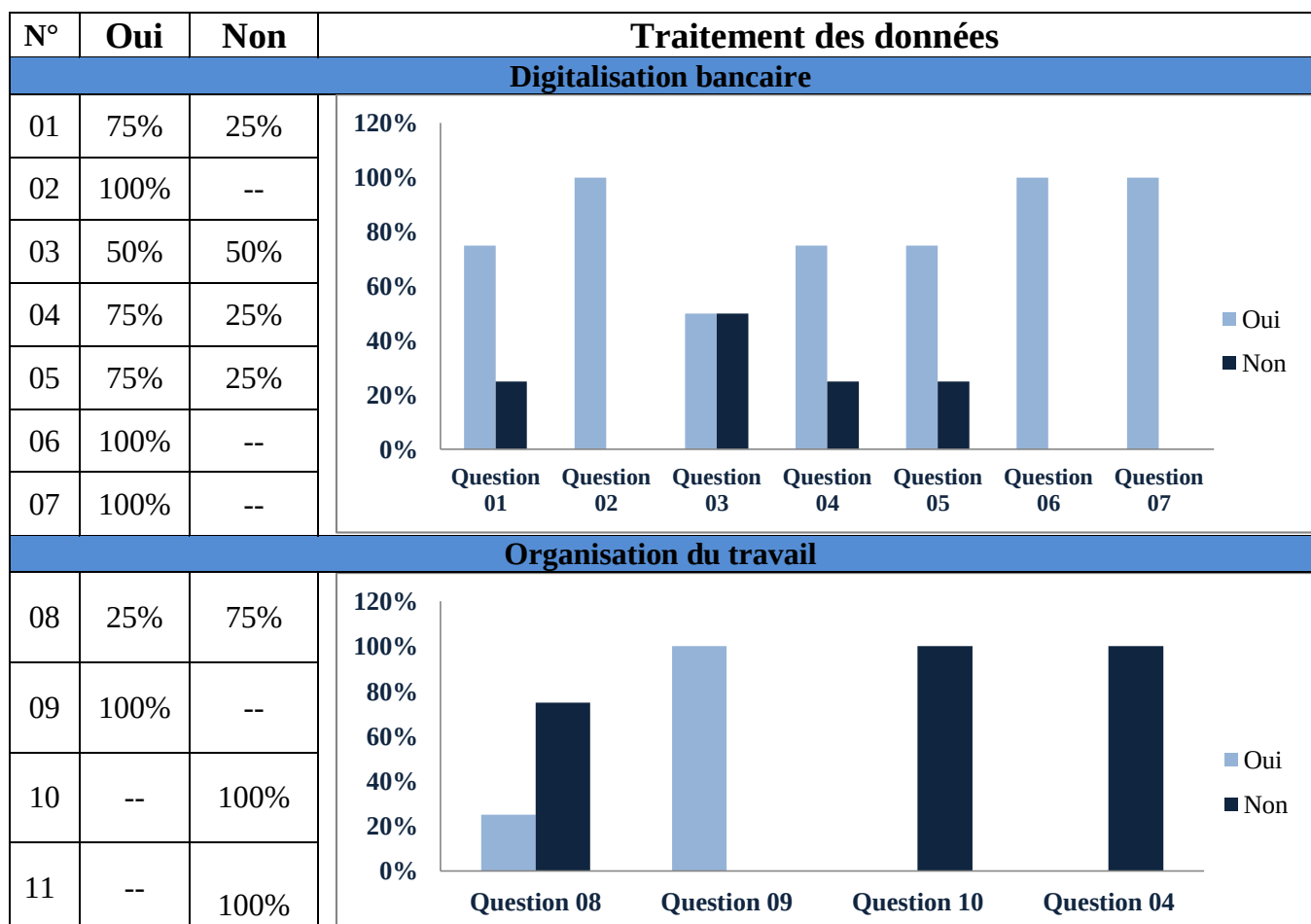
	avez proposé : Facilement ? Difficilement ?			
15	Y a-t-il parmi vos clients ceux qui refusent catégoriquement ces instruments de digitalisation ?			
16	Avez-vous reçu des retours négatifs ou des doléances de la part de vos clients ayant adopté ces instruments ?			
17	Depuis l'adoption de ces instruments notamment l'e-Banking, avez-vous remarqué que certains de vos clients ont diminué leurs déplacements auprès de votre agence ?			
Digitalisation bancaire et difficultés				
18	Les coûts relatifs aux instruments de digitalisation sont-ils considérés élevés par vos clients ?			
19	Le manque de culture de digitalisation au sein de la société algérienne constitue-il une entrave à la digitalisation bancaire ?			
20	Selon vous, les clients font-ils assez confiance aux moyens de digitalisation mis à leur disposition ?			

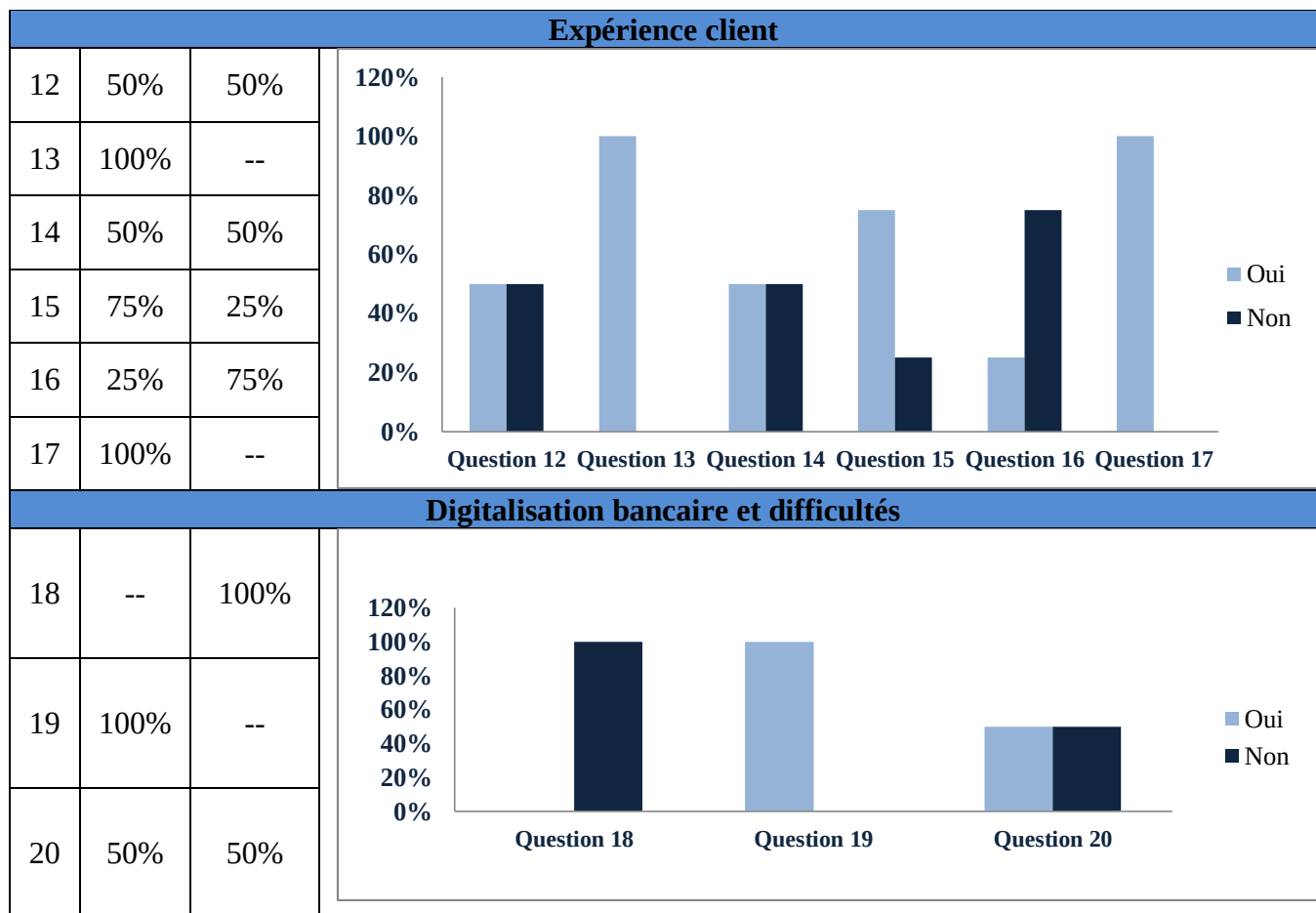
Source : Elaboré par nos soins.

2.2 Recueil et traitement des données

Après avoir collecté les réponses à notre questionnaire N°01, après traitement et quantification des données, nous avons obtenus les résultats suivants :

Tableau 20: Traitement des données collectées (01)





Source : Réalisé par nos soins.

Après analyse des données ci-dessus, nous avons abouti à la formulation des commentaires suivants :

Tableau 21 : Analyse des données recueillies (01)

N°	Commentaires
01	La majorité des services de digitalisation sont installés au niveau des DG.
02	La totalité des banques sont digitalisés avant 2017.
03	Les opérations bancaires sont moyennement digitalisées.
04	La majorité des banques disposent de tous les outils informatiques nécessaires à la digitalisation.
05	La majorité du personnel ont facilement adopté les outils de digitalisation.
06	La totalité des banques proposent à leurs clients les instruments de digitalisation.
07	La totalité des banques incitent leurs clients par tous les moyens à adopter les instruments de digitalisation.
08	La majorité des opérations ne sont pas digitalisées.
09	La totalité du personnel trouve que sa charge de travail a diminué grâce à la digitalisation.
10	La totalité du personnel pense que les banques en ligne ne dématérialiseront pas leur travail.
11	La totalité des banques n'ont pas totalement dématérialisé leurs opérations internes.
12	La moitié des banques trouvent que les instruments de digitalisation qu'ils proposent répondent totalement aux exigences de leurs clients.
13	Les clients de la totalité des banques ont facilement adopté quelques uns des instruments de digitalisation.
14	les clients de la moitié des banques ont adopté facilement tous les instruments de digitalisation

15	Quelques clients de la majorité des banques refusent catégoriquement les instruments de digitalisation.
16	La minorité des banques ont déjà reçu des retours négatifs de la part de leurs clients ayant adopté les instruments de digitalisation.
17	La totalité des banques ont constaté que certains de leurs clients ayant adopté l'e-Banking ont diminué leurs déplacements aux agences.
18	La totalité des banques estiment que leurs clients ne considèrent pas les coûts relatifs aux instruments de digitalisation élevés.
19	La totalité des banques considère le manque de la culture de digitalisation comme entrave à la digitalisation bancaire.
20	La moitié des banques jugent que leurs clients font assez confiance aux instruments de digitalisation.

Source : Elaboré pour nos soins.

2.3 Analyse et interprétation des résultats

Après plusieurs entretiens avec le personnel des banques (directeurs d'agences, chefs de services, agents...) et après traitement des informations collectées nous avons abouti aux constations suivantes :

Tableau 22 : Interprétation des résultats (01)

N°	Interprétation
Digitalisation bancaire	
01	Les services de digitalisation au sein des banques sont installés au niveau des directions générales et rarement dans les agences bancaires.
02	Les banques sont les premières à devoir adopter les technologies ce qui les a incité à commencer la digitalisation aux alentours de 2013.
03	La réglementation oblige la traçabilité, la matérialisation et la documentation des opérations bancaires notamment le crédit ; ce qui empêche la dématérialisation totale des opérations.
04	Les banques mettent à la disposition de leurs personnels l'ensemble des outils informatiques nécessaires au bon fonctionnement de leurs établissements.
05	La différence des résultats obtenus est justifiée par les différences entre le personnel jeune et nouvellement recruté qui sont plus à l'aise avec la technologie, contrairement au personnel ancien qui a adopté difficilement ces outils.
06	Pour permettre leur pérennité et existence sur le marché bancaire les banques ne cessent de développer des instruments digitaux de plus en plus sophistiqués.
07	Pour commercialiser leurs produits au sein des agences bancaires, des guides explicatifs sont mis à la disposition des clients, des publicités sont diffusées en permanence au sein des agences et le personnel font même des simulations avec leurs propres moyens pour convaincre leurs clients.
Organisation du travail avec la digitalisation	
08	Certains services (par exemple la monétique) peuvent être totalement digitalisés contrairement au service crédit ; ce qui explique la différence des informations collectées.
09	La digitalisation et l'informatisation des opérations a totalement facilité le travail du personnel.
10	En 2022, l'Algérie prévoit le lancement des banques 100% en ligne mais ça n'empêchera l'existence physique des banques et leurs agences.
11	Malgré l'avancement de la technologie dans les banques mais les opérations internes ne peuvent être dématérialisées et l'échange matériel de documents entre les services demeure une obligation.

Expérience client	
12	Les banques développent les instruments selon la demande et les exigences de leurs clients pour faciliter l'adoption de ces derniers malgré qu'il y ait des exigences difficiles à satisfaire.
13	Avec la diversité d'instruments et produits proposés, les clients ont facilement adopté quelques instruments (les cartes bancaires par exemple) mais la majorité a du mal à adopter tous les instruments proposés et il y a une catégorie de clients qui refusent totalement cette digitalisation et ses instruments et ils préfèrent plutôt la matérialisation de toutes leurs opérations bancaires.
14	
15	
16	Les banques reçoivent rarement des retours négatifs et ce ne sont que des problèmes techniques.
17	Les banques ont développé l'e-Banking dans le but de simplifier les opérations bancaires à leurs clients et limiter leurs déplacements au niveau des agences ce qui est réussi surtout en cette période de pandémie.
Digitalisation et difficultés	
18	Il est à noter que les instruments de digitalisation ont un coût par exemple les cartes ont des frais de fonctionnement relatifs à chaque opération effectuée, les TPE ne sont pas toujours gratuits...mais ça reste des coûts plutôt abordables pour les clients et ça ne les empêche pas de les adopter.
19	La société algérienne « a tendance à avoir peur des nouveautés » et n'acceptent pas facilement l'informatisation et dématérialisation des opérations bancaires ce qui est considéré comme entrave par les banques qui ne cessent de se digitaliser.
20	Les informations collectées démontrent que la relation client-banque est l'une des bases de l'adoption de la digitalisation bancaire qui dépend à son tour des typologies de banques et des catégories de clients

Source : Elaboré par nos soins.

2.4 Constatations et recommandations

Selon l'enquête menée, et l'interprétation des résultats présentée ci-dessus, nous avons abouti à des constatations suivies des recommandations qu'on présente dans le tableau suivant

Tableau 23 : constatations et recommandations (01)

	Constatations	Recommandations
Volet réglementaire	Selon nos recherches sur le sujet, malgré que la réglementation bancaire soit souvent mise à jour, la réglementation relative à la digitalisation bancaire ne correspond pas à l'évolution permanente de cette dernière. En effet cette réglementation reste stagnée depuis des années et ne correspond pas aux exigences de l'ère digitale.	1- Revoir la réglementation algérienne relative à la digitalisation bancaire Les autorités concernées doivent revoir la réglementation bancaire en accordant une attention particulière à la digitalisation, et donc : - Elaborer des lois plus précises en matière de digitalisation ; - Accorder aux banques une certaine autonomie leur permettant d'élaborer leurs règlements internes en matière de digitalisation, selon leurs besoins internes et exigences de leur environnement d'implantation, - Réglementer les contrats digitaux ; - Alléger la bureaucratie du secteur bancaire.

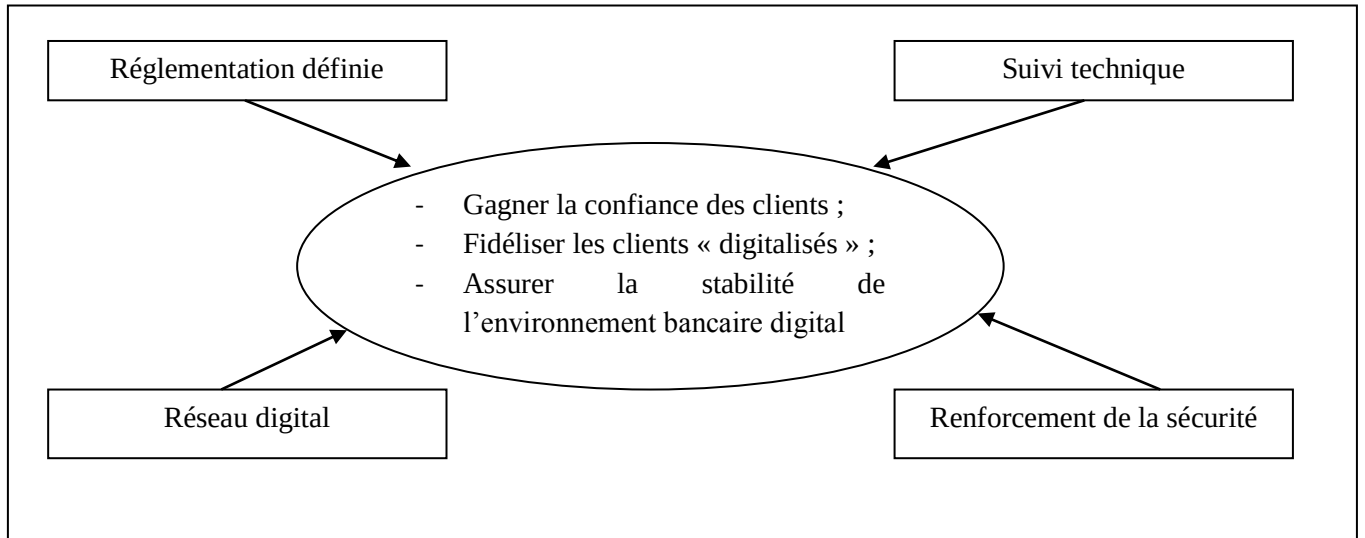
Volet administratif	Suite à nos déplacements aux différentes banques nous avons constaté : - Présence de nombreux clients surtout au niveau des services « crédit » ; - Les clients étaient munis d'un nombre considérable de documents ; - Le personnel était débordé dans la masse de documents qu'ils avaient à consulter avec chaque client. Par exemple : - Au niveau d'une agence publique, le dépôt d'un dossier de crédit a pris plus d'une heure de temps au client et au chargé crédit. - Au niveau d'une autre agence un client devait déposer un dossier de crédit ANDI, le nombre de documents qu'il avait lui avait fais perdre même sa carte d'identité.	2- Création d'un réseau digital - Création des bases de données au sein des agences et leur centralisation au niveau des directions, - Création d'un réseau digital regroupant l'ensemble des établissements principalement : les banques, les établissements fiscaux, les établissements de sécurité sociale et les dispositifs d'aide à l'investissement... afin de faciliter les démarches aux clients et dématérialiser au maximum les opérations
Volet technique	D'après notre enquête et ses résultats, nous avons constaté que les retours négatifs des clients résultent des problèmes techniques auxquels le personnel n'arrive pas à donner de solutions valables à l'exemple : - Problèmes de connexion : les clients se connectent les plateformes et ils n'arrivent pas effectuer leurs opérations suite aux dysfonctionnements techniques ; - Problèmes d'instruments (cartes, GAB...) : les clients insèrent leurs cartes et se retrouvent avec ces dernières bloquées ; - Problèmes de réseau : les clients se déplacent jusqu'aux agences pour être confrontés à la réponse « il n'y a pas de réseau ! »	3- Suivi technique - Améliorer la qualité et le débit du réseau ; - Recruter des techniciens compétant pour exercer en permanence au sein des agences ; - Former le personnel (en commençant par les techniciens jusqu'aux chefs d'agences) en matière de digitalisation et ses instruments.
Sécurisation	D'après notre enquête et ses résultats ; les clients ne font pas assez confiance aux banques depuis les scandales financiers de 2008 et encore plus à la digitalisation de celles-ci par soucis de sécurité. Par exemple : - Cybercriminalité par crainte que les applications et sites Web ne soient piratés - Les clients craignent que leurs coordonnées ne soient pas supprimés.	4- Renforcement de la sécurité du système bancaire - Définir les bonnes pratiques de sécurité au quotidien ; - Recruter les informaticiens maitrisant l'antivirus et la gestion des traces informatiques ; - Pratiquer des audits de sécurité.

Source : Elaboré par nos soins.

2.5 Synthèse de l'enquête

La figure suivante regroupe les facteurs clés qui devraient agir sur les objectifs espérés en matière de digitalisation bancaire :

Figure 12 : Digitalisation de l'environnement bancaire



Source : Elaborée par nos soins.

Section 03 : Le contrôle interne des instruments de digitalisation bancaire

Dans l'objectif de vérifier les aspects théoriques du contrôle interne bancaire traités dans le deuxième chapitre et dans le but de clôturer notre travail en mettant en évidence notre objet d'études « le contrôle des instruments de digitalisation bancaire » et d'accorder l'ensemble des chapitres nous avons adopté la démarche suivante :

- 1- Elaboration d'un questionnaire relatif à la digitalisation bancaire ;
- 2- Recueil des données au sein des quatre (04) banques composant notre échantillon et leur traitement ;
- 3- Analyse et interprétation des résultats obtenus.
- 4- Présentation des constations et des recommandations

3.1 Questionnaire n°02

Composé de 02 catégories de questions, notre questionnaire est destiné au personnel du service contrôle des banques composant notre échantillon

Tableau 24: Questionnaire n°02

N°	Questions	Oui	Non	Observations
Le contrôle interne bancaire				
01	Est-ce que votre service de contrôle couvre toutes les opérations effectuées au sein de votre banque?			
02	Le contrôle que vous effectuez permet-il de conserver le patrimoine de la banque ?			
03	Le contrôle que vous effectuez permet-il d'identifier les insuffisances?			
04	Le contrôle que vous effectuez permet-il de garantir la fiabilité de l'information ?			
05	Le contrôle que vous effectuez permet-il de vérifier la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur ?			
06	Le dispositif de contrôle interne déployé au sein de votre banque comprend-il des contrôles de : a- direction ? b- prévention ? c- détection ? d- correction ?			
07	Le dispositif de contrôle interne déployé au sein de votre banque comprend-il : • 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'archivage ?			
Le contrôle des instruments de digitalisation bancaire				
08	Les instruments de digitalisation adoptés par votre banque sont-ils soumis à un contrôle permanent ?			
09	Les instruments de digitalisation adoptés par votre banque sont-ils soumis à un contrôle périodique ?			

10	Les instruments de digitalisation adoptés par votre banque sont-ils soumis à un contrôle de conformité ?			
11	Les instruments de digitalisation sont-ils soumis à des contrôles externes ?			
12	Le contrôle des instruments de digitalisation, est-il effectué par des agents du contrôle au sein de l'agence ?			
13	Les instruments de digitalisation font-ils objet d'un contrôle de : a- direction ? b- prévention ? c- détection ? d- correction ?			
14	Des reportings relatifs à ces instruments de digitalisation sont-ils remis à la Direction Générale ?			
15	Les contrôles effectués sur les instruments de digitalisation permettent-ils de détecter leurs défaillances et de les corriger ?			
16	Les contrôles des instruments de digitalisation permettent-ils de mesurer leur performance ?			
17	Les contrôles des instruments de digitalisation permettent-ils le suivi des objectifs en matière de digitalisation bancaire ?			

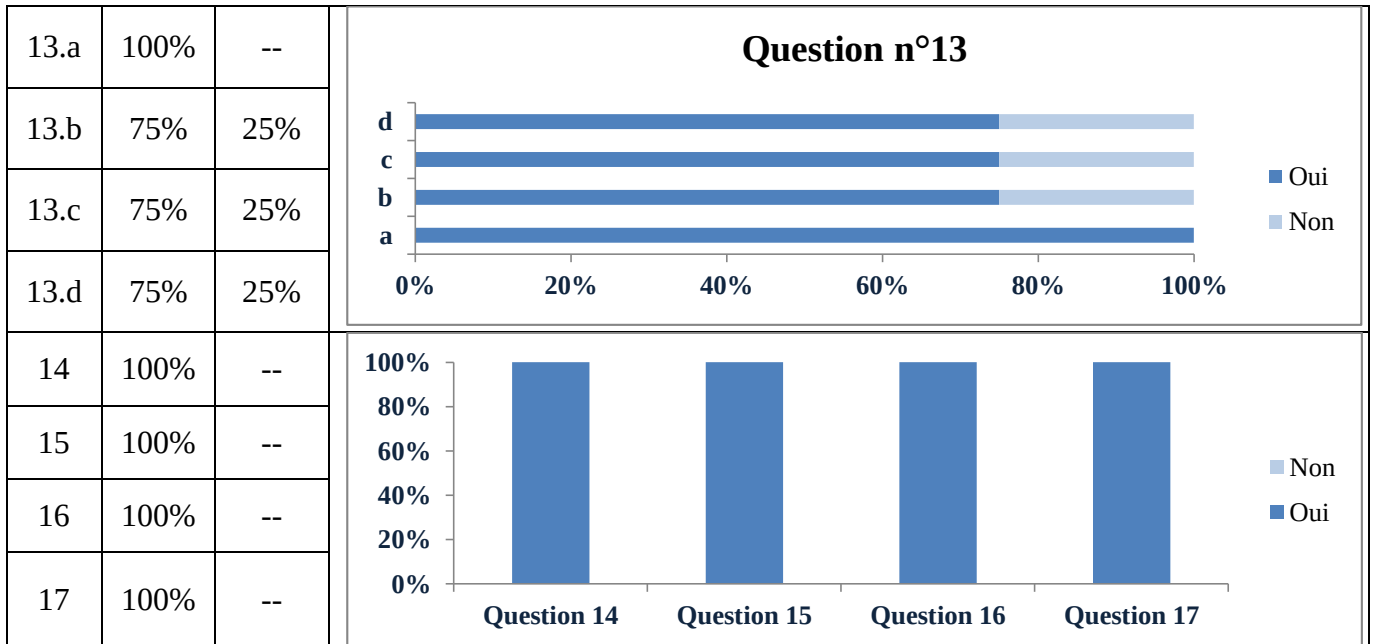
Source : Réalisé par nos soins.

3.2 Recueil et traitement des données

Après avoir collecté les réponses à notre questionnaire N°02 et après traitement et quantification des données, nous avons obtenus les résultats suivants :

Tableau 25: Traitement des données collectées (02)

N°	Oui	Non	Traitement des données						
Le contrôle interne bancaire									
01	100%	--	100% 80% 60% 40% 20% 0% Question 01 Question 02 Question 03 Question 04 Question 05 Question 06 Question 07 ■ Non ■ Oui						
02	100%	--							
03	100%	--							
04	100%	--							
05	100%	--							
a- b- c- d-	100%	--							
07	100%	--							
Le contrôle des instruments de digitalisation bancaire									
08	100%	--	100% 50% 0% Question 08 Question 09 Question 10 Question 11 Question 12 ■ Non ■ Oui						
09	75%	25%							
10	100%	--							
11	50%	50%							
12	25%	75%							



Source : Réalisé par nos soins.

Après analyse des données ci-dessus, nous avons abouti à la formulation des commentaires suivants

Tableau 26 : Traitement des données recueillies (02)

N°	Commentaires
01	Le contrôle effectué au sein de la totalité des banques couvre toutes leurs opérations.
02	Le contrôle effectué au sein de la totalité des banques permet de conserver leurs patrimoines.
03	Le contrôle effectué au sein de la totalité des banques permet d'identifier les insuffisances.
04	Le contrôle effectué au sein de la totalité des banques permet de garantir la fiabilité de l'information.
05	Le contrôle effectué au sein de la totalité des banques permet de vérifier la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur
06	Les dispositifs de contrôle interne déployés dans la totalité des banques comprennent des contrôles de : - a- Direction - b- Prévention - c- Détection - d- Correction
07	Les dispositifs de contrôle interne déployés dans la totalité des banques comprennent : • 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'archivage.
08	Les instruments de digitalisation sont soumis à un contrôle permanent au sein de la totalité des banques.
09	Les instruments de digitalisation sont soumis à un contrôle périodique au sein de la majorité des banques.
10	Les instruments de digitalisation sont soumis à un contrôle de conformité au sein de la totalité des banques.
11	Les instruments de digitalisation font l'objet d'un contrôle externe au sein de la moitié des banques.

12	Le contrôle des instruments de digitalisation n'est pas effectué majoritairement par des agents du contrôle au sein des agences.
13.a	Les instruments de digitalisation font l'objet d'un contrôle de direction au sein de la totalité des banques.
13.b	Les instruments de digitalisation font l'objet d'un contrôle de prévention au sein de la majorité des banques.
13.c	Les instruments de digitalisation font l'objet d'un contrôle de détection au sein de la majorité des banques.
13.d	Les instruments de digitalisation font l'objet d'un contrôle de correction au sein de la majorité des banques.
14	Des reportings relatifs aux instruments de digitalisation sont remis à la Direction Générale au sein de la totalité des banques.
15	Les contrôles effectués sur les instruments de digitalisation permettent de détecter leurs défaillances et de les corriger au sein de la totalité des banques
16	Les contrôles effectués sur les instruments de digitalisation permettent de mesurer leurs performances au sein de la totalité des banques
17	Les contrôles effectués sur les instruments de digitalisation permettent le suivi des objectifs en matière de digitalisation au sein de la totalité des banques

Source : Réalisé par nos soins.

3.3 Analyse et interprétation des résultats

Après plusieurs entretiens avec le personnel des banques (directeurs d'agences, chefs de services, agents...) et après traitement des informations collectées nous avons abouti aux constations suivantes :

Tableau 27 : Interprétation des résultats (02)

N°	Interprétation
Le contrôle interne bancaire	
01	En adoptant la démarche de mise en place d'un système de contrôle interne, chaque banque à l'obligation à ce que ce dernier couvre la totalité de ses opérations.
02	Le contrôle interne déployé au sein des banques répond à ses principaux objectifs à savoir : la conservation du patrimoine de la banque, l'identification des insuffisances, la garantie de la fiabilité de l'information et la vérification de la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.
03	
04	
05	
06	Comme il existe plusieurs types de contrôle, Le dispositif de contrôle interne déployé au sein des banques composant notre échantillon comprend les quatre (04) principaux contrôles présentés dans notre deuxième chapitre ; à savoir le contrôle de : direction, prévention, détection et correction.
07	Le contrôle déployé au sein des banques composant notre échantillon, comprend la totalité des dispositifs du contrôle interne édicté par la réglementation algérienne à travers le règlement n°2011-08 du 28 Novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et des établissements financiers.
Le contrôle des instruments de digitalisation bancaire	
08	Les instruments de digitalisation bancaires sont soumis à un contrôle permanent réalisé par des employés opérationnels au quotidien ainsi qu'à un contrôle de conformité permettant à la banque de déterminer les risques de non-conformité de ces instruments et d'évaluer leurs conséquences par contre en matière de contrôle périodique ces derniers font l'objet d'un audit interne mais également d'un audit externe.
09	
10	
11	

12	Les instruments de digitalisation ne font pas l'objet de contrôle au sein des agences dû à l'absence d'agents de contrôle au sein de ces dernières.
13	Les instruments de digitalisation font toujours l'objet d'un contrôle de direction qui permet d'orienter les décisions de la direction sans pour autant faire l'objet des contrôles de prévention, détection et correction malgré leur nécessité.
14	Les reportings relatifs aux instruments de digitalisation sont remis à la Direction Générale uniquement lors du lancement de ces derniers.
15	Les contrôles des instruments de digitalisation répondent aux objectifs suivants à savoir : la détection des défaillances et leur correction, la mesure de leur performance et le suivi des objectifs en matière de digitalisation bancaire.
16	
17	

Source : Réalisé par nos soins.

3.4 Constatations et recommandations

Selon l'enquête menée, et l'interprétation des résultats présentée ci-dessus, nous avons abouti à des constatations suivies des recommandations qu'on présente dans le tableau suivant

Tableau 28: constatations et recommandations (02)

	Constatations	Recommandations
Suivi	Selon les entretiens tenus avec le personnel des banques nous avons conclu que les Reportings relatifs aux instruments de digitalisation sont remis aux Directions Générales uniquement lors du lancement de ces derniers	1- Suivi à base de Reportings Les directions générales des banques doivent suivre en permanence la commercialisation et l'adoption des instruments de digitalisation par les clients au sein de ses agences à travers des contrôles plus fréquents à l'exemple de l'établissement des reportings mensuels qui permettent la collecte des données à synthétiser et à analyser
Fonction contrôle	Suite à nos déplacements aux directions régionales des différentes banques nous avons remarqué le manque d'effectif au niveau des services de contrôle voir même l'inexistence de ce service au niveau d'une banque (en dehors de notre échantillon d'études) ce qui les obligent à se concentrer sur le contrôle des opérations bancaires régulières et jugés plus pertinentes et « négliger » le contrôle efficace des instruments de digitalisation malgré leur importance actuelle. Et suite à nos déplacements au sein des agences nous avons remarqué l'absence du contrôle des instruments de digitalisation qui nous a été justifié lors des entretiens par l'inexistence de ce service jugé « inutile » au niveau des agences et que les contrôles existants ne sont que des contrôles quotidiens effectués par les chefs des opérations et les directeurs d'agences	2- Renforcement de la fonction contrôle • Vu son importance dans le suivi des objectifs, nous suggérons d'accorder plus d'importance au service contrôle au sein des directions régionales ; • Nous suggérons également l'intégration au sein de l'effectif des agences d'au moins un agent du contrôle pour exercer en permanence tout en accentuant le contrôle sur la digitalisation bancaire et ses instruments.

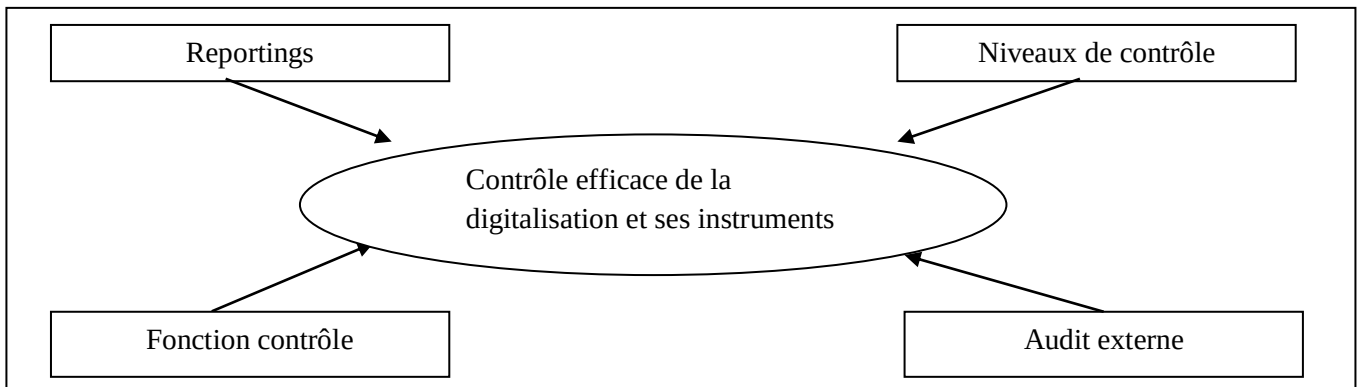
Niveaux de contrôle	Suite à notre enquête nous avons constaté que l'exercice des trois (03) niveaux de contrôle (permanent, périodique et de conformité) sur les instruments de digitalisation n'est pas complet autrement dit que ces derniers sont effectués mais pas dans leur intégralité ; par exemple dans notre échantillon, le contrôle de conformité des instruments de digitalisation (audit-inspection interne) n'est pas adopté par une banque. Alors que d'après les résultats recueillis le contrôle des instruments de digitalisation permet principalement de suivre les objectifs en matière de digitalisation bancaire.	3- Exercice des trois (03) niveaux de contrôle dans leur intégralité Les instruments de digitalisation sont en évolution permanente et de plus en plus sophistiqués ce qui oblige les banques à adopter les trois (03) niveaux de contrôle dans leur intégralité et de soumettre leurs instruments à ces derniers qui sont en complémentarité dans l'atteinte des objectifs de digitalisation bancaire : - a- Le contrôle permanent qui permet la supervision au quotidien ; - b- Le contrôle de conformité qui permet de délimiter les risques de non-conformité ; - c- Le contrôle périodique qui est un outil d'aide à la gestion des risques.
Audit externe	Suite à nos recherches et notre étude l'inefficacité de l'audit externe est l'une des sources des scandales financiers de 2008 (El khalifa Bank et Citibank), et dans notre enquête nous avons constaté que l'audit externe en matière de digitalisation et ses instruments est « discret » même avec le développement des banques en ligne	4- Renforcement de l'audit externe Suite à nos suggestions précédentes en matière de digitalisation et son contrôle, il est évident de renforcer « le contrôle du contrôle » ; c'est-à-dire la pratique de l'audit externe qui va permettre de cerner cette digitalisation et d'évaluer la qualité des contrôles exercés sur celle-ci.

Source : Réalisé par nos soins.

3.5 Synthèse de l'enquête

La figure suivante regroupe les facteurs clés qui devraient agir sur le contrôle des instruments de digitalisation bancaire :

Figure 13 : Contrôle des instruments de digitalisation



Source : Elaborée par nos soins.

Conclusion

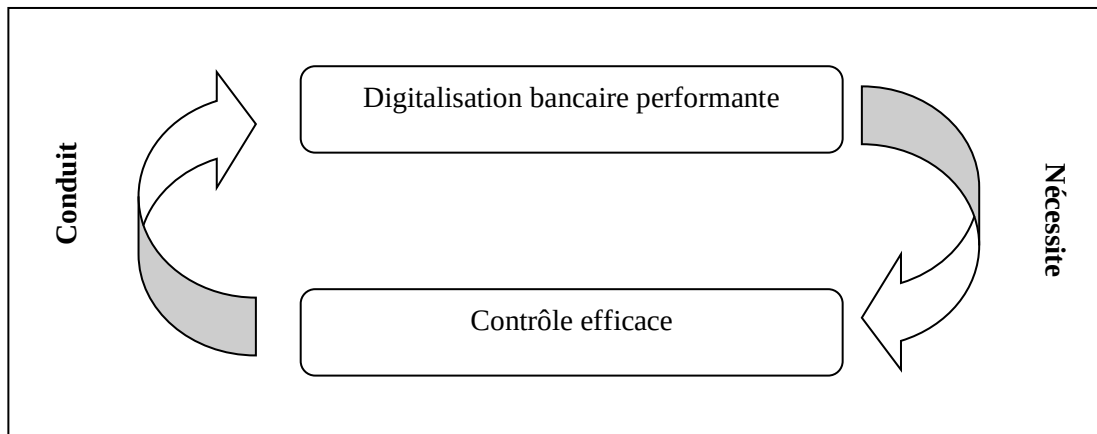
A travers notre enquête nous avons rapproché notre étude théorique à la réalité en faisant un état des lieux.

Dans une première partie, cette enquête nous a mené à confirmer que la stabilité de l'environnement bancaire digital en Algérie repose essentiellement à la relève de quatre (04) défis majeurs, à savoir : une réglementation de la digitalisation définie, une création d'un réseau digital adéquat, un suivi technique professionnel et une sécurité renforcée.

Dans une deuxième partie, cette enquête nous a conduit à confirmer que l'exercice d'un contrôle efficace de la digitalisation et ses instruments est lié directement à l'adoption de quatre (04) pratiques essentielles, à savoir : un suivi permanent à base de Reportings, un renforcement de la pratique de contrôle interne, un exercice des trois (03) niveaux de contrôle dans leur intégralité et un renforcement de la pratique de l'audit externe.

A la fin de cette enquête, nous avons abouti à un résultat évident qui démontre que la performance de la digitalisation bancaire et ses instruments en Algérie nécessitent leur contrôle efficace et vis-versa comme le montre la figure suivante :

Figure 14 : Digitalisation bancaire et contrôle



Source : Elaborée par nos soins

Conclusion générale

Au terme de ce présent mémoire qui a été réalisé en cinq (05) mois de travail à travers la recherche, l'analyse des différents documents et données, l'enquête sur le terrain et le traitement des résultats, nous avons tenté de présenter la digitalisation des activités bancaires et le contrôle au sein de ce secteur en théorie ainsi que la digitalisation de ce dernier avec ses instruments et leurs contrôle en pratique au sein du système bancaire algérien.

La transformation digitale a touché tous les domaines de la vie sociale et économique et c'est pour cela que sa maîtrise est devenue essentielle pour les individus et son adoption est désormais une exigence de l'époque à laquelle cette génération « ultramoderne » et « digitale » ne pourra plus y échapper. De là, le premier constat que nous relevons concerne la confusion conceptuelle à propos de la transformation digitale que nous avons tenté de clarifier au mieux pour les lecteurs de ce mémoire.

Le secteur bancaire a été parmi les premiers à avoir adopté la transformation digitale en revanche les banques des pays en voie de développement comme l'Algérie ont connu « un retard » dans l'adoption de cette digitalisation dû à diverses raisons. Néanmoins notre pays, depuis quelques années se montre volontaire et déterminé afin de soulever ce défi de modernisation. De là, le second constat que nous soulignons concerne les banques algériennes qui ne cessent de développer depuis l'intégration d'internet des services modernes, numériques puis digitaux pour leurs clients en commençant par les sites WEB jusqu'au projet du lancement des banques 100% en ligne ; cette transformation a bouleversé le secteur bancaire en lui apportant beaucoup d'opportunités à saisir mais en lui générant également de nouveaux risques à gérer.

Le dispositif de contrôle interne bancaire déployé au sein des banques assure principalement l'efficacité, la fiabilité et la conformité de l'ensemble des activités et opérations bancaires. De là, le troisième constat que nous tenons évoquer est lié à ce dispositif de contrôle interne bancaire qui semble complet de par ses textes réglementaires, ses types, ses niveaux et ses objectifs... mais qui néanmoins n'intègre pas les instruments de digitalisation.

Ceci nous a amené à pousser l'étude sur le terrain et à travers notre enquête, nous avons abouti à un ensemble de résultats à savoir :

- L'environnement de la digitalisation bancaire constitue plusieurs entraves qui nuisent à l'adoption de la digitalisation à l'exemple de la société algérienne qui reste « fermée » face à la culture de digitalisation et ne fait pas assez confiance aux instruments développés par les banques ;
- Le contrôle efficace des instruments de digitalisation est lié au renforcement de plusieurs éléments, à l'exemple de l'application des niveaux de contrôle interne bancaire dans leur intégralité.

Ces résultats nous conduisent à rejeter la première et la troisième hypothèse tout en confirmant la deuxième qui suppose que les instruments de digitalisation sont contrôlés mais de façon insuffisante.

Face à cet ensemble de constations et de résultats, nous sommes menées à conclure qu'une digitalisation bancaire performante repose sur l'efficacité du contrôle interne bancaire.

Ces résultats poussent néanmoins plus loin notre réflexion et nous permettent de proposer des alternatives tout à fait réalisables dans l'environnement algérien :

- L'étude approfondie du contexte de lancement des banques 100% en ligne tout en prenant en considération les aspects socio-économiques, juridiques et réglementaires ;
- L'étude de la possibilité d'intégration totale des instruments de digitalisation dans le dispositif de contrôle interne bancaire.

Ces alternatives, si elles sont cohérentes, pourront notamment faire l'objet d'un futur objet de recherche.

Bibliographie

• **Ouvrages**

- AMROUCHE, R. (2004). *Régulation, risques et contrôle bancaires. Une introduction*. Bibliopolis.
- BELAID, Mc, Editions Pages Bleues Internationales. (2015). *Comprendre la banque : organisation et fonctionnement : questions d'évaluation corrigées*. Pages bleues.
- MADERS, H-P, MASSELIN, J-L, FRATTA, H. (2015). *Auditeur interne et contrôleur permanent*. EYROLLES.
- PIGE, B. (2017). *Audit et contrôle interne de la conformité au jugement*. 4^{ème} éd. EMS
- RENARD, J. (2012). *Comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne*. Eyrolles.
- ROMAN, B, TCHIBOZO, A. *Transformer la banque : stratégies bancaires à l'ère du digital*. Donud.
- ROUX, M. (2011). *Master la banque de détail*. Eska.
- SADEG, A. (2006). *Réglementation de l'activité bancaire : le nouveau contexte réglementaire, les organes de direction et de contrôle, les autorités monétaires, les institutions spécialisées*. Tome I. éd. A.C.A.
- SADEG, A. (2006). *Réglementation de l'activité bancaire : les obligations lors de la constitution, les obligations lors du fonctionnement, les obligations comptables, les obligations de gestion bancaire*. Tome II. éd. A.C.A.

• **Articles en ligne**

- BOUMEDIENE, N, RENAUD, G-B. (2021). *L'impact du digital sur la clientèle des services bancaires cas de la BEA d'Oran*. Vol. 11 (01A), 814-830. <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/269/11/1/157030>
- MARIAGE, G, LEPENDEVEN, B. (2015). *Non-Banking : une alternative au financement bancaire pour les entrepreneurs*. De Boeck Supérieur, Vol 02, (25), 8-20. <https://www.cairn.info/revue-entreprendre-et-innover-2015-2-page-8.htm>
- ZAOUI, A, BOUDAUD, F, HASSEB, M-L. (2021). *L'impact du covid-19 sur la transformation digitale du secteur bancaire*. Revue d'excellence pour la recherche en économie et en gestion. Vol. 05, 497-509. <<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/153170>>
- ELIDRISSI, A. (2005). *Les sites web bancaires, un outil de communication et de distribution au service du client*. La revue des sciences de gestion. N°214-215. 165-176. <<https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2005-4-page-165.htm>>

• **Thèses et mémoires**

- ARIOLI, Q. (2021). *Enjeux et acteurs de la transformation digitale : comment réussir sa digitalisation ? Etude de l'entreprise AXA*. [mémoire de stage, IAE Grenoble]. https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas02991437/document?fbclid=IwAR3nrQxSvFoH0b3YOBzAVUBdTcSG5w6r7xXSPV1igKO-mj-u_xsYPSyx38c

- **Textes officiels**

- Ordonnance n°03-11 du 28 août 2003 relative à *la monnaie et au crédit*. Abef-dz.org. <https://www.abef-dz.org/abef/?q=content/la-loi-sur-la-monnaie-et-cr%C3%A9dit-sgg>
- Règlement de la banque d'Algérie n°05-06 du 15 décembre 2005 portant sur *la compensation des chèques et autres instruments de paiement de masse*. [bank-of-algeria.dz. https://www.bank-of-algeria.dz/pdf/reglements2005/reglement200506.pdf](https://www.bank-of-algeria.dz/pdf/reglements2005/reglement200506.pdf)
- Comité de Bâle sur le contrôle interne. (septembre 1998). Cadre pour les systèmes du contrôle interne dans les organisations bancaires. Bâle. <https://www.bis.org/publ/bcbs40fr.pdf>
- Règlement n°2011-08 du 28 Novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et des établissements financiers. Bank of Algeria. <https://www.bank-of-algeria.dz/pdf/reglements2011/reglement201108.pdf>.

- **Sites web**

- bank-of-algeria.dz/html/banque.htm
- <https://www.abef-dz.org/abef/index.php>
- <https://www.agb.dz/index.php>
- <https://www.cnepbanque.dz/index.php>
- <https://www.cpa-bank.dz/index.php/fr/>
- <https://www.fransabank.dz/>
- <https://www.satim.dz/fr/>
- <https://www.ifaci.com/>

Table des matières

Introduction générale.....	11
Chapitre I : La digitalisation au sein du secteur bancaire algérien	13
Introduction	14
Section 01: Le secteur bancaire algérien	15
1.1 La réglementation du secteur bancaire algérien	15
1.2 Les acteurs du secteur bancaire	16
1.2.1 Les autorités de tutelle du secteur bancaire.....	16
1.2.2 Les établissements financiers.....	17
1.2.3 Les banques	17
1.2.4 Les bureaux de représentation	17
1.2.5 Les institutions financières non reprises par la loi telles qu'elles.....	18
1.2.6 Les organismes para-bancaires	18
1.3 Les activités et opérations du secteur bancaire algérien.....	19
1.3.1 Opérations principales	19
1.3.2 Les activités secondaires.....	24
1.3.3 Les activités connexes	25
1.4 Les difficultés du secteur bancaire algérien	25
1.4.1 Les difficultés internes.....	25
1.4.2 Les difficultés externes	26
1.5 Les nouveaux défis du secteur bancaire algérien	26
Section 02 : La digitalisation bancaire.....	28
2.1 La délimitation du concept « digitalisation »	28
2.2 La digitalisation bancaire entre causes et conséquences	30
2.2.1 Les raisons de la digitalisation bancaire.....	30
2.2.2 Les conséquences de la digitalisation bancaire	33
2.3 La digitalisation bancaire entre opportunités et contraintes	34
2.3.1 Opportunités de la digitalisation bancaire	34
2.3.2 Les contraintes liées à la digitalisation bancaire	35
Section 03 : La digitalisation bancaire et ses instruments en Algérie	36
3.1 L'émergence de la digitalisation bancaire en Algérie	36
3.1.1 Les systèmes de paiement.....	36
3.1.2 Les sites Web.....	37
3.1.3 Les applications mobiles.....	37
3.1.4 Banques en ligne.....	38
3.2 Les instruments de digitalisation bancaire en Algérie.....	38
3.2.1 Les téléphones et tablettes numériques	38

3.2.2	Les SMS Banking.....	38
3.2.3	Le courrier électronique (courriel, e-mail, mail)	39
3.2.4	Le service E-banking	39
3.2.5	Service E-paiement.....	40
3.2.6	Les Cartes Interbancaires (CIB).....	41
3.2.7	Les cartes de paiement.....	42
3.2.8	Le prélèvement bancaire automatique	43
	Conclusion	44
	Chapitre II : Le contrôle au sein du secteur bancaire	45
	Introduction.....	46
	Section 01 : Le contrôle bancaire	47
1.1	Définition du contrôle interne bancaire	47
1.2	Les objectifs du contrôle interne bancaire	48
1.3	Les éléments composants le dispositif du contrôle interne bancaire	50
1.3.1	Les acteurs du contrôle interne	51
1.3.2	Les moyens du dispositif de contrôle interne bancaire.....	53
1.3.3	Les types du dispositif de contrôle interne	55
1.3.4	Les systèmes du dispositif du contrôle interne.....	56
	Section 02 : Le dispositif de contrôle bancaire algérien	60
2.1	Le système de contrôle des opérations et des procédures internes	60
2.2	L'organisation comptable et du traitement de l'information	62
2.3	Les systèmes de mesure des risques et des résultats	63
2.4	Les systèmes de surveillance et de maîtrise des risques.....	64
2.5	Le système de documentation et d'archivage	64
	Conclusion	65
	Chapitre III : La digitalisation et son contrôle au sein des banques	66
	Introduction.....	67
	Section 01 : Présentation de l'échantillon d'études	68
1.1.1	Présentation de la banque	68
1.1.2	Présence sur le territoire national.....	68
1.1.3	Produits et services	68
1.1	La Caisse Nationale d'Epargne et Prévoyance/ Banque	68
1.2.1	Présentation de la banque	69
1.2.2	Présence sur le territoire national.....	69
1.2.3	Produits et services	69
1.2	Le Crédit Populaire d'Algérie.....	69
1.3.1	Présentation de la banque	70
1.3.2	Présence sur le territoire national.....	70

1.3.3	Produits et services	70
1.3	Gulf Bank Algérie	70
1.4.1	Présentation de la banque	71
1.4.2	Présence sur le territoire national.....	71
1.4.3	Produits et services	71
1.4	Fransabank El Djazaïr	71
1.5	Synthèse	72
Section 02 : La digitalisation et ses instruments au sein des banques		73
2.1	Questionnaire n°01	73
2.2	Recueil et traitement des données.....	74
2.3	Analyse et interprétation des résultats	76
2.4	Constatations et recommandations	77
2.5	Synthèse de l'enquête	79
Section 03 : Le contrôle des instruments de digitalisation bancaire.....		80
3.1	Questionnaire n°02	80
3.2	Recueil et traitement des données.....	81
3.3	Analyse et interprétation des résultats	83
3.4	Constations et recommandations	84
3.5	Synthèse de l'enquête	85
Conclusion		86
Conclusion générale		87
Bibliographie.....		90

Résumé

Aujourd'hui, le digital révolutionne le monde et le secteur bancaire n'y échappe pas ! En effet, ses acteurs plus particulièrement les banques quelles que soient leurs catégories ont développé plusieurs instruments ayant permis la concrétisation de la digitalisation bancaire dont l'efficacité et le suivi sont assurés par le dispositif de contrôle interne, déployé au sein de leurs structures, avec tous ses systèmes, ses niveaux et ses types.

Mots clés : banque, digitalisation bancaire, contrôle interne bancaire, contrôle interne, secteur bancaire.

Abstract

Today, digital revolutionizes the world and the banking sector is not escaping! Indeed, these actors more particularly Banks whatever their categories they have developed many instruments that have enabled the concretization of the digitalization Bank whose effectiveness and follow-up are ensured by the internal control deployed within their structures with all its systems, its levels and its types.

Keywords: bank, bank digitalization, bank internal control, internal control, banking sector

ملخص

اليوم، التكنولوجيا الرقمية تُحدث ثورة في العالم والقطاع المصرفي ليس باستطاعته الفرار منها! في الواقع، إن الجهات الفاعلة في هذا القطاع و بالأخص البنوك بكل فئاتها، قد طوّرت العديد من الأدوات التي مكّنت تفعيل الرقمنة البنكية بحيث يتولى فعاليتها و متابعتها إطار المراقبة الداخلية المعتمد من طرف هياكل هذه البنوك بالإضافة إلى مستوياته و أنواعه.

الكلمات المفتاحية: البنك، الرقمنة البنكية، المراقبة الداخلية البنكية ، المراقبة الداخلية ، القطاع المصرفي.