

**UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DETIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, DE GESTION
ET COMMERCIALES
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION**



Mémoire de fin d'étude



En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de gestion

Option: Audit et contrôle de gestion

Thème

**Le contrôle interne, un outil de
sécurisation des opérations de prêts :
Cas CNEP-Banque Tizi Ouzou**

Réalisé par:

FERHAT Katia

ZITOUNI Sabrina

Encadré par :

M^r. MADOUCHE Yacine

Examiné par

M^{me}. RACHEDI Akila : Maître de conférence classe B : Présidente/ Examinatrice

M^{me}. ZOURDANI Safia : Maître de conférence classe B : Examinatrice

M^r. MADOUCHE Yacine : Maître assistant classe A : Rapporteur

3^{eme} Promotion

Date de soutenance : 20/12/2017

Remerciements

Nous remercions dieu le tout puissant de nous avoir mis sur le chemin du savoir et de la réussite et de nous avoir donné le courage, la volonté et la patience d'accomplir ce travail.

De prime à bord nous tenons à exprimer notre gratitude et nos sincères remerciements à notre encadreur *M^r MADOUCHE Yacine* d'avoir accepté de diriger ce mémoire et qui nous a guidé quotidiennement tout au long de ce travail. Nous le remercions pour son omniprésence, sa disponibilité permanente et ses conseils.

Nos remercions par la même occasion *M^r AMIAR Habib* responsable du Master Audit et Contrôle de Gestion au sein de la faculté des sciences économiques, de gestion et commerciales

Nos sincères remerciements vont aussi aux membres du jury qui ont eu l'amabilité d'accepter de consacrer un peu de leur précieux temps de lire et d'évaluer ce travail.

Nous tenons à remercier également l'ensemble des enseignants de la faculté, ainsi que le staff administratif.

Nos remerciements les plus sincères vont à *M^{me} ELYASSINE Nadia* chargée du contrôle, pour son accueil chaleureux, ses précieux conseils et sa parfaite collaboration.

Nos gratitude et reconnaissance à tout le personnel de *La CNEP-Banque*

Les aides que nous avons reçus de toutes ces respectueuses personnes nous ont permis d'aller au terme de ce projet.

Dédicace

*Je dédie ce mémoire à mes très chers parents, dont je suis et je serais
pleinement reconnaissante pour m'avoir soutenu durant tout mon parcours, ainsi*

qu'as :

Mon mari Koceila pour m'avoir soutenu

La lumière de ma vie mon fils : Aksel ;

Mes grands parents

Mes frères : Ali, Samy ;

Ma sœur : Sarah ;

Toute ma famille

Ma binôme Sabrina et bien évidemment à tous mes amis

Katia

Dédicaces

A la mémoire de mon cher PAPA

Je tiens à remercier très spécialement, mon cher père que j'aurai aimé avoir à mes côtés, mais le bon dieu en voulu ainsi...

Aucune dédicaces ne saurait exprimer l'amour, l'estime et le respect que j'ai eu toujours pour toi, rien au monde ne vaut les efforts fournis jour et nuit pour mon éducation et mon bien être ;

Ce travail est le fruit de tes sacrifices que tu as consentis pour mon éducation et ma formation.

A ma très chère mère ;

Affable, honorable, aimable, tu représentes pour moi le symbole de la bonté par l'excellence, la source de tendresse et l'exemple de dévouement qui n'a pas cessé de m'encourager et de prier pour moi ;

Je te dédie ce travail en témoignage de mon profond amour, puisse Dieu, le tout puissant te préserver et t'accorder santé, longue vie et bonheur.

A mes très chers frères Tarik et Liza

Aussi mon cher cousin Toufik et ma tante Malika

Je vous dédie ce travail avec tous mes vœux de bonheur, de santé et de réussite.

A tous les membres de ma famille, petits et grands.

A tous mes amis spécialement Kenza mon binôme Katia a qui je souhaite beaucoup de bonheur et réussite.

Sabrina

Liste des abréviations

AMF	Autorité des Marché Financiers
ATF	Attestation de transfert de fond
BA	Banque d'Algérie
CE	Carte d'épargne
CI	Contrôle interne
CNEP	Caisse national d'épargne et de prévoyance
COSO	Committee of sponsoring organisations of treadway commission
DAB	Distributeur automatique des billets
DCP	Direction des crédits aux particuliers
GAB	Guichets automatique bancaire
IFACI	Institut français d'audit et du contrôle interne
IIA	Institute of internal auditors
LAC	Lettre d'autorisation de crédit
LEP	Livret d'épargne populaire
LEL	Livret d'épargne logement
LSP	Logement sociaux participatifs
PCEC	Plan comptable des établissements de crédit
PME	Petite et moyenne entreprise
POC	Prêt ordinaire a la construction
PCR	Prêt a la construction rural
QCI	Questionnaire de contrôle interne
RH	Ressources humaines
SPA	Société par action
SI	Système d'information
SCI	Système de contrôle interne
VSP	Vente sur plan
TIC	Technologie d'information et de communication

Sommaire

Introduction générale	01
Chapitre I : la banque et les risques liés à l'activité bancaire	
Introduction du chapitre	04
Section 1: généralités sur la banque.....	05
Section 2 : les risques bancaires.....	12
Section 3 : le processus de gestion du risque crédit.....	24
Conclusion du chapitre.....	28
Chapitre II: le contrôle interne bancaire	
Introduction du chapitre	29
Section 1: l'audit interne et généralités sur le contrôle interne.....	29
Section 2: le COSO et la mise en œuvre le contrôle interne	39
Section 3: le contrôle interne des banques et établissements financiers : Cas de l'Algérie.....	55
Conclusion du chapitre.....	63
Chapitre III : le contrôle interne des crédits au sein de la CNEP-Banque	
Introduction du chapitre	63
Section 1 : Présentation de l'organisation et la structure d'accueil.....	64
Section 2 : les activités de contrôle interne au sein de la CNEP-Banque	71
Section 3 : contrôle interne des crédits au sein de la CNEP.....	77
Conclusion du chapitre.....	97
Conclusion générale	98

Bibliographie.....

Liste des figures.....

Liste des tableaux

Liste des abréviations.....

Liste des annexes

Introduction générale

Les banques occupent un rôle central au sein du système économique et financier d'une nation, la spécificité de ce secteur d'activité réside dans la collecte de dépôt, la distribution de crédit, et la gestion des moyens de paiement, tout en assurant à sa clientèle des garanties d'une sécurité suffisante.

L'évolution rapide du secteur économique et les mutations constantes de l'environnement porte atteinte à l'entité bancaire et l'expose à une multitude de risques, il est devenu alors essentiel de prendre systématiquement en considération les risques pouvant influencer durablement le succès d'un établissement bancaire.

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

Toute entreprise a pour but de s'assurer en fonction de ses moyens de l'atteinte des objectifs fixés, pour cela, elle doit mettre en œuvre un système de contrôle interne qui est un dispositif de la société qui contribue à la maîtrise de ses activités et qui a pour but d'une part, d'assurer la protection et la sauvegarde du patrimoine et la qualité d'information et d'autre part, l'application des instructions de la hiérarchie.

Le contrôle interne bancaire est un outil de gestion important pour une banque. Il constitue un instrument que les banques se doivent d'adapter et enrichir en permanence, pour une prévention des risques et une exploitation des opportunités.

En Algérie, les autorités de contrôle de réglementation ont pris l'initiative en vue de développer la fonction du contrôle interne par l'élaboration du règlement N°02/03 du 14 novembre 2002 modifié est complété par le règlement 11-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers.

Les établissements de crédit à l'instar des autres organisations restent vulnérables face à l'environnement hostile et complexe. Cette vulnérabilité a conduit à la multiplication des scandales financiers, font de notre sujet un thème d'actualité, qui nécessite une réflexion de la

Introduction générale

part de divers acteurs concernés, pour la mise en œuvre d'un suivi rigoureux des opérations bancaires et des procédures de contrôle afin de pouvoir éviter les risques qui peuvent survenir et mettre en péril le système de sécurité interne.

Choix du sujet :

Notre choix c'est porté sur le thème : « le contrôle interne un outil de sécurisation des opérations de prêts ». Pour les raisons suivante :

- En premier lieu, il s'agit d'une acquisition de connaissance en matière de contrôle interne bancaire et des risques liés à l'activité bancaires ;
- En second lieu, la complexité bancaire incite à mieux connaître le métier de la banque.
- En fin, le thème sus cité, notamment les opérations de prêt, font figure d'actualité dans notre pays.

Objectif de l'étude

L'objectif de notre réflexion est de montrer que dans un environnement en constante évolution dû à la mondialisation des activités et l'augmentation du volume des transactions, comment le contrôle interne se révèle indispensable dans la gestion des risques liés à l'activité bancaire, et mettre en lumière le fonctionnement et la pratique du contrôle des crédits au sein de la CNEP, afin de suggérer des recommandations en vue de développer et de renforcer le contrôle interne face aux changements et aux mutations.

Tout cela, nous a conduits à la formulation de la problématique suivante :

« Le contrôle interne permet-il la sécurisation des opérations de prêt au niveau de la CNEP banque ? »

Cette problématique à mit en évidence les questions sous-jacente suivante :

- C'est quoi le contrôle interne bancaire ?
- Quelle-sont les risques auxquels les établissements de crédit sont exposés ?
- Comment le contrôle interne permet-t-il de gérer les risques liés à l'activité bancaire ?
- Comment se déroule le contrôle interne des crédits au sein de la CNEP-banque ?

Introduction générale

Approche méthodologique :

Nous avons utilisé dans notre étude deux méthodes généralement appliquées dans tout travail de recherche, la méthode descriptive, basée sur des recherches bibliographique, documentaires, articles et ouvrages divers lors de la présentation de contrôle interne bancaire et les risques liés à cette activité, une approche analytique basée sur l'analyse du contrôle des crédits, à partir des informations et des documents obtenues lors du stage effectué au niveau de la CNEP-Banque.

Structure du travail:

Afin d'atteindre les objectifs escomptés, nous avons scindé notre travail en trois chapitres, à savoir :

Le premier chapitre intitulé « la banque et les risques bancaire », traite les différents aspects liés à la banque et les différents risques liés à l'activité bancaire ainsi que leur maîtrise.

Le deuxième chapitre sera consacré pour le contrôle interne bancaire, il portera sur sa définition, ses objectifs, moyens, et principes, ainsi que le cadre réglementaire du contrôle interne en Algérie.

Enfin, le dernier chapitre présente l'étude pratique consacrée au contrôle interne des crédits au sein de la CNEP-Banque.

Introduction

Les banques sont des acteurs principaux du développement d'un pays notamment à travers leur rôle d'intermédiation financière entre les agents économiques.

La loi autorise les établissements de crédit à s'acquitter de leur mission, à savoir le financement de l'économie, la gestion des moyens de paiement, la distribution de crédit ainsi que la collecte d'épargne.

Les domaines d'activité bancaire se sont largement étendus et les produits offerts se sont multipliés. Les exigences des clients sont plus élevées, ce qui a engendré une pression sur le secteur bancaire qui devient alors rude et accrue. Pour survivre et accroître les banques doivent veiller à l'augmentation de leur valeur ajoutée et la satisfaction des exigences croissantes de leur clientèle, tout en minimisant les coûts et les risques qui peuvent être engendrés.

Ainsi, l'objectif du présent chapitre est de faire un point sur les concepts de base relatifs à l'activité bancaire ainsi que les risques auxquels est exposée la banque.

Ce chapitre se subdivise en trois sections :

- La première section : « généralités sur la banque » ;
- La deuxième section : « les risques bancaires » ;
- La troisième section : « le processus de gestion des risques crédit ».

Section 1 : Généralités sur la banque

La notion de banque est très ancienne, c'est au quatrième siècle avant J-C, en Grèce que les premières opérations s'apparentant à celle des empires modernes, ont été traitées (change de monnaie, garde de dépôts et octroi de prêts).

Jusqu'au moyen âge, les activités de banque se limitent à des opérations de caisse, le crédit est encore rarement pratiqué par les banques.

L'activité bancaire se développa plus tard dans l'empire Romain et en Egypte à la faveur des échanges commerciaux autour et dans le bassin méditerranéen.

La guerre des croisades insuffla une nouvelle dynamique aux échanges commerciaux entre l'orient et l'occident et l'apparition des premières banques européenne en l'occurrence allemandes, hollandaises, anglaises et italiennes.

A partir du XI^{ème} siècle, les banquiers étaient essentiellement des italiens. La première banque a été créée à Venise en 1151, tandis que la ville de Florence devient une place bancaire de premier plan, plus tard les villes de Londres et d'Amsterdam deviennent alors des places financières importantes.

La révolution industrielle (fin XVIII et début du XIX siècle) favorise l'essor des banques par le développement de la monnaie fiduciaire (c'est-à-dire les billets), puis de la monnaie scripturale (les chèques), ainsi que l'utilisation de titres (actions) pour financer les entreprises commerciales.

1-1 Définitions de la banque

La notion « banque » provient du mot italien « banca » qui signifie banc.

Le terme banque est l'appellation générique habituellement utilisée pour désigner « un ensemble d'organisation, statuts ou activités fort différents »¹. Il convient donc de définir plus précisément ce que ce terme recouvre en adoptant successivement trois approches,

- une approche théorique où la fonction d'intermédiaire financier est privilégiée ;
- Une approche institutionnelle liée à la notion d'établissement de crédit ;
- une approche plus professionnelle qui reconnaît la diversité du métier de banquier.²

¹ S.COUSSESGUES : « la banque : structures, marchés, gestion », ED DALLOZ, paris, 1994, P05

Donc Le mot « banque » est à la fois utilisé pour désigner l'entreprise, la profession et l'institution c'est pour cela que les définitions se sont multipliées.

1-1-1 Définition juridique ³

Les articles 66 à 72 de l'ordonnance n°03-11 du 26 Août 2003 complétée et modifiée par l'ordonnance n° 10-04 du 28 août 2010 relative à la monnaie et au crédit définissent la banque comme étant : « une personne morale qui effectue à titre de profession habituelle et principalement les opérations de la banque ainsi que certaines opérations connexes à leurs activités ».

Selon l'article 67 de la même ordonnance, les opérations de la banque comprennent :

- La réception des fonds du public ;
- Les opérations de crédit ;
- La mise en place des moyens de paiement et la gestion de ceux-ci.

Et selon l'article 72 les opérations connexes comprennent :

- Le change ;
- Les opérations sur l'or, les métaux précieux, les pièces ;
- Le placement, la souscription, l'achat, la gestion, la garde, la vente de valeur mobilière et de tout produit financier ;
- Conseil et assistance en matière de gestion du patrimoine ;
- Le conseil et l'assistance en matière de gestion financière, ingénierie financière.

1-1-2 Définition économique

Une banque est une institution habilitée à effectuer des opérations de banque c'est-à-dire : gestion des moyens de paiement ; octrois des crédits ; réception de dépôts de public ; prestation de service d'investissement, ce qui caractérise une banque par rapport à une institution financière non bancaire c'est son pouvoir de création de monnaie.⁴

Donc par la banque, nous comprenons les établissements qui exercent d'une part les activités d'intermédiation financière et de placement, c'est-à-dire : la collecte de dépôts, la

² S.COUSSERGUES.G, BOURDEAUX : « Gestion de la banque », 7^{ème} édition, DUNOD, paris 2013, P04

³ Article 66 à 72 de l'ordonnance 03-11 du 28/08/2003, modifiée par l'ordonnance 10-04 de 28/08/2010.

⁴ Alain BEITONE et autres : « Dictionnaire de science économique », 3^{ème} édition, ED Mehdi, P 23

distribution de crédit et d'autre part les prestataires de services (moyens de paiement, les opérations de change etc....)

1-2 Rôles de la banque

La définition économique de la banque donnée par GARSUALT. P et PRIAMI montre les principaux rôles joués par la banque dans l'économie. Ils définissent la banque comme étant : « l'intermédiaire entre offreurs et demandeurs de capitaux et ceci à partir de deux processus distincts :

En intercalant son bilan entre offreurs et demandeurs de capitaux, c'est **l'intermédiation** bancaire ;

En mettant en relation directe offreurs et demandeurs de capitaux sur un marché de capitaux (marché financier, monétaire...) : **c'est la désintermédiation.** »⁵

Donc à partir de cette définition on déduit que le rôle des banques et établissements financiers est de faire un rapprochement entre offreurs et demandeurs de capitaux et cela par :

La collecte des fonds sous formes de dépôts à vue, d'épargne , apurés des offreurs de capitaux et leur distribution sous forme de crédit, cette action est appelé l'intermédiation bancaire ;

Les actions d'investissements directs sur les marchés par les offreurs de capitaux financent auprès des mêmes marchés les demandeurs de capitaux, cette action est appelée la **désintermédiation.**

1-3 Les fonctions d'une banque ⁶

Les banques possèdent différentes fonctions qui se présentent comme suit :

a) La collecte de ressources (épargne)

La collecte des dépôts est une mission essentielle des banques, elle représente un enjeu considérable pour chaque établissement, car elle détermine pour chacun sa part de marché, sa

⁵ P.GARSUALT. S. PRIAMI : « la banque, fonctionnement et stratégie. », 2ème édition, economica, Paris 08.

⁶ S.de COUSSERGEUS : « gestion de la banque du diagnostic à la stratégie », ED dound, Paris, 2005, P 06.

capacité à distribuer des crédits, sa trésorerie, son rôle sur le marché en tant que prêteur ou emprunteur.⁷

Donc cette collecte de ressources doit faire l'objet d'une politique afin d'aboutir à une masse dans le but de générer une rentabilité par rapport aux moyens mis en œuvre, les ressources collectées par la banque doivent servir au financement de ses emplois. D'où la nécessité d'une adéquation entre la politique de collecte et la politique de leur utilisation. En effet c'est avec les fonds collectés que les banques financent leurs projets d'investissement.

b) La distribution de crédit

Consiste à distribuer les fonds recueilli par la banque sous forme de crédit aux agents économiques en besoin de financement. Pour gérer les opérations de crédit les banques développent une politique de dépôt et de distribution de crédit adéquate, selon laquelle les crédits peuvent être octroyés soit sur le long terme, le court terme, ou le moyen terme.

En disposant de ressources suffisantes, la banque met à la disposition de sa clientèle une variété de concours. Cette activité est liée à la réglementation prudentielle, cette dernière peut faire appel au marché interbancaire, ou la banque central pour se refinancer.

c) Les opérations de placements financiers

Les banques effectuent souvent des opérations de placements financiers soit pour leurs propre comptes, sous forme de titre dans une démarche de diversification des sources de produits de l'établissement de crédit, soit en effectuant des placements financiers pour le compte d'un client en intervenant sur le marché financier et monétaire.

d) Mise en place des moyens de paiement et leur gestion

L'article 113 relative au régime des banques et au crédit considère comme moyens de paiement tout les instruments qui permettent à toute personne de transférer des fonds et ceux quelque soit le support ou le procédé technique utilisé.

Les moyens de paiement sont indispensables au fonctionnement de tout circuit économique. Afin de faciliter les transactions, les banques ont mis a la disposition de leur clientèle, différent moyens de paiement, efficace et sécurisés pour la réalisation de différentes

⁷ P. NARASSIGUIN : « monnaie : banques et banques centrales dans la zone Euro » édition De Boeck, Ile de la réunion, 2004, P 85-86-87-88
Article 113 de la loi n°86-12 du 19 aout 1986 relative au régime des banques et au crédit.

opérations, la banque met à la disposition de clientèle des instruments de paiement classiques (les pièces, les billets, les chèques, les billets à ordre, les effets de commerce ...) d'une part et d'autres supports électroniques pour faciliter et surtout sécuriser les recouvrements.

1-4 Typologies et métiers de la banque ⁸

Il existe plusieurs classifications des banques et cela en fonction du rôle et des activités exercées

➤ La banque généraliste

Une banque généraliste est une banque appelée communément banque à tout faire, elle offre une large palette de services, cette dernière est présente sur tous les segments de marché et contribue à tous types de financement et de services, elle dispose d'un large réseau d'agence qui lui permet d'effectuer ses opérations de collecte d'épargne et d'octroi de crédit.

➤ La banque spécialiste

Est un établissement où la distribution de crédit est sa raison d'être, et constitue sa principale source de profit, elle est présente sur un seul segment de marché qui peut être une clientèle (PME) et/ou un produit (crédit immobilier). Pour limiter les risques, elle octroie des crédits à des taux variables ou fixes moins compétitifs que les banques généralistes.

➤ Une banque de trésorerie

Sa fonction principale se résume à recueillir des ressources sur le marché des capitaux et à les utiliser sous forme d'opération de placement, d'arbitrage ou de gestion des risques.

➤ Banque de dépôt

La banque de dépôt est une banque réseau, sa fonction principale consiste à collecter l'épargne et octroyer des crédits à court et moyen terme. Ces institutions financières sont habilitées à recevoir des dépôts et effectuer toutes opérations de banque.

Selon le lexique d'économie la banque de dépôt est : « un établissement financier recevant des dépôts en vue ou à terme spécialisé dans la distribution du crédit à court terme par l'escompte, avances en compte courant, découvert, avance sur garanties. »⁹

⁸S.DE COUSSERGUES, op.c-it, 1996, P13

⁹ Idem, P13

➤ **La banque d'affaire**

Une banque d'affaire est un établissement financier accomplissant deux activités complémentaires, d'une part elle joue un rôle d'intermédiaire dans les opérations financières pour le compte des grandes entreprises industrielles et commerciales (opération fusion acquisition, augmentation du capital...) et d'autre part elle assure la gestion de son portefeuille de participation.

➤ **Banque centrale**¹⁰

La banque centrale est la banque qui dans un pays assure l'émission de la monnaie légale et le contrôle du volume de la monnaie et du crédit. Qualifier de la banque des banques, « elle a pour mission de créer et de maintenir, dans le domaine de la monnaie, du crédit et des changes, les conditions les plus favorables à un développement ordonné de l'économie nationale, en promouvant la mise en œuvre de toutes les ressources productives du pays, tout en veillant à la stabilité interne et externe de la monnaie. A cet effet, elle est chargée de régler la circulation monétaire, de diriger et de contrôler, par tous les moyens appropriés, la distribution du crédit, de veiller à la bonne gestion des engagements financiers à l'égard de l'étranger et de régulariser le marché des changes. »¹¹

➤ **Banque en ligne**

Avec l'émergence et la progression des nouvelles technologies, on assiste au développement des banques en ligne qui proposent les mêmes services que les banques de détail, à la différence de l'absence de contact physique, car tout se fait sur internet, en contrepartie le rôle de conseil est moins développé, elle s'adresse généralement à un public maîtrisant la technologie numérique.

1-5 Organisation du contrôle interne bancaire

Les banques et établissements financiers nommés établissements assujettis dans le règlement n°97-02 du 21 février 1997 doivent organiser leur système de contrôle à la base des éléments suivants :

¹⁰M.MANSOURI : « système et pratiques bancaires en Algérie », ED Houma, Alger, 2005, P13

1-5-1 L'autocontrôle

Tout employé inclus dans le processus opérationnel, a la responsabilité de vérifier la conformité des opérations qu'il a traitées avec les règles en vigueur. L'autocontrôle est un préalable inclus dans toutes les procédures opérationnelles malgré l'existence des différents organes de contrôle.

1-5-2 Un contrôle de premier niveau

Qui assure un contrôle régulier avec un ensemble de moyens mis en œuvre en permanence au niveau des entités opérationnelles pour garantir la régularité, la sécurité et la validation des opérations réalisées et le respect des autres diligences liées à la surveillance des risques de toute nature associés aux opérations.

1-5-3 Un contrôle de deuxième niveau

Son objectif est de vérifier la régularité et la conformité des opérations réalisées par une unité, ou le suivi d'un type particulier de risque.

1-5-4 Le contrôle de troisième niveau

L'audit interne ou l'inspection générale, il intervient partout où le risque existe. Il s'assure notamment de l'efficacité des deux premiers niveaux de contrôle. Sa compétence s'étend sur toutes les activités.

1-6 Importance du contrôle dans les banques**La sécurisation des activités bancaire :**

D'après le comité du BALLE (1997) :

Dans un contexte de concurrence et de risque de plus en plus accrus, sécuriser les activités bancaires devient un élément clé pour chaque établissement de crédit dans sa stratégie de pilotage, elle consiste d'une part à évaluer les risques, puis à leur définir une politique de couverture, d'autre part à optimiser la structure du bilan grâce à une bonne gestion actif-passif.

l'activité bancaire de par sa nature engendre la réalisation d'une multitude d'opérations qui génère des risques intrinsèques qui peuvent être à l'origine d'erreur, de mauvaise exécution et qui sont porteuses de lourdes conséquences, de ce fait la mise en place

d'un système de contrôle interne efficace pour sécuriser les opérations et assurer la fiabilité et l'exactitude des informations est primordial, ajouter à cela la protection des valeurs ou des ressources matériels et humaines (mobiliers et immobilisations) qui constitue des ressources indispensables au bon fonctionnement de l'établissement de crédit en améliorant ainsi les conditions de travail pour espérer une meilleure productivité.

Surveillance des activités bancaires :

L'activité bancaire est soumise à une réglementation et des lois en vigueur, qu'elle doit respecter et appliquer sous peine d'être sanctionnée.

Amélioration de la productivité :

Les établissements de crédit doivent améliorer de façon continue leur performance, car l'équilibre financier de ces derniers dépend de leur niveau de productivité et leur capacité à l'améliorer.

Il est nécessaire de fixer les objectifs, et de mettre en œuvre les moyens adéquats en vue les atteindre, de corriger et remédier aux écarts enregistrés pour une amélioration continue et une meilleure gestion du système de contrôle interne bancaire.

Section 2 : les risques bancaires

L'activité bancaire est une activité intrinsèquement porteuse de risque, elle s'est développée dès le départ sur l'acceptation de prêter de l'argent contre une forme de rémunération, ce qui constituait déjà une acceptation d'un risque.

2-1 Notion de risque

Le risque peut être défini comme : « un engagement portant une incertitude dotée d'une probabilité de gain ou de préjudice, que celui-ci soit une dégradation ou une perte. »¹²

L'AMF, dans son cadre de référence du contrôle interne et de la gestion des risques, stipule quant à elle que « le risque représente la possibilité qu'un événement survienne et dont

¹² G.NAULEAU & N.ROUACH :« le contrôle de gestion bancaire et financière », revue de banque, 1999, P310

les conséquences seraient susceptible d'affecter les personnes, les actifs, l'environnement, les objectifs de la société ou sa réputation ». ¹³

Dans la définition de l'IFACI : « le risque est la possibilité que se produise un événement qui aura un impact sur la réalisation des objectifs. Le risque se mesure en termes d'impact et de probabilité ». ¹⁴

Le risque est en général exprimé en multipliant sa probabilité d'occurrence et son impact ¹⁵:

$$\text{Risque} = \text{Probabilité} \times \text{Impact}$$

Ainsi le Comité de Bale le définit comme « un risque direct ou indirect de perte résultant de processus interne, de personnes et de système défaillants inadéquats, ou d'événement externes ».

Cette définition inclut d'autres éléments comme le risque juridique, le risque informatique, le risque comptable, le risque déontologique, de fraude, de perte ou vols. Par ailleurs, le risque de réputation et le risque stratégique ne font pas partie des éléments cités.

2-2 Typologie des risques bancaire

Les risques sont inhérents à l'activité bancaire, l'absence ou l'insuffisance d'une maîtrise de ces risques peut provoquer des pertes importantes, ce qui affecte la rentabilité de l'établissement bancaire, qui peut aussi conduire à une situation d'incapacité de faire face à ses engagements. La banque ne peut pas exercer son activité sans prendre de risques, car qu'il constitue sa source de profit, le risque ici n'est pas de le prendre mais d'en prendre trop ou bien de mal le contrôler.

L'identification des risques est une étape importante, elle permet de mesurer et de mettre en place des moyens et des dispositifs qui permettent de prévoir et de limiter les fonds nécessaires pour faire face aux pertes potentielles, ce qui nécessite l'élaboration d'une cartographie des risques pour comprendre leurs natures, et les moyens permettant de les maîtriser.

¹³ J.BESSIS : « gestion des risques et gestion actif passif des banques », édition, DALLOZ, Paris 1995 P 19

¹⁴ IFACI France : « s'initier à l'audit interne », P12 documentation de la CNEP-Banque

¹⁵ F.CORDEL : «gestion des risques et contrôle interne », Vuibert, Paris, mars2013, P19

Le risque bancaire peut se définir comme : « l'incertitude temporelle d'un événement ayant certaine probabilité de survenir et de mettre en difficulté la banque. »¹⁶

Toute activité bancaire expose l'établissement à des risques stratégiques qui sont subdivisés en trois (03) catégories :

Des risques financiers ;

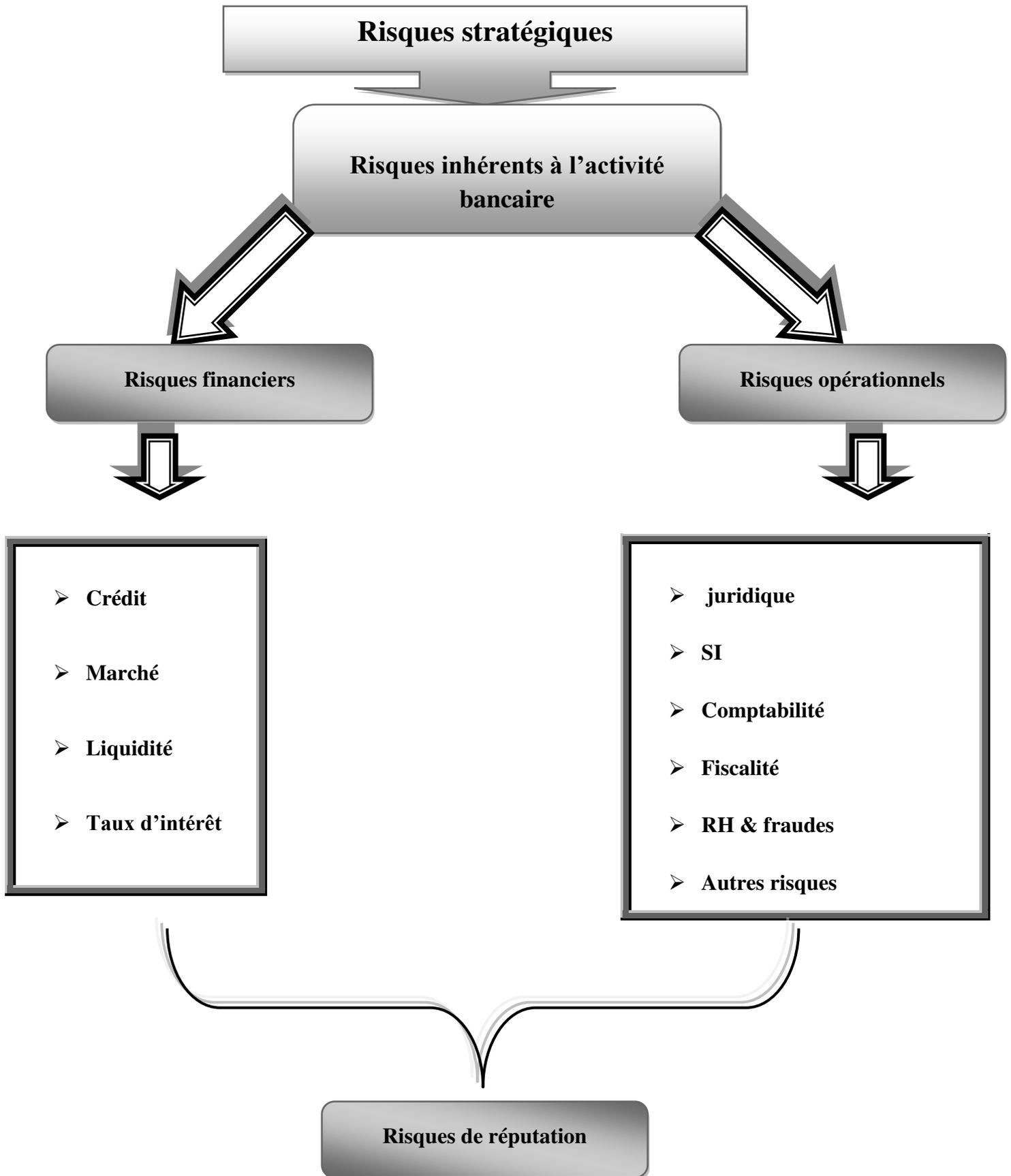
Des risques opérationnels ;

Des risques de réputation.

Afin d'apprécier et d'analyser chaque risque on procède à une estimation des risques inhérents (voir schéma ci-dessous) à chaque domaine d'activité.

¹⁶ F.DESMICHT : « pratique de l'activité bancaire »,dunod, paris,2004, P239

Schéma :



Source : élaboré par nos soins

2-2-1 Les risques financiers

Découlant du marché (impact de la variation des prix), du défaut des contreparties (crédit) et de la liquidité (difficulté de la banque d'honorer ses engagements), ils se subdivisent comme suit :

a) Le risque de crédit : C'est le premier risque auquel est confronté une banque, « également appelé « risque de contre partie », il s'agit du risque de non-remboursement, partiel ou total, d'une créance. »¹⁷

Le risque de crédit est défini comme étant « la perte potentielle consécutive à l'incapacité par un débiteur d'honorer ses engagements. Cet engagement peut être de rembourser des fonds empruntés, cas le plus classique et le plus courant ; risque enregistré dans le bilan. Cet engagement peut être aussi de livrer des fonds ou des titres à l'occasion d'une opération à terme ou d'une caution ou garantie donnée ; risque enregistré dans le hors bilan »¹⁸

La notion de risque est instantanément reliée au risque de contrepartie, pour un dossier donné, il est en effet clair que le premier risque réside dans la volonté, mais aussi dans la capacité de l'emprunteur de faire face à ses engagements. Les risques connexes au risque de contrepartie sont en nombre de sept (07), ils doivent être maîtrisés et évalués. On distingue alors :

- ✓ **Le risque de garantie :** Dans le cas où la banque ne peut exercer les garanties rattachées à un prêt en défaut, ou bien si le produit d'une action s'avère insuffisant pour couvrir les engagements accumulés par le débiteur, elle devra alors supporter une perte.
- ✓ **Le risque de concentration :** L'absence d'une diversification du portefeuille de concours en termes de secteurs économiques, de zone géographique, ou de taille d'emprunteur, conduit la banque à des pertes considérables.
- ✓ **Le risque pays :** Selon Bernard MAROIS le risque pays est défini comme étant : « le risque de matérialisation d'un sinistre, résultant du contexte économique et politique d'un état étranger, dans lequel une entreprise effectue une partie de ses activités »¹⁹

¹⁷ F.CORDEL, op-cit, P 172 173

¹⁸ A.SARDI : « audit et contrôle interne bancaire », ED Afges , strasbourg ,septembre 2002

¹⁹ B.MAROIS : « le risque pays », imprimerie des presses universitaire de France, France, décembre 1990, P05

Ce risque est lié au contexte économique et monétaire du pays dans lequel l'emprunteur séjourne il est indépendant de la situation financière du débiteur ; ce dernier est solvable mais la situation financière de son pays permet pas de transfert de la devise vers l'étranger entraînant ainsi le non recouvrement de la dette.

- ✓ **Le risque de change :** La notion de risque de change est l'incertitude du taux de change elle est liée à une évolution défavorable d'une monnaie par rapport à une autre à court et moyen terme. Il correspond pour la banque à la perte liée aux fluctuations du taux de change qui peut se répercuter négativement sur les flux futurs dans le cadre de son activité financière exercé sur les devises. Il naît chaque fois que l'établissement accorde un crédit dans une monnaie qui n'est pas celle de ses capitaux propres ; si les ressources utilisées pour financer cet emploi sont libellées dans la même devise, le risque ne porte que sur la marge de l'opération ; dans le cas contraire elle prend le risque de voir le capital qui lui sera remboursé diminué.
- ✓ **Le risque de fraude :** Les activités de crédit sont exposées aux risques de fraude ou de détournement, qui sont difficile à appréhender vu le volume des opérations. Ils proviennent notamment d'obtention d'un crédit sur la base de pièce justificative falsifiée, l'utilisation frauduleuse des moyens de paiements mis à la disposition de la clientèle...
- ✓ **Le risque d'initiés :** Il s'agit de concours accordés à des conditions hors marché, ou selon des procédures exceptionnelles à des dirigeants de la banque, à des entreprises dans lesquelles ils ont des intérêts ou des sociétés liées à des actionnaires importants de l'établissement.
- ✓ **Le risque légal et réglementaire :** Le non-respect des dispositions réglementaires peut conduire l'établissement à supporter des pertes, soit directement, ou en raison de l'impossibilité de mettre en œuvre une garantie.

Les problèmes de risque de crédit sont souvent liés à des imperfections dans l'audit interne et le risque management. Il ya un peu plus de huit ans, le sous-comité Bancaire de Surveillance de l'Institut Monétaire Européen a mené une enquête sur les causes principales des pertes supportées par des banques en difficulté dans l'Union Européenne.

La première analyse des soixante-huit (68) établissements de crédit confrontés à des problèmes financiers, à révéler que dans les 75% des cas le risque de crédit était la principale cause des situations grave vécues par le secteur bancaire.

b) Le risque de marché

Constitue le risque financier le plus important, c'est l'exposition de l'établissement de crédit à une évolution défavorable des données de marché et à leur volatilité à savoir : le taux d'intérêt, les indices boursier, le taux de change, l'instabilité des instruments et des actifs financiers qui est du nécessairement à la variation de ses différents paramètres.

Dans le cadre de l'exercice de son activité, les banques interviennent sur les marchés financiers et font face obligatoirement à la fluctuation des prix des divers instruments qui composent un portefeuille de négociation.

c) Le risque de liquidité

L'activité bancaire, dépend de la capacité de la banque à satisfaire sa clientèle en matière de liquidité, et pour financer la croissance de la demande celle-ci elle a besoin de liquidité afin de faire face aux fluctuations et situations prévues ou imprévues. Le risque de liquidité touche les banques quand ces dernières sont confrontées à la situation où les épargnants retirent massivement leurs argents. Ce phénomène a tendance à rendre la banque incapable de faire face à cette demande croissante et d'honorer ses engagements de convertibilité, ce qui la fragilise.

Donc le risque de liquidité est « celui de ne pas pouvoir faire face à ses exigences immédiates avec ses liquidités disponibles »²⁰

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

Risque de liquidité immédiate : c'est la situation où la banque est dans l'impossibilité de faire face à une demande massive et imprévue de retrait de fonds de la clientèle ou d'autres établissements de crédit

Risque de transformation : il résulte d'une modification progressive du terme des emplois qui s'allonge alors que celui des ressources raccourcit.

d) Le risque de taux d'intérêt

Il constitue un risque lié à l'évolution défavorable des taux, il est pour la banque un risque de variation des taux d'intérêt (taux fixe, taux variable, taux différent) soit à la hausse, soit à la baisse, ce qui peut engendrer des pertes financières. Ce risque impacte donc

²⁰ J.DARMON : « stratégie bancaire et gestion de bilan » édition economica, Paris, 1995, P98

l'activité d'octroi de crédit, de la gestion des dépôts rémunérés et également les activités de marché. «La mesure de ce risque doit permettre d'appréhender les facteurs de risque du taux d'intérêt globale et d'évaluer l'impact de ces différents facteurs sur les résultats et leurs fonds propres. »²¹

Lorsque les taux de marché sont instables, cette instabilité se répercute sur les résultats.

2-2-2 Le risque opérationnel

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

Les risques opérationnels pour une banque est le risque de perte financière due a une inadéquation ou défaillance des procédures (non-respect, contrôle absent ou incomplet) de son personnel (erreur, malveillance et fraude), des systèmes interne (panne informatique) ou d'événement exogène (inondation, incendie), il désigne tous les risques de dysfonctionnement interne avec des conséquences important sur le fonctionnement du système d'information ou du respect des procédures .depuis la réforme BALE II, le risque opérationnel entre dans le calcul des fonds propre règlementaire des établissements bancaires .

Le comité du BALE II a retenu une classification qui institue sept catégories d'événements liée à ce risque :

- Fraude interne : par exemple

Vol commis par un employé, falsification de documents, les informations inexactes commun... sur ses positions de marché

- Fraude externe : par exemple

Piratage informatique, détournement de fonds, l'usurpation d'identifie, vol de données

- Pratique en matière d'emploi et sécurité sur le lieu de travail : par exemple

Activité syndicale, demande d'indemnisation des travailleurs, violations des règles de sureté et de sécurité des employées, la discrimination à l'embauche.

²¹E.BERTIN : « audit interne », ED EYROLLES, Paris, septembre2007, P.107.

- Client, produit et pratique commerciale : par exemple

L'utilisation frauduleuse d'informations confidentielles sur la clientèle, la vente forcée, la rupture abusive de contrat

- Dommage aux actifs corporels : par exemple

Actes de terrorisme, vandalisme, dégradation volontaire de la part d'un salarié, inondations et incendies.

- Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes : par exemple

Panne de matériels et logiciels informatique, problèmes de télécommunication et panne d'électricité.

- Exécution, livraison et gestion des processus : par exemple

Erreur de saisi, erreur d'enregistrement des données, non-respect des obligations législative et réglementaires, absence de traitements d'une opération.

Une notion précisée par le comité de Bale II :

Les travaux de normalisation menés dans le secteur bancaire ont remis au gout du jour la notion de risque opérationnel. Si ce risque en soi n'est pas nouveau, l'évolution de la réglementation bancaire le replace au premier rang des préoccupations au travers de normes que l'on désigne communément sous le terme « Bâle II ».

L'appréciation de la solvabilité bancaire, jusqu'ici mesurée au travers du ratio Cooke, va devoir prendre en compte les risques opérationnels, en plus des risques de crédit et des risques de marché. Ceci se fera au travers d'un nouveau ratio baptisé « Mc Donough » du nom de l'ancien président du comité du Bâle.

Le comité de Bâle II a mené une analyse quantitative de ces risques au près d'une centaine d'établissement. Les résultats démontrent la fréquence et le cout global élevé des incidents opérationnels : ils génèrent en moyenne près de quatre-vingt-dix (90) millions d'Euro de perte. Une analyse plus fine démontre que si les sinistres les plus élevés sont aussi les mieux couverts (incendies, dégâts des eaux), c'est finalement la diversité des risques non couverts qui explique l'importance du cout final.

Le nouvel accord sur les fonds propres a pour but de mieux aligner l'évaluation de l'adéquation des fonds propres sur les principales composantes des risques bancaires et d'encourager les banques à renforcer leur procédures de mesure de gestion du risque.

❖ **Les trois piliers du ratio McDonough**

Pilier I : exigences minimales en fonds propres pour couvrir les actifs pondérés en fonction du risque.

- Des normes renouveler pour mieux tenir compte des risques mais sans modification du niveau globale des fonds propres (8% en moyenne) ;
- Une meilleure prise en compte des techniques de réductions des risques ;
- Une prise en compte des risques opérationnels.

Pilier II : contrôle accru par le régulateur, avec possibilité d'un examen individualisé des établissements.

- L'analyse du profit globale de risque des établissements par le régulateur ;
- Le contrôle des procédures et de la méthode interne d'affectation des fonds propres ;
- La possibilité de fixer des exigences individuelles supérieurs au minimal réglementaire.

Pilier III : plus grande discipline du marché avec une exigence accrue de transparence sur la structure des fonds propres et les risques encourus.

Les fonds propres doivent couvrir les risques de crédit et de marché et les risques opérationnels.

La formule du ratio MacDounough est présentée comme suit :²²

$$\text{Ratio McDonough} = \text{fonds propres} / \text{risques crédits} + \text{marché} + \text{opérationnels} \geq 8 \%$$

²² C.DESCAMPS, J.SOICHOT : « économie et gestion de la banque », ED EMS, Paris, 2002, P175

2-2-2-1 Le risque de système d'information

Le risque de système d'information s'entend comme le risque de survenance de dysfonctionnement ou de rupture dans le système de traitement de l'information, imputable à des défaillances dans le matériel ou à des erreurs, des manipulations ou autre motifs (virus) affectant les programmes d'exécution.

2-2-2-2 Le risque juridique

Le risque juridique s'entend comme le risque de survenance de litiges susceptibles d'engager les responsabilités de l'établissement de crédit du fait de lacunes ou d'insuffisances dans les contrats et autres actes de nature juridique le liant à des tiers.

2-2-2-3 Le risque comptable

Il s'agit pour la banque du risque de non fiabilité, de non exhaustivité des données comptables et financière et/ ou de non disponibilité de l'information au moment opportun conformément aux exigences du plan comptable des établissements de crédit (PCEC)

2-2-2-4 Le risque des ressources humaines

Il s'agit pour la banque des risques résultants par exemple :

- D'insuffisance de couvertures des fonctions RH : recrutement, administration, formation et relation sociale ;
- De non-respect des règles de confidentialité (paie, dossiers personnels...)
- Absence d'une gestion optimisée des coûts des RH
- Du non-respect des règles de prise de congés.

En résumé, les risques liés aux RH concernent principalement les risques de management, juridique, de déontologie, opérationnelle et fiscale, ils peuvent être synthétisés en :

- Risque de non-respect des textes réglementaires ;
- Risque d'inadaptation des politiques sociales aux attentes du personnel ;
- Risque d'inadaptation des besoins aux ressources humaines.

2-2-2-5 Les autres risques

Ces risques englobent tous les risques qui ne peuvent être répertoriés dans la liste des risques développés plus haut à savoir : Les risques de règlement ; les risques systémiques, risque de non-conformité ...

Les risques de règlement : le risque de règlement s'entend comme le risque de survenance

2-2-3 Le risque de réputation

Découlant de tout événement susceptible d'entacher la réputation de la banque ou de porter atteinte à la confiance qu'elle doit inspirer au public, il se manifeste suite à une publicité ou un événement négatif ou à des erreurs de communication externe.

Le risque de réputation est l'atteinte de la confiance qu'une banque doit inspirer à sa clientèle et au marché à la suite d'une publicité ou d'un événement. Cette perte de confiance peut alors avoir des effets désastreux : retraits massifs des déposants, perte de clientèle, méfiance des marchés qui est suivie généralement par une crise de liquidité, il résulte également du dysfonctionnement opérationnel et de l'incapacité de satisfaire aux lois et réglementations vigueurs. Ce risque est particulièrement préjudiciable aux banques, étant donné que la nature de leur activité nécessite le maintien de la confiance des déposants, des créanciers et du marché en général.

L'organe d'administration et l'organe de direction doivent prendre les précautions et les mesures adéquates pour empêcher que leur établissement bancaires ne soit impliqué, à leur insu, dans des opérations financières liées à des activités non autorisées par la loi et plus généralement pour éviter la survenance de tout événement susceptible d'entacher la réputation de cet établissement ou de porter atteinte au renommé de la profession.

Section 03 : le processus de gestion du risque crédit

L'article 32 relatif au régime des banque et du crédit constitue une opération de crédit : « tout acte par lequel un établissement habilité à cet effet, met ou permet de mettre temporairement et à titre onéreux des fonds à la disposition d'une personne moral ou physique, ou contacter pour le compte de celle-ci un engagement par signature.²³

Pour GUILIEN et VINCENT une opération par lequel une personne met ou promet de mettre des fonds à la disposition d'une autre personne ou prend, dans l'intérêt de celle-ci un engagement par signature tel qu'un aval, un cautionnement ou une garantie.²⁴

3-1 Le processus crédit

D'après MATHIEU on peut identifier les étapes suivantes²⁵ :

➤ Dans le processus crédit :

- L'étude du dossier de crédit de client (sélection)
- Décision de crédit
- Réalisation du crédit
- Suivie du crédit
- Recouvrement de crédit ;

3-1-1 La sélection

Durant cette étape l'agent de crédit procède au recueil des informations sur le client concernant son activité et sa situation financière, cette sélection se fait a partir des outils de connaissance des clients dont elle dispose.C'est une étape primordiale dans le processus d'octroi de crédit, selon CHURCHIL et COSTER, il existe cinq (05) C pour une meilleure identification du client ²⁶:

- Caractère :

Une indication de la volonté du demandeur à rembourser et sa capacité à bien gérer une entreprise.

²³ Article 32 de la lois 86-12 du 19/08/1986 relative au régime des banques et du crédit

²⁴ R.GUILIEN, J.VINVENT : « lexique des termes juridiques »,ED Dalloz , Paris, 1999, P162

²⁵ M.MATHIEU : « l'exploitation bancaire & le risque crédit, mieux le cerner pour mieux le maitriser », édition d'organisation, Paris , 1995, P 144.

²⁶ C.CHURCHIL, D. COSTER, « manuel de gestion des risques en microfinance », EDCare, 2001, P42

- Capacité :

Si oui ou non les revenus de l'entreprise ou du ménage peuvent couvrir le remboursement du crédit.

- Capital :

Actifs et passifs de l'entreprise et/ou ménage

- Cautionnement :

L'accès à un actif que le demandeur de crédit peut céder en cas de non-paiement ou une garantie d'une personne de bonne moralité (garantie physique) à rembourser le crédit en cas de défaillance.

- Conditions :

Un plan d'affaire qui tient compte de la concurrence, le marché du produit et service puis l'environnement légal et économique.

L'objectif de cette étape est de s'assurer :

De l'authenticité des documents constituant les dossiers de crédit ;

De la recevabilité des dossiers.

3-1-2 Décision de crédit

Après l'étude du dossier par l'agent de crédit, il doit être transmis au comité de crédit, pour approbation, ce comité se chargera de prendre une décision concernant l'octroi ou non du crédit.

3-1-3 Réalisation du crédit

Après l'accord d'une décision favorable du comité de crédit le débiteur signe le contrat de crédit ensuite, la banque procède au déblocage du montant accordée, mais avant cela la banque doit s'assurer des garanties offertes par le client.

3-1-4 Suivi du client

Cette étape se fait à travers la mise en place d'un système de détection préventive qui facilitera l'identification d'éventuelle dysfonctionnement, afin d'y remédier et prévoir des actions préventives pour les éviter.

3-1-5 Le recouvrement du crédit

Le recouvrement du crédit se fait à partir des choix d'organisation et de structure décidé par la banque : recouvrement amiable, juridique, sous-traiter ou assurer directement par des équipe propre, dans le cas du non recouvrement, malgré le prolongement du délai de remboursement du prêt la banque procède par voie judiciaire.

3-2 Les moyens de la maîtrise des risques

La maîtrise des risques est faite suivant une démarche qui est décomposée en 4 étapes décrites dans le tableau ci-après :²⁷

1^{er} étape : l'identification des risques

2^{ème} étape : la mesure des risques

3^{ème} étape : la gestion du risque

4^{ème} étape : le contrôle du risque.

Tableau N° 01 : moyens de la maîtrise des risques

Les étapes	Les moyens
L'identification des risques	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Les risques spécifiques et les sources de ces risques auxquels une entreprise est soumise doivent être identifiée et définis ; ✓ La détermination du niveau de risque et de rendement qu'une entreprise est prête a prendre doit être fondée sur ses objectifs et décrire en terme mesurable ;

²⁷C.DESCAMPS, J.SOICHOT : opc-it , P171 .

	<ul style="list-style-type: none">✓ Le catalogue d'ensemble des risques d'une entreprise peut être étendue et déminée en fonction des changements de stratégie, d'un ajustement au marché, d'évolution technologique ou d'autres évènements liés.
La mesure des risques	<ul style="list-style-type: none">✓ Les mesures doivent être suffisamment globale pour couvrir toutes les sources importantes de risques ;✓ Les processus de mesures doivent répondre et évolués en fonction des besoins des utilisateurs de ce type d'information ;✓ Les positions ouvertes peuvent être décomposées en sous limites en fonction des contre parties, activités, produits, ou toutes autres mesures utilisés a la direction de l'entreprise ;✓ Les normes utilisées pour mesurer chaque type de risques doivent reposer sur des principes similaires pour tous les produits et les activités mesurées.
La gestion du risque	<ul style="list-style-type: none">✓ La détermination et l'initiation de réponse adéquates au risque doivent être fondées sur l'évaluation permanente du risque du rendement spécifique ;✓ Des procédures doivent être mises en place pour identifier et évaluer les alternatives ouvertes à la gestion d'une situation de risque afin de sélectionner et entreprendre des actions appropriées en appliquant la politique de l'entreprise

<p>Le contrôle du risque</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Les groupes responsables du contrôle du risque et de la détermination de limites appropriées aux risques doivent être indépendant des groupes générant le risque ; ✓ Les limites de risque et la politique d'une entreprise doivent être cohérents ; ✓ Les rapports doivent procurer de façons adéquates aux membres de la direction et du groupe une information facile à exploiter, complète et a temps sur l'exposition au risque.
------------------------------	---

Source : DESCAMPS Christian, SOICHOT Jacques, opc-it, P171

Conclusion

Les banques comme beaucoup d'entreprises sont soumises aux risques ; elles peuvent être affectées par une longue liste (risque de marché, risque de crédit, risque opérationnel...) ce qui nécessite leur maîtrise qui est un enjeu important pour réduire leur impact

Le nouvel accord de Bâle constitue un dispositif prudentiel destiné à mieux appréhender les risques bancaires et principalement le risque de crédit ou de contrepartie. la gestion des risques, ainsi que le contrôle interne, doivent réellement être appréhendés comme un processus continu dont l'application doit être garantie en permanence.

Introduction

Une organisation fonctionne efficacement que si elle possède un mécanisme de régulation, de contrôle et de correction. Le fonctionnement harmonieux et cohérent de ces actions constitue le contrôle interne qui est aujourd'hui la pierre angulaire du contrôle des entreprises quel que soit leur taille et leur nature d'activité.

Toute organisation a pour but d'assurer l'atteinte des objectifs qu'elle s'est fixés, et cela en fonction de ses moyens, pour se faire elle doit mettre en place un dispositif du contrôle interne lui permettant la bonne maîtrise de ses activités et le respect des directives à tous les niveaux.

Depuis plusieurs années les autorités monétaire et du contrôle bancaire ont pris de nombreuses initiatives en vue de développer et de renforcer le contrôle interne dans les établissements de crédit. Les mutations tant internes qu'externes ont nécessité l'existence de systèmes d'analyse, de mesure, de maîtrise des risques performants qui complètent ainsi le dispositif prudentiel.

C'est pourquoi la banque d'Algérie a mis en place le règlement 2002-03 du 14/11/2002 prévoyant un renforcement du contrôle interne des banques des établissements financiers. L'objet est de s'assurer que les risques de toute nature sont analysés et surveillés et aussi de contribuer à la détection précoce ainsi qu'à la prévention des difficultés.

Il s'agira donc de traiter au cours de ce chapitre le contrôle interne bancaire dans son ensemble, en proposant différentes définitions, et en abordant les concepts liés à celui-ci ainsi que ses objectifs. On abordera également son périmètre, les acteurs jouant un rôle dans son application et son fonctionnement ainsi que ses limites.

Section 1 : l'audit interne et généralités sur le contrôle interne

En complément des éléments réglementaires qui viennent éclairer l'émergence puis l'essor des métiers du contrôle, il apparaît nécessaire de définir ce qu'est l'audit interne ; d'autant plus que ses trois domaines d'activité.

1-1 Définition de l'audit interne

Le mot audit vient du latin « audire » qui signifie écouter. Selon l'IFACI: « L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils, pour les améliorer et

contribue à créer de la valeur ajoutée il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité. »¹

1-1-1 Domaines de l'audit interne

Les trois domaines d'intervention de l'auditeur interne sont :

- La gouvernance
- Le contrôle interne
- Le *risk management*

1-1-1-1 Définition de la gouvernance d'entreprise

La gouvernance d'entreprise repose sur un courant d'opinions qui s'est développé aux États-Unis, au Japon et en Europe en réaction aux divers scandales financiers. Gouvernance d'entreprise traduite aujourd'hui au terme anglo-saxon « *corporate governance* » n'a pas de définition universelle et reconnue par tous.

Selon CHARREAUX « La gouvernance d'entreprise recouvre l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants autrement dit qui gouvernent leur espace discrétionnaire. »²

Nous aurons aussi tendance à prendre en compte la définition de GAMEZ (1997) pour qui la gouvernance de l'entreprise désigne « le système de règles et de mesures qui ordonne les acteurs sociaux au double sens du terme : il met de l'ordre dans leurs actions et leur donne des ordres. »

Donc la gouvernance est un processus mis en place par l'entreprise afin de gérer, d'informer, de diriger et piloter les activités de l'organisation pour réaliser ses objectifs, de ce fait elle régit et organise les relations entre le dirigeant, ses actionnaires et son conseil d'administration, en mettant en évidence les principes d'intégrité, de transparence et d'indépendance, dans le respect des droits des actionnaires.

¹ JACQUES RENARD : « théorie et pratique de l'audit interne », édition d'organisation, France, 2004, PP 62-65

Définition approuvée le 21 mars 2000 par le conseil d'administration de l'IFACI

² G. CHARREAUX : « le gouvernement des entreprises », Economica, Paris, 1997, P 1

1-1-1-2 Management des risques

Le COSO définit le management des risques se comme suite : « le management des risques est un processus mit en œuvre par le conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation, il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque, il vise à fournir une assurance quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Cette définition relève certains concepts fondamentaux :

- Le management des risques est un processus appliqué à toute l'organisation
- Mis en œuvre par l'ensemble des collaborateurs et pris en considération dans l'élaboration de la stratégie ;
- S'applique à tous les niveaux de la hiérarchie pour détecter les risques potentiels ;
- Fournie une assurance raisonnable à la direction quant à l'atteinte des objectifs.

1-1-2 liaison entre les domaines d'intervention de l'audit interne :

L'audit et le contrôle interne sont deux appuie qui soutiennent la fiabilité de toutes informations comptables et financières, ils jouent un rôle déterminant dans le fonctionnement des organisations, il existe une relation de complémentarité entre les deux notions , en effet l'audit a pour rôle de s'assurer de l'efficacité du contrôle interne et fait en sorte de tester les processus et les contrôler afin d'aboutir à une opinion raisonnable quant à la capacité de l'organisation à maîtriser ses activités.

Le contrôle interne est un ensemble de dispositif et de mécanisme mit en place par l'organisation afin de garantir une maîtrise raisonnable des risques inhérents à son activité, s'assurer de la pertinence du processus de collecte, de traitement et de transmission de l'information, et vérifier que toutes les actions son appréhender et évaluer correctement, et qu'elles font l'objet d'un suivie adéquat aux règles spécifiques à chaque secteur d'activité. L'audit interne joue un rôle de conseil, pour aider à la mise en œuvre d'un système de contrôle interne efficace, plus précisément la vocation de l'audit et l'évaluation de l'efficacité et l'efficience du système de contrôle interne.

L'audit interne doit évaluer les processus de gouvernance d'entreprise, de management des risques et de contrôle interne, il contribue à leurs développements et leurs améliorations, ainsi qu'à la formulation des recommandations dans le but de les perfectionner. L'incertitude est une donnée intrinsèque à la vie de toute organisation qui est source de risques et d'opportunité, susceptible de créer ou détruire de la valeur.

Le management des risques offre la possibilité d'apporter une réponse aux risques et aux opportunités associées aux incertitudes auxquelles l'organisation fait face, renforçant ainsi la capacité de création de la valeur de l'organisation, ainsi que la minimisation des pertes et la mise d'un système de *reporting* efficace tenant compte du respect des lois et réglementations en vigueur.

Le contrôle interne fait partie intégrante du dispositif du management, il délimite et surveille les risques, tandis que l'activité entrepreneuriale des organisations consiste à prendre des risques à tous les niveaux de l'entreprise car gérer les risques est une partie essentielle de la mission de contrôle. L'audit interne en outre évalue et contribue à l'amélioration du processus de management des risques, les auditeurs dans le but de déterminer l'efficacité du processus de management des risques au sein de l'organisation doivent procéder à la vérification de la cohérence des objectifs, à l'identification des risques, leurs évaluations ainsi que la communication en temps réel des informations relatives aux risques à toutes les parties prenantes de l'organisation afin de pouvoir agir et d'assumer leur responsabilité.

Il évalue la capacité du contrôle interne à gérer les risques susceptible de nuire à l'atteinte des objectifs stratégiques, opérationnels, informationnels et de conformités.

Derrière l'audit et le contrôle interne se cache la gouvernance de l'entreprise, qui figure comme élément incontournable à grande ampleur suite aux nombreuses affaires qui ont secouées le milieu économique.

Selon la norme de fonctionnement (2110) relative à la gouvernance d'entreprise, l'audit interne doit évaluer et formuler des recommandations appropriées en vue d'améliorer les processus de gouvernance de l'organisation pour³:

- les prises de décisions stratégiques et opérationnelles ;
- la surveillance des processus de management des risques et de contrôle ;
- la promotion des règles d'éthique et des valeurs appropriées au sein de l'organisation ;

³L'IIA Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles, Edition 2017, P19

- une gestion efficace des performances de l'organisation, assortie d'une obligation de rendre compte ;
- la communication aux services concernés des informations relatives aux risques et aux contrôles ;
- la coordination des activités et la communication des informations entre le Conseil, les auditeurs externes, les auditeurs internes, les autres prestataires d'assurance, et le management.

L'audit vise à assurer que l'organisation est efficacement gérée, que ses opérations sont correctement valorisées et maîtrisées, Cela constitue les conditions d'une bonne gouvernance, à ce titre la fonction audit joue un rôle prépondérant dans la gouvernance, en effet sans un audit de qualité qui évalue ce processus et produit des recommandations adéquates c'est toute l'organisation qui s'effondre avec de graves conséquences sur toutes les parties prenantes. Il doit également veiller à la cohérence des objectifs de la gouvernance avec ceux de l'organisation et apporte la certitude d'un réel pilotage.

Les ambitions de la gouvernance ont pris de l'ampleur, les techniques du contrôle interne ont progressées et se sont développées, l'importance de management des risques a sensiblement élargie et tout ça grâce à l'audit interne qui c'est affirmés.

1-2 Définitions du contrôle interne

Les définitions de contrôle interne ont été multiples, elles se sont modifiées et succédées au fur et à mesure que le temps et l'environnement de l'entreprise ont évolué, mais toutes comprennent le traitement comptable et la lutte contre les erreurs involontaires et les fraudes. Les définitions les plus pertinentes et universelles qui ont apporté une clarté au concept du contrôle interne sont les suivantes :

- En 1948 Bertrand Fain et VICTOR Faure proposent une définition qui limite le champ d'application du contrôle interne à la comptabilité et son rôle à la détection des fraudes : « le contrôle interne consiste dans une organisation rationnelle de la comptabilité et du service comptable, visant à prévenir ou, tout au moins, à découvrir sans retard les erreurs ou les fraudes. »⁴
- Selon l'Ordre des Expert-Comptable Français en 1977 : « le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but

⁴ BERTRAND FAIM, VICTOR FAURE : « la révision comptable », PAYOT, PARIS, 1948, P 33

d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et procédures de chacune des activités de l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle-ci »⁵

- Selon la consultative *committee of Accountancy* de Grande Bretagne en 1987 : « le contrôle interne comprend l'ensemble des systèmes de contrôle, financiers et autres, mis en place par la direction afin de pouvoir diriger les affaires de l'entreprise de façon ordonnée et efficace, assurer le respect des politiques de gestion, sauvegarder les actifs et garantir autant que possible l'exactitude et l'état complet des informations enregistrées »⁶
- Selon l'Autorité des Marchés Financiers (L'AMF) donne en 2006 au contrôle interne une définition complète et qui fait la synthèse de diverses définitions : « 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 adaptées 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 des ressources.
- Doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformités. »⁷

Nous constatons que malgré la différence de terminologies utilisées, les conceptions ne sont ni divergentes ni contradictoires, elles consentent toutes à dire que le contrôle interne n'est pas une fonction mais un état pour maîtriser une situation, déceler et prévenir les risques, réduire leur conséquences et améliorer les performances

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

Le contrôle interne peut être défini comme étant :

un dispositif constitué d'un ensemble de processus, procédures et méthodes assurées et mis en œuvre par l'ensemble du personnel de l'entreprise (cadre, maîtrise, exécution...) et

⁵ B.GRAND, B.VERDALLE:« Audit Comptable et Financier », Economica , Paris, 1999, p63

⁶ Renard Jacques : « comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne », Eyrolles, France, 2012, p 3

⁷Idem P5

appliqué à tous les niveaux, dans le but de fournir une assurance raisonnable concernant l'organisation de ses activités, la sauvegarde de son patrimoine, la détection d'éventuelles anomalies ; ainsi que la bonne application des directives et orientations de la direction générale et l'amélioration de la performance.

1-3 Objectifs du contrôle interne ⁸

Le contrôle interne met en œuvre cinq points essentiels pour atteindre ses objectifs qui sont :

1-3-1-Fiabilité et intégrité des informations financières et opérationnelles

La fiabilité désigne le degré de confiance accordé. Une information est dite fiable quand elle est exempte d'erreurs et de biais significatifs.

Pour qu'une information financière soit utile elle doit être fiable, et la fiabilité est importante pour les informations destinées à l'extérieur car elles véhiculent l'image de l'entreprise.

Pour servir valablement le contrôle interne, chaque information quelle que soit son origine, doit être :

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

❖ Une information fiable et vérifiable :

Une information fiable, est celle qui donne une image fidèle et sincère de l'entité, vérifiable dans la mesure où elle doit permettre de retrouver les sources grâce à des références appropriées permettant de justifier les ressources et de l'authentifier.

❖ Une information exhaustive :

Pour être fiable, les informations financières doivent être exhaustives, une information est dite exhaustive lorsqu'elle est complète, sans blancs ni omissions, qui peuvent la rendre fautive, en conséquence non fiable.

⁸ J.RENARD, « théorie et pratique de l'audit interne. », ED d'organisation, France, 2010, P144 147

❖ Une information pertinente :

On dit qu'une information est pertinente lorsqu'elle est divulguée en temps opportun(utile), et lorsqu'elle favorise une prise de décision adéquate et aide à évaluer les événements passés, présent ou futur, ou en leur permettant de confirmer ou d'apporter des corrections pour les événements antérieurs.

❖ Une information disponible :

Pour l'utilité de l'information financière, elle doit être disponible et accessible, lisible et compréhensible dans les temps et l'espace voulus, c'est-à-dire elle doit être à la disposition de celui qui l'utilise en temps opportun.

Cet objectif est souvent privilégié car il met l'accent sur l'organisation des fonctions comptables et financières de l'entreprise en lui permettant d'enregistrer fidèlement ses opérations et les restituer sous forme d'états de synthèse.

1-3-2 Sauvegarde du patrimoine

« Sauvegarder le patrimoine c'est, entre autres :

- ✓ Éviter les erreurs involontaires et fraudes ;
- ✓ Les gaspillages et les dépenses inutiles ;
- ✓ Les factures payées deux fois ;
- ✓ La perte de justificatifs »⁹

L'organisation doit se doter des procédures et mécanismes qui lui permettent de se mettre à l'abri d'aléas divers, elle doit veiller à la protection permanente et la sauvegarde de ses actifs (on entend par actif tous les biens matériels et immatériels), la protection des personnes et la sauvegarde de la réputation.

Ceci exige, non seulement que les états comptables d'actifs et les existants physiques soient cohérents, mais que toutes les entrées et sorties, pendant un exercice, soient complètes, régulières, autorisées et justifiées.

1-3-3 Respect des lois, règlements et contrats

Le contrôle interne doit permettre à l'entreprise de se conformer aux lois et aux règlements en vigueur ainsi qu'aux instructions de la direction générale. Il doit être conçu pour respecter ses instructions qui sont communiquées sous diverses formes écrites et/ou verbales elles peuvent être à caractère permanent ou bien temporaire.

⁹ ALAIN Mikol : « le contrôle interne », presses universitaires de France- PUF, France, 1998, p9

Avant l'application de ces instructions, il convient de s'assurer de leurs clartés, leur fiabilité, ainsi que leur caractère compréhensible.

1-3-4 Optimisation des opérations

Le processus du contrôle interne permet d'identifier les insuffisances dans l'organisation et dans l'exécution des différentes activités de l'entreprise, ainsi l'analyse du processus met en évidence des tâches non effectuées, des activités effectuées par des personnes ne disposant pas des compétences ou des informations nécessaires à l'accomplissement correct de ces tâches. Ces constatations peuvent ainsi conduire à réorganiser certaines fonctions et à automatiser certains contrôles.

1-3-5 Maîtrise des activités ¹⁰

La maîtrise d'une entreprise est l'un des objectifs évident d'un conseil d'administration et des dirigeants opérationnels. Elle exige la définition claire des objectifs, des budgets, des structures et des procédures.

La majorité des objectifs du contrôle interne converge vers la maîtrise des activités de l'entreprise et le pilotage efficace de l'organisation. Ainsi le contrôle interne institue dans l'entreprise une culture d'autocontrôle à savoir la vérification par chaque salarié de conformité de son travail.

De tout ce qui précède le contrôle interne doit permettre de sécuriser les flux financiers de l'entreprise, ainsi que de fiabiliser l'information comptable et de prévenir et détecter les risques au sein de l'organisation.

1-4 Principes fondamentaux du contrôle interne ¹¹

Le contrôle interne repose comme la comptabilité générale sur des principes, qui ne sont pas en nombre limité, ils diffèrent des institutions, et d'une entreprise à une autre suivant leur nature et leur importance, parfois avec un nombre restreint de principes, parfois en nombre plus important, parfois on les trouve sous les mêmes noms, comme on peut les trouver sous des noms différents.

Chaque entreprise doit obligatoirement utiliser un nombre minimum de principes, parmi les principes fondamentaux du contrôle interne on peut citer

¹⁰ L.COOLINS. G. VALLIN : « audit et contrôle interne aspect financier, opérationnels et stratégique. », édition DALLOZ, 4^{ème} éd, Paris, 1992, P38

¹¹ B.GRAND, B.VERDALLE : op.cit, P69

- **Principe de séparations des fonctions**

L'organisation de l'entreprise possède certaines caractéristiques, elle doit être adaptée adaptable, vérifiable, formalisée et surtout elle doit adopter une séparation convenable des fonctions c'est-à-dire, on ne doit pas avoir un cumul des tâches pour un seul service de plus il faut qu'il y ait une organisation cohérente des organes de contrôle

La division du travail entre les employés et l'attribution à chacun d'entre eux d'une tâche précise dont il est seul responsable constitue une protection efficace contre les fraudes commises par le personnel. En effet Ce principe a pour objectifs d'éviter dans une organisation qu'un même employé cumule des tâches incompatibles, et cela pour éviter les risques d'erreurs, de fraude et de dilapidation.

- **Principes d'indépendance**

Il implique que les objectifs du contrôle interne sont atteints indépendamment des méthodes, procédures ou bien des moyens de l'entreprise. C'est généralement en cas de modification des procédures que ce principe risque de ne plus être respecté.

- **Principes d'information et qualité du personnel**

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

Tout système du contrôle interne repose sur le facteur humain et sans un personnel de qualité qui comprend la compétence, le savoir-faire, l'honnêteté, l'intégrité,

- **Principes de permanences**

L'organisation de l'entreprise doit mettre en place un système de contrôle qui suppose assurer une certaine pérennité et continuité de ses systèmes.

- **Principes d'universalité :**

Ce principe signifie que le contrôle interne concerne toutes les personnes de la banque (cadre, maîtrise et exécution) en tout temps et à tous les niveaux : il n'y a pas de domaines réservés, ni de personnes privilégiées

Le contrôle interne est la préoccupation de l'ensemble du personnel, il est primordiale d'établir une relation étroite entre les tâches assignées à chaque employé et la manière dont celle-ci doivent être accompli tout en tenant compte des objectifs de l'organisation

- **Principes d'harmonie**

On entend par principe d'harmonie l'adéquation du contrôle interne aux caractéristiques de l'entité avec son environnement. Le contrôle interne doit être adapté à la banque en fonction de l'importance des risques qu'il évite et du coût de sa mise en œuvre.

- **Principes d'intégration et d'auto contrôle**

Le principe d'intégration se traduit par la mise en place de recoupements et de contrôle réciproque. C'est à dire que les procédures mis en œuvre doivent permettre le fonctionnement d'un système d'auto contrôle.

Section 2 : Le COSO et la mise en œuvre du contrôle interne

Le COSO (*Comittee of Sponsoring Organisation of the treadway comission*) est un référentiel de gestion globale du contrôle interne le plus pertinent selon l'IIA (Institut des Auditeurs Interne), il définit les composantes du contrôle interne, c'est à partir de ces composantes que l'efficacité s'apprécie, représenter sous forme d'une pyramide universelle connue sous le nom de pyramide COSO, cette dernière est complète par une vision a trois dimension soulignons l'universalité de ces cinq composantes et dans tous les domaines d'activités.

2-1 Les composantes du contrôle interne¹²

Pour une bonne maitrise des activités le COSO retient cinq (05) éléments essentiels jugés indispensable au bon fonctionnement de contrôle interne.

Ces cinq éléments sont présentés sous forme d'une pyramide, comportent du bas au sommet.

¹² J.RENARD, « comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne », opc-it , 2012, P54 _68.

Figure N°02 : les cinq composantes du contrôle interne

Source : J.RENARD, « comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne », opc-it, P54, 2012

2-2-1 Environnement de contrôle

C'est le milieu dans lequel va se dérouler et s'organiser le contrôle interne, il constitue la base de la pyramide sur laquelle tout va se construire, « il reflète l'attitude générale, le souci et les efforts de la direction en matière de contrôle interne »¹³.

Pour évaluer l'environnement de contrôle au sein d'une organisation, une analyse d'état des lieux et des principaux éléments constituant cet environnement est nécessaire, et si cet état des lieux met en évidence un écart par rapport aux principes de base, des mesures rectificatives devront être entreprises.¹⁴

Les principales composantes de l'environnement de contrôle :

- Appréciation de l'intégrité et de valeurs éthique ;
- Engagement à l'égard de la compétence ;
- Participation du conseil d'administration ;
- Philosophie et style de gestion appliqués par la direction ;

¹³ Introduction au contrôle interne, 1994, P11

¹⁴ Manuel du contrôle interne, partie I, approuvé le 13/12/06, par le conseil d'Etat, Genève, P22

- Structure organisationnelle de l'entreprise ;
- Attribution des pouvoirs et des responsabilités ;
- Politiques et pratiques de gestion des ressources humaines.

2-2-2 Evaluation des risques

Il s'agit d'analyser, identifier et évaluer tous les facteurs internes ou externe pouvant affecter l'atteinte des objectifs de l'entreprise, et cela d'une manière répétitive et continue, et a tous les niveaux, pour pouvoir prendre les mesures nécessaires et mettre en place des mécanismes de contrôle et d'atténuation des risques.

Pour concevoir et mettre en place un système de contrôle interne, il faut être capable de détecter les risques susceptibles d'entraver et de faire obstacle, une évaluation des risques se révèle nécessaire « afin de bien les connaître pour être en mesure de les maîtriser »¹⁵

Ce qui a conduit les initiateurs du COSO 1 à constater qu'il est indispensable d'évaluer les risques pour être en mesure d'y adapter un dispositif adéquat, les dirigeants doivent être attentifs au changement, dans un environnement en constante évolution d'où l'importance d'adapter en permanence le contrôle interne, ainsi que l'instauration d'une veille constante afin de se préoccuper des risques potentiel.

2-2-3 Activités de contrôles

Les activités de contrôle regroupent les dispositifs spécifiques jugés nécessaires pour faire échec aux risques, donc il s'agit de l'ensemble des politiques et des procédures mise en place pour maîtriser les risques et réaliser les objectifs de l'organisation, elles constituent la troisième étape de la pyramide, ces activités ne concerne pas seulement l'application des normes et procédures, ce sont des dispositifs spécifiques que chacun va mettre en œuvre pour contourner les différents risques. L'ensemble de ses activités constitue le cadre de contrôle (cadre de maîtrise).

Les activités de contrôle sont matérialisées par des opérations de contrôle et de sauvegarde telles que : les autorisations, les vérifications, les rapprochements (enregistrements comptable) ; l'appréciation des performances (respect des normes) ; la

¹⁵ Jacques Renard, « théorie et pratique de l'audit interne », op.cit., 2010, P137.

protection du patrimoine (les inventaires physique) ; la séparation des tâches incompatible. Ces mesures de contrôle interne doivent être mises en place dans chaque service.

2-2-4 Information et communication

Il est primordial d'assurer une bonne communication transparente, ainsi qu'une circulation fluide et aisée pour garantir une meilleure qualité de l'information, cette dernière couvre les aspects financiers et qualitatifs des opérations, et pour être utile l'information doit être pertinente et communiquer aux bonnes personnes et au temps désiré.

On peut distinguer deux étapes de communication : la communication interne et externe

- **Communication interne**

Cela concerne l'échange d'information entre les membres de l'organisation, elle doit fonctionner soit d'un sens ascendant ou d'un sens descendant, elle permet de prévoir un dispositif permettant de diffuser les informations sur les risques entre les unités et la hiérarchie.

- **La communication externe**

Destinée aux acteurs situés en dehors de l'organisation elle concerne particulièrement les parties prenantes (journalistes, médias, auditeurs externes...)

Dans les deux cas le plan de communication est un dispositif indispensable du contrôle interne pour être à l'abri des erreurs de l'improvisation de l'information.

2-2-5 Le pilotage

Le système de contrôle interne doit être évalués et mis à jour chaque fois qu'il s'avère nécessaire, donc chaque responsable est appelés à analyser et évaluer l'efficacité du contrôle interne de leurs unités et relever les risques, faiblesses et dysfonctionnements éventuels qui doivent être en suite signalés et communiqués à la hiérarchie afin de les améliorer.

Piloter son activité et donc gérer les risques qu'elle génère c'est :

- s'approprier son contrôle interne ;
- le tenir à jour de façon permanente, et pour ce faire utiliser les recommandations de l'audit interne et les autres méthodes d'évaluation en continu du système de gestion globale des risques.¹⁶

2-3 Les objectifs du contrôle interne¹⁷

Afin d'optimiser l'efficacité du contrôle interne, il convient de classer les objectifs en trois catégories :

- Objectifs opérationnels
- Objectifs financiers
- Objectifs de conformités

2-3-1 Objectifs opérationnels

Concerne la réalisation des objectifs stratégiques de l'organisation, il sert à promouvoir l'efficacité du fonctionnement de l'entreprise en maximisant l'efficience (rapport qualité/cout) et limitant les couts et les délais de réponse aux changements de situation et assure l'amélioration des résultats en développant l'efficacité économique, et en maîtrisant (minimisant les risques) ainsi que l'optimisation de l'utilisation des ressources.

C'est-à-dire le contrôle interne ne peut pas prévenir un jugement erroné ou une mauvaise décision, dans ce domaine, il peut fournir au management qu'une assurance raisonnable, celui d'être informé en temps opportun des événements pouvant influencer la capacité d'atteindre les objectifs fixés.

2-3-2 Objectifs financiers

Un contrôle interne efficace fournis un niveau d'assurance raisonnable en matière de fiabilité de l'information financière en interne et en externe, et assure la conformité aux normes comptables applicables, ainsi que la protection du patrimoine et éviter la perte des ressources et les catastrophes (incendies, explosions ...)

¹⁶ J.RENARD : « Théorie et pratique de l'audit interne»,opc-it, 2010, P 164

¹⁷ Comité de Bâle sur le contrôle interne bancaire : Cadre d'évaluation des systèmes de contrôle interne , Bâle, janvier 1998.

On dit qu'un système de contrôle est efficace, généralement quand il fournit une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs fixés en matière de fiabilité des informations financière.

2-3-3 Objectifs de conformité

De nombreuses lois et exigences prudentiels régissent l'activité bancaire, cet objectif permet de s'assurer de l'application de ces lois et de leur conformité avec les procédures et les politique internes, le non-respect de cette conformité peut entraîner cependant des dommages d'atteinte à la réputation de la banque.

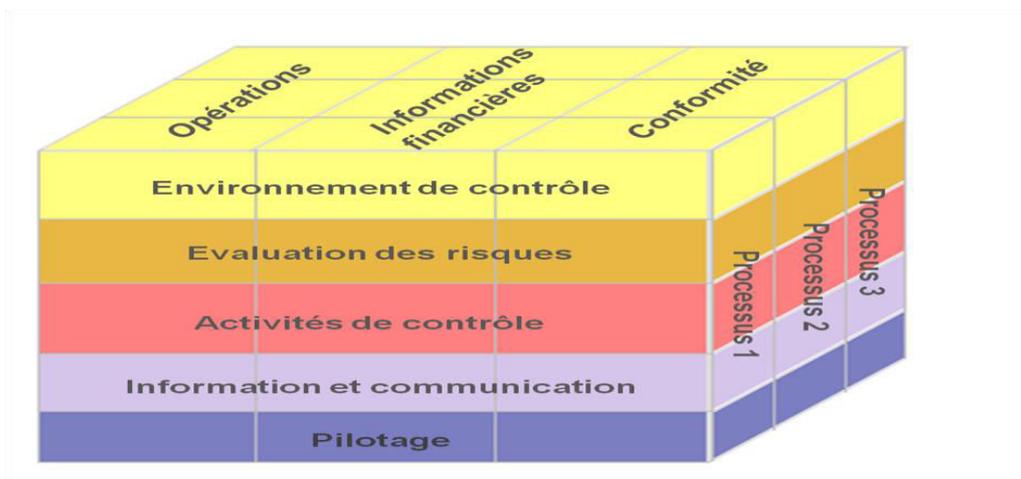
1-4 Liens entre les objectifs et les composantes du contrôle interne

Il existe un lien direct entre les objectifs que l'organisation cherche à atteindre, et les composantes du contrôle interne nécessaire à leur réalisation et la structure organisationnelle de l'entité.

Ce lien représenté sous forme d'un cube ou on trouve :

Les trois catégories d'objectifs (opérationnels, de conformité et financier) sont représentés par les colonnes, et les cinq composantes du contrôle interne sont représentées par les lignes horizontales de la face avant du cube, en ce qui concerne la structure organisationnelle de l'entité elle est inscrite dans la 3eme dimension du cube comme il est bien démontré dans le schéma suivant :

Figure N°03 : Cube COSO



Source : F.CORDEL, Op-cit, P 32

1-5 La mise en œuvre du contrôle interne¹⁸

Il ne suffit point de comprendre ce qu'est le contrôle interne et d'assimiler ses composantes, la mise en place d'un système de contrôle interne est l'étape la plus importante, Pour chaque responsable la mise en œuvre d'un contrôle interne se fait-en trois périodes successives :

- appréciation des préalables ;
- identification des contrôles internes spécifiques ;
- validation de la cohérence.

1-5-1 Appréciation des préalables

La mise en place d'un système de contrôle interne ne peut se faire sans un ensemble cohérent de dispositifs à savoir : la définition de la mission, connaissance des facteurs de réussite, les règles à respecter ajouté à cela l'appréciation de l'environnement interne.

- **Connaissance de la mission :**

Avant d'apprécier le dispositif du contrôle interne l'auditeur doit avoir une connaissance parfaite de la mission assigné au responsable et savoir si il y'as une adéquation entre la mission assigner et le travail accomplis. Le responsable dont la mission n'est pas clairement défini, ou qu'il ne perçoit pas clairement, ou lui semble contenir des Contradictions, doit impérativement lever ces doutes avant d'aller plus loin.

- **Appréciation des facteurs de réussite :**

Après avoir pris connaissance de la mission qui lui as été conféré le responsable doit identifier ses besoins en dressant un inventaire qui relate les moyens disponible mit en place et ce qui manque afin de bien accomplir sa mission, si le responsable constate un manque ou une inadéquation de moyens il doit soit : redéfinir ou élargir la mission, soit supprimer certaine éléments.

¹⁸ J.RENARD, « théorie et pratique de l'audit interne », op.cit., 2010, P191

- **Identification des règles à respecter :**

Le responsable doit délimiter le champ de sa mission pour cela il est primordiale d'avoir une bonne connaissance des règles à respecter afin d'éviter les contraintes qui peuvent conduire à des conséquences graves et illégales.

Une fois ces préalable définie il y'a lieu de mettre en place le dispositif générale du contrôle interne.

- **Appréciation de l'environnement interne :**

Toute organisation se doit d'accorder une importance accrue à son environnement interne, le climat, la culture, les valeurs doivent être partagées par l'ensemble de la hiérarchie et a tous les niveaux. Sans un environnement interne propice de qualité les objectifs assigner ne seront pas atteint dès lors il faut envisager des actions de sensibilisation et de formations du personnel.

1-5-2 Identification des contrôles interne spécifiques

- Découper l'activité :

Cette étape consiste à découper l'activité en plusieurs tâches élémentaires, ce découpage se passe en premier lieu au niveau de l'entreprise, ensuite au niveau de chaque activité. L'auditeur interne pour identifier les zones de risque et élaborer son questionnaire de contrôle interne poursuit cette démarche. Plus le découpage sera fin et précis, plus le dispositif de contrôle interne mis en place sera rigoureux et efficace.¹⁹

- Identifier les risques :

Une fois l'activité découpé on procède à l'identification des risques due soit à la mauvaise ou/et la non réalisation des tâches du processus, Pour chacune de ces identifications, on procédera à une évaluation du risque pour savoir s'il est ²⁰:

- important (I)
- moyen (M)
- faible (F).

¹⁹ J.RENARD : « Théorie et pratique de l'audit interne », opc-it, 2010, P195

²⁰ J. RENARD idem P196

L'évaluation des risques ne peut être exacte elle reste néanmoins moins aléatoire et approximative.

- **Identifier les dispositifs :**

Après l'identification des risques il y'a lieu de déterminer des dispositifs spécifiques adéquats pour les atténuer et s'en prémunir c'est-à-dire que l'on va chercher la réponse à la question :

«Que faut-il faire - ou mettre en place - pour que le risque ainsi identifié ne se manifeste pas ?»²¹

Un risque ne peut être jamais éliminé vu l'évolution dynamique des activités ce qui nécessite la mise en place d'un système de contrôle interne constamment révisé et mis à jour afin de prévenir et de contrecarrer de nouveaux risques qui peuvent impacter l'activité de l'organisation.

- **Qualification**

Une fois le dispositif identifié, il y'a lieu de le qualifier en le rattachant au dispositif du contrôle interne auquel il fait partie (leur famille d'origine)

1-5-3 Validation de la cohérence

Après la qualification des dispositifs dans leurs familles respectives, on validera alors les dispositifs ainsi identifiés pour s'assurer qu'ils sont cohérents entre eux :

- ceux qui sont de la nature « objectifs » s'inscrivent-ils bien dans le cadre de la mission à réaliser ?
- ceux qui sont de la famille des « moyens » concourent-ils à la réalisation des objectifs ?
- ceux qui sont de la famille « SI et pilotage » permettent-ils de mesurer l'avancement des objectifs et rien d'autre ?²²

Après ces constatations deux cas de figure s'imposent :

Soit une incohérence de certains dispositifs par rapport à l'ensemble, dans ce cas il est nécessaire de les détecter et de les corriger ;

²¹ J.RENARD, « comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne », op-cit, 2012, P197

²² J.RENARD, 7ème édition, Op-cit P200

Dans un autre cas le dispositif de contrôle interne peut apparaître vide, en cas d'omission ou de recherche excessive d'assurance.

- **Moyens de contrôle interne :**²³
- **Les chartes d'éthique :**

La charte d'éthique constitue un ensemble de pratiques, elles décrivent les valeurs de comportement et de professionnalisme auxquelles se réfère l'organisation, elle doit être connue et respectée de tout un chacun, elle sert de référence et de guide de bonne conduite.

- **Les chartes de contrôle interne :**

Cette charte est un document fondateur et un référentiel dans l'organisation, elle est généralement approuvée par le comité d'audit, elle définit l'engagement de l'organisation dans le processus du contrôle interne et les conditions de bon déroulement de ce processus, elle :

- ✓ Décrit le rôle de chacun ;
- ✓ Informe sur les procédures d'évaluation ;
- ✓ Augmente l'intégration dans la culture de l'organisation.

« Encore peu utilisées sauf dans le domaine bancaire où elles révèlent le souci de conformité, elles :

- ✓ 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, contrôleur interne, *risk manager*, auditeur interne, comité d'audit ;
- ✓ Précisent la granularité du contrôle interne c'est à dire le niveau de détail qu'on souhaite se situer, étant entendu qu'il peut varier selon les fonctions et niveaux hiérarchiques ;
- ✓ Explicitent la relation objectif/cartographie des risques /dispositif de contrôle interne et rappellent les principaux dispositifs à prendre en considération ;

²³ J.RENARD : « comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne. »,opc-it, 2012, p 43

✓ Informent sur les procédures d'évaluation. »²⁴

- **Les documents internes :**

Manuel utilisé par les membres de l'organisation, les documents interne constitue une ressource d'informations et de directive.

- **Le questionnaire du contrôle interne :**

Le questionnaire du contrôle interne est un véritable outil méthodologique, il a pour but de permettre l'analyse d'une activité, d'un processus ou d'une fonction et d'encercler les insuffisances et les dysfonctionnements, de ce fait permettre la mise en place d'un dispositif de contrôle interne adéquat et approprié. Pour ce faire le questionnaire devra se composer d'un ensemble des interrogations pour réaliser une observation complète concernant les points de contrôle de chaque activité, et de déduire et mesurer les différents risques appropriés.

La méthode la plus utilisé est le questionnement :

Qui ?

Questions relatives à l'opérateur, qu'il s'agit d'identifier avec précision et par là même de voir si il existe, quels sont ses pouvoirs et dans quelle mesure il y'a identité entre la réalité et le référentiel. Pour répondre à ses questions, l'auditeur utilise largement organigrammes hiérarchique et fonctionnel, analyse de postes, grille d'analyse de tâches

Quoi ?

Permet de regrouper toutes les questions permettant de savoir de quoi il s'agit, quel est non plus le sujet mais l'objet de l'opération : quelle est la nature de produit fabriqué, quelles sont les installations mises en œuvre, ou quels sont les personnels concernés ?

Où ?

Pour ne pas omettre de tester tous les endroits où l'opération se déroule : lieux de stockage, lieux de traitement, sites industriels ...

²⁴ Jacques RENARD, « comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne », op-c-it, 2012, p 43

Quand ?

Permet de regrouper les questions relatives au temps : début, fin, durée, saisonnalité, planning ... ?

Comment ?

Questions relatives à la description du mode opératoire : comment se fabrique le produit comment est-il distribué, comment recrute-t-on, comment achète-t-on, comment contrôle-t-on, etc.? L'utilisation de la piste d'audit et parfois très utile pour suivre, comprendre et apprécier une chaîne de traitement

En posant ces cinq questions on fait une observation de l'activité tout en déduisant les risques spécifiques afin d'améliorer et être en place un système de contrôle interne adéquat.

- **La grille d'analyse des tâches :**

La grille d'analyse des tâches se présente sous la forme d'une grille, elle est la photographie à un instant T des différentes tâches à accomplir et la répartition du travail, c'est un outil permettant de déceler sans erreurs les manquements à la séparation des tâches et d'y remédier et de s'assurer que le dispositif de l'organisation fonctionne d'une façon adaptée et harmonieuse.

- **Les formations :**

Afin de promouvoir et d'améliorer en continu le système de contrôle interne, cela doit être renforcé par des actions de formation (stages, recyclage ...) car celle-ci contribue à l'efficacité des ressources, et à l'amélioration des compétences ainsi que l'augmentation des potentiels de chaque acteur dans son domaine pour assurer la pérennité du contrôle interne et améliorer la performance de l'organisation. Un personnel compétent assure et permet une meilleure gestion et maîtrise de son activité.

- **Les outils informatiques :**

Dans un monde en constante évolution, les technologies se sont développées et modernisées, les outils informatiques sont considérés indispensables dans le travail de la majorité des organisations quels que soit leur taille et leur activité.

2-6 Les étapes de contrôle interne bancaire

L'activité bancaire est un secteur dynamique qui évolue constamment. Les banques doivent quotidiennement surveiller et évaluer leurs systèmes de contrôle interne, c'est pour cette raison que le comité du Bâle des principes qui fournissent un cadre utile pour une surveillance efficace de ce dispositif et qui se présente comme suit :

- Surveillance par la direction et culture de contrôle ;
- Evaluation des risques ;
- Activité de contrôle ;
- Information et communication ;
- Surveillance des activités.

2-6-1 Surveillance par la direction et culture de contrôle :**Le conseil d'administration**

L'approbation et la révision périodique des grandes stratégies et les principales politiques de la banque sont du ressort du conseil d'administration. Il est chargé notamment d'apprécier les risques substantiels et de fixer des niveaux acceptables pour ces risques, le conseil d'administration doit s'assurer que la direction générale prend toutes les dispositions pour identifier, mesurer, surveiller et contrôler ces risques. Il est chargé d'approuver la structure organisationnelle et de veiller à la surveillance de l'efficacité du système de contrôle interne par la direction générale.

La direction générale

La direction générale est chargée d'exécuter et mettre en œuvre les stratégies et politiques approuvées par le conseil d'administration des processus permettant d'identifier, mesurer, surveiller et contrôler les risques encourus, ainsi que de la mise en place d'une structure organisationnelle dans laquelle les rapports de responsabilités déléguées sont clairement définis. La définition des politiques de contrôle interne appropriées et la surveillance de l'efficacité et l'adéquation du système de contrôle interne, relevant aussi des missions de la direction générale.

Culture de contrôle

La promotion de critère d'éthique et d'intégrité au sein de l'organisation bancaire, ainsi que l'instauration et la vulgarisation d'une culture relative à l'importance du contrôle interne, à tous les niveaux du personnel doivent être mises en œuvre et soutenue par le conseil d'administration et la direction générale.

2-6-2 Evaluation des risques :

L'identification et l'évaluation en permanence des risques interne et externe pouvant compromettre la réalisation des objectifs de la banque nécessite une évaluation permanent et un système de contrôle interne efficace .cette évaluation doit concerner l'ensemble des risque encourus par l'établissement de crédit à savoir : risque de crédit, risque-pays et risque de transfert, risque de marché, risque de taux d'intérêt, risque de liquidité, risque opérationnel, risque juridique et risque de réputation).

Afin de traiter de manière adéquate tout risque nouveau un réexamen du contrôle interne s'avère nécessaire

2-6-3 Activité de contrôle :

Parmi les activités quotidiennes de la banque, les activités de contrôle doivent occuper une bonne place

Pour un contrôle interne efficace il est nécessaire de mettre en place une structure approprié, cette structure doit comprendre des activités de contrôle pour chaque niveau opérationnel, celles-ci devraient comprendre les éléments suivants :

- Examens au niveau supérieur ;
- Contrôles d'activité appropriés pour les différents départements ou unités ;
- Contrôles physiques ;
- Vérification périodique du respect des plafonds d'engagement;
- Système d'approbation et d'autorisation ;
- Système de vérification et de contrôle par rapprochement

L'une des principales causes des pertes subis par la banque sans dû à l'absence d'une séparation des tâches entre les fonctions, Les secteurs présentant des conflits d'intérêts devraient aussi tôt être identifiés, circonscrits et surveillé, afin de réduire le risque de manipulation de données financières ou de détournement d'actifs.

2-6-4 Information et commutation :

Les informations acheminées dans le système du contrôle interne devraient être fiables, récentes, accessibles et présentées sous une forme cohérente. L'existence de données internes adéquates et exhaustives d'ordre financier, opérationnel ou ayant trait au respect de la conformité ainsi que d'informations de marché extérieures sur des événements et conditions intéressant la prise de décision dont qu'un système de contrôle interne soit efficace, l'efficacité du système du contrôle interne se mesure aussi à l'instauration de voie de communication performante, pour garantir la compréhension et le respect des politiques et procédures

Ces systèmes, notamment ceux utilisant des données informatisées doivent être sûrs et surveillés de manière indépendante, ils doivent être aussi dotés de plans de secours appropriés.

2-6-5 Surveillance des activités :

Une surveillance permanente est recommandée pour l'efficacité globale du contrôle interne de la banque dans le but de favoriser la réalisation des objectifs fixés, Un processus de surveillance permet de déceler les défaillances rapidement et de les corriger ainsi que le suivi des principaux risques

Un audit interne efficace et exhaustif du système de contrôle interne devrait être confié qu'à un personnel bien formé et compétent. Etant un élément de la surveillance du système de contrôle interne, la fonction d'audit interne rend compte directement, soit au conseil d'administration ou à son comité d'audit, ainsi qu'à sa direction générale

Les défaillances du contrôle interne doivent être notifiées dans les plus brefs délais pour faire l'objet d'un traitement rapide et approprié, les défaillances importantes doivent être signalées à la direction générale et au conseil d'administration.

2-7 Les limites du contrôle interne²⁵

Tout système de contrôle interne aussi bien appliqué soit-il ne peut fournir au plus qu'une assurance raisonnable à la direction générale, quant à la réalisation des objectifs de l'organisation.

L'attente des objectifs assignés dépend pas seulement de la volonté de l'organisation, le contrôle peut réduire les risques de ne pas atteindre les objectifs mais ne peut en aucun cas les éliminer (risque et incertitude) il existe en effet de multiples limites inhérents à tout système de contrôle interne, ce dernier peut être affecté par des erreurs de conception, de jugement ou d'interprétation du au facteur humain et a l'incertitude de l'environnement.

Les limites qui entravent la réalisation d'un système de contrôle interne efficace sont comme suite :

- **Facteur humain :**

Les jugements exercés lors des prises de décisions peuvent se révéler défailtantes, ainsi le système de contrôle interne ne peut prévenir un jugement erroné ou une mauvaise décision, ou bien encore un événement extérieur pouvant entraîner l'échec des objectifs d'exploitation. Et peut donc être soumis à :

- ✓ Des erreurs de jugement ;
- ✓ Mauvaises interprétations ;
- ✓ manœuvre malveillante, fraudes, détournements, collusion...

- **Les contraintes financières :**

Une autre limite tient au fait que la conception d'un système de contrôle interne doit tenir compte de contraintes financières. Les bénéfices tirés des contrôles doivent par conséquent être évalués par rapport à leurs coûts.

Il est souvent reproché au contrôle interne d'augmenter les charges de l'entreprise par l'embauche du personnel nouveau, et la réalisation d'investissements supplémentaires. Il faut cependant observer que le contrôle interne est un élément important dans la maîtrise des risques.

²⁵ R.KHELLASSI, « les applications de l'audit interne », ED HOUMA, Alger, 2010, P85.

Les ressources étant toujours limitées, les organisations doivent comparer les coûts et les avantages des contrôles avant de les mettre en place, c'est-à-dire la proportionnalité entre le coût de la mise en place d'une activité de contrôle et les bénéfices qui peuvent en découler, d'une manière générale, il est recommandé d'accorder la priorité au coût permettant de couvrir les risques les plus importants.

- **Les changements organisationnels et l'attitude du management :**

Les changements organisationnels et l'attitude du management peuvent avoir un impact réel sur l'efficacité du contrôle interne et sur le personnel qui le met en œuvre. C'est pourquoi il est nécessaire que la direction vérifie et actualise continuellement les contrôles, communique les changements au personnel et montre l'exemple en se conformant elle-même à ces contrôles. L'atteinte des objectifs répond à plusieurs critères pas seulement interne mais dû à des risques externes inhérents à l'activité de l'organisation et à l'évolution de l'environnement.

Section 03 : le contrôle interne des banques et établissements financiers : cas de l'Algérie²⁶

En Algérie, le nouveau règlement n° 11 - 08 du 28/11/2011 de la banque d'Algérie portant sur le contrôle interne des banques et établissements financiers est officiellement entré en vigueur et publié au journal officiel du 29 août 2012, ce règlement, qui abroge et remplace le règlement 02 – 03 du 14 novembre 2002, a pour objet de sensibiliser les établissements financiers et les banques algériennes de l'importance de la mise en place d'un système de contrôle interne efficace, et d'aligner ce dernier sur les règles en vigueur au niveau mondial (s'aligner aux normes internationales), et aussi de prémunir contre les différents risques auxquels elles font face.

3-1 les risques du contrôle interne en Algérie

Le nouveau règlement évoque les risques définis dans l'ancien texte, à savoir : « le risque de crédit, de marché, de taux d'intérêt et les risques juridiques ».

Il a apporté des nouveautés concernant les risques suivants :

²⁶ Règlement de la banque d'Algérie N°11-08 du 28/11/2011, relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers, P06.

3-1-1 Le risque de règlement

Le risque encouru, notamment dans les opérations de change, au cours de la période qui sépare le moment où l'instrument financier vendu ne peut plus être annulé unilatéralement et la réception définitive des devises ou de l'instrument acheté ou des fonds correspondants. Ce risque comprend notamment le risque de règlement contrepartie (risque de défaillance de la contrepartie) et le risque de règlement livraison (risque de non livraison de l'instrument).

3-1-2 Le risque de liquidité

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.

3-1-3 Le risque de non-conformité

Le risque de sanction judiciaire, administrative ou disciplinaire, et le risque de perte financière significative ou d'atteinte à la réputation, qui naît du non-respect de dispositions propres aux activités des banques et établissements financiers (dispositions législatives et réglementaires, normes professionnelles et déontologiques, instructions de l'organe exécutif).

3-1-4 Le risque opérationnel

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.

3-1-5 Le risque de concentration

Le risque résultant de crédits ou d'engagements consentis à une même contrepartie, à des contreparties considérées comme un même bénéficiaire au sens de l'article 2 du règlement BA n°91-09, à des contreparties opérant dans le même secteur économique ou la même géographique, ou de l'octroi de crédits portant sur la même activité, ou de l'application de technique de réduction du risque crédit, notamment des sûretés émises par un même émetteur.

3-2 Les acteurs du contrôle interne au sein des établissements bancaire

Les acteurs du contrôle interne selon le règlement 11/08 de la banque l'Algérie se présentent comme suit :

3-2-1 Le conseil d'administration ou de surveillance

La direction générale est tenue de rendre compte au conseil d'administration (ou au comité d'audit lorsqu'il existe) les caractéristiques essentielles du dispositif de contrôle interne.

Le conseil peut faire usage de ses pouvoirs par la suite aux contrôles et aux vérifications qu'il juge opportuns ou rendre autre initiative qu'il estimerait appropriée en la matière. En Algérie le règlement 11-08 du 28/11/2011 portant sur le contrôle interne des banques et des établissements financiers, présente ce conseil comme étant « un organe délibérant ».

3-2-2 Le comité d'audit

« Organe mandaté par le conseil d'administration, composé d'administrateurs non impliqués dans les fonctions de direction, chargés de vérifier toute information financière divulguée à l'extérieur de la société et de s'assurer de la mise en place des moyens nécessaires à l'existence d'un bon environnement de contrôle »

« Le comité d'audit peut être créé par l'organe délibérant pour l'assister dans l'exercice de missions, l'organe délibérant définit la composition, les missions, les modalités de fonctionnements du comité d'audit »

3-2-3 La direction générale

Organe exécutif selon le règlement 11-08 du 28/11/2011 portant contrôle interne des banques et établissements financiers.

La direction générale a un rôle essentiel du démarrage de tout projet de mise en place du contrôle interne, elle est chargée de définir, d'impulser et de surveiller. Elle donne ainsi le ton de ce qui concerne l'éthique et d'exemplarité du management. Dans ce cadre, elle se tient régulièrement informée de ses dysfonctionnements, de ses insuffisances ainsi que ses difficultés d'application. Elle veille à l'engagement des actions correctives.

3-2-4 L'audit interne

Il évalue le fonctionnement du contrôle interne en réalisant des missions selon une périodicité qui est fonction des risques. Suite à ses missions, l'audit interne exprime des recommandations aux responsables afin d'améliorer le contrôle interne.

Il est important de rappeler que le service d'audit interne n'est pas impliqué dans la mise en place du fonctionnement du contrôle interne. Il se limite à sensibiliser et à former l'encadrement sur ses questions.

« Lorsqu'il existe, le service d'audit interne a la responsabilité d'évaluer le fonctionnement du dispositif de contrôle interne et de faire toute préconisation pour l'amélioration, dans le champ couvert par ses missions. Il sensibilise et forme habituellement l'encadrement au contrôle interne mais n'est pas directement impliqué dans la mise en place et la mise en œuvre quotidienne du dispositif. Le responsable de l'audit interne rend des comptes à la direction générale. »

3-2-5 Le personnel

Considéré comme acteur de fait que chacun est responsable dans son poste de travail sur la maîtrise de ses activités au regard des objectifs qui lui ont été assignés. Le personnel de la société doit être motivé dans la mise en place et le bon fonctionnement du système de contrôle interne.

En Algérie, le règlement 11-08 de la banque d'Algérie portant sur le contrôle interne des banques et établissements financiers stipule que : " les banques et établissements financiers sont tenus, dans les conditions définies par le conseil, de mettre en place un dispositif de contrôle interne efficace qui vise à assurer, notamment :

- La maîtrise de leurs activités et l'utilisation efficiente de leurs ressources ;
- Le bon fonctionnement des processus internes, particulièrement ceux concourant à la sauvegarde de leurs actifs et garantissant la transparence et la traçabilité des opérations bancaires ;
- La fiabilité des informations financières ;
- La prise en compte de manière appropriée de l'ensemble des risques, y compris les risques opérationnels".

Ainsi le même règlement stipule que : " les banque et établissements financiers sont tenus, dans les conditions définies par le conseil de mettre en place un dispositif de contrôle de conformité efficace qui vise à assurer :

- De la conformité aux lois et règlements ;
- Du respect des procédures."

Fiabilité des informations :

L'image de la banque se reflète dans les informations qu'elle donne à l'extérieur et qui concernent ses activités et ses performances. Il est nécessaire que tout soit en place pour que " la machine à fabriquer des informations » fonctionne sans erreur et sans omission. "

Et plus précisément, ces contrôles internes doivent permettre à la chaîne des informations d'être :

- ✓ Fiabilité et vérifiables ;
- ✓ Exhaustives
- ✓ Pertinentes
- ✓ Disponibles.

Une banque ne peut être gérée, dirigée ou maîtrisée si elle ne possède pas un système d'information comportant les caractéristiques suivantes :

- ✓ Enregistrements des opérations à la source, dans les délais les plus brefs ;
- ✓ Autorisation des opérations et vérification de l'information sur ces opérations à la source ;
- ✓ Regroupement des informations par catégories homogènes à chaque étape de traitement ou convention ;
- ✓ Diffusion de l'information aux personnes censées entreprendre une action ou contrôler sa validité dans les délais minima ;

Respect des normes comptables généralement admises et ces règles internes de la banque pour la présentation de l'information comptable.

3-4 Dispositifs du contrôle interne bancaire

Le système de contrôle des opérations et des procédures internes

3-4-1 Le contrôle permanent et contrôle périodique

- La mise en œuvre d'un dispositif de contrôle permanent ;
- Mise en œuvre d'un dispositif de contrôle périodique rattaché au plus haut niveau hiérarchique ;
- Désignation d'un responsable chargé de la coordination et de l'efficacité des dispositifs de contrôle permanent
- Désignation d'un responsable chargé de veiller à la cohérence et à l'efficacité du contrôle périodique.

3-4-2 Le contrôle de la conformité

- Mise en place d'un dispositif de contrôle du risque de non-conformité ;
- Désignation d'un responsable chargé de veiller à la cohérence et à l'efficacité du contrôle du risque de non-conformité.

3-4-3 Le dispositif de prévention et de lutte contre le blanchiment d'argent et du terrorisme

- Se doter d'une organisation, de procédures et de moyens permettant de respecter les dispositions légales et réglementaires applicables à la prévention et à la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme ;
- Disposer d'un système d'alerte permettant de déceler les opérations et activités suspectes.

3-4-4 L'organisation comptable et le traitement de l'information

Disposer d'une cartographie des risques permettant d'identifier et évaluer l'ensemble des risques encourus à raison de facteurs tant internes qu'externes.

3-4-5 Les systèmes de mesure des risques et des résultats

Mise en place d'un système de mesure et d'analyse des risques adaptés à la nature et au volume des opérations.

3-4-6 Les systèmes de surveillance et de maîtrise des risques opérationnels

Mise en place d'un plan de continuité de l'activité et le tester régulièrement.

3-4-7 Les systèmes de documentation et d'archivage

Disposer de manuels de procédures décrivant les modalités d'enregistrement, de traitement et de restitution des informations, ainsi que les schémas comptables et les procédures d'enregistrement des opérations.

3-4-8 Les règles de gouvernance

L'instauration d'une culture de contrôle au sein de la banque, tout le personnel doit comprendre son rôle dans le dispositif de contrôle interne et s'y impliquer activement.

3-5 Le contrôle interne des risques de crédits

Le risque de crédits est inhérent à l'activité bancaire, celui-ci doit faire l'Object d'un contrôle interne fiable passant notamment par :

3-5-1 La sélection des risques

Les établissements assujettis doivent disposer d'une procédure de sélection des risques de crédit et d'un système de mesure de ces risques leur permettant notamment :

- D'identifier de manière centralisée leurs risques de bilan et de hors bilan ;
- D'appréhender différentes catégories de niveaux de risque à partir d'informations qualitatives et quantitatives ;
- L'étude différenciée, par ensemble de contreparties, par secteur économique et par zone géographique ;
- L'appréciation du risque de crédit doit notamment tenir compte des éléments sur la situation financière du bénéficiaire, en particulier sa capacité de remboursement, et le cas échéant des garanties reçues. Pour les risques sur des entreprises, elle doit tenir compte également de l'analyse de leur environnement, des caractéristiques des associés ou actionnaires et des dirigeants ainsi que des documents comptables les plus récents ;
- La sélection des opérations de crédits doit également tenir compte de leur rentabilité, en s'assurant que l'analyse prévisionnelle des charges et produits, directs et indirects, soit la plus exhaustive possible et porte notamment sur les coûts opérationnels et de

financement, sur la charge correspondant à une estimation du risque du défaut du bénéficiaire au cours de l'opération de crédits et sur les couts de rémunération des fonds propres.

3-5-2 La prise de décision

Les procédures de décisions de prêts ou d'engagements, notamment lorsqu'elles sont organisées par voie de délégations, doivent être clairement formalisées et adaptées aux caractéristiques de l'établissement (contractant ou demandeur), en particulier sa taille, son organisation, la nature de son activité.

Lorsque la nature et l'importance des opérations le rendent nécessaire, les établissements assujettis s'assurent, dans le cadre du respect des procédures de délégation éventuellement définies, que les décisions de prêts ou d'engagements sont prises par au moins deux personnes et que les dossiers de crédit font également l'objet d'une analyse par une unité spécialisée indépendante des entités opérationnelles.

3-5-3 Le suivi et la gestion du risque

Les établissements assujettis doivent en outre disposer de système de surveillance et de maîtrise des risques de crédit de manière à :

- Constituer et maintenir les dossiers à jour ;
- La mise à jour des risques comme des procédures de sélection et de suivi ;
- Etablir un dispositif permanent de suivi des limites ; des procédures périodiques de révision de celle-ci :
 - ✓ Le respect des limites doit être assuré en permanence, les dépassements analysés et communiqués aux personnes compétentes ;
 - ✓ Les limites doivent être périodiquement revues, au moins une fois par an, par l'organe exécutif.
 - ✓ Faire une analyse a posteriori, semestrielle au moins, de rentabilité des opérations de crédit ;
 - ✓ Analyse à conduire par l'organe exécutif.
- **Centralisation des risques :**
 - ✓ Consolidation des engagements (bilan/hors bilan) par débiteur, par groupe, par contreparties ;

- ✓ Centralisation des risques par cotation, secteur, montant, zone ;
- ✓ Approche consolidée (si groupe bancaire)

- Analyse des marges :

- ✓ Nécessité de connaître la décomposition des coûts et des marges ;
- ✓ Nécessité d'effectuer semestriellement une analyse a posteriori de la rentabilité des opérations de crédit

Conclusion

Le contrôle interne se trouve au cœur de toute organisation, et essentiel à sa survie, c'est un processus qui s'orchestre dans tous les compartiments des entités dans le but de permettre à l'organisation de mener à bien ses activités.

Comme on a évoqué dans le 1^{er} chapitre que l'activité bancaire est porteuse de risque, leurs maîtrise est un objectif essentiel, mis en œuvre par les autorités de contrôle.

Cependant, la mise en place d'un bon dispositif de contrôle interne est à tout point de vue reconnue comme un préalable au développement des activités bancaires, ce qui peut se traduire, à terme, par des mouvements de spécialisation et de concentration dans le monde bancaire.

Par ailleurs le but du contrôle interne est donc de limiter le plus possible les risques auxquels les banque sont confrontées et non pas de les éliminer, donc il faut garder à l'esprit que nul ne s'attend à ce que la maîtrise des risques, à son niveau optimal, élimine les risques dans leurs ensemble-ce qui n'est pas d'ailleurs son but.

Introduction

Après avoir présenté dans les chapitres précédents le volet théorique de notre travail, nous allons à présent nous intéresser à un cas pratique, celui du déroulement d'un contrôle interne des prêts au niveau de la CNEP-Banque.

Pour se faire, nous avons effectué un stage pratique au niveau de la direction du réseau CNEP-banque de Tizi Ouzou.

L'Objet du présent chapitre est de présenter la structure d'accueil, de donner un aperçu sur le processus crédit, en mettant en évidence les différentes étapes du contrôle interne dans une banque en appliquant la méthodologie adoptée au niveau de la CNEP-Banque.

Ce chapitre sera structuré en 3 sections :

Section 1 : présentation de l'organisme et de la structure d'accueil

Section 2 : les activités de contrôle interne au sein de la CNEP- Banque

Section 3 : contrôle interne des crédits au sein de la CNEP-Banque

Section 1 : présentation de l'organisation et de la structure d'accueil**1-1 Présentation de la CNEP-Banque**

La CNEP-Banque est une société par actions au capital de quatorze milliards de dinars (14.000.000.000,00).

Son siège social est sis à Garidi 1, Kouba Alger, administrée par un conseil d'administration qui a les pouvoirs d'agir au nom de la société ou d'autoriser toutes les opérations intéressant l'activité de la société.

La CNEP-Banque évolue actuellement dans un environnement caractérisé par une vive concurrence, une surliquidité du marché monétaire et conjoncture économique nationale et internationale en changements continuels. Afin de faire face à telles contraintes, la CNEP-Banque s'est dotée d'une structure de contrôle de gestion que nous allons présenter par la suite après avoir donné un bref aperçu historique de cette banque.

1-2 Historique de la CNEP-Banque

La caisse nationale d'épargne et de prévoyance a été créée le 10 août 1964 sur la base du réseau de la caisse de solidarité des départements et des communes d'Algérie (CSDA) avec pour mission la mobilisation de la collecte de l'épargne. La première agence de la CNEP a officiellement ouvert ses portes le 1^{er} mars 1967 à Tlemcen. Cependant, le livret d'épargne CNEP était déjà commercialisé depuis une année à travers le réseau P&T.

La CNEP a connu depuis sa création plusieurs étapes dans son évolution.

- En 1971, le ministre des finances confère à la CNEP la prise en charge du financement des différents programmes d'habitat, en utilisant soit les fonds d'épargne, soit les fonds du Trésor public.
- En 1980, La CNEP s'est vue imposée de nouvelles missions à savoir : l'encouragement de l'initiative individuelle dans la construction de logements, et l'utilisation des fonds d'épargne pour prêter main forte aux promoteurs publics et privés dans la construction de logements destinés aux épargnants.
- En 1990, la nécessité de la bancarisation de la CNEP, s'est faite sentir avec la promulgation de la loi 90/10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit, qui a levé la spécialisation et a défini clairement les activités des banques et établissements financiers dans les articles 114 et 115.

- En 1996, la CNEP s'est vue désengagée du financement du logement social faute de liquidités, et cette mission a été attribuée à la charge du Trésor public.
- En 1997, suite à la décision d'agrément n° 01-97 du Gouverneur de la banque d'Algérie après délibération du Conseil de la Monnaie et du Crédit en date du 6 avril 1997, il a été conféré à cette institution un nouveau statut et une nouvelle vocation universelle passant du statut de caisse au statut de banque, pouvant à cet effet, effectuer toutes les opérations bancaires à l'exclusion des opérations de commerce extérieur.
- En 1998, lancement des crédits à la consommation.
- En 2007, Repositionnement stratégique de la CNEP-Banque, celle-ci est autorisée, en plus des crédits aux particuliers, à accorder des crédits hypothécaires et des crédits à la consommation.
- En 2008, signature d'un accord de bancassurance avec CARDIF et DJAZAÏR
- En août 2011 : repositionnement stratégique de la CNEP-Banque, celle-ci est autorisée, à accorder des crédits aux particuliers, crédits immobiliers et crédits aux entreprises.

1-3 Activités de la CNEP-Banque

a) Epargne et placement

La CNEP Banque dispose d'une gamme de produits offerte à la clientèle :

- **Le livret d'épargne logement (LEL)**

Les propriétaires d'un LEL bénéficient d'une rémunération de leurs dépôts, la possibilité d'obtenir un crédit auprès de la CNEP et la possibilité de céder ses droits d'intérêts à un membre de la famille.

- **Le livret d'Epargne Populaire (LEP)**

Le LEP accorde à son propriétaire les mêmes avantages que le LEL.

- **Les placements**

En bons de caisse qui sont rémunérés selon la durée du placement.

➤ **La carte épargne « CE »**

Instaurée depuis peu, est appelée à remplacer progressivement le livret épargne. Elle permet à la clientèle : de faire des retraits sur leur compte épargne et de consulter le solde au niveau des distributeurs automatiques des billets (DAB et GAB) du réseau monétique interbancaire national ainsi que d'éditer un relevé de compte des dix dernières opérations (DAB CNEP-Banque). Elle permet aussi d'effectuer des versements et des retraits au niveau des guichets de n'importe quelle agence CNEP.

b) Les comptes

➤ **Le compte chèque**

Compte à vue non rémunéré aux personnes physiques et morales.

➤ **Le compte courant commercial**

Compte à vue non rémunéré destiné aux personnes physiques et morales justifiant d'une activité commerciale.

Depuis, la CNEP Banque permet à sa clientèle de disposer d'une carte interbancaire « CIB » qui offre la possibilité d'effectuer des retraits 24H/24 et 7 jours / 7 au niveau des distributeurs de billets.

c) La distribution de crédits

Les produits offerts par la CNEP-Banque s'adressent aux particuliers, aux promoteurs et aux entreprises :

➤ **Le financement des particuliers**

Pour répondre aux différents besoins de ce segment de clientèle la CNEP-Banque propose sur le marché une large gamme de produits hypothécaires :

- Achat d'un logement promotionnel ;
- Construction individuelle ou en coopérative ;
- Achat d'un terrain ;
- Aménagement ou extension d'une habitation ;

- Achat d'un logement auprès d'un particulier ;
- Construction d'un local commercial ;
- Extension, surélévation ou aménagement d'un local commercial ;
- Achat d'un local commercial auprès d'un particulier ;
- Achat d'un local commercial auprès d'un promoteur ;
- Financement de l'avance sur location.

➤ **Le financement des promoteurs**

- Financement de l'achat de terrain ;
- Financement de Projets de réalisation de biens immobiliers destinés à la location ou à la vente.

➤ **Le financement des entreprises**

Aujourd'hui, au-delà de son métier de base de financement des programmes de logements, la CNEP-Banque finance le développement des entreprises industrielles et les professions libérales.

- Achat de terrain ou d'immeuble d'exploitation ;
- Construction d'usines industrielles ;
- Achat d'équipement de production.

d) La bancassurance

Le 25 mars 2008, la CNEP-Banque a signé un accord bancassurance avec CARDIF EL Djazair. Dans ce cadre deux produits sont proposés :

- SAHTI : l'assurance santé.
- CNEP Total prévoyance : l'assurance vie.

e) Les opérations de marché

Les prêts sur le marché monétaire : la CNEP-Banque, outre le réemploi de ses ressources dans le financement des entreprises et des particuliers, intervient activement sur le marché interbancaire et en fonction de son évolution, adapte sans cesse ses conditions de prêts.

Les emprunts obligataire : les emprunts obligataires font partie des emplois de trésorerie que la CNEP-Banque pratique et ce à travers les obligations SONATRACH ainsi que les obligations du trésor public qu'elle détient.

f) Les participations

La CNEP-Banque détient des participations dans douze (12) sociétés, tout statut juridique confondu.

1-4 L'organisation de la CNEP-Banque

L'organigramme appliqué au niveau de la CNEP-Banque : **(annexe 01)**

1-4-1Présentation du réseau de TIZI-OUZOU

La direction du réseau est une structure hiérarchique et de soutien aux agences implantées au niveau de sa circonscription territoriale, définie par voie réglementaire, elle exerce au niveau régional toute fonction déléguée par la direction générale.

Le document portant organisation générale de la CNEP Banque ¹ retrace ainsi les missions de la direction du réseau :

- Gérer, développer et rentabiliser le fonds de commerce de la banque ;
- Veiller à l'application stricte du dispositif réglementaire global de la banque ;
- Diffuser et vulgariser les textes réglementaires reçus des directions centrales ;
- Servir de *feed Back* d'information aux structures centrales quant aux difficultés rencontrées dans l'application de textes ;

Veiller à l'application stricte de la politique de contrôle de la banque et à la prise en charge effective des remarques ou réserves émises par les organes de contrôle de la banque.

La direction du réseau est structurée en cinq départements. L'organisation générale d'une direction du réseau est reprise dans l'organigramme(**en annexe 02**)

La direction du réseau de TIZI OUZOU a été créée en 1993. Elle compte 15 agences réparties sur les territoires de 03 wilayas : Boumerdès (01 agence), Tizi-Ouzou (09 agences) ; Bouira (05Agences).

¹ Voir Décision réglementaire Numéro 1147/2008 de la 27/05/2008 portant organisation générale de la CNEP-Banque, P31

En termes d'effectif le réseau compte près de 300 employés (siège Réseau et Agences), dont 40% sont des cadres. L'effectif du réseau de Tizi-Ouzou est aussi jeune et plus de 35% des cadres sont en formation universitaire.

S'agissant de la collecte de l'épargne, le réseau de Tizi-Ouzou figure parmi les trois premiers réseaux à l'échelle Nationale alors que pour le placement des crédits il est à la 04^{ème} place.

La direction du réseau compte investir dans l'ouverture de nouvelles agences dans les régions à forte densité de population et qui représentent un intérêt certain en arrière de collecte de l'épargne et de placement des crédits. C'est ainsi que dans le cadre du plan de développement du réseau à moyen terme, l'ouverture d'agences dans les localités de Mekla, Azzeffoun, Tigzirt est prévue.

1-4-2 Présentation du département contrôle du réseau

Le département contrôle du réseau de Tizi-Ouzou, est composé de 05 éléments chapeautés par un chef de département qui assure l'animation et le suivi de cette équipe.

➤ Organisation du département contrôle

Le département contrôle est composé de deux services

Un service dédié au contrôle opérationnel ; et un autre service chargé du contrôle à distance.

- a- Le service contrôle opérationnel intervient dans le cadre du contrôle sur place et sur pièces des dossiers de crédit. Il est chargé notamment du contrôle des dossiers des crédits engagés par les agences, ainsi que des contrôles des activités épargnent et comptabilité.

Le service contrôle opérationnel a pour mission principales :

- ✓ La mise en œuvre du programme annuel des missions de contrôle ;
- ✓ Le contrôle périodique des structures d'exploitation du réseau ;
- ✓ L'élaboration des rapports de missions de contrôle ;
- ✓ La participation à la mise en place des plans de redressement ;
- ✓ L'information du directeur du réseau, et de la direction de l'inspection générale, de toutes opérations suspectes ou frauduleuses.

- b- Le service contrôle à distance intervient quant à lui à distance, et veille au suivi et à la tenue des dossiers permanents de contrôle, son rôle est crucial du fait qu'il vise à mettre en place des bases de contrôle, qui permettent de baliser le terrain et de veiller à la détection à temps des erreurs éventuelles.

Le service contrôle à distance a pour mission principales :

- ✓ La constitution et la tenue à jour des dossiers permanents de contrôle des structures d'exploitation du réseau.
- ✓ Le contrôle à distance des structures d'exploitation du réseau
- ✓ L'exploitation et le contrôle des reportings émanant des différentes structures du réseau.
- ✓ La préparation des reportings de contrôle et de leurs conclusions aux structures concernées.
- ✓ L'information des responsables hiérarchiques de toute anomalie relevée lors des contrôles à distance effectués.

Les deux services sont complémentaires et travaillent en harmonie complète. Le service contrôle à distance sert généralement à préparer les missions du service opérationnel, et facilite par la même occasion l'intervention de ce dernier

➤ **Missions du département contrôle**

Le département contrôle du réseau de Tizi-Ouzou assure les missions suivantes :

- ✓ Contrôle des engagements des agences relevant du réseau soit 15 structures dont la fréquence est trimestrielle ;
- ✓ Contrôle à distance de l'ensemble des volets d'activité des agences, et ce pour permettre un suivi régulier des risques, et surtout déceler à temps les anomalies pouvant engendrer des problèmes potentiellement problématiques pour l'institution bancaire ;
- ✓ Réalisation de toute mission confiée par la direction du réseau, ou les organes de la direction générale, et ce pour rendre compte ponctuellement d'un aspect particulier de la gestion ;
- ✓ Informer les structures du réseau (les autres départements) de toute anomalie relevée et qui risque d'engendrer des risques à la banque.

- ✓ Contrôle à la demande de la direction générale des dossiers d'investissement engagés par les agences relevant de la direction de la direction régionale.

Section 2 : les activités de contrôle interne au sein de la CNEP Banque

2-1 typologies des activités de contrôles

Le contrôle interne est constitué du contrôle périodique et du contrôle permanent. Bien que différents et indépendant l'un de l'autre, ces deux types de contrôle sont complémentaires et permettant de mesurer les risques et la rentabilité des activités bancaires.

2-1-1 Le contrôle périodique

Il s'assure de la bonne application des décisions de la direction générale, du bon fonctionnement et de la sécurité des activités du groupe. Il analyse l'efficacité du dispositif de contrôle permanent.

Le contrôle périodique permet de :

- ✓ Contrôler sur place et sur pièce les procédures internes ;
- ✓ S'assurer que les risques et la sécurité des opérations bancaires soient maîtrisés
- ✓ Contrôler le dispositif de contrôle interne afin de vérifier sa fiabilité et sa pertinence
- ✓ Evaluer l'efficacité des outils de gestion et de contrôle notamment et de l'entité auditée.
- ✓ Etablir un diagnostic avec une formation des axes d'amélioration et recommandations.
- ✓ Réaliser un suivi de mise en œuvre des recommandations par l'entité auditée
- ✓ Définir un plan d'audit annuel en prenant en compte les exigences réglementaires, le suivi des recommandations la cartographie des risques et les demandes des organes exécutifs et délibérants.
- ✓ Contrôler l'efficacité du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques de la banque
- ✓ Réaliser des contrôles périodiques sur place et sur pièces afin d'évaluer la sincérité des documents et des procédures mises en place.
- ✓ Mesurer la fiabilité et l'intégrité des informations et lois en vigueur de la part des collaborateurs de la banque.
- ✓ Assurer le suivi de la mise en œuvre effective des recommandations validées

2-1-2 Le contrôle permanent

Le contrôle permanent est un élément fondamental du système de contrôle interne, le contrôle permanent doit intervenir à un niveau approprié du processus de traitement des opérations, et d'une manière permanente et continue (le contrôle des opérations, la saisie de celle-ci et la restitution comptable).

Ce contrôle permet de veiller à ce que les opérations exécutées soient conformes aux normes et procédure en vigueur.

A ce titre, des activités de contrôles sont menées à tous les niveaux hiérarchiques, et fonctionnels de la structure, et comprennent des actions aussi variés qu'approuver et autoriser, vérifier et rapprocher, apprécier les performances opérationnelles, la sécurité des actifs et la séparation des fonctions.

Le contrôle permanent s'effectue comme suit :

➤ Le contrôle du premier niveau

Le contrôle du premier niveau assure un contrôle régulier au niveau des entités opérationnelles pour garantir la régularité, la sécurité, la validation des opérations réalisées, et le respect des autres diligences liées à la surveillance des risques de toutes natures associés aux opérations.

➤ Le contrôle à priori des opérations

Le contrôle des opérations a pour but de s'assurer que celle-ci, sont traitées suivant les procédures en vigueur, et enregistrées correctement dans le système d'information.

➤ Le contrôle de l'enregistrement comptable

Après la phase « saisie », une phase « validation » ou « contrôle » est prévue, la « technique dite : la validation » est basée sur le principe que l'opération, ne doit ce faire qu'après vérification et contrôle d'usage.

➤ Le contrôle à posteriori

Le contrôle à posteriori s'exerce en fin de journée, soit durant les journées ultérieures et concerne essentiellement les points suivants :

- ✓ Les erreurs détectées par le système ;
- ✓ Les erreurs non détectées par le système ;
- ✓ Le contrôle de tous saisi par rapport aux documents de base ;
- ✓ La réalité, la conformité et régularité des opérations.

➤ **Contrôle de deuxième niveau**

Ce contrôle a pour objectif de vérifier la régularité et la conformité des opérations réalisées par les structures d'exploitation et d'évaluer la gestion opérationnelle des risques.

Le contrôle du deuxième niveau relève des prérogatives du département contrôle, et constitue la principale mission, que chaque contrôleur est tenu d'assurer à l'occasion de ses missions qui sont effectuées trimestriellement.

qu'il s'agisse de contrôle orienté vers la prévention ou vers la détection, ces activités de contrôle doivent être régulièrement effectuées à tous les niveaux de l'organisation, nous distinguons d'autres types de contrôle à l'égard du contrôle permanent et contrôle périodique :

2-1-3 L'auto contrôle

Chaque employé intervenant dans le processus opérationnel, a l'obligation et la responsabilité de vérifier que les opérations sont traitées conformément aux procédures et règles en vigueur.

A ce titre, il doit s'assurer que les opérations sont justifiées, correctement enregistrées et fidèlement restituées

L'existence des différents organes de contrôle, ne dispense en rien le préposé aux opérations de cette tâche essentielle de contrôle interne

2-1-4 Le contrôle en ligne

Le contrôle en ligne (contrôle horizontale) doit s'exercer sur des opérations qui nécessitent l'exécution de nombreuses tâches successives réalisées par plusieurs intervenants

Chaque intervenant dans le processus de traitement d'une opération, est tenu au préalable de s'assurer que celle-ci a été contrôlée durant la phase précédente par la personne qui l'a initiée.

2-1-5 le contrôle hiérarchique

Les responsables doivent exercer un contrôle des opérations traitées par chacun de leurs collaborateurs. Ce contrôle devra prendre les formes suivantes :

- Revoir régulièrement les opérations traitées de la manière la plus appropriée : exhaustive, synthétique, que par sondage sachant que les opérations significative ne doivent jamais échapper à cette revue ;
- S'assurer que les contrôles prévus par les procédures sont régulièrement effectués.

Le contrôle hiérarchique relève des prorogative des responsables des compartiments, qui sont tenus d'exercer de manière.

2-2 Description du processus

La première étape de notre travail consiste, à présenter le processus d'octroi des crédits, il se résume comme suit :

a) Dépôt de dossier

Le dépôt des dossiers de crédit doit se faire au niveau des agences, des directions de réseaux, ces structures doivent vérifier l'authenticité et la complétude des dossiers de demande de crédit, un récépissé de dépôt doit être remis au client.

b) Traitement des demandes

- Au niveau des agences

Après vérification de la recevabilité et la conformité des documents, l'agence doit transmettre le dossier à la direction de réseau de rattachement dans un délai n'excédant pas deux (02) jours pour étude et avis.

- Au niveau des directions de réseau

Le département financement au sein de la direction de réseau est chargé de traiter le dossier de demande de crédit en établissant une fiche technique (annexe) à partir de laquelle il établira une fiche de présentation qu'il va remettre au comité régional de crédit. Cette fiche comporte les données nécessaires à la formulation de son avis.

A l'issue de la réunion du comité de crédit régional, la direction du réseau transmet le procès-verbal du comité portant son avis motivé, accompagné du dossier, à la direction de

crédit aux particuliers. Le traitement de la demande de financement par la direction de réseau doit être effectué dans un délai n'excédant pas quinze (15) jours à compter de la date de sa réception.

Le comité régional de crédit ne peut en aucun cas refuser un dossier de crédit sauf pour motif d'irrecevabilité, dans ce cas un rapport est transmis à la direction de crédit aux particuliers.

- Au niveau central :

La direction des crédits aux particuliers soumet à l'appréciation du comité de crédit central une fiche de présentation du dossier de crédit, comportant les éléments nécessaires à formulation d'une décision.

Les comités de crédit (réseau et central) doivent obtenir les réponses de centrale des risques et de la centrale des impayés de la banque d'Algérie.

c) Exécution de la décision de crédit

Sur la base du procès-verbal de la réunion du comité central de crédit, la direction de crédits aux particuliers doit :

- Dans le cas d'une décision favorable :

Etablir une lettre d'Autorisation de Crédit (LAC) annexe et sa transmission à la direction du réseau concerné.

A la réception de la L.A.C, la direction de réseau procède à :

- La notification au client de la décision d'octroi de crédit et des conditions afférentes ;
- L'établissement et la signature de la convention de crédit après levée des réserves éventuelles.

- Dans le cas d'une réponse défavorable

Notifier la décision du comité à la direction de réseau concernée qui se chargera d'informer le client.

Les décisions d'octroi de crédit peuvent faire l'Objet de demande de réexamen par le client pour obtention d'une éventuelle modification des conditions de crédit, et ce en un délai n'excédant pas trente (30) jours à compter de la date de notification.

En cas de rejet de la demande de crédit, le client peut, dès réception de la notification, et dans délais n'excédant pas trente (30) jours, formuler un recours appuyé par des éléments nouveaux, au président du Comité de Crédit Central.

La direction des crédits aux particuliers doit soumettre le recours du client au comité de crédit central dans un délai de quinze (15) jours, accompagné d'un avis motivé.

d) Mobilisation du crédit

Sur autorisation expresse de la direction des crédits aux particuliers et à la demande du client, la mobilisation du crédit intervient après que les conditions posées par le comité de crédit central aient été remplies et les réserves éventuelles levées, notamment :

- Recueil des garanties et éventuellement des assurances ;
- Présentation de justificatifs de dépenses : situation des travaux, factures, notes d'honoraires et autres frais éventuels ;
- Vérification des justificatifs de dépenses ainsi que leur rattachement au crédit.
- Etablissement de l'autorisation de tirage de fonds A T F.

e) Remboursement du crédit

La direction des crédits et les directions de réseau sont tenues d'assurer le suivi de l'évolution et de l'avancement des crédits ainsi que le remboursement du montant accordé ajouté à cela les intérêts interbancaire.

(Le processus crédit en détail a été schématisé en annexe N°03)

Section 3 : contrôle interne des crédits au sein de la CNEP

Notre cas pratique consiste à analyser les différentes anomalies relevées lors de notre passage à la CNEP-Banque de Tizi-Ouzou, concernant les crédits hypothécaires de l'année 2017 et de faire une comparaison avec ceux détectés en 2016, afin d'avoir une idée de l'efficacité du système de contrôle interne.

3-1 Présentation de l'agence

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

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

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

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

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

Dispose d'un groupe électrogène et d'une issue de secours

Une salle d'archive exigüe

3-1-1 Ressource humaine

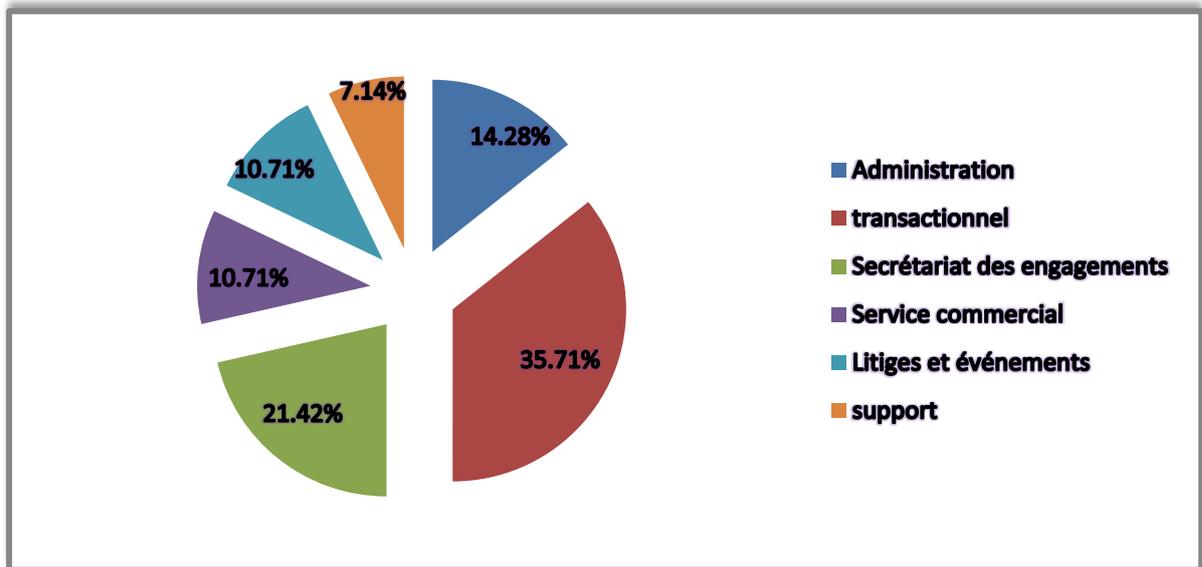
L'effectif de l'agence est de 28 employés, repartis comme suite :

Tableau N°2: Effectif de l'agence contrôlée « TIZI OUZOU »

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

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

Figure N°1 : Représentation graphique de l'effectif de l'agence TIZI OUZOU



Source : réalisée par nos soins à partir du tableau N°2

A travers le tableau dresser concernant l'effectif de l'agence contrôlée, nous constatons que le service transactionnel détient le plus grand nombre d'employé, soit près de 35.71% de l'effectif total, de cette agence ce qui nous prouve l'importance que revêt ce service vue le volume d'opérations importantes qu'il réalise, ce qu'il l'expose à un nombre considérable d'anomalie significatif concernant les différents aspects contrôlés.

La seconde place est attribuée au service secrétariat des engagements avec près de 21.42% du nombre total de l'effectif, ce service se charge de l'enregistrement et du classement des dossiers de crédit, traiter par le service transactionnelle, il se charge également de l'entrée en portefeuille de ses dossiers.

Par la suite vient le service administration avec près de 14.28%, service commercial et litiges et événement avec un pourcentage de 10.71%, enfin le service support avec 7.14%

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

3-2 le compartiment crédit

3-2-1 moyens matériels

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

04 micro-ordinateurs ;

02 imprimantes ;

04 bureaux ;

Mobiliers de rangement des dossiers et documents de crédit.

3-2-2 Ressources humaines

Tableaux N° 3 : les composants du compartiment crédit

Noms et Prénoms	fonction
W	Chargé de crédit
X	Chargé de la clientèle
Y	Chargé de crédit
Z	Chargé de banque

Source : documents interne à la CNEP-Banque

3-2-3 Texte réglementaire

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

3-2-4 Classement et conservation des dossiers de crédit

Les documents constituant les dossiers crédit sont rangés dans des chemises en plastiques ordinaires lesquelles sont classés dans des armoires fermant à clé.

3-2-5 Classement et conservation des garanties

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

3-3 Contrôle des dossiers de crédit

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

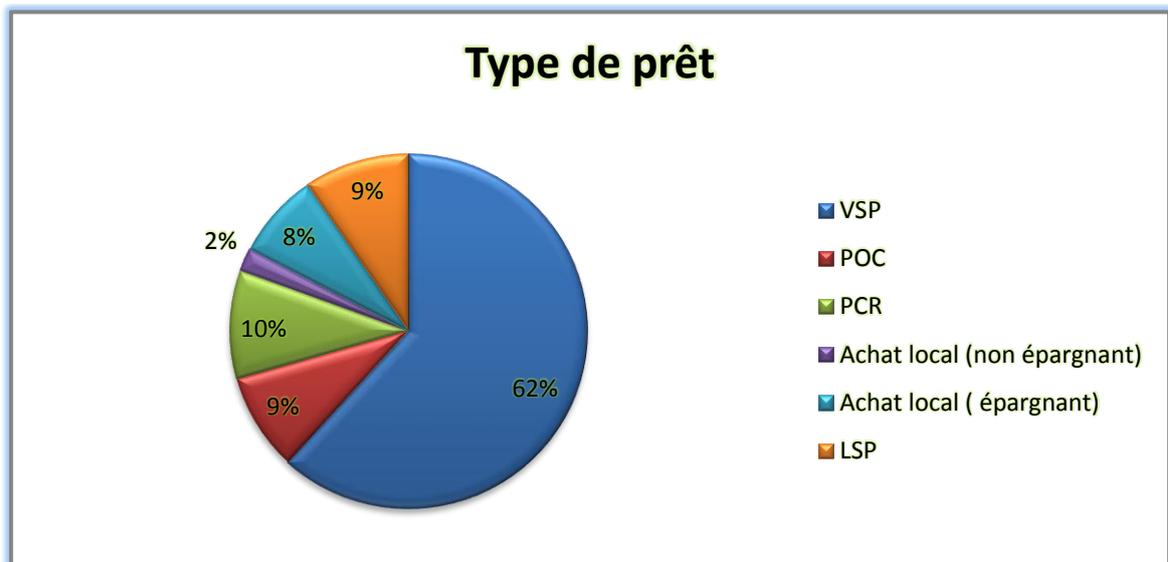
Le nombre des dossiers contrôlés

Tableaux N° 4 nombre des dossiers contrôlés

	Nombre de dossier	de MT accordé	Taux %
Vente sur plan (VSP)	15	148 799 000.00	61.80%
Prêt ordinaire a la construction POC	19	21 262 000 .00	8.83%
Prêt à la construction rurale PCR	21	23 749 000.00	9.86%
Achat d'un local (non épargnant)	10	5 159 000.00	2.14%
Achat d'un local (épargnant)	8	18 881 000.00	7.84%
Logement sociaux-participatifs (LSP)	12	22 961 000.00	9.53%
Total	85	240 811 000.00	100%

Source : document interne a la CNEP-Banque 2017

Figure N°2 : représentation graphique des types de prêts



Source : réalisé par nos soins a partir du tableau N°4

Le nombre total des dossiers contrôlés est de 85 dont le montant total accordé est de 240 811 000.00 DA, nous constatons que le montant accordé par la CNEP-Banque pour la

catégorie de prêt Vente Sur Plan (VSP) qui est de 148 799 000.00 DA, dont le pourcentage est de 61.80% du montant global est important, car ce type de prêt est très sollicité par les clients et cela après le lancement de la CNEP-Banque d'une nouvelle offre celle de la facilitation de la vente sur plan (VSP) qui permet aux acquéreurs d'accéder directement au logement souhaité en s'adressant directement à la CNEP-Banque sans passer par un promoteur.

Le prêt à la Construction Rurale (PCR) avec un montant de 23 749 000.00 DA, soit un taux de 9.86% du montant global, cette catégorie de prêt vient en 2eme position. Ce type de prêt est destiné aux particuliers dans le cadre d'un habitat en milieu rural, il est destiné à l'auto construction d'une habitation, l'extension de l'habitation existante, l'aménagement ou la rénovation de l'habitation existante. L'aide de l'Etat au logement rural s'inscrit dans le cadre d'une nouvelle politique de développement rural, ayant comme objectif principal le développement des espaces ruraux.

Le logement social participatif (LSP) avec un montant de 22 961 000.00 DA soit un taux de 9.53%, est destiné aux couches sociales à faibles revenus, ce qui leur donne la possibilité d'acquérir un logement fini ou bien effectuer un achat sur plan, tout en bénéficiant d'un soutien de l'Etat à travers la caisse Nationale Logement

Le prêt ordinaire à la construction (POC) avec un montant de 21 262 000.00 DA soit un taux de 8.83% du montant global, est sollicité par la clientèle pour un financement à court terme de la réalisation des projets de construction

. Nous constatons que la catégorie de prêt achat d'un local (épargnant), avec un montant de 18 881 000.00 DA avec un taux de 7.84% est plus significative que l'achat d'un local (non épargnant) et cela est dû à l'avantage offert par la banque à ses clients épargnants.

3-1-3 Mise en place d'un plan de redressement

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

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

3-1-4 Mise en œuvre du plan de redressement

Le plan de redressement devra être transmis aux structures ci-après :

- Direction du financement des promoteurs ;
- Direction du réseau

Le suivi de la mise en œuvre du plan de redressement demeure sous la responsabilité de la direction du financement des promoteurs et des départements financement.

Tableau N°5 : le plan de redressement

N° dossier	Identification du client	Type de prêt	Insuffisance a redressé	Mesure à prendre	Délais impartis
3647	1002	PCR	Absence de la constatation de l'interdit de chéquier ; Absence de rapport d'expertise ; Absence fiche de contrôle et de suivi ;	Compléter le dossier par le document manquant et conforme	Immédiat
3648	1009	POC	La désignation de la convention est erronée Absence de la consultation de l'interdit de chéquier	Compléter le dossier par les documents manquants	Immédiat
3649	1015	VSP	Absence du n° de prêt sur la convention de crédit Absence de la signature du directeur sur la pièce comptable de l'entrée en portefeuille ; Absence de la consultation de l'interdit de chéquier	Compléter le dossier par le document manquant et conforme	Immédiat
3650	2008	VSP	Absence du N° de prêt sur la convention de crédit Absence de l'ordre de virement L'hypothèque est erronée	Compléter le dossier par le document manquant et conforme	Immédiat
3651	2010	VSP	Absence du N° de prêt sur la convention de crédit Absence de copie d'ordre de virement Absence de l'interdit de chéquier	Compléter le dossier par le document manquant et conforme	Immédiat
3652	2013	VSP	Absence du N° de prêt sur la convention de crédit Absence de copie d'ordre de virement Absence de l'interdit de chéquier ; Absence des ordres de virement Absence bordereau d'hypothèque	Compléter le dossier par le document manquant et conforme	Immédiat

3655	2014	VSP	Absence du N° de prêt sur la convention de crédit Absence de l'interdit de chéquier Absence d'ordre de virement	Compléter le dossier par le document manquant et conforme	Immédiat
3659	2036	LSP	Absence de l'interdit de chéquier ; Le montant du crédit sur le bordereau d'hypothèque est erroné.	Compléter le dossier par le document manquant et conforme	Immédiat
3660	3232	PCR	Absence de la CATNAT et l'avenant subrogatif Absence de la signature du directeur sur la pièce comptable de l'entrée en portefeuille Absence du N° de prêt sur la convention de crédit	Compléter le dossier par le document manquant et conforme	Immédiat
3666	2333	POC	Absence de la copie du chèque remis au notaire Absence du bordereau de l'hypothèque Absence de l'interdit du chéquier	Compléter le dossier par le document manquant et conforme	Immédiat
3667	2339	POC	Absence du bordereau l'hypothèque Discordance du montant de l'échéance et CARDIF entre la fiche technique et la convention Refaire la fiche de simulation	Compléter le dossier par le document manquant et conforme	Immédiat
3671/3 672	2340	Locati on habita tion	Absence de N° de prêt sur la convention de crédit	Compléter le dossier par le document manquant et conforme	Immédiat
3673	4005	VSP	Discordance du montant de la prime CARDIF entre pièce comptable de mobilisation et la convention de crédit Absence autorisation de prélèvement	Compléter le dossier par le document manquant et conforme	Immédiat
3677	4008	Achat local	Absence du N° de prêt sur la convention de crédit Absence de la griffe des membres du comité sur la fiche technique Absencedu bordereau de l'hypothèque Absence de l'assurance CATNAT et l'avenant subrogatif.	Compléter le dossier par le document manquant et conforme	Immédiat
3678	4010	PCR	Le N° d'enregistrement de la convention repris sur le bordereau d'hypothèque est erroné ;	Compléter le dossier par les documents	Immédiat

			Absence du rapport d'expertise	manquants	
3679	4015	VSP	Absence du rapport d'expertise ; Absence de l'assurance CATNAT et l'avenant subrogatif. Absence du bordereau d'hypothèque	Compléter le dossier par les documents manquants et conformes.	Immédiat
3680	4016	LSP	Absence de la de l'interdit de chéquier ; Absence de N° de prêt sur la convention de crédit ; Absence du bordereau d'hypothèque ; Absence de l'assurance CATNAT et l'avenant subrogatif ; Absence de la signature du directeur sur la pièce comptable de mobilisation	Compléter le dossier par les documents manquants	Immédiat
3683	4020	POC	Absence de l'interdit de chéquier ; Absence des griffes des membres du comité sur la fiche technique	Compléter le dossier par les documents manquants	Immédiat
3686	5000	PCR	Absence de la signature du directeur sur la pièce comptable de l'entrée en portefeuille ; Absence des griffes des membres du comité sur la fiche technique ; Absence de l'interdit de chéquier ; Absence de devis estimatif.	Compléter le dossier par les documents manquants et conformes.	Immédiat
3687	5002	LSP	Absence de l'interdit de chéquier ; Absence des griffes des membres du comité sur la fiche technique ; Absence de la signature du directeur sur la pièce comptable de l'entrée en portefeuille ;	Compléter le dossier par les documents manquants et conformes.	Immédiat
3688	5003	PCR	Absence de N° de prêt sur la convention de crédit ; Absence de l'interdit de chéquier ; l'hypothèque est erronée ; absence de devis estimatif.	Compléter le dossier par les documents manquants et conformes.	Immédiat
3692	5004	VSP	Absence de la signature du directeur sur la pièce comptable de l'entrée en portefeuille ; bordereau d'hypothèque est erronée ; Absence bordereaux d'hypothèque. Absence des ordres de virement ; Absence du contrat VSP ;	Compléter le dossier par les documents manquants et conformes.	Immédiat
3693	5005	VSP	Absence de l'interdit de chéquier. Absence du N° de prêt sur la	Compléter le dossier par les	Immédiat

			convention de crédit ; Absence du contrat VSP ; Absence du bordereau d'hypothèque. Absence de l'autorisation de prélèvement ;	documents manquants et conformes.	
3733	5018	POC	Le N° de compte repris sur la convention est erroné ; Absence de l'interdit de chéquier ; Absence du 1 ^{er} rapport d'expertise.	Compléter le dossier par les documents manquants et conformes.	

a- Documentation et recevabilité du dossier de crédit

A la réception des dossiers, tous les documents exigés par la réglementation sont recueillies à l'exception du contrat VSP qui fait défaut dans les dossiers de prêt N° 3692,3693. Et Absence de devis estimatif dans les dossiers N° 3686 et 3688.

b- Etudes du dossier de crédit et analyse des risques

L'analyse des différentes étapes du processus crédit au niveau de la CNEP-Banque nous a permis de mettre en évidence les risques suivants :

Tableau N°6 : analyse des risques

Tâches	Structure	Documents afférent	Risques afférents
Réception du dossier de demande de crédit ; Vérification de la recevabilité et la conformité des documents ; Prélèvement d'une commission de gestion ; Transmission du dossier au réseau de rattachement dans un délai de 02 jours.	Agence	Reprise de dépôt	Risque commercial (l'accueil, image de marque) Risque d'authenticité et exhaustivité des documents Non-respect des délais.
Vérification de la recevabilité et la conformité des documents ; Consultation de la centrale des risques et la centrale des impayés de la banque d'Algérie ; Etude technico-économique de la demande de crédit ; Réunion et expression d'un avis sur la demande de crédit ; Transmission du dossier de crédit à la DFE accompagné de l'avis motivé du comité régional du crédit sur ladite demande dans un délai de 15 jours	Direction du réseau	Fiche technique Fiche de présentation Autorisation de consultation de la centrale des risques de BA La réponse à la lettre de consultation de la BA Procès-verbal de la réunion du CRC.	Risque d'authenticité et exhaustivité des documents Risque d'omission de consultation de la centrale des risques de la BA Risque d'erreur dans l'étude. Non-respect des délais.
Vérification de la recevabilité et	DCP	Fiche de présentation	Risque d'authenticité et

la conformité des documents ; Etude technico-économique de la demande de crédit ; Soumission du dossier de crédit au CCC			exhaustivité des documents Risque d'erreur et de fraude interne ; Risque de concentration sur (client/secteur d'activité, zone géographique). Risque de non-conformité. Risque de lenteur dans l'étude.
Réunion et prise de décision d'octroi ou de refus de la demande.	Comité central de crédit	Procès-verbal de la réunion du CCC.	/
Etablissement de la lettre d'autorisation de crédit et sa transmission au niveau du réseau dans le cas d'une décision favorable.	DCP	Lettre d'autorisation de crédit	Risque d'erreur Risque de lenteur
Notification de la décision du CCC à la direction du réseau qui se chargera d'informer le client dans le cas d'une décision défavorable.	DCP		Risque de lenteur Risque commercial
Notification au client de la décision d'octroi de crédit et des conditions afférentes ; Etablissement et signature de la convention de financement.	Réseau	Convention de financement	Risque d'erreur Risque juridique.
Passage d'écriture d'engagement. Recueil des garanties et éventuellement des assurances ; Présentation de justificatifs de dépenses : situation des travaux, factures, notes d'honoraires et autres frais éventuels ; Vérification des justificatifs de dépenses ainsi que leur rattachement au crédit ; Envoi des garanties et assurance au réseau pour conservation Réception de l'autorisation du tirage de fonds (ATF) envoyée par la DFE ; Mobilisation du crédit.	agence	Pièce comptable Bordereau d'envoi ; Autorisation de tirage de fonds ; Pièce comptable.	Risque d'erreur : Risque de non couverture de la garantie ; Risque surévaluation de la garantie ; Risque de détournement de l'objet du crédit ; Risque d'une mauvaise conservation des garanties ; Risque de lenteur de la réception d'ATF ; Risque de malversation ; Risque de non recouvrement.
Suivi financier : suivi trimestriel	Agence (chargé du crédit)	Canevas à renseigner	Risque de détournement de l'objet du crédit ; Risque de non recouvrement
Le recouvrement des intérêts interbancaires.	Agence	Pièce comptable	Risque d'erreur dans l'imputation comptable.
Remboursement trimestriel du	Agence	Pièce comptable	Risque de non recouvrement

principal et des intérêts			
En cas de défaut de paiement Phase précontentieuse	Agence	Lettre de rappel Mise en demeure Sommaton de paiement	Risque de non recouvrement
Phase contentieuse	Réseau	/	Le non couverture des garanties.
La main levée sur les garanties offertes.	Agence	La main levée	Risque d'établissement de la main levée pour un crédit en cours de recouvrement.

Source ; élaboré par nos soins à partir de document interne de la CNEP-Banque

Evaluation des risques

Pour les besoins d'évaluation des risques intrinsèques, nous avons opté pour une échelle de 1 à 3 destinées à quantifier les deux axes :

Fréquence et impact.

➤ Pour l'impact, on le note comme suit :

1 : faible ;

2 : moyen ;

3 : fort.

➤ Pour la fréquence aussi on la note de 1 à 3 ;

1 : peu fréquent ;

2 : moyen ;

3 : très fréquent.

Tableau N° 7 : évaluation des risques

Risques afférents	Impact	Fréquence	Impact * fréquence
Risque commercial (l'accueil, image de marque)	2	3	6
Risque d'authenticité et exhaustivité des documents au niveau de l'agence.	1	2	2
Non-respect des délais	2	2	4
Risque d'authenticité et exhaustivité des documents au niveau du réseau	1	1	1
Risque d'omission de consultation de la centrale des risques de la BA.	1	1	1
Risque d'erreur dans l'étude	3	3	9
Non-respect des délais	2	2	4

Risque d'authenticité et exhaustivité des documents	1	1	1
Risque d'erreur et de fraude	3	2	6
Risque de concentration sur (client/ secteur d'activité, zone géographique).	3	2	6
Risque de non-conformité.	2	2	4
Risque de lenteur dans l'étude	2	2	4
Risque d'erreur	2	1	2
Risque de lenteur	2	2	4
Risque de lenteur	2	2	4
Risque commercial	2	1	2
Risque d'erreur	2	1	2
Risque juridique	2	1	2
Risque d'erreur	2	1	2
Risque de couverture de garantie	3	2	6
Risque de surévaluation de la garantie	3	2	6
Risque de détournement de l'objet de crédit	3	2	6
Risque d'une mauvaise conservation des garanties.	2	3	6
Risque de lenteur de réception d'ATF	2	2	4
Risque de malversation	3	2	6
Risque de non recouvrement	3	3	9
Risque de détournement de l'objet de crédit	3	2	6
Risque de non recouvrement	3	2	6
Risque de détournement de l'objet de crédit	3	2	6
Risque de non recouvrement	3	2	6
Risque de détournement de l'objet de crédit	3	2	6
Risque de non recouvrement	3	2	6
Risque d'erreur dans l'imputation comptable	2	2	4
Risque de non recouvrement	3	3	9
Risque de non recouvrement	3	3	9
Le non couverture des garanties	3	2	6
Risque d'établissement de la main levée pour un crédit en cour de recouvrement	3	1	3

L'évaluation des risques afférents à l'activité crédit fait ressortir un certain nombre de risques jugés importants à savoir :

Risque opérationnel ;

Risque de non-remboursement ;

Risque commercial (l'accueil, image de marque)

Risque d'erreur et de fraude ;

Risque de détournement de l'objet du crédit

Les supports d'études et d'analyse de risque, à savoir, la fiche de simulation, la fiche technique, et la situation des recouvrement des clients répertoriés, sont versés et classés dans les dossiers .

Cependant nous avons constaté l'absence des consultations de la centrale des impayés et leurs réponses dans les dossiers N° 3647, 3648, 3649, 3651, 3655, 3659, 3666, 3680, 3683, 3686, 3687, 3689, 3693, 3733

Absence de l'autorisation de prélèvement sur le compte concernant le dossier N°3673 et le dossier N°3695 ; nous avons également constatés Absence de la griffe du comité de crédit dans les dossiers °3677, 3683, 3686,3687

Absence de la fiche de contrôle et de suivi dans le dossier N°3647

c- Décision et mise en place du crédit

c.1 Tenu du Comité de crédit

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

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

Tableau N° 03 : La composition du comité de crédit

Nom et prénom	Fonction
X	Directeur de l'agence
Y	Directrice adjointe de l'agence
Z	Chef de service crédit

Source : document interne a la CNEP-Banque

Tous les PV du comité de crédit agence son versé dans les dossiers respectifs

c.2 Document contractuels

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

Néanmoins, nous avons relevé des irrégularités tel que :

Absence de N° de prêt sur la convention de crédit dans les dossiers N°3660, 3671, 3672, 3677, 3680, 3688,3693

Absence du rapport d'expertise dans le dossier N°3647, 3678, 3679,3733

c.3 Entrée en portefeuille : comptabilisation du crédit

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

Il est à signaler l'absence de la signature du directeur sur la pièce comptable de l'entrée en portefeuille dans N°3649, 3660, 3686, 3687,3692

d. Recueil des garanties et assurances

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

- Absence de bordereau d'hypothèque dans les dossiers N°3652, 3666, 3667, 3677, 3679,3680, 3692,3693
- L'hypothèque versée dans les dossiers N°3650,3659, 3678,3688 erroné
- Absence avenant de subrogation dans les dossiers N°3660, 3677, 3679,3680

d- Gestion des dossiers

Le contrôleur doit, dans cet aspect, vérifier deux volets :

- Paiement des commissions, frais de dossier et primes d'assurances ;
- Paiement des intérêts et remboursement de la dette.

Les frais de gestion des dossiers sont prélevés lors de l'opération comptable d'entrée en portefeuille, alors que l'assurance est prélevée lors des mobilisations. Cependant, nous avons constaté une discordance du montant de la prime CARDIF entre pièce comptable de mobilisation et la convention de crédit dans le dossier N° 3673

Et une discordance du montant de l'échéance CARDIF entre la fiche technique et la convention dans le dossier N°3667

Après avoir relevé un grand nombre d'anomalie par les contrôleurs durant leurs missions, les chargés de crédits vont procéder, à leurs corrections.

Tableau N°9 : fréquence des anomalies

	Nombre de répétition 2016	Fréquences anomalies 2016	Nombre de répétition 2017	Fréquences anomalies 2017
Absence de bordereaux d'hypothèque	3	8.57%	9	10.47%
Absence interdit de chéquier	10	28.57%	25	29.07%
Absence d'un devis estimatif	1	2.86%	2	2.33%
Absence autorisation de prélèvement	1	2.86%	2	2.33%
Absence avenant de subrogation	1	2.86%	5	5.81%
Absence d'un rapport d'expertise	1	2.86%	4	4.65%
Discordance de la prime d'assurance entre pièce comptable et convention crédit	2	5.71%	2	2.33%
L'hypothèque versé et erroné	1	2.86%	4	4.65%
Absence de la griffe des membres du comité de crédit	3	8.57%	5	5.81%
Absence contrat VSP	1	2.86%	2	2.33%
Absence ordre de virement	2	5.71%	6	6.98%
Absence du numéro de prêt sur la convention crédit	9	25.71%	20	23.26%
TOTAL	35	100%	86	100%

Source : élaboré par nos soins à partir des documents interne à la CNEP

A travers le tableau de fréquence des anomalies de l'année 2017 l'absence du fichier de l'interdit de chéquier et l'anomalie la plus fréquente avec un taux de 29.07% suivie par l'absence du numéro de prête sur la convention de crédit avec un taux de 23.26 % ,en troisième position c'est l'absence de bordereaux d'hypothèque avec un taux de 10.47% ; absence d'ordre de virement avec un taux de 6.98% , Absence de la griffe des membres du comité de crédit et Absence avenant de subrogation détiennne un pourcentage de 5.81% , vienne par la suite d'autre anomalie tel que absence de devis estimatif , absence d'autorisation de prélèvement , Discordance de la prime d'assurance entre pièce comptable et convention crédit, Absence contrat VSP (vente sur plan) avec un même un taux soit 2.33%

L'ensemble des anomalies soulevé et considéré comme des risques liés à l'exercice de l'activité bancaire. En comparant le nombre d'anomalie et leurs fréquences entre l'année 2016 et celle de 2017, nous remarquons un accroissement de ses disfonctionnement ce qui nous amène à dire que le système de contrôle interne des engagements mis en place par la CNEP-BANQUE est efficace car il permet de détecter les anomalies et de les redresser à travers un plan de redressement, toute fois nous recommandant un minimum de vigilance.

Tableau N°10 : Questionnaire du contrôle interne

Question	Oui	Non	Observation
Objectifs administratifs	X		
Les éléments constitutif des dossiers sont-t-ils clairement définis ?			
Le dossier de crédit contient-t-il les documents administratif, comptable, technique et juridique ?	X		
La demande de crédit prévoit-t-elles une analyse économique financière, juridique et technique du risque ?	X		
Objectif stratégiques :			
Est-ce que des objectifs concernant les crédits sont fixés annuellement ?	X		
Est-ce que ils sont définis en nombre et en montant ?	X		
Existe –t-il une structure qui fixe les objectifs ?		X	
Existe- il des états de reporting et d'alerte ?	X		
Le suivi des risques est-il correctement effectué ?	X		
Moyens humains et matériels :			
Les chargés de la clientèle sont-ils formés aux		X	

techniques d'évaluation financières des entreprises ?			
Est-ce que les conditions de travail dans le service sont bonnes ?	X		
Les moyens humains et matériels affectés au réseau permettent-ils d'accomplir les tâches qui leurs sont assignées ?		X	
Existe-t-il des systèmes de gratification fondés sur les performances pour motiver le personnel ?		X	
<u>Organisation :</u>			
Existe -t-il un organigramme fonctionnel des directions des réseaux ?	X		
Existe-il une séparation des taches et fonctions entre l'étude, l'autorisation, le contrôle, et le suivi du crédit ?	X		
Si oui , le principe de séparations des tâches est-il respecté ?		X	
Existe-t-il un système de pointage ?	X		
Si oui, le système de pointage est-il respecter ?		X	
Les dossiers reçus sont-ils conservés dans des lieux sûrs ?	X		
Existe-il des fiches de poste pour chaque agent ?		X	
Le chargé de l'étude du dossier de crédit prend-il la décision de l'octroyer ?		X	
Existe-t-il une cellule d'audit qui contrôle les différents dossiers de crédit ?		X	
<u>Procédures :</u>	X		
Existe-t-il des procédures qui régissent le processus d'octroi des crédits ?			
Si oui, sont t- elles recueillies dans un seul manuel ?		X	
Sont-elles mises à la disposition des utilisateurs ?		X	
Le manuel de procédure décrit-t-il clairement le processus d'octroi de crédit ?	X		
Sont-elles mises à jour régulièrement ?		X	
Les procédures sont-elles conformes aux lois et règlements ?	X		
Les procédures sont-elles appliquées ?	X		

Existe-il une procédure d'enregistrement des dossiers reçus au niveau de l'agence : Sur un registre spécifique ;	X		
Sous système informatique ;		X	
Le degré d'intégration d'informatique est élevé ?		X	
Est-ce que les biens donnés en garanties sont comptabilisés en hors bilan ?			
Existe-il une durée précise pour la vérification du dossier ?	X		
Si oui, les délais de traitement des dossiers sont-ils respectés ?		X	
<u>Information et communication</u> : Le système d'information de la banque permet il la classification de la clientèle par secteur d'activité ?		X	
<u>Autorisation</u> Existe-t-il un comité de crédit chargé de l'approbation des crédits ?	X		
Tous les crédits débloqués sont-t-ils autorisés par le comité ?	X		
Le déblocage des crédits est-t-il effectué par un service différent de celui qui autorise le crédit ?	X		
Les chargés de crédit s'emplit-t-ils aux conditions exigés par la réglementation bancaire ?	X		
<u>Garantie</u> Les garanties sont-t-elles prises en considération dans l'octroi de crédit ?	X		
Existe-t-il un fichier pour les garanties ?	X		
Le bien prit en garantie est-t-il correctement évalué ?	X		
<u>Recouvrement</u> Existe-t-il une politique de recouvrement ?	X		
Existe-t-il un suivi pour le paiement des échéances ?	X		
Existe-t-il des procédures de recouvrement pour les retards de paiement ?	X		
Existe une surveillance des divers débiteurs ?	X		

Existe-t-il une procédure de recouvrement dans le cas d'impayé ?	X		
Existe-t-il un audit juridique des contrats ?		X	
Au cas de non remboursement des créances comment procéder au recouvrement ?			
A l'amiable ?		X	
Voie de justice ?	X		
Supervision : Le chargé de la vérification des dossiers est-il supervisé ?		X	
Le chargé de recouvrement des crédits est-il supervisé ?	X		
Le chargé des contentieux est-il supervisé dans ses tâches ?	X		
Ces supervisions sont-elles matérialisées ?	X		

Source : élaboré par nos soins

Tableau N°11 : La grille d'analyse des tâches

TACHES INTERVENANT	Chargé d'étude (département crédit)	Chef département crédit	Chargé du suivi (cellule technique)	Chargé du recouvrement (département recouvrement)	Chef département recouvrement	Directeur du réseau	Chargé des contentieux
Accueil et renseignement des clients	X	X					
Réception des dossiers	X						
Vérification des dossiers	X						
Contrôle de l'étude technico-économique	X						
Décision du comité régional de crédit (CRC)		X			X	X	
Envoi du dossier à	X						

la DCP							
Réception de la décision du comité central de crédit						X	
Communie action de la décision au client	X						
Etablissement et signature de la convention de crédit						X	
Conservation des garanties	X						
Suivi technique (visites bimensuelles)	X		X				
Consolidation et envoi des états de recouvrement à la direction de recouvrement				X			
Contrôle des états de recouvrement					X		
Phase contentieuse (dans le cas d'impayé)					X		X

Source : élaborer par nos soins

Conclusion et recommandations

Après avoir pris connaissance des différentes procédures de contrôle des crédits, et après avoir déroulé le plan de redressement, le tableau d'identification des risques ainsi que leurs évaluations et enfin le QCI et la grille d'analyse des tâches, nous avons constaté que le contrôle interne des crédits est efficace car il a permis en 2017 de relever un nombre d'anomalies considérable comparé à l'année 2016, néanmoins nous avons relevé quelques insuffisances ,c'est pour cela, que nous avons tenté d'apporter les recommandations suivantes :

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

Réduire les délais d'étude des dossiers de crédit pour une meilleure efficacité et efficience dans le travail ;

- ✓ La création d'une cellule d'audit au niveau du réseau ;

- ✓ Actualisation des manuels de procédures ;
- ✓ Intégrer les nouvelles TIC afin de Conservé et classé soigneusement les dossiers de crédits pour éviter les pertes (*scan Mehring*) ;
- ✓ Acquisition des logiciels pour l'analyse financière ;
- ✓ La nécessité de la séparation des fonctions pour éviter les tâches incompatibles.

Conclusion

La CNEP banque à connu plusieurs évolution à travers le temps, elle est passée du statut de caisse d'épargne à celui d'une caisse nationale d'épargne et de prévoyance banque.

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

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

A travers cette étude nous avons démontré que le contrôle interne du processus crédit constitue un enjeu majeur pour la CNEP banque car c'est un réel outil de gestion des risques inhérents à l'activité de crédit. Il permet d'un côté, de relever les défaillances liées aux procédures et au système d'information et de fournir les recommandations nécessaires afin de les corriger et de les améliorer pour garantir la pérennité de l'établissement de crédit.

Conclusion générale

Le contrôle interne vise à s'assurer qu'une entreprise remplit ses missions avec efficacité et efficience, que ses informations financières soit fiable et qu'elle respecte la réglementation en vigueur. tout système de contrôle interne aussi bien appliqué soit-t-il ne peut fournir au plus qu'une assurance raisonnable, quant à la réalisation des objectifs de la banque. ce dispositif est un ensemble de méthodes, de moyens et procédures qui permet à l'organisation de s'assurer de la fiabilité de ses informations et l'application des instructions de la hiérarchie.

L'atteinte des objectifs ne relèvent pas seulement de la seule volonté de la banque, elle se trouve souvent confronter à des risques liés à son activité et qui mettent en péril son fonctionnement, car les établissements de crédit et les institutions financières mènent des activités qui nécessite une surveillance rigoureuse. il est certain que le contrôle interne bancaire permet de réduire les risques de ne pas atteindre les objectifs mais ne peut en aucun cas les éliminer, il existe en effet de multiples limites inhérents à tout système de contrôle interne, ce dernier peut être affecté par des erreurs de conception, de jugement ou d'interprétation du facteur humain mais aussi l'incertitude de l'environnement.

L'étude de notre problématique nous a permis à la conclusion que le contrôle interne bancaire constitue un réel outil de gestion qui permet la détection des dysfonctionnements et des risques naissants de l'activité et d'y remédier.

Tout au long de notre cas pratique nous avons tenté de mettre en évidence l'importance du contrôle interne du processus de crédit et d'expliquer les procédures propres à la CNEP-Banque en matière de contrôle des crédits et d'évaluation des risques liés à cette activité et comment ce dispositif permet de sécuriser ses opérations de prêts.

Le rôle du service contrôle interne de la CNEP-Banque est d'une importance majeure, il constitue un véritable outil d'aide à la gestion des risques du processus crédit et l'amélioration du contrôle interne, l'appréciation de ce dispositif s'avère indispensable pour mettre en exergue les forces et les faiblesses de ce processus d'où l'intérêt de notre étude.

Ouvrages

- ✚ ALAIN Mikol : « Le contrôle interne », Presses universitaires de France-PUF, France, 1998 ;
- ✚ BEITONE Alain et autres : « Dictionnaire de science économique », 3^{ème} édition, ED Mehdi.
- ✚ BERTIN Elisabeth : « Audit interne », imprimerie de presses universitaires de France, France, décembre 1990.
- ✚ BERTRAND Faim, VICTOR Faure, « la révision comptable », ED Payot, Paris, 1948.
- ✚ BESSIS Jean : « Gestion des risques et gestion actif passif des banques », édition Dalloz, Paris, 1995.
- ✚ CHARREAUX Gérard, « le gouvernement des entreprises », ED Economica, Paris, 1997
- ✚ CHURCHIL Craing, COSTER Dan : « Manuel de gestion des risques en microfinance », ED CARE, 2001 ;
- ✚ COOLINS Lionel, VALIN Gérard : « audit et contrôle interne, aspect financier, opérationnels et stratégique », ED Dalloz, Paris, 1992
- ✚ CORDEL Frédéric : « Gestion des risques et contrôle interne », édition Vuibert, Paris, mars 2013 ;
- ✚ COUSSERGUES Sylvie : « Gestion de la banque du diagnostic à la stratégie », ED Dounod, Paris, 2005 ;
- ✚ COUSSERGUES Sylvie : « la banque structures marchés gestion » ED Dalloz, Paris, 1994
- ✚ COUSSERGUES Sylvie : « la banque structures marchés gestion » ED Dalloz, Paris, 1996
- ✚ COUSSERGUES Sylvie, BOURDEAUX Gautier : « Gestion de la banque », ED Dounod, Paris, 2013 ;
- ✚ DARMON Jacques : « Stratégie bancaire et gestion du bilan », édition Economica, Paris, 1995 ;
- ✚ DESCAMPS Christian, SOICHOT Jacques : « Economie et gestion de la banque », ED EMS, Paris, 2002.
- ✚ DESMICHT François : « pratique de l'activité bancaire », ED Dunod, Paris, 2004 ;
- ✚ G.NAULEAU & N.ROUACH : « le contrôle de gestion bancaire et financière », revue de banque, 1999
- ✚ GARSUALT Philippe, PRIMARI Stéphane : « La banque fonctionnement et stratégie », 2^{ème} édition, Economica, Paris ;
- ✚ GRAND Bertrand, Bertrand VERDALLE : « audit comptable et financier », ED Economica, Paris, 1999
- ✚ GUILIEN Raymond, VINCENT Jean ; « Lexique des termes juridiques », ED Dalloz, Paris, 1999.
- ✚ KHELLASSI Réda, « les applications de l'audit interne », édition HOUMA, Alger, 2010
- ✚ M.MANSOURI : « système et pratiques bancaires en Algérie », ED Houma, Alger, 2005, P13

- ✚ MAROIS Bernard : « le risque pays », imprimerie des presses universitaires de France, France, décembre 1990.
- ✚ MATHIEU : « l'exploitation bancaire & le risque crédit, mieux le cerner pour mieux le maîtriser », ED d'organisation, Paris , 1995
- ✚ NARASSIGUIN Phillippe : « Monnaie : banques et banques centrales dans les zones Euro », ED de Doeck, Il de la Réunion, 2004 ;
- ✚ RENARD Jacques, « Théorie et pratique de l'audit interne », ED d'Organisation, France, 2004
- ✚ RENARD Jacques, « Théorie et pratique de l'audit interne », ED d'Organisation, France, 2010
- ✚ RENARD, « comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne », ED Eyrolles, France, 2012
- ✚ SARDI Antoine: « audit et contrôle interne bancaire », ED Afges , strasbourg ,septembre 2002

Articles :

- ✚ Article 113 de la loi n°86-12 du 19 août 1986 relative au régime des banques et au crédit.
- ✚ Article 32 de la loi 86-12 du 19/08/1986 relative au régime des banques et du crédit
Article 66 à 72 de l'ordonnance 03-11 du 28/08/2003, modifiée par l'ordonnance 10-04 de 28/08/2010.
- ✚ Article 32 de la loi 86-12 du 19/08/1986 relative au régime des banques et du crédit.
- ✚ Définition approuvée le 21 mars 2000 par le conseil d'administration de l'IFACI.
- ✚ IFACI France : « s'initier à l'audit interne », P12 documentation de la CNEP-Banque.
- ✚ L'IIA Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles, Edition 2017.

Autres :

- ✚ Introduction au contrôle interne, 1994.
- ✚ Comité de Bâle sur le contrôle interne bancaire : Cadre d'évaluation des systèmes de contrôle interne, Bâle, janvier 1998.
- ✚ Manuel du contrôle interne, partie I, approuvé le 13/12/06, par le conseil d'Etat, Genève.
- ✚ Règlement de la banque Pd'Algérie N°11-08 du 28/11/2011, relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers.

Liste des tableaux

N° de Tableau	Titre	Page
Tableau N°01	les moyens de la maîtrise des risques	25
Tableau N°02	effectif de l'agence contrôlée	77
Tableau N°03	ressources humaines compartiment crédit	79
Tableau N°04	nombre des dossiers contrôlés	80
Tableau N° 05	le plan de redressement	82
Tableau N° 06	analyse des risques	85
Tableau N°07	évaluation des risques	87
Tableau N°08	composition du comité de crédit	89
Tableau N°09	fréquences des anomalies	91
Tableau N°10	Questionnaire de contrôle interne	93
Tableau N°11	la grille d'analyse des tâches	96

Liste des Figures

N° de Figure	Titre	Page
Figure N°01	Risques stratégiques	15
Figure N°02	la structure du contrôle interne	40
Figure N°03	Cube COSO	44
Figure N°04	représentation graphique de l'effectif de l'agence contrôlée	78
Figure N°05	représentation graphique des types de prêts	80

Table des matières

Remerciement

Dédicaces

Sommaire

Liste des abréviations

Introduction Générale1

Chapitre I : La banque et les risques liés à l'activité bancaire.....4

Introduction du chapitre.....4

Section 1 : Généralités sur la banque.....5

1-1 Définitions de la banque5

1-1-1 Définition juridique.....6

1-1-2 Définition économique.....6

1-2 Rôles de la banque.....7

1-3 Les fonctions d'une banque.....7

1-4 Typologies et métiers de la banque.....9

1-5 Les niveaux du contrôle bancaire.....10

1-6 Importance du contrôle dans les banques.....11

Section 2 : les risques bancaires.....12

2-1 Notion de risque.....12

2-2 Typologie des risques bancaire.....13

2-2-1 Les risques financiers.....16

2-2-2 Le risque opérationnel.....19

2-2-3 Le risque de réputation.....23

Section 03 : le processus de gestion du risque crédit.....24

3-1 Le processus crédit.....24

3-1-1 La sélection.....24

3-1-2 Décision de crédit.....25

3-1-3 Réalisation du crédit.....25

3-1-4 Suivi du client.....26

3-1-5 Le recouvrement du crédit.....26

3-2 Les moyens de la maîtrise des risques.....26

Conclusion du chapitre.....28

Chapitre II : le contrôle interne bancaire.....29

Introduction du chapitre29

Section 1 : l'audit interne et généralités sur le contrôle interne.....29

1-1 Définition de l'audit interne.....29

1-1-1 Domaines de l'audit interne.....30

1-1-1-1 Définition de la gouvernance d'entreprise.....30

1-1-1-2 Management des risques.....31

1-2 Définitions du contrôle interne.....33

1-3 Objectifs du contrôle interne.....35

1-3-1-Fiabilité et intégrité des informations financières et opérationnelles.....	35
1-3-2 Sauvegarde du patrimoine.....	36
1-3-3 Respect des lois, règlements et contrats.....	36
1-3-4 Optimisation des opérations.....	37
1-3-5 Maîtrise des activités.....	37
1-4 Principes fondamentaux du contrôle interne.....	37
Section 2 : Le COSO et la mise en œuvre du le contrôle interne.....	39
2-1 Les composantes du contrôle interne.....	39
2-1-1 Environnement de contrôle.....	40
2-1-2 Evaluation des risques.....	41
2-1-3 Activités de contrôles.....	41
2-1-4 Information et communication.....	42
2-1-5 Le pilotage.....	42
2-2 Les objectifs du contrôle interne.....	43
2-2-1 Objectifs opérationnels.....	43
2-2-2 Objectifs financiers.....	43
2-2-3 Objectifs de conformité.....	44
2-3 Liens entre les objectifs et les composantes du contrôle interne.....	44
2-4 La mise en œuvre du contrôle interne.....	45
2-4-1 Appréciation des préalables.....	45
2-4-2 Identification des contrôles interne spécifiques.....	46
2-4-3 Validation de la cohérence.....	47
2-5 les moyens du contrôle interne.....	48
2-6 les étapes de contrôle interne bancaire.....	51
2- 6-1 surveillances par la direction et culture de contrôle.....	51
2-6-2 évaluation des risques.....	52
2-6-3 activité du contrôle.....	52
2-6-4 information et communication.....	53
2-6-5 surveillance des activités.....	53
2-7 Les limites du contrôle interne.....	54
Section03 : le contrôle interne cas de l'Algérie.....	55
3-1 les risques du contrôle interne en Algérie.....	55
3-1-1 Le risque de règlement.....	56
3-1-2 Le risque de liquidité.....	56
3-1-3 Le risque de non-conformité.....	56
3-1-4 Le risque opérationnel.....	56
3-1-5 Le risque de concentration.....	56
3-2 Les acteurs du contrôle interne au sein des établissements bancaires.....	57
3-2-1 Le conseil d'administration ou de surveillance.....	57
3-2-2 Le comité d'audit.....	57
3-2-3 La direction générale.....	57
3-2-4 L'audit interne.....	58
3-2-5 Le personnel.....	58
3-3 Dispositifs du contrôle interne bancaire.....	60
3-3-1 Le système de contrôle des opérations et des procédures internes.....	60

3-3-2 L'organisation comptable et le traitement de l'information.....	60
3-3-3 Les systèmes de mesure des risques et des résultats.....	60
3-3-4 Les systèmes de surveillance et de maîtrise des risques opérationnels.....	61
3-3-5 Les systèmes de documentation et d'archivage.....	61
3-3-6 Les règles de gouvernance.....	61
3-4 Le contrôle interne des risques de crédits.....	61
3-4-1 La sélection des risques.....	61
3-4-2 La prise de décision.....	62
3-4-3 Le suivi et la gestion du risque.....	62

Chapitre III : le contrôle interne des crédits au sein de la CNEP.....63

Introduction du chapitre.....63

Section 1 : présentation de l'organisation et de la structure d'accueil.....64

1-2 Historique.....	64
1-3 Activités de la CNEP-Banque.....	65
1-4 L'organisation.....	68
1-4-1 présentation du réseau de Tizi-Ouzou.....	68
1-4-2 Présentation du département contrôle du réseau.....	69

Section 2 : les activités de contrôle interne au sein de la CNEP Banque.....71

2-1 Typologies des activités de contrôle	71
2-1-1 Le contrôle périodique.....	71
2-1-2 Le contrôle permanent.....	72
2-1-3 L'auto contrôle	73
2-1-4 Le contrôle en ligne.....	73
2-1-5 le contrôle hiérarchique.....	74
2-2 Description du processus.....	74

Section 3 : contrôle interne au sein de la CNEP.....77

3-1 Présentation de l'agence.....	77
3-1-1 Ressource humaine.....	79
3-1-2 Contrôle des dossiers crédit	79
3-1-3 Mise en place d'un plan de redressement.....	82

Conclusion.....97

Conclusion générale.....98

Bibliographie

Table des matières

Annexe

Résumé :

Les banques occupent un rôle central au sein du système économique et financier. Les établissements de crédit à l'instar des autres organisations restent vulnérables face à l'environnement hostile et complexe qui les expose à une multitude de risques. Ces établissements ne fonctionnent efficacement que s'ils possèdent un mécanisme de régulation, de contrôle et de correction.

Le fonctionnement harmonieux et cohérent de ces actions constitue le contrôle interne bancaire, qui est un réel outil de gestion, que la banque doit adapter et enrichir en permanence pour une meilleure prévention des risques et une exploitation des opportunités

La mise en place d'un système de contrôle interne dans une banque est nécessaire afin de mieux maîtriser ses risques

Le risque zéro n'existe pas, aucun système de contrôle interne aussi performant soit-il ne peut garantir absolument qu'aucune erreur ne sera commise, ou qu'aucune fraude ne frappera l'organisation.

Mots clé :

Banque, système de contrôle interne, audit, risques, Cnep,