MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE GESTION

DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION

MEMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLÔME DE MASTER EN SCIENCES DE GESTION

OPTION : AUDIT ET CONTRÔLE DE GESTION

Thème

Le contrôle interne bancaire : Cas BNP Paribas El Djazaïr

Réalisé par :

M^elle HAMOUNI Faiza

M^elle YAKOUBI Lynda

Dirigé par :

Mr MADOUCHE Yacine

Les membres de jury :

Présidente : Mme RACHEDI A.	U.M.M.T.O
Examinateur : Mr FELFOUL S.	U.M.M.T.O
Raporteur : MADOUCHE Y.	U.M.M.T.O
Invité : Mr AIT ABDERRAHMAN R.	Directeur de centre d'Affaire BNP Paribas El Djazair

Soutenu le, 16/12/2017

Année universitaire 2016/2017

Dédicaces

Nous dédions ce modeste travail à :

- *Nos parents ;*
- *Nos frères et sœurs ;*
- *Touts nos amis (e) qui nous ont soutenus (e) ;*
- *Nos enseignants ;*
- *Tout le personnel universitaire.*

Remerciements

Au terme de notre travail ; nous tenons à exprimer nos remerciements les plus sincères et les profonds tout d'abord au bon dieu le tout puissant.

Nous remercions les membres de jury pour l'honneur qu'ils nous font en acceptant d'évaluer ce travail et de participer à la soutenance.

Nous remercions Mr MADOUCHE Yacine, enseignant à l'UMMTO. En tant que directeur de mémoire, il nous a guidé dans notre travail et nous a aidés à trouver des solutions pour avancer. Nous lui sommes très reconnaissants.

Nous remercions également les personnels de l'organisme d'accueil BNP Paribas El Djazaïr.

Nous tenons aussi à présenter nos remerciements à tous ceux qui nous ont aidés pour réaliser ce modeste travail.

Listes des tableaux et figures

Liste des tableaux

N°	Titre	Page
01	Les principaux acteurs et leurs responsabilités dans la gouvernance d'entreprise et la gestion des risques	28
02	Le ratio de solvabilité de la BNP Paribas	82
03	Historique BNP Paribas	85
04	Effectif du contrôle interne	96
05	Pertes liées au risque opérationnel	100
06	La cotation des risques	106
07	Tableau des fréquences	107
08	Tableau de gravité	107
09	Tableau de mise en œuvre	109
10	Questionnaire de contrôle interne	109

Liste des figures

N°	Titre	Page
01	Les cinq composantes du contrôle interne	22
02	Les trois niveaux de contrôle	38
03	Panorama des risques bancaires	45
04	Les trois approches du risque opérationnel	52
05	Logo de la banque BNP Paribas El Djazaïr	86
06	Organigramme BNP Paribas El Djazaïr	89
07	Les agences de BNP Paribas El Djazaïr sur le territoire national	91
08	Organisation de contrôle interne de BNP Paribas	94
09	Les principaux acteurs de contrôle interne	96
10	Organigramme de surveillance permanente	99
11	Pertes liées au risque opérationnel	100
12	Les grands principes du risque opérationnel	103

Liste des abréviations

ABC ALGERIA: Arab Banking Corporation-Algéria

ABEF : Association professionnelle des Banques et des Etablissements Financiers

ALC: Arab Leasing Corporation

AMA: Advanced Measurement Approach

AMC: Approche de Mesure Complexe

AMF : Autorité des Marchés Financiers

APEC : Association Pour l'Emploi des Cadres

Arab Bank PLC-Aleria : Groupe bancaire et financier jourdanien en Algérie

BAD : Banque Algérienne de Développement

BADR : Banque de l'Agriculture et Développement Rural

BDL : Banque de Développement Local

BEA : Banque Extérieur d'Algérie

BIA : Méthode indicateur de base

BNA : Banque National d'Algérie

BNCI : Banque Nationale pour le Commerce et l'Industrie

BNL : Banque de détail en Italie

BNP PARIBAS : Banque Nationale de Paris et de PARIBAS

BNP Paribas SA : Banque Nationale de Paris et de PARIBAS Société Anonyme

CAC : Commissaire aux Comptes

CAC 40 : Cotation Assistée en Continu

CAD : Capital Adequacy Directive

CCP : Comité du Contrôle Permanent

CFB : Commission Fédérale des Banques

CFPRP : Coefficient de Fonds Propres et des Ressources Permanentes

CIB : Carte Interbancaire

CMC: Le Conseil de la Monnaie et du Crédit

CNEP : Caisse Nationale d'Epargne et de Prévoyance

CNMA : Caisse Nationale de Mutualité Agricole

COSO: The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

CPA : Crédit Populaire d'Algérie

CPI : Centre de Pré compensation Interbancaires

CRBF : Comité de la Réglementation Bancaire et Financier

CRD : Capital Requirements Directive

DIR : Direction de l'Inspection générale

DMR : Dispositif de Maîtrise des Risques

DO : Directions Opérationnelles

ERP : Entreprise Ressource Planning

GRH: Gestion des Ressources Humaines

HSBC ALGERIA: Hong Kong & Shanghai Banking Corporation Algéria

IASB: International Accounting Standards Board

IFACI : Institut Français des Auditeurs et Contrôleurs Internes

IG: Inspection Générale

IIA: Institute of Internal Auditors

ISO: International Standardisation Organisation

LCB-FT: Lutte Contre le Blanchiment et le Financement du Terrorisme

MLA Leasing: Maghreb Leasing Algérie

NTIC : Nouvelles Technologie de l'Information et de Communication

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economique

OEC : Ordre des Experts-Comptables

ORC : Operational Risk & Contrôl

PME : Petites et Moyennes Entreprises

RO : Risque Opérationnel

RSE : Responsabilité Sociale et Environnementale

SATIM : Société d'Automatisation des Transactions Interbancaires et de Monétique

SC : Structure Centrales

SFPI : Société Fédérale de Participations et d'Investissement

SNL : Société Nationale de Leasing

SP : Surveillance Permanente

SPA : Sociétés Par Actions

SRH : Société de Refinancement Hypothécaire

Sommaire

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE 1
CHAPITRE I : LE CONTRÔLE INTERNE BANCAIRE.....4
Introduction.....5
Section 01 : Le fonctionnement de la banque.....5
Section 02 : Le contrôle interne 16
Section 03 : Le contrôle interne bancaire 30
Conclusion 38
CHAPITRE II: LE PROCESSUS DE GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS VIA LE CONTRÔLE PERMANENT 40
Introduction.....41
Section 01 : Le concept général du risque opérationnel 41
Section 02 : Identification et mesures du risque opérationnel 46
Section 03 : Le contrôle permanent 56
Conclusion 65
CHAPITRE III : LE CONTRÔLE INTERNE BANCAIRE : CAS BNP PARIBAS EL DJAZAÏR.....66
Introduction.....67
Section 01 : Système bancaire algérien : Etat des lieux 67
Section 02 : Le contrôle interne bancaire selon la réglementation de la banque d'Alger 75
Section 03 : Présentation de la BNP Paribas El Djazaïr 84
Section 04 : Le contrôle permanent comme outil du contrôle interne bancaire pour la maîtrise du risque opérationnel au niveau de la BNP Paribas El Djazaïr 92
Conclusion…….... 113
CONCLUSION GENERALE ……114
BIBLIOGRAPHIE
ANNEXES
TABLE DES MATIERES
RESUME

Introduction générale

Toute organisation, pour maintenir sa pérennité est en permanence à la recherche de l'amélioration continue de sa performance elle ne peut y arriver que par l'obtention d'une assurance raisonnable, que les risques ont maîtrisés les opérations sous contrôles, les décisions pertinentes et les informations fiables.

En effet, chaque organisme doit plus que jamais disposer d'un système de gestion de risque efficace et élaboré, afin de préserver leur solidité financière, de continuer de croître et d'apporter la confiance au marché. C'est le cas plus particulièrement des banques présentant un risque systémique et par conséquent, soumissent aux respects des règles prudentielles. D'où chaque banque doit se doter d'une arme stratégique pour piloter son développement.

De ce fait, les banques et les établissements financiers doivent mettre en place un dispositif d'identification, de mesure et de gestion des risques et cela par la mise en place d'un système de contrôle interne.

En Algérie, les autorités de réglementation et de contrôle bancaire ont pris l'initiative de renforcer l'activité des banques et des établissements financières par la promulgation du règlement n°02-03 du 14 novembre 2002 portant contrôle interne des banques et des établissements financières. Cette promulgation a été remplacée et complétée par le règlement n°11-08 du 28 novembre 2011, relatif au contrôle interne des banques et établissement financiers prenant en considération de risque opérationnel. Ce règlement est destiné à sensibiliser les banques et établissements financiers algériens sur la nécessité de mettre en place un contrôle interne efficace, qui leur permettra de s'aligner aux normes internationales et de se prémunir contre les risques de toute nature auxquels elles font face.

L'émergence des premiers signes de la concurrence au sein du système bancaire avec l'entrée dans ce secteur à des banques privées à capitaux étrangers et le renforcement patrimonial des banques constituent un fort potentiel d'amélioration du principe du contrôle interne et maîtriser au mieux les risques bancaires.

De ce fait, l'Algérie s'est inspirée des procédures dictée par le comité de Bâle II en Suisse, celle-ci à mis en place des normes internationales bancaires, d'où les banques doivent garantir leur liquidité et solvabilité.

L'Algérie vise à instaurer un système de contrôle interne en conformité avec les autres pays, est c'est donc un ensemble des mécanismes qui y sont associés, vise ainsi à permettre à toute entreprise de s'assurer de sa conformité et de sa capacité à maîtriser la conduite et la gestion de son organisation, dans le but d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée.

La fonction de contrôle interne est déterminante pour la performance de l'organisation, car c'est par son biais que l'on pourra s'assurer de son bon fonctionnement.

Notre travail reviendra tout d'abord sur la notion du contrôle interne, et en particulier celui du domaine bancaire, précisément dans la Banque Nationale de Paris et de Paribas El Djazaïr comme thème **« Le contrôle interne bancaire : Cas BNP Paribas El Djazaïr ».**

L'intérêt de notre thème se justifie par le fait que d'une part, le contrôle interne fait l'objet d'unanimité comme dernier rempart contre les risques bancaires en général et les risques opérationnels en particulier et, d'autre part, l'importance du contrôle permanent de garantir les activités de l'entité en termes de risques opérationnels.

L'objectif de notre recherche consiste à la vérification l'efficacité des dispositifs du contrôle interne au niveau d'une banque dans la maîtrise des risques bancaires, particulièrement les risques opérationnels via le contrôle permanent.

Dans ce contexte nous formulons la problématique suivante : **« Le contrôle interne bancaire permet-il de gérer efficacement le risque opérationnel via le contrôle permanent, en général, et au niveau de la BNP Paribas El Djazaïr en particulier ? ».**

De cette problématique découlent des sous questions que nous allons aborder au cours de notre travail :

- Qu'est-ce que le contrôle interne ? Quels sont ses fondements, principes et objectifs ?
- Comment les banques gèrent t-elles leurs risques opérationnels ?
- En quoi consistent les pratiques du contrôle interne au niveau de la BNP Paribas El Djazaïr, notamment le contrôle permanent ?

Pour répondre à la problématique posée, nous avons optés pour une démarche méthodologique, à la fois descriptive dont l'objectif est de décrire tous les aspects théoriques, et analytique qui consiste d'analyser des nombreuses données récoltées au sein de la BNP Paribas El Djazaïr.

Dans le cadre de notre recherche nous avons scindé notre travail en trois chapitres principaux à savoir :

- Le premier chapitre, dont le titre « le contrôle interne bancaire » présentera par ses trois sections le fonctionnement de la banque, le contrôle interne ainsi que le contrôle interne bancaire.
- Le deuxième chapitre, qui est intitulé « le processus de gestion des risques opérationnels via le contrôle permanent » est subdivisé en trois sections traitant le risque opérationnel et le contrôle permanent.

- Et enfin, le troisième chapitre qui est « le contrôle interne bancaire : Cas BNP Paribas El Djazaïr » présentera la BNP Paribas dans son ensemble ainsi que l'étude pratique d'évaluation du contrôle permanent pour la maîtrise du risque opérationnel.

Chapitre I :

Le contrôle interne bancaire

Les banques, en tant qu'entreprises, sont soumises aux risques, toutefois, elle sont exposées à plus de risques et la maîtrise de ceux-ci devient un défi important à relever, donc elle doivent plus que jamais disposer d'un système de contrôle interne performant, lui permettant la bonne maîtrise de ses activités et le respect des consignes à tous les niveaux.

Un bon système de contrôle interne, implique que les banques et les établissements financiers doivent mettre en place un dispositif d'identification, de suivi, de mesure, de régulation, de contrôle et de correction. L'ensemble de ces mécanismes, destinés à assurer les fonctionnements harmonieux et efficace du système.

Ce chapitre à pour objet de présenter le contrôle interne au niveau de la banque. Il sera éclaté en trois sections suivantes :

- Le fonctionnement de la banque ;
- Le contrôle interne ;
- Le contrôle interne bancaire.

Section 01 : Le fonctionnement de la banque

L'environnement dans le lequel évoluent les banques sont remplit d'incertitudes, d'où elle sont exposées à une vaste série de risque qui peuvent entraîner sa défaillances et sa faillites sur le marché financier et monétaire, la banque doit sans cesse s'adapter et s'évoluer, mais aussi chercher toujours à innover et apporter beaucoup des changements, et à la révolution que connait le monde actuellement.

Pour que la banque existe sur le marché qui est plein d'incertitude elles doivent mettre en place un système de gestion des risques et de correction des anomalies, c'est la base de tout contrôle interne.

L'objet de cette section est de présenter les principes suivants :

- Le concept du la banque, ses types et son rôle ;
- Les risques bancaires ;
- La réglementation bancaire.

1-1- Définition de la banque

D'après GARSNAULT et PRIAMI les banques sont : « des entreprises ou des établissements qui ont pour profession habituelle de recevoir sous forme de dépôt, des fonds publics qu'elles emploient sur leur propre compte en opérations de crédits ou en opérations financières.

La banque est l'intermédiaire entre offreurs et demandeurs de capitaux et ceci à partir de deux processus distincts :

- En intercalant (interposant) son bilan entre offreurs et demandeurs de capitaux, c'est l'intermédiation bancaire.
- En mettant en relation directe offreurs et demandeurs de capitaux sur un marché de capitaux (marché financier notamment), c'est le phénomène de désintermédiation ».[1]

1-2- Les types des banques

On distingue plusieurs types de banques :

1-2-1- Les banques de dépôt

Appelées encore banques commerciales ou banques de détail recueillent les ressources monétaires de leurs clients pour les prêter à d'autres clients (ménages, PME…) qui en ont besoin pour financer leurs activités économiques (Achat de biens de consommation, Achat de logement, paiement des fournisseurs ou des salariés, achat de biens d'équipement…).

1-2-2- Les banques d'affaires

Les banques de financement des investissements et les banques privées ne sont pas spécialisées dans la gestion des comptes courants. Elles mettent en contact leurs clients et les marchés financiers en offrant des services spécialisées :

- **Une banque d'affaires** est une banque qui a un rôle d'intermédiaire dans les opérations financières : introduction en bourse, augmentation de capital, placement d'emprunt, opération de fusion-acquisition….elle ne prête quasiment pas. Elle a donc des besoins en capitaux propres plus réduits que les banques commerciales. Par contre, il peut lui arriver de prendre des participations minoritaires ou majoritaires dans des affaires industrielles ou commerciales afin de les aider à se développer et se réaliser à terme une plus value en recédant cette participation.
- **La banque de financement et d'investissement** apporte des services sophistiqués à des grandes entreprises dans une logique d'un sur mesure partiel ou total. Elle offre entre autre des services liés à l'accès aux marchés actions/obligataire/taux (émission, transaction, couverture…), aux conseils en fusion et acquisition, à l'accès aux financements bancaires plus au moins complexes…
- **La banque privée** est une banque qui se spécialise dans la gestion de fortune ou de patrimoine de clients fortunés à qui des produits et des services spécifique sont proposés : déclaration d'impôt, accès à des hedge funds (fonds spéculatifs) ou fonds

[1] GARSNAULT. P et PRIAMI. S : « La banque, fonctionnement et stratégie », Edition Economica, Paris, 1997, p28

de private equity (fonds d'investissement), conseils patrimoniaux, conseils pour l'achat d'œuvre d'art, architecture du patrimoine personnel ,organisation des successions, etc.

1-2-3- Les banques universelles ou globales (Barclays, BNP Paribas, Citigroup…) sont des grands conglomérats financiers regroupant les différents métiers des banques de détail, des banques de financement et d'investissement et des banques de gestion d'actifs. [1]

1-3- Le rôle de la banque

Le rôle de la banque consiste à collecter les capitaux disponibles pour son propre compte et les utiliser sous sa responsabilité à des opérations de crédit.

1-3-1- La collecte des dépôts

Les dépôts bancaires sont des fonds reçus du public sous forme de dépôts avec le droit de disposer pour son propre compte mais à charge de les restituer (art 111 de la loi n°90-10 du 14/04/1990 relative à la monnaie et au crédit).

La notion de dépôts sous entend :

- Les dépôts à vue (comptes chèques, comptes courants, et les comptes sur livrets d'épargne) ;
- Les dépôts à terme (comptes à terme, bons de caisse …).

Les déposants sont représentés par des particuliers et des entreprises (commerçants, industriels…).

Les fonds déposés dans divers comptes en banques constituent l'essentiel des ressources de la banque qui lui permettront d'accorder des crédits.

1-3-2- La distribution des crédits

Les fonds recueillis par la banque auprès de ses clients déposants sous forme de dépôt à vue (mouvants) ou à terme (stables) constituent des ressources importantes qui ne doivent pas rester immobilisées dans ses caisses. La loi lui permet de les utiliser en partie sous son entière responsabilité pour accorder des crédits aux agents économiques dignes de confiance qui ont besoin de capitaux pour investir, produire et consommer.

En collectant les sommes disponibles et en centralisant les demandes de crédits, le banquier permet l'utilisation de tous les capitaux quels que soit leur montant et la durée de leur disponibilité. [2]

[1] https://sesmassena.sharepoint.com, rôle de la banque ; consulté le (28/08/2017 à 12 :03)
[2] http://m-elhadi.over-blog.com/article-definition-et-rdes-des-banques; consulté le (20/07/2017 à 11:36)

1-4- Les opérations bancaires

Dans le but de réaliser son objet social, la banque effectue un certain nombre d'opération qui sont communément réparties comme suit :

1- Les opérations de caisse et portefeuille ;
2- Les opérations de crédit ;
3- Les opérations à l'international.

Ces opérations ne sont pas automatiquement effectuées par toutes les banques, elles diffèrent d'une banque à une autre selon son type et la qualité des produits distribués.

1-4-1- Les opérations de caisse et portefeuille

Ces opérations s'effectuent généralement par le mouvement des comptes des clients de la banque. A cet effet, plusieurs opérations peuvent être effectuées par la clientèle :

- **Le versement** : il ne résulte que le compte du client, ou plus généralement celui du bénéficiaire, est crédité du montant du versement effectué à l'aide d'un bordereau de versement
- **Le retrait :** cette opération s'effectue par chèque. Elle est le contraire de la précédente : il s'agit de mettre à la disposition du bénéficiaire du chèque le montant inscrit sur celui-ci, à condition que la provision soit suffisante.
- **Le virement :** cette opération consiste à débiter le compte du donneur de l'ordre de virement pour créditer celui de bénéficiaire.

Par ailleurs, et toujours dans le cadre des opérations de caisse, la banque propose à ses clients un certains nombre de produits (livrets, dépôts à terme, bons de caisse) pour drainer leur épargne.

Quant aux opérations de portefeuille, il s'agit principalement de l'encaissement et de l'escompte où le banquier se propose de soulager la trésorerie du détenteur de l'effet de commerce ou du chèque moyennant une rémunération.

1-4-2- Les opérations de crédit

L'octroi du crédit demeure la principale activité d'une banque. Elle offre à cet effet une panoplie de crédits à sa clientèle qu'on peut présenter comme suit :

- **Les crédits d'exploitations**

Ces crédits, qui se distinguent par une durée courte ne dépassant pas 12 mois, sont destinés à financer l'exploitation. Ce sont principalement :

- Les crédits en blanc : ils présentent la particularité de ne pas être adossés à un élément d'actif, c'est le cas de la facilité de caisse, du découvert, du crédit de compagne.

- Les crédits spécifiques : ils concernent un poste bien précis du bilan, ce peut être : l'escompte commercial, l'avance sur titres, l'avance sur marchandise.
- Les crédits d'investissements : ce sont des crédits destinés à financer le haut du bilan, leur durée oscille 2 et 7 ans, on y intègre aussi le leasing (crédit-bail) qui est un contrat de location accordé par une banque à un tiers.

Il y a lieu d'ajouter à ces crédits, destinés aux entreprises, les crédits aux particuliers tels le crédit immobilier, le crédit à la consommation, etc.

Outre ces crédits, dits directs, il existe un autre type de crédits que sont les crédits par signature, ou crédits indirects, ces derniers ne nécessitent pas un décaissement de la part de la banque, celle-ci ne fait que prêter sa signature en s'engageant à honorer une dette de son client si celui-ci se trouve défaillant à l'échéance. Parmi ces crédits, on trouve l'aval ainsi que les différents cautionnements (caution en douane, caution d'adjudication, caution de retenue de garantie, etc.)

1-4-3- Les opérations de commerce international

Ces opérations prennent de plus en plus d'ampleur à l'ère de la mondialisation. Les importateurs et exportateurs de pays différents se mettent en relation pour effectuer leurs transactions et font appel aux banques pour le dénouement de ces opérations.

Ainsi, la banque intervient aussi bien à l'importation qu'à l'exportation :

- **Le financement des importations**

  Dans ce cadre, c'est surtout les opérations documentaires qui sont utilisées.

- Le crédit documentaire : c'est un crédit en vertu duquel « un banquier s'engage à payer la marchandise importée contre remise d'un certain nombre de documents prévus à l'ouverture du crédit ». Le crédit documentaire est né d'une double préoccupation celle du vendeur qui veut livrer sa marchandise à condition d'être payé, celle de l'exportateur qui veut payer la marchandise à condition de recevoir la livraison. Enfin, le crédit documentaire peut être révocable, irrévocable et confirmé.

- **Le financement des exportations**

  La banque peut intervenir de plusieurs manières dans le cadre du financement de l'exportation :

- Le crédit fournisseur : il est consenti par la banque à son client exportateur-ayant accordé des délais de paiement à l'importateur, en vue de lui permettre de dégager sa trésorerie par l'escompte d'une traite. On parle ici de crédits de mobilisation de créances nées sur l'étranger.

- Le crédit acheteur : dans ce type de crédit, la banque se substitue à l'exportateur en accordant elle-même le crédit à l'acheteur. Le crédit acheteur repose sur deux contrats autonomes :

- Un contrat commercial entre l'importateur étranger et l'exportateur ;
- Un contrat de crédit entre la banque du fournisseur et l'acheteur importateur.

Il existe d'autres techniques de financement des exportations telles : l'affacturage, la confirmation de commande, le financement des stocks à l'étranger.

1-5- Les risques bancaires

1-5-1- Concept du risque bancaire

Pour Thierry RONCALLI : « Il est relativement difficile de définir la notion de risque. Le risque est liée à la survenance d'un évènement incertain qui peut avoir des conséquences négatives sur le bilan ou le compte de résultat de la banque ».[1]

Aussi le risque bancaire peut se définir synthétiquement comme « l'incertitude temporelle d'un évènement ayant une certaine probabilité de survenir et de mettre en difficulté la banque ».[2]

1-5-2-Définition de la gestion des risques d'entreprise selon le COSO

Le COSO définit la gestion des risques d'entreprise comme : « un processus conçu et exécuté par le conseil d'administration d'une entité, sa direction et tout autre personnel dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie de l'ensemble de l'entité, pour identifier les évènements potentiels qui peuvent l'affecter et pour gérer les risques, conformément au « risque d'appétit », en fournissant une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'entité ».[3]

Selon le COSO : « La gestion des risques d'entreprise n'est pas une fin en soi, mais représente plutôt la mise en œuvre de moyens importants. Elle est exécutée en relation avec le gouvernement d'entreprise par la fourniture d'informations au conseil d'administration sur les risques les plus significatifs et sur la manière dont ces risques sont maîtrisés.

Elle entre aussi en relation avec la direction exécutive par la fourniture des mesures relatives aux risques et aux ajustements. Enfin, elle est en relation avec le contrôle interne de l'entité qui fait partie intégrante de la gestion des risques d'entreprise ».[4]

[1] RONCALLI .T : « La gestion des risques financiers », Edition Economica, Paris, 2009, p25
[2] François DESMICHT : « Pratique de l'activité bancaire », Edition DUNOD, 2004, p239
[3] HAMZAOUI Mohammed : « Audit : gestion des risques d'entreprise et contrôle interne », Pearson, Paris, 2008, p79
[4] Ibid, p79

1-5-3- Les objectifs de la gestion des risques

Pour une banque, la gestion de ses risques internes et externes est un levier de management qui contribue à :

- Créer et préserver la valeur, les actifs et la réputation : la gestion des risques permet d'identifier et d'analyser les principales menaces et opportunités potentielles. Elle vise à anticiper les risques au lieu de les subir et, ainsi, à préserver la valeur, les actifs et la réputation.
- Sécuriser la prise de décision et les processus pour favoriser l'atteinte des objectifs : la gestion des risques vise à identifier les principaux évènements et situations susceptibles d'affecter de manière significative la réalisation des objectifs. La maîtrise de ses risques permet ainsi de favoriser l'atteinte des objectifs. La gestion des risques est intégrée aux processus décisionnels et opérationnels. Elle est l'un des outils de pilotage et d'aide à la décision. La gestion des risques permet de donner aux dirigeants une vision objective et globale des menaces et des opportunités potentielles, de prendre des risques mesurés et réfléchis et d'appuyer ainsi leurs décisions quant à l'attribution des ressources humaines et financières.
- Favoriser la cohérence des actions avec les valeurs fondatrices : de nombreux risques sont le reflet d'un manque de cohérence entre les valeurs de la société et les décisions et actions quotidiennes. Ces risques affectent principalement la crédibilité.
- Mobiliser les collaborateurs autour d'une vision commune des principaux risques et les sensibiliser aux risques inhérents à leur activité. [1]

1-5-4- Les risques spécifiques à l'activité bancaire

L'activité bancaire conduit à prendre des risques très diversifiés dont on distingue généralement trois grands types risques : les risques de marché, les risques de crédit, et les risques opérationnels, mais on peut aussi trouver d'autres risques. Les autorités de contrôle doivent comprendre ces risques et s'assurer que les banques les mesurent et les gèrent de manière adéquate.

1-5-4-1- Le risque du marché

On entend par risques de marché, les risques pouvant résulter, pour un établissement de crédit, d'une évolution défavorable des données de marché ou de leur volatilité. Ce sont les risques de pertes qui peuvent résulter des fluctuations des prix des instruments financiers qui

[1] HENRI-PIERRE.M, JEAN-LUC.M et HERVE.F : «Auditeur interne et contrôleur permanent », Edition Eyrolles, Paris, 2014, p6

composent le portefeuille de négociation ou des positions susceptibles d'engendrer un risque de change, notamment les opérations de change à terme et au comptant.

- Risque de taux d'intérêt : il s'agit du risque financier lié aux évolutions des taux d'intérêt et des modes de constitution de l'endettement de l'entreprise.
- Risque de taux de change : il s'agit du risque financier lié à une évolution défavorable de devises, entraînant des pertes de change.
- Le risque de variation des cours : ils se caractérisent par l'évolution désavantageuse et dégradable de certains produits et actifs sur le marché ou la banque exerce ses activités de négociation.

1-5-4-2- Le risque de crédit

La perte potentielle consécutive à l'incapacité par un débiteur d'honorer de l'engagement ou bien la détérioration de sa solidité financière.

Cet engagement peut être :

- De rembourser des fonds empruntés, risques enregistrés dans le bilan.
- De livrer des fonds ou des titres à l'occasion d'une opération à terme d'une caution ou garantie donnée, risque enregistré dans le hors-bilan.

La notion de crédit est immédiatement associée au risque de contrepartie, pour un dossier donné, il est en effet clair que le risque premier réside dans la volonté, mais aussi dans la capacité de l'emprunteur de faire face à ses engagements.

1-5-4-3- Le risque opérationnel

Le risque opérationnel s'est vu développé ces dernières années à cause de plusieurs facteurs, l'évolution de l'environnement et la survenance de catastrophes naturelles, des crises et des nouvelles technologies.

Le comité de Bâle définit le risque opérationnel comme étant « le risque de perte résultant de carences ou de défaillances attribuables à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des évènements extérieurs ».[1]

« La définition inclut le risque juridique, mais exclut les risques stratégiques et d'atteinte à la réputation ».[2]

[1] Christian JIMENEZ et Patrick MERLIER : « Prévention et gestion des risques opérationnels », Edition Revue Banque, Paris ; 2004, p17
[2] Ibid, p17

1-5-4-4- Les autres risques

- **Le risque de liquidité**

Le risque de liquidité, ou plus précisément d'absence de liquidité donc illiquidité, est le fait pour une banque de ne pouvoir faire face à ses engagements par l'impossibilité de se procurer les fonds dont elle à besoin.

Un autre aspect du risque de liquidité est celui de ne pas pouvoir trouver, à un instant donné, des instruments financiers destinés à couvrir une position, ou de devoir les acheter ou les vendre à un prix anormal, du fait de l'insuffisance ou de l'absence de liquidité sur le marché.

- **Le risque de transformation**

La transformation, qui est un risque traditionnel, consiste à transformer des ressources structurellement à court terme en des emplois à long terme, ce qui implique un double risque : un risque de taux d'intérêt et un risque d'illiquidité.

- **Le risque de réputation**

C'est l'atteinte à la confiance qu'une banque doit inspirer à sa clientèle et au marché à la suite d'une publicité portant sur des faits vrais ou supposés. Cette perte de confiance peut alors avoir des effets désastreux : retraits massifs des déposants, perte de clientèle, méfiance des marchés, une crise de liquidité peut suivre.

- **Le risque stratégique**

La stratégie adoptée par un établissement de crédit dans différents domaines engage des ressources toujours significatives. A titre d'exemples ces stratégies peuvent être : la pénétration d'un marché, le lancement de nouveaux produits ou de nouvelles activités, la refonte du système d'information, une croissance externe par fusion ou acquisition, un échec peut s'avérer lourd de conséquences car les ressources engagés deviennent sans valeur et la perte de substance significative.

- **Le risque systémique**

Les établissements de crédit sont interdépendant les uns par rapport aux autres. Les pertes consécutives à la défaillance d'un établissement sont supportées, par un effet de contagions essentiellement par le système bancaire, sous trois formes :

- Les opérations interbancaires, conclues avec l'établissement défaillant, se traduiront pour une perte pour l'établissement prêteur ;
- La solidarité de la place oblige fréquemment tous les établissements défaillants à participer à l'apurement du passif de l'établissement sinistré ;

- Les actionnaires d'un établissement de crédit sont fréquemment d'autres établissements qui devront, conformément à leur rôle, participer au sauvetage de l'établissement défaillant.

1-6- La réglementation bancaire

1-6-1- Concept de la réglementation bancaire

La réglementation bancaire est destinée à soutenir la solidité et l'intégrité des établissements de crédit, elle émane de différentes sources, planétaire avec les traités internationaux, européennes sous la forme de directives et, nationales, avec les lois et règlements.

Selon DE COUSSERGUES Sylvie : « Par réglementation bancaire, on désigne l'ensemble des textes de nature législative et réglementaire dont la plupart sont codifiées au sein du code monétaire et financier ».[1]

1-6-2- La réglementation prudentiel de comité de Bâle

Les travaux du comité de Bâle sont principalement orientés vers la prévention des crises bancaires.

Le comité de Bâle a établit une règlementation pour les banques en matière d'évaluation et de maîtrise des risques, l'idée défendue par le second comité est la nécessité pour chaque établissement de crédit de disposer de fonds propres suffisants pour maîtriser au mieux les risques qu'il supporte. Le ratio Mac Donough deviendra le successeur officiel du ratio. Il constitue le pilier des trois piliers de Bâle II : [2]

Pilier 1 : Des exigences minimales en termes de fonds propres

Le pilier 1 à pour objectif d'évaluer les risques portés par un établissement et de déterminer les fonds propres minimaux nécessaires à la couverture de ces risques. La logique est identique à celle de ration Cooke pour la détermination d'une exigence en fonds propres équivalente à 8% du total des risques de crédit, risques de marchés et risques opérationnels mesurés. La mesure de ces risques pouvant être réalisée selon différentes méthodologies.

Les méthodologies de calcul les plus avancées permettront par ailleurs une meilleure prise en compte des techniques de réduction des risques employées par les établissements. Ce qui devrait aboutir à un rapprochement entre les besoins en capital réglementaire et économique.

[1] DE COUSSERGUES Sylvie : « Gestion de la banque : du diagnostic à la stratégie », Edition Dunod, Paris, 2013, p37

[2] Christian JIMENEZ et Patrick MERLIER : « prévention et gestion des risques opérationnels », Edition Revue Banque, 2004, pp160-161

Pilier 2 : Un processus de surveillance prudentielle

Le pilier 2 a pour objet le renforcement de la surveillance prudentielle par les superviseurs nationaux. Il est demandé aux banques de disposer de procédures d'évaluation de leurs fonds propres conformes aux risques portés et d'une stratégie pour le maintien de ces fonds propres. Les superviseurs nationaux doivent évaluer ces procédures et prendre des mesures si elles ne sont pas satisfaisantes. Le superviseur pourra notamment imposer, au cas par cas, des exigences de solvabilité supérieures au minimum règlementaire.

Pilier 3 : Une discipline de marché

Le pilier 3 met l'accent sur l'utilisation de la communication financière pour améliorer la discipline de marché (principe de transparence financière). A ce titre, les établissements sont tenus de publier des informations complètes sur la nature, le volume et les méthodes de gestion de l'ensemble des risques, ainsi que sur l'adéquation des fonds propres disponibles au regard de ces risques. Ceci doit permettre aux acteurs économiques de disposer d'une information fiable, comparable et exhaustive pour évaluer les banques.

Les études qui ont été réalisées sur les différents risques bancaires ont amené à considérer que les risques de crédit correspondent approximativement à 80-85% des pertes potentielles et les risques opérationnels à 10-15%. Les risques de marchés constituent les risques restants.

1-6-3- Mise en place d'un nouveau dispositif ; les accords de Bâle III

Bien que la crise financière qui a débuté en 2007 a causé beaucoup de tort au système financier international, notamment lorsqu'on a assisté à une réaction en chaine des faillites bancaires et leurs conséquences qui se sont prolongées sur la sphère réelle.

La chute de la plus prestigieuse des banques d'investissement internationale à vibrer le système bancaire et a permis de révéler au grand jour l'état des bilans de ces établissements prêt à tout pour accroitre leur rentabilité et de dissimuler un niveau d'endettement record. C'est pour cela que le comité de Bâle à rédigé de nouvelles règles bancaires qui sont une suite des anciens règles, censées prévenir le secteur de toute crise telle qu'on à connu, se sont les accorts connus sous le nom de « Bâle III : Dispositif règlementaire mondial visant à renforcer la résilience des établissements et système bancaires», viennent, en effet renforcer, le dispositif mis en place en 2004.

Le comité a voté les accords de Bâle III en septembre 2010, confirmé en juin 2011. Ces accords visent, non seulement à atteindre les objectifs fixés en 1988 et en 2004 mais aussi à : renforcer le dispositif mondial de fonds propres, instaurer de normes mondiales de

liquidité, et accorder une attention particulière aux déposants qui devront être protégés d'avantage dés lors qu'à travers la crise, il est apparu que les banques ne souciaient que de leurs actionnaires (qui sont ses bailleurs de fonds), et de leurs salariés en leur versant des primes pour leurs prises de risques au détriment des intérêts des déposants.

Ces accords s'articulent autour de cinq (05) éléments nouveaux introduits et qui se résument en :

- Une redéfinition des fonds propres réglementaires ;
- La prise de conscience du risque de contre partie ;
- Mise en place d'un volant de conservation des fonds propres ;
- Mise en place d'un volant contra cyclique ;
- Et enfin ; une mise en place d'un Ratio de levier.

Section 02 : Le contrôle interne

Toute organisation à pour but d'assurer, en fonction de ses moyens l'atteinte des objectifs qu'elle s'est fixée. Pour ce faire, elle doit mettre en place un dispositif de contrôle interne qui est un élément indispensable pour gérer une entreprise. Pour comprendre cette notion, il est important de la relier à l'audit interne, à la gouvernance de l'entreprise et le management des risques.

La présentation de ces concepts clés s'impose à fin de cerner dans le meilleur des cas possibles leurs apports à l'entreprise.

Dans cette section, nous allons tenter de présenter le concept de contrôle interne, sa relations avec l'audit interne, sa liaison avec la gouvernance et le management des risques.

Pour étayer ces idées, nous avons choisi de présenter les éléments suivants :

- La présentation du contrôle interne et ses objectifs ;
- L'audit interne ;
- La gouvernance d'entreprise ;
- Le management des risques.

2-1- Définition du contrôle interne

Le COSO définit le contrôle interne dans son référentiel intitulé Internal Control-Intigrated Framework comme « un processus mis en place par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel de l'entité, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- La réalisation et l'optimisation des opérations ;

- La fiabilité des informations financières ;
- La conformité aux lois et aux règlementations en vigueur ».[1]

Selon l'ordre des experts comptables, 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, d'assurer l'application des instructions de la direction en vue de favoriser l'amélioration des performances.

Il se manifeste par l'organisation et la mise en place des méthodes et procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci ».[2]

Toutes ces définitions convergent sur les points suivants :

- Le contrôle interne n'est pas une fonction, il est mis en œuvre par tous les acteurs de l'entreprise ;
- C'est un moyen, un outil et non une fin en soi ;
- Le contrôle interne vise à donner une assurance raisonnable sur la maîtrise des opérations : il doit nécessairement être consolidé par l'audit interne ;
- Tout comme l'audit interne (il en est à l'origine d'ailleurs), le contrôle interne à un caractère universel ;
- Il y a nécessité de coordonner les moyens et les ressources pour mettre en place le système de contrôle interne.

2-2- Les principes de contrôle interne

Le contrôle interne repose sur certaines règles de conduite ou de préceptes dont le respect lui conférera une qualité satisfaisante.

Les principes sur lesquels s'appuie le contrôle ont été définis il y a très longtemps par le congrès de l'OEC de 1977. Ce sont : l'organisation, l'intégration, la permanence, l'universalité, l'indépendance, l'information, l'harmonie. Ces principes ont notamment été repris par le cadre de référence de l'AMF. [3]

2-2-1- Le principe d'organisation

Pour que le contrôle interne soit satisfaisant, il est essentiel que l'organisation de l'entreprise possède certaines caractéristiques, l'organisation doit être :

- Préalable ;
- Adaptée et adaptable ;

[1] HAMZAOUI Mohammed : « Audit : gestion des risques d'entreprise et contrôle interne », Pearson, Paris, 2008, p80

[2] Eustache EBONDO Wa MANDZILA : « La contribution du contrôle interne de l'audit au gouvernement d'entreprise », thèse de doctorat en sciences de gestion, université Paris XII-Val de Marne, 2004, p67

[3] Robert OBERT et Marie-Pierre MAIRESSE: « Comptabilité et audit manuel et applications », Edition Dunod, Paris, 2009, pp514-517

- Vérifiable ;
- Formalisée ;
- Et doit comporter une séparation convenable des fonctions.

L'organisation doit être établie sous la responsabilité du chef d'entreprise. Cette responsabilité consiste à fixer les objectifs, définir les responsabilités des hommes (organigramme), déterminer le choix et l'étendue des moyens à mettre en œuvre.

La diffusion par écrit des instruments est indispensable dans une grande entreprise. Elle est également préférable dans les entreprises de dimensions plus modestes, afin d'éviter les erreurs d'interprétation.

2-2-2- Le principe d'intégration

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

Les recoupements permettent de s'assurer de la fiabilité de la production ou du suivi d'une information au moyen de renseignements émanant de sources différentes ou d'éléments identiques traités par des voies différentes (concordance d'un compte collectif avec la somme des comptes individuels).

Les contrôles réciproques consistent dans le traitement subséquent ou simultané d'une information selon la même procédure, mais par un agent différent, de façon à vérifier l'identité des résultats obtenus (total des relevés de chèques reçus et total des bordereaux de remises en banques).

Les moyens techniques recouvrent l'ensemble des procédés qui évitent, corrigent ou réduisent, autant que faire se peut, l'intervention humaine et par voie de conséquence les erreurs, les négligences et les Fraudes (traitements automatiques informatisés, clefs de contrôle).

2-2-3- Le principe de permanence

La mise en place de l'organisation de l'entreprise et de son système de régulation-le contrôle interne-suppose une certaine pérennité de ces systèmes.

Il est clair que cette pérennité repose nécessairement sur celle de l'exploitation.

2-2-4- Le principe d'universalité

Le principe d'universalité signifie que le contrôle interne concerne toutes les personnes dans l'entreprise, en tout temps et en tout lieu.

C'est-à-dire qu'il ne doit pas y avoir de personnes exclues du contrôle par privilège, ni de domaines réservés ou d'établissements mis en dehors du contrôle interne.

2-2-5- Le principe d'indépendance

Le principe d'indépendance implique que les objectifs du contrôle interne sont à atteindre indépendamment des méthodes, procédés et moyens de l'entreprise.

En particulier, l'auditeur doit vérifier que l'informatique n'élimine pas certains contrôles intermédiaires.

2-2-6- Le principe d'information

L'information doit répondre à certains critères tels que la pertinence, l'utilité, l'objectivité, la communicabilité et la vérifiabilité.

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

2-2-7- Le principe d'harmonie

On entend par principe d'harmonie, l'adéquation du contrôle interne aux caractéristiques de l'entreprise et de son environnement.

C'est un simple principe de bon sens qui exige que le contrôle interne soit bien adapté au fonctionnement de l'entreprise.

En particulier, dans la petite entreprise, le contrôle connaît des limites inhérentes à la dimension, notamment pour ce qui concerne la mise en œuvre généralisée du principe de séparation des fonctions. Mais il ne faut pas ignorer que cette lacune se trouve en partie compensée par la connaissance des hommes et des activités possédée par le chef d'entreprise qui est un des éléments essentiels du contrôle interne.

2-3- Les objectifs de contrôle interne

Pour l'IFACI : « Les objectifs principaux du système de contrôle interne sont d'assurer :

- La fiabilité et l'intégrité de l'information ;
- Le respect des politiques, plans, procédures, lois et règlements ;
- La sauvegarde des biens ;
- L'utilisation économique et efficace des ressources ;
- La réalisation des objectifs et des buts attribués à une activité ou programme ».[1]

Le contrôle interne concourt à la réalisation d'un objectif général étant la continuité de l'entreprise dans le cadre de la réalisation des buts poursuivis. Pour atteindre cet objectif, on

[1] Collins. L et Vallin .G : « Audit et contrôle interne : aspects financiers, opérationnels et stratégique », Edition DALLOZ, Paris, 1992, p36

assigne au contrôle interne des objectifs permanents qui sont généralement regroupés en quatre rubriques :

2-3-1- La protection du patrimoine

Les premiers énoncés de la règle parlaient de « la sécurité des actifs ». En effet, un bon système de contrôle interne doit viser à préserver le patrimoine de l'entreprise. Mais il faut étendre la notion et comprendre par là non seulement les actifs immobilisés de toutes nature, les stocks, les actifs immatériels, mais également deux autres éléments non moins essentiels :

- Les hommes : qui constituent l'élément le plus précieux du patrimoine de l'entreprise ; et on retrouve ici la notion de risque, au sens le plus large du terme : sécurité, risque social ;
- L'image de l'entreprise : qui peut se trouver détruite par un incident fortuit dû à une mauvaise maîtrise des opérations.

Enfin, et pour être complet, on peut ajouter dans la liste des actifs qui doivent être valablement protégés par le système de contrôle interne, la technologie (aussi bien technique que de gestion) ainsi que les informations confidentielles de l'entreprise. [1]

2-3-2- La fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles

L'image de l'entreprise se reflète dans les informations qu'elle donne à l'extérieur et qui concernent ses activités et ses performances. Il est nécessaire que tout soit en place pour que « la machine à fabriquer des informations » fonctionne sans erreurs et sans omission, et ce aussi bien dans les secteurs techniques et commerciaux que dans le domaine financier.

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

2-3-2-1- Fiables et vérifiables

Il ne suffit pas qu'une information soit bonne, encore faut-il que le système permettre de vérifier son en exactitude. On affirme ainsi que tout contrôle interne doit comporter un système de preuve sans lequel n'existe ni garantie ni justification possible. Pour le comptable ce sera le système d'archivage et de conservation des documents, pour le responsable de fabrication ce sera l'enregistrement des températures, des pressions et des débits. La « boite noire » des avions répond à cette préoccupation et est-de ce point de vue-un élément important du contrôle interne mis en place pour la vérification des informations.

[1] Renard. J : « Théorie et pratique de l'audit interne », Edition Eyrolles, (7ème édition), Paris, 2010, pp144-147

2-3-2-2- Exhaustivités

Il ne sert à rien d'avoir des informations exactes si elles ne sont pas complètes. Ce qui veut dire que le système de contrôle interne doit garantir la qualité des enregistrements à la source des données de base et faire en sorte que tous les éléments soient pris en compte dans la chaîne des traitements.

2-3-2-3- Pertinentes

L'information doit être adaptée au but poursuivi, sinon elle est superflue. De nos jours, les bases de données génèrent souvent des flux d'informations excessifs, une abondance de biens qui en fin de compte empêche de s'y retrouver et n'améliore donc pas la connaissance.

2-3-2-4- Disponibles

Chacun connaît des exemples d'informations qui arrivent trop tard ou qui ne sont pas aisément accessibles. Là également le contrôle interne adapté doit éviter de semblables situations.

2-3-3- Le respect des lois, règlements et contrats

Cela englobe naturellement les dispositions législatives et règlementaires, mais elles ne se limitent pas aux lois, règlements et contrats (il peut y avoir des dispositions individuelles ou conjoncturelles). Or, les dispositifs de contrôle interne doivent éviter que les audits de conformité ne révèlent des failles ou des erreurs, ou des insuffisances dues à l'absence de respect des instructions. Les causes premières de ce phénomène peuvent être diverses : mauvaise communication, défaut de supervision, confusion des tâches, etc. dans tous les cas, la qualité du contrôle interne est en cause.

2-3-4- L'efficacité et l'efficience des opérations

C'est le quatrième objectif permanent du contrôle interne, dont la prise en compte est appréciée dans les audits d'efficacité. Est-ce que les moyens dont dispose l'entreprise sont utilisés de façon optimale ? A-t-elle les moyens de sa politique ?

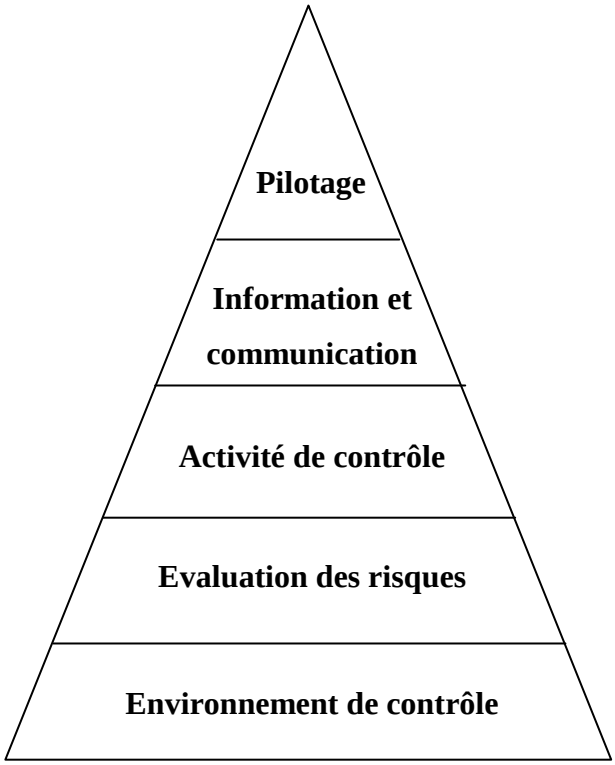
Cet impératif dans le sens de la plus grande efficacité est un élément important que le contrôle interne doive prendre en compte pour permettre aux activités de l'entreprise de croitre et de prospérer.

2-4- Les composantes du contrôle interne

- Le contrôle interne constitue plusieurs composantes essentielles à son fonctionnement et sa maîtrise et ces derniers permettent de bien évaluer les risques concourus par les entreprises, les banques et autres sociétés.

- Le COSO à symboliquement représenté les composantes du contrôle interne d'une entité sous la forme d'une pyramide à cinq étages avec une base et un sommet ; comme l'illustre le schéma « le contrôle interne d'une organisation » suivant :

Figure N° 01 : Les cinq composantes du contrôle interne



Source : Chafik Azeba : Contrôle interne, Ed. Tanger 23 avril 2009, p16

2-4-1- Environnement de contrôle

L'environnement de contrôle est un élément très important de la culture d'une entreprise, dans la mesure où il détermine le niveau de sensibilisation du personnel au besoin de contrôles, il constitue le fondement de tous les autres éléments du contrôle interne en imposant discipline et organisation. Les facteurs ayant un impact sur l'environnement de contrôle comprennent, notamment, l'intégrité, l'éthique et la compétence du personnel, la philosophie et le style de management des dirigeants, La politique de délégation des responsabilités, d'organisation et de formation du personnel et enfin, l'intérêt manifesté par le conseil d'administration (ou autre organe d'administration) et sa capacité à définir les objectifs. [1]

[1] http://www.procomptable.com/qualité/controle interne; consulté le (10/09/2017 à 10 :14)

2-4-2- Evaluation des risques

Toute entreprise est confrontée à un ensemble de risques externes et internes qui doivent être évalués. Avant de procéder à cette évaluation, il est nécessaire de définir des objectifs compatibles et cohérents. L'évaluation et la maîtrise des risques consistent en l'identification et l'analyse des facteurs susceptibles d'affecter la réalisation de ces objectifs : il s'agit d'un processus qui permet de déterminer comment ces risques devraient être gérés. Compte tenu de l'évolution permanente de l'environnement micro économique, du contexte réglementaire et des conditions d'exploitation, il est nécessaire de disposer des méthodes permettant d'identifier et de maîtriser les risques spécifiques liés au changement.

2-4-3- Activités de contrôle

Les activités de contrôle peuvent se définir comme étant l'application des normes et procédures qui contribuent à garantir la mise en œuvre des orientations émanant du management. Ces opérations permettent de s'assurer que les mesures nécessaires sont prises en vue de maîtriser les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs de l'entreprise. Les activités de contrôle sont menées à tous les niveaux hiérarchique et fonctionnels de la structure et comprennent des actions aussi variées qu'approuver et autoriser, vérifier et rapprocher, apprécier les performances opérationnelles, la protection des actifs ou la séparation des fonctions.

2-4-4- L'information et la communication

L'information pertinente doit être identifiée, recueillie et diffusée sous une forme et dans des délais qui permettent à chacun d'assumer ses responsabilités. Les systèmes d'information produisent entre autres, des données opérationnelles, financières ou encore liées au respect des obligations légales et règlementaires, qui permettent de gérer et de contrôler l'activité. Ces systèmes traitent, non seulement, des données produites par l'entreprise, mais également celles émanant de l'extérieur (évènement, marché de l'activité, contexte général…) et qui sont nécessaires à la prise de décisions en matière de conduite des affaires et de communication externe.

Il existe également un besoin plus large de communication efficace, communication à la fois ascendante, descendante et horizontale.

2-4-5- Pilotage

Les systèmes de contrôle interne doivent eux-mêmes, être contrôlés afin qu'en soient évoluées, dans le temps, les performances qualitatives. Pour cela, il convient de mettre en place un système de suivi permanent ou de procéder à des évaluations périodiques, ou encore de combiner les deux méthodes.

Le suivi permanant s'inscrit dans le cadre des activités courantes et comprend des contrôles réguliers effectués par le management et le personnel d'encadrement, ainsi que d'autres techniques appliquées par le personnel à l'occasion de ses travaux. L'étendue de l'évaluation des risques et de l'efficacité du processus de surveillance permanente. Les faiblesses de contrôle interne doivent être portées à l'attention de la hiérarchie. Les lacunes les plus graves devant être signalées aux dirigeants et au conseil d'administration (ou autre organe d'administration).

2-5- L'audit interne

2-5-1- Définition de l'audit interne

D'après l'IFACI, l'audit interne est « une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils, pour les améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité ».[1]

2-5-2- L'objectif de l'audit interne

L'objectif de l'audit interne est d'assister les membres de la direction dans l'exercice efficace de leurs responsabilités en leur fournissant des analyses, des appréciations, des recommandations et des commentaires pertinents concernant les activités examinées, l'auditeur interne est concerné par toutes les phases de l'activité de l'entreprise qui intéressent la direction. Ceci implique d'aller au-delà des aspects comptables et financiers pour atteindre une pleine compréhension des opérations examinées.

Parvenir à cet objectif final implique les activités suivantes :

- Examiner et apprécier la rectitude, la suffisance et l'application des contrôles comptables, financiers et opérationnels et promouvoir un contrôle efficace à un coût raisonnable ;
- Vérifier la conformité avec les politiques, les plans et les procédures établis ;
- Vérifier à quel point les actifs de la société sont justifiés et préservés des pertes de toutes sortes ;
- Vérifier l'exactitude des informations utilisées par la direction ;
- Evaluer la qualité de l'action dans la mise à exécution des responsabilités assignées ;

[1] Henri-Pierre MADERS, Jean-Luc MASSELIN et Hervé FRATTA : « Auditeur interne et contrôleur permanent », Edition Eyrolles, paris, 2014, p101

- Recommander des améliorations opérationnelles ». [1]

2-5-3- Relation de l'audit interne avec le contrôle interne

L'audit interne est indépendant de contrôle cette indépendance s'obtient au niveau de pouvoir de contrôle interne et aux structures les plus élevés de la hiérarchie à savoir la direction générale, le comité d'audit, le secrétariat générale, la direction financière ou la hiérarchie de l'entreprise elle-même, mais cette indépendance ne reflète pas leur distinctions car les deux contrôles sont complémentaires.

- Le service audit interne dispose d'un champ d'investigation plus large que celui d'un consultant externe. Notamment l'audit externe, de faite qu'il composé des salariés de l'organisation.
- Ce service appartient au cadre interne de l'organisation, mais n'est pas responsable de la mise en œuvre des procédures spécifiques du contrôle interne dans l'organisme contrôlé.
- Le rôle de l'auditeur est de contrôler les politiques, les méthodes et les procédures du contrôle interne d'un organisme pour s'assurer que les contrôles approprié sont en place pour réaliser la mission.
- D'après la conception française, l'audit interne est l'un des composants de contrôle interne, représentant le pilier 03, ses fonctions sont :

- Intervenir périodiquement, par mandat est apporte des jugements constructifs sur les systèmes, les opérations, les procédures.
- S'assurer que les moyens mises en places pour atteindre les objectifs existant fonctionnent correctement.
- Le service audit interne était, d'abord, chargé d'aider les réviseurs externes dans le contrôle des comptes dans le but de réduire les coûts.

2-5-4- Missions de l'audit interne

D'après l'APEC, l'audit interne à pour mission d'aider l'entreprise à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques et de contrôle interne, son organisation, et en faisant des propositions pour renforcer son efficacité.

- Les missions principales de l'audit interne sont :

- Respecter et rendre efficace les systèmes de contrôle interne et de gestion des risques.
- Recenser les risques et les procédures de contrôle du groupe.

[1] Collins. L et Vallin. G : « Audit et contrôle interne, aspects financiers, opérationnels et stratégique », Edition Dalloz, Paris, 1992, p23

- Contrôler la pertinence et l'application de ces procédures par la réalisation d'audits.
- Elaborer des recommandations pour en améliorer l'efficacité.
- Evaluer l'efficacité du contrôle interne nécessaire à l'établissement des comptes de l'entreprise et à la performance opérationnelle en accord avec les obligations légales et les exigences des actionnaires.[1]

2-6- La gouvernance d'entreprise

2-6-1- Définition

Selon l'IIA traduite par l'IFACI : « Dispositif comprenant les processus et les structures mis en place par le conseil afin d'informer, de diriger, de gérer et de piloter les activités de l'organisation en vue de réaliser ses objectifs ».[2]

Selon l'OCDE (organisation de coopération et de développement économiques) : « Le gouvernement d'entreprise fait référence aux relations entre la direction d'une entreprise, son conseil détermine également la structure par laquelle sont définis les objectifs d'une entreprise, ainsi que les moyens de les atteindre et d'assurer une surveillance des résultats obtenus ».[3]

En effet, la gouvernance c'est l'ensemble des processus des lois et des institutions influant la manière dont l'entreprise est dirigée, administrée et contrôlée.

2-6-2- Les principes de la gouvernance d'entreprise

La gouvernance peut se concevoir comme un ensemble de principes de fonctionnement structurés autour de la réalisation d'objectifs fixés, en déclinant ces principes en règles particulières de gouvernance. Des comités divers se réunissant à intervalles définis, ont dans leur mission de veiller au bon déroulement d'un certain nombre d'opérations et à l'atteinte d'un certain nombre d'objectifs.

Les principaux éléments d'une bonne gouvernance d'entreprise, pour une banque, sont les suivants :[4]

- Une stratégie d'entreprise bien structurée, par rapport à laquelle il soit possible de mesurer la réussite globale et la contribution de chacun.
- Une attribution des responsabilités clairement définie et établie avec une autorité décisionnaire et des responsabilités cohérentes avec le profil de risque de la banque.

[1] Henri-Pierre. M ; Jean-Luc. M et Hervé. F : « Auditeur interne et contrôleur permanent », Edition Eyrolles, Paris, 2014, p103
[2] Schick. P, Vera. J et Bourrouilh-Parège. O : « Audit interne et référentiels de risques », Edition Dunod, Paris, 2010, p7
[3] Ibid, p7
[4] VAN Greuning et BRAJOVIC Bratanovic : « Analyse et gestion du risque bancaire » ; Editions Eska, 2004, p32

- Une fonction de gestion des risques financiers solide (indépendante des lignes d'activités), des systèmes de contrôle interne appropriés (fonctions d'audit interne et externe notamment) et un processus fonctionnel conçu en tenant compte des contrôles nécessaires.
- Des valeurs d'entreprise, des codes de conduite et autres normes, et des systèmes efficaces pour en assurer le respect. Il s'agit aussi du contrôle particulier de l'exposition de la banque au risque des conflits d'intérêt risquent de se déclarer (par exemple dans les relations avec les parties affiliées).
- Des incitations financières et directoriales à agir de manière appropriée, pour la direction, les gestionnaires et les employés : indemnités, promotions, sanctions, etc. (les indemnités devant être cohérentes avec les objectifs, la performance et les valeurs éthiques de la banque).
- La transparence, et des flux d'information appropriés, en interne comme vers le public.

2-6-3- Les acteurs de la gouvernance

Les principaux acteurs, assument un rôle crucial :

- **Les actionnaires** peuvent choisir les personnes qui seront chargées du processus de gouvernance d'entreprise. Il convient de s'assurer méthodiquement qu'ils ne s'efforceront pas d'utiliser la banque dans le simple but de financer leurs propres entreprises ou celles de leurs associés.
- **Le conseil d'administration** (parfois appelé conseil de surveillance) lui revient de définir l'orientation stratégique, de nommer l'organigramme, de fixer les orientations opérationnelles, et plus important, d'assumer la responsabilité de la solvabilité de la banque.
- **La gestion exécutive** de la banque doit être « capable et digne », ce qui signifie non seulement que les dirigeants doivent se conformer à des normes en matière d'éthique mais aussi qu'ils doivent avoir la compétence et l'expérience nécessaires pour gérer la banque.

  Les dirigeants étant responsables de la mise en œuvre au jour le jour de la politique de gestion définie, ils doivent impérativement avoir une parfaite connaissance des risques financiers gérés.
- **Le comité d'audit et les auditeurs internes** doivent être considérés comme un prolongement de la fonction de gestion des risques des dirigeants.

Traditionnellement, les auditeurs internes évaluaient de manière indépendante la conformation de la banque avec ses systèmes de contrôle interne, avec ses pratiques comptables et avec ses systèmes d'information. Cependant, la plupart des auditeurs internes d'aujourd'hui définiraient leur tâche comme consistant à fournir une assurance concernant la gouvernance d'entreprise de la banque, ses systèmes de contrôle et les processus de gestion des risques. Bien que les comités d'audit jouent un rôle appréciable dans l'aide à la gestion, en identifiant et en s'occupant des domaines liés au risque, il n'est pas possible de leur abandonner la responsabilité de la gestion des risques : celle-ci doit plutôt être intégrée à tous les niveaux de la gestion.

- **Les auditeurs externes** ont fini par jouer un rôle d'évaluation important dans le processus d'information financière basé sur le risque. Les superviseurs bancaires ne pouvant ni ne devant répéter le travail des auditeurs externes, des mécanismes de liaison adaptés sont nécessaires entre les deux parties, en particulier sur une base trilatérale comprenant la gestion bancaire.
- **Le public, ou les consommateurs**, en tant que participants du marché, doivent assumer la responsabilité de leurs propres décisions d'investissement. Pour ce faire, ils ont besoin d'une information financière publiée dans un souci de transparence, reposant sur des analyses financières éclairées.

Tableau N°01 : Les principaux acteurs et leurs responsabilités dans la gouvernance d'entreprise et la gestion des risques

Principaux acteurs	**Responsabilité dans la gestion des risques**	**Importance**	
		Niveau politique	**Niveau opérationnel**
Du système			
Autorité légales et régulatrices	Optimiser	Critique	n.d
Superviseurs bancaires	contrôler	Indirect (contrôle)	indirect
institutionnels			
actionnaires	Appointer les principaux acteurs	indirect	indirect
Equipe dirigeante	Définir les orientations	critique	Indirect
Direction exécutive	Suivre les orientations	Critique (mise en application)	critique
Comité d'audit/audit interne	Examiner la concordance de l'activité avec les orientations du conseil d'administration et valider la gouvernance d'entreprise, les systèmes de contrôle et les	Indirect (conformité)	critique

	processus de gestion des risques		
Auditeurs externes	Evaluer et exprimer un avis	Indirect (évaluation)	
Consommateur			
Extérieur/public	Agir de façon responsable	n.d.	indirect

Source : Van Greuning et Brajovic Bratanovic : Analyse et gestion du risque bancaire, Edition ESKA, 2004, p33

2-7- Le management des risques

2-7-1- Le risque

L'IIA et l'IFACI, Définissent le risque comme : «la possibilité que se produise un évènement susceptible d'avoir un impact sur la réalisation des objectifs ».[1]

Selon Dominique VINCENTI : « Le risque c'est la menace qu'un évènement ou une action ait un impact défavorable sur la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs avec succès ».[2]

Ces définitions désigne que le risque est un danger bien identifié, associé à l'occurrence à un évènement ou une série d'évènement, parfaitement descriptibles, dont on ne sait pas s'ils se produiront mais dont on sait qu'ils sont susceptibles de se produire dans une situation exposante.

2-7-2- Définition de management des risques

Selon COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) est : « Un processus, mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs, pris en compte dans l'élaboration de la stratégie de l'organisation ainsi que dans toutes les activités et conçu pour identifier les évènements potentiels pouvant affecter l'organisation et gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque afin de donner une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'organisation ».[3]

2-7-3- Les principaux acteurs de management des risques

De nombreux acteurs, principalement internes, interviennent dans ce processus. Parmi les principaux on citera :

- **Le conseil d'administration et ses émanations (comité des risques, comité d'audit..)** qui exercent une surveillance (examen du portefeuille de risques au regard

[1] SCHICK. P, VERA. J et BOURROUILA-PAREGE.O : « Audit interne et référentiels de risque », Edition Dunod, Paris, 2010, p10
[2] JACQUES Renard : « Théorie et pratique de l'audit interne », Edition Eyrolles (7éme édition), Paris, 2010, p155
[3] SCHICK. P ; VERA. J et BOURROUILA-PAREGR.O : Op-cit, p13

de l'appétence de l'organisation pour ceux-ci, contrôle de la qualité du processus de management des risques pour les risques connus) ;

- **Le management :** au niveau de la direction générale en tant qu'ultime responsable de l'efficacité du management des risques. Au niveau des différentes directions en tant que responsables de la mise en œuvre des dispositifs concernés sur le terrain ;
- **La direction des risques (fonction risk management)** qui assure une coordination centralisée du management des risques ;
- **La direction financière ;** plus particulièrement sur les volets « Reporting des informations financières » et « Conformité aux lois et règlements » ;
- **Les auditeurs internes** dont le rôle est d'apprécier l'efficacité du processus de management des risques ;
- **Les auditeurs externe**s dans le cadre de leur mission légale notamment au niveau de la fiabilité des informations financières. [1]

Section 03 : Le contrôle interne bancaire

Le contrôle interne bancaire à une mission de surveillance permanente de tout ce qui se passe dans une banque.

Toutes les banques doivent bien sûr disposer d'un service de contrôle interne qui consiste à vérifier l'ensemble des opérations et des procédures d'un établissement financier sous l'angle de l'efficacité, de la fiabilité et de la conformité aux lois et aux règlements.

Il s'agit dans cette section de présenter le contrôle interne au sein d'une banque, ses objectifs, les principaux éléments d'un processus de contrôle interne, ainsi que ses niveaux.

3-1-Définition du contrôle interne bancaire

Selon la circulaire de la commission fédérale des banques « CFB 06/6 surveillance et contrôle interne », le système de contrôle interne s'interprète de la manière suivante :

« Par contrôle interne (synonyme : système de contrôle interne), on entend l'ensemble des structures et processus de contrôle qui, à tous les échelons de l'établissement, constituent la base de son fonctionnement et la réalisation des objectifs de la politique commerciale ».[2]

Le comité de Bâle a défini les dimensions du contrôle interne : « Le processus contrôle interne, qui visait traditionnellement à réduire la fraude, les détournements de fonds et les

[1] Schick. P, Vera. J et Bourrouilh-Parège. O : « Audit interne et référentiels de risques », Edition Dunod, Paris ; 2010 ; p16

[2] Observation des métiers, des qualifications et l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la banque : « Etude des métiers du contrôle dans la banque » version du 21 septembre 2009, p09

erreurs, à pris une dimension plus vaste et recouvre l'ensemble des risques encourus par les organisations bancaires ».[1]

A travers ces définitions, on constate que le contrôle interne comme étant un système mis en place par les décideurs d'un établissement, dont l'objectif est le respect et la conformité aux lois et aux règlementations en vigueur ; la prévention contre les risques, l'exhaustivité et fiabilité des informations comptables et financières, la réalisation des opérations et leurs optimisation afin d'avoir un meilleurs rendement et des réalisations d'une qualité supérieur, la protection des actionnaires et des déposants.

3-2- Les objectifs et rôle de contrôle interne bancaire

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

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

- Efficience et efficacité des activités : « objectifs de performance ».
- Fiabilité, exhaustivité et actualité des données financières et des informations destiné à la direction : « objectifs d'information ».
- Conformité aux lois et règlementations applicables : « objectifs de conformité ». [2]

3-2-1- Les objectifs de performance

Ils sont liés à l'efficacité de la banque dans l'utilisation de ses actifs et autres ressources ainsi que dans la protection de l'établissement vis-à-vis des pertes.

Le processus de contrôle interne cherche à s'assurer que l'ensemble du personnel œuvre avec efficience et intégrité à la réalisation des objectifs, sans occasionner des coûts imprévus ou excessifs ni privilégier d'autre intérêts (tels que ceux d'un employé, d'un fournisseur ou d'un client) que ceux de la banque.

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

[2] Cadre pour les systèmes de contrôle interne dans les organisations bancaires « Comité de Bâle sur le contrôle bancaire », Bâle ; Septembre 1998, pp8-9

3-2-2- Les objectifs d'information

Ils portent sur la préparation de rapports pertinents, fiables et aussi récents que possible, indispensables à la prise de décision au sein de l'organisation bancaire.

Ils recouvrent également la nécessité d'établir des comptes annuels, états financiers et autres communications et rapports de caractère financier qui soient fiables pour les actionnaires, autorités de contrôle et autres parties extérieures.

Les données reçues par la direction, le conseil d'administration, les actionnaires et les autorités de contrôle devraient être d'une qualité et d'une intégrité suffisante pour que leurs bénéficiaires puissent s'y référer pour fonder leurs décisions.

3-2-3- Les objectifs de conformité

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

3-3- Les acteurs intervenants dans le contrôle interne

- **Le conseil d'administration**

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.

Le conseil d'administration détermine le « profil de risque de la société », c'est-à-dire son positionnement sur son marché se traduisent par un niveau du risque connu et accepté (exemple : clientèle à 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.

- **Le comité d'audit**

Il supervise le système de contrôle interne pour cela, il :

- Assure l'indépendance des auditeurs vis-à-vis du management ;
- Approuve la politique d'audit interne ;
- Approuve le programme d'audit interne pluriannuel ;

- Examine la qualité du contrôle interne ;
- Choisit les auditeurs externes ;
- Approuve leur programme ;
- Permet l'appel, le recours.

- **La direction, l'encadrement, la maîtrise et le personnel d'exécution**

Tous les membres du personnel ont une responsabilité, plus ou moins grande en matière de contrôle interne.

Toutefois, la responsabilité du système de contrôle interne relève du management, et, en tout premier lieu, de la direction générale. La façon dont le contrôle est exercé par les dirigeants est déterminée pour une grand part, par le directeur financier et les responsables des services comptables, mais les autres dirigeants jouent un rôle important, en ayant la charge du contrôle des activités des unités qui leur sont attachées.

- **Les auditeurs internes**

Ils aident le management opérationnel à remplir ses responsabilités, interviennent périodiquement, examinent et évaluent le caractère suffisant et l'efficacité du système de contrôle interne, recommandent des améliorations. Ils contribuent donc à l'efficacité du système de contrôle interne bien qu'ils ne soient pas les premiers responsables de sa mise en place ni de son maintien.

- **Les auditeurs externes**

Ils contribuent à la réalisation des objectifs de l'entreprise et fournissent des informations utiles au maintien du contrôle interne. Ils ne sont, cependant, ni intégrés au système de contrôle interne, ni responsables de son efficacité. [1]

3-4- Les principaux éléments d'un processus de contrôle interne

Les principaux fondamentaux définissent les pouvoirs dont les autorités de contrôle doivent disposer pour être en mesure de traiter les questions de sûreté et de solidité. De façon tout aussi essentielle, les autorités doivent pouvoir exercer ces pouvoirs dès lors qu'elles ont détecté des points faibles ou des déficiences.[2] Ces principes se prêtent donc à une application générale, et les autorités de contrôle devraient s'y référer pour évoluer les méthodes et

[1] HENRI-PIERRE Maders et JEAN-LUC Masselin : « Contrôle interne des risques », Edition Eyrolles, 2014, pp105-107

[2] Banque des règlements internationaux avec le comité Bâle : « Principes fondamentaux pour un contrôle bancaire efficace », septembre, 2010, p4

procédures qu'elles emploient pour voir comment les banques structurent leur systèmes de contrôle interne.[1]

Ces instances ont défini vingt-neufs principaux généraux. Cependant, ils peuvent être répartis sur cinq parties essentielles, qu'on détaillera dans les points qui suivent :

3-4-1- La surveillance par la direction et culture de contrôle

Le conseil d'administration devrait être chargé d'approuver et de revoir périodiquement les grandes stratégies et les principales politique de la banque, d'apprécier les risques substantiels qu'elle encourt, de fixer des niveaux acceptables pour ces risques et de s'assurer que la direction générale prend les dispositions nécessaires pour identifier, mesurer, surveiller et contrôler ces risques, d'approuver la structure organisationnelle et de veille à ce que la direction générale surveille l'efficacité du système de contrôle interne.

3-4-2- Reconnaissance et évaluation des risques

Un système de contrôle interne efficace nécessite de reconnaître et d'évaluer en permanence les risques importants qui pourraient compromettre la réalisation des objectifs de la banque. Cette évaluation devrait couvrir l'ensemble des risques encourus par l'établissement et l'organisation bancaire consolidée.

Une révision des contrôles internes peut s'avérer indispensable pour traiter de manière appropriée tout risque nouveau ou précédemment incontrôlé.

3-4-3- Activités de contrôle et séparation des tâches

Les activités de contrôle devraient faire partie intégrante des activités quotidiennes de la banque.

Un système de contrôle interne efficace nécessite la mise en place d'une structure de contrôle appropriée, avec des activités de contrôle définies à chaque niveau opérationnel.

Aussi, la structure de contrôle mis en place doit reposer sur une séparation appropriée des taches, et que le personnel ne soit pas chargé de responsabilités conflictuelles.

3-4-4- Surveillance des activités et correction des déficiences

L'efficacité globale des contrôles internes de la banque devrait être surveillée en permanence, le suivi des principaux risques devrait faire partie des activités quotidiennes de la banque de même que les évaluations périodique effectuées par les secteurs d'activités et l'audit interne.

Les déficiences des contrôles internes, qu'elles soient détectées par un secteur d'activité, l'audit interne ou une autre personnel de contrôle, devraient être notifiées dans les

[1] Cadre pour les systèmes de contrôle interne dans les organisations bancaire avec le comité de Bâle, septembre 1998, p1

meilleurs délais au niveau de direction approprié et faire l'objet d'un traitement rapide. Les déficiences importantes devraient être signalées à la direction générale et au conseil d'administration.

3-4-5- Information et communication

Un système de contrôle interne efficace nécessite l'existence de données interne adéquates et exhaustives-d'ordre financier, opérationnel ou ayant trait au respect de la conformité-ainsi que d'informations de marché extérieures sur les évènements et conditions intéressant la prise de décision. Ces données et informations devraient être fiables, récentes, accessibles et présentées sous une forme cohérente.

Aussi le système de contrôle interne nécessite des voies de communication performantes pour garantir que l'ensemble du personnel comprend et respecte parfaitement les politiques et procédures affectant ses tâches et responsabilités et que les autres informations importantes parviennent à leurs destinataires.

3-5- Les deux volets du contrôle interne bancaire

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

3-5-1- Le contrôle permanent

Il s'agit pour les acteurs de terrain encadrés par leur hiérarchie d'appliquer les procédures et dispositifs de contrôle interne dans la conduite des activités.[1]

Le contrôle permanent repose sur :

- La surveillance permanente, qui relève des opérationnels et de leur hiérarchie et dont la coordination est placée sous la responsabilité du département risques opérationnels de la direction des risques ; le dispositif de surveillance permanente est lui-même complété de nombreux autres contrôles opérationnels (par exemple, contrôles automatisés dans les chaines de traitement informatiques, etc.)
- Les contrôles de second niveau effectués par la direction spécialisées dans la prévention des grandes familles de risques ; les directions centrales, avec l'appui des filières dont elles ont la responsabilité, concourent en effet au contrôle permanent des opérations du groupe.

[1] HENRI-PIERRE Maders et JEAN-LUC Masselin : « Contrôle interne des risques », Edition Eyrolles, 2014, p118

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

3-5-2- Le contrôle périodique

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

Le contrôle périodique du groupe est un dispositif permanent et indépendant des entités opérationnelles qui couvre l'ensemble des activités et entités du groupe et peut s'intéresse à tous les aspects de leur fonctionnement, sans aucune restriction.

Chaque service d'audit interne identifie méthodiquement sur une base régulière les zones de risques du pôle d'activité, sur cette base, il définit un plan d'audit annuel, permettant une couverture régulière de l'ensemble du périmètre. Sur la base de leurs constats, les équipes de contrôle périodique formulent des recommandations et en contrôlent la mis en œuvre.

Pour remplir ses objectifs, le contrôle périodique du groupe est doté de moyens adaptés, proportionnés aux enjeux, tant au plan qualitatif que quantitatif. Au total, les services de contrôle périodique du groupe comprennent environ 1500 personnes.

Le dispositif se compose

- D'équipe d'audit interne ; rattachés hiérarchiquement à l'inspecteur générale et fonctionnellement aux responsable de pôle d'activité et direction centrale ;
- De l'inspection générale, qui même des missions de vérification portant sur tous les aspects des activités et du fonctionnement des entités du groupe. Elle rend compte de ses observations, conclusion et recommandation à la direction générale. Elle intervient dans l'ensemble du groupe, sans exception, dans le cadre d'un plan d'audit validé annuellement par la direction générale.

Dans le cadre de ses missions, elle émet un certains nombre de préconisations, dont la mise en œuvre fait l'objet d'un suivi trimestriel par le comité exécutif du groupe.

3-6- Les niveaux de contrôle interne

Dans toute organisation, il existe trois niveaux de contrôle qui sont intereliés et complémentaires, ils constituent ensemble le système de contrôle globale et contribuent à son efficacité.

- **Le contrôle de 1er niveau**

Le contrôle de 1er niveau correspond avant tout aux contrôles opérationnels, c'est-à-dire, l'application des règles telles que définies par les fonctions en charge de la définition de la politique de maîtrise et de surveillance des risques.

Ce niveau de contrôle est complété par des phases de validation, soit entre collaborateur, soit par le responsable hiérarchique.

Ces contrôles a priori peuvent être complétés de contrôles à postériori, réalisés par les responsables hiérarchique. Il peut s'agir de contrôle par échantillonnage visant à s'assurer de manière aléatoire mais permanente, que les procédures et contrôles soient bien respectés par les collaborateurs.[1]

- **Le contrôle de 2ème niveau**

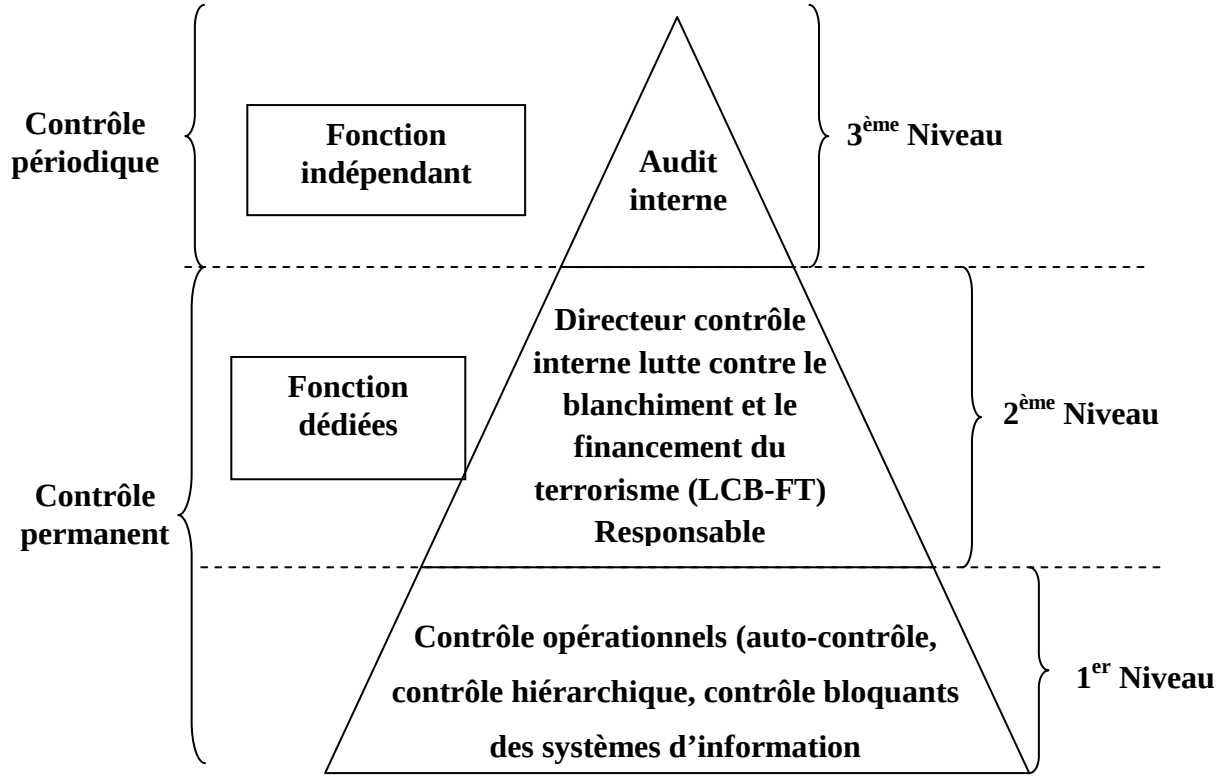
Le contrôle de 2ème niveau vise à s'assurer en permanence du respect des procédures et des contrôles à effectuer, tant par les collaborateurs, que par les responsables hiérarchique. Ces contrôles consistent également à procéder à d'autre contrôles, de façon régulière ou ponctuelle, soit sur des échantillons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

- **Le contrôle de 3ème niveau**

Il est représenté par l'audit interne qui s'assure, dans le cadre de ses missions d'audit, de la conformité et l'efficacité de l'ensemble du dispositif de contrôle interne.

[1] DAN Chelly et STEPHANE Sébéloué : « Les métiers du risque et du contrôle dans la banque », Mars 2014, p31
[2] Ibid, p32

Figure N°02 : Les trois niveaux de contrôle



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

Conclusion

L'objectif de ce premier chapitre est de répondre à deux questions : Qu'est-ce que le contrôle interne ? Quels sont ses fondements, principes et objectifs ?

A l'appui des premières sections, nous avons pu définir c'est quoi le contrôle interne, principes et objectifs. Ces points qui sont les fondements d'un bon dispositif de contrôle interne efficace.

Ce dispositif permis d'assurer le développement des activités bancaires de façon rentable en offrant des services de qualité et entretenir auprès de la clientèle une image attractive.

A ce titre, la mise en place de procédures de contrôle interne susceptibles de saisir fidèlement toutes les opérations que l'organisation réalise. La qualité de ce dispositif de contrôle interne est donc recherchée. Le contrôle interne est d'autant plus pertinent qu'il est fondé sur des règles de conduite et d'intégrité portées par les organes de gouvernance et communiquées à tous les collaborateurs.

En effet, pour mener le secteur bancaire à une meilleure performance, et une meilleure rentabilité, les banques se doivent d'ajuster et de renforcer leurs compétences en matière de

contrôle et de gestion des risques. Néanmoins, le chapitre ci-après a pour objet d'étude de présenter le risque opérationnel et ces différentes catégories, ensuite ; mettre en place un système viable de gestion du risque opérationnel afin de les identifier, les évaluer, les suivi puis les maîtriser.

Chapitre II :

Le processus de gestion des risques opérationnels via le contrôle permanent

La maîtrise des risques est aujourd'hui une problématique admise par la plupart des directions d'entreprises ou des banques.

Pour pouvoir identifier et maîtriser ses risques, il est nécessaire de définir dans un premier temps ce qu'est un risque opérationnel et de mettre en place un dispositif de contrôle permanent.

Ainsi, le dispositif de contrôle interne dans les organisations doit être renforcé par l'existence d'un dispositif complémentaire et permanent afin d'éviter les risques opérationnels qui engendraient une nouvelle crise du secteur bancaire qui a conduit à la crise financier de 2008.

En effet, la multiplicité des risques dans le secteur, l'existence de dispositif de contrôle permanent est primordiale pour les dirigeants qui pourraient à travers celui-ci avoir une vue globale des activités qui donnent de la valeur ajoutée à la banque.

Ce chapitre vise à décrire les éléments suivants :

- Les concepts généraux du risque opérationnel ;
- Identification et mesures du risque opérationnel ;
- Le contrôle permanent.

Section 01 : Les concepts généraux du risque opérationnel

La banque se trouve confronté non seulement aux risques qu'elle prend volontairement, mais aussi aux risques opérationnels dont les conséquences peuvent être désastreuses.

Le risque opérationnel correspond aux pertes potentielles résultant de lacunes ou de défauts attribuables aux ressources humaines et matérielles : procédures des systèmes internes défaillants, évènements déclencheurs externes, Fraudes, etc.

Dans cette section nous allons présenter les concepts du risque opérationnel, ses principaux acteurs ainsi les différentes catégories du risque opérationnel et sa relation avec le contrôle interne.

1-1- Définition

Selon le comité de Bâle : « le risque opérationnel se définit comme étant le risque de pertes résultant de carences ou de défaillances attribuables à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des évènements extérieurs ».[1]

[1] Christian JIMENEZ et Patrick MERLIER : « Prévention et gestion des risques opérationnels », Edition Revue Banque, Paris ; 2004, p17

« La définition inclut le risque juridique, mais exclut les risques stratégiques et d'atteinte à la réputation ».[1]

Une autre définition « Par défaut » des risques opérationnels pourrait être : « tous les risques autres que les risques de crédit, les risques de marché et les risques financiers (taux, change, liquidité) ».[2] En effet, toute entreprise devrait être capable d'avoir une mesure de l'ensemble de ses risques afin d'être en position de décider de les gérer, ou non.

La notion de risque opérationnel n'est pas nouvelle, les erreurs humaines, la fraude et les défaillances techniques ont toujours existé.

Face à la complexité croissante des opérations bancaires, aux évolutions technologies, aux derniers scandales financiers, il s'agit désormais de mieux appréhender et identifier ce risque en s'appuyant sur des mécanismes de contrôle appliqués par branche d'activité et complétés par la fonction d'audit.

1-2- Les acteurs de la gestion du risque opérationnel

La gestion du risque opérationnel concerne l'ensemble des acteurs ayant une action sur des sujets assez proches :

- **Les directions d'organisation :** chargées notamment d'optimiser les structures et de gérer les procédures ;
- **Les directions de maîtrise d'ouvrage des systèmes d'information :** spécialement chargées de spécifier les besoins des utilisateurs et de procédé à la recette des développements des informaticiens ;
- **Les directions de maîtrise d'œuvre informatique :** chargées des développements des programmes informatiques de gestion ;
- **Les directions informatiques ou des systèmes d'information :** qui jouent les rôles précédents sous des formes plus intégrées et assurent l'exploitation des matériels et logiciels informatiques en relation avec les utilisateurs ;
- **Les directions de la formation :** qui enseignent, forment, expliquent aux acteurs de terrain ce que l'on attend deux au jour le jour ;
- **Les directions de la conformité :** chargées de veiller à ce que l'entreprise connaisse bien les règles qui lui sont applicables, ait bien pris en compte les exigences qui en découlent pour elle dans son fonctionnement ;

[1] Christian JIMENEZ et Patrick MERLIER : « Prévention et gestion des risques opérationnels », Edition Revue Banque, Paris ; 2004, p17
[2] Ibid, p18

- **Les directions des contrôles permanents :** devenues indispensables légalement dans le secteur bancaire depuis la réforme du CRBF 97-02 visée à l'arrêté du 30 mars 2005, qui vérifie en permanence que les opérations sont effectivement réalisées en respectant les règles, procédures, et les mesures de gestion des risques ;
- **Les directions des risques :** qui élaborent les politiques de risque, les systèmes de limite d'activité, gèrent les risques et en rendent compte ;
- **Les auditeurs internes, inspecteurs et autres contrôleurs généraux :** ayant pour mission d'apprécier régulièrement l'adéquation et l'application du dispositif de contrôle interne et à en rendre compte à la direction et à la gouvernance ;
- **Les cadres financiers** (directeurs financiers, directeurs comptables, responsables du contrôle comptable ou financier…) à qui l'on reconnaît une action proactive en termes de gestion des risques, de transparence financière. [1]

1-3- Les différentes catégories du risque opérationnel

La régulateur à choisi une répartition selon sept (07) grandes catégories de risques opérationnels. Cette classification est la suivante :

- Fraude interne ;
- Fraude externe ;
- Insuffisance des pratiques internes concernant les ressources humaines et la sécurité du lieu de travail ;
- Négligences des règles clients, produits et pratiques commerciales ;
- Dommages aux actifs corporels ;
- Interruption d'activité et dysfonctionnement des systèmes ;
- Dysfonctionnement des processus de traitement (exécution, passation, livraison, produit finis). [2]

- **Fraude interne :** pertes liées à des actes commis à l'intérieur de l'entreprise visant a commettre une fraude ou un détournement d'actif ou à enfreindre une disposition législative ou règlementaire, ou des règles de l'entreprise ; par exemple : transaction non autorisées avec perte financière, détournements de fonds, commissions occultes, évaluation erronée d'une position ;
- **Fraude externe :** pertes liées à des actes de tiers visant à commettre une fraude ou un détournement d'actif, ou à enfreindre une disposition législative ou règlementaire ; par

[1] Henri-pierre MADERS et Jean-Luc MASSELIN : «Contrôle interne des risques », Editions Eyrolles, 2014, pp107-108

[2] SAIDANI Zahir : « Analyse du processus de gestion du risque opérationnel par les banques », magistère en sciences économiques, UMMTO, 2012, pp105-106

exemple : dommages dus au piratage informatique, falsification de chèque, vol d'informations avec pertes financières, contrefaçon ;

- **Pratique en matière d'emploi ou de sécurité du travail :** pertes liées à des actes contraires aux dispositions législatives ou règlementaires, ou aux conventions en matière d'emploi, de santé ou de sécurité, à la réparation de préjudices personnels ou à des pratiques discriminatoires ou contraires aux règles en matières d'égalités professionnelle ; par exemple : pertes liée aux relations de travail (rémunérations, activités syndicales, résiliation d'un contrat), à la sécurité du lieu de travail (sécurité et saute du personnel), à la discrimination ;

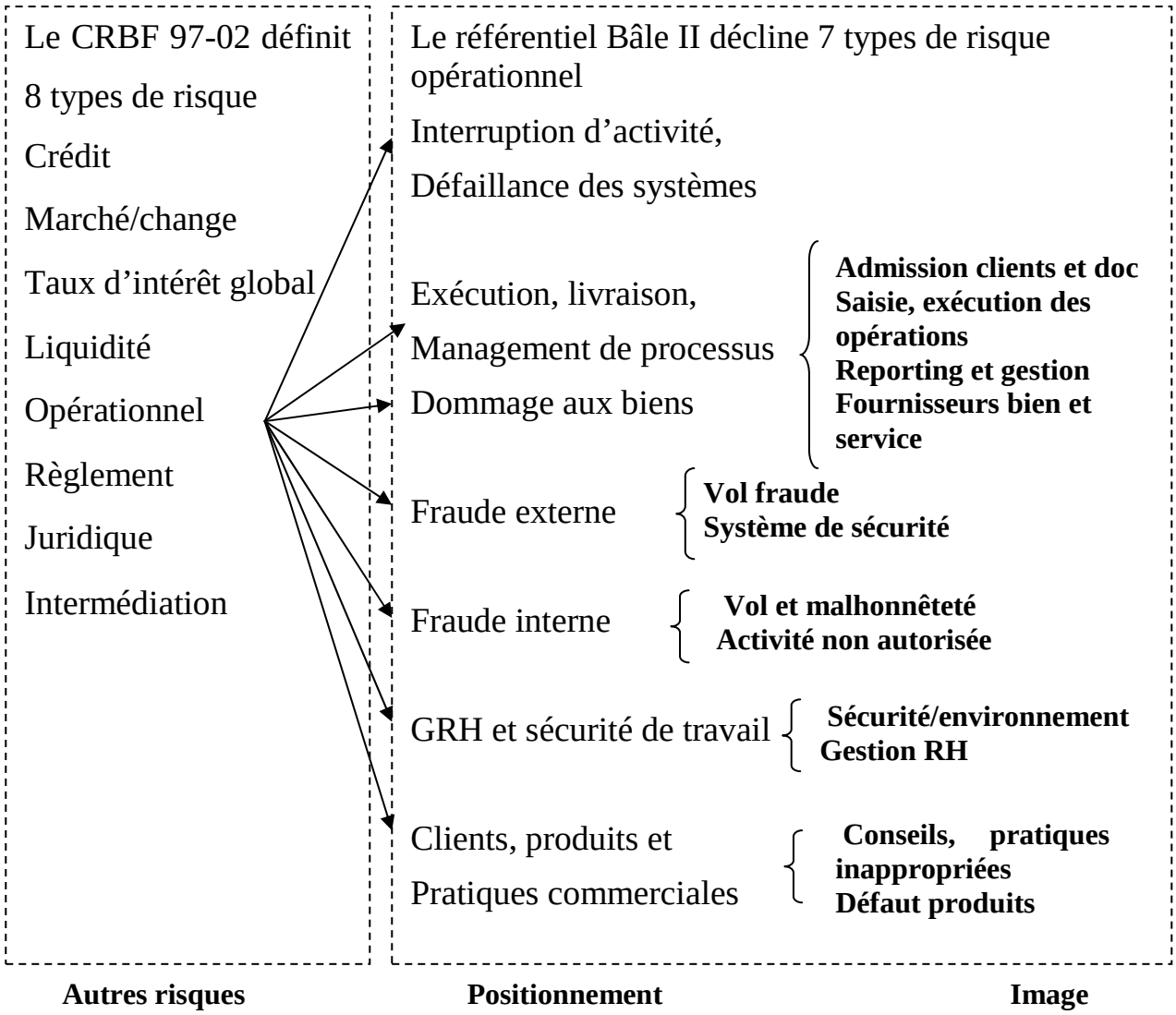
- **Clients, produits et pratiques commerciales :** pertes liées à un manquement, délibéré ou non, à une obligation professionnelle envers un client (y compris les exigences en matière de confiance et d'adéquation du service), à la nature et aux caractéristiques d'un produit, par exemple : violation de la confidentialité de la clientèle, ou du devoir de recommandation, vente agressive, responsabilité du préteur, blanchiment d'argent ;

- **Dommages occasionnés aux actifs physiques :** pertes liées à la perte ou l'endommagement d'actifs physiques résultant d'une catastrophe naturelle ou d'autres évènements, par exemple : pertes résultant des conséquences d'une catastrophe naturelle, d'actes de terrorisme ou de vandalisme ;

- **Interruptions de l'activité et dysfonctionnements des systèmes :** par exemple : pertes résultant de l'interruption ou de la perturbation d'un service public, d'un logiciel ;

- **Exécution, livraison et gestion des processus :** pertes liées aux lacunes dans le traitement d'une transaction ou la gestion des processus ou des relations avec les contreparties commerciales et fournisseurs, par exemple : pertes résultant de l'erreur de manipulation d'un modèle ou d'un système, d'erreurs comptables, de l'inexactitude de rapports externes, de documents juridiques absents ou incomplets, de conflits avec les fournisseurs, d'accès non autorisé aux comptes clients.

Figure N°03 : Panorama des risques bancaires



Source : Henri-pierre MADERS, Jean-luc MASSELIN et Hervé FRATTA : Auditeur interne et contrôleur permanent, édition Paris, 2014, p53

1-4- La relation entre risques opérationnels et contrôle interne

La notion de système de contrôle interne a été introduite par le règlement 97-02 qui implique la mise en œuvre de mesures de contrôle interne, de sorte à s'assurer d'une certaine maîtrise des risques.

Le dispositif relatif à la maîtrise des risques opérationnels va s'intégrer dans ce dispositif global qui couvre l'ensemble des risques d'un établissement et participer à son amélioration et à son efficience.

Le règlement 97-02 indique que les établissements doivent se doter d'un contrôle interne qui comprend :

- Un système de contrôle des opérations et des procédures internes ;
- Une organisation comptable ;

- Des systèmes de mesure des risques et des résultats ;
- Des systèmes de surveillance et de maîtrise des risques ;
- Un système de documentation et du traitement de l'information ;
- Un dispositif de surveillance des flux d'espèces et de titres.

Le dispositif de maîtrise des risques opérationnels complète activement ces grands principes en permettant une mesure de certains risques qui étaient jusqu'alors peu ou mal appréhendés. On veillera à ce que les risques opérationnels soient intégrés dans cette démarche globale de contrôle interne.[1]

Section 02 : Identification et mesures du risque opérationnel

L'identification du risque est primordiale pour développer un contrôle est un suivi viable du risque opérationnel. Pour pouvoir mettre en place un système viable de gestion du risque opérationnel, il est tout d'abord nécessaire, d'identifier les risques opérationnels, les évaluer, les suivi puis les maîtriser.

Plusieurs points de départ sont possibles lorsqu'il s'agit de développer un modèle de mesure du risque opérationnel. Tous ne conduisent pas au même point d'arrivée. Il est donc toujours préférable d'avoir une vision du résultat final, et de réfléchir ensuite aux différentes méthodes qui vont permettre de l'atteindre. A cela, nous avons les méthodes traditionnelles et les méthodes de mesures selon le comité de Bâle.

Dans cette section, nous expliquons, en quoi consistent les méthodes d'identification du risque opérationnel, et comment maîtriser et atténué les risques opérationnel ?

Pour étayer cette présentation, nous avons choisi de scinder cette section en quatre axes importants :

- L'identification des risques opérationnels ;
- Les outils d'identifications du risque opérationnel ;
- Les mesures des risques opérationnels ;
- Suivi, maîtrise et atténuation des risques opérationnels.

2-1- Identification des risques opérationnels

La définition du comité de Bâle nous permet d'identifier plusieurs sous risques propices à une perte opérationnelle tels que :

[1] Christian JIMENEZ et Patrick MERLIER : « Prévention et gestion des risques opérationnels », Edition Revue Banque, Paris, 2004, pp74-75

2-1-1- Le risque lié au système d'information

Les risques en termes de sécurité du système d'information ne cessent d'évoluer dans le temps. Face à la rapidité de l'innovation technologique liée aux nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), de nouvelles menaces sont apparues. Ces dernières ont été recensées en 1991, et sont classées comme suit :

- **La diffusion non autorisée d'informations :** les informations bancaires sont accessibles à un grand nombre d'employés au sein d'une banque. Ainsi les informations concernant les clients (compte, projet…) ou les sociétés peuvent être divulguées à des tiers violant ainsi le secret professionnel de ces derniers.

  Si le client s'aperçoit de ces actes, celui-ci est susceptible de porter l'établissement en justice, ce qui impliquerait de lourds préjudices pour la banque.
- **Les fraudes :** les actifs peuvent être transférés instantanément et virtuellement via les marchés financiers à travers des plateformes en ligne, en relation avec les systèmes d'information de la banque. A cet effet, sans équivoque, certains trader voient cela comme un jeux. Ces tentatives de fraudes coutent très cher à la banque.
- **Une défaillance du matériel ou du logiciel** : une panne du système provisoire ou prolongée des moyens indispensables à la réalisation de transactions habituelles et à l'exercice de l'activité peut entrainer des pertes colossales pour une banque.

2-1-2- Le risque lié aux processus

Comme son nom le précise, ce risque provient d'une défaillance des processus internes de la banque, amènent à des erreurs portées au compte d'un tiers et non du bénéficiaire, Ex : Un double encaissement de chèque, le non-respect d'un schéma délégataire dans la signature d'un crédit, le versement d'un crédit à une personne autre que le bénéficiaire…

Ces erreurs qui interviennent en général lors de l'insertion de données d'un client dans l'ERP sont très souvent associées à des erreurs humaines et non comme on pourrait le croire à une défaillance du logiciel. Ces personnes, peuvent soit commettre des erreurs dites involontaires, soit agir de manière intentionnelle.

2-1-3- Le risque lié aux évènements extérieurs

La norme ISO 31000 définit en 2009 ces risques comme : « la possibilité qu'un évènement survienne et dont les conséquences (ou effets de l'incertitude) seraient susceptibles d'affecter les personnes, les actifs de l'entreprise, son environnement, les objectifs de la société ou sa réputation ».

Pour une banque comme pour une entreprise, ce risque est multidimensionnel et peut amener à un dysfonctionnement de l'activité et des systèmes. En effet, de lourdes pertes peuvent être enregistrées suite à un changement de politique, d'environnement règlementaire ou bien même d'une catastrophe naturelle.

2-1-4- Le risque juridique

Le risque juridique est en corrélation étroite avec le risque opérationnel, le premier n'exclut pas le second. Ces menaces entraînent des sanctions financières, administratives qui impactent directement l'activité et la performance financière de l'entreprise. [1]

2-2- Outils d'identification du risque opérationnel

Le comité de Bâle II à proposé des outils que la banque peut utiliser afin d'identifier et évaluer le risque opérationnel.

2-2-1- Cartographie des risques

La cartographie des risques permet de définir de manière approfondie les impacts potentiels du risque, les facteurs qui déclenchent la survenance du risque ainsi que les facteurs qui déterminent l'enverguent du dommage. Nous utilisons une méthodologie rigoureuse de cartographie des risques afin d'identifier les risques potentiels ainsi que les facteurs déterminants.

Cartographier les risques pour déterminer le profil de risque de la banque. Cette phase est une étape clé, car elle détermine sensiblement la nature des incidents qui seront collectés et donc suivis par la suite, c'est également cet exercice qui permettra de définir une nomenclature des risques valable pour l'ensemble de l'organisation, cadre indispensable à une collecte efficace et homogène des incidents. Cet exercice passe par les phases suivantes :

- Décomposer en activités chaque processus supportant des risques opérationnels : cette étape consiste à diviser les différents processus élémentaires de la banque en sous processus, voire d'affiner cette division en dressant une liste des différents fonctions au sein de chaque département de la banque.
- Pour chaque activité, recenser les risques associés, faire l'inventaire des différents facteurs du risque opérationnel auxquels les métiers de la banque peuvent être exposés (recensement des litiges clients, des pertes financiers dues à des dédommagements, des rectifications d'erreurs, des discontinuités de services, des délais anormaux de traitement d'opération clientèles…)

[1] David MEDIONI: « La gestion du risque opérationnel par le contrôle interne au sein du secteur bancaire », mémoire pour l'obtention du master comptabilité, fiscalité, finance, finance et patrimoine, université Aix Marseille, 2015, pp13-15

- Pour chaque risque, coter les pertes et leur probabilité d'occurrence :

  Chaque évènement le risque est évalué en terme de :

- Probabilité d'occurrence : c'est la détermination de fréquence d'évènement générateurs de pertes opérationnelles, la fréquence peut être modélisé grâce a un modèle statique (distribution de poison).
- Perte encourue en cas de réalisation : c'est l'impact de la perte qui s'est produite c'est la dimension de sévérité de la perte.

- Elaborer la matrice des risques sur les axes fréquence et préjudice : il s'agit d'un graphe à deux dimensions, la sévérité et la fréquence. La matrice est divisée en zones selon le niveau de risque et la nécessité des contrôles.
- Déterminer « visuellement », à partir de matrice, les risques significatifs (c'est-à-dire ceux que l'on décide de recueillir dans l'outil de collecte).

Il s'agit d'un processus dans lequel des fonctions organisationnelles par exemple sont portées sur une carte par type de risque, ce processus peut relever des zones de faiblesses et aider à prioriser les actions de gestion subséquent.

La cartographie des risques se décline en quatre grandes catégories :

- Risques de fréquence et de gravité faibles : ce sont des risques qui se réalisent rarement et dont l'impact est limité même s'ils se réalisent.

L'organisation peut vivre avec ces risques, nous parlerons de risques mineurs.

- Risques de fréquence faible et de gravité élevée :

Ce sont des évènements qui se produisent rarement mais dont les conséquences sont significatives lorsqu'ils se produisent.

En raison de leur faible fréquence il est difficile de prévoir et d'anticiper leur survenance. La concrétisation du risque entraine des conséquences pouvant affecter sérieusement l'activité de l'organisation, le redémarrage nécessite l'injection de capitaux extérieur. Cette deuxième catégorie et dénommée risque catastrophiques.

- Risque de fréquence élevée et de gravité faible : ces évènements se produisent assez régulièrement mais leurs conséquence sont relativement faibles, le risque est généralement prévisible, cette catégorie peut être dénommé risque opérationnel.
- Risque de fréquence et de gravité élevée : les évènements se produisent régulièrement et leurs conséquences sont à chaque fois significatives.

Dans la majorité des cas le décideur abandonne le projet à moins que le projet soit primordial pour le développement de l'organisation, on parle alors de situation d'évitement.

2-2-2- Les indicateurs de risque

La cartographie représente un support de base pour la mise en place des indicateurs de risque, de type statistiques et souvent financiers, ils fournissent un aperçu de la position de la banque relativement au risque, ils sont revus périodiquement.

Les indicateurs de risque sont en effet de deux types, des indicateurs-clé de risque (key risks indicators) spécifiques à chaque activité et constituent des indices de pertes ou des dangers à venir et d'autre part on a les indicateurs-clés de performances (key performance indicators) qui constituent des mesures d'évaluation de la qualité d'une activité.

Chaque activité disposera de son propre ensemble d'indicateur, spécifique à la nature des taches effectuées, au mode d'organisation des fonctions, au niveau d'automatisation des opérations, au niveau des flux financiers impliqués ou de la législation en vigueurs.

En effet, il n'existe pas de liste standard d'indicateurs de risque et de performances pour l'ensemble des institutions bancaires, on peut citer les indicateurs de risque suivants :

- Ressources humains : rotation de personnel, plaintes de la clientèle…
- Système : interruption du système, tentative d'intrusion informatique…
- Traitement et procédures : correction d'écritures, plaintes et contestations.
- Les indicateurs d'alerte, liés aux facteurs de risque : volumétrie, turnover des équipes.
- Les indicateurs des risques avérés, liés aux conséquences : nombre d'erreurs, de sinistres ou de litiges, durées d'indisponibilité des systèmes.
- Les indicateurs de coût/ressources : le niveau de ressources allouées au contrôle des risques opérationnels.

2-2-3- Le Self-assessment (autoévaluation ou évaluation du risque)

Les banques évaluent ses opérations et activités à l'égard des vulnérabilités potentielles en termes de risque opérationnel. La cartographie des risques est une nécessitée pour réussir le mécanisme de l'autoévaluation. Ce processus est mener en interne et comporte souvent des check listes et ou des work shops afin d'identifier les forces et les faiblesses de l'environnement du risque opérationnel. Le Self- assessment utilise la technique de scorecard. A titre d'exemple les scorecards permettent de transformer des évaluations qualitatives en mesures quantitatives qui donnent un classement relatif de différents types d'exploitation au risque opérationnel.

En outre, les scorecards peuvent être utilisées par les banques afin d'allouer du capital économique à leur lignes de métiers en relation avec la performance à gérer et contrôler divers

aspect du risque opérationnel. L'autoévaluation représente un outil de maîtrise du risque qui est conditionné à sa couverture.

En fait, sur la base de données exhaustive et pertinente, les banques auront la possibilité de mesurer leur exposition aux risques opérationnels, prévenir leur ampleur et le cas échéant décider du montant de la couverture qui sera allouée.

Une fois le risque opérationnel est identifié, la banque va procéder à le mesurer. L'exposition au risque opérationnel est mesurée à l'aide d'une variété d'approche.

2-3- Les mesures du risque opérationnel

Les méthodes de mesure des risques opérationnels sont les suivantes :

- Les méthodes traditionnelles.
- Les trois approches de mesure du risque opérationnel.

2-3-1- Les méthodes traditionnelles

il s'agit des deux méthodes suivantes :

- **Approche Top-down**

Cette approche présente l'avantage de pouvoir disposer d'un dispositif de mesure des risques opérationnels assez rapidement à coût maîtrisé et éventuellement d'inciter les opérationnels à améliorer le suivi des risques pour réduire une allocation de fonds propres qui serait associée à ce dispositif. [1] En d'autres termes, ce type d'approche calcule des frais financiers au niveau global de la firme.

Les approches top down permettent des mesures homogènes avec celles des autres risques de crédit et de marché et ensuite permet de mesurer les corrélations entre une typologie de risques divergents. Les résultats postérieurs constituent un point de faiblesse pour l'approche top down tel que la quantification du risque opérationnel est seulement pour l'évènement de risque qui a déjà eu une perte.

- **Approche Bottom-up**

La mesure basée sur des évènements identifiés (employant une base de données d'événements de perte) par ligne d'activité/type de perte et le calcul est fait à ce niveau.

En d'autre termes, le principe de l'approche Bottom-up est de calculer le besoin en capital réglementaire au niveau le plus fin, par exemple au niveau d'une catégorie d'opération, et de consolider ensuite ces besoins à des niveaux de plus en plus centralisés jusqu'à l'ensemble de la ligne métier à laquelle seront alloués les fonds propres correspondants. De leur côté, les approches Bottom-up offrent la possibilité de faire un

[1] Christian JIMENEZ et Patrick MERLIER : « Prévention et gestion des risques opérationnels », Edition Revue Banque, 2004, p80

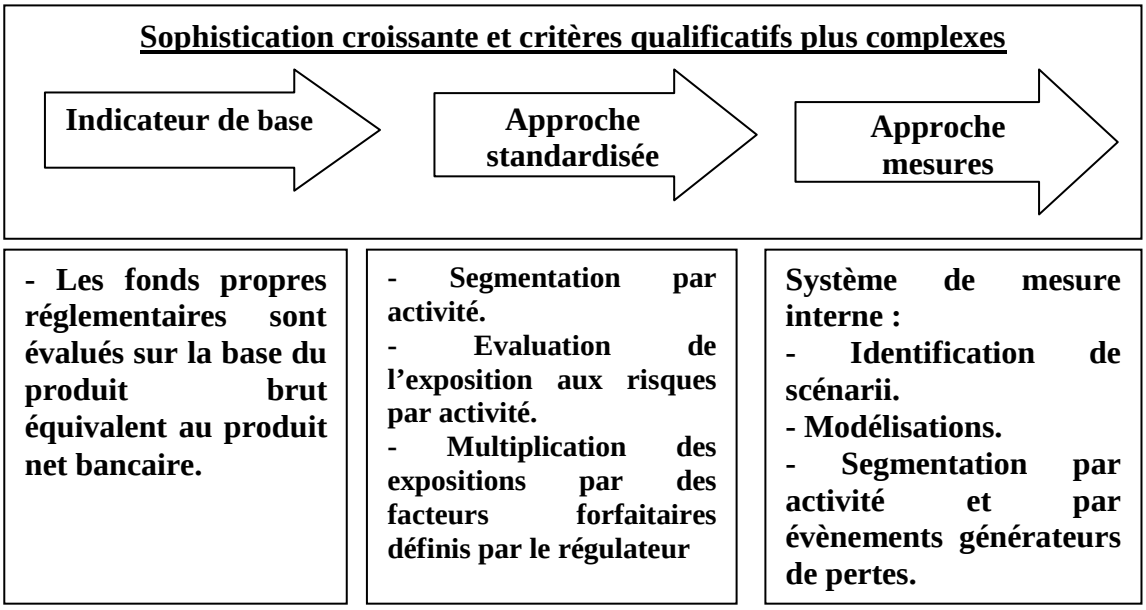
modèle, ex-ante, sur les risques d'un facteur d'exposition. Mais, la difficulté dans ce type d'approche est l'identification de tous les facteurs possibles de risque et nécessite ensuite, l'utilisation des données extérieures pour le calibrage du modèle. Dans ce cas, la principale difficulté consiste à mesurer la corrélation entre les facteurs de risque et les autres risques.

Par ailleurs, le comité de Bâle propose trois approches de mesures, qui peuvent être résumé en : méthode indicateur de base (BIA), la méthode Standard, et l'approche de mesure complexe (AMA). Dans ce qui suit, on abordera ces trois méthodes afin de mieux comprendre l'essentiel de la mesure du risque opérationnel.

2-3-2- Les trois approches de mesure du risque opérationnel

Les trois approches de mesure du risque opérationnel peuvent être choisies par les banques et ces différentes approches reflètent une sophistication et une précision croissante : [1]

Figure N°04 : Les trois approches du risque opérationnel



Source : SYLVIE Taccola-Lapierre : Le dispositif prudentiel Bâle II, 2008, p131

Dans la première méthode l'approche indicateur de base (BIA), la mesure du risque opérationnel reste forfaitaire et repose sur le produit net bancaire annuel moyen de la banque sur les trois dernières années. En effet, le produit net bancaire reflète l'ampleur des opérations effectuées par un établissement et donc la taille probable de son exposition au risque opérationnel. Cette moyenne multipliée par un facteur de 0.15 donne le montant de l'exigence en fonds propres au titre du risque opérationnel. Il s'agit de l'approche la moins attractive en matière de consommation de fonds propres réglementaire.

[1] SYLVIE Taccola-Lapierre : « Le dispositif prudentiel Bâle II, autoévaluation et contrôle interne: une application
au cas Français », Thèse de doctorat en sciences économie, université du Sud Toulon Var, 2008, pp131-133

Dans la deuxième méthode (l'approche standardisée), le revenu brut d'une banque est divisé en huit lignes de métiers différents et la charge en fonds propres est calculée pour chaque ligne de métier en multipliant le produit net bancaire par des facteurs spécifiques déterminés par le régulateur. Les fonds propres requis dépendent ici d'avantage de la nature des activités de la banque que de son niveau global de revenus.

La dotation totale en fonds propres au titre du risque opérationnel est donc la somme des exigences en fonds propres pour chacune de ces huit lignes de métiers : financement d'entreprises, négociation et vente institutionnelle, banque de détail, banque commerciale, paiement et règlements, fonctions d'agent, gestion d'actifs et courtage de détail. Les activités considérées les moins risqués au plan opérationnel sont la banque de détail, le courtage de détail et la gestion d'actifs pondérés à 12% contre une pondération de 15% pour la banque commerciale et de 18% pour les paiements et règlements, la négociation et vente institutionnelle et le financement d'entreprise. Notons que pour opter pour cette méthode et recevoir l'agrément du régulateur, la banque devra disposer de procédures de contrôle du risque opérationnel et constituer des historiques de pertes. L'objectif du régulateur est de sensibiliser l'établissement à l'importance des risques et pertes opérationnels et de l'inciter à opter pour l'approche suivante, l'approche de mesure complexe, après s'être doté de moyens nécessaires.

Enfin, la troisième méthode l'approche de mesure complexe (AMC) ou Advanced Measurement Approach (AMA), permet d'utiliser des méthodes de mesures validées en amont par les autorités de contrôle. Elle laisse à l'établissement la possibilité d'estimer sa charge en fonds propres à partir de ses données de pertes et de modèles interne. L'objectif de cette méthode est d'ajuster les exigences de fonds propres de chaque banque aux risques réels qu'elles encourent. C'est l'approche adoptée actuellement par la plupart des grandes banques internationales. Les systèmes internes doivent tenir compte de données relatives aux pertes internes et externes effectives mais aussi de la modélisation statistique des pertes découlant de ces risques opérationnels et de facteurs liés à l'environnement et aux contrôles internes des banques. Compte tenu de la nature récente du risque opérationnel, voire du caractère atypique de certains risques (comme les catastrophes naturelles par exemple), la difficulté majeure pour les établissements est de disposer de données de pertes internes et d'historique fiables sur des durées relativement longues (5ans). Le législateur a donc autorisé l'utilisation de données externe ou de données prospectives pour pallier le manque de données historique et compléter le dispositif de prévention. Pour alimenter leurs modèles internes. Les

établissements ont donc la possibilité de partir de leurs données de perte internes et, le cas échéant de données externes.

2-4- Suivi, maîtrise et atténuation des risques opérationnels

2-4-1- Suivi des risques opérationnels

Les établissements mettent en place des indicateurs d'alerte avancés, qui leur permettent d'identifier les sources potentielles de risque opérationnels (taux de croissance anormalement élevé, lancement de nouveaux produits, rotation des employés, ruptures de transactions, pannes de système).ces indicateurs comportent généralement des seuils, dont le dépassement déclenche la mise en actions préventives.

Le suivi des risques opérationnels doit faire partie intégrante de l'activité de l'établissement, la périodicité de ce suivi est adaptée aux risques ainsi qu'à la fréquence et à la nature des changements de l'environnement opérationnel. [1]

La mise à la disposition de l'organe d'administration d'informations opportunes lui permettrait d'apprécier le profil global de l'établissement vis-à-vis des risques opérationnels et d'appréhender les retombées pratiques et stratégiques découlant de ces risques.

En outre, les services concernés de l'établissement (unités opérationnelles, fonctionnes de groupe, responsable chargé du suivi des risques opérationnels, audit interne,…) établissement régulièrement, à l'attention des niveaux appropriés de la direction et aux lignes d'activités générant les expositions aux risques, des rapports sur les risques opérationnels.

Ces rapports intègrent les données internes (aspects financiers, opérations et conformité), ainsi que les informations externes (de marché) relative aux évènements et conditions susceptibles d'influencer le processus de décision. Ils doivent porter sur l'ensemble des zones de risques identifiées et donner lieu à des actions correctives rapides.

Leurs résultats peuvent servir de base pour la mise en place de politique, procédures et pratiques de gestion des risques plus appropriées.

Pour s'assurer de l'exhaustivité et de la fiabilité de ces rapports, l'organe de direction vérifie régulièrement la rapidité, l'exactitude et la pertinence des systèmes de reporting et des contrôles internes.

Lorsque les risques opérationnels identifiés son importants, les mesures appropriées doivent être prises rapidement en vue de ramener à un niveau maîtrisable l'exposition à ces risques. A défaut, le positionnement de l'établissement par rapport à l'activité générant.

[1] Tan Tan Kawtar : « Le processus de gestion et de mesure du risque opérationnel dans le cadre des règles et des Saines pratiques prévues par le comité de Bâle », mémoire pour l'obtention du master professionnel Audit et Finance, 2008

Ces risques devraient faire l'objet de révision.

Les établissements mettent en place des processus et procédures de contrôle, ainsi qu'un système assurant la conformité des opérations à un ensemble de politiques internes dûment documentées.

Les politiques et procédures, formalisées et documentées, doivent être appuyées par une solide culture de contrôle favorisant la mise en œuvre de saines pratiques de gestion des risques opérationnels. Dans ce sens, il incombe aux organes d'administrations et de direction de mettre en place un solide processus de contrôle interne encadrant toutes les activités de l'établissement, afin d'assurer la réactivité nécessaire vis-à-vis de tout évènement imprévu.

2-4-2- Maîtrise et atténuation des risques opérationnels

Les établissements veillent à adopter des pratiques internes visant à assurer la maîtrise et l'atténuation des risques opérationnels, telles que :

- Le suivi attentif du respect des limites et seuils de risque fixés ;
- La sécurisation de l'accès aux patrimoines et archives de l'établissement et de leur utilisation ;
- La mise à niveau des compétences et de la formation des agents ;
- L'identification des activités et produits dont les rendements paraissent disproportionnés par rapport à des attentes raisonnables ;
- La vérification et le rapprochement réguliers des opérations et des comptes.

Les activités externalisées font l'objet de politique appropriées de gestion des risques. Le recours à des prestataires de services externes ne diminue pas la responsabilité des organes d'administration et de direction, à qui il incombe de veiller à ce que l'activité de ses prestataires soit menée de façon sûre et saine, dans le respect du cadre réglementaire applicable. Les contrats d'externalisation doivent être solides et reposer sur des conventions de service assurant une répartition claire des conventions de service assurant une répartition claire des responsabilités entre les prestataires de service externe et l'établissement. En outre, la gestion des risques résiduels liés à ces contrats d'externalisation, y compris toute perturbation dans l'offre de services, doit être prise en charge par l'établissement.[1]

[1] Tan Tan Kawtar : « Le processus de gestion et de mesure du risque opérationnel dans le cadre des règles et des Saines pratiques prévues par le comité de Bâle », mémoire pour l'obtention du master professionnel Audit et Finance, 2008

Section 03 : Le contrôle permanent

Le contrôle permanent est peu utilisé en entreprise ; chose due à la prédominance d'un autre concept dont le contrôle permanent fait partie intégrante : le contrôle interne.

Mais depuis la crise bancaire de 2008, les banques ont réaménagé leur système de contrôle avec une part belle à la notion de contrôle permanent. Il constitue aujourd'hui un gage de sécurisation des actifs des banques si le dispositif mis en place est bien appliqué. C'est pourquoi nous allons présenter les concepts de contrôle permanent, ses processus de mise en place. Et également son organisation au sein d'une banque.

3-1- Définition du contrôle permanent

Elle se définit comme l'ensemble des dispositions mises en œuvre en permanence pour garantir, au niveau opérationnel, la conformité, la sécurité et la validité des opérations réalisées.

Elle comporte deux volets :

- La sécurité au quotidien concerne l'ensemble des agents et repose sur le respect permanent par chacun d'entre eux, pour toutes les opérations qu'ils traitent, des règles et procédures en vigueur ;
- La supervision formalisée qui constitue l'obligation pour la hiérarchie de vérifier, régulièrement et au travers de procédures écrites, le respect par les agents des règles et procédures de traitement et l'efficacité de la sécurité au quotidien.

3-2- Les dimensions du contrôle permanent

Le contrôle permanent est un contrôle à priori consistant à la maîtrise des risques et reposant sur :

- La surveillance permanente, qui relève des services opérationnels sous la supervision de leur hiérarchie (niveau 1). Ces services sont notamment responsables de la vérification du respect des limites de risques, des procédures de traitement des opérations et de leur conformité, de la déclaration des incidents des risques opérationnels constatés et de l'élaboration des indicateurs d'activités nécessaires à l'évaluation des risques opérationnels, les contrôles de niveau 1 sont réalisés soit par une unité de contrôle comptable rattachée à la filière de crédit et financiers pour ce qui concerne l'activité clientèle, soit les opérateurs eux-mêmes. Les contrôles de niveau 1 font l'objet d'un reporting formalisé aux directions et aux fonctions de contrôle permanent concernées.

- Le contrôle de second niveau effectué par les directions spécialisées dans la prévention des grandes familles de risques.

  D'autres fonctions centrales sont des acteurs essentiels du dispositif de contrôle permanent en particulier la direction finances en charge du contrôle comptable, la direction du système d'information en charge de la sécurité des systèmes d'information, la direction des ressources humaines pour les aspects touchant à la politique de rémunération, le département de l'administration générale en charge de la sécurité des personnes et des biens.

  Il a notamment pour objet d'informer l'exécutif sur l'évolution du dispositif de contrôle de l'établissement, de mettre en évidence les zones de risques émergents ou récurrents, qu'elles aient pour origine l'évolution de l'activité, les mutations de l'environnement ou l'état des dispositifs de contrôle, de remonter au niveau de l'exécutif les dysfonctionnements significatifs observés, d'examiner les modalités de mise en œuvre des principales évolutions réglementaires et leurs éventuelles implications sur le dispositif et sur les outils de contrôle, de s'assurer de la bonne prise en compte des conclusions de travaux de contrôle, d'examiner les mesures correctrices décidées, de les prioriser et de suivre leur réalisation, de décider des mesures à mettre en place afin de renforcer le niveau de sécurité de l'établissement et d'assurer, en tant que besoin, la coordination des actions développées par les fonctions de contrôle permanent ;
- Une gouvernance spécifique à certains types de risques, reposant notamment sur des comités dédiés au niveau groupe, permettant d'en effectuer la revue régulière au niveau hiérarchique approprié. Le premier niveau de responsabilité du contrôle permanent est le cadre opérationnel. En effet, la surveillance permanente de leur activité par les opérationnelles eux-mêmes constituent la pierre angulaire du contrôle permanent.

3-3- Les composantes du contrôle permanent

Le contrôle permanent comporte :

- Le dispositif de contrôle de conformité destiné à contrôler, de manière régulière, évaluer l'adéquation et l'efficacité des politiques, procédures et mesures mises en place et des actions entreprises visant à remédier à tout manquement de contrôle et des personnes concernées à leurs obligations professionnelles ;

- Le dispositif de contrôle interne des procédures, et l'organisation de l'activité de l'entreprise et des mécanismes de gestion des risques, de sauvegarde des informations ;
- Le dispositif de gestion des risques permettant de gérer effacement les risques liés aux activités ; processus et système de l'entreprise en égard à la complexité des opérations réalisées.

3-4- Missions du contrôle permanent

- Identifier et assurer la veille sur le périmètre du contrôle ;
- Réaliser une cartographie des risques de non-conformité afin d'identifier les dispositifs de maîtrise des risques et les plans d'action à mettre en place ; mettre en œuvre un plan de contrôle spécifique aux risques opérationnels ou métiers s'ils ne sont pas couverts par un gestionnaire de risque spécifique ;
- Réaliser des missions de contrôles ;
- Collecter des incidents liés aux risques qu'il contrôle ;
- Organiser des formations à l'attention des salariés afin de les sensibiliser aux problématiques du moment, telles que la protection de la clientèle, la lutte contre le blanchiment…
- Organiser et coordonnée des reportings, des outils de suivi et de prévention du dispositif de maîtrise des risques ;
- Mettre en œuvre le plan de contrôle défini par le responsable du contrôle interne (mission de contrôle permanent) ;
- Suivre les contrôles mis en place et des procédures de traitement des opérations bancaires via un système de remontée d'alertes avec des indicateurs tels que le taux d'erreur, les détails, etc.
- Analyser, évaluer l'exposition aux risques et la proposition des plans d'amélioration ;
- Vérifier que la banque est conforme aux lois, règlements et normes professionnelles ;
- Garantir la qualité et le niveau de sécurité des systèmes d'informations. [1]

3-5-La particularité du dispositif de contrôle permanent en milieu bancaire

La particularité du dispositif de contrôle permanent repose sur le faite qu'il fait de la culture du risque la responsabilité de tous au travers de la diffusion d'outils de management et de « façon de faire » normalisés : processus standardisés, référentiels de contrôles hiérarchiques chiffrés, outil de reporting étendu à l'échelle de la banque sur un plan national

[1] HENRI-PIERRE.M ; JEAN-LUC.M et HERVE.F : «Auditeur interne et contrôleur permanent », Edition Eyrolles, Paris, 2014, pp108-109

et international et diffusés auprès de tous les agents et managers, codes de conduite. Ainsi le dispositif s'adapte pour répondre aux besoins de tous les domaines de l'entreprise où sont identifiés des risques (financiers, d'images), afin :

- De renforcer la sécurité et la qualité des opérations ;
- De s'assurer de la fiabilité des systèmes ;
- De responsabiliser les agents et la hiérarchie ;
- D'améliorer la qualité des prestations offertes à la clientèle ;
- De préserver et d'améliorer la rentabilité.

Il vise aussi à :

- Promouvoir une culture de maîtrise des risques ;
- Faire partager des objectifs communs et fédérer les efforts pour les atteindre ;
- Développer les compétences et encourager les meilleurs pratiques.

3-6- Le processus de mise en place du contrôle permanent

La mise en place du contrôle permanent se fait en trois étapes qui consiste à :

- Définir le périmètre d'exercice du contrôle c'est-à-dire cadrer et valider le périmètre d'exercice du contrôle permanent ;
- Organiser en définissant la méthodologie du contrôle permanent ;
- Mettre en œuvre le dispositif en déployant dans les sites et métiers.[1]

3-6-1- Cadrage et validation du périmètre d'exercice de la fonction contrôle permanent

Le règlement 97-02 du comité de règlementation bancaire et financière (CRBF) tient lieu de socle réglementaire en matière de contrôle interne et sert d'angle de présentation privilégie des métiers de contrôle. En son article 6, est spécifiée la mise en place d'un dispositif de contrôle permanent et périodique applicable à tous les sites de métiers.

Pour le CRBF, Le contrôle permanent est assuré par :

- Certains agents, au niveau des services centraux et locaux, exclusivement dédiés à cette fonction ;
- D'autres agents exerçant des activités opérationnelles.

3-6-2- Méthodologie du contrôle permanent

Pour une mise en place efficace d'un dispositif de contrôle, il faut le formaliser afin qu'il reflète l'activité ainsi que l'organigramme de la banque. Cette méthode permet une plus

[1] DJIGUIMDE MYLANDE Leila : « Mise en place d'un dispositif de contrôle permanent dans une banque : Cas du crédit du Sénégal », mémoire pour l'obtention du master professionnel en comptabilité et gestion financière, 2011, p17

grande organisation de la fonction de contrôle. Cette organisation permettra d'orienter le dispositif sur tous les secteurs à risque bancaire.

3-6-2-1- Formalisation du dispositif de contrôle permanent

La formalisation du dispositif se base sur la celle du référentiel de contrôle.

Le processus de formalisation est le suivant :

- Description des processus sélectionnés ;
- Identification des risques et choix de ceux à mettre sous contrôle (hiérarchisation) ;
- Rédaction des modes opératoires et de bonne conduite ;
- Formalisation et pilotage du dispositif.

3-6-2-1-1- Description des processus

Pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés, la banque sollicite son organisation à travers :

- Des éléments statistiques, formés ses structures (direction, départements, unités, services, postes de travail) ;
- Des éléments dynamiques constitués par les modes de fonctionnement, les règles, etc.

3-6-2-1-2- Identification des risques et hiérarchisation des risques

L'identification consiste à lister l'ensemble des risques qui pèsent sur l'entreprises afin d'identifier les zones ou les risques préjudiciables sont susceptibles de se produire.

L'identification des risques inclut une combinaison de techniques à savoir :

- Identification des risques qui affectent les actifs. Elle permet de mettre en évidence les risques qui pèsent sur les actifs constitutifs de la valeur de l'organisation. Ce sont les risques qui pèsent sur les biens (liquidités, chèques, etc.) ;
- Identification des risques qui affectent les opérations des banques ;
- Identification basée sur les scénarios, qui consistent à mener des enquêtes systématiques auprès d'experts de chaque ligne de métiers et de spécialistes de la gestion des risques ;
- Identification par l'analyse historique : c'est une approche qui consiste à remonter les risques qui ont menacé les banques dans le passé et d'en tenir compte lors de la mise à jour ou de la conception de la carte des risques.

Quant à la hiérarchisation des risques, elle passe au préalable par une quantification des risques associés à chaque danger afin de cibler ceux qui nécessitent une intervention immédiate. Ainsi les risques sont classés selon :

- Classement des risques en fonction du score ;

- Classement des risques suivant trois niveaux faibles, moyen, élevé ;
- Ou regroupement des risques suivant les opérations dans une matrice en leur attribuant des appréciations faibles, moyenne ou élevé.

3-6-2-1-3- Rédaction des modes opératoires et de bonne conduite

Afin de bien conduire les opérations de contrôle permanent avec plus d'efficacité, la rédaction des modes opératoires s'avère nécessaire.

Les modes opératoires seront sous la forme de plan d'action. L'objectif du plan d'action est de créé une plate-forme opérationnelle de progrès.

Ainsi « les actions de progrès sont souvent des actions transverses qui mobilisent des personnes de différences fonctions ».

Les modes opératoires ou plan d'action prennent diverses formes ; à savoir :

- Des actions correctives ponctuelles ;
- Une mise en place des procédures de contrôle récurrentes ;
- Une mise en place d'indicateurs pour le suivi des risques spécifiques ;
- Un transfert de risques vers l'assurance ou l'externalisation ;
- Une anticipation des dysfonctionnements et des risques.

3-6-2-1-4- Formalisation des questionnaires de contrôle

Les questionnaires de contrôle interne et permanent sont des sériées de question fermées conçues à l'aide du référentiel où les réponses sont destinées à révéler les dysfonctionnements.

Pour la formalisation du contrôle permanent des mesures s'avèrent nécessaire, à savoir :

- Ne pas hésiter à joindre en parallèle un courrier explicatif des réponses ou des particularités éventuelles ;
- Il doit être l'aboutissement d'un processus d'évaluation interne et ce par l'adaptation des procédures interne face aux évolutions règlementaires, de la clientèle, de l'activité, ainsi qu'un regard critique sur les outils en place ;
- Le questionnaire doit être auditable par l'audit périodique ou lors d'une inspection ;
- Le questionnaire est la synthèse ultime d'une série d'évaluations des risques encourus en fonction de la clientèle et des activités des processus et outils et de l'adéquation de la réglementation.

3-6-2-1-5- Organisation et pilotage du dispositif

Le dispositif de contrôle permanent sera organisé par rapport à la structure de l'organisation.

Les structures de contrôles seront reparties comme les suivantes :

- Les directions opérationnelles des lignes d'activités qui utilisent les tableaux de bord de contrôle des indicateurs génériques ;
- Le comité des risques et d'audit qui assurent la supervision de l'information comptable et financiers c'est-à-dire la concordance du reporting ;
- Le comité « grands risques » qui se consacre à la revue des expositions importantes ;
- Le comité des comptes du conseil d'administration qui sur la base des reportings trimestriels et annuels.

3-6-2-2- Organisation de la fonction de contrôle permanent

La fonction de contrôle permanent étant une fonction transversale, son organisation se fait au travers des directions mises en place. Plusieurs directions fonctionnelles et indépendantes concourent au contrôle des opérations, nous avons entre autres :

- La direction des risques qui à pour objectif de regrouper les équipes en charges du risque sur opération du marché y compris gestion d'actif, renforcer la prévision et le suivi des risques opérationnels, renforcer des expertises sur des risques spécifiques tels que la clientèle de particuliers et professionnels et le risque sur l'immobilier ;
- La direction financière se voit conférer la mission du contrôle comptable et financier et veille à la qualité de l'information contenue dans le reporting ;
- La direction des systèmes d'information est en charge de la sécurité des systèmes d'information ;
- La direction de la déontologie qui veille au respect des lois et règlements, des principes déontologiques spécifiques aux activités bancaires et aux services d'investissement exercés par les banques et au respect de bonne conduite et de déontologie personnelle des agents ;
- Les directions juridiques et fiscales qui veillent respectivement à la sécurité et à la conformité juridiques ainsi qu'à la sécurité fiscale de l'ensemble des activités des banques.

Ces directions centrales sont relayées au sein des entités opérationnelles par des correspondants locaux et dans des filiales par des services ayant des attributions de même nature.

3-6-3- Mise en œuvre du dispositif de contrôle permanent

La mise en œuvre du dispositif requiert l'implication de tous, le dispositif une fois fonctionnel apporte un coût d'opportunité en termes de main d'œuvre, de surveillance des opérations, de visibilité des objectifs de la banque avec une meilleure adéquation des ressources disponibles par apport aux objectifs ciblés.[1]

3-7 - L'organisation du contrôle permanent

Le contrôle permanent, désigne l'ensemble des procédures, des systèmes et des contrôles mis en œuvre pour garantir la réalisation des objectifs, le respect des lois, des règlements, des règles de place et des codes de bonne conduite, le respect des règles du Groupe BNP PARIBAS et la maîtrise des risques de toute nature auxquels l'établissement est exposé. La mise en place de ce dispositif est la responsabilité des dirigeants et du management, à tous les nivaux. Elle permettra également de :

- S'assurer de la couverture du périmètre des risques ;
- Connaître, adapter et faire évoluer les contrôles permanents par des plans d'actions ;
- Mesurer l'efficacité de ce dispositif.

3-7-1- Les principes

Le contrôle permanent doit être constitué des éléments suivants, tels que décrits par le règlement 2002-03 :

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

Pour le Groupe BNP PARIBAS, il sera complété par une description formalisée des risques et des processus de contrôle existants, appelé DMR (Dispositif de maîtrise des risques).

[1] DJIGUIMDE MYLANDE Leila : « Mise en place d'un dispositif de contrôle permanent dans une banque : Cas du crédit du Sénégal », mémoire pour l'obtention du master professionnel en comptabilité et gestion financière, 2011, p22

Le dispositif de contrôle permanent est piloté par un comité dédié, regroupant des membres du Directoire et des représentants des principales fonctions intéressées.

3-7-2- Les acteurs

Plusieurs acteurs participent au fonctionnement et /ou pilotage du contrôle permanent :

- Les Directions Opérationnelles (DO): gèrent et maîtrisent les risques inhérents à leurs activités. Elles sont dotées, pour les plus significatives, d'unités de contrôle permanent, chargées de mettre en place et de réaliser ces contrôles et de produire des reportings ;

- Les structures centrales (SC) : elles n'ont pas de rôle opérationnel direct comme prévu par la réglementation. Elles définissent et organisent le processus de maîtrise des risques de leur domaine de compétence (périmètre, mesure des risques, actions, reportings, suivi), en relation avec les directions opérationnelles intéressées et les filiales du Groupe BNP Paribas ;

- Le Dispositif de Maîtrise des Risques (DMR) : il formalise le dispositif de contrôle permanent ;

- Le Comité du Contrôle Permanent (CCP) : c'est le comité de pilotage du DMR. II regroupe les membres du Directoire ainsi que les responsables des principales fonctions impliquées (parmi les directions opérationnelles et les structures centrales).

Ce comité a pour rôle essentiel de définir et mettre en œuvre la politique du Groupe BNP Paribas en matière de contrôle permanent et de mesurer la maîtrise globale des risques. Dans ce but, il mobilise des moyens et lances des plans d'actions. II en suit l'avancement et les résultats.

Il gère donc plutôt des processus de contrôle permanent, transversaux ou spécifiques à un domaine d'activité, et non des événements ou des dysfonctionnements ponctuels qui relèvent, pour leur traitement et l'adaptation conséquente du DMR, de la responsabilité des directions opérationnelles et des structures centrales.

Le CCP est destinataire de reportings spécifiques des directions opérationnelles et des structures centrales sur leur DMR, pour assurer l'évolution et l'efficience globale du dispositif de contrôle permanent. Il peut également se faire communiquer les plans d'actions des directions opérationnelles et des structures centrales qui auront un impact sur le dispositif de contrôle permanent, pour s'assurer de leur cohérence avec les objectifs généraux du DMR. II pourra, à cette occasion rendre dos arbitrages ;

- La Direction de l'Inspection Générale (DIR) : l'inspection a pour rôle de vérifier périodiquement la qualité et le bon fonctionnement du dispositif de contrôle permanent. Elle ne définit ni ne gère ce dispositif. Elle contribue à son amélioration par les recommandations qu'elle formule.

Conclusion

Le risque opérationnel est un risque majeur pour l'activité bancaire, perçu comme un élément totalement aléatoire et non mesurable il représente une entrave au développement bancaire. Il faut le transformer en un objet identifiable, mesurable et quantifiable. En un mot on peut l'amener à être un facteur de performance.

Pour cela, les banques doivent mettre en place une gestion calculée de ces risques dans le but de faciliter et d'améliorer leur prise en compte. Ainsi dans ce chapitre, nous avons analysé, dans un premier temps, le risque opérationnel dans l'activité bancaire, ensuite nous avons étudie son identification et sa mesure. En dernier lieu, on a essayé de présenter le contrôle permanent et sa particularité en milieu bancaire. Dans ce contexte, on peut dire que la gestion du risque opérationnel constitue une tâche cruciale, d'une part pour les autorités de régulateur, et d'autre par pour les banques.

En effet, dans le chapitre suivant nous présenterons le système bancaire algérien, la mise en place d'un ensemble de réglementations afin de renforcer le dispositif de contrôle interne. Ainsi, nous présenterons un modèle d'une banque étrangère qui s'est installés en Algérie, il s'agit de la banque Française BNP Paribas. D'ailleurs, ce chapitre à pour objet d'étude de déterminer que le contrôle permanent est un outil du contrôle interne bancaire pour la maîtrise du risque opérationnel au niveau de la BNP Paribas El Djazaïr.

Chapitre III :

Le contrôle interne bancaire : Cas BNP Paribas El Djazaïr

L'Algérie à mis en place un ensemble de réglementations afin de renforcer le dispositif de contrôle interne. Elle s'est notamment en grande partie inspirée des procédures dictée par le comité de Bâle en suisse. Ce comité à mis en place des normes internationales de supervision bancaire, où les banques sont tenue de les respecter afin de garantir leur solvabilité et liquidité.

En effet, les autorités monétaire algériennes ont essayé, depuis le début des années 90, d'adopter le plus fidèlement possible des recommandations en mettant en place un dispositif prudentiel caractériser par un ensemble de normes quantitatives que toute les banques et établissement financières agrées en Algérie doivent les respecter rigoureusement.

De plus, les banques et les établissements financiers ont met en place les instructions concernant le déroulement du contrôle interne au niveau des banques . Le contrôle interne bancaire est le moyen de sécurisation des opérations bancaires et un instrument de création de la valeur ajoutée pour les banques avec la réduction des risques bancaires notamment le risque opérationnel.

Et pour la maîtrise de ses risques, le dispositif de contrôle interne doit être renforcé par l'instrument du contrôle permanent qui est un contrôle à priori consistant de mettre en œuvre un niveau opérationnel, la conformité, la sécurité et la validité des opérations réalisées.

A travers ce dernier chapitre, nous allons essayer d'attribuer des réponses plus au moins objectives, aux questions préalablement poses au sein d'une banque privé et plus particulièrement la BNP Paribas. Nous allons commencer ce chapitre en premier lieu par une présentation du secteur bancaire algérienne et le contrôle interne selon la réglementation de la banque d'Alger, nous allons présenter aussi l'organisme d'accueil qui nous a permis de mener notre travail de recherche. Ensuite, nous verrons le contrôle permanent comme un outil du contrôle interne bancaire pour la maitrise des risques opérationnels.

Section 01 : Système bancaire algérien : Etat des lieux

Le système bancaire algérien est le produit d'un processus qui s'est réalisé en plusieurs étapes, après l'indépendance du pays en 1962 l'Algérie avait un secteur bancaire largement tenu et molestée par les pouvoirs publics, les banques étaient crées et gérées uniquement par l'Etat.

Par la suite, et plus spécialement à partir de 1970, les modes d'organisation et de fonctionnement de ce système vont être marqués par les choix et les options politiques et économiques qui seront effectués : nationalisations, élargissement du secteur public au détriment du secteur privée.

Cette section a pour objet de présenter les éléments suivants :

- Evolution de système bancaire algérien.
- Les acteurs du système bancaires et financiers.
- L'organisation du secteur bancaire algérien.

1-1- Evolution de système bancaire algérien

Le système bancaire et financière algérien s'est constitué en trois étapes principales. La première étape a consisté en la mise en place d'un système bancaire national, la second à la privatisation du secteur et le dernier est l'ouverture en partenariat.

1-1-1- Le système bancaire national

Dès décembre 1962, l'Algérie se dote d'une nationalisation du secteur bancaire afin de se moderniser et se développer. Cela se traduit par la création d'une monnaie nationale, le dinar algérien, et par la création de la banque centrale d'Algérie.

Cette période est marquée par le monopole de l'Etat d'où le secteur bancaire s'opère progressivement soit par la création des établissements publics le cas de la (CAD) et la (CNEP), soit par la création de sociétés nationales, comme c'est le cas pour la banque nationale d'Algérie (BNA), le crédit populaire d'Algérie (CPA), et la banque Extérieur d'Algérie (BEA).

Ces banques ont bénéficiées du patrimoine et des structures des banques étrangères dissoutes. La gestion de ces banques revient au trésor public et à l'organe de planification.

Au début des années 1970, le secteur public s'est organiser et spécialiser par branches d'activité : agriculture, industrie, artisanat, hôtellerie…

Une loi à été crées en 1986[1]afin de réorganiser le système bancaire et de définir un cadre juridique commun et homogène à l'activité bancaire quelque soit leurs statut légal.

[1] Loi n°86-12 du 19 aout 1986 relative aux régimes des banques et du crédit

1-1-2- La privatisation du secteur

La privatisation est considérée en Algérie comme une nécessité, compte tenu des défaillances persistantes des banques publiques, pour cela les besoins de restructuration de nouveaux règlement à été fortement ressentie.

La loi sur le régime des banques de 1986 à été annuler, ce qui à permet en 1988 une restructuration des grandes entreprises publiques, et qui a aboutir en 1990[1] à une nouvelle loi relative à la monnaie et au crédit.

Cette loi va constituer la clef de voûte de nouveau système bancaire algérien. Les mesures les plus déterminantes sont, sans aucun doute, l'ouverture de l'activité bancaire au capital privé national, mais aussi étranger, et la libre détermination des taux d'intérêt bancaire par les banques sans intervention de l'Etat[2].

L'ordonnance n°03-11[3] a pour objet de compléter et modifier la loi sur la monnaie et le crédit de 1990.

L'objectif de l'ordonnance est de « renforcer la sécurité financière, améliorer nettement le système de paiement et la qualité du marché »[4]

1-1-3- L'établissement en partenariat

La loi de finances de 2009 instaure le partenariat comme modalité d'implantation des investissements étrangers.

Selon l'ordonnance de 2003, l'Algérie en courage les institutions bancaire étrangers de s'installer en Algérie afin de renforcer son système bancaire.

Aussi, l'Etat a donnée des signes d'encouragement aux banques étrangères de s'installer dans le but de bénéficier de leurs actions, et de renforcer son contrôle.

1-2- Les acteurs de système bancaire et financiers

Les acteurs du système bancaire sont les banques et les établissements financiers, les institutions financières spécialisées hors loi bancaire, ainsi que les organes para-bancaires et l'organisation professionnelle du secteur.

[1] Loi n° 90-10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit
[2] KPMG : « guide des banques et des établissement financier en Algérie », Edition 2012, P09
[3] Ordonnance n°03-11 du 26 août 2003 relative à la monnaie et au crédit
[4] KPMG : Op-cit, p11

1-2-1- Les banques et les établissements financiers

La liste des banques et des établissements financiers sont en nombre de vingt sept 27, dont 06 banques pour les pouvoirs publiques, 14 pour le privé et 7 établissements[1].

Les banques publiques sont :

- La Banque Nationale d'Algérie (BNA) : créée en juin 1966, son objet principal la prise en charge du financement de l'agriculture et de la promotion du monde rurale, elle compte 197 agences.
- La Banque Extérieure d'Algérie (BEA) : créée en 1967, son objet principal est de faciliter et de développer les rapports économiques et financiers de l'Algérie avec le reste du monde, elle compte 91 agences.
- Le Crédit Populaire d'Algérie (CPA) : créée en 1966, c'est une banque universelle, elle est composée de 139 agences.
- La Banque de l'Agriculture et Développement Rural (BADR) : créée en 1982, son activité principale est de développer les secteurs agricoles, de la pêche et des ressources halieutiques, ainsi que la promotion du monde rurale, elle compte 290 agences.
- La Banque de Développement Local (BDL) : créée à partir de restriction du CPA en 1982, elle est composée de 148 agences.
- La Caisse Nationale d'Epargne et de Prévoyance (CNEP- banque) : créée en 1964, elle avait pour mission la collecte de l'épargne, elle est composée de 223 agences.

Les banques privées sont :

- Al Baraka Bank Algérie : Al Barak Bank est la première banque ayant pour activité le « Banking islamique » à s'être implanter en Algérie, son réseau totalise 25 agences.
- Citibank Algérie : est présente en Algérie depuis 1992, elle dispose d'un réseau composé de 04 agences.
- Arab Banking corporation- Algéria (ABC-Algeria) : ouvert en 1995 et compte 18 agences.
- Natixis Algérie : banque française agrée en 2000 et compte 12 agences.
- Société générale Algérie : agréée en 2000 avec le statut de banque universelle, elle dispose d'un réseau composé de 70 agences.

[1] KPMG : « Guide des banques et des établissements financiers en Algérie », Edition 2012, P13

- Arab Bank PLC-Algéria « succursole de banque » (arab Bank PLC) : agréée en 2001, son réseau est composé de 04 agences.
- BNP Paribas El djazair : agréée en 2002, son réseau compte 58 agences.
- Gulf Bank Algérie : agréée en 2004, son réseau compte 24 agences.
- Trust Bank Algéria : agréée en 2002, la banque a le statut de banque universelle, et compte 12 agences.
- The Housing Bank for trade and finance-Algeria: agréée en 2003, dispose de 05 agences.
- Fransabank El-djazaïr SPA : créée en 2006 et agréée en 2010, elle dispose de 02 agences.
- Calyon Algérie : agréée comme banque universelle en 2007 et ne dispose que d'une 01 agences.
- HSBC Algérie « Succursale » agréée en 2008 et dispose de 02 agences.
- Al Salam Bank-Algeria : est une banque offrant des produits islamiques, agréée en 2008, et dispose de 02 agences.

Les établissements financiers sont en nombre de 07 :

- La Société de Refinancement Hypothécaire (SRH) : agréée en 1997, dont l'objectif principal est le refinancement des prêts aux logements consentis par les intermédiaires financiers.
- La Société Financière d'Investissement, de participation et de placement (Sofinance SPA) : est un établissement financier public agrée en 2001 dont l'objectif et le financement des entreprises de façon générale.
- Arab Leasing Corporation (ALC) : créée en 2001, ALC est la première société privée de crédit-bail à s'établit en Algérie, elle dispose de 03 agences.
- Maghreb Leasing Algérie (MLA Leasing) : créée en 2006, et dispose de 05 agences.
- Catelem Algérie : est filiale du groupe bancaire français BNP Paribas, agrée en 2006.
- La Caisse Nationale de Mutualité Agricole « Etablissement financier » (CNMA) : CNMA est une institution à caractère non commercial et à but non lucratif, elle à été modifié en 2009 pour activer l'établissement financiers.
- La Société Nationale de Leasing (SNL) : agréée en 2011, dont l'objectif et de développer le secteur de la PME, ainsi que des professions libérales en Algérie. La SNL bénéficie du réseau d'agences de la BNA et de la BDL.

1-2-2- Les bureaux de représentation

L'ouverture d'un bureau de représentation est soumise à l'agrément du conseil de la monnaie et du crédit

Les bureaux de représentation agrées sont :

- Banco Sabadell (Espagne) ;
- British Arab Commercial Bank (Grande Bretagne) ;
- Crédit Industriel et Commercial (France) ;
- Monte Pashi de Sienne (Italie) ;
- Union des Banques Arabes et Françaises (France).[1]

1-2-3- Les institutions financières spécialisées hors loi bancaire

Ces institutions ne sont pas agréées et ne figurent pas sur la liste des banques et des établissements financiers, mais qui participent à la fondation du système bancaire en raison des opérations de banque qu'elles effectuent. Elles sont au nombre de huit, on trouve :

- La Banque Algérienne de Développement (BAD) : a pour mission principale la gestion des lignes de crédit pour le compte de l'Etat.
- Les services financiers d'Algérie poste (chèques postaux) : la poste est devenue un établissement public, elle permet d'effectuer différentes opérations, parmi lesquelles : le paiement à vue, le retrait à vue.
- Les caisses de garantie : ces institutions remplissent essentiellement deux fonctions : octroyer des financements spécialisés, prendre des participations dans des projets et des entreprises ou mutualiser les risques par des dispositions de garantie appropriés.

1-2-4- Les organismes para-bancaires

Ces institutions participent fortement à fournir des services aux banques dans le but de se développer et de crée de nouvelles techniques bancaires. Parmi ses techniques on trouve :

- La Société d'Automatisation des Transactions Interbancaires et de Monétique (SATIM).
- Le paiement par la carte interbancaire (CIB).
- Le système interbancaire de télé compensation (CPI).

[1] KPMG : « Guide des banques et des établissements financiers en Algérie », Edition 2012, p20

1-2-5- L'organisation professionnelle du secteur

Les banques et les établissements financiers qui opèrent en Algérie sont tenus d'adhérer à l'association des banquiers crée par la banque d'Alger sous la dénomination de (ABEF), elle a pour objet la représentation des intérêts collectifs de ses membres.

1-3- L'organisation du secteur bancaire algérien

Le secteur bancaire algérien a été réorganisé par la loi 90-10 sur la monnaie et le crédit, complétée et modifiée par l'ordonnance bancaire du 26 août 2003, autour des principes suivants :[1]

- Le maintien de la double tutelle du ministère, chargé des finances (direction du trésor public) et la banque d'Algérie ;
- La clarification de l'exercice des fonctions de la tutelle, grâce à la mise en place de deux organes (le conseil de la monnaie et du crédit et la commission bancaire) ;
- La présentation professionnelle des banques et des établissements financiers, grâce à l'association professionnelle (ABEF).

1-3-1- Les autorités monétaires

Il s'agit bien du ministère des finances et de la banque d'Algérie. Ces autorités président d'assurer une activité de soutien et de la politique monétaire et bancaire d'un pays.

1-3-1-1- Le ministère chargé des finances

Le ministère des finances est sans doute l'un des acteurs et des ministères les plus importants pour un pays et une nation. C'est le principal décideur de l'orientation des politiques monétaires et financières.

En Algérie, ce ministère occupe une place centrale dans l'instauration d'une autorité sur le fonctionnement des services publics financiers et budgétaires. Au sein de ce ministère, c'est la direction du Trésor qui est la direction compétente des banques et des établissements financiers, la direction des douanes dirige la règlementation des changes.

1-3-1-2- La banque d'Algérie

La banque d'Algérie est chargée de veiller au bon fonctionnement du système bancaire algérien. Elle participe également à la préparation et à la mise en œuvre de la politique relative aux finances ou à la monnaie arrêtée par le gouvernement.

[1] Abdelkrim SADEG : « Système bancaire algérien : la réglementation relative aux banques et établissements financiers », les presses de l'imprimerieA.BEN, Alger, 2005, p41

D'après l'article 35 de l'ordonnance 03-11 du 26 aout 2003 relative à la monnaie et au crédit : « La banque d'Algérie à pour mission de créer et de maintenir les domaines de la monnaie, du crédit et des changes, les conditions les plus favorables à un développement rapide de l'économie, tout en veillant à la stabilité interne et externe de la monnaie.

A cet effet, elle est chargée de régler la circulation monétaire, de diriger et de contrôler, par tous les moyens appropriés, la distribution du crédit, de veiller à la bonne gestion des engagements financiers à l'égard de l'étranger et de réguler le marché des changes ».[1]

1-3-2- Les organismes de direction et de contrôle

Il s'agit bien des institutions chargées de la surveillance, de contrôle et de vérification de l'application des directives décidées par les autorités et les pouvoirs publics.

1-3-2-1- L'association des banques et établissements financiers (A.B.E.F)

Tout organisme bancaire et financier doit adhérer à une association de banquiers algériens. Cette dernière doit être crée par la banque d'Algérie pour donner une organisation et une union des efforts des banques et établissements financiers afin de satisfaire l'intérêt commun.

L'ABEF étudie les questions liées à l'organisation de la profession bancaire comme l'amélioration des techniques de banques et de crédits, la stimulation de la concurrence, l'introduction de nouvelles technologies, la formation du personnel et les relations de nouvelles technologies, la formation du personnel et les relations avec les représentants des employés. Ses statuts, ainsi que toute modification sont soumis à l'approbation du conseil de la monnaie et du crédit.

1-3-2-2- Le conseil de la monnaie et du crédit (C.M.C)

En tant qu'autorité monétaire, le conseil de la monnaie et du crédit est l'instance de la banque d'Algérie, doté de tous les pouvoirs en matière de règlementation de l'activité bancaire, elle s'occupe de la gestion, du contrôle et de la coordination de la politique monétaire prévu. Le CMC est nommée par le gouvernement et plus précisément par le président de la république.

L'article 58 stipule que le conseil de la monnaie et du crédit est composé : des membres du conseil d'administration de la banque d'Algérie et de deux personnalités

[1] MABROUK Hocine : « Code monétaire et financier Algérien », Editions Houma, Alger, 2005, p10

nommées par décret présidentiel, en raison de leur compétence dans le domaine économique et monétaire.[1]

Par ailleurs, l'article 60 de l'ordonnance 03-11 du 26 aout 2006 relative à la monnaie et au crédit précise que le gouverneur convoque et préside le C.M.C, il fixe l'ordre du jour durant les réunions qui se font au moins tous les trimestres, sur convocation de son président ou de deux membres du conseil. La présence de six membres du conseil est nécessaire pour tenir les réunions. En cas d'égalité des voix, la voix du président est prépondérante.[2]

1-3-2-3- La commission bancaire

La commission bancaire exerce le pouvoir de contrôle et de sanction. Ce pouvoir s'applique sur tous les organismes de crédit, banque et établissements financiers.

En matière de contrôle, la commission bancaire veille sur le respect, par les organismes de crédit, des dispositions législatives et règlementaires qui leur sont applicables, ainsi que sur le respect de bonne conduite de la profession. La commission est habilitée à contrôler les organismes de crédit sur pièces et sur place par les services de la banque d'Algérie.

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

Section 02 : Le contrôle interne bancaire selon la réglementation de la banque d'Alger

Le contrôle interne efficace permet à la banque de mieux contrôler son activité et donc de mieux évaluer les risques auxquels elle doit faire face et au final de faire face aux exigences réglementaires.

La réglementation bancaire est la réglementation qui concerne les activités du secteur bancaire. Elle vise à soutenir la solidité et l'intégrité des établissements de crédit, notamment la banque d'Algérie et en particulier le ministère de finances.

[1] Ordonnance n° 03-11 du 26 aout 2003, relative à la monnaie et au crédit, article 58
[2] Ordonnance n° 03-11 du 26 aout 2003, relative à la monnaie et au crédit, article 60

En effet, l'Algérie se conforme aux normes et aux réglementations bancaires, mais aussi elles adoptent des règles prudentielles claires inspirées par le comité de bale.

Dans cette section, nous aborderons la réglementation bancaire en faisant apparaître les conditions d'exercice de l'activité bancaire, les opérations de banque et les obligations ainsi que les règles prudentielles.

2-1- La réglementation bancaire

Les banques sont régies par une réglementation dense et complexe dont elle vise à soutenir la solidité des établissements financiers.

2-1-1- Les conditions d'exercice de l'activité bancaire

2-1-1-1- L'accès à la profession bancaire

L'agrément permettant d'avoir accès à l'activité bancaire ne peut être accordé, que sur demande d'autorisation, adressé à la banque d'Algérie. Cette dernière a un délai de deux mois, après remise du dossier requis, pour la délivrance de l'autorisation de constitution d'une banque, ou un établissement financier, l'installation d'une succursale de banque ou un établissement financier.

L'autorisation entraîne la possibilité de faire une demande d'agrément unique et obligatoire. Une autre autorisation est notifiée à la banque agrée, après le dépôt d'une demande permettant d'effectuer les opérations de banque.

Toutes ces autorisation que nous avons cité sont permanentes, mais révocables à tout moment, en cas d'infractions aux dispositions légales et réglementaires régissant l'activité bancaire.

2-1-1-2- Les dirigeants

On entend par dirigeant, les administrateurs, les représentants et les personnes disposant du pouvoir de signature. Les dirigeants qui projettent la constitution d'une banque ou d'un établissement financier, doivent présenter d'une manière irréprochable des qualités d'honorabilité et de moralité.

Malgré la difficulté de quantifier cet élément subjectif, cela ne justifie en aucun cas, l'élimination sous-jacente du capital national privé de la constitution des banques en Algérie. Ce comportement extrémiste est né de l'inexistence d'une démarche claire et transparente envers ces demandeurs de création de banques.

2-1-1-3- Capital minimum libéré

Les banques et les établissements financiers, constitué sous forme de société par action du droit algérien, doivent disposer, à leur constitution d'un capital minimum. Ce capital libéré en totalité , en numéraire, doit être au moins, égal à deux milliards cinq cent millions dinars pour les banques, et de cinq cent millions pour les établissements financiers.

Cette révision effectuée en application de l'ordonnance relative à la monnaie et au crédit du 26 août 2003, vise à renforcer le cadre réglementaire de la supervision, afin d'empêcher d'autres scandales financiers. L'application de ce règlement a écarté de l'activité bancaire et d'autres organismes de crédit.

2-1-1-4- La forme juridique

La réglementation de l'activité courante des banques et établissements financiers en Algérie exige que ces institutions doivent être constituées sous forme de sociétés par actions (SPA). Sauf exception, et selon l'appréciation du conseil de la monnaie et du crédit (CMC), l'une de ces institutions peut prendre la forme d'une mutualité.

2-2- les opérations de banque

On distingue deux types d'opérations principales qui sont :

- Les opérations autorisées ;
- Les opérations de crédits particuliers.

2-2-1- Les opérations autorisées

Les opérations autorisées le sont à deux titres :

- Les opérations à titre principale ;
- Les opérations connexes.

2-2-1-1- Les opérations à titre principale

Aux termes de l'ordonnance n°03-11 relative à la monnaie et au crédit, les opérations de banque sont :

- La réception de fonds du public ;
- Les opérations de crédits ;
- La mise à la disposition de la clientèle des moyens de paiement.

- La réception de fonds du public : c'est des fonds recueillis de la part des tiers, sous forme de dépôt, avec le droit d'en disposer pour son propre compte, mais à charge de les restituer.
- Les opérations de crédit : comprennent des fonds à la disposition d'un client, dans l'intérêt d'avoir un engagement par signature tel que l'aval, le cautionnement ou la garantie.

On distingue trois types de crédit qui sont :

- Les crédits d'exploitation : ils sont adaptés aux besoins : découvert, facilité de caisse…, et ils permettent le financement de l'activité courante de l'entreprise.
- Les crédits par signature : ce sont des crédits indirects d'exploitation tel que les crédits documentaires, les cautions…
- Les crédits d'investissement : c'est des crédits qui permettent le financement de l'acquisition de biens d'équipement.

- La mise à la disposition de la clientèle des moyens de paiement : il s'agit de tous les instruments qui permettent à toute personne de transférer des fonds, quel que soit le support ou le procédé technique utilisé, et les banques sont seules autorisé à effectuer ce type d'opérations.

2-2-1-2- Les opérations connexes

Les banques peuvent effectuer, des opérations de change, les opérations sur or et métaux précieux et pièces, les placements, souscriptions, achats, gestion, garde et vente de valeurs mobilières et de tout produit financier, le conseil et l'assistance en matière de gestion de patrimoine, ainsi que le conseil, la gestion, et l'ingénierie financière, et d'une manière générale tous services destinés à faciliter la création et le développement d'entreprises ou d'équipements, en respectant les dispositions légales en la matière.

2-2-2- Les opérations de crédits particuliers

Au-delà des dispositions de l'ordonnance n°03-11 relative à la monnaie et au crédit, on trouve :

- L'ordonnance n°96-09 du 10 janvier 1996 relative au crédit-bail.
- L'ordonnance n°06-05 du 20 février 2006 relative à la titrisation des créances hypothécaires.

2-2-2-1- L'ordonnance n°96-09 du 10 janvier 1996 relative au crédit-bail

« L'ordonnance relative au crédit-bail définit les opérations de crédit-bail sous ses différents aspects : national ou international, financier ou opérationnel, mobilier, immobilier ou portant sur un fond de commerce ou un établissement artisanal. Le législateur y détermine les clauses obligatoires ou facultatives du contrat de crédit-bail, des droits et obligations du crédit-preneurs ».[1]

2-2-2-2- L'ordonnance n°06-05 du 20 février 2006 relative à la titrisation des créances hypothécaires

Aux termes de la loi, « les échanges dont il s'agit ne portent pas sur des effets représentatifs de créances émis par les banques négocies sur le marché, mais sur la cession de créances immobilières nées dans le cadre du financement du logement détenues par les banques et les établissements financiers, qu'ils transfèrent en toute propriété à un organisme de titrisation. Ce dernier aura la charge de les transformer en titres négociables émis sur le marché et souscrits par des investisseurs, en général institutionnels, soucieux d'améliorer leur placement tout en limitant les risques ». [2]

2-3- Les obligations

Selon l'article 715 de la loi n°93-08 du 25 avril 1993 « les obligations sont des titres négociables qui, dans une même émission, confèrent les mêmes droits de créance pour une même valeur nominale ».[3]

2-3-1- Le contrôle interne

Les obligations dues au titre du contrôle interne sont posées par le règlement n°02-03 du 14 novembre 2002 portant sur le contrôle interne des banques et établissements financiers. Ce règlement a pour objet de définir le contenu du contrôle interne que les banques et établissements financiers doivent mettre en place, en particulier, les systèmes de mesure et d'analyse des risques et les systèmes de leur surveillance et maîtrise.

Ce règlement à été abrogé est remplacé par le nouveau règlement n°11-08 du28 novembre 2011, Selon ce règlement « le contrôle interne des banques et des établissements financiers se compose de l'ensemble des processus, méthodes et mesures visant, notamment, à assurer en permanence.

[1] KPMG : « Guide des banques et des établissements financiers en Algérie » ; Edition, 2012, p49
[2] Ibid, p50
[3] MABROUK Hocine : « Code monétaire et financier algérien », Edition Houma, Alger 2005, p195

- La maîtrise des activités ;
- Le bon fonctionnement des processus internes ;
- La prise en compte de manière appropriée de l'ensemble des risques, y compris les risques opérationnels ;
- Le respect des procédures internes ;
- La conformité aux lois et règlements ;
- La transparence et la traçabilité des opérations bancaires ;
- La fiabilité des informations financières ;
- La sauvegarde des actifs ;
- L'utilisation efficiente des ressources ». [1]

Selon les dispositions du même règlement, les banques et établissements financiers élaborent, au moins une fois par an, un rapport sur la mesure et la surveillance des risques auxquelles ils sont exposés.

2-3-2- Les obligations déclaratives

Tous les établissements, soumis à la législation bancaire doivent désigner deux commissaires aux comptes pour le contrôle de la sincérité des comptes et leur certification. La nomination des commissaires aux comptes doit intervenir après avis de la commission bancaire.

Les centrales sont gérées par la banque d'Algérie. Elles constituent des bases de données alimentées par les participants, et d'après le conseil de la monnaie et du crédit on y trouve :

- La centrale des risques des entreprises ;
- La centrale des risques des ménages ;
- La centrale des chèques impayés (centralisant les incidents de paiement sur cet instrument) ;
- La centrale des bilans.

La réglementation algérienne impose aux établissements bancaires de déclarer, dans certaines conditions, les incidents de paiement dont ils ont connaissance.

On distingue sept types de déclaration que doivent faire les banques et les établissements financiers et qui sont imposé par la législation bancaire : on y trouve :

- Déclarations soumises à l'inspection générale ;

[1] Article n°03 du règlement n°11-08 du 28 novembre 2011 relative au contrôle interne des banques et établissements financières

- Déclaration soumises à la direction générale des études ;
- Déclarations soumises à la commission bancaire ;
- Déclarations à la centrale des risques ;
- Déclarations à la centrale des impayés ;
- Déclarations à la centrale des bilans ;
- Déclarations tenant à la qualité des actionnaires des banques et des établissements financiers.

2-3-3- Les obligations de vigilance

Les banques, sont tenues par les pouvoirs publics d'exercer une vigilance constante à l'égard de leur clientèle. Lorsqu'ils soupçonnent des opérations susceptibles d'être liées à un blanchiment de capitaux ou aux financements d'actes de terrorisme, ils doivent alerter une cellule traitement du renseignement et action contre les circuits financiers clandestins du ministère des finances. La première obligation d'une banque consiste donc à vérifier l'identité d'un nouveau client. Ensuite, tout au long de la relation commerciale, elle doit recueillir des informations. Une banque peut ainsi demander à son client de justifier son domicile, l'interroger sur les opérations qu'il envisage ou sur sa situation professionnelle, économique et financier.

2-3-4-Les règles de bonne conduite de la profession

Selon l'ordonnance n°03-11 relative à la monnaie et au crédit qui, dans son article 105, invite expressément la commission bancaire à « veiller au respect des règles de bonne conduite de la profession »[1].

A cet effet, « l'article 111 lui permet d'adresser une mise en garde aux dirigeants d'un établissement qui les aurait méconnues. Si la mise en garde reste sans effet, la commission bancaire peut prononcer une sanction disciplinaire (article 114) »[2].

2-3-5- Le secret bancaire

Le secret bancaire est un secret professionnel qui protège la sphère privée des clients d'une banque contre l'immixtion de tiers.

C'est ainsi que le secret bancaire a été entériné par l'article n°117 de l'ordonnance n°03-11 du 26 Août 2003 relative à la monnaie et au crédit : « sont tenus au secret professionnel, sous peine de sanctions prévues par le code pénal :

[1] MABROUK Hocine: « Code monétaire et financier Algérien »; Edition Houma, Alger 2005, p103
[2] KPMG: « Guide des banques et des établissements financiers en Algérie», Edition 2012, p80

- Tout membre d'un conseil d'administration, tout commissaire aux comptes et toute personne qui, à un titre quelconque, participe ou a participé à la gestion d'une banque ou d'un établissement financier ou qui en est ou en a été l'employé.
- Toute personne qui participe ou qui a participé au contrôle des banquiers et des établissements financiers dans les conditions du présent livre ». [1]

2-4- Les règles prudentielles

Les banques et les établissements financiers sont tenus « de respecter des normes et ratios applicables aux banques et établissements financiers, notamment en matière de couverture et de répartition des risques, de liquidité de solvabilité et de risques en général ».[2]

2-4-1- Les ratios

2-4-1-1- Le ratio de solvabilité

Selon l'instruction n°74-94 du 29 novembre 1994 relative à la fixation des règles prudentielles de gestion des banques et établissements financiers, le ratio de solvabilité « est le rapport entre le montant des fonds propres et l'ensemble des risques, comptabilisés au bilan ou hors-bilan, affectés des taux de pondération dépendant de leurs caractéristiques ». [3]

Les banques et les établissements financiers sont tenus de respecter en permanence un ratio de solvabilité au moins égale à 8%.

$$\text{Ratio de solvabilité} = \frac{\text{Fonds propres nets}}{\text{Risque pondérés}} \geq 08\%$$

Dans le tableau ci-dessous on représente l'évolution du ratio de solvabilité de la BNP Paribas El Djazaïr entre 2015 et 2016.

Tableau N°02 : Le ratio de solvabilité de la BNP Paribas

	Ratio de solvabilité
2015	10,9%
2016	11,5%

Source : Etablie par nous-mêmes

[1] KPMG: « Guide des banques et des établissements financiers en Algérie», Edition 2012, p81
[2] Ibid, p81
[3] Ibid, p82

2-4-1-2- Le ratio de division des risques et de contrôle des grands risques

Le ratio de division de risque permet de situer le niveau d'engagement pris avec un bénéficiaire et ceux pris avec un groupe de bénéficiaires ayant dépassé un seuil maximum afin d'éviter toute concentration des risques sur un même client ou un groupe de clients. Le ratio de division de risque se décompose en deux rapports :

- Un rapport entre l'ensemble des risques encourus avec un même bénéficiaire et le montant des fonds propres de la banque.
- Les risques encourus sur un même bénéficiaire ne peuvent excéder 25% des fonds propres nets.

$$\text{Ratio de division de risque} = \frac{\text{Le montant des risques encourus sur un même bénéficiaire}}{\text{Les fonds propres nets}}$$

L'ensemble des risques encourus sur les bénéficiaires dont les risques de chacun d'entre eux déposent 15% des fonds propres nets ne doit pas dépasser 10 fois les fonds propres nets de la banque ou de l'établissement financier.

2-4-1-3- Le ratio de transformation

Ce ratio est dit « le coefficient de fonds propres et des ressources permanentes (CFPRP) qui a pour objectif de limiter la transformation sur le moyen et le long terme et de maintenir un certain équilibre entre les emplois et les ressources longs des banques et établissements financiers » selon le règlement n°04-04 du 19 juillet 2004 [1] ce coefficient doit être calculé au 31 décembre de chaque année et doit être au moins égal à 60%.

2-4-1-4- Le ratio de liquidité

Le ratio de liquidité provient essentiellement de la transformation des échéances qui consiste à utiliser des ressources à court terme pour des emplois à moyen et long terme.

D'après l'article n°03 du règlement n°11-04 du 24 mai 2011 portant identification, mesure, gestion et contrôle du risque de liquidité : «Les banques et les établissements financiers doivent présenter un coefficient de liquidité au moins égale à 100% ».

[1] Article n°03 du règlement n°11-04 du 24 mai, portant identification, mesure, gestion et contrôle du risque de liquidité

2-4-1-5- La garantie des dépôts bancaires

Selon l'article 118 de l'ordonnance relative à la monnaie et au crédit : « les banques doivent participer au financement d'un fonds de garantie des dépôts bancaires en monnaie nationale, crée par la banque d'Algérie.

Chaque banque est tenue de verser au fonds de garantie une prime annuelle de garantie de 1% au plus du montant de ses dépôts.

Le conseil fixe chaque année le montant de la prime visée à l'alinéa précédent. Il fixe le montant de la garantie maximum accordée à chaque déposant ». [1]

Section 03 : Présentation de la BNP Paribas El Djazaïr

Le groupe BNP Paribas est l'un des plus grands réseaux bancaires du monde et le plus solide dans un contexte de plus en plus exigeant, en effet, sa stratégie de développement adopté c'est la fidélisation des clients en mettant l'accent sur le financement des projets de ses clients et sur l'inclusion financière.

Dans cette section nous allons essayer de donner une présentation de l'organisme d'accueil qui est la banque BNP Paribas ainsi que sa filiale BNP Paribas El Djazaïr.

3-1- BNP Paribas : présentation et histoire

3-1-1- Présentation du groupe

BNP Paribas, leader européen des services bancaires et financiers, possède quatre marchés domestiques en banque de détail en Europe : la Belgique, la France, l'Italie et le Luxembourg.[2]

BNP Paribas est le premier groupe bancaire français. Ce groupe né de la fusion entre la BNP et Paribas est aujourd'hui la première banque de la zone euro et le premier groupe bancaire mondial en termes d'actifs.

Le groupe est présent dans 74 pays avec plus de 192.000 collaborateurs à travers le monde. Il dispose de l'un des plus importants réseaux bancaires internationaux. [3]

[1] Article n°118 de l'ordonnance relative à la monnaie et au crédit
[2] Document de référence et rapport financier annuel, 2015, p4
[3] Résultats et perspectives, rapport annuel, BNP Paribas El Djazaïr, p28

BNP Paribas détient des positions clés dans ses trois domaines d'activités :

- La banque de détail, regroupant deux pôles :
  - Banque de détail en France ;
  - Services financiers et banque de détail à l'international.
- Le pôle banque de financement et d'investissement.
- Le pôle « Asset Management and Services ».

BNP Paribas SA est la maison mère du groupe BNP Paribas.

Ses action sont cotées sur le compartiment a d'Euronext Paris et entrent dans la composition de l'indice CAC 40. Au 31 décembre 2016, la capitalisation boursière du groupe était de 75,5 milliards d'euros.[1] Les principaux actionnaires sont les investisseurs institutionnels (73,5%), la SFPI (10,3%) et les Salariés (4,5%).[2]

3-1-2- Histoire du groupe

Tableau N°03 : Historique BNP Paribas

Dates	Historiques
1848	Création du Comptoir National d'Escompte de Paris (CNEP)
1872	Création de la banque Paris et des Pays Bas de la fusion de la banque Paris (1869) et de la banque de crédit et de dépôt des Pays Bas (1863 à Amsterdam)
1966	Naissance de la banque National de Paris BNP de la fusion CNEP et de la BNCI (Banque Nationale pour le Commerce et l'Industrie crée en 1932)
1968	Naissance de la Compagnie Financière de Paris et des Pays Bas
1998	Naissance de Paribas de la fusion de la compagnie financière de Paribas et de la banque Paribas et de la compagnie bancaire
1999	Conversion du capital social de la BNP en action de 4 Euro de nominal se qui a fait rapprocher la BNP et Paribas créant ainsi un nouvel ensemble qui bénéficie d'une large perspectives
2000	Création de BNP Paribas de la fusion de BNP et Paribas

[1] Document de référence et rapport financier annuel 2016, p4
[2] Ibid, p16

2006	Acquisition du Groupe BNL Italie la Banca Nazinale Del Lavoro la 6eme banque italienne
2009	Rapprochement avec le Groupe Fortis

Source : Documentation interne BNP Paribas El Djazaïr

3-1-3- L'origine de Paribas

A l'origine, on trouve la banque de Paris et des Pays-Bas créées en 1868, un holding, la nationalisation de la compagnie financière de Paris et des Pays-Bas. Ainsi la compagnie financière de Paris devient Paribas en 1998 après absorption de la compagnie bancaire.

3-1-4- La valeur de la banque

La banque BNP Paribas veut être dans l'ensemble de ses métiers un groupe bancaire de référence plaçant le client au centre de ces préoccupations et poursuivant l'amélioration de sa rentabilité avec un Slogan « la banque d'un monde qui change ».

La banque dotée de quatre valeurs qui résument l'essentiel de son actions, les quatre étoiles se transforment en une hirondelle symbolisent les valeurs de la banque qui sont : l'engagement, la réactivité, l'ambition et la créativité.

Figure N° 05 : Logo de la banque BNP Paribas El Djazaïr

BNP PARIBAS
El Djazaïr

Source: https://www.dzairnews.com/articles/tsa-bnp-paribas-ef-djazair finance-le-développement-des petites-entreprises

3-1-5- Actionnariat de la BNP Paribas

- Avril 2009 : L'Etat Français devient le premier actionnaire de BNP Paribas avec 17% du capital, l'Etat belge et le deuxième actionnaire avec 11,7% du capital.

- Mai 2009 : La SFPI déclarait avoir franchi à la hausse les seuils légaux de 5% et 10% du capital.
- Décembre 2009 : La SFPI déclarait détenir 10,8% du capital et des droits de vote de BNP Paribas.
- Avril 2013 : L'Etat belge a annoncé le rachat par la SFPI de l'option d'achat accordée à Ageas.
- Décembre 2016 : La société BlackRock Inc déclarait avoir franchi à la hausse.
- Juin 2017 : Investisseur institutionnels 73,8%, SFPI 7,7% et BlackRock Inc 5,1%.[1]

3-2- Présentation de l'organisme d'accueil BNP Paribas El Djazaïr

3-2-1- BNP Paribas El Djazaïr

BNP Paribas El Djazaïr est une filiale à 100% du groupe BNP Paribas, un leader européen des services financiers. Elle a vu le jour en février 2002 avec l'ambition de construire un important réseau d'agence en Algérie. Sa vocation est être une banque universelle qui offre des services de qualité supérieure à l'ensemble de sa clientèle.

BNP Paribas El Djazaïr est devenue en moins de quinze ans l'une des banques du secteur privé les plus importantes sur le territoire algérien, elle présente environ plus de 1400 collaborateurs au travers de 73 agences dont 13 centres d'affaires,[2] réparties dans 19 wilayas, la banque multiple son savoir-faire et s'adapte en permanence à l'évolution d'une clientèle très diversifiée. Cette stratégie témoigne de son ambition à être une banque citoyenne au service du développement économique de l'Algérie.

3-2-2-Actionnariat de la BNP Paribas El Djazaïr

- BNP Paribas El Djazaïr est une Société Par Actions dotée d'un capital de 26 milliards de dinars Algériens.
- 100% des actions sont détenus par le groupe BNP Paribas.

3-2-3-L'organisation de BNP Paribas El Djazaïr

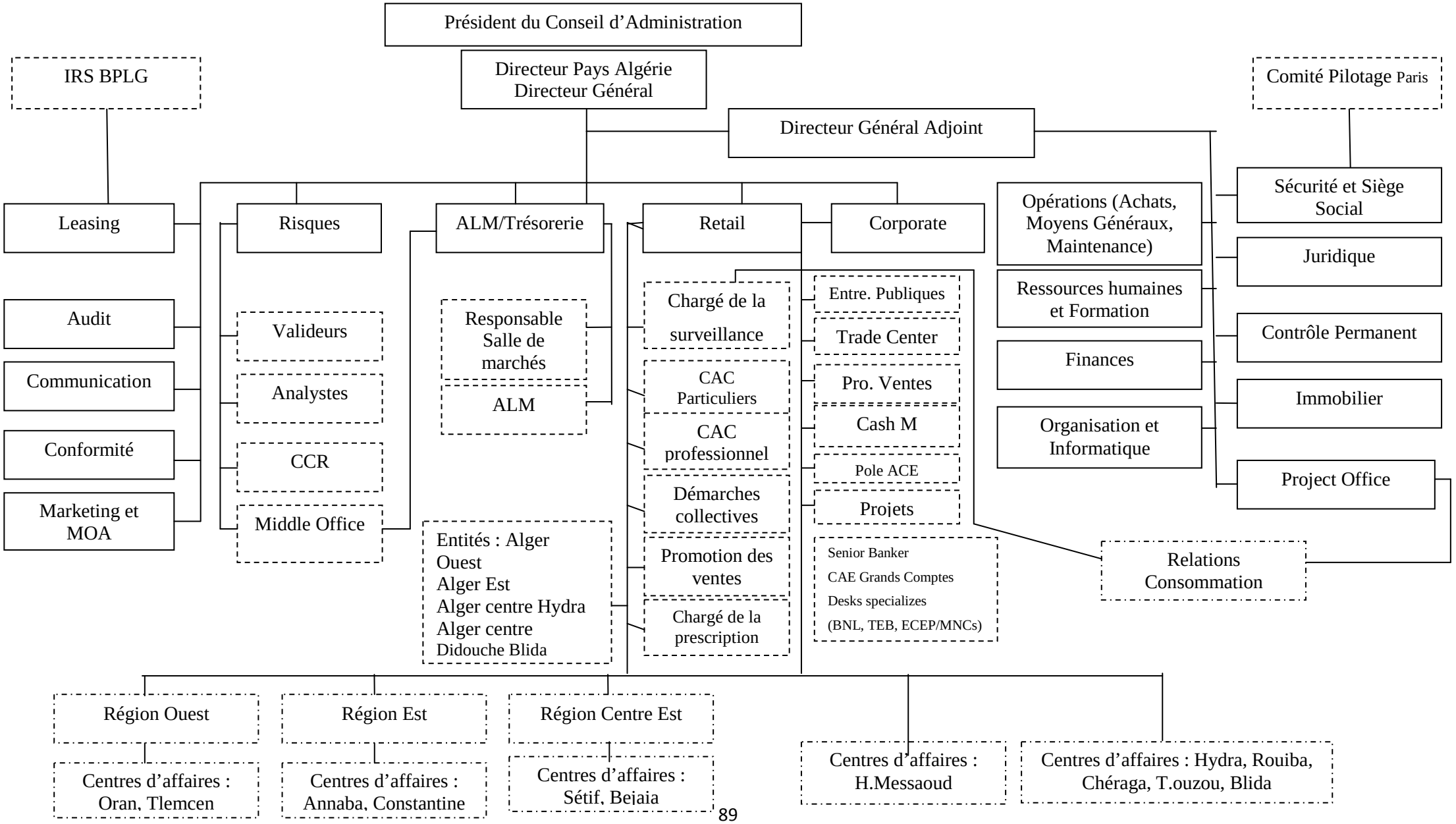
BNP Paribas est organisée de façon à répondre efficacement à sa clientèle sur le modèle de la maison mère et sous son contrôle à travers le comité de pilotage de Paris

[1] Document de référence et rapport financier annuel, 2016, p17
[2] Résultats et perspectives, rapport annuel, BNP Paribas El Djazaïr, 2015, p7

BNP Paribas a à son sommet un Directeur Général et est administrée par un Président du conseil d'administration qui a les pouvoirs d'agir au nom de la société ou d'autoriser toutes les opérations intéressant son activité.

L'organisation de la banque nous permet de saisir les relations hiérarchiques et les informations existantes entre les différentes directions. Ainsi l'organigramme de BNP Paribas El Djazaïr se présente comme suit :

Figure N°06 : Organigramme BNP Paribas El Djazaïr



3-2-4- Implantation du groupe BNP Paribas, stratégie et politique

Pour BNP Paribas, l'Algérie est le marché d'avenir dans la région. Depuis 2002, elle s'est engagée dans une démarche de développement durable. Afin de la rendre efficace et concrète pour l'ensemble de l'entreprise, la banque définit plusieurs niveaux de décision, d'action et de contrôle. Elle s'est inscrite dans le cadre de plusieurs organisations internationales et nationales, propres ou nom au secteur bancaire.

BNP Paribas El Djazaïr est une banque responsable de manière qu'elle fait progresser la responsabilité des entreprises qui les composent. Elle a également mis en place dans le groupe une organisation spécifique et une équipe dédiée au siège : la délégation à la RSE (Responsabilité Sociale et Environnementale). Elle a pour mission d'élaborer et piloter la mise en œuvre de la stratégie de développement durable, épaulée au quotidien par un ensemble de relais issus des métiers ou filiales du groupe, qui la déploient.

En effet, la politique de RSE devient progressivement une composante des choix stratégique de la banque. BNP Paribas El Djazaïr a ainsi adapté son organisation et ses modes de fonctionnements afin de concrétiser sa volonté et ses objectifs en la matière, à tous les niveaux de l'entreprise. En plus la gouvernance de l'entreprise est considérée comme un élément capital qui se traduit par une volonté au plus haut niveau de l'entreprise, d'aller vers plus de responsabilité, d'éthique et de transparence avec une équipe dédiée afin de renforcer sa politique de RSE et de soutenir son déploiement dans l'ensemble du groupe, et cela par la création d'une délégation de la responsabilité social et environnementale. Cette délégation à plusieurs objectifs dont :

- Maîtriser les impacts de ses activités sur l'environnement : à travers une démarche permanente d'évaluation et de progrès ;
- Agir à travers ses métiers : notamment en proposant à ses clients une gamme de produits et services responsables.
- Intégrer le développement durable dans la culture d'entreprise en faisant la promotion de diversité de la lutte contre l'exclusion et la discrimination et en accompagnant ses collaborateurs dans leurs initiatives citoyennes.

L'intérêt du groupe bancaire Français BNP Paribas pour son implantation sur le marché algérien se confirme de plus en plus.

BNP Paribas El Djazaïr démontre son engagement à devenir une banque de référence en Algérie. Cinq ans après sa création, BNP Paribas El Djazaïr, pour suit activement le développement de son réseau d'agence.

La banque est devenue une des toutes les banques privées sur le territoire algérien.

Figure N°07: Les agences de BNP Paribas El Djazaïr sur le territoire national

Source: https://www.dzairnews.com/articles/tsa-bnp-paribas-ef-djazair finance-le-développement-des petites-entreprises

3-2-5-Quelques chiffres clé

Le groupe BNP Paribas El Djazaïr présente une solidité importante selon son « business model » et une diversification de ses métiers, les données suivantes justifient le cas.

- BNP Paribas El Djazaïr est une Société Par Action (SPA) dotée d'un capital de 26 milliards de dinars Algériens au 30 Juin 2017.
- 100% des actions sont détenues par le groupe BNP Paribas.
- Elle emploi près de 1470 personnes dont la moyenne d'âge est de 33 ans spécialisé dans deux segments d'activité : « Corporate » et « Retail ».
- Plus de 1470 collaborateurs formés en 2016.
- Le total des crédits par caisse et par signature a continué de progresser en 2016 pour s'établir à 293 milliards DZD, en progression de 5% par apport à 2015.

- BNP Paribas à réalisé en 2016 une bonne performance opérationnelle d'ensemble. Le produit net bancaire s'élève à 43,4 milliards d'euros, en hausse de 1,1% par apport à 2015.
- Avec un résultat net part du Groupe de 7,7 milliards d'euros, BNP Paribas présente des résultats solides grâce à son modèle intégré et diversifié au service de ses clients.
- Au 31 décembre 2016, le ratio de solvabilité s'élève à 11,5%.
- Sur le marché boursier algérien, BNP Paribas El Djazaïr a maintenu son positionnement de première banque de la place en intermédiation boursière. Sa part de marché est de 95% sur les ordres d'achat transigés sur le marché secondaire et de 90%sur les ordres de vente. [1]

Section 04 : Le contrôle permanent comme un outil du contrôle interne bancaire pour la maîtrise du risque opérationnel au niveau de la BNP Paribas El Djazaïr

Les évolutions réglementaires en matière de gestion des risques ont profondément modifié l'environnement du contrôle interne bancaire. Pour continuer à mener ses missions et contribuer à la maîtrise globale des risques de l'établissement, le dispositif de contrôle interne nécessite des adaptations par ailleurs guidées par les évolutions du CRBF 97-02, ainsi que ce dispositif doit se renforcer par un dispositif de contrôle permanent qui met en œuvre, de façon continue, les actions de maîtrise des risques et de suivi de la réalisation des actions stratégiques. Il s'applique à tous les types de risques encourus par BNP Paribas.

Pour cela, la maîtrise du risque opérationnel doit être mise au centre du dispositif et accoucher d'une vision, plus large que celle de Bâle II. Afin d'en faire la cause de réalisation de tout risque métier. Et pour pouvoir déterminer l'importance du contrôle permanent au sein de la BNP Paribas El Djazaïr nous avons jugé utile de présenter le contrôle interne au niveau de cette banque. Par ailleurs dans ce qui suit nous allons étudier les grands principes de la gestion de risque opérationnel.

4-1- Le contrôle interne au niveau de la BNP Paribas

4-1-1- Définition, objet et norme de contrôle interne

La Direction générale du groupe BNP Paribas a mis en place un dispositif de contrôle interne dont le but principal est d'assurer la maîtrise globale des risques et de donner une assurance raisonnable des objectifs que l'entreprise a fixés à ce titre soient bien attients.

[1] Résultats et perspectives, rapport annuel, BNP Paribas El Djazaïr, 2016

La charte de contrôle interne de BNP Paribas précise le cadre de ce dispositif et constitue le référentiel interne de base du contrôle interne de BNP Paribas, cette charte rappelle en premier lieu les objectifs du contrôle interne, qui vise à assurer :

- Le développement d'une culture du risque de haut niveau des collaborateurs.
- L'efficacité et la qualité du fonctionnement interne de l'entreprise
- La fiabilité de l'information interne et externe
- La sécurité des opérations
- La conformité aux lois, aux règlements et politique interne.

4-1-2- Références du contrôle interne de BNP Paribas

Le principe texte en la matière applicable à BNP Paribas est l'arrêté ministériel du 3 novembre 2014. Ce texte définit les conditions de mise en œuvre et de suivi du contrôle interne dans les établissements de crédit et les entreprises d'investissement, conformément à la directive européenne CRD. Il précise notamment les principes relatifs aux systèmes de contrôle des opérations et des procédures interne, à l'organisation comptable et au traitement de l'information, aux systèmes de mesure des risques et des résultats, au système de documentation et d'information sur le contrôle interne.

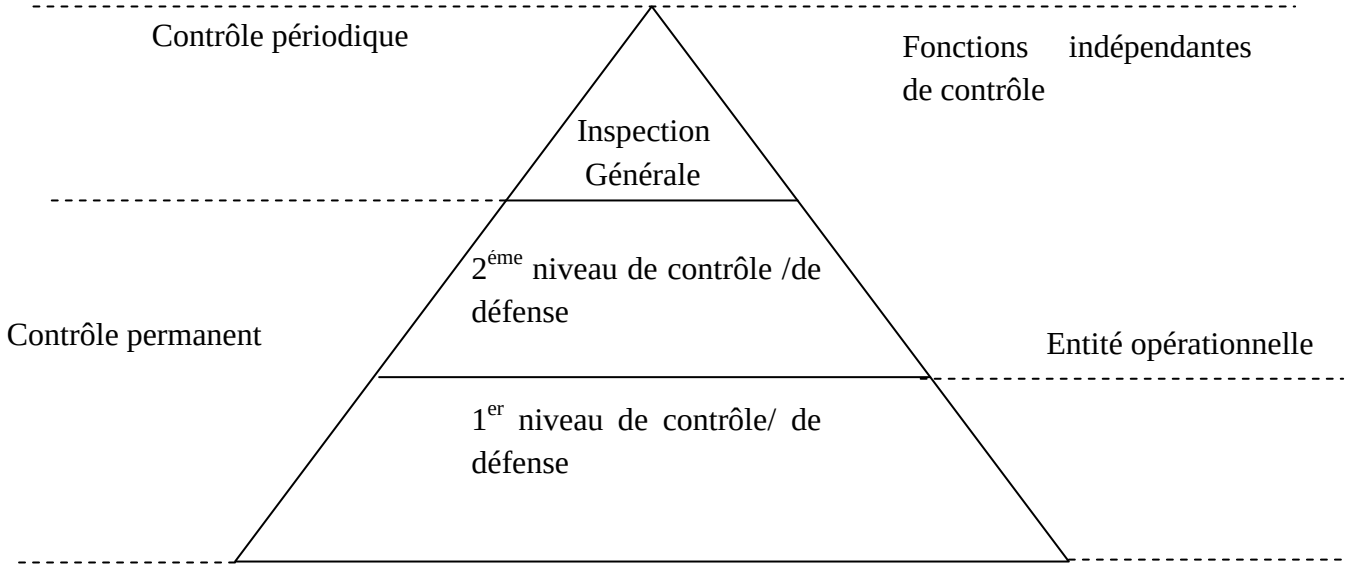
Cet arrêté impose à BNP Paribas d'être doté d'un dispositif de contrôle interne comprenant des organisations et des responsables spécifiques pour le contrôle permanent (dont la conformité et la fonction risque) et le contrôle périodique.

4-1-3- Organisation du contrôle interne

Le contrôle interne de BNP Paribas est constitué du contrôle permanent et du contrôle périodique distincts l'un de l'autre, tout en étant complémentaires :

- Le contrôle permanent est le dispositif d'ensemble qui permet la mise en œuvre de façon continue des actions de maîtrise des risques et de suivi de la réalisation des actions correctrices, il est assuré en premier lieu par les opérationnels, y compris leur hiérarchie, et en second lieu par des fonctions indépendantes de contrôle intégrés aux entités opérationnelles ou indépendants de celle-ci.
- Le contrôle périodique est le dispositif d'ensemble par lequel est assurée la vérification expost du bon fonctionnement de l'entreprise, au moyen d'enquêtes conduites par l'inspection générale qui exerce ses fonctions de manière indépendante.

Figure N°08 : Organisation de Contrôle interne de BNP Paribas



Source : Document de référence et rapport financier annuel 2016- BNP Paribas, p91

4-1-4- Périmètre du contrôle interne

L'un des principes fondamentaux du contrôle interne porte sur l'exhaustivité de son périmètre : il s'applique aux risques de toute nature et à toutes les entités du groupe BNP Paribas, qu'il s'agisse d'entités opérationnelles ou d'entités juridiques, sans exception et avec le même degré d'exigence. Il s'étend aux prestations de services ou tâches opérationnelles essentielles ou importantes qui ont été externalisées, dans les conditions prévues par la réglementation, ainsi qu'aux entreprises dont BNP Paribas assure la gestion opérationnelle même si celles-ci n'entrent pas dans le périmètre de consolidation comptable par intégration globale. La mise en œuvre de ce principe nécessite une visibilité précise sur le périmètre de responsabilité et doit tenir compte de l'évolution des activités du groupe.[1]

4-1-5-Principaux acteurs de contrôle interne

- La direction générale, sous le contrôle du conseil d'administration, est responsable du dispositif d'ensemble de contrôle interne du groupe.
- Les opérationnels, sont les premiers responsables de la maîtrise de leurs risques et les premiers acteurs du contrôle permanent. Ils exercent des contrôles dits de premier niveau : contrôles sur les opérations qu'ils traitent et dont ils sont responsables, contrôles sur des opérations ou transactions traitées par d'autres opérationnels ou encore contrôle hiérarchiques sur leurs équipes.

[1] Document de référence et rapport financier annuel 2016- BNP Paribas, p 89

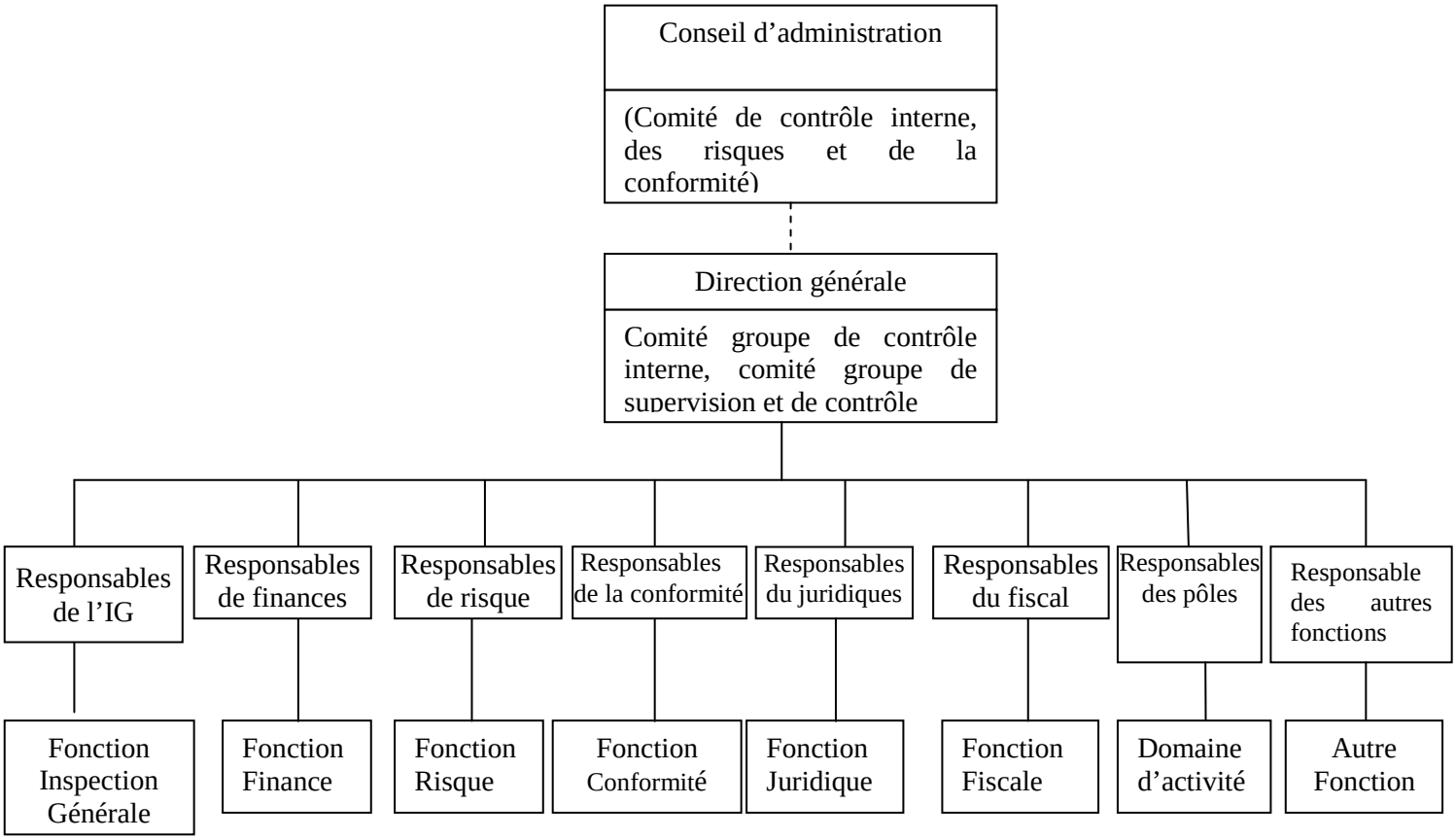
- Les fonctions indépendantes de contrôle permanent exercent des contrôles dits de deuxième niveau :

- La conformité contribue au contrôle permanent du respect des dispositions législatives et réglementaires, des normes professionnelles et déontologiques, ainsi que des orientations du conseil d'administration et des instructions de la direction générale.
- La fonction risque contribue, en particulier en portant un « deuxième regard » sur les transactions et activités nouvelles, à ce que les risques de crédit et de marché pris par BNP Paribas soient conformes et compatibles avec ses politiques et ses objectifs de rentabilité. La fonction risque assure aussi, au moyen d'équipes dédiées, la supervision des dispositifs, d'une part de contrôle permanent, d'autre part de mesure et de surveillance du risque opérationnel.
- La fonction juridique (légal) exerce sa responsabilité de prévention et de gestion des risques juridiques au travers de ses rôles de conseil et de contrôle.
- La fonction finance assure la production et le contrôle d'états comptables et de gestion de qualité, la maîtrise d'ouvrage des systèmes d'information comptable du groupe et de la conformité de la structure financière du groupe.

- En charge du contrôle périodique, l'inspection générale exerce la fonction d'audit interne et contribue à la protection du groupe. L'inspecteur général, responsable du contrôle périodique, est rattaché au directeur général.
- Enfin, le conseil d'administration des missions en matière de contrôle interne. En particulier, le comité de contrôle interne, des risques et de la conformité, comité spécialisé du conseil d'administration.

- Analyse les rapports sur le contrôle interne et sur la mesure et la surveillance des risques, les rapports d'activités de l'inspection générale, les correspondances significatives avec les principaux régulateurs ;
- Examine les grandes orientations de la politique de risques ;
- En rend compte au conseil d'administration.

Figure N°09 : Les principaux acteurs du contrôle interne



Source : Document de référence et rapport financier annuel 2016- BNP Paribas, p90

4-1-6-Effectif du contrôle interne

Fin 2016, les différentes fonctions du contrôle interne s'appuient sur les effectifs (en ETP= équivalents temps pleins fin de période) :

Tableau N°04 : Effectif du contrôle interne : Fin 2016

	2011	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**Variation 2011/2016**
Conformité	1567	1577	1650	1732	2715	3387	+25%
Supervision du contrôle permanent/ risque opérationnel (Risk ORC)	381	361	331	371	417	468	+12%
Risque	1971	1965	1920	2080	2218	4695	+112%
Contrôle périodique	1107	1030	962	1027	1104	1236	+12%
Total	5026	4933	4807	5210	6679	9786	+47%

Source : Document de référence et rapport financier annuel 2016- BNP Paribas, p 95

Au niveau du groupe, les effectifs alloués à la fonction de supervision du contrôle permanent et du risque opérationnel apparaissent en progression sur l'année 2016 suite à des évolutions de périmètre.

L'augmentation des effectifs de la fonction risque (hors supervision du risque opérationnel et du contrôle permanent et périmètre constant) découle de la mise en œuvre du nouveau modèle organisationnel au cours de 2016 avec le rattachement hiérarchique de l'ensemble des collaborateurs concerné à la fonction risque.

Et au niveau de la BNP Paribas El Djazaïr, l'effectifs du contrôle interne sont-en nombres de vingt personnes répartie selon les zones d'affaires.

4-2- La maîtrise des risques opérationnels

En matière de maîtrise des risques opérationnels, après trois années de montée en charge sur les processus de collecte d'incidents et de mise en place des dispositifs nécessaires à la gestion du risque opérationnel, en 2015 BNP Paribas a constitué le début de maturité du dispositif et son enrichissement sur la partie qualitative.

Une nouvelle cartographie des risques opérationnels par agence a ainsi été mise en place, en sus de la cartographie des risques conçue pour extérioriser le niveau de maîtrise des risques par processus.

4-2-1-Définition

Le risque opérationnel est le risque de perte résultant de processus interne défaillants ou inadéquats ou d'événement externe qu'ils soient de nature délibérée, accidentelle ou naturelle sa gestion repose sur l'analyse de l'enchaînement cause événement-effet.[1]

4-2-2- Organisation et dispositif de surveillance

4-2-2-1- Acteurs et gouvernance

Pour gérer les risques opérationnels, la BNP Paribas s'appuie sur son dispositif général de contrôle interne dans sa double dimension de contrôle périodique et contrôle permanent.

La définition et la supervision du dispositif de gestion du risque opérationnel est assurée par une fonction de second niveau.

En conséquence, le dispositif de gestion et du maîtrise du risque opérationnel s'organise autour de deux niveau d'intervenants :

- Au premier niveau de défense, les opérationnels et notamment les responsables des entités opérationnels, des métiers et de fonctions, premiers responsable et acteurs dans la gestion des risques et la mise en place des dispositifs de maîtrise de ces risque ;
- Au second niveau de défense, des équipes spécialisées déconcentrées coordonnées et central par l'équipe ORC groupe participant à la fonction de gestion des risques de la BNP Paribas. Ces équipes doivent plus particulièrement :

[1] Document de référence et rapport annuel 2016-BNP Paribas

- Coordonner, sur leur périmètre de responsabilité, la définition et la déclinaison du dispositif de contrôle permanent et d'indentification et de gestion du risque opérationnel, de ses normes et méthodologies des reporting et des outils liés.
- Fournir un second regard, indépendant des responsables des entités opérationnelles, sur les risques opérationnels et le fonctionnement du dispositif de risque opérationnel et contrôle permanent et servir d'alerte le cas échéant, le sujet liés au risque opérationnel, au contrôle permanent et au plan d'urgence visant la poursuite d'activité dans des situations définies selon les standards réglementaires sont présentes régulièrement au comité exécutif du BNP Paribas.

4-2-2-2-Objectifs et principes

Afin d'atteindre les objectifs de gestion de maîtrise du risque opérationnel, BNP Paribas met en œuvre un dispositif de contrôle opérationnel permanent, processus l'itératif et reposant sur les éléments suivants

- L'identification et l'évaluation des risques opérationnels.
- La formalisation, la mise œuvre et le suivi du dispositif de réduction des risque (procédure, vérification et tous éléments d'organisations concourant à la maîtrise des risques).
- La production des mesures des risques avérés ou potentiels et calcul des exigences de fonds propres associés au risque opérationnel.
- Le reporting et l'analyse des informations de gestions relatives au risque opérationnel et au dispositif de contrôle permanent.
- Le pilotage des risques et du dispositif, via une gouvernance impliquant le management et débouchant sur la détermination et le suivi de plan d'action.

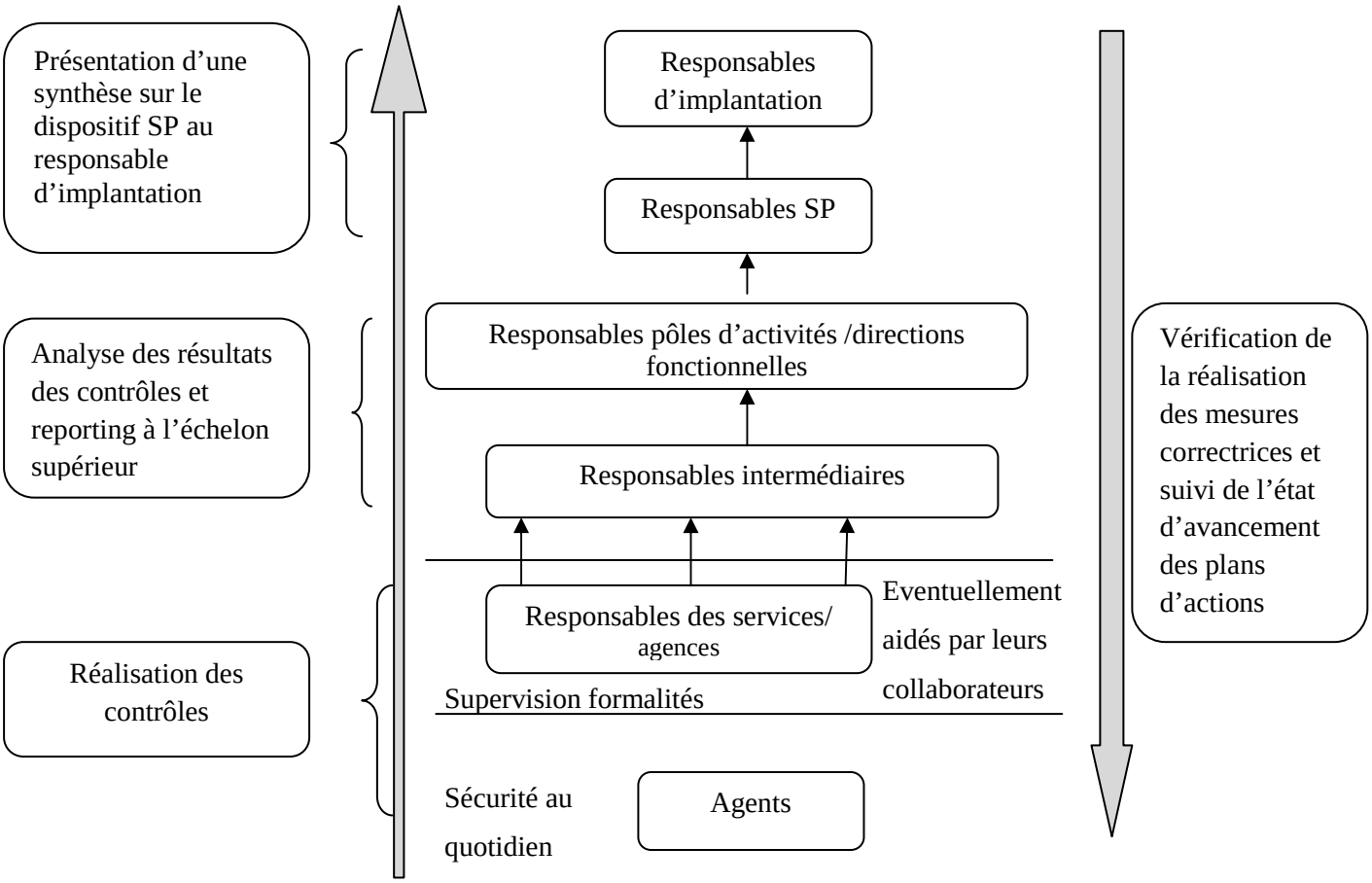
4-2-2-3-Fonctionnement de la surveillance permanente

Le dispositif de SP en question assure une meilleure qualité de traitement des opérations, améliore la gestion des RO et réduit ainsi les pertes opérationnelles.

Cependant, en cas de non respect de ce dispositif ou encore, de manque de contrôle, les conséquences peuvent être remarquables.

Le fonctionnement de la SP est démontré dans l'organigramme ci-après :

Figure N°10 : Organigramme de surveillance permanente (SP)

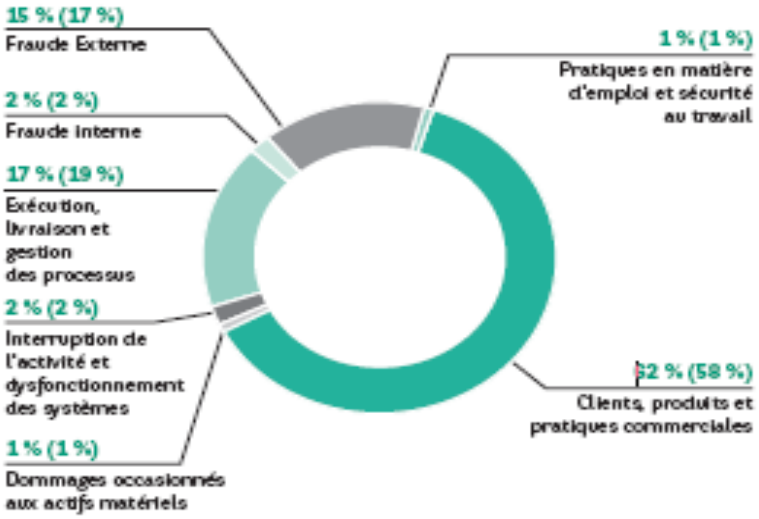


Source : Document interne de BNP Paribas El Djazaïr

4-2-3- Exposition au risque opérationnel

- La figure ci-dessous présente les pertes liée au risque opérationnel selon la classification des types d'événement définis dans la réglementation.

Figure N°11 : Pertes liées au risque opérationnel-répartition par type d'événement (moyenne 2009 à 2016)



Source : Document de référence et rapport financier annuel 2016, p376

Sur la période 2009-2016 le type principale d'incidents de risque opérationnel appartient à la catégorie « client, produits et pratique commerciales » qui présente plus de la moitié des impacts financier. Les défaillances dans le processus comprenant notamment les erreurs dans l'exécution ou le traitement d'opération et la fraude externe, constituent respectivement les deuxième et troisième types d'incidents ayant le plan d'impact financier.

La BNP Paribas porte la plus grande attention à analyser ces différents incidents de façon à améliorer régulièrement son dispositif de contrôle.

- Le tableau ci-après illustre les pertes liées au risque opérationnel selon la classification des types d'évènement de la BNP Paribas El Djazaïr (moyenne 2011 à 2016) :

Tableau N°05: Pertes liées au risque opérationnel-répartition par type d'évènement au niveau de la BNP Paribas El Djazaïr (moyenne 2011 à 2016)

Type d'évènement des RO	Fraude externe	Fraude interne	Exécution, livraison et gestion des processus	Interruption de l'activité et dysfonctionnement des systèmes	Dommages occasionnés aux actifs matériels	Pratiques en matière d'emploi et sécurité au travail	Clients, produits et pratiques commerciales	**Total**
Pertes liées au risque opérationnel (2011-2016)	3	1	1	70	8	5	12	100%

Source : Document interne de BNP Paribas El Djazaïr

D'après ce tableau, nous avons constaté que le type principale d'incidents de RO appartient à la catégorie interruption de l'activité et dysfonctionnement des systèmes qui représente 70%

de la totalité des risques au niveau de la BNP Paribas El Djazaïr et c'est un risque qui se manifeste durant les cinq années jusqu'à présent à cause des pannes de matériels, de logiciel informatique et des pannes d'électricités, suivi par le risque clients, produits et pratiques commerciales que représente 12%, c'est un risque qui se manifeste souvent pour des raisons qui sont dû à des défaut de conseil, défaut d'information et la violation du secret bancaire , ensuite le risque de dommages occasionnés aux actifs matériels qui avec 8% de la totalité des risques réalisés et il est dû généralement à un acte de terrorisme, séisme et inondation.

Les risques qui se manifestent pas souvent sont : le risque de pratiques en matière d'emploi et sécurité au travail qui représente 5% et ce risque est provoqué par plusieurs raisons tel que la violation des règles de santé et de sécurités des employés, puis le risque de fraude externe qui représente 3% qui est dû au détournement de fonds et le piratage informatique, le risque exécution, livraison et gestion des processus qui représente 1% qui est dû au erreur de saisie, d'enregistrement des données, enfin le risque de fraude interne qui détient 1% pour des raisons qui sont dû au vol commis par les employés.

4-2-4- Techniques d'atténuation du risque

La couverture des risques assurables du groupe BNP Paribas est réalisée dans la double perspective de protéger son bilan et son compte de résultat, et ses collaborateurs. Elle repose sur une identification et une évaluation des risques, via notamment la réalisation de cartographies de risques, le recensement des pertes opérationnels subies par le groupe et des analyses prospectives.

4-3-Le processus de gestion du risque opérationnel

Afin de gérer le risque opérationnel via le contrôle permanent, les opérationnels y compris leur hiérarchie doivent d'abord passer par ces étapes suivantes :

4-3-1-Identification et évaluation du risque

L'identification du risque opérationnel au niveau de la BNP Paribas se fait par :

- La définition de la cartographie de risque opérationnel qui permet de déterminer les impacts potentiel du risque, les facteurs qui déclenchent la survenance du risque, ainsi que les facteurs qui déterminent l'enverguent du dommage. C'est une étape clé car elle détermine sensiblement la nature des incidents qui seront collecter et donc suivi par la suite.
- Mise en place des indicateurs de risque : qui fournissent un aperçu de la position de la banque relativement au risque, ils sont revus périodiquement.

- Auto évaluation ou évaluation du risque : l'évaluation de risque comporte souvent des check liste afin d'identifier les forces et les faiblesses de l'environnement du risque opérationnel.

4-3-2-Suivi et reporting du risque opérationnel

- Mettre en œuvre un processus de suivi régulier des profils de risque opérationnel et des expositions importantes à des pertes.
- Etablir des rapports intégrant des données interne et externe.
- Les informations utiles à une gestion dynamique du risque opérationnel devraient être régulièrement communiquées.

4-3-3-Mesure et calcule des exigences de fonds propres

La BNP Paribas utilise une approche hybride combinant l'approche par mesure avancée (AMA), l'approche standard et l'approche de base.

- **Méthode AMA**

  Le calcul des exigences de fonds propres en approche par mesure avancée (AMA) est élaboré à partir d'un modèle interne de calcul du capital relatif au risque opérationnel, fondé sur les quatre éléments requis par la réglementation à savoir :

- Les données internes historiques ;
- Les données de perte externes ;
- Les facteurs d'environnement et de contrôle interne ;
- L'analyse de scénarios prospectif, appelés incidents potentiels au sein du groupe BNP Paribas.

- **Méthode forfaitaires**

  BNP Paribas met en œuvre un calcul des exigences de fonds propres selon une approche forfaitaire (de base ou standard).

- L'approche de base : Le calcul des exigences de fonds propres est définit comme la moyennes sur les trois dernières années du produit net bancaire multiplié par un facteur alpha unique fixé par le régulateur (coefficient de pondération de 15%) ;
- L'approche standard : Le calcul des exigences de fonds propres est défini comme la moyenne sur les trois dernières années du produit net bancaire multiplié par un facteur (défini par le régulateur) correspondant à chaque catégorie d'activité.

4-3-4-Contrôle du risque

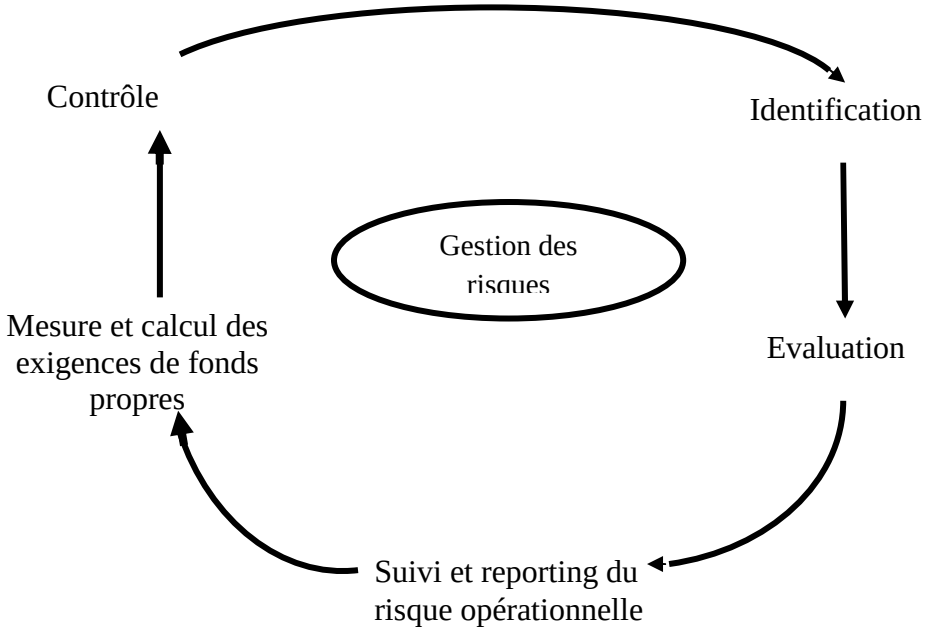
Le contrôle du risque opérationnel est effectué par le contrôle permanent qui s'organise autour de deux niveaux intervenants :

Au premier niveau de défense : les opérationnels, y compris leur hiérarchie, sont les premiers responsable et acteurs dans la gestion des risques et la mise en place des dispositifs de maîtrise de ce risque. Ce contrôle de premier degré désigne un ensemble de moyens et de procédures mis en œuvre afin d'assurer la surveillance, la vérification et l'évaluation des anomalies au niveau de la banque et de ses agences.

Au second niveau de défense : les fonctions indépendantes de contrôle intégrés aux entités opérationnelles ou indépendants de celle-ci. Ce contrôle permettant la vérification de l'efficacité du déroulement du système de contrôle interne ainsi que la prévention du risque opérationnel auxquels est confrontée la banque, mais également de la bonne application des procédures pour une meilleure exécution des opérations.

Cette figure ci-dessous représente un système intégré de gestion du risque opérationnel.

Figure N°12 : les grands principes de la gestion de risque opérationnel



Source : Etablit par nous-mêmes

4-4- La gestion des risques opérationnels et la cartographies des risques par le contrôle permanent

La notion de système de contrôle interne a été introduite par le règlement CRBF 97-02, qui implique la mise en œuvre de mesures de contrôle interne, de sorte à s'assurer une maîtrise des risques.

En outre, c'est dans ce cadre que la notion de « maîtrise des risques opérationnels » a été associée à celle de « contrôle interne » au sens de la 97-02.

Par ailleurs, la réforme du 31 mars 2005 de la 97-02, inclut explicitement la notion de risque de non-conformité, dans le champ des risques opérationnels.

Le dispositif de maîtrise des risques opérationnels complète celui du contrôle interne, en ce sens où, le dispositif de contrôle vise l'ensemble des activités, s'adapte aux risques quels soient dans la banque, et plus spécifiquement ici, aux risques opérationnels.

De plus, le dispositif de contrôle interne s'imbriques dans la cartographie des risques opérationnels, ce qui crée un lien entre le contrôle permanent, en ce sens où la cartographie identifie les différents métiers de la banques ainsi que les processus qui en découlent, les risques qui sont rattachés à ces activités, les modalités de gestion de ces risques ainsi que les incidents et les pertes par typologie de risque c'est de cette analyse et lecture de la cartographie des risques que va découler les contrôles permanents.

En effet, la cartographie des risques opérationnels a une incidence sur le dispositif de contrôle interne et sur la gestion des risques, par le contrôle permanent, en ce sens où lorsque les contrôles sont effectués, les contrôleurs effectuent leurs contrôles en fonction des risques identifiés, et ils se basent sur l'analyse des risques faite dans la cartographie des risques opérationnels.

Cette analyse de la cartographie des risques opérationnels, est plus concrètement, effectuée par les collaborateurs, car la cartographie ainsi analysées, doit servir aux contrôleurs permanents. En effet, le contrôleur permanent lors de sa mission de contrôle, rapproche sa vision des risques ainsi que l'analyse qu'il en fait, à celles des opérationnels.

Ainsi, à l'issus du contrôle, grâce à cette vision rapprochée de l'analyse des risques par les opérationnels et les contrôleurs, ces derniers peuvent, soit détecter des anomalies, dans l'identification des risques, soit, valider les indicateurs de risques et conforter la cartographie, les analyses opérationnels ainsi que la gestion et la maîtrise qu'ils en font.

En somme le rôle du contrôle permanent dans la gestion des risques opérationnels et de la cartographie des risques permet d'aider les opérationnels dans leur action quotidiennes, notamment en terme de contrôle de premier niveau c'est-à-dire, pour répondre aux exigences

du dispositif de contrôle interne par le règlement CRBF 97-02. De même, cette double analyse tant des opérationnels que des contrôleurs permanents, tend à crédibiliser les éléments de la cartographie des risques définis par les opérationnels de la banque.

Enfin, ce suivi et cette gestion des risques par les contrôleurs permanents et les opérationnels, aboutir à un système itératif entre ces deux entités de la banque.

4-5- La mise en place du dispositif de maîtrise des risques

Dans cet élément nous allons présenter des déférentes phases du DMR.

4-5-1- Le lancement

L'objectif de cette phase du projet est que chaque Direction Opérationnelle ou Structure Centrale dispose de son DMR et s'en approprie le contenu et l'évolution.

Sur la base du document de référence validé par le comité du contrôle permanent, une première phase a consistée à pré remplir les DMR de l'ensemble des unités, en prenant appui sur la démarche du Groupe BNP Paribas en matière de risques opérationnels.

Les unités concernées ont reçues le projet de DMR qui les concerne, déjà partiellement renseigné.

4-5-2- La réalisation

La mise en œuvre du Dispositif de Maîtrise des Risques repose en pratique sur une organisation qui se présente de la manière suivante :

- Les directions opérationnelles effectuent des autocontrôles. Cela rentre dans le cadre du contrôle permanent du premier niveau comme prévu dans l'organisation interne du Groupe BNP ;
- Ces autocontrôles donnent par la suite lieu à un recensement des risques avérés et/ou potentiels concernant l'unité, ainsi des plans d'action permettant de les contrôler;
- Les contrôles hiérarchiques ont pour rôle de valider les autocontrôles effectués et les risques recensés. Ils sont réalisés par les responsables des unités opérationnelles;
- Les contrôles et les recensements effectués doivent donner lieu à des reportings adressés au comité du contrôle permanent.

Les reportings comprennent trois informations distinctes :

- Une synthèse des événements qui ont démontré la défaillance du DMR d'une ou de plusieurs unités ;
- Une information sur les dépassements de limites de risques fixées par le comité du contrôle permanent ;

A cet effet, les Directions Opérationnelles et les Structures Centrales dressent une liste des risques majeurs de leurs activités ainsi que, pour chacun d'eux, une limite de risque tolérable ;

Le comité fait procéder annuellement à une révision des risques et des limites fixées ; Ces éléments sont soumis au comité, pour validation. Seuls les dépassements de limites sont portés à la connaissance du comité, qui dispose ainsi d'une information pertinente pour définir, si nécessaire, les actions à lancer.

- Un compte-rendu de la mise en œuvre des actions lancées par le comité et prises en charge par les unités responsables. Elles ont pour objectifs d'assurer l'évolution des DMR ou de pallier leurs éventuelles défaillances structurelles (la couverture des risques, l'actualisation périodique des DMR) ou conjoncturelles (risque non couvert, dépassement de limite).

4-5-3- La validation

Après avoir complété leur tableau DMR, les directions opérationnelles auront à les valider avec leur hiérarchie. Ainsi, ils pourront assurer l'évolution du DMR directement, ou, en fonction des moyens dont-ils disposent en matière de maîtrise des risques, ils pourront s'adresser aux unités en charge de cette dernière.

4-5-4-La cotation des risques

La cotation des risques doit se faire selon des critères relatifs au degré de leur importance et leur impact sur la performance de l'activité.

Elle permet d'attribuer une note à chaque risque recensé dans le tableau DMR.

La cotation est double pour chaque risque puisqu'elle donne une première estimation au risque avant la mise en place du moyen de maîtrise approprié, ensuite elle attribue une seconde note en fonction du moyen de maîtrise et son efficacité.

Elle est comprise entre 1 étant le degré faible de la gravité du risque et 3 celui du degré maximum. Arrivé à ce stade, le risque devient fort et sa maîtrise devient à son tour prioritaire.

La cotation a été réalisée à travers la matrice suivante :

Tableau N°06 : la cotation des risques

Fort	X risque significatif N2	X Risque majeur N3
Faible	X Risque faible N1.	X Risque significatif N2
Cout/ gravité Fréquence/ probabilité	Rare	Fréquent

Source : Document interne de BNP Paribas El Djazaïr

Les finalités de cette matrice sont :

- Définir les risques les plus importants à maîtriser
- Permettre de se baser sur un schéma commun aidant à identifier et coter les risques.

Estimation de l'importance du risque ; méthode de cotation des risques :

Une fois l'inventaire des risques terminé, il convient de hiérarchiser ces risques en fonction de leur importance afin de dégager des priorités d'action. Pour cela, nous proposons d'étudier 2 paramètres de la façon suivante :

- La fréquence d'exposition au risque
- La gravité des dommages occasionnés

En multipliant la fréquence par gravité (fréquence x gravité = indice), on obtient un indice. Plus cet indice est élevé, plus le risque considéré est important et doit être traité en priorité.

Tableau N°07 : Tableau des fréquences

Coefficient	Fréquence d'exposition au risque	Le nombre de fois que le risque peut surgir
1	Rare	1 à 5 fois par an
2	Fréquente	1 fois par mois

Source : Document interne de BNP Paribas El Djazaïr

Tableau N°08 : Tableau de Gravité

Coefficient	Gravité des dommages	L'atteinte à la pérennité de l'entreprise voir du groupe
1	Faible	Ne représente pas un danger réel
2	Forte	Susceptible d'entrainer des conséquences irréversibles

Source : Document interne de BNP Paribas El Djazaïr

Cotations des risques = F x G = N

Soit :

F1 x G1 =N1

F1 x G2 = N2

F2xG1= N2

F2 x G2 = N3

N1 = Risque Faible

N2 = Risque Moyen (significatif)

N3 = Risque Fort (majeur)

F = Fréquence

G = Gravité

N = Niveau de gravité du risque

Pour définir les risques les plus pertinents, nous pouvons les classer en Trois catégories :

- Probabilité Rare

- Exposition exceptionnelle et probabilité d'occurrence faible
- Exposition peu fréquente et probabilité d'occurrence moyenne

- **Probabilité Fréquente**

  - Exposition régulière et probabilité d'occurrence forte.

- **Probabilité Récurrente**

  - Exposition permanente ou quasi permanente et probabilité d'occurrence

Les 3 niveaux de risque par degré de gravité et par critères : (3 est le niveau le plus élevé en matière de gravité)

- **Niveau Faible** : ce sont tous les risques dont la fréquence est Rare (Risque Faible N1)

- Pas de réel risque juridique ou de réputation
- Pas de risque financier significatif, mais une fragilité

- **Niveau Moyen** : Ce sont les risques forts avec une fréquence Rare, ou les risques faibles avec une probabilité fréquente (Risque Significatif N2)

  - Risque financier réel, mais limité ;
  - Risque de litige ;
  - Non respect d'une bonne pratique.

- **Niveau fort :** ce sont les risques forts avec une probabilité fréquente (Risque Majeur N3) ;

  - Risque de perte financière élevée à l'échelle du Groupe.
  - Non respect d'une disposition réglementaire essentielle ou de base.
  - Non respect d'une règle fondamentale ou clairement établie par le Groupe.
  - Risque de perte financière élevée à l'échelle de l'établissement.

Tableau N°09 : Tableau de mise en œuvre

Degré d'urgence → Degré d'importance ↓	N3 - Risque Très important Intervention prioritaire, obligatoire et sans délai
N1 - Risque Faible Intervention non urgente, peut attendre ou être éliminer	N2 - Risque urgent mais moins important que N3 Intervention obligatoire, dans un délai raisonnable

Source : Document interne de BNP Paribas El Djazaïr

Cette phase permet l'évaluation du succès du projet et la valorisation des résultats. Cependant, étant toujours en phase de réalisation et de validation, cette première est encore loin.

Néanmoins, les premiers retours ne peuvent que témoigner de la qualité du projet.

4-6-Questionnaire sur l'appréciation du contrôle interne au niveau de la BNP Paribas El Djazaïr

Ce questionnaire fait sortir les références et les caractéristiques sur lesquels le contrôle interne et mis en œuvre. Il a été soumis au responsable du département contrôle.

Tableau N° 10: Questionnaire de contrôle interne

Questions	**Réponses**
Organisation	
1- Disposer-vous d'un organigramme ? si oui montrez-le-moi ? Est-il diffusé, appliqué, reconnu ?	Oui
2- Dispose-t-on d'un personnel qualifié pour réaliser les activités d'achats ainsi que des audits internes ? (preuve de qualification)	Oui, car les objectifs sont atteints
3- Les besoins en formation, sont-ils déterminés régulièrement et propose-t-on	Oui

la formation adéquate ? (évaluation personnelle, enquête, besoin exprimé)	
4- Conserve-t-on les enregistrements concernant la formation initiale et professionnelle, l'expérience et les qualifications ?	Oui
5- Les imprimés utilisés par la banque sont-ils Simple ? Vérifiables ?	Plutôt oui
6- Les moyens en personnel et en matériel sont-ils adaptés aux besoins ?	Plutôt oui
Environnement et contrôle	
7- Les contrôles des exercices précédents ont-ils révélé l'existence de faiblesses de contrôle interne ?	Certains, car la banque a connu une certaine amélioration dans le contrôle interne, à travers les recrutements effectués ces derniers années
8- Existe-t-il un manuel de procédures ? Est-il régulièrement mis à jour ?	Oui
9- Le dirigeant est il sensible à l'importance des contrôles et a-t-il accordé une attention suffisante à vos recommandations antérieures ?	Oui
10- La comptabilité est-elle rigoureusement tenue à jour ?	Oui
11- La direction a-t-elle la maîtrise de la fonction informatique ? Comment ? Existe-t-il un service de maintenance ?	La maîtrise est au niveau de Paris
12- Quels sont les types de logiciels et d'applications ? (Détailler brièvement s'il s'agit de logiciels standards ou développés, de tableurs préprogrammés, si les ventes, les achats et la paye sont intégrés, comment ?...)	Programmes développés par le Groupe
13- La séparation des tâches est-elle suffisante, étant donné la taille et la complexité de l'organisation et l'implication du dirigeant Cf. grille de séparation des fonctions)?	Plutôt oui
14- La société dispose-t-elle d'une documentation suffisante et régulièrement mise à jour en matière comptable, fiscale et sociale ?	Oui
Analyse des risques	
15- La signature des pièces de règlement est-elle faite au vu des pièces justifiant la dépense ?	Oui, elle est effectuée
16- Existe-t-il une procédure de double signature des règlements supérieurs à un certain montant ?	Oui, il existe
17- Existe-t-il une procédure de limitation des engagements de paiement ?	Oui
18- Les règlements reçus sont-ils déposées dans les meilleurs délais à la banque	Plutôt oui, car il ya des

d'Algérie ?	sanctions
19- Y a-t-il un contrôle régulier des existants en caisse ?	Oui
20- Les journaux de trésorerie sont-ils à jour et régulièrement visés par un responsable?	Oui, visés
21- Existe-t-il des prévisions de trésorerie faisant l'objet d'un suivi régulier ?	Oui
Information et Communication	
22- Quelle sont les formes de communication qui existent au sein de la banque et par quels moyens ces dernière sont faites ?	Intranet
23- Comment supprimer les obstacles de la communication au sein de l'entreprise ?	Une transparence, moyens de communication efficace et améliorer les gains de temps
Le pilotage du contrôle	
24- Le service contrôle interne est-il directement rattaché à la direction générale ?	Oui
25- Le service utilise-t-il des méthodes de travail appropriées (programmes de travail, dossiers bien tenus,...) ?	Oui
26- Le service de contrôle interne peut-il avoir accès à tous les services, documents... qu'il souhaite ?	Oui
27- Les rapports du service du contrôle interne sont-ils suivis d'effets ?	Plutôt oui
28- Des liens de parenté ou d'intimité prononcée existent-ils entre des membres du service de contrôle interne et des membres d'autres services de la banque ?	Non
29- L'organisation permet-elle l'accomplissement des travaux comptables par une autre personne que le titulaire du poste ?	Plutôt oui
30- Les livres ou autres documents comptables sont-ils conservés dans des lieux sûrs et protégés contre tous risques d'incendie ou de destruction ?	Oui, ils sont conservés et protégés contre tous risques
31- L'accès aux archives est-il strictement réglementé ?	Oui

Source : Elaboré par nos soins à partir de l'enquête du terrain

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

Ce questionnaire est un moyen qui permettra d'évaluer le dispositif de contrôle interne à partir des questions sur cinq axes principaux jugées importants. Ces axes sont :

l'organisation, l'environnement de contrôle, l'analyse des risques, information et communication et enfin le pilotage du contrôle.

- **Organisation**

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

- **Environnement de contrôle**

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

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

- **Analyse des risques**

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

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

- **Information et communication**

Au sein de la BNP Paribas El Djazaïr, la communication est très encadrée et des moyens importants sont mis à la disposition des employées afin de faciliter la bonne transmission des informations et leur traitement. La disponibilité d'une quantité d'information élevée ne cause aucun problème quant à leur traitement.

- **Le pilotage du contrôle**

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

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

Le respect de la règlementation quant à la maitrise des documents et des enregistrements est très respecté.

Conclusion

Le troisième chapitre de notre étude, nous a permis de prendre connaissance général de la BNP Paribas El Djazaïr, en se basant sur les données documentaires. Ainsi nous avons eu l'occasion de constater sur le terrain comment le contrôle interne est mise en œuvre, et comment le contrôle permanent maîtrise et gèrent le risque opérationnel.

Nous avons constaté que la BNP Paribas El Djazaïr est dotée d'un dispositif de contrôle interne comprenant des organisations et des responsables spécifiques pour le contrôle permanent afin de garantir la maîtrise des risques de toute nature notamment le risque opérationnel.

Conclusion générale

Pour assurer le développement des activités bancaires de façon rentable en offrant des services de qualité et entretenir auprès de la clientèle une image attractive, la mise en œuvre d'un dispositif de contrôle interne efficace s'avère nécessaire.

Ce dispositif contribue à la maîtrise des activités de l'entreprise. Il a pour but d'un coté 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.

Aujourd'hui l'Algérie s'est notamment en grande partie inspirée des procédures dictée par le comité de Bâle qui est sans doute l'un des initiateurs et des précurseurs de la sensibilisation au risque bancaire et la mise en place d'un contrôle interne efficace.

En effet, le comité de Bâle tente d'harmoniser les règles prudentielles au niveau international, par le biais de deux accords Bâle I et Bâle II respectivement connus sous le nom de Ration Cooke et de Ration Mc Donough qui visent à instaurer une discipline bancaire et financière. Les accords de Bâle tentent de définir un minimum de fonds propres adéquats pour maintenir la confiance des déposants et éviter les faillites bancaires.

En effet, la Banque Nationale de Paris et de Paribas El Djazaïr, et comme toutes les banques algérienne appliquent ces recommandations du comité de Bâle pourtant sur la réforme de gestion prudentielle du secteur bancaire pour développer son système de contrôle interne. Ce système, doit s'intéresser à la gestion de trois grands types de risques, qui sont le risque de crédit, le risque de marché, et plus particulièrement le risque opérationnel qui est lié au risque de perte résultant de processus internes défaillant ou inadéquats ou d'évènement externes, qu'ils soient de nature délibérée, accidentelle ou naturelle.

Pour assurer une bonne gestion des risques, notamment le risque opérationnel, un outil indispensable est associée au contrôle interne, c'est le contrôle permanent, celui-ci permet de garantir, au niveau opérationnel, la conformité, la sécurité et la validité des opérations réalisées en réduisant les anomalies et en proposant des solutions permettant la maîtrise globale de ce risque.

Notre étude auprès de la BNP Paribas El Djazaïr, nous a permis de souligner les différentes étapes de mise en place d'un dispositif du contrôle interne qui est constitué de contrôle permanent et de contrôle périodique, ces deux type de contrôle sont complémentaires et permettant de mesurer les risques et la rentabilité des activités bancaires.

Ainsi cette étude nous a permet aussi de montrer les différentes processus de gestion de risque opérationnel par le contrôle permanent, qui réside sur :

- L'identification et l'évaluation des risques opérationnels ;

- La mise en œuvre et le suivi du dispositif de réduction des risques ;
- La production des mesures des risques avérés ou potentiels et calcul des exigences de fonds propres associés au risque opérationnel ;
- Le reporting et l'analyse des informations de gestion relatives au risque opérationnel et au dispositif de contrôle permanent ;
- Le pilotage des risques et du dispositif, via une gouvernance impliquant le management et débouchant sur la détermination et le suivi de plan d'action.

Le contrôle permanent, il ne peut être efficace que si ces différents processus sont réalisés d'une manière adéquate.

Toute fois, il est convenable d'alerter que nous avons rencontrés quelques difficultés lors de la réalisation de cette étude, tels que l'insuffisance de temps, la confidentialité des documents internes.

En fin, cette étude nous a permis de mettre en valeur les connaissances théoriques que nous avons acquises pendant toute la durée de nos études.

Références bibliographiques

I -Ouvrages :

1. Abdelkrim SADEG : « Système bancaire algérien : la réglementation relative aux banques et établissements financiers », les presses de l'imprimerie A.BEN, Alger ; 2005

2. Christian JIMENEZ, et Patrick MERLIER : « Prévention et gestion des risques opérationnels », édition Revue Banque, Paris ; 2004

3. Collins .L et Valin .G : « Audit et contrôle interne : aspect financiers, opérationnels et stratégique », édition DALLOZ, Paris ; 1992

4. DE COUSSERGUES Sylvie : « Gestion de la banque du diagnostic à la stratégie », édition DUNOD, Paris ; 2013

5. François DESMICHT : « pratique de l'activité bancaire », édition DUNOD ; 2004

6. GARSNAUT. P et PRIAMI. S : « La banque, fonctionnement et stratégie », édition Economica, Paris ; 1997

7. HAMZAOUI Mohamed : « Audit : gestion des risques d'entreprise et contrôle interne » Pearson, Paris ; 2008

8. Henri-pierre MADERS, Jean-Luc MASSELIN et Hervé FRATTA : « Auditeur interne et contrôleur permanent », édition Eyrolles, Paris ; 2014

9. Henri-Pierre MADERS et Jean-Luc MASSELIN : « Contrôle interne des risques », édition Eyrolles ; 2014

10. MABROUK Hocine : « Code monétaire et financier Algérien », édition Houma, Alger ; 2005

11. RONCALLI. T : « La gestion des risques financiers », édition Economica, Paris ; 2009

12. Robert OBERT et Marie-pierre MAIRESSE : « Comptabilité et audit manuel et applications », édition DUNOD, Paris ; 2009

13. RENARD Jacques : « Théorie et pratique de l'audit interne », édition Eyrolles, (7^{éme} édition), Paris ; 2010

14. Schick.P, Vera.J et Bourrouilh-Parège.O : « Audit interne et référentiels de risques », édition DUNOD, Paris, 2010

15. Van GREUNING et BRAJOVIC : « Analyse et gestion du risque bancaire », édition ESKA ; 2004

II -Revues et articles :

1. Banque des règlements internationaux avec le comité Bâle : « Principaux fondamentaux pour un contrôle bancaire efficace », septembre ; 2010

2. Cadre pour les systèmes de contrôle interne dans les organisations bancaire « Comité de Bâle sur le contrôle bancaire » Bâle ; septembre, 1998
3. Document de référence et rapport financier annuel; 2015
4. Document de référence et rapport financier annuel; 2016
5. KPMG : « Guide des banques et établissement financier en Algérie » ; septembre ; 2012
6. Observation des métiers des qualifications et l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la banque « Etude des métiers du contrôle dans la banque », version du 21 septembre ; 2009
7. Résultats et perspectives, rapport annuel, BNP Paribas El Djazaïr ; 2015
8. Résultats et perspectives, rapport annuel, BNP Paribas El Djazaïr ; 2016

III -Travaux universitaires :

1. DAVID Medioni : « La gestion du risque opérationnel par le contrôle interne au sein du secteur bancaire », mémoire pour l'obtention du master comptabilité, fiscalité, finance et patrimoine, université Aix Marseille ; 2015
2. DJIGUIMDE MYLANDE Leila : « Mise en place d'un dispositif de contrôle permanent dans une banque : Cas du crédit du Senegal », Mémoire pour l'obtention du master professionnel en comptabilité et gestion financière ; 2011
3. EUSTACHE Ebondo WA Mandzila : « La contribution du contrôle interne de l'audit au gouvernement d'entreprise », thèse de doctorat en science de gestion, université Paris XII-Vale de Marne ; 2004
4. SAIDANI Zahir : « Analyse du processus de gestion du risque opérationnel par les banques », magistère en science économiques, UMMTO ; 2012
5. TACCOLA- LAPIERR Sylvie : « Le dispositif prudentiel Bâle II, autoévaluation et contrôle interne », thèse de doctorat en sciences de gestion, université du Sud, Toulon- VAR ; 2008
6. Tan Tan Kawtar : « Le processus de gestion et de mesure du risque opérationnel dans le cadre des règles et des Saines pratiques prévues par le comité de Bâle », mémoire pour l'obtention du master professionnel Audit et Finance ; 2008

IV-Textes réglementaires:

1. Loi N° 86-12 du 19 aout 1986 relative aux régimes des banques et du crédit
2. Loi N° 90-10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit
3. L'ordonnance N° 03-11 du 26 aout 2003 relative à la monnaie et au crédit

4. Règlement N°11-08 du 28 novembre relative au contrôle interne des banques et établissements financières
5. Règlement N°11-04 du 24 mai, portant identification, mesure, gestion et contrôle du risque de liquidité

VI -Sites web:

1. http:// m-elhadi.over-blog.com/ article-définition-et-rôles-des banques
2. http:// www.procomptable.com/qualité/controle interne
3. https://sesmassena.share point.com, rôle de la banque
4.https://www.dzairnews.com/articles/tsa-bnp-paribas-ef-djazairfinance-le-développement-despetites-entreprises

Annexes

<u>Annexe 01</u> : Identité visuelle de la banque BNP Paribas

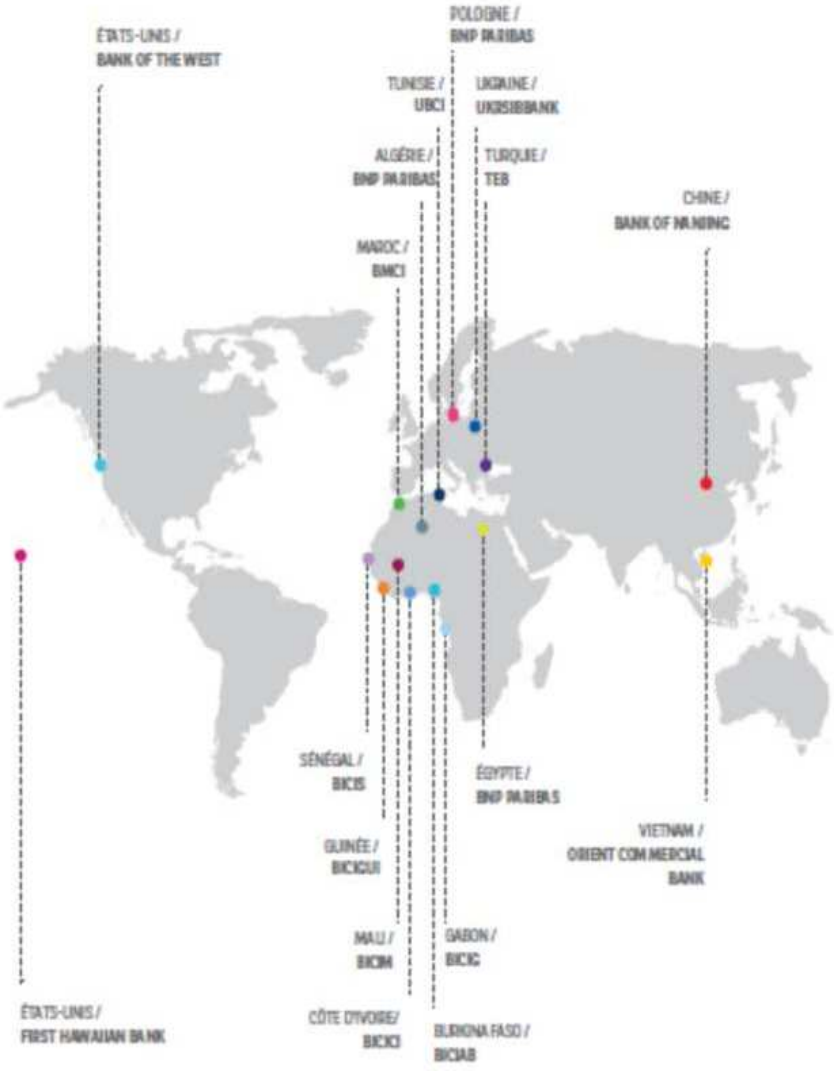
Logo de Paribas	le temps
PARIBAS	Logo de Paribas de 1962 à 1968
PARIBAS	Logo de Paribas de 1978 à 1999
BNP BANQUE NATIONALE DE PARIS	Logo de BNP de 1975 à 1986
BNP	Logo de BNP de 1996 à 1999
BNP PARIBAS	Logo de BNP Paribas lors de la fusion de la BNP et Paribas (en 2000), jusqu'en mars 2007
BNP PARIBAS	Logo de BNP Paribas de mars 2007 à février 2009
BNP PARIBAS La banque d'un monde qui change	Logo de BNP Paribas depuis février 2009

<u>Annexe 02</u> : Logo de la banque BNP Paribas El Djazaïr

<u>Annexe 03:</u> Les agences de BNP Paribas El Djazaïr sur le territoire national

<u>Annexe 04</u> : Les cinq zones géographiques de la banque BNP Paribas

CINQ ZONES GÉOGRAPHIQUES



Europe

145 300 collaborateurs, dont
58 600 en France
18 600 en Italie
18 200 en Belgique
4 000 au Luxembourg

Amériques

18 500 collaborateurs, dont
14 900 en Amérique du Nord
3 600 en Amérique du Sud

Asie-Pacifique

14 100 collaborateurs

Afrique

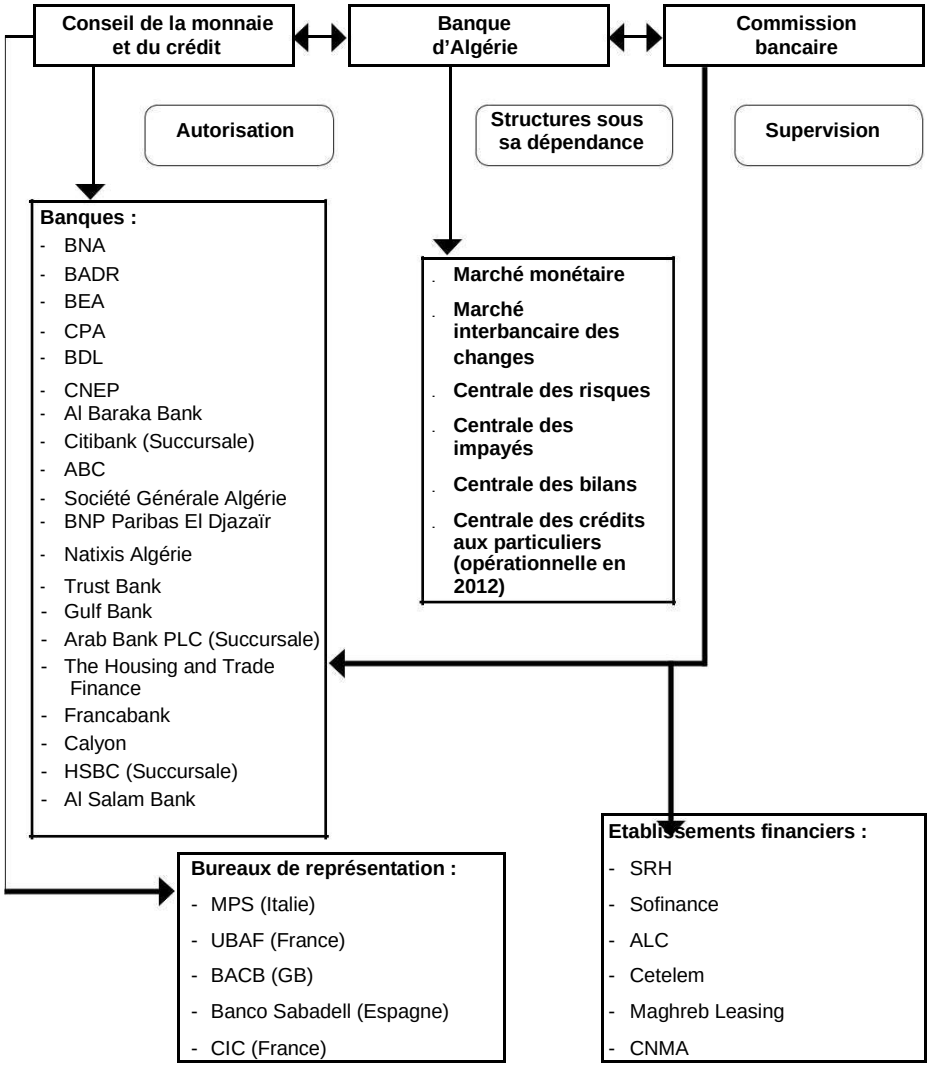
8 600 collaborateurs

Moyen-Orient

2 100 collaborateurs

<u>Annexe 05</u> : Les clients de la banque BNP Paribas dans le monde

<u>Annexe 06</u> : Macrostructure du système bancaire algérien



<u>Annexe 07</u>: Questionnaire de contrôle interne

Questions	**Réponses**
Organisation	
1- Disposer –vous d'un organigramme ? si oui montrez-le-moi ? Est-il diffusé, appliqué, reconnu ?	
2- Dispose-t-on d'un personnel qualifié pour réaliser les activités d'achats ainsi que des audits internes ? (preuve de qualification)	
3- Les besoins en formation, sont-ils déterminés régulièrement et propose-t-on la formation adéquate ? (évaluation personnelle, enquête, besoin exprimé)	
4- Conserve-t-on les enregistrements concernant la formation initiale et professionnelle, l'expérience et les qualifications ?	
5- Les imprimés utilisés par la banque sont-ils Simple ? Vérifiables ?	
6- Les moyens en personnel et en matériel sont-ils adaptés aux besoins ?	
Environnement et contrôle	
7- Les contrôles des exercices précédents ont-ils révélé l'existence de faiblesses de contrôle interne ?	
8- Existe-t-il un manuel de procédures ? Est-il régulièrement mis à jour ?	
9- Le dirigeant est il sensible à l'importance des contrôles et a-t il accordé une attention suffisante à vos recommandations antérieures ?	
10- La comptabilité est-elle rigoureusement tenue à jour ?	
11- La direction a-t-elle la maîtrise de la fonction informatique Comment ? Existe-t-il un service de maintenance ?	
12- Quels sont les types de logiciels et d'applications ? (Détailler brièvement s'il s'agit de logiciels standards ou développés, de tableurs préprogrammés, si les ventes, les achats et la paye sont intégrés, comment ? ...)	
13- La séparation des tâches est-elle suffisante, étant donné la taille et la complexité de l'organisation et l'implication du dirigeant Cf. grille de séparation des fonctions)?	
14- La société dispose-t-elle d'une documentation suffisante et	

régulièrement mise à jour en matière comptable, fiscale et sociale ?	
Analyse des risques	
15- La signature des pièces de règlement est-elle faite au vu des pièces justifiant la dépense ?	
16- Existe-t-il une procédure de double signature des règlements supérieurs à un certain montant ?	
17- Existe-t-il une procédure de limitation des engagements de paiement?	
18- Les règlements reçus sont-ils déposées dans les meilleurs délais à la banque d'Algérie ?	
19- Y a-t-il un contrôle régulier des existants en caisse ?	
20- Les journaux de trésorerie sont-ils à jour et régulièrement visés par un responsable?	
21- Existe-t-il des prévisions de trésorerie faisant l'objet d'un suivi régulier ?	
Information et Communication	
22- Quelle sont les formes de communication qui existent au sein de la banque et par quels moyens ces dernière sont faites ?	
23- Quels sont les obstacles de la communication en entreprise ?	
Le pilotage du contrôle	
24- Le service contrôle interne est-il directement rattaché à la direction générale ?	
25- Le service utilise-t-il des méthodes de travail appropriées (programmes de travail, dossiers bien tenus,...) ?	
26- Le service de contrôle interne peut-il avoir accès à tous les services, documents... qu'il souhaite ?	
27- Les rapports du service du contrôle interne sont-ils suivis d'effets ?	
28- Des liens de parenté ou d'intimité prononcée existent-ils entre des membres du service de contrôle interne et des membres d'autres services de la banque ?	
29- L'organisation permet-elle l'accomplissement des travaux comptables par une autre personne que le titulaire du poste ?	
30- Les livres ou autres documents comptables sont-ils conservés dans	

des lieux sûrs et protégés contre tous risques d'incendie ou de destruction ?	
31- L'accès aux archives est-il strictement réglementé ?	

Table des matières

DEDICASES

REMERCIMENTS

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

LISTE DES ABREVIATIONS

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE 1

CHAITRE I: Le contrôle interne bancaire. 4

Introduction 5

Section 01: Le fonctionnement de la banque. 5

1-1- Définition de la banque. 5

1-2- Les types des banques. 6

1-2-1- Les banques de dépôt. 6

1-2-2- Les banques d'affaires. 6

1-2-3- Les banques universelles 7

1-3- Le rôle de la banque. 7

1-3-1- La collecte des dépôts. 7

1-3-2- La distribution des crédits. 7

1-4- Les opérations bancaires. 8

1-4-1- Les opérations de caisse et portefeuille. 8

1-4-2- Les opérations de crédit. 8

1-4-3- Les opérations de commerce international. 9

1-5- Les risques bancaires. 10

1-5-1- Concept du risque bancaire. 10

1-5-2- Définition de la gestion des risques. 10

1-5-3- les objectifs de la gestion des risques. 11

1-5-4- Les risques spécifiques à l'activité bancaire. 11

1-5-4-1- Le risque du marché. 11

1-5-4-2- Le risque de crédit. 12

1-5-4-3- Le risque opérationnel. 12

1-5-4-4- Les autres risques. 13

1-6- La réglementation bancaire. 14

1-6-1- Concept de la réglementation bancaire. 14

1-6-2- La réglementation prudentiel de comité de Bâle. 14

1-6-3- Mise en place d'un nouveau dispositif, les accords de Bâle III. 15

Section 02 : Le contrôle interne..... 16
2-1- Définition de contrôle interne..... 16
2-2- Les principes de contrôle interne..... 17
2-2-1- Le principe d'organisation..... 17
2-2-2- Le principe d'intégration..... 18
2-2-3- Le principe de permanence..... 18
2-2-4- Le principe d'universalité..... 18
2-2-5- Le principe d'indépendance..... 19
2-2-6- Le principe d'information..... 19
2-2-7- Le principe d'harmonie..... 19
2-3- Les objectifs de contrôle interne..... 19
2-3-1- La protection du patrimoine..... 20
2-3-2- La fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles..... 20
2-3-2-1- Fiables et vérifiables..... 20
2-3-2-2- Exhaustivités..... 21
2-3-2-3- Pertinentes..... 21
2-3-2-4- Disponibles..... 21
2-3-3- Le respect des lois, règlements et contrats..... 21
2-3-4- L'efficacité et l'efficience des opérations..... 21
2-4- Les composantes de contrôle interne..... 21
2-4-1- Environnement de contrôle..... 22
2-4-2- Evaluation des risques..... 23
2-4-3- Activités de contrôle..... 23
2-4-4- L'information et la communication..... 23
2-4-5- Pilotage..... 23
2-5- L'audit interne..... 24
2-5-1- Définition de l'audit interne..... 24
2-5-2- L'objectif de l'audit interne..... 24
2-5-3- Relation de l'audit interne avec le contrôle interne..... 25
2-5-4- Missions de l'audit interne..... 25
2-6- La gouvernance d'entreprise..... 26
2-6-1- Définition de la gouvernance d'entreprise..... 26
2-6-2- Les principes de la gouvernance d'entreprise..... 26

2-6-3- Les acteurs de la gouvernance. 27
2-7- Le management des risques. 29
2-7-1- Le risque. 29
2-7-2- Définition de management des risques. 29
2-7-3- Les principaux acteurs de management des risques. 29
Section 03 : Le contrôle interne bancaire. 30
3-1- Définition de contrôle interne bancaire. 30
3-2- Les objectifs et rôle de contrôle interne bancaire. 31
3-2-1- Les objectifs de performance. 31
3-2-2- Les objectifs d'information. 32
3-2-3- Les objectifs de conformité. 32
3-3- Les acteurs intervenants dans le contrôle interne. 32
3-4- Les principaux éléments d'un processus de contrôle interne. 33
3-4-1- La surveillance par la direction et culture de contrôle. 34
3-4-2- Reconnaissance et évaluation des risques. 34
3-4-3- Activités de contrôle et séparation des tâches. 34
3-4-4- Surveillance des activités et correction des déficiences. 34
3-4-5- Information et communication. 35
3-5- Les deux volets du contrôle interne bancaire. 35
3-5-1- Le contrôle permanent. 35
3-5-2- Le contrôle périodique. 36
3-6- Les niveaux de contrôle interne. 36
Conclusion 38
CHAPITRE II : Le processus de gestion des risques opérationnels via le contrôle permanent 40
Introduction 41
Section 01 : les concepts généraux du risque opérationnel 41
1-1 - Définition 41
1-2 - Les acteurs de la gestion du risque opérationnel 42
1-3 - Les différentes catégories du risque opérationnel 43
1-4 - La relation entre risques opérationnels et contrôle interne 45
Section 02: Identification et mesures du risque opérationnel 46
2-1- Identification des risques opérationnels 46
2-1-1- Le risque lié au système d'information 47

2-1-2- Le risque lié au processus 47
2-1-3- Le risque lié aux événements extérieurs 47
2-1-4- Le risque juridique 48
2-2- Outils d'identification du risque opérationnel 48
2-2-1- Cartographie des risques..... 48
2-2-2- Les indicateurs de risque 50
2-2-3- Le self-assessement (autoévaluation ou évaluation du risque) 50
2-3- Les mesures du risque opérationnel 51
2-3-1- Les méthodes traditionnelles 51
2-3-2- Les trois approches de mesure du risque opérationnel 52
2-4- Suivi, maîtrise et atténuation des risques opérationnels 54
2-4-1- Suivi des risques opérationnels 54
2-4-2- Maîtrise et atténuation des risques opérationnels 55
Section 03 : Le contrôle permanent 56
3-1- Définition du contrôle permanent 56
3-2- Les dimensions du contrôle permanent 56
3-3- Les composantes du contrôle permanent 57
3-4- Missions du contrôle permanent 58
3-5- La particularité du dispositif de contrôle permanent en milieu bancaire..... 58
3-6- Le processus de mise en place du contrôle permanent 59
3-6-1-Cadrage et validation du périmètre d'exercice de la fonction contrôle permanent…….. 59
3-6-2-Méthodologie du contrôle permanent 59
3-6-2-1- Formalisation du dispositif de contrôle permanent 60
3-6-2-1-1- Description des processus 60
3-6-2-1-2- Identification des risques et hiérarchisation des risques 60
3-6-2-1-3- Rédaction des modes opératoires et de bonne conduite 61
3-6-2-1-4- Formalisation des questionnaires de contrôle 61
3-6-2-1-5- Organisation et pilotage du dispositif 62
3-6-2-2- Organisation de la fonction de contrôle permanent..... 62
3-6-3- Mise en œuvre du dispositif de contrôle permanent 63
3-7- L'organisation du contrôle permanent 63
3-7-1- Les principes 63
3-7-2- Les acteurs 64

Conclusion **65**
CHAPITRE III : Le contrôle interne bancaire : Cas BNP Paribas El Djazaïr **66**
Introduction **67**
Section 01 : Système bancaire algérien : Etat des lieux **67**
1-1-Evolution de système bancaire algérien 68
1-1-1-Le système bancaire national 68
1-1-2-La privatisation du secteur 69
1-1-3-L'établissement en partenariat 69
1-2-Les acteurs de système bancaire et financiers 69
1-2-1-Les banques et les établissements financiers 70
1-2-2-Les bureaux de représentation 72
1-2-3-Les institutions financières spécialisées hors loi bancaire 72
1-2-4-Les organismes para-bancaires 72
1-2-5-L'organisation professionnelle du secteur 73
1-3-L'organisation du secteur bancaire algérien 73
1-3-1-Les autorités monétaires 73
1-3-1-1- Le ministère chargé des finances 73
1-3-1-2-La banque d'Algérie 73
1-3-2-Les organismes de direction et de contrôle 74
1-3-2-1-L'association des banques et établissements financiers (ABEF) 74
1-3-2-2-Le conseil de la monnaie et du crédit (CMC) 74
1-3-2-3-La commission bancaire 75
Section02 : Le contrôle interne bancaire selon la réglementation de la banque d'Alger **75**
2-1-La réglementation bancaire 76
2-1-1-Les conditions d'exercice de l'activité bancaire 76
2-1-1-1-L'accès à la profession bancaire 76
2-1-1-2-Les dirigeants 76
2-1-1-3-Capital minimum libéré 77
2-1-1-4-La forme juridique 77
2-2-Les opérations de banque 77
2-2-1-Les opérations autorisées 77
2-2-1-1-Les opérations à titre principale 77
2-2-1-2-Les opérations connexes 78

2-2-2-Les opérations de crédits particuliers 78
2-2-2-1-L'ordonnance n°96-09 du 10 janvier 1996 relative au crédit-bail 79
2-2-2-2-L'ordonnance n°06-05 du 20 février 2006 relative à la titrisation des créances hypothécaires 79
2-3-Les obligations 79
2-3-1-Le contrôle interne 79
2-3-2-Les obligations déclaratives 80
2-3-3-Les obligations de vigilance 81
2-3-4-Les règles de bonne conduite de la profession 81
2-3-5-Le secret bancaire 81
2-4-Les règles prudentielles 82
2-4-1-Les ratios 82
2-4-1-1-Le ratio de solvabilité 82
2-4-1-2-Le ratio de division des risques et de contrôle des grands risques 83
2-4-1-3-Le ratio de transformation 83
2-4-1-4-Le ratio de liquidité 83
2-4-1-5-La garantie des dépôts bancaires 84
Section 03 : Présentation de la BNP Paribas El Djazaïr 84
3-1-BNP Paribas : présentation du groupe 84
3-1-1-Présentation du groupe 84
3-1-2-Histoire du groupe 85
3-1-3-L'origine de Paribas 86
3-1-4-La valeur de la banque 86
3-1-5-Actionnariat de BNP Paribas 86
3-2-Présentation de l'organisme d'accueil BNP Paribas El Djazaïr 87
3-2-1- BNP Paribas El Djazaïr 87
3-2-2-Actionnariat de la BNP Paribas El Djazaïr 87
3-2-3-L'organisation de BNP Paribas El Djazaïr 87
3-2-4-Implantation du groupe BNP Paribas, stratégie et politique 90
3-2-5-Quelque chiffres clé 91
Section 04 : Le contrôle permanent comme un outil du contrôle interne bancaire pour la maîtrise du risque opérationnel au niveau de la BNP Paribas El Djazaïr 92
4-1- Le contrôle interne au niveau de la BNP Paribas 92
4-1-1-Définition, objet et norme de contrôle interne 92

4-1-2-Références du contrôle interne de BNP Paribas 93
4-1-3- Organisation du contrôle interne 93
4-1-4-Périmètre du contrôle interne 94
4-1-5-Principaux acteurs de contrôle interne 94
4-1-6-Effectif du contrôle interne 96
4-2-La maîtrise des risques opérationnels 97
4-2-1- Définition 97
4-2-2-Organisation et dispositif de surveillance 97
4-2-2-1-Acteurs et gouvernance 97
4-2-2-2-Objectifs et principes 98
4-2-2-3- Fonctionnement de la surveillance permanente 98
4-2-3-Exposition au risque opérationnel 99
4-2-4-Techniques d'atténuation du risque 101
4-3-Le processus de gestion du risque opérationnel 101
4-3-1-Identification et évaluation du risque 101
4-3-2-Suivi et reporting du risque opérationnel 102
4-3-3-Mesure et calcule des exigences de fonds propres 102
4-3-4-Contrôle du risque 103
4-4-La gestion des risques opérationnels et la cartographies des risques par le contrôle permanent 104
4-5-La mise en place du dispositif de maîtrise des risques 105
4-5-1-Le lancement 105
4-5-2-La réalisation 105
4-5-3-La validation 106
4-5-4-La cotation des risques 106
4-6-Questionnaire sur l'appréciation du contrôle interne au niveau de la BNP Paribas El Djazaïr 109
Conclusion 113
CONCLUSION GENERALE 114
BIBLIOGRAPHIE
ANNEXES
TABLE DES MATIERES
RESUME

Résumé

Les banques et les établissements financiers doivent mettre en place un dispositif d'identification, de mesure et de gestion des risques et cela par la mise en place d'un système de contrôle interne.

Pour assurer une bonne gestion des risques, notamment le risque opérationnel, un outil indispensable est associée au contrôle interne, c'est le contrôle permanent, celui-ci permet de garantir, au niveau opérationnel, la conformité, la sécurité et la validité des opérations réalisées en réduisant les anomalies et en proposant des solutions permettant la maîtrise globale de ce risque.

Toute au long de notre travail nous avons constaté que la BNP Paribas El Djazaïr est dotée d'un dispositif de contrôle interne comprenant des organisations et des responsables spécifiques pour le contrôle permanent afin de garantir la maîtrise des risques de toute nature notamment le risque opérationnel.

Mots clés : contrôle interne, audit interne, gouvernance d'entreprise, management des risques, risque opérationnel, contrôle permanant…

Summary

The financial banks and establishments must set up a device of identification, that and measurement and risk management by the installation of an internal system of audit.

To ensure a good risk management, in particular the operational risk, an essential tool is associated the audit internal, it is permanent control, this one makes it possible to guarantee, at the operational level, conformity, the safety and the validity of the operations carried out by reducing the anomalies and by proposing solutions allowing the total control of this risk.

All with the length of our work we noted that BNP Paribas El Djazaïr is equipped with an internal inspecting device including/understanding of the organizations and the specific persons in charge for permanent control in order to guarantee the control of the risks of any nature in particular the operational risk.

Key words: internal audit, internal audit, gouvernance of company, management of the risks, risks operational, permanant control...