

**UNIVERSITE MOULOD MAMMERI DE TIZI OUZOU**

**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET  
DES SCIENCES DE GESTION**



**Département des sciences financières et comptabilité**

**Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de Master en  
Sciences financière et comptabilité**

**Spécialité : Audit et Contrôle de Gestion**

**Thème :**

**L'ÉVALUATION DES RISQUES AU NIVEAU DU  
CONTROLE INTERNE : Cas de la CNEP Banque  
<< Direction Régionale de TIZI OUZOU >>**

**- Présenté par :**

**BOLLY MOHAMED**

**SANGHO AMADOU**

**- Devant le jury composé de :**

**Président : Mr. SAM HOCINE,**

**Examineur : Mr. GUELMINE HICHEME,**

**Rapporteur : Mr. OUSSAID AZIZ,**

**- Dirigé par :**

**Mr. OUSSAID AZIZ**

**MCA, UMMTO**

**MCA, UMMTO**

**MAA, UMMTO**

**Année Universitaire 2022-2023**

## Remerciements

Ce mémoire est le fruit des efforts fournis et des sacrifices consentis.

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

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

Nous remercions également l'ensemble du personnel de la CNEP-Banque et plus particulièrement Mme ELYASSINE Nadia chargée du contrôle interne pour son accueil chaleureux.

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

## Dédicaces

Je dédie ce travail

*A mon père ;*

*A ma mère ;*

Qui n'ont jamais cessé de formuler des prières à mon égard, de me soutenir et de m'épauler pour que je puisse à atteindre mes objectifs.

*A mes frères ;*

*A mes sœurs ;*

Pour leurs soutiens moraux et leurs conseils précieux tout au long de mes études

**A mon cher binôme, Amadou Sangho ;**

Pour son attente, sa sympathie et son optimisme

*A mon ami, GUINDO MAMADOU ;*

Qui a toujours cru en moi, Que son âme puisse reposer en paix

*A mon camarade, BOCOUM ABDARAMANE ;*

Que son âme repose en paix

**A tous mes amis ;**

Pour leurs aides et supports dans les moments difficiles

Et enfin je remercie ALLAH de m'avoir donné la force, le courage et la foi pour réaliser ce travail.

***BOLLY MOHAMED***

## Dédicaces

*Je dédie ce modeste travail :*

*A mes chers parents, Lamine et Fatoumata Traore, vous qui m'avez offert tout le bonheur du Monde en m'inscrivant à l'école, à m'aidant et m'assistant dans tous mes projets, de coquille vide à ça, et surtout plus mieux en prenant soin que je ne convoite rien qui ne soit à ma portée.*

*Ce modeste travail n'égalera guerre toute la gratitude et la reconnaissance que vous m'avez témoignées.*

*À mes très chers oncles, mes tantes, mes frères et sœurs, cousins et cousines mais surtout mes grands-parents paternels et maternels (Amadou Sangho et Harouna Traore) qui n'ont ménagé sans cesse leurs efforts à m'aider et à m'encourager.*

*A mes chers amis Feu Djime Diarra, Feu Moussa Diarra, Feu Abdramane Bocoum, Feu Mamadou Guindo.*

*A mon cher binôme Mohamed Bolly, pour ta cladroiture, ta sagesse et ton sens d'honneur.*

*À mon pays, le Mali et surtout l'Algérie qu'est devenu dorénavant mon deuxième pays, vous qui par ce lien fort qui vous lie, j'ai pu avoir cette chance d'étudier. Sachez que ma reconnaissance serait de faire votre fierté partout où le besoin s'imposerait.*

*Je ne saurais terminer sans dire "Al hamdoulilah" au bon Dieu, Ya Ayyou Ya Quayyoumou.*

*Une nouvelle aventure se dessine à l'horizon et ce, plus que jamais. Cela nous le savons et ferons tout pour y prendre part en ayant et appliquant cette érudition immense, acquise par d'innombrables efforts.*

*À tous et à toutes, ce modeste travail vous est dédié !*

**SANGHO AMADOU**

## La liste des abréviations

**AMF**- Autorité des Marché Financiers

**AMRAE**- Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise

**CCA**- Consultative Committee of Accountancy

**COSO**- Committed of Sponsoring Organization

**COCO**- Comité sur les Critères de Contrôle

**CNCC**- Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes

**CNEP**- Caisse Nationale d'Epargne et Prévoyance

**CSDCCA**- Caisse de Solidarité des Départements et Communes d'Algérie

**DAT**- Dépôt à Terme Banque

**DGA**- Direction Générale adjointe

**DC**- Direction Centrale

**EAD**- Exposure at Default

**ERM**- Enterprise Risk Management

**LEL**- Livret d'Epargne Logement

**LEP**- Livret d'Epargne Populaire

**LGD**- Loss Given Default

**LSP**- Logement Social Participatif

**IFACI**- Institut Français des Auditeurs et Contrôleurs Internes

**ISO**- International Organization for Standardization

**QCI**- Questionnaire du Contrôle Interne

**VaR**-Value at Risk

**VSP**- Vente Sur Plan

**SPA**- Société Par Action

## **La liste des tableaux**

Tableau N°01- Les objectifs du contrôle interne

Tableau N°02- Evaluation des risques

Tableau N°03- les matrices d'évaluation des risques

Tableau N°04- Grille de gestion du risque opérationnel d'une banque

Tableau N°05- QCI adresser à l'ensemble du personnel du département contrôle interne

Tableau N°06- QCI adresser au responsable du département contrôle interne

Tableau N°07- Analyses des risques

Tableau N°08- La matrice d'appréciation

Tableau N°09- Le tableau des risques

Tableau N°10- Echelle d'évaluation de la fréquence

Tableau N°11- Echelle d'évaluation de l'impact

## **La liste des figures**

Figure N°1- Le pyramide du COSO 1

Figure N°2- Le cube du COSO 2

Figure N°3- La cartographie des risques bancaires

Figure N°4- Contrat Swap de taux d'intérêt standard

Figure N°5- Organigramme de l'agence principale et du point de vente A

Figure N°6- Organigramme de l'agence de vente B

Figure N°7- Organigramme de l'agence de vente C

Figure N°8- Organigramme de la direction régionale de Tizi Ouzou

Figure N°9- Organigramme du département contrôle

Figure N°10- La cartographie des risques

Figure N°11- La cartographie des risques

## Sommaire

Introduction générale.....	01
Chapitre I : Contrôle interne bancaire.....	04
Section 01 : Les dispositifs du contrôle interne.....	04
Section 02 : Organisation du contrôle interne bancaire.....	18
Conclusion du chapitre I.....	33
Chapitre II : l'identification et l'évaluation des risques bancaire.....	35
Section 01 : Les risques bancaires.....	36
Section 02 : Identification et évaluation des risques au sein de la banque.....	45
Conclusion du chapitre II.....	71
Chapitre III : Etude de cas au sein de la caisse nationale d'épargne et prévoyance (CNEP-Banque), agence régionale de Tizi- Ouzou.....	73
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	73
Section 02 : Procédures d'évaluation des risques au sein de la CNEP (Agence régionale de Tizi Ouzou).....	85
Conclusion du chapitre III.....	94
Conclusion générale.....	96
Bibliographie.....	98
Annexe.....	100
Tables des matières.....	101

# INTRODUCTION GÉNÉRALE

### Introduction Générale

La complexité et le caractère tumultueux de l'environnement économique a engendré de nouvelles formes de gestion et de gouvernance d'entreprise.

Les faillites, les crises et de nombreuses catastrophes bancaires ont également marqué le cours de l'histoire économique. Les crises bancaires des années 2000, plus précisément celle de 2008 est l'une des plus grandes catastrophes ayant marquée le monde financier. Cette crise fut provoquée par une série de facteurs complexes, notamment des prêts hypothécaires risqués, des pratiques bancaires irresponsables et un manque de réglementation adéquate dans le secteur financier. Elle a eu pour impact une récession économique majeure, la perte d'emplois et de nombreuses perturbations financières. Ces crises ont mis en lumière l'importance cruciale d'un contrôle interne robuste pour éviter des pratiques bancaires risquées et protéger la stabilité financière.

Le contrôle interne bancaire remonte à plusieurs siècles, évoluant en réponse aux besoins changeants du secteur financier et aux leçons tirées des expériences passées.

Les premières banques sont apparues au Moyen Âge, principalement en Italie et en Espagne. Au départ, il y avait peu de réglementation et de contrôle, et la confiance jouait un rôle important dans les transactions financières. En 1694, avec l'essor des banques centrales telles que la Banque d'Angleterre, les premières réglementations bancaires formelles furent introduites, mais les contrôles internes restèrent limités. Au XXe siècle, les banques ont commencé à créer des départements de gestion des risques pour évaluer et gérer les risques financiers, notamment le risque de crédit et le risque de marché. Après la Grande Dépression, les États-Unis ont renforcé la réglementation bancaire par le biais de la loi **Glass-Steagall**<sup>1</sup> de 1933, qui séparait les activités bancaires commerciales des activités bancaires d'investissement. Cela a eu des implications importantes pour le contrôle interne. En 1970, la gestion des risques devint une priorité pour les banques ainsi que pour les entreprises non financières ; C'est à partir de cette année que l'auto sélection naquit afin de se prémunir des catastrophes naturelles et surtout le risque de crédit.

---

<sup>1</sup>Le Glass-Steagall Act est une loi américaine votée en 1933 pendant la Grande Dépression. Cette loi interdisait aux banques commerciales de pratiquer des investissements, donc leur interdisait toute pratique spéculative

## Introduction générale

De 1980 à 1990, la technologie a révolutionné les pratiques bancaires, notamment avec le développement de systèmes informatiques sophistiqués pour la gestion des risques et la surveillance des transactions en temps réel.

Le contrôle interne des banques est un ensemble de processus, mécanismes et procédures établis par les institutions financières pour garantir leurs opérations prudentes, efficaces et conformes. Son objectif principal est d'identifier, d'évaluer, de gérer et de surveiller les risques auxquels les banques sont confrontées.

Concernant les risques du secteur bancaire, ils ont nombreuses et parmi ces risques les plus généralement rencontrer sont les risques de crédits, les risques opérationnels, les risques marchés, etc.

- **Le choix du sujet**

Le choix de notre thème s'est porté sur l'évaluation des risques par le contrôleur interne car le thème en question traite tout le processus de l'entreprise consécutive d'une érudition immense en gestion mais aussi aide à appréhender les règles et plusieurs approches de gouvernance d'entreprise pour une bonne maîtrise de l'exploitation de l'entreprise. Le contrôle interne demeure encore vague compte tenu des grandes crises qui continue d'accabler l'économie Mondiale.

- **L'intérêt du sujet**

L'intérêt de notre thème est basé sur l'importance du contrôle interne bancaire, très sollicité pour maîtriser les risques au sein d'une institution financière.

- **L'objectif**

L'objet de ce travail est d'étudier le niveau de criticité des risques grâce au contrôle interne existant au sein de la banque.

- **Problématique**

Comment les dispositifs du contrôle interne sont construits et mis en œuvre au sein des établissements financiers dans la perspective d'abaisser l'exposition aux risques ?

- **Hypothèse**

- Hypothèse 1 : un bon dispositif du contrôle interne permet de maîtriser les activités de l'entreprise

- Hypothèse 2 : une bonne politique de gestion des risques permet d'atteindre l'objectif organisationnel

- **Méthodologie de recherche**

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 qualitative basée sur les questionnaires du contrôle à partir des informations et des documents obtenues lors du stage effectué au niveau de la CNEP-Banque.

- **Structure de l'étude**

Afin d'apporter des éléments de réponses à notre problématique nous avons jugé utile de répartir notre travail en deux chapitres et un cas pratique.

- Chapitre I : Le contrôle interne bancaire.

Il se subdivise en 2 sections à savoir : les dispositifs du contrôle interne et l'organisation du contrôle interne bancaire.

- Chapitre II : l'identification et l'évaluation des risques bancaire.

Il se subdivise en 2 sections à savoir : les risques bancaires ainsi que l'identification et l'évaluation des risques au sein d'une banque.

- Chapitre III : il sera consacré à une évaluation des risques identifiés grâce à notre propre enquête au sein de la CNEP banque.

## Introduction

Toute entreprise, notamment les institutions bancaires, sont souvent confrontées à des opérations à haut risque. C'est pourquoi la direction met en place des contrôles internes pour pouvoir contrôler et gérer ces différents risques.

Le contrôle interne est donc un processus qui permet à une entreprise d'atteindre les objectifs que la direction s'est fixés. A cet effet, ses ressources sont mesurées, orientées et suivies pour permettre à l'entreprise d'atteindre ses objectifs.

Ce chapitre est divisé en deux sections, la première section concerne le dispositif de contrôle interne et la deuxième section concerne l'organisation du contrôle interne de la banque.

## Section 01 : Les dispositifs du contrôle interne

Les entreprises, ainsi que les banques ont comme préoccupations l'assurance d'atteindre leurs objectifs. Un dispositif du contrôle interne est indispensable pour la gestion et la maîtrise de ses activités et le respect des procédures à tous les niveaux de l'organisation.

Dans cette section nous parlerons du contrôle interne d'une manière générale ; des définitions proposées par les organismes ; ses caractéristiques ; ses objectifs ; ses intérêts et ses limites.

### 1.1 Définition du Contrôle interne

La notion du contrôle interne est un concept qui vient de loin, le contrôle interne a connu plusieurs reformulations au fil des années et ça à travers la perception des différents secteurs d'activité et aussi même les crises rencontrées peuvent influencer la perception de chaque partie prenante du contrôle. Il est certain que la vision et l'approche du commissaire aux comptes diffèrent de celles du dirigeant, de l'auditeur interne ou externe, de celles du consultant en stratégie.

Ils existent plusieurs définitions du contrôle interne, les définitions les plus pertinentes et universelles qui ont apporté une clarté au concept du contrôle interne sont les suivantes :

- En 1948, Bertrand Faim et Victor Faure proposent une définition qui limite le champ d'application du contrôle interne dans le domaine comptable et son rôle dans la détection des fraudes :

## Chapitre I : Contrôle interne bancaire

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 et les fraudes.<sup>1</sup>

- **Selon l'ordre des experts comptables français en 1977**<sup>2</sup>:

Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle-ci.

- **Selon le CCA (Consultative Committee of Accountancy » en 1978)**<sup>3</sup> :

Le contrôle interne comprend l'ensemble des systèmes de contrôle, financiers et autres, mise 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.

- **Définition avancée de la CNCC (Compagnie nationale des commissaires aux comptes de 1987)**<sup>4</sup>:

Le contrôle interne est constitué par l'ensemble des mesures de contrôle comptable ou autre, que la direction définit, applique et surveille, sous sa responsabilité, afin d'assurer la protection du patrimoine de l'entreprise et la fiabilité des enregistrements comptables et des comptes annuels qui en découlent.

- **Selon le COSO (Committee of sponsoring organizations of tread way) en 1992:**

Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs.<sup>5</sup>

- **Selon le COCO (comité sur les critères de contrôle) en 1995 :**

---

<sup>1</sup> B. Faim, V. Faure :<< la révision comptable >>, Payot, Paris, 1948, P.33.

<sup>2</sup> Afef Khalil, W. A.-E.-A. (2022). *Comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne*. Dunod. P.12

<sup>3</sup> Idem.

<sup>4</sup> Idem.

<sup>5</sup> J. Renard, « *comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne* », édition 2, paris, 2017, P 04.

## Chapitre I : Contrôle interne bancaire

C'est l'ensemble des éléments d'une organisation, y compris les ressources, les systèmes, les processus, la culture et la mission, tous combinés dans le but d'aider à atteindre les objectifs.

### - Selon le Turnbull guidance en 1999 :

Le contrôle interne est un système qui rassemble les politiques, processus, tâches, comportement et autres aspects de l'entreprise combinés :

- Facilitent l'efficacité et l'efficience (y inclut la protection des actifs) ;
- Aident à assurer la qualité du Reporting ;
- Aident à assurer la conformité aux lois et règlements.

### - Selon l'AMF (Autorité des Marchés financiers) en 2006 :

<< Le contrôle interne est un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité.

Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres de chaque société qui <sup>1</sup>:

- Contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources ;
- Doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité >>.

### - En 2008, la définition de l'IFAC introduit pour sa part quelques concepts de base :<sup>2</sup>

- Le contrôle interne est un processus : les procédures de contrôle interne sont plus efficaces lorsqu'elles sont intégrées dans l'infrastructure et font partie de la culture d'entreprise. Elles doivent être combinées et non ajoutées. Il s'agit d'un moyen de parvenir à une fin et non une fin en soi ;
- Le contrôle interne est défini et mis en application par des personnes : il ne s'agit pas seulement d'un ensemble de manuels, de procédures et de documents. Le contrôle interne est réalisé par des personnes à tous les niveaux de la hiérarchie ;

La direction et le conseil d'administration ne peuvent attendre du contrôle interne qu'une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'entité et non une assurance

---

<sup>1</sup>J. Renard, « comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne », édition 2, paris, 2017, P 04.

<sup>2</sup>Afef Khalil, W. A.-E.-A. (2022). << Comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne >>. Dunod. P 13

absolue en raison des risques inhérents à tout système de contrôle interne (ex. : catastrophe naturelle, crise économique, introduction de nouvelles réglementations, fraude, etc.).

Les définitions sont variées, on ne saurait les citer toutes, mais elles s'accordent toutes sur les fondements du contrôle interne. Nous tenons à souligner que :

- Le contrôle interne est une mauvaise traduction en français du terme anglo-saxons « internal control » :

En français le mot « contrôle » signifie le pouvoir d'exercer une action de surveillance sur fonctionnement de leurs activités. Il concerne tous types d'organisation et non seulement les banques et les entreprises.

- Le contrôle interne est un concept à la fois universel et relatif :

“ Universel ” parce qu'il concerne chaque employé, toutes les activités et n'importe quel type d'organisation. “ Relatif ” parce qu'il doit s'adopter aux spécificités de l'organisation dans laquelle il est instauré.

### **1.2 Les objectifs du contrôle interne :**

Le contrôle interne est conçu pour réduire prévenir et gérer les risques majeurs auxquels sont confrontées les entreprises. Il permet de réduire les risques à un niveau acceptable pour l'entreprise car il faut avouer qu'il ne garantit pas une absence total des risques.

Le contrôle interne répond à trois niveaux de besoins <sup>1</sup>:

- Il vise à assurer l'intégrité et la fiabilité des informations financières produites par l'organisation. Cela inclut la mise en place de systèmes de comptabilité solides, de contrôles de gestion et de vérification régulières pour prévenir les erreurs, les fraudes et les malversations financières.
- Le développement et la sécurisation des systèmes d'information. Avec l'essor des nouvelles technologies de l'information, les vulnérabilités de certains systèmes mal conçus ou insuffisamment protégés ont augmenté. En conséquence, il est plus que nécessaire d'apporter des réponses à ces nouveaux risques.
- La rationalisation de certaines pratiques en entreprise et la limitation d'éventuelles dérives comme le laxisme dans l'application des règles et des procédures, le non-respect des

---

<sup>1</sup>Afef Khalil, W. A.-E.-A. (2022). *Comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne*. Dunod.P.14

## Chapitre I : Contrôle interne bancaire

règles de contrôle ou de sécurité ou encore les cas de fraudes en interne. Cette situation est due à la perte de certains repères et au défaut de règles éthiques et déontologiques.

Le contrôle interne vise 7 objectifs <sup>1</sup>:

**Tableau N°1-** les objectifs du contrôle interne

Objectif N°1	Protection et sauvegarde du patrimoine
Objectif N°2	La fiabilité des informations
Objectif N°3	Respect des règles de gestion
Objectif N°4	Amélioration des performances
Objectif N°5	Développement de la rigueur
Objectif N°6	Conformité aux différentes réglementations
Objectif N°7	Identification des nouveaux risques

**Source :** Afef Khalil, W. A.-E.-A. << Comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne >>. 2020, Dunod. P.15

### 1.2.1 Protection et sauvegarde du patrimoine

Le contrôle interne vise à protéger les actifs de l'organisation, qu'il s'agisse de biens physiques, de propriété intellectuelle ou d'informations confidentielle. Ainsi ces actifs peuvent être regrouper soit des biens matériels ou immatériels.

Exemples de procédures pour la protection et la sauvegarde du patrimoine :

- Respect systématique des normes de sécurité lors des constructions et l'acquisition des équipements.
- Procédures d'autorisation, de justification et d'annulation pour éviter les dépenses injustifiées ou les doubles paiements.
- Procédures de vérification de crédit, d'autorisation, de preuve de livraison des biens et de suivi rapide du recouvrement des créances pour éviter le risque de dettes insolvables.

### 1.2.2 La fiabilité des informations

La fiabilité des informations est l'une des préoccupations les plus importantes du contrôle interne. Pour prendre des décisions précises et éclairer, il faut disposer d'informations exactes.

---

<sup>1</sup>Afef Khalil, W. A.-E.-A. (2022). *Comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne*. Dunod.P.15

Car la qualité des décisions des dirigeants est le reflet de la qualité des informations en leurs possessions.

Une information de qualité est une information qui est intelligible et communicable, fiable, significative et pertinente. Le contrôle interne vise donc à assurer la production d'une information de qualité, qu'elle soit comptable, opérationnelle ou générale.

La qualité de ce système de contrôle interne peut être recherchée à travers :<sup>1</sup>

- Une séparation des tâches qui distingue clairement les tâches d'enregistrement, d'exploitation et de stockage ;
- Une description des fonctions qui doivent permettre d'identifier l'origine des informations produites et leurs destinataires ;
- Un système de contrôle interne comptable qui garantit que les transactions sont réalisées conformément aux instructions spécifiques et générales, et qu'elles sont enregistrées de manière à produire une information financière conforme aux principes comptables généralement admis.

### 1.2.3 Respect des règles de gestion

Parfois, la direction générale fixe des règles auxquelles les procédures utilisées au sein de l'entreprise ne sont pas conformes. C'est pourquoi, le respect des principes de contrôle interne vise à mettre en œuvre des politiques et à établir des sécurités permanentes pour assurer l'exécution efficace des décisions de la direction.

Selon Jacques Renard : « les dispositifs de contrôle interne ne doivent pas être conçus pour contourner les règles mais au contraire pour aider à la respecter ».<sup>2</sup>

### 1.2.4 Amélioration des performances

Le contrôle interne permet d'assurer la pérennité de l'entité et ça lorsque tous les moyens sont mis en œuvre tout en tirant leurs meilleures efficacités.

Il est essentiel pour l'entité de mettre en place un dispositif du contrôle solide afin de réduire les risques et de minimiser les coûts potentiels associés à son absence. En revanche, le coût d'absence de contrôle interne peut être significatif et amener l'entreprise à connaître une absence de performance, voire une défaillance.

---

<sup>1</sup>Afef Khalil, W. A.-E.-A. (2022). *Comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne*. Dunod. P

<sup>2</sup>J. Renard, « *comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne* », édition 2, paris, 2017, P 34.

Exemples de performances dues à un bon contrôle interne :

- Le contrôle financier peut dissuader les comportements frauduleux et réduire les risques pour l'organisation.
- Le contrôle des stocks réduit le sur stockage, la rupture des stocks, le coulage, le gaspillage et les dépréciations (qui génèrent des provisions et/ou des pertes).
- Le contrôle des approvisionnements réduit les coûts de matières premières et favorise la qualité de la production.

### 1.2.5 Développement de la rigueur

L'efficacité et la fiabilité du contrôle au sein d'une organisation est assurée grâce au sens de la rigueur qui est l'une des objectifs du contrôle interne. Le développement du sens de la rigueur concourt à la réalisation des tâches et aux respects des procédures. Ce qui conduit au final à la pérennité de l'entreprise et donne une image fidèle à l'entreprise.

Avec une organisation sûre et efficace, les dirigeants de l'entité ont la possibilité de se consacrer à leurs objectifs essentiels comme par exemple (élaboration des stratégies, travaux de réflexion et de création, fixation d'objectifs, planification, etc.). En effet, ils ont la confiance de donner plus de responsabilité avec plus de sérénité.

Le contrôle interne a un effet libérateur pour les dirigeants de la société puisqu'ils sont soutenus par une organisation sûre et des sécurités qui fonctionnent.

Exemples de procédures participant au développement de la rigueur :

- Empêchement du laisser-aller.
- La conviction générale de la prédominance du système et des procédures l'emporte sur les intérêts individuels et la volonté partisane des hommes.
- La procédure de sélection du personnel permet de doter l'entreprise d'un personnel compétent, sérieux et de bonne moralité.

### 1.2.6 Conformité aux différentes réglementations

Il est d'une importance capitale pour une entreprise d'être toujours en conformité aux différents règlements qui leur sont imposés dans leur secteur d'activité ou dans le pays où elle est installée. Le respect des lois et règlements contribue à la pérennité de l'entreprise. Le

contrôle interne vise alors à assurer en permanence la conformité de l'entreprise aux réglementations applicables.

Vu la pluralité des règles pouvant être en relation avec les entreprises dans un domaine, une entreprise doit être organisée de telles façons à ce qu'il puisse :

- comprendre les différentes règles applicables ;
- être informé en temps utile de toute modification du présent règlement (veille juridique) ;
- traduire ces règles en procédures internes ;
- Former les collaborateurs et les informer des règles qui les intéressent.

### 1.2.7 Identification des nouveaux risques

Chaque activité est susceptible d'engendrer des risques auxquels peut encourir l'entreprise. Pour remédier à cela, La direction générale met en place des processus d'identification et d'évaluation des risques afin de traiter ou gérer ces risques pour qu'il ne puisse pas nuire à la pérennité de l'entreprise. Plusieurs approches existent dans le cadre d'identification des risques, mais c'est à chaque entreprise de choisir sa propre politique à mettre en place.

Traiter les risques nécessite un système de contrôle interne efficace et efficient. Ils existent plusieurs manières de traiter les risques, soit les accepter, les réduire, les supprimer, etc.

Les processus de contrôle interne mis en place doivent permettre ou aider à l'identification de nouveaux risques susceptibles d'impacter l'efficacité de l'entreprise.

### 1.3 Les composantes du contrôle interne<sup>1</sup>

Ils sont divisés en plusieurs parties par la COSO dans le but de mieux contrôler les activités et pour assurer une meilleure gestion efficace et fiable. Les principaux composants en question peuvent être déclinés à tous les niveaux de l'organisation : entité, service, unité opérationnelle, opérateur (entité contrôlée). En d'autres termes, pour atteindre les objectifs de l'entreprise, le contrôle interne a besoin de ces éléments qui sont les premiers composants établis par la COSO 1 (pyramide de COSO). Nous verrons dans la deuxième section que le COSO 2 est allé encore plus loin.

#### 1.3.1 Environnement de contrôle

Il représente le fondement du contrôle interne, l'environnement du contrôle exprime la qualité du milieu, l'état d'esprit et relève de la culture. Il s'exprime à travers <sup>1</sup>:

---

<sup>1</sup> Document interne de la CNEP-Banque

- L'intégrité et l'éthique dont l'exemplarité du management est la meilleure illustration ;
- Le fonctionnement de l'entreprise qui ne peut être contraire de la réglementation ;
- La gestion des ressources humaines qui doit être compétente, intègre et transparente.

En examinant ces trois éléments (intégrité et éthique, fonctionnement de l'entreprise et la gestion des ressources humaines), on peut donc mesurer la qualité de l'environnement et apprécier la culture.

### 1.3.2 Processus d'évaluation des risques

C'est << *un véritable management des risques* >><sup>2</sup>, comme le souligne Jacques Renard. L'évaluation des risques est un processus qui est mis en place par le COSO 1 dont la proposition était insatisfaisante. Après plusieurs réflexions, le COSO 2 décide d'aller plus loin. En effet, il pense que c'est plus qu'un simple qu'un processus d'évaluation des risques, incluant tout d'abord en premier lieu la définition des objectifs compatibles et répondant à des règles de cohérence interne.

### 1.3.3 Activités de contrôle

Ce sont les règles et procédures mises en place par de la direction pour faire face aux risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs. Leur ensemble, ordonné et mis en œuvre constitue ce qu'on nomme le cadre de contrôle.

Le but est aussi de maîtriser les risques pour assurer l'efficacité et l'efficience des opérations de l'entreprise.

### 1.3.4 Maîtrise de l'information et de la communication

C'est l'ensemble des mouvements d'informations au sein de l'entreprise, tant au niveau interne qu'externe. << *ce sont deux éléments essentiels pour que les différents acteurs puissent jouer leurs rôles convenablement* >><sup>3</sup>.

La fiabilité du système d'information est importante, elle permet une communication claire, transparente et contribue à une meilleure prise de décision.

Les moyens de communication sont nombreux que ça soit par voie électronique, orale ou à travers les actions de la direction. Sa circulation doit ainsi être multidirectionnelle, intégrant des informations externes.

---

<sup>1</sup>J. Renard, « *comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne* », édition 2, paris, 2017, P 54.

<sup>2</sup>J. Renard, « *comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne* », édition 2, paris, 2017, P59.

<sup>3</sup>Idem. P69.

### 1.3.5 Pilotage du contrôle interne (suivi des contrôles)

Il s'agit du suivi continu du contrôle interne par la direction afin de toujours pouvoir coordonner et mettre à jour les éléments mis en place. L'efficacité du contrôle interne est alors évaluée dans le but de faire apparaître les points faibles du système et d'y remédier pour renforcer les chances d'aboutissements des objectifs fixés.

### 1.4 L'intérêt de la mise en place d'un système de contrôle interne

Face aux expositions à des différents risques notamment d'erreurs, des fraudes et des irrégularités, le système de contrôle interne est indispensable pour toute entreprise visant à se protéger.

<< En outre, le système de contrôle interne est défini comme l'ensemble de moyens humains et techniques tels que l'organisation, les procédures, les systèmes, ayant pour objectifs de s'assurer :

- De la sécurité des opérations, des biens et des personnes.
  - De l'efficacité et de la qualité des services.
  - Du respect des dispositions législatives et réglementaires, des normes et usages professionnels et déontologiques.
  - De promouvoir une culture forte de contrôle et d'éthique.
  - De la production et de la diffusion d'une information fiable, de qualité et rapidement disponible ; du respect des objectifs, des règles et des limites fixées par la direction générale.
- Et finalement acquérir l'assurance raisonnable que les risques majeurs sont maîtrisés >><sup>1</sup>

### 1.5 Les caractéristiques du contrôle interne

<< Le contrôle interne s'identifie à travers cinq caractéristiques :

- **C'est un moyen** : C'est un outil permettant d'éviter les systèmes qui freinent l'évolution de l'organisation et qui entravent son efficacité.
- **C'est un état et non une fonction** : C'est un état d'esprit, une culture qui doit régner au sein de l'entité afin de relier l'ensemble du personnel vers des objectifs communs.
- **C'est un processus** : Il confère une assurance raisonnable et non totale de la maîtrise des opérations. Le contrôle interne a pour but de réduire au minimum les probabilités de

---

<sup>1</sup> Meriem, thèse de doctorat, << le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne >>, Université Tlemcen, 2014, p.128

fraudes, de détournements, d'erreurs, plus généralement les risques auxquels sont confrontées les organisations par le comportement, volontaire ou involontaire, de leur personnel.

- **Il doit être adapté à la nature des activités** : Les dispositifs de contrôle interne deviennent de plus en plus sophistiqués à mesure que Les activités se complexifient. En d'autres termes, plus une entité a une taille importante, plus Les dispositifs de contrôle interne, au sein de celle-ci, sont importants.
- **C'est l'affaire de tous** : Le contrôle interne n'est ni la propriété des auditeurs ni celle des commissaires aux Comptes, il concerne tout le personnel de l'entité >>.<sup>1</sup>

Ici nous allons se référer sur les recommandations d'**ANTOINE SARDI** afin de caractériser le contrôle interne :<sup>2</sup>

- Des objectifs clairement exprimés et des moyens appropriés ;
- Une forte implication des organes exécutifs et délibérants ;
- Une organisation cohérente des organes de contrôle ;
- Des systèmes de mesure et de surveillance des risques rigoureux ;
- Une stricte séparation des fonctions et des tâches incompatibles ;
- Le contrôle permanent des opérations et la supervision ;
- Des procédures qui mettent en application la politique du contrôle interne ;
- Un système comptable fiable pour traduire une image fidèle ;
- Une entité d'audit interne efficace et conforme aux normes en vigueur.

### 1.6 Les limites du contrôle interne

Garantir la réalisation des objectifs généraux fixés par la direction générale est impossible pour le contrôle interne à lui seul. Le contrôle interne fournit une assurance raisonnable pour l'entreprise et non absolue.

Selon Jacques Renard, << la relativité du contrôle interne s'exprime dans ses limites et ce sont autant de cas dans le lesquels on va rencontrer des difficultés :

---

<sup>1</sup> Amadou M. << le contrôle interne dans le cadre de l'évaluation et l'amélioration de l'activité bancaire >>. Mémoire Master, université de Bejaia, p.23

<sup>2</sup> ANTOINE SARDI, « *audit et contrôle interne bancaire* », édition AFGES, Paris, 2002, p.39

- Tous les de défaillance humaine et qui ont souvent pour origine le non-respect d'un règlement ;
- Les cas des dispositifs mal calibrés, à mailles trop larges et qui permettent d'enjamber les contrôles ;
- L'incompétence des dirigeants toujours dramatique ;
- La tendance bureaucratique, déjà dénoncée, et qui conduit plus à masquer les risques qu'à les prévenir >>.<sup>1</sup>

Des limites inhérentes existent à tout système de contrôle interne tels que sont les risques concernant le facteur humain (il s'agit des erreurs de conception, de jugement ou d'interprétation, de malentendus, de négligence, de la fatigue ou de la distraction, voire des manœuvres telles que la collusion, abus ou transgression).

Nous devons aussi prendre en compte la notion du cout/ bénéfice, car la mise en place d'un tel système de contrôle n'est envisageable sans contraintes financières.

### 1.6.1 Jugement

Le risque d'erreur humaine est une limite qui affectera l'efficacité des contrôles lors de la prise de décision pouvant entraîner des lacunes dans la conception ou l'application des contrôles. Les décisions prises peuvent être influencées par des erreurs de jugement. Les personnes qui prennent ces décisions font faces à d'énormes pressions liées à la possibilité des résultats non souhaités.

### 1.6.2 Les dysfonctionnements

Les dysfonctionnements du système de contrôle peuvent être dues à la mal compréhension des instructions du personnel de la banque. Il peut commettre des erreurs par manque d'attention ou à cause de la routine.

Par exemple : un responsable des services comptables chargé d'enquêter sur les anomalies peut oublier de les faire ou ne pas poursuivre son investigation suffisamment en profondeur pour prendre les mesures adéquates, il peut être remplacé par un personnel intérimaire n'ayant pas les compétences requises afin de s'acquitter convenablement de ses tâches. Des changements dans les systèmes peuvent être introduits avant que le personnel n'ait reçu l'information nécessaire pour réagir correctement aux premiers signes d'un dysfonctionnement.

---

<sup>1</sup>J. Renard, « *comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne* », édition 2, paris, 2017, P180.

### 1.6.3 Les Contrôles outrepassés par le management

L'efficacité du système de contrôle interne dépend des personnes chargées de son fonctionnement. En effet, les responsables qui sont à la tête ont la possibilité de viser leurs propres intérêts personnels en masquant la non-conformité aux obligations légales ou soit d'améliorer la présentation de la situation financière de l'entreprise. Ces agissements incorrects englobent le fait d'accroître fictivement le chiffre d'affaires, rehausser la valeur de la société en prévision de sa cession ou d'une émission publique d'actions etc. Ceci dit, les infractions au système de contrôle interne ne doivent pas être confondues avec les interventions du management visant à annuler ou déroger, pour des raisons légitimes, à des normes et procédures prescrites. Dans le cas de transactions ou d'évènements inhabituels, de telles interventions sont généralement nécessaires.

### 1.6.4 Ration Coût/bénéfice

Avant la mise en place d'un système de contrôle, il est envisageable pour une organisation de mesurer et comparer les différents coûts et avantages auxquelles il doit faire face.

Lorsqu'une recherche a apprécié l'opportunité d'un nouveau contrôle, il est nécessaire d'étudier non seulement le risque d'une défaillance et l'impact possible sur l'organisation.

### 1.7 Evaluation du processus du contrôle interne

Un système de contrôle interne efficace est une composante essentielle de la gestion d'un établissement et constitue aussi l'une des composantes du métier de gestionnaire, fondement d'un fonctionnement sur et prudent d'une organisation bancaire. En se dotant de contrôles internes rigoureux, une banque ou un quelconque établissement pourra mieux réaliser ses objectifs de rentabilité tout en assurant également la fiabilité de son système informatique mais également son environnement qui est tumultueux.

Faut-il savoir qu'il existe plusieurs approches spécifiques d'évaluation du dispositif de contrôle interne afin d'éviter la survenance de l'inacceptable.

Parmi tant d'approches, il existe un protocole que, s'étalant en cinq phases successives, est commun à beaucoup d'entreprise peu importe leur taille car, la mise en place d'un dispositif peut différer selon la taille de l'entreprise.

Ces cinq phases demeurent :

- Evaluation du dispositif de contrôle interne existant ;
- Conception du dispositif cible ;

## Chapitre I : Contrôle interne bancaire

- Mise en œuvre du dispositif cible ;
- Management du dispositif ;
- Audit du dispositif ;

Parallèlement, deux phases d'accompagnements sont permanentes :

- Pilotage du projet
- Communication

Au-delà, il ressort selon l'état de l'art qu'il existe deux étapes nécessaires pour mener à bien l'évaluation du dispositif de contrôle interne existant notamment << l'appréhension des risques de l'entreprise puis l'identification, l'évaluation et le classement des risques >>

Ces deux notions feront l'objet de notre sujet dans le chapitre 2.

### Section 02 : Organisation du contrôle interne bancaire

L'organisation du système de contrôle interne au sein de la banque est conçue de manière à assurer une stricte indépendance entre les services chargés de l'engagement des opérations et ceux chargés de leur validation, de leur règlement ainsi que du suivi des diligences liées à la surveillance des risques.

En effet, l'évolution des établissements de crédit, l'accroissement des difficultés et des défaillances pour certains, appuient l'importance du contrôle interne dans les banques.

L'objectif du contrôle interne bancaire est donc de prévoir, détecter et limiter les différents risques auxquels les banques sont confrontées.

Ainsi, le contrôle interne bancaire est une activité consistant à vérifier et surveiller toutes les opérations bancaires dans un souci d'efficacité, de fiabilité et de conformité aux lois et règlements en vigueur.

#### 2.1. Niveaux de contrôles

Le contrôle interne s'inscrit dans un dispositif global dans lequel on distingue trois niveaux :

- **Premier degré** : Il s'agit de l'ensemble des contrôles effectués au sein de chaque service ou de chaque unité opérationnelle initiant des opérations administratives ou bancaires. Les principes d'organisation et les règles de procédure doivent être conçus de manière à constituer un premier degré véritablement efficace.
- **Deuxième degré** : les contrôles de deuxième degré, organisés à un niveau hiérarchique supérieur, sont réalisés par des services n'ayant pas généré eux-mêmes les opérations concernées.
- **Troisième degré** : Exercés par le département contrôle interne de la banque pour s'assurer de la fiabilité des contrôles de premier et de deuxième degré, ils sont à eux-mêmes complétés par les missions réalisées par le commissaire aux comptes, l'inspection générale du groupe ou un cabinet externe, il a pour principal objectif de s'assurer du bon fonctionnement du contrôle interne.

### 2.2. Acteurs du contrôle interne bancaire

Ces acteurs interagissent entre eux et constituent par conséquent le socle sur lequel le contrôle s'opère. Dit-on que le contrôle s'exerce entre l'acte et l'action et d'anticiper du mieux que possible.

Il incombe dans la majeure partie au système de pilotage mais aussi opérant.

- Les premiers sont les dirigeants ou la direction qui s'assure du couple stratégie/réalisation. Par conséquent, s'assure du dispositif de contrôle interne et la mise sous surveillance de tous les éventuels incidents causant une perte.

Il a une mission de gouvernance, d'orientation et de surveillance vis-à-vis de la direction générale. Il lui incombe en dernier ressort de veiller à la mise en place et à l'application d'un système adéquat et performant de contrôle interne.

Il joue un rôle de plus en plus actif dans << le Risk management >>. C'est à lui que revient la tâche d'identifier les risques importants liés à la réalisation des objectifs et à mettre en place un système de contrôle interne fiable pour éviter certains risques et gérer efficacement les autres. En effet, dans une économie de marché concurrentiel, une société ne peut réduire ses activités qu'à celle ne présentant aucun risque, au risque de passer à côté de rendements élevés. Le conseil d'administration peut donc être amené à conclure, après analyse, que la société a intérêt à saisir certaines opportunités, et donc à prendre plus de risques, pour atteindre ses buts à long terme. Mais tout cela exige des membres du conseil d'administration une vision précise des objectifs de la société, de son activité présente ainsi que de ses buts stratégiques à long terme.<sup>1</sup>

C'est donc le conseil d'administration qui détermine le << profil risque de la société >>, c'est à dire son positionnement sur le marché se traduisant par un niveau de risque connu et accepté (exemples : clientèle a revenus faibles contre taux élevés pour une société de crédit à la consommation ou forte activité à l'exportation dans des pays à risque pays fort contre prix élevés pour une entreprise exportatrice). C'est lui qui décide des risques inacceptables et acceptables. Ensuite, il pilote et surveille le dispositif de contrôle interne et notamment certains risques, choisit le personnel de direction, lui fixe les objectifs stratégiques, prend connaissance des travaux du comité d'audit et des auditeurs et veille à leur indépendance vis-à-vis de l'organisation.

---

<sup>1</sup>Henri pierre Maders, J.-L. M. (2014), << Contrôle interne des risques >>. Paris : Groupe Eyrolles.P.105

- Le deuxième est le comité d'audit qui passe à la moulinette tous les risques et leur évaluation ainsi que leur traitement. Il est responsable du suivi du processus du système de contrôle interne. Il est donc attentif aux activités du département d'audit interne de la banque, auquel il sert de contact direct ; il engage également les auditeurs externes et en est l'interlocuteur privilégié. La fréquence des réunions, l'indépendance du comité, l'accès aux informations pertinentes, les compétences diversifiées des membres du comité sont autant d'atouts pour aider au bon fonctionnement du contrôle interne.
- Le troisième est le manager qui intervient en permanence afin d'avoir d'emblée d'informations sur un quelconque incidents et leurs remontés à qui de droit, en particulier aux contrôleurs interne et s'assure aussi des bonnes réalisations du système opérant par des approches de management
- Le quatrième est le Risk manager qui est lui aussi un guetteur tout comme le manager mais se distingue de lui par sa prérogative qui est uniquement de s'intéresser aux risques. La définition de la politique de risque et l'identification des risques agissent directement sur le contrôle interne et les choix qui sont faits dans ce domaine. L'AMRAE<sup>1</sup> identifie six (6) rôles pour le Risk manager<sup>2</sup> :
  - Définir le système de gestion des risques et garanti le bien-fondé de la méthodologie ;
  - Animer la diffusion de la culture du risque via ses correspondants ;
  - Promouvoir les compétences en management des risques ;
  - Contribuer à la définition de l'appétence pour le risque et définir une politique de risque ;
  - Assister les propriétaires de risque dans leur action en cas de risques inacceptables ;
  - Rendre compte à la direction générale et au comité d'audit sur le traitement des risques majeurs et l'évolution du système de gestion des risques.
  - On peut ajouter que, dans le cadre de ces missions, il est chargé d'élaborer la cartographie des risques et, ce en faisant, de définir une approche des scénarios de risques.
- Le cinquième est l'audit interne qui malgré le temps écorché où il intervient à un rôle crucial d'alerter de façon périodique tout incident grave. Rattaché pour la plupart des cas au comité d'audit. Le service d'audit interne a la responsabilité d'évaluer le fonctionnement du dispositif de contrôle interne et de faire toutes préconisations.

---

<sup>1</sup>Association pour le management des risques et des assurances de l'entreprise.

<sup>2</sup>IFACI, Audit et contrôle, juin 2011.

C'est lui qui évalue pour chaque responsable, globalement au niveau de l'entreprise, le fonctionnement du contrôle interne. Il le fait en réalisant des missions selon une périodicité qui est fonction du risque. Il est important que ces missions soient effectivement échelonnées en fonction du risque, ce qui exclut la priorité donnée aux sollicitations du management trop souvent guidé par des problèmes immédiats et qui ne sont jamais donc des vœux pieux ou des considérations abstraites mais toujours des propositions concrètes portant sur des dispositifs à créer, à améliorer ou à supprimer. De plus l'audit interne, spécialiste du contrôle interne, contribue à sensibiliser et à former l'encadrement sur ces questions. Il lui arrive souvent, dans le cadre de ses missions de conseil, de participer activement de l'élaboration du système du contrôle interne. Mais il n'en est aucun cas responsable de la mise en place et du fonctionnement du dispositif.

- Un sixième facteur émerge notamment des acteurs qui malgré le manque de qualificatif dans le domaine de contrôle interne, s'opèrent néanmoins en tant que tels.

Nous avons en particulier le contrôle de gestion qui établit des indicateurs de gestion aidant par conséquent à l'analyse de celles-ci.

Les relations entre les différents acteurs sont organisées de façon précise. Une information régulière et satisfaisante, tant de l'organe d'administration que l'organe de direction est dorénavant considéré comme un élément clé du système.

### **2.3. Les référentiels du contrôle interne**

Le contrôle interne, est un dispositif, mise en place pour permettre aux organisations de minimiser les risques bancaires. Dans ce cas le référentiel est l'ensemble des règles et principes, permettant aux organisations de recenser les objectifs de la démarche, donc les points de contrôle qui peuvent être prescrits et qui vont exiger la mise en place du dispositif approprié.

Le référentiel constitue par conséquent un point de repère pour tout contrôle car définissant le cadre référentiel du contrôle.

Il permet de recenser les objectifs de la démarche et les points de contrôle qui peuvent être prescrits.

Le premier référentiel retenu est le COSO 1 qui définit les composantes du contrôle interne notamment les domaines dont il convient de se préoccuper quand on en envisage la mise en ordre du contrôle interne.

C'est suite aux nombreux scandales financiers aux États-Unis que toute l'attention des experts se sont tournés sur la comptabilité, les normes, leur mise en œuvre et leur contrôle. Un cadre de contrôle interne commun était donc nécessaire. La *Treadway Commission* a alors mené une étude sur les facteurs qui conduisaient à la fourniture d'informations financières frauduleuses et cette étude, achevée en 1992, a abouti à la création du modèle COSO.

Cependant, plusieurs référentiels existent et il convient en fonction de la marge de manœuvre de l'entité et aussi du référentiel retenu pour le pays de l'entité d'appliquer l'une de ces référentiels.

### 2.3.1 COSO 1

COSO est l'acronyme abrégé de « committee of sponsoring Organizations » of the Treadway commission à but non lucratif établi en 1992 une définition standard du contrôle et crée un cadre pour évaluer son efficacité. Par extension ce standard s'appelle aussi COSO.

De nombreux scandales financiers aux États-Unis ont atteint des proportions considérables et soulevé de sérieuses questions sur la comptabilité, les normes, leur mise en œuvre et leur contrôle. Un cadre de contrôle interne commun était donc nécessaire. La *Treadway Commission* a alors mené une étude sur les facteurs qui conduisaient à la fourniture d'informations financières frauduleuses et cette étude, achevée en 1992, a abouti à la création du modèle COSO.

« Le COSO 1 a identifié cinq composantes fondamentales du contrôle interne. Il a les symboliquement représentés sous la forme d'une pyramide universellement connue sous le nom de pyramide du COSO, cette pyramide est complétée par une vision à trois dimensions soulignant l'universalité de ces cinq composantes et dans tous les domaines d'activité.

La pyramide du COSO repose sur un socle : l'environnement du contrôle. Elle comporte trois étages :

- L'évaluation des risques
- Les activités de contrôle
- Le pilotage

Le tout supporte par une charpente : l'information et la communication <sup>1</sup>

Dans cette version, le contrôle interne propose cinq composantes <sup>2</sup>:

### ➤ **L'environnement de contrôle**

Il est considéré comment étant le mieux où s'organise le contrôle interne et l'ensemble des normes, des processus et des structures qui constitue le socle de la mise en œuvre du contrôle interne dans toute l'organisation.

L'environnement Constitue donc la base de la pyramide ainsi, le fondement de tous les autres éléments du contrôle interne symbolisant donc la culture ;

### ➤ **L'analyse des risques**

Celui-ci implique un processus dynamique et itératif d'identification et d'analyse des risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs. Une activité qui fait appel à l'expertise des managers de risques et à leur responsabilité face aux incidents. Elle constitue une démarche de veille constante ;

### ➤ **Les activités de contrôle**

C'est le troisième étage de la pyramide. Elles ne constituent pas uniquement l'application des normes et procédures mais ce sont les actions définies par les règles et procédures qui visent à apporter l'assurance raisonnable des instructions du management pour maîtriser les risques susceptibles de compromettre l'atteinte des objectifs ;

### ➤ **La communication et l'information**

L'information, composante de la communication doit remplir toutes ses qualités afin qu'elle soit comprise de tous au sein de l'entité. Ces qualités sont l'exhaustivité, la rapidité, l'efficacité, l'efficience, la précision...

Pour ce faire, le système de pilotage joue un rôle crucial pour ne peut dire, tous les systèmes doivent jouer leur partition. Un bon contrôle nécessite une bonne communication.

### ➤ **Le pilotage**

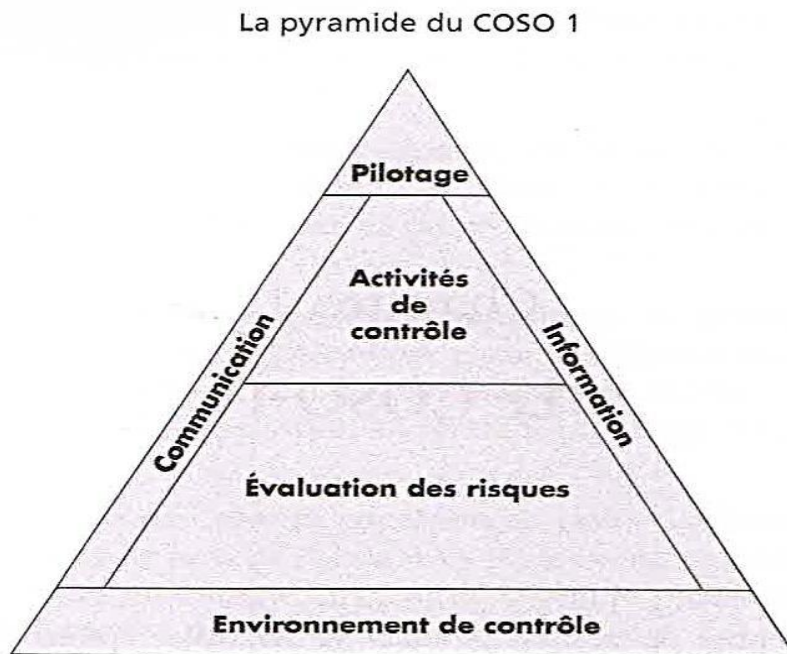
---

<sup>1</sup>J. Renard, « *comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne* », édition 2, paris, 2017, P. 53

<sup>2</sup> Afef Khalil, W. A.-E.-A. (2022). *Comprendre et mettre en oeuvre le contrôle interne*. Dunod.P.46

L'organisation procède à des évaluations continues ou ponctuelles, ou à une combinaison de ces deux formes d'évaluation, pour s'assurer que chacune des cinq composantes du contrôle interne et les principes qui leur sont associés sont mis en place et fonctionnent.

**Figure N°1** : le pyramide du COSO 1



**Source** : J. Renard << comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne >>, 2017, Page 54.

### 2.3.2 COSO 2

Le COSO 2 propose un cadre de référence pour la gestion du risque de l'entreprise, exprimé par les acteurs sous le vocable de l'ERM « Entreprise Risk Management ». On retrouve les composantes du COSO 1 dans le COSO 2. Mais la différence essentielle et contribution majeure : au lieu et place de la simple évaluation des risques, on trouve quatre éléments qui s'ajoutent aux éléments du COSO 1 et symbolisent la gestion globale du risque.

En effet gérer les risques c'est :

- Définir des objectifs ;
- Identifier les événements ;
- Evaluer les risques ;
- Les traiter.

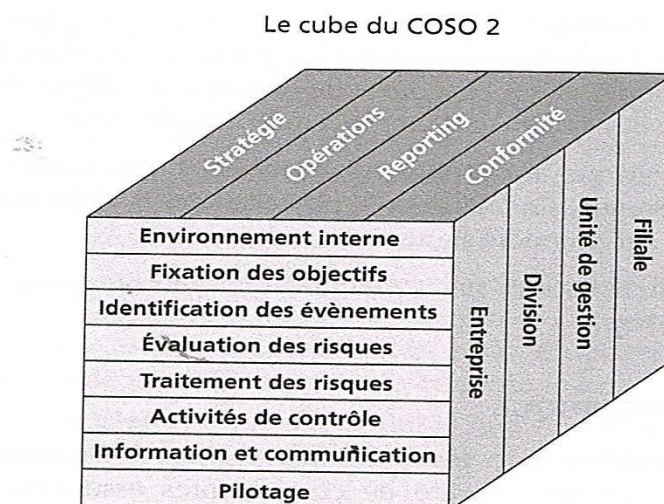
## Chapitre I : Contrôle interne bancaire

Pour envisager d'élaborer un contrôle interne rationnel, il faut en effet régler dans sa globalité le problème de risque, puisque c'est en fonction de lui que se construira le contrôle interne.

Le COSO 2 identifie huit composantes (l'environnement interne, la fixation des objectifs, l'identification des événements, évaluation des risques, le pilotage, les activités de contrôle, le traitement des risques) ou éléments en substituant à la simple évaluation du risque de quatre éléments d'une gestion global (ERM) :

- Les objectifs : il faut définir une politique de risque et singulièrement les notions d'appétence et de tolérance afin que chacun connaisse les limites à partir desquelles il doit agir et faire échec aux risques ;
- L'identification des événements : pour combattre les risques, il faut les connaître (risque inhérents et risques résiduels) ;
- Dès l'instant où l'on a identifié les risques, il faut les évaluer pour les situer. Les méthodes d'évaluation sont nombreuses, qualitatives ou quantitatives et retiennent le plus souvent une combinaison de la fréquence et de l'impact. Mais il faut se garder des calculs trop simplistes ;
- Pour traiter les risques ainsi identifiés et évalués, quatre options sont possibles : l'évitement, le partage, l'acceptation ou réduction/suppression. C'est cette dernière option qui conduit à l'aménagement du contrôle interne.

**Figure N°2** : le cube du COSO 2



**Source** : J. Renard << Comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne >>, 2017, page 74

### 2.3.3 Autres référentiels

D'autres référentiels complétant le COSO sont venus apporter des compléments ou préciser des éléments déjà esquissés. Ils confirment la nécessité de disposer d'une référence qui sont plus près de la culture et des réglementations.

#### - **COCO : référentiel canadien**

C'est un référentiel qui s'appuie sur le COSO. Il définit quatre éléments constitutifs du contrôle interne : les objectifs, l'éthique, la formation et la surveillance. Ils sont en fait les quatre éléments qui entourent la réalisation d'une tâche si l'on veut qu'elle soit bien accomplie.

Le Coco complète son analyse et lui donne un caractère pratique en déclinant ces quatre éléments sous la forme de propositions qui sont autant de dispositifs de contrôle interne ou de familles de dispositifs.

C'est donc avant tout un document pratique.

#### - **Le Turnbull guidance : référentiel britannique**

Développé en 1999 par the Institute of chartered Accountants de grande Bretagne et révisé en 2004, le Turnbull guidance se propose d'aider les organisations à mettre en œuvre les contrôles interne requis par le combined code de gouvernance des entreprises.<sup>1</sup>

Il propose non pas une série de règles mais une infrastructure générale de ce que doit être un contrôle interne. Il s'appuie sur les risques et souligne le rôle déterminant du conseil dans le choix du traitement. En cela, il retient les enseignements du COSO 2.

Le Turnbull guidance souligne la double exigence de la vision d'ensemble de la direction et de connaissances opérationnelles approfondies des exécutants. Ce sont des deux approches qui permettent de prendre en compte l'ensemble des risques et de construire un contrôle interne adapté. On donne comme exemples <sup>2</sup>:

- Risques de marché ;
- Risques technologiques ;
- Risques liés aux poursuites judiciaires ;
- Risques liés à la sécurité du travail ;

---

<sup>1</sup> J. Renard, « *comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne* », édition 2, paris, 2017, p 97.

<sup>2</sup> J. Renard, « *comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne* », édition 2, paris, 2017, p 98.

- Risques liés à l'environnement ;
- Risques liés à l'image et à la probité.

### - **Le référentiel AMF : référentiel français**

L'AMF (Autorité des marchés financiers) a publié un autre cadre de référence des dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne publié en 2007. Ce cadre a fait l'objet d'une nouvelle version actualisée en 2010. En se basant sur deux référentiels reconnus tels que le COSO et le Turnbull Guidance, ce cadre présente des principes généraux de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi qu'un guide d'application relatif au contrôle interne et à la gestion des risques de l'information comptable et financière.

Dans son cadre, l'AMF définit ainsi le contrôle interne comme « 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 adapté aux caractéristiques propres de chaque société qui :

- Contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources ;
- Doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité.

Le dispositif vise plus particulièrement à assurer :

- La conformité aux lois et règlements ;
- L'application des instructions et des orientations fixées par la direction générale ou le directoire ;
- Le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;
- La fiabilité des informations financières.

### **2.4 Référentiel du contrôle interne bancaire<sup>1</sup>**

Les deux dernières décennies, les mécanismes prudentiels connaissent une large évolution qui a permis de renforcer l'importance du contrôle interne. Le Comité de Bâle sur le contrôle prudentiel bancaire, fondé en 1974 par les gouverneurs des banques centrales des pays du G-

---

<sup>1</sup> H. Bellaha, E. Salah, << le dispositif du contrôle interne, outils de maîtrise des risques au sein du système bancaire >>, Rapport du comité Bâle, Septembre 1988.

10. (Colmant B et al, 2005) a institué d'abord le ratio international de solvabilité « ratio Cooke » en juillet 1988.

Ensuite, à partir de l'été 1998 un travail de refonte a débouché en janvier 2000 sur la publication d'un nouveau dispositif « Bâle II » ou ratio « Mac Donough ». Ces évolutions de la réglementation prudentielle, renforcent l'importance du contrôle interne au sein de la banque.

### 2.4.1 Accords de Bâle I :

Afin d'assurer une convergence internationale dans le domaine de la réglementation bancaire et un niveau satisfaisant de fonds propres des grandes banques, un rapport fût établi par le comité Bâle et ce, en instaurant un ratio prudentiel qu'est le ratio Cooke, appelé après par le ratio de Bâle 1.

Ce ratio signifie que lorsqu'une banque octroie un prêt de 100 euros, elle doit mettre en fonds propres un montant de 8 euros. Le ratio de Bâle I est totalement tourné vers le risque de crédit (ou de contrepartie).

Les fonds propres pris en compte dans les accords de Bâle I se divisent en deux catégories : les fonds propres réglementaires de base et les fonds propres complémentaires. Les fonds propres réglementaires de base sont constitués du capital social et des réserves publiées qui proviennent des bénéfices après impôts non distribués

Ces fonds propres réglementaires sont communs dans l'ensemble des pays. Les fonds propres complémentaires comprennent d'autres éléments et sont constitués par les réserves non publiées, les réserves de réévaluation, les provisions pour créances douteuses et les dettes subordonnées à terme.

Par ailleurs, selon le Comité de Bâle, 50% au minimum des fonds propres doivent être constituées par le capital social et les réserves publiées. Concernant les fonds propres complémentaires, ils ne peuvent en aucun cas dépasser le niveau des fonds propres de base. Notons également que le Comité de Bâle I a défini un système de pondération des risques dans lequel les fonds propres sont rapportés à différents types d'actifs qui sont pondérés en fonction des risques qui leur sont propres. Le ratio Cooke fut initialement défini ainsi :

**FONDS PROPRES PRUDENTIELS**

 **≥8%**

**MONTANTS DES CREDITS PONDERES**

## Chapitre I : Contrôle interne bancaire

En janvier 1996, le Comité de Bâle a publié un amendement visant à incorporer dans l'accord de 1988 les risques de marché et à leur appliquer des exigences de fonds propres.

**Le nouveau ratio devint donc à compter de 1996 :**

$\Sigma$  CAPITAUX PROPRES

$\geq 8\%$

RISQUES DE CREDITS ÷ RISQUES DE MARCHES

Même si le ratio Cooke connut un succès grâce à son adoption très large au-delà des pays du G10 et l'augmentation des fonds propres des établissements financiers, il présente cependant plusieurs limites d'où la publication des accords Bâle II.

### Les limites de Bâle I

Les options méthodologiques retenues initialement et qui contribuèrent au succès de l'adoption du ratio Cooke constitue aussi ses principales limites : L'échelle de pondération relativement simpliste ne permettait plus une estimation efficace du risque crédit. Le nombre de catégories de risques associés aux différents niveaux de pondération était trop limité et trop statique. Il ne tenait pas compte de l'évolution de la qualité de la signature des contreparties qui peut varier dans le temps, de la maturité des engagements ou de leur durée résiduelle. Les durées et les diversifications des portefeuilles n'étaient pas retenues. Le ratio constituait donc une norme de gestion prudentielle a posteriori et non un outil de prévision. D'autres critiques furent formulées à l'encontre du ratio Cooke. Ce dernier ne tenait compte que du risque crédit et des risques de marché et ignorait (négliger) d'autres types de risques résultant de l'organisation interne d'une banque, des hommes qui la composent ou de causes externes à l'établissement. Tous ces facteurs seront repris dans la deuxième version du ratio sous le terme « risques opérationnels » afin de pallier une approche uniforme du risque sans prise en compte du profil de chaque banque et de sa maîtrise à contrôler les risques.

### 2.4.2 Accords de Bâle II

Les accords de Bâle II, représentent un projet majeur du Comité de Bâle qui a pour but d'améliorer le fonctionnement du système bancaire international.

Le comité de Bâle pour la supervision bancaire a promulgué en juin 2004 un nouveau dispositif : (Convergence Internationale de la Mesure et des Normes de fonds Propres) « International Convergence Of Capital Measurement and Capital Standards ». Cet accord a

## Chapitre I : Contrôle interne bancaire

remplacé le précédent accord qui a instauré un ratio prudentiel minimum dit ratio Cooke, L'objet essentiel de Bâle II demeure le renforcement de la stabilité du système bancaire. La révision commencée en 1999 vise seulement à combler les lacunes de Bâle I et à adapter les directives au nouveau contexte des mutations intervenues sur les marchés financiers. L'objectif principal est d'abandonner le système de couverture forfaitaire imposé aux banques pour adopter une réglementation du capital propre minimal plus complète qui tienne mieux compte des risques mais le nouveau ratio Mc Donough maintient la définition du capital minimum de 8% de l'encours de risque pondéré. Bâle II est alors venu avec une nouvelle structure : Ses accords reposent sur 3 piliers complémentaires qui devraient garantir le soutien d'une base optimale de calcul de fonds propres des établissements bancaires ainsi qu'un renforcement du contrôle tant qu'interne qu'externe des pratiques d'évaluation des risques.

**Pilier 1** : exigences minimales de fonds propres Le nouveau ratio modifie les principes de calcul du risque de crédit en intégrant les techniques de réduction des risques ; il reste identique en ce qui concerne les risques de marché par rapport à l'amendement de 1996, et il crée une nouvelle exigence de charge en fonds propres pour les risques opérationnels conduit à inclure une mesure de ce risque au dénominateur du ratio des fonds propres d'une banque.

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

$$\frac{\text{FONDS PROPRES REGLEMENTAIRES}}{\text{RISQUE DE CREDITS} \div \text{RISQUE DE MARCHE} \div \text{RISQUE OPERATIONNEL}} \geq 8\%$$

- **Pilier 2** : surveillance prudentielle, le deuxième pilier du nouvel Accord institue le principe du dialogue entre les Autorités de contrôle et les établissements bancaires. La fonction d'audit interne et le processus de contrôle interne sont au cœur du dispositif afin de garantir l'intégrité et la pertinence de l'ensemble du processus de gestion de risques.

**Le rôle des régulateurs nationaux est renforcé et inclut désormais :**

- La possibilité d'intervenir à tout moment s'ils le jugent nécessaire, et avant même que les fonds propres ne tombent en dessous du minimum requis ;

- La possibilité d'imposer une approche parmi celles proposées dans le pilier1 pour évaluer les risques ;
  - La revue et l'audit du processus d'évaluation de l'adéquation des fonds propres. Les régulateurs examineront de façon qualitative les procédures internes mises en place par les banques pour évaluer l'adéquation des fonds propres aux risques.
- **Pilier 3** : discipline de marché. Ce pilier vise à améliorer la transparence financière des banques, en leur imposant de communiquer les informations nécessaires pour permettre à des tiers d'apprécier l'adéquation de leurs fonds propres. Une meilleure discipline de marché en est espérée.

Le Comité estime que la publication d'informations est un élément particulièrement important du nouvel Accord, cette publication concerne les informations relatives au contrôle interne mis en œuvre par les banques à la fois pour le risque crédit, le risque de marché et le risque opérationnel.

### 2.4.3 Accords de Bâle III :

Norme internationale de solvabilité mis en place en 2010 par les autorités de régulation internationale et du G20 pour compléter la bale II. Cette norme a été élaborée au départ dans le but de répondre à la crise financière de 2008, << L'objectif est d'accroître la capacité de résilience (la capacité à s'adapter à la conjoncture) des grandes banques internationales >>. <sup>1</sup>

L'amélioration du système financier et de la qualité des fonds propres, la réduction du risque systémique, le renforcement de la solidité financière des banques sont des nouvelles normes clés des capitaux propres définies par la Bâle III.

Les objectifs de Bâle 3 se fondent sur quatre (04) mesures principales <sup>2</sup>:

- **Le renforcement des fonds propres** : selon le comité, il existe des fonds propres de meilleure qualité que d'autre dans leur capacité d'absorption des pertes. Il s'agit donc d'améliorer la qualité du << noyau dur >> des capitaux des banques, le << Core tier 1 >>. Les activités les plus risquées verraient leurs fonds propres alloués sensiblement renforcés. La solvabilité des banques serait encore accrue.

<sup>1</sup> www.la financepour tous.com

<sup>2</sup>Moulay khatir, Salih Sabri. <<Réglementation prudentielle de Bale III et Analyse financière des banques publiques en Algérie >>. P.09

- **Adaptation des liquidités** : la mise en place du LCR (Liquidity Coverage Ratio) et le NSFR (Net stable Funding Ratio) sont l'un des plans les plus importants de la Bâle 3.
- **Création de << Coussins contra cycliques >>** : utilisé en cas de crise et reconstitués en cas de moment faste, ils sont constitués de résultats mis en réserve en haut de cycle.
- **Modification du Ratio d'effet de levier** : le comité envisage d'en faire une mesure, intégrée directement au pilier 1 du Bâle 2. Le ratio d'effet de levier permet d'évaluer la taille des engagements des banques par rapport à la taille de leur bilan existant.

### 2.4.4 La loi Sarbanes-Oxley

Cette loi tire son nom grâce aux efforts de Deux Sénateurs Paul Sarbanes et Michael G Oxley en juillet 2002.

Compte tenu des grandes crises financières et scandaleuses des firmes Américains cotés en bourses, ces deux Sénateurs se sont donné le rôle de faire adopter une loi encadrant plus sévèrement la production des documents comptables et financier afin d'assurer leur fiabilité et leur caractère exhaustif.

Les sanctions pénales sont lourdes pour assurer la fiabilité du système d'information de l'entreprise aussi, d'éviter toutes falsifications et erreurs dans le processus métier.

Elle comporte de nombreuses innovations notamment dans sa section 301 où tout travailleur a l'obligation de mettre en place un système permettant aux salariés de déposer de façon anonyme des plaintes concernant la bonne tenue en due et forme la comptabilité ou tout dysfonctionnement dans l'exercice de leur métier dans le cadre de déontologie et de l'éthique pouvant améliorer le couple décision/réalisation et d'apporter une vue panoramique de sa gestion de stratégie.

Dans sa section 302, elle impose à la direction générale et au directeur financier de certifier l'absence d'erreurs dans les comptes sous peine de sanctions pénales.

### Conclusion

Ce chapitre nous permet de comprendre le concept du contrôle interne lui-même, ses composantes et les limites auxquels il est confronté.

Le contrôle interne connaît plusieurs définitions car il a su s'adapter au fil du temps aux différentes mutations du monde financier. En somme nous concluons qu'il est un ensemble de procédures mis en place par une entreprise ou par la banque sous la responsabilité de la direction visant à fournir une assurance raisonnable pour atteindre les objectifs suivants : la réalisation et l'amélioration des opérations ; la fiabilité des informations financières et de gestion ; la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur, ainsi des procédures interne.

La mise en place d'un bon système d'information s'avère indispensable pour un bon processus de métier, par conséquent un corps social en bonne et due forme pour l'atteinte de l'objectif organisationnel ; Une bonne méthodologie et des outils qualifiés sans oublier un capital humain cultivé, discipliné et qualifié sont indispensables pour.

Conviendra à tout chercheur ou contrôleur sans oublier le cadre réglementaire du pays où évolue l'entité d'adopter une démarche empirique dans le cadre de gestion de son système d'information, de veille concurrentielle et surtout d'assurer et d'améliorer en fonction de l'évolution de son processus d'exploitation le couple décision/ stratégie.

# **CHAPITRE II : L'IDENTIFICATION ET L'ÉVALUATION DES RISQUES BANCAIRE**

### Introduction

La banque désigne une entreprise ou une institution ayant pour activité habituelle de recevoir des fonds du public, sous forme de dépôts ou d'autres fonds, pour les utiliser dans ses propres comptes. Avant le concept de « banque » n'existait que dans la pratique commerciale, il s'agit aujourd'hui d'un secteur très mouvant et intensément innovant. La banque est devenue le moteur de l'économie nationale et internationale, elle se retrouve dans un environnement aux risques multiples, et face à cela, certaines réglementations ont été mises en place pour mieux gérer les risques qui en découlent.

La gestion des risques en entreprise est indispensable le bon fonctionnement des activités, surtout pour les institutions financières. Le (COSO-ERM) est né dans les années 1990 autour du concept de gestion des risques et des dangers. Dans le contexte de la crise financière, notamment celle des subprimes de 2007-2008, sous l'influence conjuguée d'activités et d'activités de plus en plus complexes, de l'évolution de la situation économique et des fluctuations des marchés, la gestion des risques d'entreprise a évolué vers une gestion globale des risques. La gestion des risques d'entreprise comprend aujourd'hui la gestion des risques stratégiques, opérationnels et financiers dans un cadre qui permet aux entreprises d'atteindre leurs objectifs tout en préservant leur valeur, leurs actifs et leur réputation.

La mise en œuvre d'un processus de gestion des risques dans une entreprise nécessite la définition préalable d'un cadre organisationnel efficace. Ce cadre repose sur trois piliers à savoir : une organisation établie, une politique de gestion des risques claire et un système d'information fiable.

Le processus de gestion des risques en entreprise peut ensuite être résumé en trois étapes.

- L'identification des risques.
- L'évaluation des risques.
- La mise en place d'un dispositif intégré pour la gestion des risques.

Le présent chapitre est ainsi consacré aux méthodes et aux outils permettant de faciliter ces deux étapes clés du processus de gestion des risques que sont les phases d'identification et d'évaluation.

Avant d'entamer les différentes phases mentionnées ci-dessus, nous allons d'abord expliquer la notion du risque lui-même et sa différente typologie.

### Section 01 : Les risques bancaires

Le secteur bancaire est confronté à l'instabilité et à la vulnérabilité de l'environnement bancaire à cause des différentes fluctuations de la sphère monétaire. Face à ces différentes perturbations, les banques sont de plus en plus menacées par une diversité de risques nuisant à son activité et à sa position sur le marché financier. Nous allons nous intéresser, dans cette section, à la présentation de la notion du risque, et les principaux risques auxquels les banques doivent faire face.

#### 1.1. Définition de la notion du Risque

Etymologiquement, le mot risque vient du latin « *resicare* » qui signifie la rupture dans un équilibre par rapport à une situation attendue.

La notion du "risque" elle-même se définit comme étant une exposition à un danger potentiel, inhérent à une situation ou une activité.

Selon Hervé COURTOT « La notion de risque correspond à un écart jugé inacceptable par rapport à une norme utilisé dans le contrôle. Que cet écart résulte d'un aléa ou d'une incertitude »<sup>1</sup>.

Quant à Vincent Dominique : « le risque c'est la menace qu'un événement ou une action ait un impact défavorable sur la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs avec succès. »<sup>2</sup>

Pour l'IFACI, c'est un « ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour une mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise »<sup>3</sup>.

La définition de France Telecom étant « un risque se définit comme tout événement, action ou inaction de nature à empêcher une organisation d'atteindre ses objectifs »<sup>4</sup>.

Ainsi, le COSO 2 définit le risque comme étant « la possibilité qu'un événement survienne et nuise à l'atteinte d'objectifs »<sup>5</sup>.

Dans tous les cas, ces définitions mettent en avant, directement ou indirectement, la notion d'objectifs.

---

<sup>1</sup> Hervé COURTOT, « *la gestion des risques dans les projets* », Edition : Economica, Paris 1998, page 40.

<sup>2</sup> Vincenti Dominique, « *Dresser une cartographie des risques* », Audit, P.144.

<sup>3</sup> IFACI, les mots de l'audit, éd. Liaisons.

<sup>4</sup> Renard, J. (2012). *comprendre et mettre en oeuvre le contrôle interne*. Eyrolles.P.81.

<sup>5</sup> YAICH, A. (2009). *le cadre management des risques de l'entreprise*. Récupéré sur <http://www.larcf.com>

<sup>2</sup>Vernimmen, P. (2012). *Finance d'entreprise*. Toulouse : Dalloz. P.1049

<sup>3</sup>Vernimmen, P. (2012). *Finance d'entreprise*. Toulouse : Dalloz.P.1050

De ce fait, les banques doivent relever des défis exceptionnels pour bénéficier d'avantages concurrentiels déterminants. Elles doivent notamment développer des méthodes permettant d'évaluer les différents risques auxquels elles sont confrontées, de les gérer et de les réduire, car le risque n'est plus perçu comme un élément intangible dont l'appréciation est qualitative, mais plutôt comme un objet se prêtant à mesure et quantification et comme un facteur de performance.

### 1.2. Les caractéristiques du risque

Un risque se caractérise par :

- Une intensité qui rapporte la perte possible au montant de l'exposition ;
- Une fréquence qui correspond à la probabilité d'occurrence de cette perte (les assureurs parleront de probabilité d'occurrence du sinistre).

Dans les entreprises, plus précisément dans les établissements financiers, nous pouvons classer les risques en quatre grandes catégories :

- Le risque fondamentalement lié à l'évolution d'un marché (taux, change, etc.) ;
- Le risque de fréquence désigne un risque qui a de bonnes chances de se produire chaque année (ex : perte sur créances irrécouvrables), c'est plus un coût statistique qu'un risque. Un risque se produise brutalement plus que d'habitude ;
- Le risque de volatilité désigne un risque qui se produit une année exceptionnelle. Il est difficile de le couvrir ;
- Le risque de catastrophe se produit tous les 100 ans, mais son intensité peut être très forte. Il est difficile à couvrir et sa non-couverture ou sa couverture partielle n'est pas aberrante compte tenu de son infime probabilité d'occurrence.

Aussi, les risques bancaires peuvent être classer de différentes façons :

- Par origine : risques externes comme les catastrophes naturelles ou environnementales et des risques internes comme les incidents informatique, les incendies, les erreurs comptable...
- Par nature : les risques financiers, les risques opérationnels...

### 1.3. Les types de risque au niveau de la banque

Les risques bancaires sont multiples et multidimensionnels. Il faut par conséquent les répertorier et les définir le mieux possible dans la perspective de les mesurer, de les suivre et de les contrôler. Les principaux risques dont les banques sont confrontées sont : les risques

financiers, les risques de contrepartie, les risques opérationnels et techniques, les risques commerciaux et les risques de gestion interne.

### 1.3.1. Les Risques financiers

Le développement des marchés financiers et l'internationalisation des activités des entreprises, ainsi que les innovations rapides sur les marchés contrôlés (financier) ont donné naissance à un nouveau type de risque qui s'est ajouté aux risques traditionnels, dit risque financier qui résulte des mouvements ou flux imprévisibles de certains indicateurs qu'ont des mauvais impacts sur les entités.

Le risque financier est un risque de perte d'argent suite à une opération financière (sur un actif financier) ou à une opération économique ayant une incidence financière.

Les risques financiers sont des risques spécifiques à l'activité bancaire. Plusieurs catégories de ces risques font l'objet d'un suivi réglementaire.

On peut classer les risques financiers comme suit :

- Le risque de taux d'intérêt
- Le risque de change
- Le risque de liquidité
- Le risque sur titre à revenu variable

### 1.3.2. Le risque de taux d'intérêt

Le risque financier de taux d'intérêt provient directement des conditions des emprunts que l'entreprise a contractés et des placements qu'elle a réalisés. On distingue généralement les emprunts à taux variable, qui exposent l'entreprise à la hausse des taux de référence, et les emprunts à taux fixes, qui font craindre une perte d'opportunité liée à une éventuelle baisse des taux.

### 1.3.3. Le risque de change

D'une manière générale, le risque de change peut être appréhendé comme le résultat de la confrontation d'une incertitude extérieure à la situation interne d'une entreprise.

L'incertitude extérieure est la variation des taux de change des devises autres que la monnaie qui sert d'unité de compte et de mesure du résultat de l'entreprise, monnaie dite de référence. Les variations de changes quotidiennes sont devenues la norme depuis l'instauration d'un système de parités flottantes. Il s'agit aussi d'un risque auquel s'expose tout investisseur se

portant acquéreur d'un actif libellé dans une autre devise que celle ayant cours légal dans son pays.

### 1.3.4. Le risque de liquidité

Aussi appelé << risque de d'illiquidité >>, il correspond au risque de cessation de paiement lié à l'impossibilité de se-refinancer, ou de perte liée à la difficulté pour la banque de se procurer des fonds à des conditions normales de marché.<sup>1</sup>

Le risque de liquidité est défini comme étant l'impossibilité à un moment donné de faire face à des échéances de trésorerie :

- Soit parce que l'entreprise n'a plus d'actifs pouvant être transformés en trésorerie mobilisable ;
- Soit parce que, du fait d'une crise financière, il est très difficile de liquider des actifs sauf au prix de très importantes pertes de valeur (cas du krach) ;
- Soit enfin parce qu'il est impossible de trouver des investisseurs qui acceptent de confier des nouveaux fonds à l'entreprise.

### 1.3.5. Le risque sur titres à revenus variables

Appelé aussi << risque sur actions >>, << à l'émission >> ou << de trading >>, il correspond au risque de perte ou de manque à gagner lié à la variation de la valeur des titres détenus par la banque.<sup>2</sup>

## 1.4. Les Risques de Crédit ou Contrepartie

Ce sont des risques de perte sur une créance ou plus généralement celui d'un tiers qui ne paie sa dette à temps. Il est fonction de trois paramètres : le montant de la créance, la probabilité de défaut et la proportion de créance qui sera recouvrée en cas de défaut.

### 1.4.1. Le risque clientèle

Aussi appelé << risque de crédit >>, << de défaillance clients >> ou << contentieux >>, << il correspond au risque encouru lors de la défaillance d'une société non financière ou d'un particulier client de la banque >>.<sup>3</sup>

Ce sont des sommes impayées dues par les clients d'une entreprise à celle-ci, notamment les factures émises non encore soldées par les destinataires.

---

<sup>1</sup>H. Maders, J. Luc Masselin, << contrôle interne des risques >> 2014, Eyrolles, P 52

<sup>2</sup>Idem.

<sup>3</sup>H. Maders, J. Luc Masselin, << contrôle interne des risques >> 2014, Eyrolles, P 53

Ce risque apparaît dès l'instant où une société décide d'accorder un délai de paiement aux consommateurs.

### 1.4.2. Le risque interbancaire

C'est le risque qui découle généralement du marché interbancaire. Il s'agit de l'impossibilité qu'une banque soit capable d'honorer ses engagements vis-à-vis d'une autre banque d'où la méfiance et les prêts qui se rarifient entre eux.

Aussi appelé << risque de contrepartie interbancaire >>, << de signataire interbancaire >> ou << de place >>, << il correspond au risque encouru par la banque lors de la défaillance d'un établissement de crédit. >><sup>1</sup>

### 1.4.3. Le risque de pays

Le risque pays est le risque d'incidents de paiement (moratoire, non-reconnaissance de certaines dettes extérieures) résultant d'actes ou de comportement de l'Etat débiteur.

Le risque de pays est appelé << *Risque Souverain, dans le cas de crédit fait à un Etat ou à une entreprise publique et de risque de non transfert dans le cas de crédits faits en devise à une entreprise privée, les fonds pouvant être bloquée par la banque centrale.* >><sup>2</sup>

## 1.5. Les Risques opérationnels

Ils existent plusieurs façons de définir le risque opérationnel. La première consiste à considérer le risque opérationnel comme la variation du résultat retraité entre l'impact des pertes de crédit et le profit généré par la position du marché, le risque opérationnel est donc un risque résiduel du risque crédit et du risque marché.

Une autre définition possible consiste à considérer le risque opérationnel comme des risques d'erreur qui proviennent des transactions et les paiements.

Le Comité de Bâle II définit le risque opérationnel comme étant << *le risque de pertes provenant du processus inadéquats ou défaillants, de personnes et systèmes ou d'événements externes* >><sup>3</sup>

- Les risques de détérioration de l'outil industriel (accident, incendie, explosion...), qui peuvent aller jusqu'au risque d'arrêt temporaire de l'activité ;

---

<sup>1</sup>H. Maders, J. Luc Masselin, << *contrôle interne des risques* >> 2014, Eyrolles, P 53

<sup>2</sup>Keizer, B. (1993). La gestion des risques dans les banques. *Revue d'économie financière*, 345-364.

<sup>3</sup>P. Vernimmen << *Finance d'entreprise* >>, Dalloz, 2012. P.1051

- Les risques technologiques, ils proviennent de conditions technologiques ou industrielles, de procédures dangereuses, de défaillances des infrastructures ou de l'activité humaine ;

Ainsi le comité Bâle sur le contrôle interne identifie sept (7) catégories de risque opérationnel <sup>1</sup>:

### **1.5.1. Fraude interne**

Ce sont des actes de fraude, d'expropriation ou le contournement de la régulation, de la loi ou de la politique de l'entreprise (sont exclus les événements liés à la discrimination impliquant au moins une partie interne). Par exemple, informations inexactes sur les positions, vol commis par les employés et délit d'initié d'un employé opérant pour son propre compte.

### **1.5.2. Fraude externe**

Ce sont des actes de fraude, d'expropriation ou de contournement de la loi par un tiers. Par exemple, Hold-up, faux écriture, chèque de cavalerie et dommages dus au piratage informatique.

### **1.5.3. Pratiques en matière d'emploi et sécurité sur le lieu de travail**

Ce sont des actes ne respectant pas les codes de travail, sanitaire ou de sécurité, ou qui entraînent l'indemnisation de poursuites judiciaires pour les accidents de travail ou la discrimination. Par exemple, indemnisation des employés, violation des règles de santé et de sécurité des employés, non-respect des libertés syndicales, plaintes pour discrimination et responsabilité civile, etc.

### **1.5.4. Pratique concernant les clients, les produits et l'activité commerciale :**

Ce sont des défaillances non intentionnelle ou due à la négligence vis-à-vis des engagements professionnels envers des clients (incluant les obligations fiduciaires et d'adéquation des produits et services aux besoins des clients) ou provenant de la nature ou de la conception d'un produit. Par exemple, violation de l'obligation fiduciaire, utilisation frauduleuse d'informations confidentielles sur la clientèle, opérations boursières malhonnêtes pour le compte de la banque, blanchiment d'argent et ventes de produits non autorisés.

### **1.5.5. Dommages aux biens**

Pertes ou dommages aux biens dus aux désastres naturels ou autres. Par exemple, actes de terrorisme, vandalisme, séismes, incendies et inondations.

---

<sup>1</sup> J. HULL << *Gestion des risque et institutions financières* >>, France, 2007, Pearson Education. P.293

### 1.5.6. Interruption d'activité et pannes de système

Par exemple, pannes de matériel et de logiciel informatiques, problèmes de télécommunications et pannes d'électricité.

### 1.5.7. Exécution des opérations, livraisons et processus

Défaillance dans les processus de transaction ou de gestion et des relations avec les contreparties et les fournisseurs. Par exemple, erreur d'enregistrement des données, défaillances dans la gestion des suretés, lacunes dans la documentation juridique, erreur d'accès aux comptes clients, mauvaises performances des contreparties non clientes, litiges avec les fournisseurs.

## 1.6. Le risque de marché

Ce sont des risques de pertes de valeur d'instruments financiers, résultant des variations de paramètres de marché, de leur volatilité et des corrélations entre ces derniers. Les paramètres concernés sont notamment les taux de change, les taux d'intérêt, les prix des titres (actions, obligations) et des matières premières, des dérivés et de tout autre actif.<sup>1</sup>

### 1.6.1. Risque de taux d'intérêt

C'est le risque résultant de la variation des taux d'intérêt et de leur volatilité sur la valeur d'un instrument financier sensible aux taux d'intérêt, tel que les obligations, les swaps de taux ...

Trois (3) types de risques découlent du risque du taux d'intérêt<sup>2</sup>:

- Le premier est dû à l'écart des montants entre passifs et actifs à taux variable ;
- Le second est dû à l'écart des échéances entre les passifs et les actifs à taux fixe ;
- Et la dernière est dû à l'existence d'options cachées dans le bilan.

### 1.6.2. Risque d'actions

Il est défini comme étant le risque résultant de la variation des prix des actions et de leur volatilité, mais aussi des indices sur actions, du niveau des dividendes...

### 1.6.3. Risque du taux de change

C'est le risque résultant de la variation des taux de change entre devises et de leur volatilité.

*<< Ce risque est lié à l'évaluation des cours des devises par rapport à la monnaie nationale dont lesquelles les créances et dettes sont libellées par rapport à la monnaie nationale la*

---

<sup>1</sup>Keizer, B. (1993). La gestion des risques dans les banques. *Revue d'économie financière*, 345-364.

<sup>2</sup>DUBERNE M, « gestion actif-Passif et tarification des services bancaires », Edition Economica, Paris 2000

*position globale de change qui se définit comme solde net, créances devises, dettes devises >><sup>1</sup>*

### **1.6.4. Risque de matières premières**

Il s'agit du risque résultant de la variation des prix et de leur volatilité des matières premières et des indices sur matières premières.

### **1.7. Le risque de gestion interne**

Ce sont des risques qui sont liés aux décisions de l'organisation notamment le risque réglementaire, le risque déontologique, le risque stratégique, le risque de la gestion du personnel, le risque de sous traitance et enfin le risque de communication externe.

*<< Ils comprennent les risques liés à des procédures qui ne seraient pas respectées, à une surveillance interne mal maîtrisée, à une gouvernance ne reposant que sur quelques personnes. Dans les risques de gestion interne, il y a également les risques juridiques mal appréhendés par la banque ou les risques découlant d'une mauvaise gestion (affectation) des ressources humaines >><sup>2</sup>*

#### **1.7.1. Risque réglementaire**

Il se définit comme étant le risque lié au changement de loi ou de réglementation qui est généralement soumis à des sanctions administratives.

#### **1.7.2. Risque déontologique**

C'est le risque résultant du non-respect des règles et des devoirs qui régissent les travailleurs.

#### **1.7.3. Risque stratégique**

Il s'agit du risque lié aux choix stratégiques d'une entreprise dans le but de s'adapter à son environnement.

#### **1.7.4. Risque de la gestion du personnel**

C'est tout type de risque découlant de la mauvaise gestion des ressources humaines.

#### **1.7.5. Risque de sous traitance**

C'est le risque qui résulte généralement du non-respect des engagements de la sous traitance particulièrement la solidarité financière, la requalification, le travail illégal.

---

<sup>1</sup>SYLVIE de Coussergues, << gestion de la banque >>, 2eme Edition Dunod 1996, Page 206.

<sup>2</sup>Narassiguin P, << Fiches de Monnaie, banque et financement de l'économie >>, Ellipses,2019, page 183.

### 1.7.6. Risque de communication externe

Il se définit comme étant le risque lié à une mauvaise gestion de la communication engendrant généralement une dégradation de l'image de marque.

### Section 02 : Identification et évaluation des risques au sein de la banque

Après avoir défini et expliqué les différents risques bancaires, nous examinerons comment identifier, évaluer et hiérarchiser ces risques auxquels les institutions financières peuvent être confrontées dans le cadre de leurs activités. L'ensemble de ces phases est connu sous le nom de cartographie des risques, un outil conçu pour fournir une vision globale et consolidée du risque, en tenant compte de son impact potentiel sur la performance, la réputation et la conformité d'une banque.

Nous devons prendre en compte qu'avant d'entamer une phase d'identification, il est essentiel de se poser la question suivante : << **quels sont les objectifs de l'entreprise ?** >>, cette question va nous permettre de savoir quels peuvent être les obstacles qui sont susceptibles de nuire à la bonne performance de l'organisation.

#### 2.1. Définition des objectifs

L'identification des risques au sein de la banque vise à garantir que la gestion des risques est alignée sur les objectifs financiers de l'institution, tout en assurant sa stabilité et sa conformité réglementaire. Cela permettra à la banque de prendre des décisions éclairées sur la manière de gérer et de minimiser les risques tout en maximisant les opportunités de profit.

Les objectifs d'une banque peuvent varier de l'un à l'autre en fonction de leur taille, de leur modèle d'entreprise, de leur marché cible et de leur stratégie. Ces objectifs sont généralement orientés vers la rentabilité, la stabilité financière et la satisfaction des clients.

##### 2.1.1. La rentabilité

L'objectif central d'une banque est de générer des bénéfices. Cela se traduit par la réalisation de marges bénéficiaires sur les prêts, les investissements et les services financiers qu'elle fournit.

##### 2.1.2. La stabilité financière

La banque vise à maintenir une solide position financière en ayant suffisamment de capital pour couvrir les pertes potentielles. La stabilité est essentielle pour la confiance des déposants et des investisseurs.

##### 2.1.3. La croissance des actifs

Les banques cherchent généralement à augmenter leurs actifs sous gestion en élargissant leur portefeuille de prêts et d'investissements. Cela peut conduire à une augmentation des revenus et de la rentabilité.

### 2.1.4. La gestion des risques

L'objectif est de gérer efficacement les risques financiers, y compris les risques de crédit, de marché, opérationnel et de liquidité. La minimisation des pertes est une priorité.

### 2.1.5. La conformité réglementaire

Les banques doivent se conformer aux réglementations financières et aux lois en vigueur. L'objectif est d'opérer dans le respect de la loi et des normes de l'industrie.

Ces objectifs démontrent que l'entreprise est tenue de respecter l'ensemble des lois et réglementations en vigueur, ainsi que les procédures internes de la banque.

La conformité aux différentes règles est d'une importance capitale pour le secteur bancaire.

#### Comme par exemple :

- Se conformer aux réglementations financières, telles que les lois anti-blanchiment d'argent et de lutte contre le terrorisme ;
- Respecter les normes comptables et de divulgation financière.

### 2.1.6. Services clientèle

Fournir des services financiers de qualité et répondre aux besoins des clients sont des objectifs importants pour une banque. La satisfaction des clients contribue à la fidélisation et à la réputation de la banque.

### 2.1.7. La rentabilité pour les actionnaires

Les banques cotées en bourse ont l'objectif de fournir un rendement attrayant pour les actionnaires sous forme de dividendes et de valorisation de l'action.

### 2.1.8. Diversification

Certaines banques cherchent à diversifier leurs sources de revenus en offrant une variété de produits financiers, tels que la banque de détail, la gestion de patrimoine, la banque d'investissement, etc.

### 2.1.9. Responsabilité sociale et environnementale

Il s'agit pour les institutions financières d'intégrer des objectifs de responsabilité sociale et environnementale dans leur stratégie, en investissant dans des projets durables et en adoptant des pratiques commerciales responsables.

### 2.1.10. Innovation

C'est l'un des objectifs croissant pour les banques, car elles cherchent à proposer des solutions financières novatrices et à rester compétitives sur un marché en évolution.

La préexistence des objectifs permet à la direction d'identifier et d'évaluer les risques menaçant leur atteinte tout en prenant les mesures nécessaires pour gérer ces risques. Cependant, les banques cherchent un équilibre entre la rentabilité, la stabilité et la satisfaction des clients tout en respectant les réglementations et les normes applicables.

### 2.2. Identification des Risques

C'est une étape complexe et compliquée, puisqu'il s'agit là d'identifier non seulement les risques mais aussi de détecter ce qui est à l'origine du risque. Ainsi, Pour mener à bien l'étape d'identification des risques, il faut une connaissance approfondie de l'organisation et de ses activités.

Pour Frédéric Cordel définit cette étape de la manière suivante : << l'identification d'un risque est une opération ou séries d'opérations permettant de reconnaître un risque, en décrivant et en énonçant ses principales caractéristiques. Il vise à repérer les problèmes potentiels avant qu'ils ne se transforment en problèmes réels et à inclure cette information dans le processus d'évaluation >>. <sup>1</sup>

L'Organisation internationale de normalisation (ISO) décrit l'identification des risques comme << le processus de recherche, de reconnaissance et d'enregistrement des risques. L'identification des risques a pour objet d'identifier les raisons pour lesquelles les objectifs du système ou de l'organisation pourraient ne pas être atteints >>. <sup>2</sup>

#### 2.2.1. Analyse des processus

Cette méthode consiste à examiner en détail les processus opérationnels de la banque pour identifier les risques potentiels. Cela implique de cartographier les flux de travail, d'identifier les points de contrôle clés et de déterminer les risques associés à chaque étape du processus.

#### 2.2.2. La collecte des données

Il s'agit ici de collecter les sources de données pertinentes sur les activités de la banque. Cela inclut les informations sur les prêts, les investissements, les transactions, les bases de données clients, les employés, les systèmes informatiques, les rapports internes, les données

---

<sup>1</sup>Joanna N.S. Julie Makany, C. G. (2013). L'évaluation du risque de crédit des entreprises : cas de la banque congolaise de l'habitat. *Revue congolaise de gestion*, pp. 87-130.

<sup>2</sup> F. Cordel, << Référence management, 3<sup>ème</sup> édition >>, 2019, Editions Vuibert, P 124.

comptables, etc. C'est un processus rigoureux qui contribue à informer les décisions stratégiques.

Cette collecte ne se limite pas aux comptes annuels ; elle inclut également la connaissance des marchés et produits sur lesquels le client opère et la compréhension de la stratégie qu'il développe.<sup>1</sup>

### **2.2.3. Analyse des données financières**

L'examen des données financières y compris, les bilans, les états des résultats, les flux de trésorerie et les ratios permettent d'identifier les risques potentiels. Ils peuvent rechercher des signes de détérioration de la solvabilité des emprunteurs ou de la qualité des investissements. C'est une étape très importante pour la planification stratégique et pour une gestion efficace.

### **2.2.4. Analyse des portefeuilles de prêts et d'investissement**

C'est une étape essentielle dans la gestion des risques financiers, les institutions financières passent à revue leurs portefeuilles de prêts et d'investissement pour évaluer la qualité des actifs. Ils identifient les prêts à risque élevé, les investissements volatils et d'autres actifs susceptibles de causer des pertes.

L'analyse des portefeuilles de prêts et d'investissements est un processus continu qui aide la banque à gérer efficacement les risques financiers, à maintenir la stabilité de ses opérations.

### **2.2.5. Evaluation de la solvabilité des emprunteurs**

Les banques utilisent des modèles de notation de crédit pour évaluer la solvabilité des emprunteurs. Ils tiennent en compte de la capacité de remboursement, de l'historique de crédit et d'autres facteurs pour identifier les risques de crédit.

### **2.2.6. Analyse de sensibilité aux marchés**

Pour les risques de marché, les banques utilisent des analyses de sensibilité pour évaluer comment les variations des taux d'intérêt, des taux d'échange, des prix des actifs, etc., peuvent affecter leur portefeuille.

### **2.2.7. Surveillance des tendances économiques**

Les banques surveillent les tendances économiques nationales et mondiales pour identifier les risques économiques potentiels tels que les récessions, les fluctuations du PIB et les crises financières.

---

<sup>1</sup> Narassiguin P, << Fiche de monnaie, banque et financement de l'économie >>. Ellipse, P 43.

### **2.2.8. Analyse du processus opérationnels**

Les banques analysent leurs processus opérationnels pour identifier les risques liés aux erreurs humaines, aux pannes de systèmes, aux fraudes, aux catastrophes naturelles, etc.

### **2.2.9. Analyse des évènements passés**

Le contrôleur interne examine les incidents passés tels que les pertes importantes, les défaillances du contrôle interne ou les crises de liquidité pour identifier les causes sous-jacentes et de prévenir les futurs risques similaires.

### **2.2.10. Ecoute des clients et des employés**

Dans une banque, il est important de solliciter souvent des retours d'information de la part des clients et des employés pour identifier les problèmes potentiels liés au service, à la satisfaction client ou à des pratiques non éthiques.

### **2.2.11. Conformité réglementaire**

En s'appuyant sur la base des exigences réglementaires, le contrôleur interne peut identifier les risques liés à la non-conformité aux lois et réglementations financières dans une banque.

### **2.2.12. Analyse de scénarios de stress**

Les institutions financières notamment les banques utilisent des scénarios de stress pour évaluer comment elles se comporteraient en cas de situations économiques adverses, ce qui aide à identifier les risques sous des conditions extrêmes.

### **2.2.13. Analyse de l'environnement externe**

Le contrôleur interne surveille l'environnement externe, y compris les changements réglementaires, économiques et politiques, qui pourraient avoir un impact sur la banque. Cela aide à identifier les risques émergents ou les nouvelles menaces potentielles.

### **2.2.14. Les entretiens individuels**

Le contrôleur interne mène des entretiens avec le personnel clé de différents départements de la banque pour obtenir des informations sur les risques potentiels.

Ils constituent sans doute la forme la plus simple de collecte d'information en matière d'identification des risques. Les avantages principaux que dégagent cette méthode sont sa simplicité, l'absence d'effets de groupe, ainsi que la gestion de la confidentialité (les informations requises par cette méthode peuvent être plus percutantes que celles collectées au cours de réunions de groupe. Ces entretiens peuvent être menés de manière plus ou moins structurée, c'est-à-dire que les questions posées et les réponses possibles peuvent être plus ou

moins larges. L'ISO rappelle par ailleurs qu'« *il convient que les questions posées soient évolutives, simples, exprimées dans la langue de la personne interrogée* »<sup>1</sup>.

### 2.2.15. Les questionnaires

« Cette méthode consiste à administrer à différents groupes de personnes une liste de questions en relation avec les risques susceptibles d'avoir un impact sur l'entreprise »<sup>2</sup>. Ces questions ne sont qu'un point de départ et peuvent varier en fonction des spécificités de la banque et du contexte réglementaire. Il est également recommandé de combiner les questionnaires avec d'autres méthodes d'évaluation des risques, telles que des analyses documentaires, des entretiens avec le personnel clé, l'examen des politiques et des procédures internes.

Il est important que les questionnaires soient relativement courts et que leur confidentialité soit assurée tout au long du processus internes.

### 2.2.16. Utilisation des cadres de références

Les banques peuvent utiliser des cadres de référence reconnus, tels que COSO ou le cadre de gestion des risques de Bâle, pour orienter l'identification des risques et la mise en place de contrôles internes efficaces.

### 2.2.17. L'approche Bottom up et top down

- **Bottom up**

Dans cette approche, les risques bancaires sont examinés au niveau le plus détaillé (facteurs microéconomiques), c'est-à-dire au niveau des transactions individuelles, des opérations et des processus bancaires. Cette approche repose sur une analyse approfondie des données spécifiques pour identifier les risques potentiels, plutôt que de prendre en compte des risques globaux ou agrégés. En analysant en détail les transactions et les opérations, les banques peuvent identifier les vulnérabilités spécifiques auxquelles elles sont exposées. Cela peut inclure des erreurs de traitement, des retards de paiement, des fraudes potentielles, etc.

L'approche Bottom up peut examiner chaque étape du processus, de l'origination à la souscription, pour repérer les points faibles.

- **Top Down**

---

<sup>1</sup> ISO 31000-2018 « Management du risque », guide pratique

<sup>2</sup>F. Cordel, « Référence management, 3<sup>ème</sup> édition », 2019, Editions Vuibert, P 129.

Il est une méthode qui examine les risques en commençant par les facteurs macroéconomiques notamment (le taux d'intérêt, le taux de chômage, l'inflation, la croissance économique...) et en descendant vers les niveaux les plus détaillées. Cette approche permet aux institutions bancaires de prendre en compte les risques systémiques et macroéconomiques qui pourraient avoir un impact sur l'ensemble du secteur bancaire.

Enfin, nous pouvons dire que ces deux approches sont complémentaires, en combinant les deux approches, les banques peuvent obtenir une vue d'ensemble complète des risques auxquels elles sont exposées, à la fois au macro et micro, ce qui renforce leur capacité à gérer efficacement ces risques et à garantir la stabilité financière.

### **2.2.18. L'identification des risques par l'approche de Bâle**

Bien que l'approche Bâle se concentre principalement sur les exigences de fonds propres des banques, elle reconnaît également l'importance de l'identification et de la gestion des risques.

L'identification des risques par l'approche Bâle repose sur une combinaison d'évaluations quantitatives (c'est-à-dire par le biais des modèles statistiques et de calculs de pondération des actifs) et qualitatives (les risques qui ne peuvent pas être facilement quantifiés à l'aide de données numériques). Les banques doivent utiliser des modèles et des méthodes spécifiques pour évaluer les risques couverts par le pilier 1, tandis que le pilier 2 les incite à mettre à œuvre des processus internes solides pour évaluer et gérer les risques supplémentaires.

L'identification des risques concerne l'intégralité des risques qu'encourt une banque, cette première phase est très importante puisque c'est sur elle que repose tout le processus de gestion. Il est primordial de déterminer avec un maximum de certitude et de précision les risques auxquels une banque aura à faire, dans cette phase il sera question de passer en revue toute l'activité de la banque afin de détecter les risques potentiels avant leur matérialisation. Une bonne identification prendra en considération certains aspects cruciaux tels que : la nature des risques, les circonstances susceptibles de favoriser leur matérialisation, leur impact en cas de survenance ainsi que la détermination de leurs sources. Notant ici que l'identification ne doit pas être figée mais continue, le fait est qu'une fois l'identification réalisée, certains risques peuvent être ignorés involontairement, ou encore d'autres catégories de risque inexistantes lors de la première identification peuvent surgir lors du déroulement de l'activité de la banque. Ce processus d'identification sera d'autant plus précis avec une intégration plus vaste du personnel de l'établissement, et d'ailleurs il est recommandé à ce sujet que cette tâche soit réalisée par une équipe que par un seul individu, du fait qu'il peut

ignorer certains aspects du processus. Toutefois l'analyse du risque ne s'arrête pas à ce niveau, après l'identification, les risques doivent être évalués à travers l'étape qui suit.

### 2.3- Evaluation des risques

À entendre par évaluation, examiner, apprécier aussi estimer. L'évaluation des risques consiste à quantifier ou qualifier la survenance des risques sur chacune de ses échelles. Il s'agit notamment de procéder à une analyse épistémologique d'un risque par le biais de la détermination de la probabilité de l'incident et de son degré ou les conséquences sur la valeur de l'entreprise

Elle résulte d'une combinaison de trois facteurs.

- Sa probabilité d'apparition
- Sa gravité en cas de la survenance
- La durée pendant laquelle les conséquents de l'événement ont un impact.

L'important est de pouvoir hiérarchiser les risques et d'ordonner ainsi la démarche de la gestion. Bien évidemment, plus la mesure est précise et plus la gestion est pertinente. Mais à bien y penser, la quantification est bien délicate quand c'est la première fois que l'on se livre à cet exercice... On manque d'habitude de méthodes et de données. On abandonne ainsi facilement ce qui apparaît trop dur ou d'un résultat trop aléatoire.

Ainsi, une fois les risques identifiés, il devient donc facile de classer les risques, de procéder à son évaluation et sa mesure.

**Tableau N°2-** Evaluation des risques

<b>Probabilité</b>	<b>Gravité</b>	<b>Durée</b>
<b>Forte</b>	<b>Critique</b>	<b>Longue</b>
<b>Moyenne</b>	<b>Grave</b>	<b>Courte</b>
<b>Faible</b>	<b>Significative</b>	
	<b>Notable</b>	

**Source :** H. Maders, J. Luc Masselin, << contrôle interne des risques >> 2014, Eyrolles, Pages 49.

### 2.3.1- Les outils et moyens d'évaluation des risques<sup>1</sup>

Ces outils ainsi que le moyen d'évaluation des risques sont multiples et suivent une démarche généralement empirique.

Faut-il souligner que l'évaluation est consécutive d'une connaissance approfondie de l'entreprise notamment de procéder ; Primo, l'entretien et l'observation en passant par l'établissement d'un QCI (Questionnaires de contrôle interne) dans le but de passer en revue les forces et faiblesse apparente de l'entité ; Deuxièmement, de s'approprier des documents d'audit datant et de vérifier au bon fonctionnement du dispositif de contrôle interne.

Et enfin, les risques étant identifiés, il s'agira donc d'établir une cartographie des risques, des matrices d'appréciations puis de procéder aux mesures correctrices.

Par ailleurs, la détermination d'une stratégie de gestion est aussi prépondérante et passe par la réponse à deux questions <sup>2</sup>:

- Suis-je en mesure de gérer ce risque en interne ? Quel en est le coût ?
- Existe-t-il des outils de couverture de ce risque ? Quel en est le coût ?

Les grilles d'appréciation peuvent être raffinées en tenant compte de critères plus fins composant une part du phénomène que l'on cote individuellement, eux, avec une échelle simple (du type fort, moyen, faible).

La somme des « points » attribués forme une cotation du risque. On peut raffiner encore la démarche en pondérant d'un coefficient à dire d'expert les composantes et leur cotation.

#### 2.3.1.1- La matrice d'appréciation

Elles permettent d'estimer les préjudices d'une façon relative les uns par rapport aux autres.

Autrement dit, elle sert d'appréhender et d'apprécier le niveau de criticité des risques en apportant une analyse épistémologique des risques encourus.

Le niveau de criticité d'un risque est un indicateur de mesure de risque et s'obtient par la multiplication de fréquence et la gravité ou l'impact.

$$\text{Niveau de criticité} = \text{Fréquence} \times \text{Gravité}$$

<sup>1</sup>H. Maders, J. Luc Masselin, << *contrôle interne des risques* >> 2014, Eyrolles, P 49.

<sup>2</sup>Pascal Quiry, Y. I. (2023). *Finance d'entreprise*. Paris, Dalloz, P 1099.

## Chapitre II : l'identification et l'évaluation des risques bancaires

Il est nécessaire d'estimer chaque critère d'après une cotation de **1 à 3** :

❖ **Niveau de fréquence :**

- De 1 : Fréquence de survenance du risque « **faible** »
- De 2 : Fréquence de survenance du risque « **Moins forte ou Moyenne** »
- De 3 : Fréquence de survenance du risque « **Fort** »

❖ **Niveau de Gravité :**

- De 1 : « **L'impact est faible** »
- De 2 : « **L'impact est moins fort** »
- De 3 : « **L'impact est fort** »

**Tableau N°3** – la matrice d'évaluation des risques

	Fréquence faible (1)	Fréquence moyenne (2)	Fréquence Forte (3)
Gravité faible (1)	Risque très négligeable (1)	Risque négligeable (2)	Risque moins négligeable (3)
Gravité moyenne (2)	Risque peu considérable (2)	Risque considérable (4)	Risque très considérable (6)
Gravité forte (3)	Risque moins dangereux (3)	Risque dangereux (6)	Risque très dangereux (9)

**Source :** Elaborer par nous-mêmes

N.B : Les chiffres entre parenthèse (de 1 à 9) désignent le niveau de criticité.

• **La signification des Risques**

- **Risque très négligeable** a une gravité faible et de fréquence faible. A court terme, devient un risque considérable mais à long terme peut générer des pertes moins dangereuses. C'est-à-dire d'impact fort.

- **Risque négligeable**, quant à lui, a une gravité faible mais de fréquence moyenne. Celui-ci devient à court terme un risque considérable et à long terme, un risque dangereux.
- **Risque moins négligeable** a une fréquence forte et un impact faible mais ce dernier à court terme devient un risque très considérable et à long terme, un risque très dangereux.

Ces trois risques cités ci-dessus occupent la troisième place dans la politique de gestion des risques

- **Risque peu considérable, considérable et très considérable** devient respectivement un risque moins dangereux, dangereux et très dangereux. Par conséquent attire l'attention particulière de qui de droit au niveau organisationnel et doivent nécessairement être évalué. Ils occupent la deuxième place dans la politique de gestion des risques.
- **Les risques moins dangereux, dangereux et très dangereux** occupent la première place de gestion des risques car ont des conséquences très lourdes pour l'entreprise.
- **L'appréciation de la criticité**
  - **Si l'indicateur de criticité du risque avec gravité faible** est compris entre 1 et 3 signifie que le risque a un niveau de **criticité faible**, par conséquent, n'attire pas trop l'attention ou n'est pas considéré du moins à court terme dans la politique de gestion des risques.
  - **Si l'indicateur de criticité du risque avec gravité moyenne** est compris entre 2 et 6 signifie que le niveau de **criticité est Moyenne**, par conséquent attire l'attention dans la politique de gestion des risques et doit être traité et évalué.
  - **Si l'indicateur de criticité du risque avec impact** ou conséquences néfastes tumultueuses est compris entre 3 et 6 signifie que le niveau de **criticité est Forte** donc doit impérativement être traité. Sa gestion revêt un caractère de promptitude et est indispensable.

**N.B :** Plus de niveau de criticité avec sa gravité respective est proche de sa limite supérieure, plus sa gestion ou sa maîtrise s'impose pour le contrôleur, l'auditeur ou tout simplement pour celui qu'incombe la responsabilité.

### 2.3.1.2- les Check-lists

Elles permettent de passer rapidement en revue les risques classiques d'un domaine ou d'un processus.

Une check-list est donc considérée comme étant une liste des contrôles à effectuer.

Les QCI (questionnaires de contrôle interne) constituent à ce titre une base pratique pour revoir les fondamentaux de contrôle interne :

- Politique définie, connue et appliquée ;
- Séparation des fonctions ;
- Réalité des informations ;
- Pistes d'audit ;
- Habillement, délégations, autorisations ;
- Codes d'accès informatiques ;
- Manuels de procédures...

### 2.3.1.3 La cartographie des risques

La Cartographie des Risques passe à moulinette tous les risques auxquels l'entreprise est confrontée. Elle permet d'identifier et d'évaluer tous les risques. En apportant une vision panoramique des risques de l'entreprise, il devient donc aisé de définir la politique de gestion des risques.

L'ensemble des risques analysés dans une cartographie des risques d'entreprise doit couvrir tous les processus de l'activité. Cela concerne aussi le management, l'opérationnel ou le support. La cartographie des risques doit balayer l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise, internes (salariés, managers, directions, élus) mais aussi externes (actionnaires, fournisseurs, clients).

Elle a pour caractéristiques de représentation visuelle, de qualification des risques notamment par le biais de la probabilité du risque et de son impact, enfin elle suit évolution régulière car c'est un outil en constante évolution, comme les risques qu'elle analyse. Il est indispensable

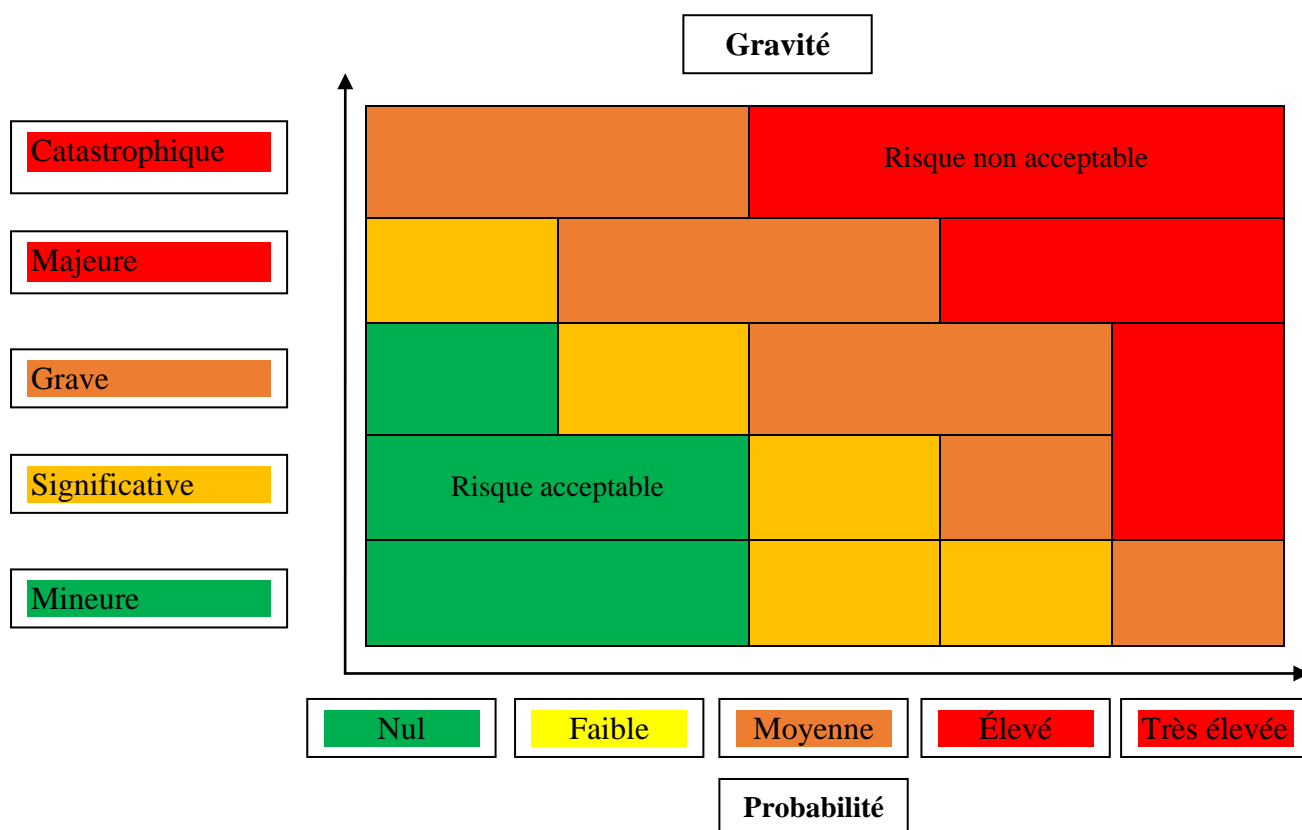
## Chapitre II : l'identification et l'évaluation des risques bancaires

de réévaluer ces risques sur une période prédéfinie ou à chaque fois qu'un élément de l'organisation de l'entreprise change.

Des informations et réactions sur des risques existants ou potentiels peuvent également émaner de partenaires externes (fournisseurs, clients, actionnaires, partenaires, législateur, ...). Ces informations peuvent être précieuses et révélatrices de déficiences de l'entreprise dans la maîtrise de ses activités. Vers l'extérieur et en vue d'une plus grande transparence, l'entreprise peut reporter régulièrement vers les parties prenantes ses politiques de management de risques et les résultats atteints. De plus en plus, les parties prenantes cherchent à connaître la performance de l'entreprise dans des domaines autres que financiers, tels que l'environnement, la sécurité, les ressources humaines, etc. Le Reporting vers l'extérieur peut préciser :

- le processus utilisé pour identifier les risques ;
- la manière dont ces risques sont traités ;
- les responsabilités du management en matière de gestion de risques ;
- le système de pilotage et de revue de ces risques.

Figure N°3 - La Cartographie des risques bancaires



Source : <http://www.formation-comptabilité-audit.com>

### 2.3.2- Méthodologie retenue

Il est possible d'estimer les risques par l'évaluation de leurs préjudices en cas de survenance, préjudices exprimés en euros.

Il existe plusieurs méthodologies de traitement :

#### 2.3.2.1- La Mesure des Risques

Il existe plusieurs moyens et outils de mesurer le risque selon la nature de ce dernier.

Ceci dit, nous allons traiter les risques majeurs particulièrement ceux qui ont des portabilités élevées et avec gravité forte. Il s'agit généralement des risques de marché (Risque de liquidité, Risque de crédit et Risque de change).

##### ➤ La Value at Risk (VaR)

Cet instrument de mesure de risque a été conçu en 1980 par la banque Bankers Trust puis extériorisé et reconnu par la Banque JP Morgan en 1994 avec son système de RiskMetrics.

A noter que les accords de Bâle ont aidé l'instrument de mesure qu'est la VaR à être valorisée afin d'être reconnu comme indicateur dans l'évaluation des risques financiers dans les banques et les assurances. C'est une mesure plus fine du risque de Marché. Elle représente la perte potentielle maximale d'un investisseur sur la valeur d'un actif ou d'un portefeuille d'actifs et de passifs financiers compte tenu d'un horizon de détention et d'un intervalle de confiance.

Elle se calcule à partir d'un échantillon de données historiques où se déduit les lois statistiques. Ayant une dimension temporelle (Hebdomadaire, journalier, mensuel...), la VaR aide le système de pilotage à mieux appréhender les risques qu'encourent l'entreprise à travers l'exigence de ce dernier à avoir une information synthétique sur les risques à temps généralement, un temps précis. Certains dirigeants d'entreprise exigent au département Manager Risk ou contrôle interne de leur fournir la Var à la fin du travail journalier soit 16h 30 pour la plupart des cas.

A titre d'exemple :

- Si la valeur à risque d'un portefeuille à d'un jour est de 10 000 da avec un intervalle de confiance de 5% de chances, cela signifie qu'il y a 5% de chances que le portefeuille

perde 10 000 da de valeur en une journée. Autrement dit, il y a 95% de sureté de portefeuille ne perde pas 10 000 da en une journée.

- Si la VaR au seuil de confiance de 95% à 1 jour notée  $VaR(95\%, 1\text{jour})$ , égale à 2 000 000 da. Ce qui signifiera qu'il y a 95% de chances ou de sureté que la perte afférente à l'actif n'excède pas 2 000 000 da.

Il existe trois méthodes de calcul de VaR :

- **La méthode paramétrique** : Celle-ci repose sur des données statistiques afin de déterminer la courbe de distribution des gains et pertes tout en utilisant des hypothèses de variation des différents facteurs de risques qui ont une influence sur la valeur de portefeuille : prix, cours, taux...

Elle généralement utilisé par les compagnies d'assurance.

- **La méthode de la VaR historique** : la méthode consiste à reconstituer l'historique de la des résultats du portefeuille en utilisant les données du passé pour chacun des actifs afin de déduire la méthode de perte. Elle nécessite une connaissance approfondie du prix des actifs pour pouvoir les appliquer aux positions actuelles.

Ceci dit, le futur étant incertain, il est téméraire de se baser sur le passé pour le prédire.

- **Et enfin la méthode des simulations de Monte Carlo**, quant-à-elle demande l'utilisation des différentes hypothèses pour chacune des variables du marché en simulant les facteurs de risque du portefeuille d'actifs notamment le taux de change, cours d'une action... Puis, de calculer le montant des pertes ou des gains associés à ces simulations.

L'avantage de la méthode Monte Carlo est qu'elle est utilisée dans le traitement de tous les types d'instruments y compris les produits dérivés mais, s'avère très méticuleux et difficile dans sa conception demandant une connaissance approfondie dans les statistiques car, fait appel à d'énormes calculs.

Néanmoins, la VaR présente d'énormes faiblesses ; Primo, en attestant fermement que les Marchés suivent des lois de distribution normales, elle sous-évalue dès lors la fréquence des valeurs extrêmes. Et enfin, elle ne renseigne pas sur la perte potentielle qui intervient au-delà de l'intervalle de confiance.

### ➤ Stress tests

Ils permettent d'évaluer l'impact potentiel de scénarios de stress extrêmes sur les portefeuilles de banque. Il s'agit d'un test de résistance bancaire. Autrement dit, l'opération de stress test consiste à définir plusieurs scénarios à un horizon d'un ou deux ans qui seront appliqués aux portefeuilles des banques (crédits, placements, dette) afin de mesurer leur évolution.

Conçus dans les 1990 par les banques centrales et les autorités chargées de la supervision bancaire, ces test de résistance ont fait leur apparition dans le cadre réglementaire avec les accords de Bâle II en 2004 et sont prompts devenus un outil indispensable d'évaluation des risques utilisé par la plupart des banques centrales et certaines banques commerciales afin de savoir leur marge de sortie face à une éventuelle crise notamment des tempêtes économiques éventuelles et ce, sur toutes les portefeuilles d'activité.

Les accords de Bâle II ont permis aux banques de développer leur propre modélisation des risques afin de calculer leurs besoins en capital.

Pour mener le test, il faut :

En premier lieu, il faut définir un scénario plausible qui consiste à fixer des trajectoires dégradées par les valeurs macro-économiques et financières pertinentes à l'horizon du stress envisagé (deux ans ou trois ans) : Taux de croissance du PIB, taux de chômage, taux d'intérêt, prix des actions et prix de l'immobilier sont au cœur des variables simulées.

Puis, une étude d'impact du scénario s'opère visant à apprécier les conséquences de ce scénario adverse sur leur bilan, en général, sur les fonds propres.

Et enfin, une réponse prudentielle s'effectue. Si le stress test fait apparaître les faiblesses du fonds propres à absorber le choc résultant du scénario adverse, des mesures d'actions correctrices sont alors prises pouvant inclure un plan de recapitalisation.

- **Le ratio de capital : Thermomètre du stress-test**

Ce ratio permet de savoir si les fonds propres permettent de couvrir les pertes non anticipées sur ces actifs ou tout simplement actifs pondérés des risques.

$$\text{Ratio de capital (\%)} = \text{Fonds propres} / \text{Actifs pondérés des risques}$$

Les actifs pondérés par les risques sont le produit de chaque « ligne d'exposition » d'une banque multipliée par une pondération qui reflète son niveau de risque.

Les actifs « sans risque », on leur attribue une pondération nulle (0%), comme les titres d'État ou prêts garantis, alors que d'autres, très risqués, peuvent être affectés de pondérations allant jusqu'à 1250% (soit une couverture complète de l'actif par du capital pour un ratio de capital réglementaire fixé à 8%) dans le cas, par exemple, des expositions sur les actions.

Le ratio est donc un thermomètre utile et sa faiblesse traduit une baisse du capital liée à des pertes.

### ➤ La veille stratégique

LESCA définit la veille stratégique comme le processus informationnel volontariste par lequel l'entreprise se met à l'écoute anticipative (ou prospective) des signaux précoces de son environnement socio-économique dans le but créatif de découvrir des opportunités et de réduire les risques liés à son incertitude.<sup>1</sup>

La veille stratégique est promptement devenue un outil indispensable de gestion des risques mais aussi pour le lancement d'un nouveau produit. Par conséquent, elle permet d'avoir un avantage concurrentiel dans un environnement aussi tumultueux qu'est toujours pour l'entité et d'apporter si nécessaire des mesures correctives. Elle a plusieurs objectifs dont l'identification des menaces et des opportunités à savoir de détecter des éléments susceptibles d'avoir des conséquences néfastes sur les choix commerciaux, technologiques....

Il existe plusieurs types de veille stratégique : la veille technologique, veille concurrentielle, veille commerciale.

### 2.3.2.2. La mesure du Risque de crédit :

Le Risque de crédit aussi appelé risque de défaut est un risque de perte émanant de l'impossibilité de l'emprunteur à honorer ses engagements à l'égard de son prêteur.

Le problème pour la banque est d'évaluer les probabilités individuelles de défaut de paiement car l'emprunteur détient plus d'infos sur sa probabilité d'insolvabilité que la banque. Dès lors, il y a une asymétrie d'informations.

Une démarche empirique est donc suivie généralement par la banque qu'est :

- **Auto sélection de risques :** Il est utilisé généralement dans le domaine de l'assurance. Il s'agit de choisir la meilleure option d'assurance notamment le cas d'un auto-mobil. En assurance, l'assuré qu'est le client a le choix parmi plusieurs contrats offrant des montants

---

<sup>1</sup>LESCA, H. (1994), << veille stratégique pour le management stratégique >>, éditions EMS, Grenoble , P 31.

de franchise. Plus la franchise est élevée, plus la prime d'assurance que l'assuré devra payer sera faible, donc plus la franchise est faible, plus l'assuré paiera moins pour l'assurance. Dans le cas de l'assurance automobile, l'assuré a intérêt à choisir une franchise faible car est confronté au risque d'accident qui est imprévisible. Cette solution permet de mettre sous risque par l'assureur, la franchise (la part qu'un assuré garde à sa charge en cas d'accident) et aussi les risques naturels (soit le vol, accident...)

- **Collatéraux ou garanties de prêts :** La garantie de prêts demeure la solution générale que les banques demandent généralement à ses débiteurs. Ça peut-être soit : Un effet de commerce, la signature d'un engagement, hypothèque ou sous formes de titres financiers.
- **Scoring bancaire :** Cette méthode consiste à classifier les risques en utilisant des informations peu coûteuses à obtenir, mais corrélées avec les vrais risques non observables que représentent les clients potentiels. La même méthode est utilisée par les assureurs qui, par exemple, tarifient l'assurance automobile via différentes variables de classification comme l'âge, le territoire, le type de voiture. On peut démontrer que cette façon de procéder réduit l'antisélection à l'intérieur des classes de risque.

Aussi, les agences de notations font également du Scoring lorsqu'elle accordent des notes ou cotes de crédit aux entreprises et aux gouvernements.

Le risque de défaut comporte trois composantes importantes :<sup>1</sup>

- La probabilité de défaut (1-p) ;
- L'exposition au risque au moment du défaut (Exposure at défaut, EAD)
- La proportion de l'exposition au risque perdue au moment du défaut (LGD, Loss Given Default) ;(1-p) est le taux de recouvrement

**L'Esperance de perte d'un montant de prêt est donc :**

$$(1-p) \text{ EAD} \times \text{LGD}$$

**Source :** Dionne Georges, << Gestion des risques, théories et applications >>. Ed Economica, Paris, 2017, pages 148.

---

<sup>1</sup>Dionne Georges, << Gestion des risques, théories et applications >>. Ed Economica, Paris, 2017, pages 148.

**N.B :** Le risque de défaut fait partie du risque de crédit. Ce dernier explique une partie des écarts de rendements entre les obligations gouvernementales et les obligations ou prêts privés. Il explique également les primes de risque sur les taux d'intérêt des emprunts bancaires.

### ➤ **Les exigences de l'accord Bâle en matière du risque de crédit**

En 1988, le Comité Bâle a mis au point le ratio de solvabilité dit ratio Cooke qui définit les exigences en fonds propres que doivent respecter les banques en fonction des risques pris. Ce ratio fait un apport entre les fonds propres réglementaires et les actifs pondérés d'au moins 8%.

Cependant, la théorie financière moderne stipule que dans le Bâle I, la qualité de l'emprunteur est ignorée. Autrement dit, la principale variable retenue dans le Bâle I demeure le montant du crédit. C'est pourquoi, en 2004, le Comité a remédié au problème en fournissant un ensemble de recommandations qui définit une mesure plus performante du risque de crédit par l'intermédiaire d'un système de notations interne propre à chaque banque (IRB, international Rating based) ainsi que le nouveau ratio de solvabilité, le ratio de MC Donough prenant en compte le risque opérationnel de sorte que fonds propres de la banque > à 8 % des ((risques de crédit 85 %) + (risques de marché 5 %) + (risques opérationnels 10 %).

Les banques peuvent utiliser différents mécanismes d'évaluations. Par exemple, la méthode Standard et les méthodes plus sophistiquées (Méthode IRB) <sup>1</sup>

### ➤ **La méthode IRB**

Cette approche comble ou parfait la méthode Standard en l'aidant à prendre en compte le niveau d'exigences réglementaires en capital, à la probabilité de défaut de l'actif.

L'approche stipule que les banques peuvent établir leurs exigences en fonds propres eu égard de leurs estimations des paramètres du risque. Ces paramètres sont <sup>2</sup>:

#### - **La probabilité de défaut (PD)**

Il s'agit d'une probabilité qu'un débiteur n'honore pas ses engagements. Une contrepartie défaillante

#### - **La perte en cas de défaut (LGD, Loss Given Défaut)**

---

<sup>1</sup> Joanna N. S. Julie Makany, C. G. (2013). L'évaluation du risque de crédit des entreprises : cas de la banque congolaise de l'habitat. *Revue congolaise de gestion*, p 88.

<sup>2</sup>Idem, p 89

## Chapitre II : l'identification et l'évaluation des risques bancaires

Elle exprime le pourcentage de perte ou une somme d'argent que la banque perd lorsque son débiteur fait défaut de paiement.

### - Les facteurs de conversion

Il s'agit du montant prélevé sur le client lors de sa défaillance de paiement.

### 2.3.2.3- La mesure du risque de liquidité :

Ce risque de défaut s'explique par l'impossibilité à un moment donné de faire face à ses échéances de trésorerie. Il existe plusieurs méthodes de mesure du Risque. De ce fait, nous traiterons principalement deux méthodes. Des solutions comme mettre en place des réserves, ou la transformation d'actifs en trésorerie ou tout simplement recourir à besoin de fonds de roulement s'imposent pour maîtriser le risque de liquidité.

### 2.3.2.4- Mesure du Risque opérationnelle

Le risque opérationnel d'une banque est défini comme un risque de pertes résultant d'une inadéquation ou d'une défaillance attribuable aux personnes, aux processus de gestion et de décision., aux systèmes technologiques ainsi qu'à des événements externes.

Pour son évaluation, une procédure souvent rencontrée est de préparer une grille où les sept types de risques sont associés aux huit lignes d'affaires principales d'une banque à savoir :<sup>1</sup>

- Financement des entreprises
- Négociation et vente
- Services bancaires aux particuliers
- Services bancaires aux entreprises commerciales
- Paiements et règlements
- Fonction d'agent
- Courtage de détail
- Gestion d'actifs

**Tableau N°4 - Grille de gestion du risque opérationnel d'une banque**

Ligne d'affaire	Type de risque						
	Fraude interne	Fraude externe	Emploi Sécurité	Clients, produits	Actifs tangible	Exécution processus	Défaillance système
<b>Financement entreprise</b>							

<sup>1</sup> Dionne Georges, << Gestion des risques, théories et applications >>. Ed Economica, Paris, 2017, pages 222.

<b>Négociation, vente</b>							
<b>Particuliers</b>							
<b>Entreprises commerciales</b>							
<b>Règlements</b>							
<b>Agence</b>							
<b>Courtage</b>							
<b>Gestion d'actifs</b>							

**Source :** Dionne Georges, << Gestion des risques, théories et applications >>. Ed Economica, Paris, 2017, pages 222.

### 2.3.2.5- Mesure du Risque de change

Celui-ci consécutif à la variation de cours de devises des titres s'expliquent généralement par les achat et vente effectués en devise dans le cadre de l'activité de l'entreprise.

Ainsi, l'entreprise est appelée à quantifier son exposition totale au risque de change en établissant ses recettes et dépenses devise par devise et ce, au niveau de la facturation des flux prévisionnels. C'est ainsi qu'on obtient une position de change commerciale.

#### ➤ Les produits dérivés

Il s'agit d'un engagement avec comme caractéristique juridique d'un contrat, liant deux personnes. Ils leurs permettent de se couvrir contre le risque de taux d'intérêt, de liquides ou de matière premières. Les produits dérivés sont : les swaps, Les CFD, les calls options, les put options, les autres produits optionnels, les warrants et les turbos.

#### - Le contrat Swap

De l'anglais (To swap) qui signifie échanger. Le Swap est donc un contact d'échanges de flux financiers entre deux entités généralement entre une banque commerciale et des institutions financières. Dans le domaine financier, il s'agit de se couvrir d'un risque de variation de taux relatif à un emprunt ou un placement. Le Swap est un produit dérivé financier.

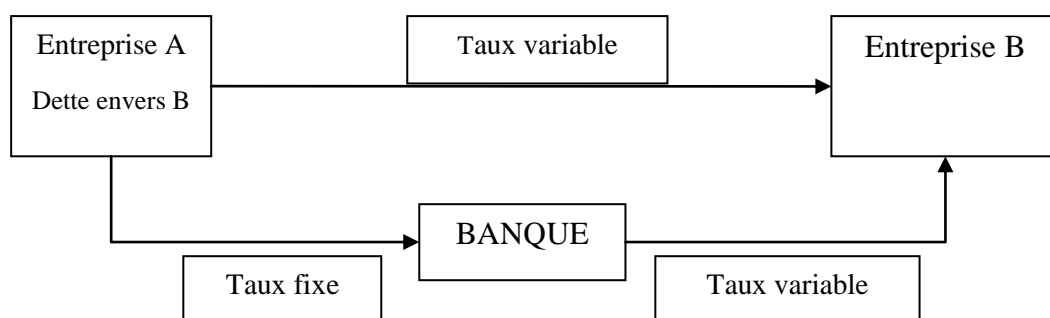
Il existe plusieurs sortes de Swap mais généralement on retient 4 :

- Le swap de taux d'intérêt standard par taux variables contre taux fixes ou IRS (en anglais : Interest rate swap) est un contrat d'échange des intérêts d'un prêt ou dépôt notionnel à taux variable contre des intérêts à taux fixe.

C'est aussi un arrangement entre trois parties ayant avantage à échanger dans le temps. Le market maker, ou intermédiaire, reçoit par exemple, un paiement d'intérêt fixe (taux fixe déterminé à l'avance) d'une première partie et paie un montant basé sur le taux d'intérêt du marché (taux variable) à un tiers. En pratique, un Swap de taux d'intérêt est négocié entre un market maker et deux contreparties. Les demandeurs peuvent être des entreprises ayant emprunté à un taux variable qui anticipent que les taux augmenteront. Elles sont donc prêtes à payer une prime de risque au market maker afin de transférer leur contrat à taux variables contre un taux fixe. Cet arrangement aide les entreprises à gérer un risque de marché pouvant leur occasionner d'importants risques de liquidité si les taux d'intérêt viennent à augmenter promptement.

- Le swap de devises ou E. Dev (cross Currency swap, Currency Interest rate swap ou CIRS), par lequel on échange des taux d'intérêt à moyen ou long terme libellés dans deux devises différentes ;
- Le swap de risque de crédit (ERC, crédit default swap ou CDS), qui échange une protection sur le risque de crédit d'un émetteur d'obligations contre des versements périodiques et réguliers pendant la durée du swap ;
- Le swap sur matière première ou EMP, (en anglais : commodity swap) qui échange un prix fixe, déterminé au moment de la conclusion du contrat, contre un prix variable, en général calculé comme la moyenne d'un indice sur une période future.

**Figure N°4- Contrat Swap de taux d'intérêt standard**



**Source :** Dionne Georges, << Gestion des risques, théories et applications >>. Ed Economica, Paris, 2017, pages 208.

**NB :** L'entreprise A transforme sa dette à taux variable envers B, en dette à taux fixe envers la banque en utilisant un SWAP avec la banque. La banque reçoit le taux fixe de A et paie le taux variable à B. Pour le calcul du capital, elle a une position longue sur le premier et une position sur le second.<sup>1</sup>

### - Les options

Il s'agit d'un contrat entre deux personnes (l'acheteur et le vendeur). Ce contrat a pour caractéristique de conférer à l'acheteur le droit d'acheter ou de vendre le contrat qui prend la forme d'un produit dérivé à un prix, en général, précisé à l'avance (prix d'exercice ou strike en Anglais), ou en une date d'échéance donnée...

Le contrat permet à l'acheteur de se prémunir du risque de défaut particulièrement du taux d'intérêt ou de change aussi de transformer le produit en monnaie dans un marché financier ou lors d'un marché gré à gré.

### - Les Warrants

- Les warrants, Quant à eux, sont des produits dérivés de type optionnel qui donnent le droit d'acheter ou de vendre un actif financier (devises, indices, taux, actions, ...) dans des conditions de prix et de durée définies à l'avance.

Ainsi l'acheteur du warrant dispose d'un droit sur le support. Il peut donc décider d'exercer son droit en achetant (call warrant) ou bien en vendant (put warrant) le support au prix d'exercice, jusqu'à l'échéance. Ce droit est donc obtenu moyennant le prix du warrant. Un warrant est un produit négociable : l'acheteur de warrant peut s'en séparer à tout moment en le revendant. Ils sont créés par un établissement financier qui en assure la diffusion et la cotation. Les principaux émetteurs de warrants sont Citibank, la Société Générale, Commerzbank et BNP-Paribas.

### -Les futures

C'est un instrument financier, un contrat à terme qui permet d'anticiper la variation du prix d'un sous-jacent. Il s'agit d'un engagement pris entre deux personnes pour s'acheter ou vendre des actifs à une échéance et un prix fixé d'avance.

Il est important car permet de se couvrir contre les risques du marché mais constitue aussi un contrat standardisé nécessitant pour la plupart des cas.

---

<sup>1</sup>Dionne Georges, << Gestion des risques, théories et applications >>. Ed Economica, Paris, 2017, page 208

### 2.3.2.6- Utilisation des données et de la technologie dans l'évaluation des risques

#### - L'analyse des données volumineuses (Big Data Analytics)

L'analyse des données volumineuses (big data Analytics) joue un rôle essentiel dans l'évaluation des risques bancaires. Les banques utilisent des données massives pour évaluer la solvabilité des emprunteurs de manière plus précise. Cela inclut l'analyse des antécédents de crédit, des transactions financières, des données de comportement en ligne et d'autres information pertinente pour déterminer le risque de non-conformité. Il est utilisé par les banques pour évaluer les impacts potentiels en cas de crises financières, de récession ou d'autres évènements économiques majeurs.

Dans l'ensemble l'utilisation judicieuse des données et de la technologie permet aux banques de mieux comprendre, de quantifier et de gérer les risques, ce qui contribue à la stabilité du système financier.

#### - L'intelligence artificielle (IA)

Il joue un rôle significatif dans l'évaluation des risques au sein des banques, en améliorant la précision, la rapidité et l'efficacité des processus de gestion des risques.

Il évalue en analysant une vaste gamme de données, y compris les antécédents financiers, les comportements en ligne, et même les données non traditionnelles telles que les médias sociaux. Cela permet une évaluation plus précise du risque de crédit.

#### - Gestion des portefeuilles

Les données sont utilisées pour gérer les portefeuilles de manière plus efficace. Les banques peuvent utiliser des modèles prédictifs pour évaluer la performance d'actifs financiers et diversifier les investissements afin de réduire les risques.

### 2.4- Le processus de traitement des risques

Le processus de traitement des risques est un processus continu et itératif. Les risques évoluent avec le temps, et il est essentiel de réévaluer régulièrement l'environnement des risques, d'ajuster les mesures de contrôle en conséquence et de s'adapter aux changements réglementaires et aux évolutions du marché.

Le COSO II classe les stratégies de traitement des risques en quatre grandes catégories : l'acceptation ; l'évitement ; le transfert/partage ; la réduction. Si cette classification est aujourd'hui partagée par de nombreux acteurs, elle est loin d'être unique.

### 2.4.1- La classification du COSO<sup>1</sup>

- **Acceptation**

D'après le COSO, l'acceptation consiste à ne prendre aucune mesure susceptible de modifier la probabilité d'occurrence d'un risque et son impact. Cette présentation est légèrement trompeuse dans la mesure où le lecteur pourrait croire qu'il est urgent de ne rien faire. À cette définition proposée par le COSO, nous préférons tout au long de ce chapitre la définition retenue par E. Banks, plus financière, qui retient que la stratégie d'acceptation (rétention) consiste à conserver une certaine exposition au risque, celle-ci pouvant être financée, en cas de survenance de l'événement, par la trésorerie courante de l'entreprise. Il en est ainsi par exemple des créances clients non recouvertes, qui ont fait l'objet d'une dépréciation avant d'être enregistrées en perte.

- **L'évitement**

Il s'agit ici de renoncer totalement à s'exposer à un ou plusieurs risques spécifiques. Comme l'affirme le COSO, cette stratégie implique en général « qu'aucune des réponses possibles identifiées n'a permis de réduire l'impact et/ou la probabilité d'occurrence à des niveaux acceptables ». C'est le cas, par exemple, d'une société qui renoncerait à se lancer sur un nouveau marché géographique, ou bien sur un nouveau segment, parce qu'elle considérerait qu'elle ne dispose pas des compétences et/ou ressources financières adéquates pour mener à bien de tels projets. Lorsqu'un particulier décide de ne pas voyager dans une zone touchée par le paludisme, il applique également une stratégie qualifiée d'évitement.

- **Le transfert ou le partage**

Il s'agit sans doute de l'une des stratégies les plus courantes, notamment d'un point de vue historique, dans la mesure où elle recouvre entre autres les dispositifs d'assurance ainsi que les instruments financiers de couverture. Ici, le risque est pour tout ou partie transféré à un tiers, via un contrat ou bien un dispositif de marché, qui accepte d'en supporter la charge en contrepartie d'une rémunération (qui peut prendre la forme d'une prime d'assurance, d'une commission ou d'un spread de taux). C'est également sans doute la technique la plus connue du grand public, tant elle est appliquée au quotidien.

- **La réduction**

Mettre en œuvre une stratégie de réduction des risques consistent à prendre toute mesure susceptible d'avoir un impact sur la probabilité et/ou l'impact d'un risque. Les activités de

---

<sup>1</sup> Abderraouf Yaich. << le cadre de management des risques de l'entreprise (COSO 2) >>. Page 68

contrôle interne rentrent dans cette catégorie. Ainsi, lorsqu'une entreprise décide d'interdire de fumer dans ses entrepôts (prévention), d'installer des dispositifs de détection des fumées (détection) et/ou de lutte contre les incendies (par exemple, des sprinklers, actions correctrices), elle met en œuvre une stratégie de réduction des risques.

### 2.4.2- D'autres modèles de classification

Il existe d'autres classifications que celle proposée par le COSO. Nous avons décidé de présenter la classification la plus couramment utilisée dans le monde financier. Elle distingue :

- Le contrôle des pertes : La définition est la même que celle adoptée par le COSO. Il consiste à mettre en place des mesures préventives pour réduire les risques et les pertes associées à ces risques.
- Le financement des pertes : Il fait référence aux stratégies et aux mécanismes utilisés par les organisations pour couvrir les coûts associés aux pertes et aux dommages qui peuvent survenir en cas d'évènement indésirables tels que les accidents, des sinistres, des catastrophes naturelles, etc. Il existe plusieurs méthodes de financement des pertes comme (l'auto-assurance, l'assurance traditionnelle, la réassurance, la captive d'assurance, etc.) ;
- La réduction des pertes : Ce terme recouvre l'évitement tel que défini par le COSO, ainsi que les stratégies de diversification du risque (via une stratégie de pooling ou de gestion de portefeuille).

### Conclusion

L'étude épistémologique des risques a fait ressortir plusieurs outils et moyens d'évaluer les risques qui, d'abord identifiés, s'avèrent être très complexes et variés.

Ce faisant, une qualification de taille est très requise et un professionnalisme hors pair est indispensable pour une meilleure qualification et quantification des risques notamment dans le cadre de l'étude du risque de marché qui demande des calculs statistiques et une connaissance approfondie en mathématique.

Dans beaucoup des cas, des manuels de procédures et des checklists sont prépondérants car, répondant à la question quoi faire, pour que tout le corps social de l'entreprise puisse s'imprégner des règles d'art d'un bon contrôle, une bonne évaluation des risques pour une maîtrise totale de ces derniers.

Une bonne structure fonctionnelle particulièrement la structure organisationnelle et une bonne gouvernance d'entreprise sont autant des enjeux pour un bon dispositif de contrôle interne, par conséquent une bonne maîtrise des risques tout en délimitant le pouvoir et l'influence de tous.

En outre, une bonne évaluation des risques équivaut à un bon dispositif de contrôle interne et une bonne maîtrise des outils et moyens afférentes.

## **CHAPITRE III : ETUDE DE CAS AU SEIN DE LA CNEP- BANQUE (AGENCE RÉGIONALE DE TIZI – OUZOU)**

### **Introduction**

Depuis le début des années 90, le paysage bancaire algérien est marqué par une mutation rendue possible par l'application de la loi 90-10 du 14 avril 1990 sur la monnaie et le crédit.

Cette loi marquait un tournant car elle annonçait la fin de l'économie dirigée et l'entame du processus de transition vers l'économie de marché. Les banques privées ont été alors autorisées à s'installer sur le marché algérien, à côté des banques nationales déjà existantes.

Parmi ces banques il y a la Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance plus communément appelé la CNEP. Ce chapitre nous permettra de voir plus en détail son historique, son évolution, son organisation ainsi que ses missions.

Ensuite nous verrons comment les dispositifs du contrôle interne sont mis en place au sein de la CNEP ainsi que ses méthodes de gestion des risques auxquels elle est confrontée.

### **Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil**

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

#### **1.1 Historique et création de la CNEP-Banque**

La Caisse Nationale d'Épargne et de prévoyance, par abréviation « CNEP », est une institution financière créée par la loi N°64-227 du 10 Aout 1964, succédant à l'ancienne institution française qui est la caisse de solidarité des départements et commune d'Algérie (CSDCA). Sa mission principale est la mobilisation et la collecte de l'épargne, la première agence a été ouverte officiellement le premier mars 1967 à Tlemcen. Cependant, le livret d'épargne était commercialisé depuis une année à travers le réseau poste et timbre. A partir du 27 juillet 1997, la CNEP est transformée en société par action (SPA) avec un capital social de quatorze milliards de dinars algériens et son siège social se trouve à la capitale « Alger ». Elle demeure encore une institution financière spécialisée dans le financement de l'immobilier, son agrément en tant que banque lui a permis de développer progressivement ses activités bancaires, en particulier, le financement de l'acquisition de biens durables.

## Chapitre III : Etude de cas au sein de la CNEP-banque (agence régionale de Tizi Ouzou)

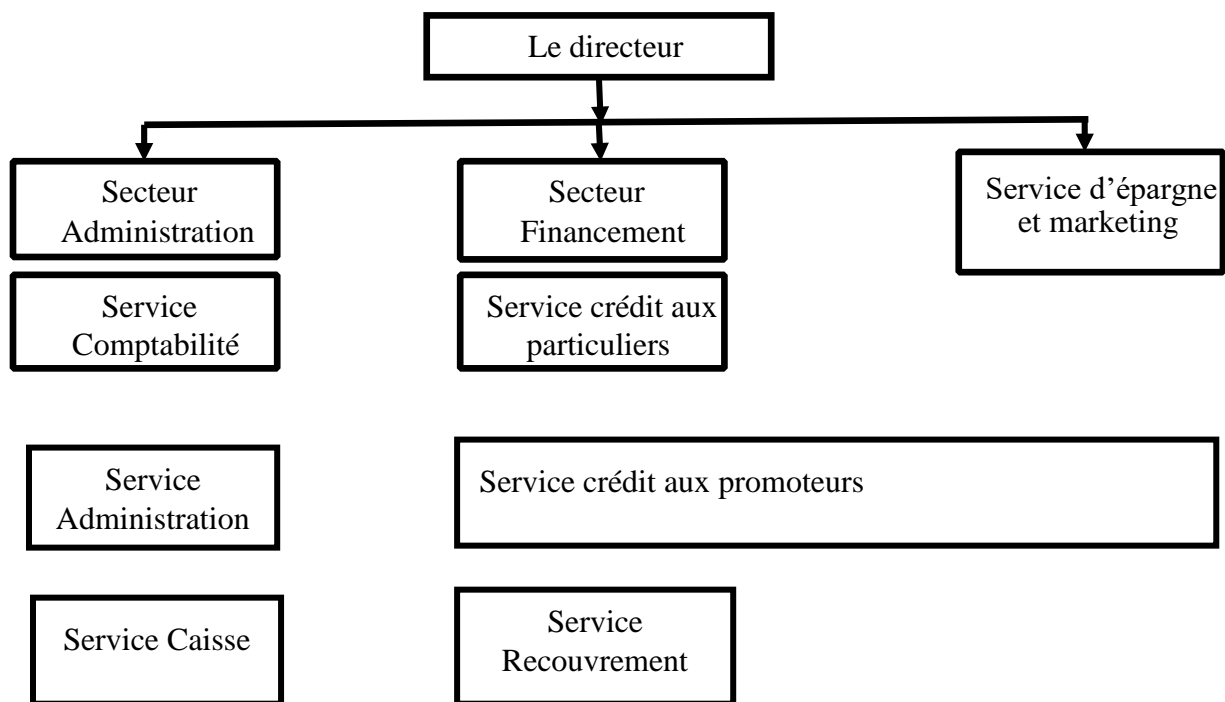
### 1.2 Organisation et structure interne de la CNEP-Banque

#### 1.2.1 Organisation

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

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

Figure N°5 - Organigramme de l'agence principale et du point de vente A.

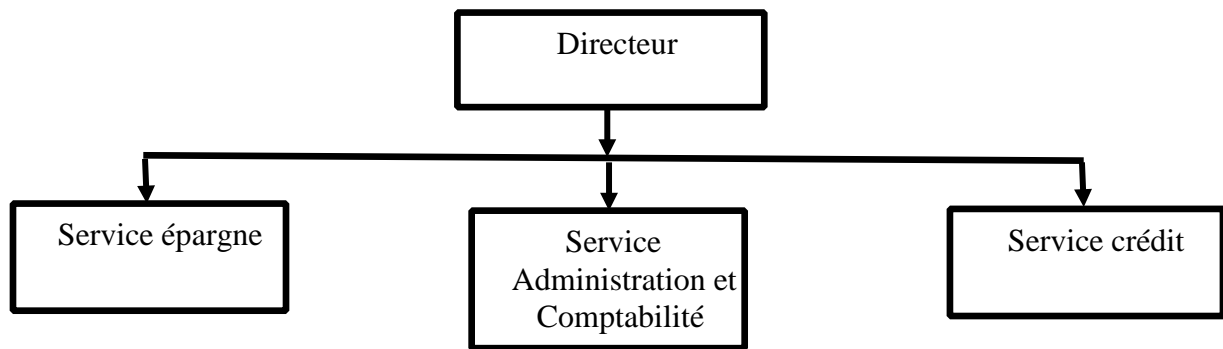


Source : Document interne de la CNEP-Banque

- L'agence point de vente B : Guichet de collecte, guichet de collecte individuel et de recouvrement.

## Chapitre III : Etude de cas au sein de la CNEP-banque (agence régionale de Tizi Ouzou)

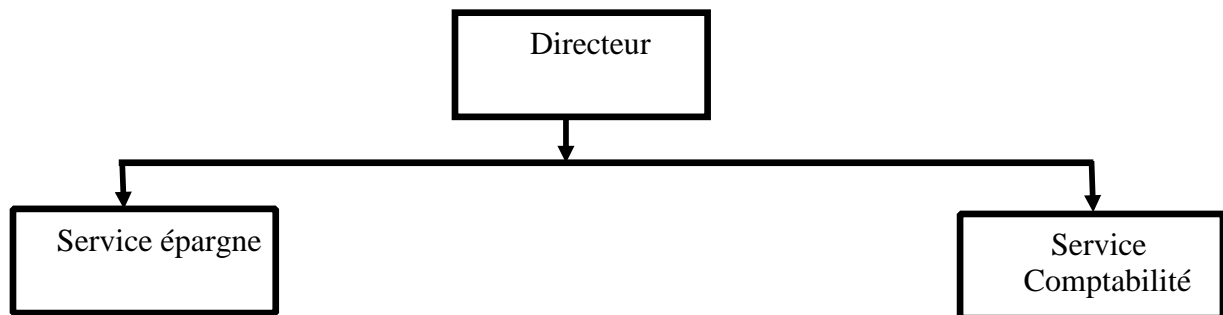
Figure N°6 - Organigramme agence de vente B.



Source : Document interne de la CNEP-Banque

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

Figure N°7 : Organigramme agence de vente C.



Source : Document interne de la CNEP-Banque.

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

### 1.2.2- Filiale et participations

La CNEP-Banque possède sa filiale à 100% de promotion immobilière (CNEP-IMMO) qui représente 30% du marché promotionnel national. En outre, la banque a instauré un suivi particulier de sa filiale CNEP-IMMO pour lui assurer un plan de charge suffisant et fiable. Elle possède aussi 20% de la société saoudienne « Arabe Leasing corporation » et 35% d'UEG /PARATOON (projet ficelé) crée par des investisseurs allemands et émiratis. Elle a notamment 40% de la société BAG qui est en voie de finalisation (projet autrichien).

## Chapitre III : Etude de cas au sein de la CNEP-banque (agence régionale de Tizi Ouzou)

### 1.3 La mission de la CNEP-Banque

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

#### 1.3.1. La collecte de l'épargne

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

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

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

##### - **Le livret d'épargne populaire (LEP)**

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

##### - **Les ressources à vue**

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

##### - **Les produits d'épargne à terme**

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

#### 1.3.2- La distribution des crédits

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

##### 1.3.2.1- **Les crédits aux particuliers**

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

##### 1.3.2.2- **Le crédit hypothécaire**

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

En effet, on distingue deux types de ces crédits :

- Les crédits hypothécaires habitat concernent principalement :
  - Aménagement ou extension d'une habitation ;
  - Achat d'un logement social participatif (LSP) ;

## Chapitre III : Etude de cas au sein de la CNEP-banque (agence régionale de Tizi Ouzou)

- Achat d'un logement par formule vente sur plan (VSP) ;
- Achat d'un logement auprès d'un particulier ;
- Achat d'un terrain à bâtir.
  - Cependant, les crédits hypothécaires hors habitat concernent l'achat ou construction ou aménagement de locaux à usage commerciale ou professionnel auprès d'un promoteur.

### 1.3.2.3- Les crédits d'équipements domestiques

Ces crédits sont :

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

### 1.3.2.4- Les crédits aux entreprises

Les consommations de construction de logement réalisé par les promoteurs immobiliers publics ou privés sont financées au taux de 6,5% par an. Les crédits proposés aux promoteurs ont pour but le financement :

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

## Chapitre III : Etude de cas au sein de la CNEP-banque (agence régionale de Tizi Ouzou)

### 1.4- Présentation de la direction régionale

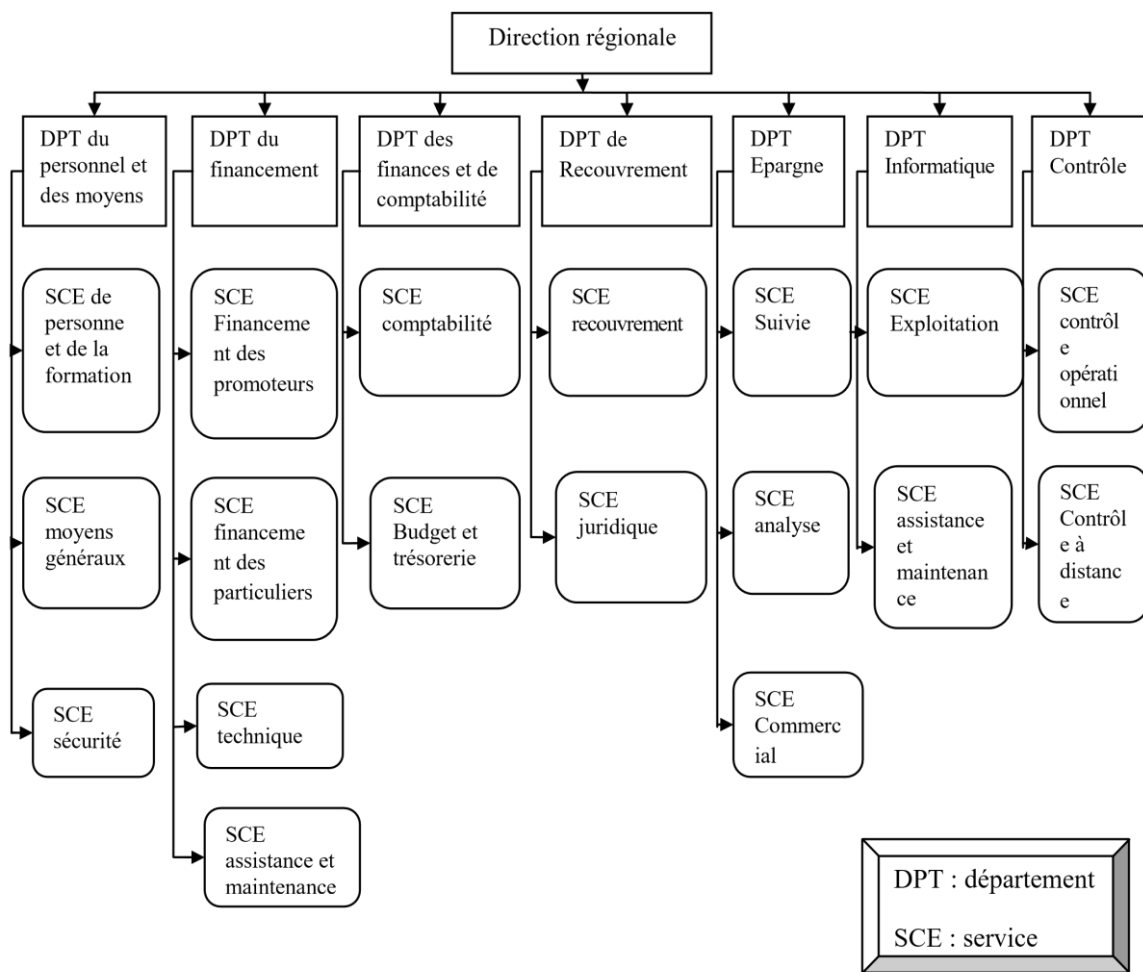
#### 1.4.1- Création

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

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

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

**Figure N°8-** Organigramme de la direction régionale de Tizi Ouzou



Source : Document interne à la CNEP-Banque.

### 1.5- Présentation du département contrôle

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

## **Chapitre III : Etude de cas au sein de la CNEP-banque (agence régionale de Tizi Ouzou)**

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

### **1.5.1- les missions principales du département contrôle**

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

### **1.5.2- Le champ d'intervention du Département Contrôle**

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

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

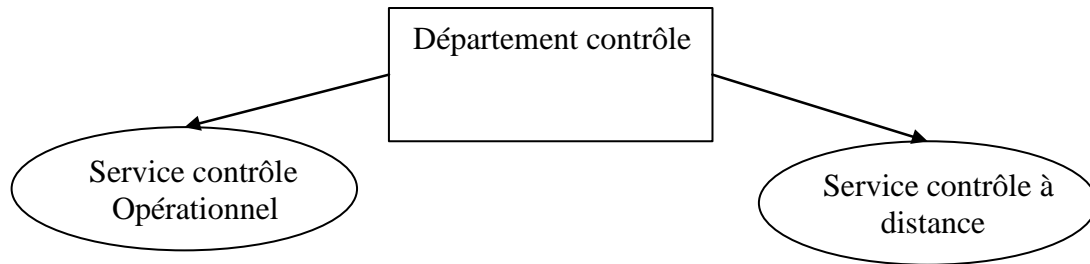
### **1.5.3- Organisation du département du contrôle**

Le département contrôle est structuré en deux services :

- Service contrôle opérationnel.
- Service contrôle à distance.

**Figure N°9** - organigramme du département contrôle

## Chapitre III : Etude de cas au sein de la CNEP-banque (agence régionale de Tizi Ouzou)



**Source :** Document interne à la CNEP Banque.

### 1.5.3.1- Service contrôle opérationnel

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

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

### 1.5.3.2- Service contrôle à distance

A pour missions principales :

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

## **Chapitre III : Etude de cas au sein de la CNEP-banque (agence régionale de Tizi Ouzou)**

### **1.5.4- Typologie des activités de contrôle au sein de la CNEP-Banque**

Selon qu'il s'agisse de contrôles orientés vers la prévention ou vers la détection, on peut distinguer quatre types d'activités de contrôle. Ces activités de contrôle doivent être régulièrement effectués à tous les niveaux de l'organisation. On distingue :

#### **1.5.4.1- l'autocontrôle**

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 restitués (supports et Reporting).

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

#### **1.5.4.2- 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.

#### **1.5.4.3- le contrôle hiérarchique**

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

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

Le contrôle hiérarchique relève des prérogatives des responsables de compartiments qui sont tenus d'exercer de manière permanente le contrôle sur les activités dont ils ont la charge.

#### **1.5.4.4- le contrôle de 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 survenance des risques de toutes natures associés aux opérations.

## Chapitre III : Etude de cas au sein de la CNEP-banque (agence régionale de Tizi Ouzou)

Le contrôle de premier niveau relève des prérogatives du directeur d'agence et des responsables de compartiments.

### 1.5.4.5- Le contrôle permanent

En tant qu'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 celles-ci et la restitution comptable).

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

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

Le contrôle s'effectue comme suit :

#### ❖ Le contrôle à priori des informations

Le contrôle des opérations a pour but de s'assurer que celles-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 >> est basée sur le principe que l'opération saisie n'est effective qu'après sa validation. La personne habilitée à pour valider l'opération, ne doit le faire qu'après vérification et contrôle d'usage.

#### ❖ Le contrôle à posteriori

Il s'exerce soit 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 toute saisie par rapport aux documents de base ;
- La réalité la conformité et la régularité des opérations.

## Chapitre III : Etude de cas au sein de la CNEP-banque (agence régionale de Tizi Ouzou)

### • L'organisation du contrôle permanent au niveau des agences

Les responsables des différents compartiments ainsi que le directeur d'agence ont pour missions principales, au titre de la fonction contrôle, ce qui suit :

- Contrôle à priori des opérations à risque ;
- Contrôle à postériori des activités ;
- Exploitation et conservation des rapports des structures de contrôle et suivi de la prise en charge des insuffisances ;
- Etablissement et transmission des reportings de contrôle aux structures concernées ;
- Constitution et conservation des dossiers de contrôle permanent ;
- Contrôle et suivi de la justification des anomalies relevées par les organes de contrôle.

Le contrôle permanent relève de la responsabilité de tout le personnel de l'agence. Cette responsabilité est double :

- D'une part, tous les employés jouent un rôle dans la réalisation des contrôles, ils peuvent avoir à produire des informations utilisées dans le système de contrôle interne ou entreprendre des actions pour assurer le contrôle. Le soin apporté à ces activités a une incidence directe sur l'efficacité du système de contrôle interne et sur la responsabilité des intervenants dans le processus de traitement et contrôle des opérations.
- D'autre part, tout le personnel est tenu de communiquer à leurs supérieurs hiérarchiques tous problèmes constatés au niveau des opérations, toute violation de procédures ainsi que toute action illégale. Dans le cas contraire la responsabilité des intervenants demeurera engagée.

### • L'organisation du contrôle permanent au niveau des directions réseaux

Il existe deux types d'activités de contrôle, présentés ci-après qui devront être couramment effectués par le personnel à tous les niveaux de l'organisation du réseau :

- **Le contrôle fonctionnel** : Ce contrôle a pour objectifs de vérifier la qualité de l'information ainsi que la mise en œuvre des procédures régissant les activités afin de

### Chapitre III : Etude de cas au sein de la CNEP-banque (agence régionale de Tizi Ouzou)

surveiller les risques liés aux opérations, d'une part, et de veiller à la réalisation des objectifs fixés par la direction générale, d'autre part.

- **Contrôle du 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 fonctionnel relève des prérogatives des différents départements et constitue l'une des missions essentielles que chaque employé est tenu d'assurer à l'occasion de l'exploitation, analyse et contrôle des reportings émanant des agences.

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.

Le contrôle permanent relève de la responsabilité de tout personnel des départements :

- D'une part, tous les employés jouent un rôle dans la réalisation des contrôles, ils peuvent avoir à produire des informations utilisées dans le système de contrôle interne ou à entreprendre des actions pour assurer le contrôle ;
- D'autre part, tous les employés sont tenus de communiquer à leurs supérieurs hiérarchiques tous les problèmes constatés au niveau des opérations, ou toute violation des procédures. Dans le cas contraire, la responsabilité des intervenants demeurera engagée.

Les objectifs recherchés en matière de contrôle interne sont :

- Le respect des dispositions réglementaires ;
- Le respect des règles de gestions fixées par la direction générale ;
- La sécurité des opérations ;
- La disponibilité d'une information fiable, pertinente et rapide ;
- L'efficacité et la qualité des services.

## Chapitre III : Etude de cas au sein de la CNEP-banque (agence régionale de Tizi Ouzou)

### Section 2 : Procédures d'évaluation des risques au sein de la CNEP (Agence régionale de Tizi Ouzou)

Cette section est basée sur le cas pratique que nous avons eu à mener au sein de la CNEP Banque au niveau de l'agence régionale de Tizi Ouzou. Nous allons étudier la manière dont le contrôle interne est mené dans le but d'évaluer les risques identifiés au sein de l'organisation.

#### 2.1- la phase d'identification des risques

Dans un premier temps, nous avons utilisé une approche bien connue, il s'agit du questionnaire du contrôle interne (QCI), qui est une méthode qualitative et qui nous sera nécessaire lors de la cartographie des risques.

Le questionnaire du contrôle interne est un moyen efficace pour identifier les risques au sein de l'entité à travers des questions qui nous avons adressé dans les différents services du département contrôle interne.

Dans un premier temps, nous avons élaborer un QCI adresser à l'ensemble du département contrôle interne, puis ensuite nous en avons élaboré un second pour le responsable du département.

Tableau N°5 – Le QCI

Questions	OUI	NON	Observation
<b>Objectifs</b>			
Existe-t-il une structure qui fixe les objectifs ?		X	
Le suivi des risques sont-ils correctement effectués ?	X		
Les éléments constitutif des dossiers sont-t-ils clairement définis ?	X		
<b>Moyens humains et matériels</b>			
Est-ce que les conditions de travail dans les services sont bonnes ?	X		
Les moyens humains et matériels affectés au réseau permettent-ils d'accomplir les tâches qui leurs sont assignées ?		X	

### Chapitre III : Etude de cas au sein de la CNEP-banque (agence régionale de Tizi Ouzou)

Les contrôleurs internes au sein de la Cnep sont-ils confrontés à des difficultés ?	X		
Les moyens matériels et logistiques mis à votre disposition vous permettent ils l'accomplissement de vos missions ?	X		
<b>Organisation</b>			
Existe-t-il des faiblesses apparentes au niveau de la structure organisationnelle de la Cnep ?	X		
Le processus métier contribue-t-il efficacement à la satisfaction de l'objectif organisationnel ?	X		
La division verticale et horizontale des tâches est-elle palpable ?	X		
Existe-t-il une cellule d'audit qui contrôle les différents dossiers de crédit ?		X	
L'entreprise adopte-t-elle une stratégie organisationnelle ?		X	
<b>Procédure</b>			
Existe-t-il un manuel de procédure au sein de la Cnep ?	X		
Si oui, est-il réactualisé régulièrement ?		X	
Répond t-il aux attentes organisationnelles ?	X		
Traite-il les risques que sont confrontées la Cnep ?	X		
Est-il accessible a tout le corps social de la Cnep ?		X	

### Chapitre III : Etude de cas au sein de la CNEP-banque (agence régionale de Tizi Ouzou)

<b>Information et communication</b>			
Existe-t-il au sein de la Cnep une cellule dédiée à la communication ?		X	
Le système d'information répond -il aux besoins organisationnels ?		X	

**Source :** Elaboré pour nous même

**Tableau N°6-** QCI adresser uniquement au responsable du département contrôle interne

Questionnaires	Observations
Quels sont les risques majeurs auxquels la Cnep est confronté ?	La CNEP est confrontée à plusieurs risques majeurs notamment les risques de crédit, opérationnels, de marché, etc.
Quelle est la méthode d'identification et d'évaluation de ces différents risques au sein de la CNEP ?	La mise en œuvre des compétences adéquats pour concurrencer les autres banques de la place
Quelles sont les difficultés auxquelles sont confrontés les contrôleurs internes au sein de la CNEP ?	Le contrôleur est confronté à un manque d'information à temps
Quel fut le plus grand incident auquel la CNEP a été durant ces dernières décennies	L'incident majeur auquel la CNEP a rencontrée durant la dernière décennie est d'avoir eu un holdup au niveau de l'agence
Quelles furent les alternatives pour remédier à ces incidents ?	Le recrutement des agents de sécurité et de leurs donner des moyens de surveillance
Comment s'effectue le contrôle périodique de la CNEP ?	Il s'effectue à travers les documents de base

## Chapitre III : Etude de cas au sein de la CNEP-banque (agence régionale de Tizi Ouzou)

Comment le plan de redressement aux structures contrôlées est élaboré et transmises ?	Selon la procédure propre à la banque
Comment s'effectue le contrôle à distance structure d'exploitation des réseaux	A travers un réseau informatique adéquat
Quel est le système d'exploitation ou le logiciel de travail ?	La Cnep banque utilise le Windows 10
Est-ce que la CNEP adopte une politique de souscription d'action pour faire face aux éventuelles cessations de paiement ou des problèmes de liquidité ?	L'agence n'utilise pas une politique de souscription d'action puisque c'est une entreprise Etatique

**Source :** Elaborer par nos soins à travers les informations recueillies à la CNEP.

- Analyses des risques

**Tableau N°7-** Analyses des risques

Failles recensé	Les risques afférents
Non existence d'une structure qui fixe les objectifs	Risque stratégique
Les moyens humains et matériels affectés au réseau ne permettent pas de réaliser les tâches qui leurs incombent	Risque opérationnel
Non existence d'une cellule d'audit qui contrôle les dossiers de crédit	Risque opérationnel
Manque de structure organisationnel	Risque stratégique
Non réactualisation régulière du manuel de procédure	Risque de non-conformité (Risque opérationnel)
Non accessibilité du manuel de procédure a tout le corps social	Risque de communication
Non existence d'une cellule dédiée à la communication	Risque de communication

## Chapitre III : Etude de cas au sein de la CNEP-banque (agence régionale de Tizi Ouzou)

Le système d'information ne répond pas aux besoins organisationnels	Risque stratégique
L'absence d'une politique de souscription d'actions	Risque de liquidité (Risque de Marché)

### 2.2- La phase d'évaluation

Après avoir identifié et recensé les risques, nous allons procéder à leurs évaluations. Dans cette phase, nous utiliserons la matrice d'appréciation pour déterminer le niveau de criticité de chaque risque à travers leur niveau de fréquence et leur impact.

**Tableau N°8-** La matrice d'appréciation

Tâches	Risque	Fréquence	Gravité	Criticité
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Non existence d'une structure qui fixe les objectifs ;</li> <li>- Manque de structure organisationnel ;</li> <li>- Le système informatique ne répond pas aux besoins organisationnels</li> </ul>	Risque stratégique (Risque considérable)	2	2	4
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les moyens humains et matériels affectés au réseau ne permettent pas de réaliser les tâches qui leurs incombent ;</li> <li>- Non existence d'une cellule d'audit qui contrôle les dossiers de crédit ;</li> <li>- Non réactualisation régulière du manuel de procédure</li> </ul>	Risque opérationnel (Risque considérable)	2	2	4
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Non accessibilité du manuel de procédure a tout le corps social ;</li> <li>- Non existence d'une cellule dédiée à la communication</li> </ul>	Risque de communication (Risque moins dangereux)	1	3	3
<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'absence d'une politique de souscription d'actions</li> </ul>	Risque de marché (Risque moins dangereux)	1	3	3

**Source :** Elaborer par nous-mêmes.

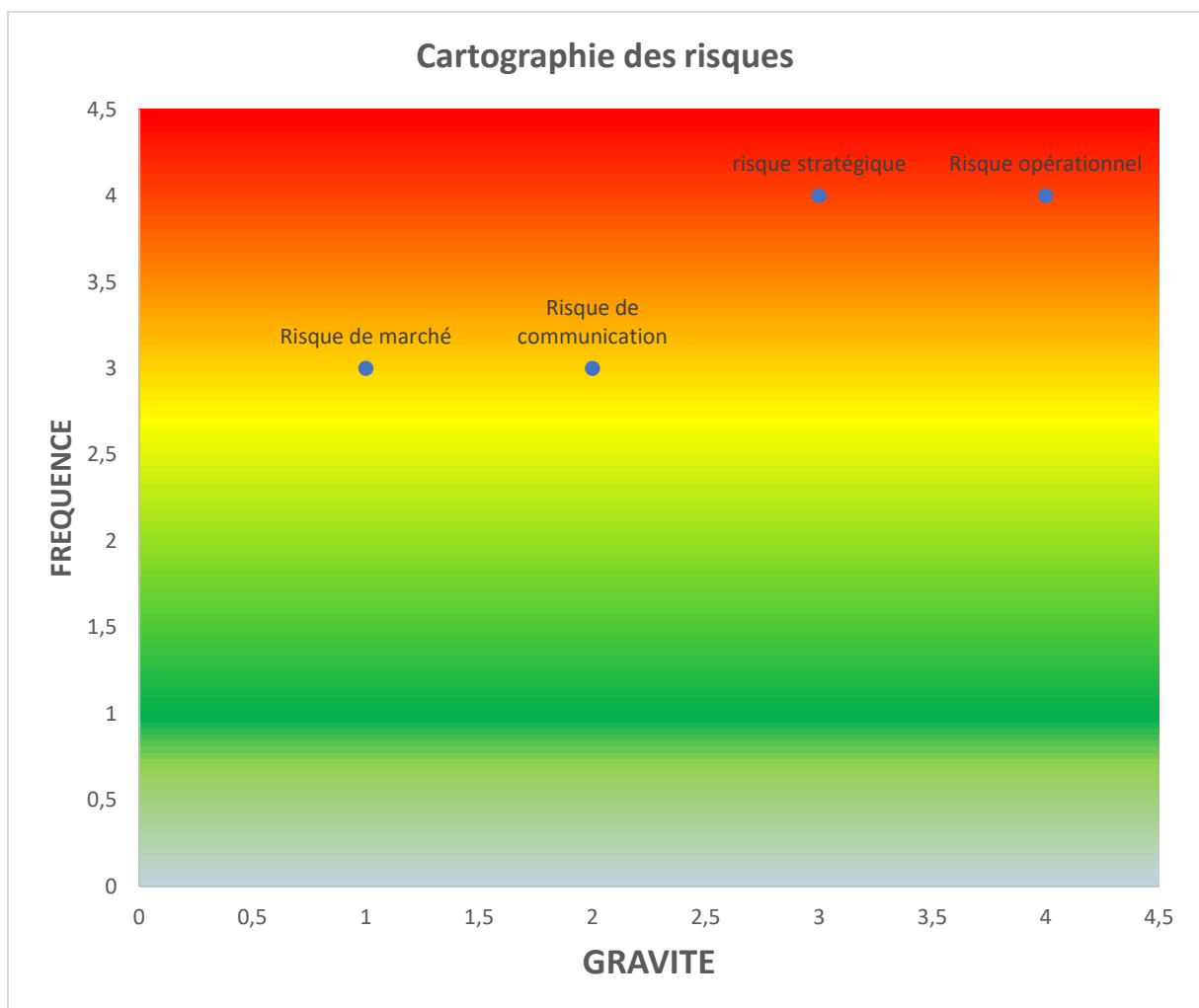
**Commentaires :**

## Chapitre III : Etude de cas au sein de la CNEP-banque (agence régionale de Tizi Ouzou)

- Les Risques considérables de criticité (4) ont une gravité moyenne et une fréquence moyenne mais à long terme peut porter de préjudices lourdes dans le processus de pilotage ; Ils deviendront donc des risques dangereux très nuisible pour l'entité.
- Les risques moins dangereux de criticité (3), ont une gravité forte et une fréquence faible mais à long terme deviennent très dangereux.

### 2.3- La cartographie des risques

Figure N°10- La cartographie des risques



Source : Elaborer par nous même

### Recommandations

L'enquête et l'observation diligente menée sur la structure organisationnelle et au niveau du département contrôle interne nous a permis de recenser 4 grands risques majeures à savoir : Le risque de communication, le risque stratégique, le risque de Marché et le risque opérationnel.

### Chapitre III : Etude de cas au sein de la CNEP-banque (agence régionale de Tizi Ouzou)

- Le risque de communication : Le traitement de ce risque suppose que la CNEP se dote d'un organe dédié à la communication qui aura pour prérogative d'assurer une communication efficace et efficiente, également d'assurer l'exhaustivité, la précision, la rapidité de l'information. En outre, une cellule qui assure le processus sport.
  - **Le risque stratégique** : La Cnep doit se doter d'une structure qui fixe les objectifs et ce, afin d'apporter des mesures correctives sur la stratégie bancaire. Aussi, le système informatique pour répondre aux besoins organisationnels doit être sophistiqué et nécessite un entretien périodique par une personne qualifiée soit à l'interne ou externe de l'entreprise.
  - **Le risque opérationnel** : Pour maîtriser ce risque, l'entreprise a intérêt de doter le département Ressources humaines des moyens nécessaires notamment l'accroissement de leur budget afin de renforcer le capital humain pour répondre aux besoins organisationnels via des formations et des facteurs psychosociologiques particulièrement des promotions ou des règles de déontologie.
  - **Le risque de Marche** : Le traitement de ce risque revêt un caractère plus pesant car nécessitant le choix juridique de l'entreprise. La perspective d'une politique de souscription d'actions permet à l'entreprise d'accroître ses fonds propres, par conséquent de se couvrir contre ces actifs pondérés de risque eu égard aux accords Bâle.
- Dans un second temps, nous avons eu recours à un rapport d'audit qui nous a aidés à recenser certains risques non identifiés par notre questionnaire du contrôle interne.

**Tableau N°9-** Tableau des risques

Risque	Gravité	Fréquence	Criticité
Gel de fonds	3	2	6
Risque de liquidité	2	2	4
Risque de non recouvrement	2	3	6

## Chapitre III : Etude de cas au sein de la CNEP-banque (agence régionale de Tizi Ouzou)

Erreur de comptabilisation	3	2	6
Panne de l'application dealing	1	2	2
Erreur de renseignement de l'ordre de virement	1	3	3

**Source :** élaborer par nos grâce au documentation interne de la CNEP.

**Tableau N°10-** Echelle d'évaluation de la fréquence

Qualification	Criticité
Faible	2
Moyen	3
Fort	4
Très fort	6

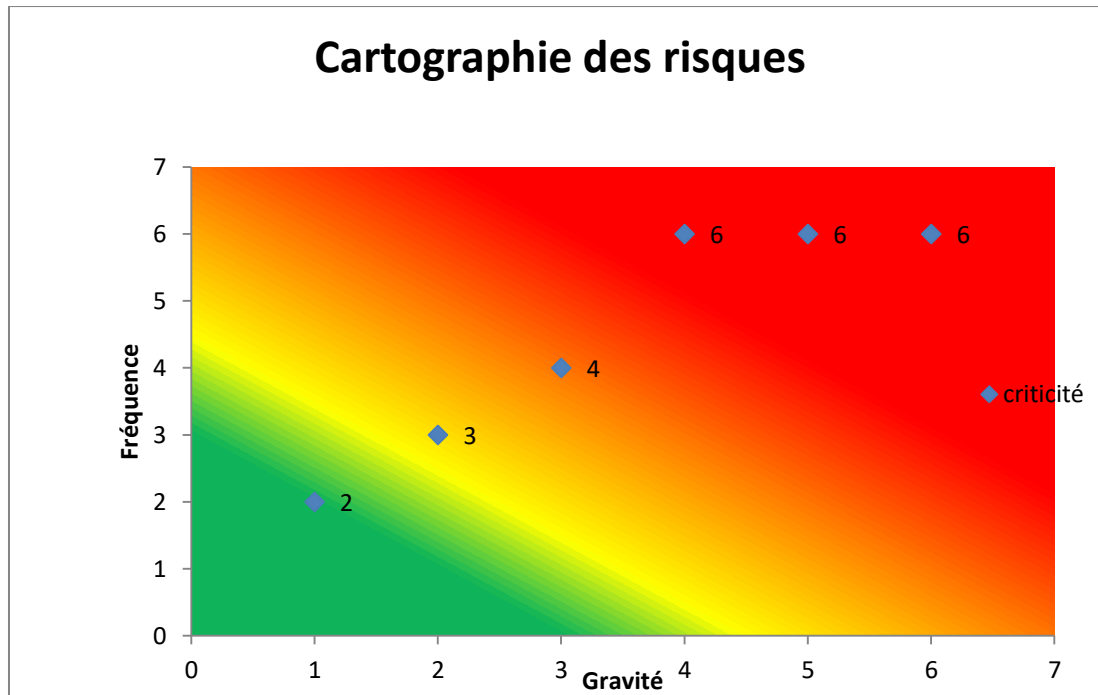
**Source :** Elaborer par nous même

**Tableau N°11-** Echelle d'évaluation de l'impact

Impact	Criticité
Notable	2
Significative	3
Grave	4
Critique	6

**Source :** Elaborer par nous même

**Figure N°11** - Cartographie des risques



**Source :** élaborer par nous même

**Recommandations :**

Sur le rapport d'un audit légale fourni par le département contrôle interne, nous avons pu évaluer le risque opérationnel englobant les erreurs et une panne dealing ; le risque de liquidité et enfin, le risque de non recouvrement.

- **Le risque opérationnel :** Pour éviter les erreurs de gré ou par négligence, l'entreprise doit procéder au renforcement de son dispositif du contrôle interne via des contrôles hiérarchiques ne serait-ce que périodique mais aussi, un contrôle de validation de toutes les activités doit s'opérer aux plus deux jours après l'opération. Aussi, le renforcement ou l'utilisation des logiciels de pointe sont indispensable pour éviter une panne liée au système informatique et pour un meilleur traitement de façon efficace toutes les activités.
- **Le Risque de liquidité :** Pour mettre sous maitrise ce risque, l'entreprise doit fixer une ration à ne pas dépasser et procéder à un stress-test, à une méthodologie scoring et l'utilisation des produits dérivés comme le Swap pour se couvrir du risque de liquidité.

## Chapitre III : Etude de cas au sein de la CNEP-banque (agence régionale de Tizi Ouzou)

- **Le Risque de non-conformité** : le traitement de ce risque nécessite contrôle des montants reçus par rapprochement entre le MT et les calculs effectués sur Excel par la chargée de la comptabilité.

### Conclusion

L'évaluation des risques au sein de la CNEP a fait sortir des risques majeurs identifiés à base de questionnaire du contrôle interne et grâce au rapport d'audit. Ces risques sont notamment le risque stratégique, les risques opérationnels, le risque de marché, le risque de communication, le risque de non-recouvrement etc. Ceci dit, le risque stratégique et opérationnel à une criticité forte, donc de conséquences lourdes, contrairement au risque de marché et de communication qui ont une faible criticité.

Ainsi, dans la politique de gestion des risques, les deux premiers risques doivent promptement être mis sous contrôle et ce, en mettant en place une structure organisationnelle fixant les objectifs afin d'apporter des mesures correctives pour répondre au couple stratégie / réalisation. Puis, il est indispensable pour l'agence de renforcer son système d'information, particulièrement les moyens humains et matériels ; Humain , il s'agira d'investir dans le capital humain pour une meilleure professionnalisme et la mise en place du programme P.E.R.T( Programme and Evaluation Review Technique) visant à coordonner les tâches et délimiter le pouvoir discrétionnaire de tout le corps social de l'entreprise par le biais des outils comme le checklist permettant ainsi au bon fonctionnement du processus opérationnel.

Et enfin matériel, il s'agira ici d'utiliser des logiciels et programmes sophistiqués, répondant au besoin d'exploitation afin d'éviter tout dysfonctionnement et d'assurer une meilleure productivité.

## CONCLUSION GÉNÉRALE

### Conclusion Générale

Le risque étant devenu une composante de l'entreprise, sa gestion s'impose comme tout autre activité pour l'atteinte de l'objectif bancaire.

Une bonne gestion des risques équivaut à mettre en place une bonne structure organisationnelle avec un pouvoir discrétionnaire délimité. Un dispositif de contrôle interne efficace qui se traduit par la maîtrise totale de toutes les activités notamment le processus métier et celui de supports, la mise en place d'un comité de contrôle interne avec à l'interne le département Risk manager et un comité d'audit ou recourir à un audit légal sont autant des moyens utiles pour une bonne politique de gestion des risques; Une bonne communication et un système informatique sophistiqué et efficace permettent aussi à tout le corps social de s'imprégner de la décision organisationnelle et des nouvelles mesures correctives pour une meilleure stratégie organisationnelle; Un référentiel de contrôle interne efficace et répondant parfaitement au besoin d'exploitation aide l'entreprise dans sa gestion de risques comme le cas des manuels procédures qui décrivent de façon étymologique le cadre d'exploitation de l'entreprise.

Pour une bonne gestion des risques, il est nécessaire d'identifier d'abord les risques de défaut puis de procéder à leur évaluation en établissant une Cartographie des Risques permettant d'éclairer le système de pilotage et également d'avoir une vue panoramique sur l'ensemble de son processus. Des outils et moyens afférentes particulièrement une grille d'appréciation, des produits dérivés à caractère financier doivent être méticuleusement choisis et le contrôle doit s'effectuer à tous les niveaux, demandant par-là l'implication et la participation de tous les acteurs de l'entreprise. Des facteurs comme ceux psychosociologiques doivent être mis en place afin de motiver les acteurs dans leur contrôle particulièrement des actes comme la promotion ou l'augmentation du salaire des employés qui respectent les règles de déontologie et d'éthique ou tout simplement ceux qui travaillent dans les règles d'art car dit-on, un bon environnement avec une équipe dynamique et motivée est propice pour un meilleur rendement.

L'étude des risques au CNEP banque de Tizi Ouzou, nous a permis d'explorer tous les contours du contrôle interne. Ce faisant, notre travail nous a permis d'évaluer les risques de la CNEP et d'aboutir à la conclusion de renforcer la structure organisationnelle par

## Conclusion générale

l'établissement d'une cellule de communication et d'audit afin d'aider davantage le département contrôle dans l'exercice de leur profession, aussi une révision des manuels de procédures est judicieuse pour répondre aux différents défis actuels du contrôle interne.

Ne dit-on pas d'ailleurs que l'information, de ce fait la communication constitue le premier pourvoir à cette nouvelle ère !

Ainsi, le risque est finalement devenu coutumier dans un monde de plus en plus dominé par la cupidité de l'homme. Ce qui s'exprime par << **Il n'y a pas de risque zéro** >>. L'accepter, le gérer et prédire dans la mesure du possible est mieux que de le rejeter.

En somme, le contrôle naît dès lors qu'on parle de l'intention et l'acte. Il joue le rôle d'intermédiaire pour exprimer l'intention à l'acte et ce, en maîtrisant toutes les étapes pour en arriver au bout qu'est l'acte.

## **Bibliographie**

### **- Ouvrages**

- Abderraouf Yaich. << le cadre de management des risques de l'entreprise (COSO 2) >>. La revue comptable et financière, 2009 ;
- Afef Khalil, Wissem Ajili, Imen Ben Slimene, Mohammed-El-Amine Abdelli, << Comprendre et mettre en oeuvre le contrôle interne >>. Dunod, 2022;
- BERTRAND Faim, VICTOR Faure, << la révision comptable >>, édition Payot, Paris, 1948.
- CORDEL Frédéric : << Gestion des risques et contrôle interne >>, édition Vuibert, Paris, mars 2013 ;
- COUSSERGUES Sylvie : « la gestion de la banque », édition Dalloz, Paris, 1996 ;
- COURTOT Hervé, « la gestion des risques dans les projets », Edition Economica, Paris 1998 ;
- DIONNE Georges, << Gestion des risques, théories et applications >>. Édition Economica, Paris, 2017 ;
- DUBERNET Michel, « gestion actif–Passif et tarification des services bancaires », Edition Economica, Paris, 2000 ;
- HENRI Pierre Maders, MASSELIN Jean Luc. << Contrôle interne des risques >> Groupe Eyrolles, 2014;
- HULL John << Gestion des risque et institutions financières >>, France, Pearson Education, 2007 ;
- LESCA, H, << veille stratégique pour le management stratégique >>, éditions EMS, Grenoble, 1994;
- IFACI, << les mots de l'audit >>. Édition Liaisons, Paris, 2008 ;
- NARASSIGUIN, Philippe. Fiches de Monnaie, banque et financement de l'économie. Edition Ellipses, 2009;
- RENARD Jacque, << comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne >>, édition Eyrolles, France, 2012 ;
- SARDI Antoine : << audit et contrôle interne bancaire >>, édition Afges, Strasbourg, septembre 2002 ;
- QUIRY Pascal, Yann Le Fur, << Finance d'entreprise >>. Paris, éditon Dalloz, 2023;
- QUIRY Pascal, Yann Le Fur, << Finance d'entreprise >>. Paris, Dalloz, 2012 ;

- **Articles**

Association pour le management des risques et des assurances de l'entreprise. Paris

H. Bellaha, E. Salah, << le dispositif du contrôle interne, outils de maîtrise des risques au sein du système bancaire >>. Rapport du comité Bâle, Septembre 1988 ;

IFACI. << Etude de processus du management et de cartographie des risques >>. Paris, 2003 ;

IFACI. << Audit et contrôle >>. Paris, juin 2011 ;

ISO 31000, << Management du risque >>. Guide pratique, 2018 ;

KEIZER Bernard, << la gestion des risques dans les banques >>. Revue d'économie financière, 1993 ;

Moulay khatir, Salih Sabri. <<Réglementation prudentielle de Bale III et Analyse financière des banques publiques en Algérie >>. 2017 ;

VINCENTI Dominique, << Dresser une cartographie des risques >>. Revue Française de l'audit interne, 1999 ;

- **Thèses et mémoires**

Joanna N.S. Julie Makany, C. G. L'évaluation du risque de crédit des entreprises : cas de la - banque congolaise de l'habitat. Revue congolaise de gestion, 2013 ;

Meriem, thèse de doctorat, << le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne >>, Université Tlemcen, 2014 ;

Amadou M. << le contrôle interne dans le cadre de l'évaluation et l'amélioration de l'activité bancaire >>. Mémoire Master, université de Bejaia, 2020 ;

- **Document**

- Document interne de la CNEP-Banque

- **Sites internet**

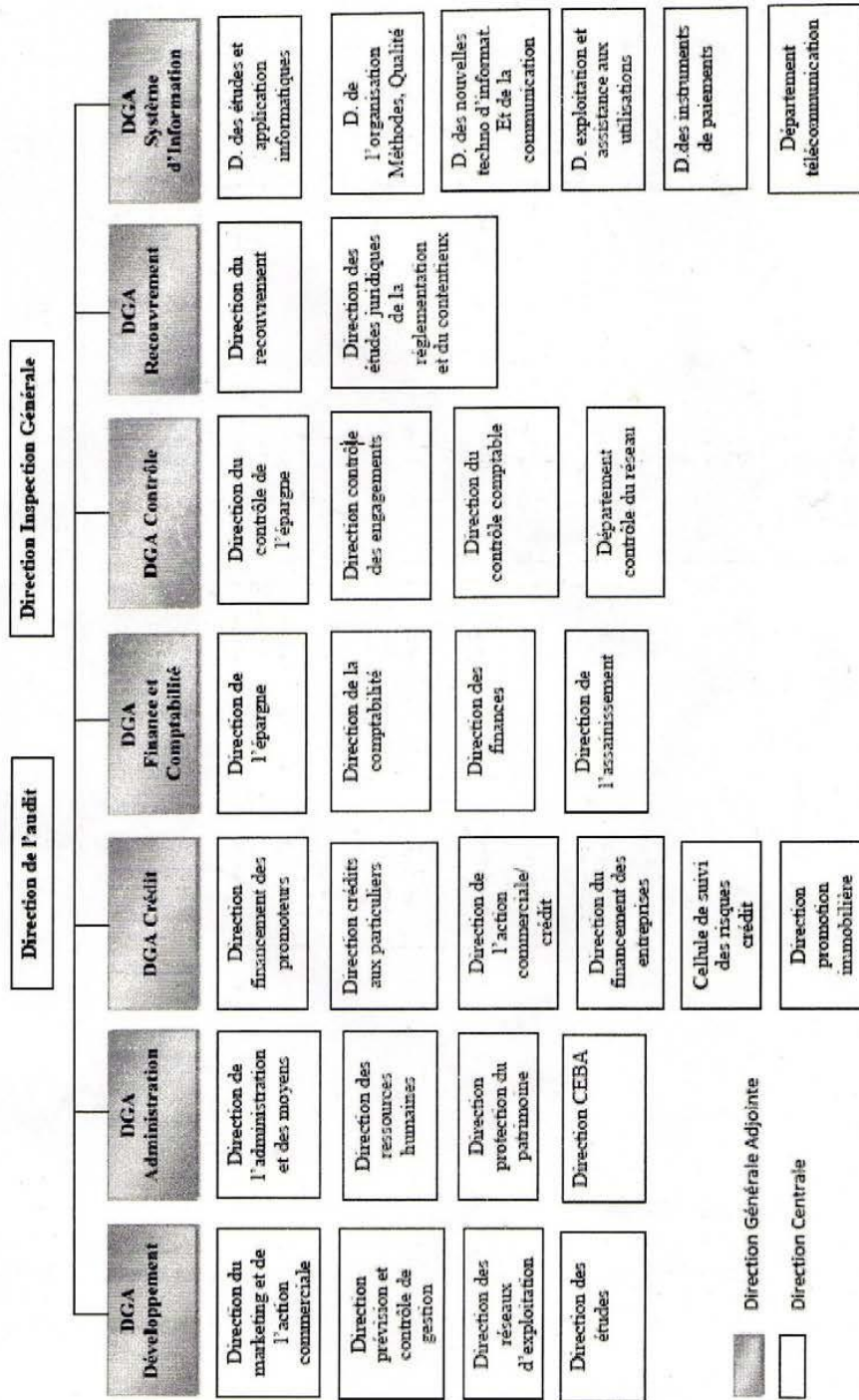
- <http://www.la financepourtous.com>
- <http://www.ummto.dz>
- <http://www.memoireonline.com>
- <http://www.formation-comptabilité-audit.com>
- <http://www.veille-stratégique.org>

# ANNEXES

## ANNEXE N°01

### Organigramme général de la CNEP-Banque

PRESIDENT DIRECTEUR GENERAL



## Tables des matières

Introduction Générale .....	1
Chapitre I- le contrôle interne bancaire	
Section 01 : Les dispositifs du contrôle interne .....	4
1.1 Définition du Contrôle interne .....	4
1.2 Les objectifs du contrôle interne : .....	7
1.2.1 Protection et sauvegarde du patrimoine .....	8
1.2.2 La fiabilité des informations .....	8
1.2.3 Respect des règles de gestion .....	9
1.2.4 Amélioration des performances .....	9
1.2.5 Développement de la rigueur.....	10
1.2.6 Conformité aux différentes réglementations.....	10
1.2.7 Identification des nouveaux risques.....	11
1.3 Les composantes du contrôle interne .....	11
1.3.1 Environnement de contrôle .....	11
1.3.2 Processus d'évaluation des risques.....	12
1.3.3 Activités de contrôle.....	12
1.3.4 Maîtrise de l'information et de la communication .....	12
1.3.5 Pilotage du contrôle interne (suivi des contrôles) .....	13
1.4 L'intérêt de la mise en place d'un système de contrôle interne.....	13
1.5 Les caractéristiques du contrôle interne .....	13
1.6 Les limites du contrôle interne .....	14
1.6.1 Jugement .....	15
1.6.2 Les dysfonctionnements.....	15
1.6.3 Les Contrôles outrepassés par le management .....	16
1.6.4 Ration Coût/bénéfice .....	16
1.7 Evaluation du processus du contrôle interne .....	16
Section 02 : Organisation du contrôle interne bancaire .....	18
2.1. Niveaux de contrôles .....	18
2.2. Acteurs du contrôle interne bancaire.....	19
2.3. Les référentiels du contrôle interne .....	21
2.3.1 COSO 1.....	22

2.3.2	COSO 2.....	24
2.3.3	Autres référentiels.....	26
2.4	Référentiel du contrôle interne bancaire .....	27
2.4.1	Accords de Bâle I : .....	28
2.4.2	Accords de Bâle II .....	29
2.4.3	Accords de Bâle III : .....	31
2.4.4	La loi Sarbanes-Oxley.....	32
	Conclusion .....	33
Chapitre II- l'identification et l'évaluation des risques bancaires		
	Introduction.....	35
	Section 01 : Les risques bancaires .....	36
1.1.	Définition de la notion du Risque .....	36
1.2.	Les caractéristiques du risque .....	37
1.3.	Les types de risque au niveau de la banque.....	37
1.3.1.	Les Risques financiers.....	38
1.3.2.	Le risque de taux d'intérêt .....	38
1.3.3.	Le risque de change.....	38
1.3.4.	Le risque de liquidité .....	39
1.3.5.	Le risque sur titres à revenus variables .....	39
1.4.	Les Risques de Crédit ou Contrepartie .....	39
1.4.1.	Le risque clientèle.....	39
1.4.2.	Le risque interbancaire.....	40
1.4.3.	Le risque de pays .....	40
1.5.	Les Risques opérationnels .....	40
1.5.1.	Fraude interne .....	41
1.5.2.	Fraude externe .....	41
1.5.3.	Pratiques en matière d'emploi et sécurité sur le lieu de travail .....	41
1.5.4.	Pratique concernant les clients, les produits et l'activité commerciale :.....	41
1.5.5.	Dommmages aux biens.....	41
1.5.6.	Interruption d'activité et pannes de système .....	42
1.5.7.	Exécution des opérations, livraisons et processus .....	42
1.6.	Le risque de marché .....	42
1.6.1.	Risque de taux d'intérêt .....	42
1.6.2.	Risque d'actions.....	42
1.6.3.	Risque du taux de change.....	42
1.6.4.	Risque de matières premières.....	43

1.7.	Le risque de gestion interne .....	43
1.7.1.	Risque règlementaire .....	43
1.7.2.	Risque déontologique.....	43
1.7.3.	Risque stratégique.....	43
1.7.4.	Risque de la gestion du personnel.....	43
1.7.5.	Risque de sous traitance .....	43
1.7.6.	Risque de communication externe.....	44
Section 02 : Identification et évaluation des risques au sein de la banque .....		45
2.1.	Définition des objectifs.....	45
2.1.1.	La rentabilité.....	45
2.1.2.	La stabilité financière .....	45
2.1.3.	La croissance des actifs.....	45
2.1.4.	La gestion des risques.....	46
2.1.5.	La conformité réglementaire.....	46
2.1.6.	Services clientèle .....	46
2.1.7.	La rentabilité pour les actionnaires .....	46
2.1.8.	Diversification.....	46
2.1.9.	Responsabilité sociale et environnementale .....	46
2.1.10.	Innovation .....	47
2.2.	Identification des Risques.....	47
2.2.1.	Analyse des processus.....	47
2.2.2.	La collecte des données.....	47
2.2.3.	Analyse des données financières .....	48
2.2.4.	Analyse des portefeuilles de prêts et d'investissement.....	48
2.2.5.	Evaluation de la solvabilité des emprunteurs .....	48
2.2.6.	Analyse de sensibilité aux marchés.....	48
2.2.7.	Surveillance des tendances économiques.....	48
2.2.8.	Analyse du processus opérationnels.....	49
2.2.9.	Analyse des évènements passés .....	49
2.2.10.	Ecoute des clients et des employés.....	49
2.2.11.	Conformité réglementaire.....	49
2.2.12.	Analyse de scénarios de stress .....	49
2.2.13.	Analyse de l'environnement externe .....	49
2.2.14.	Les entretiens individuels.....	49
2.2.15.	Les questionnaires.....	50
2.2.16.	Utilisation des cadres de références .....	50

2.2.17. L'approche Bottom up et top down .....	50
2.2.18. L'identification des risques par l'approche de Bâle .....	51
2.3- Evaluation des risques .....	52
2.3.1- Les outils et moyens d'évaluation des risques .....	53
2.3.2- Méthodologie retenue .....	58
2.3.2.1- La Mesure des Risques .....	58
2.3.2.2. La mesure du Risque de crédit : .....	61
2.3.2.3- La mesure du risque de liquidité : .....	64
2.3.2.4- Mesure du Risque opérationnelle .....	64
2.3.2.5- Mesure du Risque de change .....	65
2.3.2.6- Utilisation des données et de la technologie dans l'évaluation des risques.....	68
2.4- Le processus de traitement des risques .....	68
2.4.1- La classification du COSO .....	69
2.4.2- D'autres modèles de classification.....	70
Conclusion .....	71
Chapitre III: cas pratique au sein de la CNEP-Banque (agence régionale de Tizi-Ouzou	
Introduction.....	73
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil .....	73
1.1 Historique et création de la CNEP-Banque.....	73
1.2 Organisation et structure interne de la CNEP-Banque .....	74
1.2.1 Organisation .....	74
1.2.2- Filiale et participations .....	75
1.3 La mission de la CNEP-Banque .....	76
1.3.1. La collecte de l'épargne.....	76
1.3.2- La distribution des crédits .....	76
1.3.2.1- Les crédits aux particuliers .....	76
1.3.2.2- Le crédit hypothécaire.....	76
1.3.2.3- Les crédits d'équipements domestiques.....	77
1.3.2.4- Les crédits aux entreprises .....	77
1.4- Présentation de la direction régionale .....	78
1.4.1- Création .....	78
1.4.2- Organisation de la direction du réseau de Tizi-Ouzou .....	78
1.5- Présentation du département contrôle.....	78
1.5.1- les missions principales du département contrôle .....	79
1.5.2- Le champ d'intervention du Département Contrôle .....	79
1.5.3- Organisation du département du contrôle .....	79

1.5.3.1- Service contrôle opérationnel.....	80
1.5.3.2- Service contrôle à distance .....	80
1.5.4- Typologie des activités de contrôle au sein de la CNEP-Banque .....	81
1.5.4.1- l’autocontrôle.....	81
1.5.4.2- le contrôle en ligne.....	81
1.5.4.3- le contrôle hiérarchique.....	81
1.5.4.4- le contrôle de premier niveau.....	81
1.5.4.5- Le contrôle permanent.....	82
Section 2 : Procédures d’évaluation des risques au sein de la CNEP (Agence régionale de Tizi Ouzou)	
.....	85
2.1- la phase d’identification des risques.....	85
2.2- La phase d’évaluation .....	89
2.3- La cartographie des risques.....	90
Conclusion .....	94
Conclusion Générale.....	96
Bibliographie.....	98
ANNEXES.....	100
Tables des matières.....	101

### **Résumé :**

Dans un Monde en constante évolution où les risques sont caractérisés par leurs complexités ; Il est donc impératif pour une entreprise à fortiori une banque de disposer d'un bon dispositif du contrôle interne et des outils nécessaires pour une maîtrise parfaite de ses risques.

Ce faisant, l'évaluation des risques revêt d'une importance capitale pour la banque dans la mesure où elle permet d'identifier toutes les menaces potentielles qui peuvent compromettre la stabilité financière d'une institution. Elle fournit aux dirigeants des informations cruciales pour la prise des décisions afin de déterminer les stratégies appropriées pour leurs activités.

Le risque, aussi tumultueux est, pour un Monde capitaliste qu'est notre ère, une composante intégrale de l'Entreprise, son quotidien pour ne peu dire.

Investir ; Entreprendre ; Créer, c'est aussi risqué et sachant bien qu'il n'existe pas « le risque zéro ».

Faut-il donc la maîtriser !

**Mots clés :** Contrôle interne, Risque, Banque

### **Abstract:**

In an ever-changing world where risks are characterized by their complexities;

It is therefore imperative for a company, let alone a bank, to have a good system internal control and the tools necessary for perfect control of its risks.

In doing so, the risk assessment is of paramount importance for the bank as it helps to identify all potential threats that may jeopardize the financial stability of an institution. It provides leaders with crucial decision-making information to determine the appropriate strategies for their business.

Risk, as tumultuous as it is, for a capitalist world that is our era, an integral component of the company, its daily life to say the least.

Invest; undertake; Creating is also risky and knowing full well that there is no such thing as "zero risk".

So do we have to master it?

**Keywords:** Internal control, Risk, Banking