

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE
UNIVERSITÉ MOULOUD MAMMERI DE TIZI OUZOU
FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION
DÉPARTEMENT DES SCIENCES FINANCIERES ET
COMPTABILITE



Mémoire De Fin De Cycle

EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLOME DE MASTER EN SCIENCES
FINANCIERES ET COMPTABILITE

OPTION : AUDIT ET CONTROLE DE GESTION

Thème

Le Contrôle interne dans le cadre de la télé-
compensation des moyens de paiements cas
BADR Tizi-Ouzou

Réalisé par :

Mr. MEDJANI Farid

Dirigé par :

Mr. MADOUCHE Yacine

Devant le jury composé de :

Président du jury : Mme. IGUERGAZIZ Wassila MCB. UMMTO

Examineur : Mr. HABAS Boubkeur MAA. UMMTO

Rapporteur : Mr. MADOUCHE Yacine MCB. UMMTO

Année universitaire : 2019/2020

Remerciements

Avant tout, je remercie Dieux le tout puissant de m'avoir donné le courage et la patience pour accomplir et réaliser ce modeste travail.

Je tiens à exprimer mes remerciements et ma profonde gratitude à mon promoteur Monsieur MADOUCHE Yacine, pour m'avoir encadrées et guidées par ces précieux conseils pour réaliser ce travail, ainsi les membres du jury, pour l'intérêt qu'ils ont porté à ce travail en acceptant de l'examiner.

Mes remerciements s'adressent également au personnel de la B.A.D.R Banque « Tizi-Ouzou » Direction Régional de la Ville, en particuliers l'encadreur Madame SALMI Djamila pour sa collaboration durant le stage pratique.

Je suis grandement reconnaissante à tous mes enseignants de l'UMMTO faculté des sciences économiques, commerciales et sciences de gestion.

Enfin, je remercie tous personne qui participé de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.

Dédicaces

*Je dédie ce modeste travail à mes très chers
parents qui ont toujours été là pour moi, et
qui m'ont donné un magnifique modèle de
labeur et de persévérance.*

*A ma sœur et mon frère
à qui je souhaite le succès dans leur vie.*

*A tous ma famille, mes tantes et oncles
et leurs enfants.*

A tous mes amis(es) de près comme de loin.

Liste des abréviations

ALE : Agences Locales d'Exploitation

AMF : Autorité des Marchés Financiers

ARTS : Système de règlement brut en temps réel et paiements urgents

ATCI : Algériet Télé-Compensation Interbancaire

BADR : La Banque de l'Agriculture et du Développement Rural

BNA : Banque National d'Algérie

BIN : Bank Identification Number

COSO : Comité Of Sponsoring Organisation

CPI : Centre de Pré-compensation Interbancaire

CVV : Code de Vérification Value

DGA : Directeurs Généraux Adjoints

DMP : Direction des Moyens des Paiements

DNS : Déférent Net Sottement

GIP : Gestion des Incidents de Paiement

GRE : Groupes Régionaux d'Exploitation

OCRB : Optical Character Recognition Band

RIB : Relevé d'Identification Bancaire

RTGS : Real Time Gross Sottement

UAP : Plateforme de raccordement

Sommaire

Introduction générale	01
-----------------------------	----

Chapitre I : Le rôle de la banque dans l'économie

Introduction	04
Section 1 : Les fonctions et les opérations bancaires	05
Section 2 : La dématérialisation des moyens de paiement	12
Conclusion	23

Chapitre II : Le contrôle interne au sein de l'activité bancaire

Introduction	24
Section 1 : Le contrôle interne au sein des entreprises	25
Section 2 : Le contrôle interne bancaire	33
Conclusion	43

Chapitre III : Procédures de contrôle interne en télé- compensation BADR-Banque Tizi-Ouzou

Introduction	44
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil	45
Section 2 : Procédure de contrôle des moyens de paiements en télé- compensation au sein de la BADR-Banque Tizi-Ouzou (015)	58
Conclusion	65
Conclusion générale	66

Bibliographie

Tables des matières

Liste de figures

Figure N°01 : Les cinq composants du contrôle interne	27
Figure N° 02 : Les trois niveaux de contrôle interne	38
Figure N°03 : Organigramme de la BADR direction centrale	50
Figure N°04 : Organigramme de la BADR du groupe régional d'exploitation de Tizi-Ouzou.....	52
Figure N°05 : Schémas récapitulatif de la télé-compensation d'un chèque (Aller compensation)	59
Figure N°06 : Schémas récapitulatif de la télé-compensation d'un chèque (Retour compensation)	64

Le système bancaire présente de nos jours une fonction d'une importance capitale pour le développement économique des pays. Il permet d'ajuster rapidement et efficacement les transactions des individus et des entreprises, et offre des produits et des services financiers qui accompagnent les agents économiques dans leurs opérations et transactions économiques.

La dernière décennie du 20^{ème} siècle et la première décennie du 21^{ème} siècle ont connu une accélération de l'intégration des nouvelles technologies, en matière d'information et de communication dans le secteur bancaire. La dématérialisation des moyens de paiement se poursuit actuellement avec le processus de monétisation, de manière accélérée et de telle sorte à donner à la banque plus de flexibilité lui permettant de s'adapter aux nouvelles donne de l'économie mondiale.

La modernisation d'un système de paiement d'un pays nécessite essentiellement la mise en place d'une infrastructure permettant une plus grande efficacité dans le traitement des opérations interbancaires et du marché financier. L'implantation de tous ces acteurs économique et financiers a nécessité la mise en place d'un système moderne d'échange et de paiement qui par le passé se faisait en manuel sous l'égide de la banque d'Algérie, c'est la compensation manuelle.

Depuis 2006, ces échanges se font d'une manière automatique, ou tous les moyens de paiement qui s'échangeaient sur support papier se traduisent, aujourd'hui, par des fichiers électroniques cryptés et sécurisés, c'est la télé-compensation.

La banque d'Algérie a mis en place un système de télé-compensation nommé ATCI. Il s'agit d'un système interbancaire de compensation électronique qui consiste à échanger des chèques, des virements et effets de commerces dématérialisés sous forme de fichiers électronique cryptés et sécurisés, Il permet le traitement des opérations dans les meilleures conditions de coût, de rapidité et de sécurité et surtout crée de nouveaux instruments de maitrise des risques, néanmoins, il en crée de nouveaux risques,

L'environnement étant complexe et mouvant, convient de repérer, d'évaluer et de prendre en compte tout événement susceptible de porter gravement atteinte à la valeur de l'entité bancaire ; d'où le rôle du système de contrôle interne. Le contrôle et la maitrise des risques sont considérés comme essentiels à la continuité des activités et à la réalisation de performance.

Le bon fonctionnement et la sécurité du système de télé-compensation, contribuent à la stabilité financière et la prévention des risques, le contrôle interne apparait comme un levier essentiel pour atteindre ces objectifs. Selon le règlement de la banque d'Algérie n°11- 08 du 28 /11/ 2018, relatif au contrôle interne des banques « *le contrôle interne des banques et établissements financiers se compose de l'ensemble des processus, méthode et mesure visant notamment, à assurer en permanence la maîtrise des activités ...¹* ».

Notre travail s'inscrit dans la thématique générale des mesures du contrôle interne dans le cadre de la télé-compensation des moyens de paiement.

L'intérêt de notre travail c'est de chercher des éléments de réponse à la problématique principale suivante :

« *quelles sont les procédures de contrôle interne qui contribuent au bon fonctionnement du système de télé-compensation au niveau de la BADR, agence Tizi-Ouzou ?* »

Pour répondre à la question centrale de notre travail, il est important de répondre à deux sous questions :

- quels sont les niveaux de contrôle au niveau de la BADR-Banque ?
- quelles sont les limites des procédures de contrôle interne au niveau de la BADR-Banque ?

La réponse aux sous questions posées précédemment nous permet de dégager deux hypothèses comme suit :

- **Hypothèse 1** : le contrôle interne de la télé-compensation se limite à la vérification des mentions obligatoires des moyens de paiement.
- **Hypothèse 2** : la modernisation des systèmes de paiement rend le contrôle interne plus efficace et performant.

Dans la procédure de notre travail, nous allons adopter une démarche méthodologique à double approche, la première est d'ordre théorique, élaborée sur la base d'une recherche bibliographique en utilisant des ouvrages, des articles, des rapports et des documents, les sites internet, les mémoires et les thèses.

¹ Règlement de la banque d'Algérie n°11-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers, art 03.

Nous allons passer au cadre analytique pour expliquer les procédures appliquées par le contrôle interne pour contribuer au bon fonctionnement du système de télé-compensation avec une étude de cas au niveau de la BADR, agence Tizi-Ouzou.

La structure de notre travail tourne autour de trois chapitres dont chaque chapitre comprend deux sections représentées comme suit :

D'abord, le premier chapitre dans lequel nous allons présenter le rôle de la banque dans une économie, dont la première section sera portée sur les fonctions et opérations de la banque, quant à la deuxième elle sera consacrée aux différents moyens de paiement et système de paiement d'où le passage de la compensation manuelle vers la télé-compensation.

Ensuite, dans le deuxième chapitre nous allons présenter le contrôle interne dans une institution bancaire, dont la première section sera portée sur le contrôle interne d'une manière générale, quant à la deuxième elle sera consacrée au contrôle interne bancaire.

Enfin, nous consacrons le troisième chapitre à une étude pratique sur la contribution des procédures du contrôle interne dans le bon fonctionnement du système de télé-compensation auprès de la BADR, agence Tizi-Ouzou, dont la première section sera portée sur la présentation de l'organisme d'accueil, quant à la deuxième elle sera consacrée au traitement de la télé-compensation au niveau de la BADR-Banque.

Introduction

Les banques sont des entreprises ou institutions dont la profession habituelle est de recevoir du public sous forme de dépôt, des fonds qu'ils utilisent pour leur propre compte. Avant l'existence du concept « banque », elle apparaîtrait dans la pratique du commerce, de nos jours il est considéré comme un secteur très mouvant qui a connu une puissante innovation. De ce fait, la banque est devenue le moteur de l'économie nationale et internationale.

Le développement des systèmes de paiement a été d'une part la conséquence de la financiarisation de l'économie, et d'autre part la révolution des technologies de l'information. L'évolution du volume et de la valeur des transactions entre les agents économiques a créé une forte demande en moyens de paiement visant la collecte de fonds, faisant appel à des systèmes permettant d'apporter la sécurité et la rapidité dans le processus de transfert des fonds.

Le développement des institutions et l'ouverture des marchés à la concurrence a engendré une forte évolution et diversification des instruments de paiement. L'Algérie se trouve ainsi face à une obligation de moderniser son système de paiement afin d'assurer l'efficacité et la sécurité des opérations bancaires.

Dans ce premier chapitre, il sera question de traiter deux sections, dans la première nous aborderons les notions fondamentales de la banque et dans la seconde nous présenterons la typologie des moyens de paiement et des systèmes de paiement.

Section 01 : Les fonctions et les opérations bancaires

La notion de la banque est tellement vaste et complexe qu'il est difficile de proposer une définition à la fois simple et exhaustive de ce terme.

Selon la définition économique, la banque est considérée comme : « *Institution financière habilitée à recevoir des dépôts à vue du public et à effectuer toutes opérations de banque. Elle agit en tant qu'intermédiaire entre les offreurs et les demandeurs des capitaux. Elle reçoit des dépôts, accorde des crédits, règle les ordres de paiement à des tiers, soit par chèque, soit par transfert électronique. Elle propose de nombreux autres services : conseils, services d'assurance, services de gestion et de portefeuille* ». ¹

Quant à la définition juridique, Les banques sont considérées comme « *Personnes morales qui effectuent à titre de profession habituelle et principale les opérations tel que définie par la loi et qui sont soumises aux dispositions législatives et réglementaires correspondants* » ².

1. Les ressources de la banque

Comme toutes les entreprises, les banques ont des actionnaires qui leur apportent des fonds propres. Egalement comme toutes entreprises, les banques empruntent. Elles le font sur les marchés financiers, par l'émission d'obligations mais aussi directement auprès d'autres banques commerciales. Ces opérations de crédit entre banques se situent sur un marché réservé exclusivement aux établissements financiers : le marché des prêts interbancaires. Les banques peuvent également se tourner vers la Banque Centrale, qui utilise les actifs bancaires comme garantie pour leur fournir des fonds. Enfin, une partie des ressources provient des épargnants et déposants, qui confient des produits d'épargne en capital aux établissements bancaires à court ou long terme. Ceux-ci sont fournis par les banques (livrets, comptes à terme, etc.) et les dépôts à vue.

2. Les opérations de la banque

Elles constituent le cœur de l'activité bancaire. Selon la définition donné par le code monétaire et financier, « *Les opérations de banque comprennent la réception de fonds du public, les opérations de crédit ainsi que la mise à la disposition de la clientèle des moyens de paiement et la gestions de ceux-ci* ». ³ la loi en distingue trois :

¹ JOSETTE, PYRARD max, « *dictionnaire de finance* », 2^{ème} édition, novembre 2001, p.25.

² Article 110 à 113 de la loi n° 90-10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit.

³ Article N°66 à 69 de la loi N°90-10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit.

2.1. Réception de fonds du public

Le Code monétaire et financier précise que sont considérés comme fonds reçus du public les fonds qu'une personne recueille d'un tiers, notamment sous forme de dépôts, avec le droit d'en disposer pour son propre compte, mais à charge pour elle de les restituer.⁴

Il convient donc qu'il y ait une remise de fonds par le public, qu'il s'agisse d'espèces, d'un chèque ou en encore d'un virement.

Lorsque cette remise de fonds n'émane pas d'un tiers mais d'une personne liée au réceptionnaire des fonds, il n'y a aucune justification à l'intermédiation bancaire. C'est la raison pour laquelle le législateur prévoit que ne doivent pas être considérés comme des fonds reçus du public :

- D'une part les fonds reçus ou laissés en compte par les associés en nom ou les commanditaires d'une société de personnes, les associés ou actionnaires détenant au moins 5 % du capital social, les administrateurs, les membres du directoire et du conseil de surveillance ou les gérants ainsi que les fonds provenant de prêts participatifs ;
- D'autre part, les fonds qu'une entreprise reçoit de ses salariés sous réserve que leur montant n'excède pas 10 % de ses capitaux propres. Pour l'appréciation de ce seuil, il n'est pas tenu compte des fonds reçus des salariés en vertu de dispositions législatives particulières.

Pour parler de réception de fonds du public il faut également que le dépositaire puisse disposer librement des fonds reçus.

Enfin, il pèse sur la banque une obligation de restitution des fonds déposés. Il ne sera possible de parler de réception de fonds du public si le déposant n'est pas en mesure d'obtenir de la banque qu'elle lui rembourse son dépôt.

2.2. Opération de crédit

Pour le législateur, constitue une opération de crédit tout acte par lequel une personne agissant à titre onéreux met ou promet de mettre des fonds à la disposition d'une autre personne ou prend, dans l'intérêt de celle-ci, un engagement par signature tel qu'un aval, un cautionnement, ou une garantie. En outre, sont assimilés à des opérations de crédit le crédit-bail, et, de manière générale, toute opération de location assortie d'une option d'achat.

L'économie de l'opération de crédit est donc la remise de fonds à titre rémunéré ou la promesse d'une telle remise de fonds.

⁴ <http://www.toledano-canfin-avocats.fr/chroniques-operation-de-banque> (consulté le 21/07/2021).

2.3. Services bancaires de paiement

La description ne serait pas complète s'il n'était pas mentionné que la banque peut également réaliser des opérations de mise à disposition de la clientèle de moyens de paiement et des opérations de gestion de moyens de paiement.

Pour le Code monétaire et financier, sont considérés comme moyens de paiement tous les instruments qui permettent à toute personne de transférer des fonds, quel que soit le support ou le procédé technique utilisé. En outre, les opérations de mise à disposition de la clientèle ou de gestion de moyens de paiement comprennent les services bancaires de paiement, les activités d'émission et de gestion de monnaie électronique et des services de paiement listés dans le Code monétaire et financier.

Toutefois que ne sont pas considérées comme mise à disposition ou gestion de moyens de paiement les activités suivantes :

- La réalisation d'opérations de paiement exécutées au moyen d'un appareil de télécommunication ou d'un autre dispositif numérique ou informatique, lorsque l'opérateur du système de télécommunication numérique ou informatique n'agit pas en seule qualité d'intermédiaire. Cette condition est remplie lorsque les biens ou les services achetés sont livrés et doivent être utilisés au moyen de cet appareil de télécommunication, ou de ce dispositif numérique ou informatique ;
- Les opérations de paiement entre une entreprise mère et sa filiale, ou entre filiales d'une même entreprise mère, ou au sein d'un groupe, sans qu'aucun autre prestataire de services de paiement qu'une entreprise du même groupe ne fasse office d'intermédiaire.

3. Les fonctions de la banque

Grâce aux règlements de la banque centrale, la banque est toujours soumise à une législation d'application et de contrôle stricte et assure le traitement autorisé des transactions pour le pays et l'ensemble de la communauté. Néanmoins ce règlement ne garantit pas la capacité et la vigilance des banques pour éliminer, réduire ou contourner la plupart des risques dans le système bancaire et financier.⁵ On distingue ainsi, les fonction principale et les fonctions secondaires :

3.1. Les fonctions principales

La banque remplit une multitude de fonctions principale que nous répartissant en fonction : direction générale, production bancaire, engagement, financière, distribution,

⁵ GARUSUAUT et S.PRIMI. « *La banque : fonctionnement et stratégies* », éd Economica, 2^{ème} Paris, p.34 .

ressource humains et informatique.⁶

3.1.1. La fonction direction générale

La fonction direction générale a pour missions de déterminer, coordonner la mise en place de la stratégie bancaire, en s'appuyant sur les informations que lui transmettent les fonctions qui lui sont rattachées et de veiller à la mise en place des conditions nécessaires à la réussite de cette stratégie. Elle détient tous les pouvoirs de décision conférés par l'assemblée générale ; mais elle reste soumise à l'autorité des organismes de tutelle (banque centrale, inspection des finances ...).

3.1.2. La fonction production bancaire

Cette fonction assure la gestion des actifs financiers de la clientèle. Elle comporte quatre composantes⁷ :

- **La fonction gestion des dépôts** qui est chargée d'assurer la gestion des comptes de dépôts à vue de la clientèle, ainsi que des événements pouvant les affecter ;
- **La fonction gestion de l'épargne** qui est chargée de la gestion de l'ensemble des produits d'épargne de l'ouverture à la clôture ;
- **La fonction gestion des titres** qui Consiste à effectuer les souscriptions demandées par la clientèle, transmettre leurs ordres d'achat ou de vente au marché, leur ouvrir des comptes titres et les gérer, leur transmettre les communiqués des sociétés émettrices, leur assurer le recouvrement des coupons et des dividendes et les conseiller au mieux.
- **La fonction gestion des encaissements** qui a comme principale mission d'organiser, piloter et surveiller l'ensemble des mouvements financiers transigeant par les circuits d'encaissement de la banque.

3.1.3. La fonction engagement

Elle représente la composante essentielle du produit net bancaire et la source majeure des risques bancaires. Elle est chargée de l'étude et l'accord des prêts, de la mise en place des concours ainsi que la gestion et de suivi des recouvrements. Les agences doivent faire preuve de rapidité, de performance et de prudence en raison de l'importance du risque encouru.

3.1.4. La fonction financière

Il s'agit de la fonction qui assure la pérennité de la banque et veille à sa permanente solvabilité. Elle intervient dans les états financiers de la banque et pilote la détermination des grandes orientations stratégiques de la direction générale en matière d'investissement, de

⁶ GARUSUAUT et S.PRIMI. « *La banque : fonctionnement et stratégies* », *Op.cit.* p.35.

⁷ *Idem*, p.36.

développement ou de management des risques. Elle se compose ainsi de trois fonctions :⁸

3.1.4.1. La fonction comptable

La fonction comptable a pour principale mission de veiller à ce que les informations comptables donnent une image fidèle de la banque dans le respect des prescriptions juridiques et comptables en vigueur. Elle est décentralisée pour mieux suivre l'activité bancaire dans les réseaux et les directions.

3.1.4.2. Le contrôle de gestion

Comme pour toute entreprise, le contrôle de gestion est essentiel dans les établissements bancaires et financiers. Mesurer la rentabilité, construire des tableaux de bord, élaborer un reporting, réaliser un budget... sont autant de missions essentielles qu'il convient d'adapter aux spécificités du monde bancaire.

Le contrôle de gestion est une fonction qui dépend des processus suivant :

- découper la banque en centre de responsabilités ;
- fixer les objectifs et les moyens à mettre en place pour les atteindre ;
- piloter l'activité bancaire via le tableau de bord ;
- évaluer performance du pilotage et la manière de fixer les objectifs pour les améliorer dans les années à venir.

3.1.4.3. La fonction trésorerie

Elle peut être considérée comme une banque à l'intérieur de la banque. Elle est chargée de la coordination des montants, maturités, monnaies et positions afin de maximiser la rentabilité des placements bancaires et de minimiser le coût des emprunts.

3.1.5. La fonction de distribution

La fonction de distribution est basée principalement sur la clientèle, Elle regroupe le réseau de distribution et la fonction commerciale :⁹

- **Le réseau de distribution** qui est constitué par les agences, est considéré comme la base de l'activité et de la rentabilité bancaire. Assisté par la fonction commerciale, le réseau se doit de développer ses capacités à attirer la clientèle, préserver et améliorer la qualité de ses prestations et gérer parfaitement les risques liés à son activité.
- **La fonction commerciale** qui est une fonction géographiquement décentralisée qui a pour principale mission de piloter et d'animer l'action commerciale des agences en se basant sur les orientations et les lignes directrices du marketing. Elle fixe, en collaboration des directions d'agences, les objectifs commerciaux, suit leur réalisation et

⁸ *Idem*, p.36.

⁹ *Idem*, p.37.

assiste les agences dans leurs besoins commerciaux.

3.1.6. La fonction ressources humaines

Elle est chargée de la gestion de capital humain de la banque. Elle organise et dynamise son potentiel humain, gérer d'une manière quotidienne tous les aspects matériels et réglementaires afférent à ce potentiel.

Pour ce faire, elle est organisée en Front office qui s'occupe du recrutement administration du personnel, s'occupant de la gestion des dossiers et de la formation ; et en Back office qui s'occupe de la détermination des besoins en postes de travail, des aspects réglementaires et de la gestion des carrières.

3.1.7. La fonction informatique

L'informatique dans la banque peut être considérée comme le centre sensible de toute la production bancaire. Cette fonction assure la collecte de l'information nécessaire à l'activité, le traitement et le stockage des données, l'exploitation de ces données, par les utilisateurs et pilotage de l'activité.

3.2. Les fonctions secondaires

L'ensemble des fonctions secondaires se résument dans les points suivants :¹⁰

3.2.1. La fonction marché des capitaux

Cette fonction connaît une évolution importante liée à la croissance des marchés des capitaux. Sa mission est d'intervenir sur ces marchés pour son propre compte ou pour celui de sa clientèle. Elle est organisée en Front office chargé d'effectuer les transactions, Middle office chargé du contrôle et de suivi des opérations en matière de procédures, de rentabilité et de risque et Back office chargé de la saisie de la comptabilisation.

3.2.2. La fonction internationale

Cette fonction s'intéresse au traitement des opérations bancaires d'origine ou à destination étrangère pour le compte de sa clientèle (ordre de paiement, opérations documentaires...) ou son propre compte (crédit acheteurs, ...) en s'appuyant sur un réseau de partenaires ou des implantations propres de la banque.

3.2.3. La fonction moyennes généraux

Elle a pour mission de gérer le parc mobilier, et immobilier de la banque (entretien du matériel, comptabilisation des entrées et sorties, gestion du courrier et du téléphone, organisation de la fonctionnalité des points de vente...).

¹⁰ *Idem*, pp.38, 39.

3.2.4. La fonction marketing

Le marketing peut se définir comme étant « *l'ensemble des méthodes des moyens dont dispose une organisation pour promouvoir, dans les publics auxquels elle s'intéresse, des comportements favorables à la réalisation de ses propres objectifs* »¹¹.

M. Badoc donne une définition plus originale du marketing : « *le marketing est l'art de satisfaire ses clients tout en faisant plaisir à son patron (rentabilité, qualité, image)* »¹². Donc :

- le but du marketing est de satisfaire les besoins de la clientèle ;
- pour ce faire, l'entreprise doit vendre des produits adaptés à leurs besoins ;
- l'entreprise ne doit pas occulter le critère de rentabilité.

Ces définitions du marketing concernent cependant les entreprises en général. On peut aisément en déduire une définition pour le marketing bancaire. Il s'agit d'adapter la démarche marketing à l'activité bancaire, dont les produits sont des services.

¹¹ Lendrevie et Lindon, 2000, p. 10.

¹² MICHEL BADOCC « *Réinventer le marketing de la banque et de l'assurance* », Revue Banque Edition, 2004, P 28-29.

Section 02 : La dématérialisation des moyens de paiement

Les moyens de paiement dématérialisés désignent les différentes solutions nous permettant d'effectuer des transactions sans avoir à recourir à de l'argent liquide. Ils ont été conçus pour limiter au maximum la manipulation des espèces et rendre les transactions plus fluides. La dématérialisation des moyens de paiement est un concept qui ne date pas d'hier, mais qui a connu un essor considérable depuis l'utilisation de la carte bancaire et surtout la démocratisation du mobile.

Il s'agit dans cette section de présenter les différents moyens de paiement, les différents systèmes d'où le passage de la compensation manuelle à la télé-compensation.

1. Les différents moyens de paiement

Pour qu'une opération de paiement ait lieu, les parties doivent s'entendre sur l'instrument de paiement. Ce dernier est considéré comme la matière première des systèmes de paiement. En passant par les moyens de paiement classiques qui constituent la monnaie fiduciaire et la monnaie scripturale puis aux moyens de paiement moderne et qui se résume par la monnaie électronique appelé aussi la monétique.

1.1. Les moyens de paiement classique

Il existe deux types de moyens de paiement ; la monnaie fiduciaire (billets, pièces) la monnaie scripturale (le chèque, le virement, le prélèvement).

1.1.1. La monnaie fiduciaire

La monnaie fiduciaire¹³, ou les espèces comportent les pièces et les billets de banque, est principalement utilisée pour effectuer des règlements de petit montant. Elle est donc constituée par la monnaie divisionnaire et par les billets émis par la banque. De par le fait qu'elle a une capacité de décharge instantanée, le paiement se fait donc par simple transaction, c'est tout de même le mode de paiement le plus simple même s'il n'est pas forcément le plus sûr (transport, vol, contrefaçon, risques de conversion) ni le moins cher (coûts de transport, de gestion, de caisse).

1.1.2. La monnaie scripturale

La monnaie scripturale constitue un simple jeu d'écritures entre comptes : un compte est crédité par le débit d'un autre compte. La monnaie scripturale correspond aux montants déposés sur les comptes courants ou comptes chèques ouverts par les particuliers ou entreprises auprès d'établissements financiers. Elle circule par le biais de moyens de paiement

¹³ TOERNING J-P. BRION F., « *Les moyens de paiement* », édition PUF, Paris, 1996, p11.

scripturaux. On distingue ainsi : les chèques, les virements bancaires, prélèvements et les cartes. La monnaie scripturale peut à tout moment être transformée en pièces ou billets de banque.

1.1.2.1. Le chèque

Selon ROLLANDE. Luc-bernet, « *le chèque est un écrit par lequel une personne dénommée le tireur, donne l'ordre à une autre personne dénommée le tiré de payer une certaine somme au titulaire ou à un tiers, appelé le bénéficiaire à concurrence des fonds déposés chez le tiré* »¹⁴. Le chèque fait donc intervenir 3 personnes :

- le tireur : établit et signe le chèque ;
- le tiré : détient les fonds et paie ;
- le bénéficiaire : reçoit le paiement.

Le chèque peut être stipulé payable à une personne dénommée, ou au porteur (si le chèque est non barré). Il peut également être émis à blanc ; dans ce cas il vaut comme chèque au porteur. Le chèque peut être émis au profit du tireur lui-même.

Il existe plusieurs types de chèques : Le chèque visé, chèque certifié, chèque de banque, chèque de voyage et chèque barré.

- **Le chèque visé** qui est un chèque ordinaire dont le tiré garantit à la création l'existence de la provision. Cette garantie est effectuée par l'opposition d'un visa. Cette possibilité n'est pratiquement jamais utilisée.
- **Le chèque certifié** qui est un chèque ordinaire émis par le titulaire du compte dont la banque atteste l'existence de la provision pendant le délai d'encaissement en apposant la mention « certifié pour la somme... » ; La certification du chèque peut être demandée par le tireur ou bénéficiaire ; elle ne peut être refusée par le tiré que pour insuffisance de provision.
- **Le chèque de banque** qui est venu remplacer le chèque certifié, est un chèque émis par une banque soit sur l'une de ses agences, soit sur une autre banque. Ce chèque peut être demandé par un client de la banque ou bien parce qu'il n'a pas de compte en banque et ne désire pas d'en faire ouvrir un ; celui qui demande le chèque doit en payer immédiatement le montant.
- **Le chèque de voyage** qui est un chèque pré-imprimé, au montant fixé, conçu pour permettre à la personne qui le signe de payer un tiers sans condition aucune, après avoir lui-même payé l'émetteur du chèque pour obtenir ce privilège. Comme un

¹⁴ ROLLANDE. Luc-bernet (2015), « *principes de technique bancaire* », 27^{ème} édition : DUNOD, Paris, p 91.

chèque de voyage peut habituellement être remplacé si celui-ci perdu ou volé. Ils sont souvent utilisés par les vacanciers en déplacement à l'étranger.

- Enfin, **Le chèque barré** et qui se distingue d'un chèque ordinaire par les deux barres parallèles tracées par le tireur, ou par un porteur, de gauche à droite, en diagonale sur le chèque.

1.1.2.2. Le versement

Le versement est l'opération bancaire qui consiste pour le client, à remettre des espèces destinées à alimenter son compte ou celui d'un tiers¹⁵. Les versements peuvent être effectués par le titulaire du compte, mais aussi par toute personne qui n'aura pas à justifier de son identité. Sur le bordereau de versement espèces seront mentionnés le nom du titulaire du compte, le numéro du compte et éventuellement le nom de la personne qui a effectué le versement si elle n'est pas le titulaire du compte les versements peuvent être effectués dans n'importe quelle agence de la banque.

1.1.2.3. Le virement

Luc Bernard a défini le virement comme étant une opération qui consiste à débiter un compte pour en créditer un autre. Et selon RAMBURE. Dominique, « *l'ordre de virement émis par le débiteur est adressé à sa banque afin d'effectuer un transfère sur une autre banque ou sur un autre compte de la même banque* »¹⁶. C'est la technique par laquelle, un donneur d'ordre demande de débiter son compte d'une somme déterminée pour créditer, de cette même somme, un autre compte d'un bénéficiaire. Ce dernier peut être le donneur d'ordre lui-même ou une tierce personne. Le virement permet ainsi, le transfert des fonds de compte à compte sans déplacement de numéraire. On distingue deux formes de virement : direct et indirect.

D'abord, Le virement direct qui est effectué entre deux personnes ayant chacune un compte dans la même banque (sur les livres d'une même agence ou sur les livres de deux agences différentes d'une seule banque). Dans ce type de virement l'agence du donneur d'ordre effectue le transfert de la somme par une liaison (avis de crédit) qu'elle adresse à l'agence du client bénéficiaire.

Ensuite, Le virement indirect qui est effectué entre deux personnes titulaires de comptes dans des banques différentes. Dans ce cas, il faut alors recourir à la compensation pour réaliser l'opération.

¹⁵ RAMBURE. Dominique (2005), « *les systèmes de paiement* », édition : ECONOMICA, Paris, p 51.

¹⁶ RAMBURE. Dominique, *Op.cit.* p 56.

1.1.2.4. Le prélèvement

Le prélèvement débite automatiquement le compte d'un client débiteur au profit d'un compte client créancier et ordonnateur¹⁷. On peut distinguer deux types de prélèvements :

- un prélèvement qui s'effectue au sein d'une même banque (intra banque) ;
- un prélèvement réalisé chez une banque tierce (inter banque).

Dans les deux cas, la présentation d'une facture justificative est primordiale, il est conçu pour une clientèle spécifique, dénommée facturier, qui se présente à leur tour en deux Catégories :

- les grands facturiers qui sont permanant ;
- les facturiers occasionnels qui effectuent des transactions à terme.

1.1.2.5. L'effet de commerce

Un effet de commerce est un titre négociable qui enregistre, au profit duporteur, une créance de somme d'argent à court terme, et sert à son paiement. Cet effet doit suivre un formalisme très rigoureux pour sa validité et son efficacité¹⁸.

L'effet de commerce représente les types suivants, la lettre de change, le billet à ordre et le warrant.

- **La lettre de change** qui est un écrit par lequel le tireur invite le tiré à payer au bénéficiaire ou à son ordre une somme déterminée à une échéance convenue.
- **Le billet à ordre** qui est un écrit par lequel une personne appelée souscripteur s'engage à payer à une autre personne, appelée bénéficiaire, une certaine somme à une époque déterminée.
- **Le Warrant** qui est un bulletin de gage délivré, lors du dépôt de marchandises dans des magasins généraux, en même temps qu'un récépissé qui est le titre de propriété de ces marchandises.

1.2. Les moyens de paiement moderne

La monétique désigne l'ensemble des activités liées au paiement numérique, et particulièrement au paiement par carte. Elle permet les échanges d'argent de manière dématérialisée¹⁹. La monétique regroupe les domaines suivants :

- la création des cartes et leurs personnalisations ;
- les systèmes "temps réel" permettant l'usage des cartes ;

¹⁷ CAUDAMINE. Guy et MONTIER. Jean (1998), « *la banque et le marché financier* », édition : ECONOMICA, Paris, pp 453-454.

¹⁸ PROVENCE. R (1967), « *la banque* », 27^{ème} édition : DUNOD, Paris, p78.

¹⁹ DIDIER. Hallepee (2011), « *L'univers de la monétique histoire, fonctionnement, et perspectives* », édition : FONDCOMB, Italie, p18.

- le matériel acceptant les cartes (automates bancaires, terminaux de paiement électronique) ;
- les systèmes de traitement des transactions (télé-compensation).

1.2.1. Les cartes bancaires

La carte bancaire se présente sous la forme d'une carte plastique de taille 4,5 x 8,5 cm. Elle est équipée d'une bande magnétique et/ou d'une puce électronique. Elle est définie par :

Un BIN (Bank Identification Number) qui donne l'identité de l'établissement émetteur de la carte ; Le nom du titulaire ; La date de fin de validité ; Le numéro CVV (code de vérification value) ou CVV2 (ce sont les 3 derniers chiffres au verso de la carte).

De plus, la carte bancaire est un moyen sûr, rapide et pratique pour effectuer des opérations financières en tout lieu. La carte bancaire²⁰ permet de :

- Retirer des espèces aux distributeurs automatiques de billets ;
- Payer des fournisseurs possédant un « terminal de paiement » ;
- Payer sur internet ;
- Téléphoner (pour certaines).

Sur le marché de la carte bancaire, il existe différents types de produits :

1.2.1.1. La carte de retrait

La carte de retrait ne permet de faire que des retraits d'argent dans les distributeurs automatiques de billets. Elle ne permet pas de faire des achats. Les retraits associés à cette carte sont limités. Elles peuvent être gratuites, et ne peut pas régler ses achats chez les commerçants ou sur Internet. Elle est automatiquement liée à un compte bancaire ou à un livret d'épargne.

1.2.1.2. La carte de paiement

La carte de paiement, est une carte émise par un établissement bancaire permettant au détenteur de porter immédiatement le montant de son paiement au débit de son compte en banque.

1.2.1.3. La carte de crédit

La carte de crédit est définie comme un accréditif qui permet à son porteur d'effectuer des achats de biens ou de services auprès d'établissements affiliés, par simple apposition de signatures sur une facture standardisée ou sur bordereau, où sont portées les mentions de la carte. La carte de crédit qui permet de payer généralement toutes formes de biens et de

²⁰ <http://banque.comprendrechoisir.com/comprendre/carte-bancaire> (page consulté le 24 juin 2021).

services, domine jusqu'à présents les transactions du commerce électronique²¹.

1.2.1.4. Le porte-monnaie électronique

Le porte-monnaie électronique, qui se présente sous la forme d'une carte prépayée rechargeable, permet de régler les achats d'un faible montant chez les commerçants qui l'acceptent. Il remplace alors l'utilisation de monnaie ou billets. Le porte-monnaie électronique a une durée de validité limitée habituellement à 2 ans. Le porteur d'un PME dispose d'un délai de 6 mois pour utiliser le crédit restant ou demander son remboursement à la banque. Le titulaire d'un porte-monnaie électronique ne peut dépenser plus que le crédit disponible. Le porte-monnaie électronique se présente sous différentes formes : carte à puce, carte bancaire, téléphone portable²².

2. Les différents système de paiement

Le système de paiement est défini comme « *Un ensemble d'instruments , de procédures et des règles bancaires et particulièrement de système de transfert de fonds interbancaire qui assure la circulation de la monnaie, la compensation et le règlement des ordres de paiement* »²³.

Autrement dit, un système de paiement est défini comme un ensemble d'instruments, de méthodes et des règles permettant le transfert de fonds entre ses participants. Ils revêtent donc une importance fonctionnelle permettant un traitement efficace des paiements et des règlements. Ils contribuent ainsi au bon fonctionnement d'une économie de marché moderne²⁴.

2.1. Les systèmes de règlements

Les systèmes de règlements sont généralement de natures différentes selon qu'ils traitent des paiements de petite ou de grande valeur²⁵, on distingue : le système net et le système brut.

2.1.1. Les systèmes nets

Dans un système net de type DNS (déféré net solement) les ordres de paiement sont adressés au centre de compensation tout au long de la séance de compensation, mais le règlement final n'a lieu qu'à intervalles réguliers (normalement en fin de journée).

²¹ FREDERIC. Georges (2006), « *la saisie de la monnaie scripturale* », édition : LACIER, Bruxelles, p 576.

²² THIBANLT. Verbiest et ETIENNE. Wery (2001), « *le droit de l'internet et de la société de l'information* », édition : LACIER, Bruxelles, p 314.

²³ YUAN L, « *nouveaux instruments de paiement : une analyse du point de vue de la banque centrale* », CAHIER D'ETUDES WORKIG PAPER N°10, banque centrale Luxembourg (BCL), Novembre 2003, p 8.

²⁴ Glossaire des termes utilisées pour les systèmes de paiement et de règlement (disponible sur WWW.BIS.org), BANQUE DES REGLEMENT INTERNATIONAUX, Mars 2003, p 51.

²⁵ NAZERI. B (2002), « *la surveillance et l'exploitation bancaire d'un système de règlement brut en temps réel (RTGS)* », Centre Africain d'Etude supérieures en Gestion (CESAG), Mémoire de fin d'étude, p 15.

Le paiement des soldes auprès de la banque de règlement se fait donc en deux temps : dans un premier temps, le centre de compensation calcule les soldes interbancaires et les communique aux membres du réseau et à la Banque Centrale : dans un deuxième temps, les banques procèdent à des opérations de prêt/emprunt en monnaie centrale pour ajuster leurs positions et maintenir leurs balances positives avec la banque centrale.

2.1.2. Les systèmes bruts

Dans les systèmes bruts ou système RTGS (real time Gross settlement), le traitement des règles se fait en continu, opération par opération. Le règlement est immédiat. Les opérations de crédit/débit relatives à chaque ordre de paiement sont exécutées dès réception, dans la mesure où le compte de compensation est suffisamment approvisionné.

Un système de file d'attente permet de moduler le règlement en fonction de la liquidité disponible. Si le compte de compensation n'est pas suffisamment approvisionné, l'ordre de paiement est mis de côté dans une file d'attente qui fait l'objet d'un réexamen régulier. Dès que la liquidité est reconstituée, des ordres de paiement en attente sont exécutés dans la limite de la liquidité générée par le système de paiement.

2.2. De la compensation manuelle à la télé-compensation

Pour que les banques s'échangent entre elles des chèques, des prélèvements, des virements..., l'Algérie a modernisé son système de paiement passant de la compensation manuelle vers la télé-compensation, pour garantir plus de sécurité et de rapidité des opérations bancaires.

2.2.1. La compensation manuelle

« Dans le cadre de la compensation manuelle, les représentants des banques se réunissent chaque jour à une heure fixe dans la chambre de compensation où ils apportent les chèques, effets, ordres de virement...etc., à échanger. Ces instruments de paiement sont transportés par voiture, train, camion...etc., un nombre limité de banques envoie leur représentant, tandis que les autres s'en remettent aux banques participantes pour les représenter »²⁶.

On peut donc définir la compensation manuelle comme un ensemble de procédures par laquelle certaines institutions financières communiquent, échangent des informations ou des documents relatifs à des transferts de fonds avec d'autres institutions financières dans un seul et même lieu appelé (chambre de compensation).

²⁶ HASHEM SHERIF. Mostapha (2007), « paiements électroniques sécurisés », édition : presses polytechniques et universitaires ramandes, p 347.

2.2.1.1. Les contraintes et rigidité de la compensation manuelle

Le contexte prévalent au moment de la prise en charge du projet par le Ministère des finances était caractérisé par les contraintes et rigidités suivantes²⁷:

- une compensation manuelle est de longs délais de recouvrement ;
- domination du chèque de retrait dans l'usage des moyens scripturaux ;
- une absence de normes et pratiques concernant les caractéristiques interbancaires des moyens de paiement, en termes de sécurité ;
- les logiciels de paiements dans quelques banques ne sont pas tellement sécurisés ;
- faible utilisation des virements et prélèvements et utilisation marginale des effets de commerce ;
- usage limité de la carte, circonscrite à la carte de retrait à piste magnétique ;
- la réglementation bancaire permet l'achat des chèques de banques même si la relation n'est pas domiciliée dans cette banque, d'où une fraude fiscale pour les comptes courants ;
- utilisation des fax et téléphones : constituent des charges inutiles ;
- utilisation abusive d'imprimés ;
- système classique qui ne répond plus aux exigences de la clientèle.

Cette situation a généré une méfiance à l'égard des moyens de paiement échangés, auprès de ceux-là même qui devraient en être les promoteurs.

2.2.1.2. Les objectifs de la modernisation

La réforme mise en œuvre était conçue comme une réponse globale à ces rigidités dans le cadre d'un projet intégré et structurant de modernisation rapide des systèmes de paiement. Les actions mises en œuvre de cette réforme d'envergure nationale ont ciblé les objectifs des différents acteurs que nous citons²⁸ :

- **Pour les pouvoirs publics algériens**
 - réduire les coûts et délais de traitement des opérations ;
 - accélérer et sécuriser les échanges ;
 - améliorer la fluidité de la circulation des moyens de paiement ;
 - relever la rentabilité des banques et améliorer la qualité de leurs services ;
 - assurer la traçabilité des opérations.

²⁷ BENBOUZIANE. Mohamed, « *La bonne gouvernance : un préalable à la modernisation et au développement du système bancaire* », séminaire, université de Tlemcen, p 09.

²⁸ Banque de développement local (2005), « *Projet de modernisation des infrastructures de traitement des paiements de masse* », Direction de développement informatique, Algérie, p 15.

- **Pour les autorités de régulation**

- réduire la part du cash dans les paiements (mouvements de capitaux non éditables, frais de gestion de la circulation fiduciaire) ;
- réduire les délais de recouvrement des paiements scripturaux (soit 20 jours au minimum avant la modernisation) ;
- mettre en œuvre des systèmes de paiements sécurisés en conformité avec les standards internationaux (domaine de la sécurité des systèmes de paiement).

- **Pour le secteur bancaire**

- améliorer l'image des services bancaires, comme base de la conquête de nouvelles clientèles suite à la libéralisation de leur activité ;
- augmenter les dépôts à vue (provision restant aux comptes pour les paiements scripturaux, élimination du phénomène de « retrait mensuel unique ») pour créer une assise structurelle à la liquidité et la disponibilité permanente de ressources à faible coût
- éliminer les risques induits par les conditions opérationnelles de traitement des opérations de paiement, notamment du fait de la difficulté d'établir les soldes des comptes courants dans les délais requis ;
- réduire les coûts de traitement (manutention des espèces, gestion des opérations de retraits/dépôts, contrôles des paiements scripturaux).

2.2.2. La télé-compensation

Parallèlement à la réalisation du système de règlements bruts en temps réel de gros montants et paiement urgents, il a été procédé au lancement de la modernisation du système de paiement de masse. Il s'agit d'un système de compensation automatisée de chèque, effets, virements, cartes et prélèvements automatiques. Ce système constitue une complémentarité au système de règlements bruts en temps réel de gros montants et paiement urgents.

2.2.2.1. Définition du système de télé-compensation

Le système de télé-compensation des paiements de masse dénommée ATCI (Algérie télé-compensation interbancaire) a été mis en production en mai 2006²⁹. Contrairement à l'ancien système de compensation, « *la télé-compensation, est une technique utilisée par les banques pour la circulation de la monnaie scripturale et la minimisation du volume de la monnaie fiduciaire, la télé-compensation est un système téléinformatique d'échanges interbancaires de transaction, de paiements bancaires, pour cela son objectif est la modernisation de la compensation classique de paiement afin de faciliter le fonctionnement*

²⁹ Rapport de la banque d'Algérie (2006), « *modernisation de l'infrastructure du système de paiement* », p 110.

des échanges et de traiter de bout en bout les opérations de paiement bancaire et les flux de données interbancaires »³⁰.

Le système ATCI est géré par le Centre de Pré-compensation Interbancaire (CPI), société par action filiale de la banque d'Algérie. La plateforme de raccordement (U.A.P.), est le point d'accès unique au système A.T.C.I, elle est installée et exploitée par un participant direct qui peut abriter des participants indirects. Elle permet une automatisation totale et sécurisée du raccordement des banques au Système A.T.C.I.

2.2.2.2. Les caractéristiques du système de télé-compensation

Ce système revêt les caractéristiques suivantes³¹ :

- il calcule à la fin de chaque journée de compensation, les soldes multilatéraux nets des participants et les déverse au système de règlement brut en temps réel et paiements urgents (ARTS) géré par la Banque d'Algérie ;il est auto-protégé à travers la détermination de limites maximales autorisées de soldes multilatéraux débiteurs qu'il contrôle en permanence, et envoie des messages d'alerte à l'administrateur du système et aux participants concernés au cas où le solde débiteur d'une banque approcherait la limite autorisée ;
- il est sécurisé contre les risques de fraude du fait que les échanges se font par le transfert de fichiers scellés, cryptés et signés suivant un protocole sécurisé piloté par un moniteur intégré au système central et aux plates formes de raccordement ;
- il est également sécurisé contre le risque opérationnel à travers la mise en place des sites de secours à chaud et à froid ou distant ;
- il s'agit d'un système complètement automatisé et dématérialisé reposant sur l'échange de transactions électroniques dématérialisées (chèques et effets).

2.2.2.3. Le fonctionnement du système ATCI

Il aura pour fonctions d'assurer³²:

- la gestion des remises aller transmises par les participants (contrôles d'accès, validation des remises aller, gestion des erreurs). Pour chaque remise aller présentée par un participant, un fichier compte rendu d'acquisition est généré par le système A.T.C.I. et

³⁰ BEITON A, GAZORLA A. DOLLO CH. DRAI A-M., « *Dictionnaire des sciences économiques* » Ed ARMANDCOLIN/VUEF, France, 2001, p170.

³¹ CHAPITRE VI, MODERNISATION DE L'INFRASTRUCTURE DU SYSTEME BANCAIRE (disponible sur le site www.bank-of-algeria.dz).

³² Idem, (CHAPITRE VI, MODERNISATION DE L'INFRASTRUCTURE DU SYSTEME BANCAIRE).

- renvoyé au participant en lui indiquant le résultat du traitement de la remise aller ;
- la gestion des rejets associés à chaque opération de paiement ;
 - la gestion des remises retour : à la fin de chaque séance de compensation, A.T.C.I. génère et diffuse des remises retour par participant destinataire ;
 - la gestion des demandes d'annulations d'opération de paiement ou ensemble d'opérations (sous-remises, remises) : les demandes d'annulation ne sont autorisées que pour des opérations ou ensemble d'opérations présentées durant la même séance
 - la fourniture de la position courante sur demande d'un participant ;
 - la mise en œuvre d'un service de messagerie interbancaire sécurisée.
 - Gestion du risque financier : pour toutes les opérations de paiement dont la date de règlement interbancaire est égale à la date de compensation, A.T.C.I. vérifie que le montant de l'opération n'est pas supérieur à une valeur limite fixée par l'Administrateur du Système ;
 - prévention du risque de défaillance d'un participant : par la définition de limites financières débitrices par participant et alerte du participant (dans le compte rendu d'acquisition) et de l'administrateur d'A.T.C.I, dans le cas où sa position courante approcherait ou atteindrait sa limite débitrice.
 - calcul des soldes de règlement.

Conclusion

A travers ce chapitre, nous avons pu s'étaler sur la fonction de la banque et les différents moyens de paiement que la banque a mis à la disposition de ses clients, ainsi que les systèmes de paiement qu'elle utilise dans l'unique but de parvenir à une meilleure utilisation de ces instruments de paiement.

Le système de paiement d'où par l'introduction de nouveaux instruments de paiement de la part des autorités concernées, a fourni un effort de prévention, afin de redresser la situation et rendre les différents moyens de paiement aussi fiables et sécurisés que possibles.

Le développement des moyens de paiement a engendré la création de la monnaie électronique où la monétique qui connaît de plus en plus un essor considérable, permettant d'assurer le bon fonctionnement de la banque et l'amélioration de la qualité des services ainsi que la diversité des produits offerts.

Introduction

Parmi toutes les entreprises existantes, les banques sont celles connaissant les niveaux de risques les plus élevés étant donné sa sensibilité. Pour cette raison il est nécessaire de mettre en place un dispositif de contrôle interne efficace capable d'identifier les risques à temps et de prendre des mesures permettant d'éviter les risques.

Le contrôle interne bancaire est un service d'un établissement financier qui a pour rôle de vérifier et de surveiller l'ensemble des activités et des opérations financières à plusieurs niveaux. Le contrôle interne bancaire est une obligation légale qui entre dans le cadre de la gestion des risques.

Dans ce premier chapitre, il sera question de traiter deux sections, dans la première nous aborderons le concept du contrôle interne et dans la seconde nous évoquerons le contrôle interne bancaire et le contrôle interne au niveau des banques en Algérie.

Section 01 : Le contrôle interne au sein des entreprises

Toute organisation a pour but d'assurer, en fonction de ses moyens l'atteinte des objectifs qu'elles s'ont fixée. Pour ce faire, elles doivent mettre en place un dispositif de contrôle interne qui est un élément indispensable pour gérer une entreprise. Le contrôle interne est un processus dont l'objectif est de maîtriser la totalité des processus mise en œuvre par l'entreprise.

A travers cette section, nous allons donner une vision générale sur le contrôle interne, à savoir la définition, les composantes, les principes, les outils et leur acteur.

1. Définitions du contrôle interne

Le contrôle interne est un concept abstrait qui peut être interprété de diverses manières. Pour la mise en œuvre d'un bon contrôle interne nous disposons d'un certain nombre de modèles conceptuels ou référentiels. Parmi les plus connus et usités nous citerons :

Selon le COSO¹, le contrôle interne est « *Un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation destinée à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivant :*

- *réalisation et optimisation des opérations ;*
- *fiabilité des informations ;*
- *respect des réglementations ».*²

Selon l'ordre des experts comptables Français, 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* »³.

Selon le référentiel AMF⁴, Le contrôle interne est « *Un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité. Il comprend un ensemble de moyens de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres de chaque société, qui est pour mission de :*

- *contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources ;*
- *doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques*

¹ Comité of sponsoring organisation of treadway commission ou infernal Control Integrated Framework, d'origine Anglo-Saxons (1992).

² HAMZAOUI Mohamed, « *gestion des risques d'entreprise et contrôle interne* », 2eme édition, p.80.

³ J.Renard, 2006 ; « *théorie et pratique de l'audit interne* », édition 6, édition de l'organisation, paris, p120.

⁴ Autorité des Marchés Financiers publié début 2007.

Chapitre II Le système du contrôle interne au sein de l'activité bancaire

significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité »⁵.

D'une manière générale, on peut considérer que le contrôle interne est un processus permettant de s'assurer que les opérations de l'entreprise se déroulent en appliquant des bonnes pratiques, notamment celles concernant le management et le fonctionnement de ses principaux processus. La notion de bonne pratique est fondamentale. Elle est au cœur de toutes ces démarches. C'est ce que tout professionnel devrait mettre en œuvre mais qu'il ne s'applique pas toujours.

2. Les composantes du contrôle interne

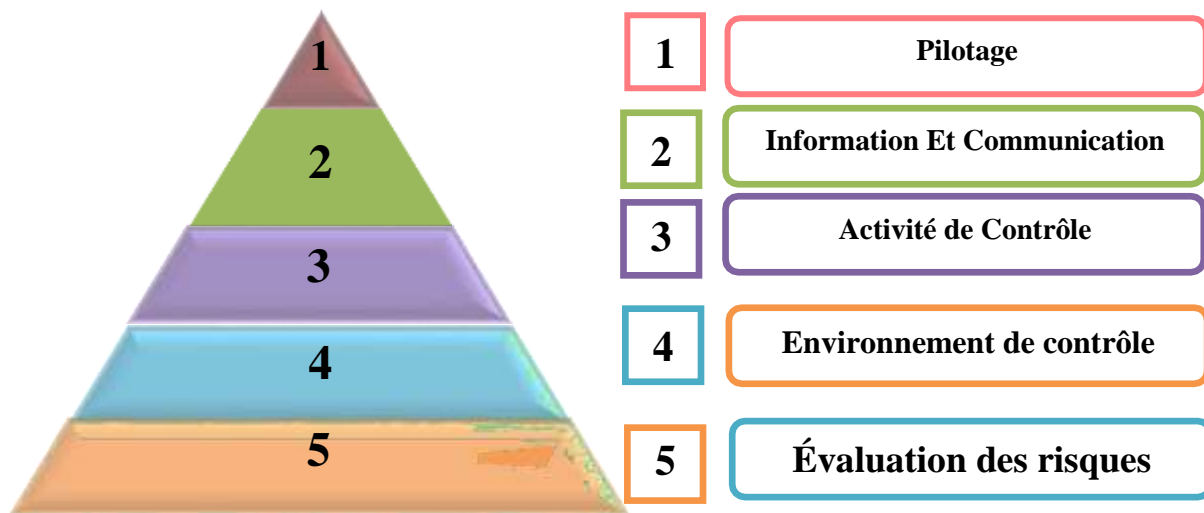
En plus de la définition, le COSO fournit également une description du contrôle interne, qui constitue un référentiel auquel les entités, quelle que soit la taille et leur activités publiques ou non, lucratif ou non, peuvent se référer pour évaluer les contrôles qu'elles ont mis en place. Il existe un lien entre les composantes du contrôle interne et les objectifs de l'entité. Étant donné que l'environnement de contrôle est le fondement du contrôle interne, chaque objectif a besoin d'un bon environnement. Par conséquent, la direction doit s'assurer que chaque risque objectif est évalué et que des activités de contrôle, d'information et de communication sont mises en œuvre⁶ ;

Le COSO a 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 :

⁵ SCHICH Pierre, VERA Jaques, BOURROULH-PAREJE OLIVIER, « *audit interne et référentiels des risques* », 2^{ème} édition 2002 Dunod, paris, 2010, pp.20-22.

⁶ Chafik AZEBA « *Inspecteur des Finance de Grade Exceptionnel* », Contrôle Interne, éd. Tanger 23.04.2009, p15.

Figure N° 01 : Les cinq composantes du contrôle interne



Source : Pierre Schick, Jacques Vera, Olivier Bourrouilh, (2014) « audit interne et référentiels de risques », 2^{ème} édition DUNOD, Paris, p 19.

2.1. Environnement de contrôle

L'environnement dans lequel les personnes accomplissent leurs tâches et assument leurs responsabilités ainsi que les qualités individuelles des collaborateurs et surtout leur intégrité, leur éthique et leur compétence, constituent la base de toute organisation ; plusieurs motifs se rapportant à l'environnement de contrôle sont indiqués ci-dessus :

Il est nécessaire d'avoir une éthique⁷ :

- un dispositif de contrôle interne ne peut pas croître s'il ne s'insère pas dans un contexte où les valeurs d'éthique sont privilégiées ;
- le management doit donner l'exemple dans ses discours et dans son comportement avec le personnel, les clients, les fournisseurs, les administrations... etc.

Il est aussi nécessaire d'avoir une politique en matière de ressource humain qui doit :

- être axée sur des délégations des pouvoirs, une permanente adaptation des compétences aux postes attribués, des objectifs réalistes et réalisables, une gestion des ressources humains transparente et connue de tous ;
- tous ces éléments constituent le socle sur lequel va se construire le contrôle.

⁷ Chafik AZEBA « *Inspecteur des Finance de Grade Exceptionnel* », *Op.cit.*, p16.

2.2. Evaluation des risques

Les unités administratives doivent être conscientes des risques qui menacent la conduite normale de la comptabilité et des rapports. L'identification, l'évaluation et le traitement des risques constituent la base de la planification et de l'exécution d'activités de contrôle efficaces et efficaces. L'identification des risques doit être un processus continu, régulier, tout comme la surveillance continue. Du point de vue du système de contrôle interne, on distingue deux types de risques⁸ :

2.2.1. Risque non spécifique aux processus

Ces risques n'apparaissent pas directement en cours de processus, ce qui conduit l'environnement de contrôle, l'information et la communication, ainsi que la supervision du système de contrôle interne à les sous-estimer.

2.2.2. Risques spécifiques aux processus

De tels risques surgissent au cours même d'un processus. Les contrôleurs en place permettent d'en réduire l'impact. La nature des contrôles, leur fonctionnement et la responsabilité de leur exécution doivent être documentés par écrit.

2.3. Activités de contrôle

Le bon déroulement des opérations passe par la définition et la mise en place de procédures de contrôle interne pour qu'elle puisse être atteinte, à savoir la protection de la fortune, la tenue correcte des comptes, la régularité de leur établissement et des rapports fiables. Les activités de contrôle agissent tantôt en combinaison, en réduisant les risques existants. La classification des contrôles peut se baser sur de nombreux critères. Deux des distinctions les plus courantes concernent⁹ :

- les contrôles automatisés ou mensuels (le contrôle étant exécuté sur la base d'une application ou manuellement) ;
- les contrôles de détection et les contrôles préventifs (visant soit à découvrir les erreurs commises, soit à prévenir les erreurs).

Lors de la définition des activités de contrôle, l'accent sera mis autant que possible sur les contrôles préventifs automatisés, qui déploient d'eux-mêmes leurs effets et préviennent l'apparition d'une erreur.

⁸ *Idem*, p.17.

⁹ *Idem*, p.18.

Chapitre II : Le système du contrôle interne au sein de l'activité bancaire

2.4. Information et communication

Outre les activités de contrôle a proprement parler, il faut mettre en place des systèmes d'information et de communication adéquats.

- cette information pertinente doit être identifiées, recueillie et diffusée sous une forme et dans des délais qui permettent à chacun d'assumer ses responsabilités ;
- la transparence doit être alors la règle ;
- pas de rétention d'information, pas de circuits de communication complexes, pas d'information superflue, pas de repli sur sa propre activité ;
- tout problème à ce niveau fait que les intéressés sont mal informés sur leurs risques, ce qui ne leur permet pas de concevoir un dispositif de contrôle interne efficace.

2.5. Pilotage

L'ensemble du processus doit faire l'objet d'un suivi, et des modifications doivent y être apportées le cas échéant. Ainsi le système peut-il réagir rapidement en fonction du contexte. Les opérations de pilotage permettent de vérifier que le contrôle interne fonctionne efficacement. Ils couvrent tous les domaines de l'organisation allant des contrôles internes réguliers aux évaluations périodiques ou ponctuelles. Le pilotage comprend les fonctions habituelles de gestion et de supervision et les autres tâches accomplies par le personnel permettant d'évaluer la qualité du système de contrôle interne.

3. Les principes du contrôle interne

Le contrôle interne est soumis à des procédures bien précises en vue d'atteindre les objectifs fixés. Il s'agit notamment de comparer les données internes avec des sources d'informations externes (relevés de factures et comptes d'un des fournisseurs), de tenir une comptabilité régulièrement conformément aux lois et règles comptables, d'établir et d'approuver les états de rapprochement bancaire, de contrôler les pièces comptables auxiliaires, les immobilisations et les inventaires des stocks, etc.¹⁰

Cependant pour évaluer un « bon système » de contrôle interne en comptabilité, il convient de s'appuyer sur des principes tels que :

- principe d'organisation et séparation des tâches ;
- principe d'indépendance ;
- principe d'information et qualité du personnel ;
- principe de permanence ;
- principe d'universalité ;

¹⁰ SIRUGUET Jean-Luc, et al, « *le contrôle interne bancaire et fraude* », édition Dunod, paris, 2006, p.98.

Chapitre II : Le système du contrôle interne au sein de l'activité bancaire

- principe d'harmonie ;
- principe d'intégration et d'autocontrôle.

3.1. Le principe d'organisation et séparation de fonctions

Pour que le contrôle interne soit satisfaisant, il est nécessaire que l'entreprise possède certaines caractéristiques. L'organisation doit être : Adaptable et adaptable ; Vérifiable ; Formalisée.

Notons par la suite qu'elle doit comporter une séparation convenable des fonctions. L'organisation doit être établie sous la responsabilité du chef de l'entreprise. Cette responsabilité consiste à fixer les objectifs, définir les responsabilités des opérationnelles (organigramme), déterminer le choix et l'étendue des moyens à mettre en œuvre¹¹.

3.2. Le principe d'indépendance

Les objectifs du contrôle interne doivent être atteints indépendamment des méthodes, procédés et moyens de l'entreprise.

3.3. Le principe d'information et qualité du personnel

Les informations doivent être objectives, pertinentes, utiles, vérifiables et communicables. Tout système de contrôle interne est, sans personnel de qualité, voué à l'échec. La qualité du personnel comprend la compétence et l'honnêteté ; cependant la fragilité du facteur humain rend toujours nécessaires des bonnes procédures du contrôle interne¹².

3.4. Le principe de permanence

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

3.5. Le principe d'universalité

Ce principe signifie que le contrôle interne s'applique à toutes les personnes dans l'entreprise en tout temps et en tout lieu. Autrement dit personne n'est exclu du contrôle par quelle considération que ce soient : il n'y a ni privilège ni domaines réservés, ni établissement mis en dehors du contrôle interne.

3.6. Le principe d'harmonie

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

3.7. Le principe d'intégration et d'autocontrôle

Ce principe stipule que les procédures mises en place doivent permettre le

¹¹ SIRUGUET Jean-Luc, et al, « *le contrôle interne bancaire et fraude* », *Op.cit.*, p.98.

¹² *Idem*, p.99.

Chapitre II : Le système du contrôle interne au sein de l'activité bancaire

fonctionnement d'un système d'autocontrôle mis en œuvre par des recoupements, des contrôles réciproques ou des moyens techniques appropriés.

4. Les acteurs du contrôle interne

Le contrôle interne concerne tout le monde, de l'instance dirigeante à l'ensemble des salariés de l'entreprise. Le contrôle interne est de la responsabilité de tous les collaborateurs, il doit donc être mentionné explicitement ou implicitement dans la fiche de poste de chaque collaborateur. En effet, tous les collaborateurs de la banque sont responsables du contrôle interne, quelles que soient leur profession et les missions qui leur sont confiées, ils doivent s'assurer que les instructions qui leur sont données sont effectivement mises en œuvre.

4.1. Le conseil administration ou de surveillance

Il représente les actionnaires, il est donc directement lié au niveau de contrôle interne de la banque. Il doit notamment s'assurer que les procédures internes garantissent l'importance et l'authenticité des comptes de la société. De plus en plus de résultats d'enquêtes sont soumis à l'assemblée générale des actionnaires. La responsabilité civile des membres du conseil d'administration peut être due à l'organisation inefficace du contrôle interne, ou elle peut être due à l'absence de contrôle de l'efficacité de la gestion des risques¹³.

4.2. Comité d'audit

Quant à son existence, le comité d'audit devrait effectuer une surveillance attentive et régulière de dispositif de contrôle interne. Le comité d'audit peut entendre le responsable de l'audit interne donner son avis sur l'organisation de son service et être informé de son travail. Il doit être conséquent destinataire des rapports d'audit interne ou d'une synthèse périodique de ces rapports. Il agit en collaboration ou en complément d'une fonction d'audit interne influente, est le mieux placé pour identifier ces tentatives de la direction « *d'outrepasser* » le système de contrôle interne d'une part, d'autre part pour agir en conséquence il est clair que le contrôle interne se trouve renforcé par son existence.¹⁴

4.3. Direction générale ou le directoire

C'est le contrôle de gestion qui a pour mission essentiel de communiquer à la direction générale les informations nécessaires et suffisantes pour assurer la prise de décision et la maîtrise de la gestion. L'équipe dirigeante qui incombe la responsabilité globale de conception, de la mise en œuvre, du bon fonctionnement et de la maintenance du système de contrôle interne,

¹³ Robert DBERT-Marie-Pierre MAIRESSE, « *comptabilité et audit : manuel et application* » 2ème édition Dunod, Paris, 2009, p.521.

¹⁴ Louis vaurs, Sous la direction d'Elisabeth Bertin, « *audit interne* » Ed, Eyrolles, 2007, p.89.

Chapitre II : Le système du contrôle interne au sein de l'activité bancaire

ainsi que de sa documentation.¹⁵

4.4. Les auditeurs interne

Lors de son existence, le service d'audit interne a la responsabilité d'évaluer le fonctionnement du dispositif de contrôle interne et de faire tous préconisation pour amélioration, dans champ ouvert par ses missions. Il sensibilise et forme habituellement l'encadrement au contrôle interne mis en œuvre quotidienne du dispositif. Le responsable de l'audit interne rend compte à la direction générale et selon des modalités déterminées par chaque sociétés, aux organes sociaux, des principaux résultats de la surveillance exercée.¹⁶

4.5. Le personnel de la société

Tous les membres jouent un rôle dans la réalisation du contrôle interne et sont tenus de communiquer tout le problème qu'ils viendraient à constater dans la conduite des opérations, de même que toute violation du code de conduite de la politique interne de l'organisation. Aussi il est nécessaire que chaque collaborateur ait la connaissance et l'information nécessaire pour faire fonctionner et surveiller le dispositif du contrôle interne.¹⁷

¹⁵ Organisation internationale des institue supérieures de contrôle finances publiques INTOSAI, Introduction au contrôle interne à l'intention des gestionnaires des organismes publics, p.1.

¹⁶ Dr-KHELASSI-Réda, KHELLASSI.R « *les applications de l'audit interne* », éd HOUMA, 2014, p.80.

¹⁷ Fr. VANSTAPEL, premier président de la cour des comptes en Belgique Intosi ; ligne directrice sur les normes de contrôle interne à promouvoir dans le secteur public-comité des normes de contrôle interne, p53.

Chapitre II : Le système du contrôle interne au sein de l'activité bancaire

Section 02 : Le contrôle interne bancaire

Le contrôle interne bancaire a 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, ses limites, ses deux volets ainsi que ses niveaux.

1. Définition du contrôle interne bancaire

Le Comité de Bâle a défini les dimensions du contrôle interne comme suit : « *Le processus de contrôle interne, qui visait traditionnellement à réduire la fraude, les détournements de fonds et les erreurs, a pris une dimension plus vaste et recouvre l'ensemble des risques encourus par les organisations bancaires* ». ¹⁸

On peut définir le contrôle interne bancaire comme étant un système mis en place par les décideurs d'un établissement notamment les banques, dont l'objectif est le respect / la conformité aux lois et aux réglementations 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 meilleur rendement et des réalisations d'une qualité supérieure, la protection des actionnaires et des déposants.

2. Les objectifs et rôle du contrôle interne bancaire

Le contrôle interne est mis à la disposition de la banque afin d'assurer sa compétitivité, sa pérennité à travers la maîtrise de ces opérations et également ses risques. Il vise cinq objectifs, la conformité aux lois et règlement, application des instructions de la direction, la protection et la sauvegarde des actifs, assurer la qualité de l'information, assurer l'efficacité et l'efficience des opérations, que nous expliquerons dans les lignes qui suivent ¹⁹:

2.1. Conformité aux lois et règlements

Il s'agit des lois et règlements auxquels la banque est soumise. Ces dernières fixent des normes de comportement que la société intègre à ses objectifs de conformité. Compte tenu du grand nombre de domaines existants (droit des sociétés, droit commercial, environnement,

¹⁸ 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.

¹⁹ Un guide de mise en œuvre du cadre de référence sur le contrôle interne adapté aux valeurs moyennes et petites (VaMPs) a été publié le 9 janvier 2008.

Chapitre II : Le système du contrôle interne au sein de l'activité bancaire

social), il est nécessaire que la banque dispose d'une organisation lui permettant de connaître les diverses règles qui sont applicables et de transcrire ces règles dans ses procédures internes.

2.2. Application des instructions de la direction

Les instructions et orientations de la direction générale ou du directoire permettent aux collaborateurs de comprendre ce qui est attendu d'eux et de connaître l'étendue de leur liberté d'action. Ces instructions et orientations doivent être communiquées aux collaborateurs concernés, en fonction des objectifs assignés à chacun d'entre eux, afin de fournir des orientations sur la façon dont les activités devraient être menées. Ces instructions et orientations doivent être établies en fonction des objectifs poursuivis par la banque²⁰.

2.3. La protection et la sauvegarde des actifs

On entend par « actif » non seulement les « actifs corporels » mais aussi les « actifs incorporels » tels que le savoir-faire, l'image ou la réputation. Ces actifs peuvent disparaître à la suite de vols, fraudes, négligences, incompétences, improductivité, erreurs, ou résulter d'une mauvaise décision de gestion ou d'une faiblesse de contrôle interne. Les processus y afférents devraient faire l'objet d'une attention toute particulière²¹.

2.4. Assurer la qualité de l'information

Toutes les décisions des responsables sont un choix restant de l'analyse des données et des informations disponibles et fiables. Il est nécessaire que des procédures de contrôle interne, susceptibles de saisir fidèlement toutes les opérations que l'organisation réalise, soient mise en place. Ces procédures doivent permettre de produire une information²² :

- Fiables et vérifiables dans le sens où le système de contrôle interne doit être apte à vérifier l'information produite, il doit comporter un système de preuve.
- Exhaustives dans le sens où le système de contrôle interne doit garantir une information complète enregistré à la source des données de base.
- Disponibles à la demande interne et externe de la banque.
- Pertinente dans le sens où les informations doivent être adaptées au but poursuivi.

2.5. Assurer l'efficacité et l'efficience des opérations

L'efficacité est la capacité d'une banque à atteindre le but qu'elle s'est fixé. Elle peut parfois se mesurer (profit, de croissance, etc.) mais peut aussi parfois s'apprécier de façon uniquement qualitative (réussite ou échec d'un lancement d'un produit). Le contrôle interne n'est pas une fonction, c'est un ensemble de dispositifs, moyens, procédures, mise en œuvre par

²⁰ Lionel Collins et Gérard Valin, « *Audit et contrôle interne, aspects financiers, opérationnels et stratégiques* », 4^{ème} édition, Dalloz, 1992, p.42.

²¹ Robert OBERT, Marie-Pierre MAIRESSE, « *Comptabilité et audit Manuel et applications* », *Op.cit.*, p.512.

Chapitre II : Le système du contrôle interne au sein de l'activité bancaire

les responsables à tous les niveaux pour maîtriser les risques.

A cet effet, le contrôle interne assure cette efficacité parce qu'il alerte les responsables en cas d'inefficacité ou de diminution d'efficacité : les contrôles devant exister pour plus d'efficacité. Par efficacité nous entendons la mesure d'absence de gaspillage dans l'emploi des ressources (humaines, techniques, financières et autres) tout en étant efficace²³.

3. Les limites du contrôle interne bancaire

Le dispositif de Contrôle interne aussi bien conçu et appliqué, ne peut fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs de la banque. La probabilité d'atteindre ces objectifs ne relève pas de la seule volonté de la banque. Il existe en effet des limites inhérentes à tout système de Contrôle interne. Ces limites résultent de nombreux facteurs, notamment des incertitudes du monde extérieur, de l'exercice de la faculté de jugement ou de dysfonctionnements pouvant survenir en raison d'une défaillance humaine ou d'une simple erreur. On peut donc les citer comme suit²⁴:

3.1. Jugement

La limitation de l'efficacité des contrôles par le risque d'erreur humaine est réalisée lors de la prise de décision ayant un impact sur les opérations de la banque. Les personnes prenantes de telles décisions devront exercer leur jugement, dans le laps de temps qui leur est impartis, en se basant sur les informations mise à leur disposition, toute en faisant face aux pressions liées à la conduite des affaires. Ces décisions peuvent produire des résultats décevant et doivent, dans l'avenir, être modifiées²⁵.

3.2. Dysfonctionnements

Les membres du personnel peuvent mal interpréter les instructions et leur jugement peut être défaillant, ce qui conduire à un dysfonctionnement du système de Contrôle Interne. Ils peuvent commettre des erreurs soit par manque d'attention ou à cause de la routine. Un responsable des services comptables chargé d'enquêter sur les anomalies peut oublier de le faire ou ne pas poursuivre son investigation suffisamment en profondeur pour prendre les mesures adéquates, il peut être remplacé par un personnel intérimaire n'ayant pas les compétences requises afin de s'acquitter convenablement de ses tâches²⁶.

²³ J.Siruguet, « le contrôle comptable bancaire », édition 2, revue et banque, paris, 2007, p 37.

²⁴ Chevalier Gille, Houle Yvon, (1991), « *Théorie et pratique de la vérification externe, les presses de l'université Laval* », canada, p.98.

²⁵ Price Waterhouse, IFACI, (2002), « *La pratique du Contrôle Interne, édition d'organisation* », Paris, p.110.

²⁶ COOPERS, Ly brand, « *la nouvelle pratique de contrôle interne* », paris, édition d'organisation, p127.

Chapitre II : Le système du contrôle interne au sein de l'activité bancaire

3.3. Contrôles outrepassés par le management

Le système de Contrôle interne ne peut être plus efficace que les personnes responsables de son fonctionnement, ceux-ci peuvent l'outrepasser dans le but soit d'en tirer profit personnellement soit d'améliorer la présentation de la situation financière de la banque ou de dissimuler la non-conformité aux obligations légales. Ces agissements incorrects englobent le fait d'accroître fictivement le chiffre d'affaire, rehausser la valeur de la banque en prévision de sa cession ou d'une émission publique d'actions, sous-estimer les prévisions de chiffre²⁷.

3.4. Collusion

La collusion entre deux ou plusieurs personnes peut déjouer le système de Contrôle Interne. Des individus agissant collectivement pour perpétrer et dissimuler une action, peuvent altérer les informations financières ou de gestion d'une manière qui ne puisse être détectée par le système.

3.5. Ratio Coût/Bénéfice

L'organisation doit comparer les coûts et avantages relatifs aux contrôles avant de les mettre en place. Lorsqu'on cherche à apprécier l'opportunité d'un nouveau contrôle, il est nécessaire d'étudier non seulement le risque d'une défaillance et l'impact possible sur la banque, mais également les coûts associés à la mise en place de ce contrôle.

4. 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 bancaires²⁸.

4.1. 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. 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 chaînes de traitement informatiques, etc.).
- les contrôles de second niveau, effectués par la direction spécialisées dans la prévention

²⁷ Price Waterhouse, IFACI, (2002), *Op.cit.* p.110.

²⁸ HENRI-PIERRE Maders et JEAN-LUC Masselin : « *Contrôle interne des risques* », Edition Eyrolles, 2014, p118.

Chapitre II : Le système du contrôle interne au sein de l'activité bancaire

des grandes familles de risques ; les directions centrales, avec l'appui des filières dont elles ont la responsabilité, concourent en effet au contrôle permanent des opérations du groupe.

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

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

5. Les niveaux de contrôle interne bancaire

Dans toute organisation, notamment les banques, il existe trois niveaux de contrôle qui sont inter alliés et complémentaires, ils constituent ensemble, le système de contrôle globale et contribuent à son efficacité²⁹.

5.1. Le contrôle de premier niveau

Il correspond avant tout aux contrôles opérationnels, c'est-à-dire, l'application des règles telles que définies par les fonctions en charge de la définition de la politique de maîtrise et de surveillance des risques. Ce niveau de contrôle est complété par des phases de validation, soit entre collaborateur, soit par le responsable hiérarchique.

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

²⁹ DAN Chelly et STEPHANE Sébéloué : « *Les métiers du risque et du contrôle dans la banque* », Mars 2014, p30.

Chapitre II : Le système du contrôle interne au sein de l'activité bancaire

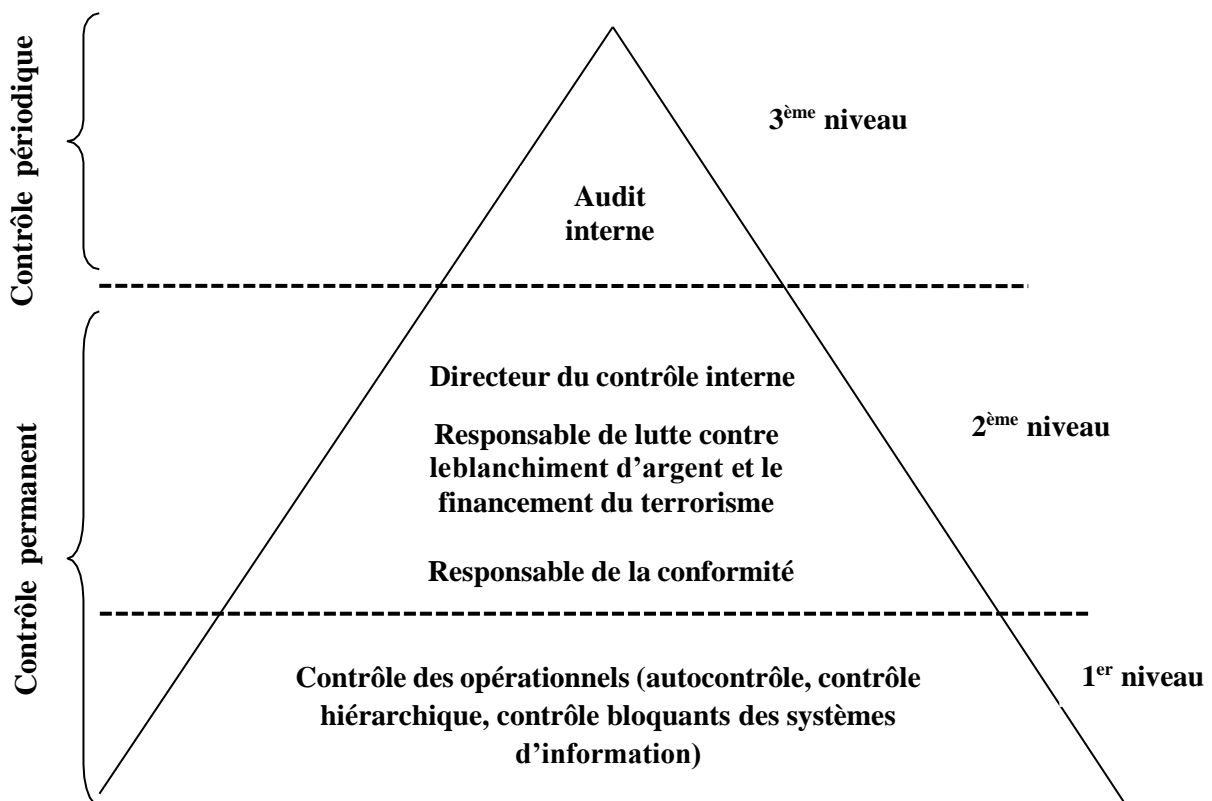
5.2. Le contrôle de deuxième niveau

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

5.3. Le contrôle de troisième niveau

Il est présenté par l'audit interne qui s'assure, dans le cadre de ses missions d'investigation dans tous les domaines, résultant du plan d'audit qui a ainsi été préparé par les experts du contrôle périodique pour adaptation-validation par les organes de gouvernance de la banque, de la conformité et de l'efficacité de l'ensemble du dispositif de contrôle interne.

Figure N°02 : Les trois niveaux de contrôle interne



Source : Dan Chelly & Stéphane Sébéloué, (2014) « les métiers du risque et du contrôle dans la banque », édition observatoire des métiers, Paris, p 31.

6. Le contrôle interne bancaire en Algérie

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

6.1. Le dispositif de contrôle interne

« D'une manière générale, le contrôle interne comprend le plan d'organisation et toutes les mesures adoptées par les entreprises, afin de s'assurer, que les actifs sont bien protégés, les irrégularités éventuelles sont décelées dans les délais très courts; les informations financière et comptables sont fiables et disponibles en temps opportun »³⁰

La Banque d'Algérie a mis en place un dispositif d'ordre qualitatif, lui permettant de contribuer à la surveillance et à la maîtrise des risques auxquels sont soumis les organismes de crédit³¹. En s'assurant qu'ils sont bien mesurés et analysés. Il est toutefois recommandé à chaque organisme de crédit, d'élaborer un canevas adapté à sa taille et son activité, afin d'obtenir une évaluation plus rigoureuse de son système de contrôle interne.

Les séquelles laissées par la gestion administrative de notre économie, continuent à produire les effets néfastes sur la diversification des métiers et le mode de fonctionnement de l'entreprise bancaire publique. Celle-ci reste confrontée à plusieurs problèmes, comme *« l'absence d'un système d'information performant, pour la prise de décision, la surveillance des crédits mal assurée, difficulté dans la mise en jeu des garanties, système de contrôle interne suffisamment rodés, etc »³²*.

En Algérie, la fonction de contrôle interne reste classique et préliminaire, souvent mal appréciée par les gestionnaires, qui voient en la personne chargée de cette mission, l'envie de déceler les anomalies pour lui apporter les ennuis. Cet état d'esprit enraciné dans la pratique de notre système bancaire algérien, ne fait que déboucher sur des problèmes personnels, empêchant le chargé du contrôle interne d'accomplir son rôle essentiel qui est la garantie du bon fonctionnement, et la maîtrise de l'activité bancaire par le gestionnaire.

³⁰ CUVITTAR .G et AMAZITH.M ; « *audit et inspection bancaire* ».

³¹ KHEMOUDJ.M, « *le contrôle interne des banques et des établissements financiers : les objectifs réglementaire et les principes à respecter* », édition media Bank, éd banque d'Algérie, pp 17-20.

³² AMMOUR Benhalime, « *la réglementation prudentielle et les contraintes de financement des entreprises en Algérie* », édition IDARA, 2^{ème} édition, 2001, p 137.

6.2. Organisation de contrôle interne

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

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

Le contrôle interne des banques et établissements financiers doivent mettre en place :

- un système de contrôle des opérations et de des procédures interne;
- une organisation comptable et du traitement des informations;
- des systèmes de mesure des risques et des résultats;
- des systèmes de surveillance et de maîtrise de risques;
- un système de documentation et d'information;

Enfin, le contrôle interne s'applique à l'ensemble des structures et activités, ainsi qu'à l'ensemble des banques contrôlées de manière exclusive et conjointe.

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

Le règlement 11-08 évoque les deux composantes du contrôle interne, à savoir : le contrôle permanent et le contrôle périodique. Ces deux dispositifs doivent s'appliquer à l'ensemble de la banque ou établissements financiers et être intégrés dans l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune de ces activités³³. Le système de contrôle des opérations et des procédures interne comprend :

6.3.1. Un contrôle permanent

Un contrôle permanent de la conformité, de la sécurité et de la validation des

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

Chapitre II Le système du contrôle interne au sein de l'activité bancaire

opérations réalisées, ainsi que le respect de toutes orientations, instruction, procédure interne et diligence arrêtées par la banque ou établissements financiers, notamment celle liées à la surveillance des risques associés aux opérations.

6.3.2. Un contrôle périodique

Un contrôle périodique de la régularité et de la sécurité des opérations, du respect des procédures internes, de l'efficacité du contrôle permanent, du niveau du risque effectivement encouru, de l'efficacité et du caractère approprié des dispositifs de maîtrise des risques de toute nature. Les banques et établissements financiers doivent :

- assurer un contrôle permanent des opérations avec un ensemble des moyens comprenant : des agents au niveau de service centraux et locaux exclusivement dédiés à cette fonction ainsi que d'autres agents exerçant par ailleurs les activités opérationnelles.
- exercer un contrôle périodique au moyen d'agents dédiés, autres que ceux en charge du contrôle permanent.

Les banques et établissements financiers doivent désigner :

- Un responsable chargé de la coordination et de l'efficacité des dispositifs du contrôle permanent;
- Un responsable chargé de veiller à la cohérence et à l'efficacité des dispositifs de contrôle périodique. Leur identité est communiquée à la commission bancaire.

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

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

Les banques et établissements financiers sont dans l'obligation de respecter les dispositions législatives et réglementaires relatives au système comptable financier (SCF), et notamment les règlements du conseil de la monnaie et du crédit et les instructions de la banque d'Algérie³⁴.

- Pour l'information comprise dans les comptes et états financiers, l'organisation mise en place doit garantir l'existence de l'ensemble des procédures appelées « piste d'audit », qui permettent :
 - de reconstituer dans l'ordre chronologique les opérations;

³⁴ Règlement de la banque d'Algérie n° 11-08 du 28 novembre 2011, relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers, article n°03.

Chapitre II Le système du contrôle interne au sein de l'activité bancaire

- de justifier toute information par une pièce d'origine à partir de laquelle il doit être possible de remonter au document de synthèse et réciproquement;
- de justifier les soldes des comptes aux dates d'arrêté par des états appropriés (inventaire physique, décomposition de soldes, états de rapprochement, confirmation auprès des tiers);
- d'expliquer l'évolution des soldes d'un arrêté à l'autre par la conservation des mouvements.
- Les informations comptables qui figurent dans les documents et reportings périodiques destinés à la Banque d'Algérie ou à la commission bancaire, ainsi que celle qui sont nécessaire au calcul des normes de gestion, doivent être tirées de la comptabilité et pouvoir être justifiées par des pièces d'origine.

Les banques et établissements financiers déterminent le niveau de sécurité informatique jugé souhaitable par rapport aux exigences de leurs métiers. Ils s'assurent que leurs systèmes d'information intègrent en permanence ce minimum de sécurité retenu.

Le contrôle des systèmes d'information doit permettre :

- de s'assurer que le niveau de sécurité des systèmes d'information est périodiquement évaluer;
- de s'assurer que des procédures de secours informatique sont disponibles afin d'assurer la continuité de l'activité;
- de s'assurer que l'intégrité et la confidentialité des informations sont préservées.

Suite à cela on peut dire qu'en matière de contrôle interne. Les établissements bancaires se trouve dans la liberté de choisir le système de contrôle interne à mettre en place et qui devrait répondre aux exigences de leurs activités, sauf que ses banques doivent soumettre ce dernier a la validation par les autorités de supervision, notamment a sa conformité par rapport au règlement contrôle interne bancaire.

Conclusion

Le contrôle interne bancaire est une activité qui consiste à vérifier l'ensemble des opérations et des procédures d'un établissement financier sous l'angle de l'efficacité, de la fiabilité des opérations et de la conformité aux lois et aux règlements.

Les autorités bancaires et financières exigent l'existence d'un système d'analyse, de mesure et de maîtrise des risques sur tous les niveaux que ce soit périodique ou permanent, les composantes du dispositif de contrôle complète le dispositif prudentiel, car il constitue la base d'une gestion saine et prudente de l'activité. Et ce système d'analyse a une importance primordiale dans la prévention des risques.

Introduction

La BADR-Banque comme toutes les banques a mis en place un système de télé-compensation modernisé adéquat qui lui permet une meilleure rapidité et sécurité des opérations interbancaires, pour assurer la qualité et la sécurité des opérations en télé-compensation, la BADR-Banque procède au contrôle interne des opérations effectuées par ce système.

Pour mieux expliquer le contrôle interne des opérations en télé-compensation des différents moyens de paiement, nous allons développer dans ce chapitre deux sections. la première portera sur la présentation de l'organisme d'accueil à savoir l'agence BADR-Banque Tizi-Ouzou « 015 » et leur système de contrôle utilisé , quant à la deuxième, elle sera consacrée aux procédures du contrôle des moyens de paiement en télé-compensation au sein de l'agence même.

Chapitre III : Procédures de contrôle interne en télé-compensation cas de la BADR-Banque Tizi-Ouzou

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

Dans cette section, nous allons présenter l'organisme qui nous a accueillis durant deux mois de stage pratique.

1. Présentation de la BADR

La Banque de l'Agriculture et du Développement Rural est une institution financière nationale créée par décret n°82-106 le 13 mars 1982.

La BADR est une société par actions au capital social de 54 000.000.000 DA, chargée de fournir aux entreprises publiques économiques conseils et assistance dans l'utilisation et la gestion des moyens de paiement mis à leur disposition, et ce, dans le respect du secret bancaire. En vertu de la loi 90/10 du 14 avril 1990, relative à la monnaie et au crédit, la BADR est devenue une personne morale effectuant les opérations de réception des fonds du public, les opérations d'octroi de crédits, ainsi que la mise à disposition de la clientèle des moyens de paiement et de gestion de ceux-ci. La BADR est une banque publique qui a pour mission le développement du secteur agricole et la promotion du monde rural.

Constituée initialement de 140 agences cédées par la BNA, son réseau compte actuellement plus de 290 agences et 41 directions régionales et plus de 7000 cadres et employés actifs au sein des structures centrales, régionales et locales.

De par la densité de son réseau et l'importance de son effectif, la BADR est classée par le « *BANKERS ALMANACH* » (édition 2001) première banque au niveau national, 13^{ème} au niveau africain et 668^{ème} au niveau mondial sur environ 4100 banques classées.

Etablissement à vocation agricole à sa création, la BADR est devenue, au fil du temps, et notamment depuis la promulgation de la loi 90/10, une banque universelle qui intervient dans le financement de tous les secteurs d'activités.¹

1.1. Historique et évolution de la BADR

La BADR a toujours suivi une constante évolution parallèle à celle de l'économie, de la politique, de la stratégie et de l'évolution financière du pays.

- **1982-1990** : financements de l'économie planifiée ;
- **1990-1999** : financements élargis au PME et PMI, tout en étant un partenaire privilégié du secteur agricole.

En ce qui concerne les nouvelles techniques informatiques, la BADR a connu les grandes dates suivantes :

¹ Document interne de la BADR, agence 580 de Tizi-Ouzou.

Chapitre III : Procédures de contrôle interne en télé-compensation cas de la BADR-Banque Tizi-Ouzou

- **1991** : mise en place du système SWIFT par l'exécution des opérations du commerce international ;
- **1992** : mise en place du logiciel SYBU permettant la gestion des prêts, des opérations caisse, des placements et consultation à distance des comptes de la clientèle ;
- **1993** : achèvement de l'information de l'ensemble des opérations bancaires au niveau du réseau ;
- **1994** : mise en service de la carte de paiement et retrait BADR ;
- **1996** : introduction du télétraitement ;
- **1998** : mise en service de la carte de retrait interbancaire ;

Durant la période allant de l'année 2000 à 2002, la BADR a introduit un certain nombre de nouveautés à savoir :

- Le financement des investissements productifs suivant les principes de l'économie de marché ;
- L'accroissement des financements : des PME, PMI du secteur privé, toutes branches confondues ; du monde agricole et para-agricole ;
- La mise en place d'un programme d'action quinquennal, axé sur la modernisation de la banque, l'amélioration des prestations ainsi que l'assainissement comptable et financier. Ce programme a conduit à ce jour aux réalisations suivantes :
- En 2002 : établissement d'un diagnostic exhaustif des forces et faiblesses de la BADR et élaboration d'un plan de mise à niveau de celle-ci par rapport aux normes internationales
 - **2001** :
 - L'assainissement comptable et financier ;
 - introduction du nouveau plan des comptes au niveau de la comptabilité centrale ;
 - mise en place d'une application relative à la dématérialisation des moyens de paiement et aux transports d'images d'appoints.
 - **2002** :
 - généralisation de la norme « *banque assise* » avec « *service personnalisé* » aux agences principales du territoire national.

Chapitre III : Procédures de contrôle interne en télé-compensation cas de la BADR-Banque Tizi-Ouzou

1.2. Missions et objectifs de la BADR

La BADR a été créée pour répondre à une nécessité économique, née d'une volonté politique afin de restructurer le système agricole, assurer l'indépendance économique du pays et relever le niveau de vie des populations rurales.¹

1.2.1. Principales missions de la BADR

Les missions de la BADR sont les suivantes :

- le traitement de toutes les opérations de crédit, de change et de trésorerie ;
- l'ouverture de comptes à toutes les personnes faisant les démarches ;
- la réception des dépôts à vue et à terme ;
- la contribution à la collecte de l'épargne ;
- la contribution au développement du secteur agricole ;
- l'assurance de la promotion des activités agricoles, agro-alimentaire, agro- industrielle et artisanales.
- le contrôle avec autorité de tutelle de la conformité des mouvements financiers des entreprises domiciliées.
- la supervision de la gestion des agences relevant de son autorité.

1.2.2. Objectifs de la BADR

La BADR a comme ambition la réalisation des objectifs suivants :

- l'augmentation des ressources aux meilleurs coûts et la rentabilisation de celle-ci par des crédits productifs et diversifiés dans les respects des règles ;
- la gestion rigoureuse de la trésorerie de la banque en dinars ainsi qu'en devises ;
- l'assurance d'un développement harmonieux de la banque dans les domaines d'activités la concernant ;
- l'extension et le redéploiement de son réseau ;
- la satisfaction de ses clients en leur offrant les services susceptibles de répondre à leurs besoins ;
- l'adaptation d'une gestion dynamique en matière de recouvrement ;
- le développement commercial ;
- l'investissement dans de nouvelles techniques managériales telle que le marketing et l'installation d'une nouvelle gamme de produits.

¹ Document interne de la BADR, agence 580 de Tizi-Ouzou

Chapitre III : Procédures de contrôle interne en télé-compensation cas de la BADR-Banque Tizi-Ouzou

1.3. Organisation de la BADR

La réputation et les objectifs ci haut mentionnés ont été au plan pratique repris dans le nouvel organigramme mis en place par la BADR et inscrit dans le cadre de l'option stratégique de « *banque assise* ». Les structures de la BADR sont constitués des unités présentées dans ce qui suit :¹

1.3.1. La direction générale

Elle est composée du président directeur général qui est la plus haute autorité de la banque. Ces pouvoirs sont déterminés par les statuts et conseil d'administration de la banque. Son rôle est de diriger conformément aux pouvoirs que lui confèrent les statuts et orientation du conseil d'administration. L'organisation générale de la BADR s'articule autour de huit (08) fonctions ou groupe de fonction au plan central :

- le groupe de fonction « *ressources crédits et recouvrement* » ;
- le groupe de formation « *informatique, comptabilité et trésorerie* » ;
- le groupe de fonction « *administration et moyen* » ;
- le groupe de fonction international ;
- la fonction « *contrôle* » ;
- la fonction « *communication* » ;
- la fonction « *exploitation* » ;
- la fonction « *management* ».

Les huit groupes de fonctions sont placés sous la responsabilité de quatre directeurs généraux adjoints (D.G.A). Les fonctions « *contrôle* » et « *communication* » sont rattachées directement au président directeur général. La fonction « *d'exploitation* » est prise en charge essentiellement par le réseau constitué par les groupes régionaux d'exploitation (GRE) et des agences locales d'exploitation (ALE). La fonction « *management* » concerne et implique l'ensemble des gestionnaires de la banque.

1.3.2. Les groupes régionaux d'exploitation

La représentation de la banque au niveau régional se fait par le groupe régional d'exploitation (GRE). Cette dernière est une entité administrative, située en principe du niveau d'un chef -lieu de la wilaya et devenu assisté, coordonne et suit l'ensemble des agences qui lui sont rattachées.

¹ Document interne de la BADR, agence 580 de Tizi-Ouzou.

Chapitre III : Procédures de contrôle interne en télé-compensation cas de la BADR-Banque Tizi-Ouzou

Son rôle est également de contrôler, animer, surveiller et soutenir le travail des agences qui traitent toutes les opérations de la banque, pour drainer des nouvelles ressources et mettre en place des crédits. Le groupe régional d'exploitation est responsable devant la direction générale de l'exécution des missions qui lui sont confiées.

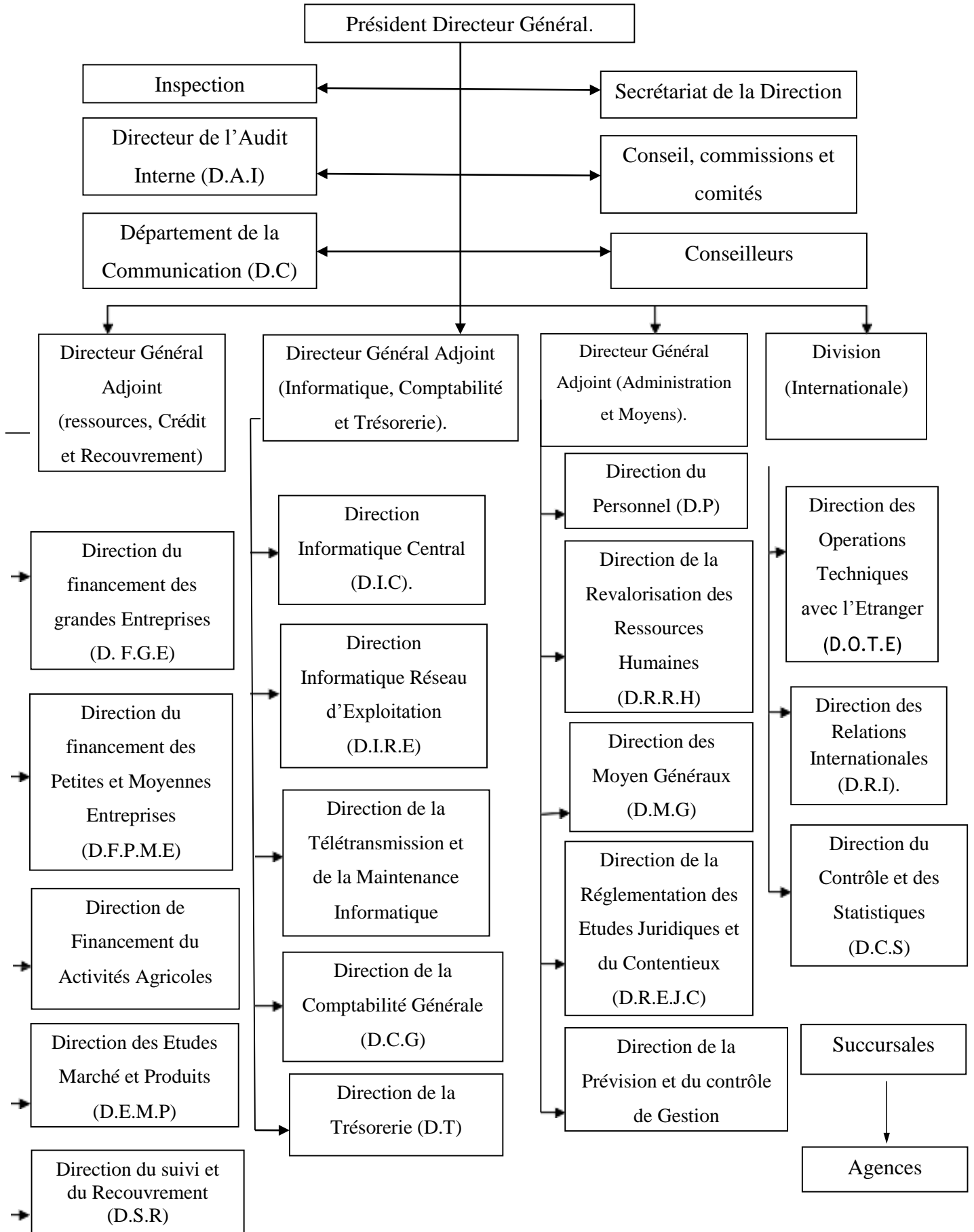
1.3.3. Les agences locales d'exploitation

L'agence locale d'exploitation constitue la cellule de base de l'exploitation de la banque. Elle fait l'objet d'une attention particulière par la BADR dans le cadre du nouveau concept de banque assise.

La BADR a opté dans son schéma stratégique pour une rupture avec le type d'opération et une qualité de service considérée comme totalement obsolète car ne répondant pas aux exigences de la clientèle, ni à l'orthodoxie de la profession. L'option de modernisation retenue, l'introduction du concept « *banque assise* » avec « *espace personnalisé* » doit être perçue dans toutes les dimensions car elles engendrent des mutations profondes autant sur le plan organisationnel que sur le plan des comportements et des mentalités.

Chapitre III : Procédures de contrôle interne en télé-compensation cas de la BADR-Banque Tizi-Ouzou

Figure N° 03 : Organigramme de la BADR direction centrale



Source : document interne de la BADR.

Chapitre III : Procédures de contrôle interne en télé-compensation cas de la BADR-Banque Tizi-Ouzou

1.4. Présentation de l'agence BADR 580 GRE Tizi-Ouzou

L'agence BADR 580 ou nous avons effectué notre stage pratique a été créé en 1982 après la restructuration de la BNA. Elle est située au centre-ville de Tizi-Ouzou rue bouzar cherif, chapeaute 12 agences avec un effectifs totale de 218 employés à savoir :⁴

- Agence azazga avec 18 employés ;
- Agence LNI avec 10 employés ;
- Agence Draa el mizan 15 employés ;
- Ain- el-hemmam 14 employés ;
- Draa ben khedda 18 employés ;
- Ouassif 11 employés ;
- Tizi ouzou 36 employés ;
- Tigzirt 11 employés ;
- Ouadhia 10employés ;
- Azeffoun 18 employés ;
- Tizi rached 12 employés ;
- GRE Tizi-Ouzou 55 employés.

Cette agence est dotée d'un système de « *banque assise* », avec deux groupes de travail, le « *front office* » et le « *back office* ». Le GRE constitue le maillon intermédiaire entre les agences et la direction centrale. Elle exerce à l'échelle régionale certaines fonctions et toute fonction déléguée par une direction centrale.

La fonction de la direction relève des prérogatives du directeur du réseau qui doit veiller avec La collaboration de ses chefs de départements, à faire exécuter le travail dans les meilleures conditions d'efficacité.

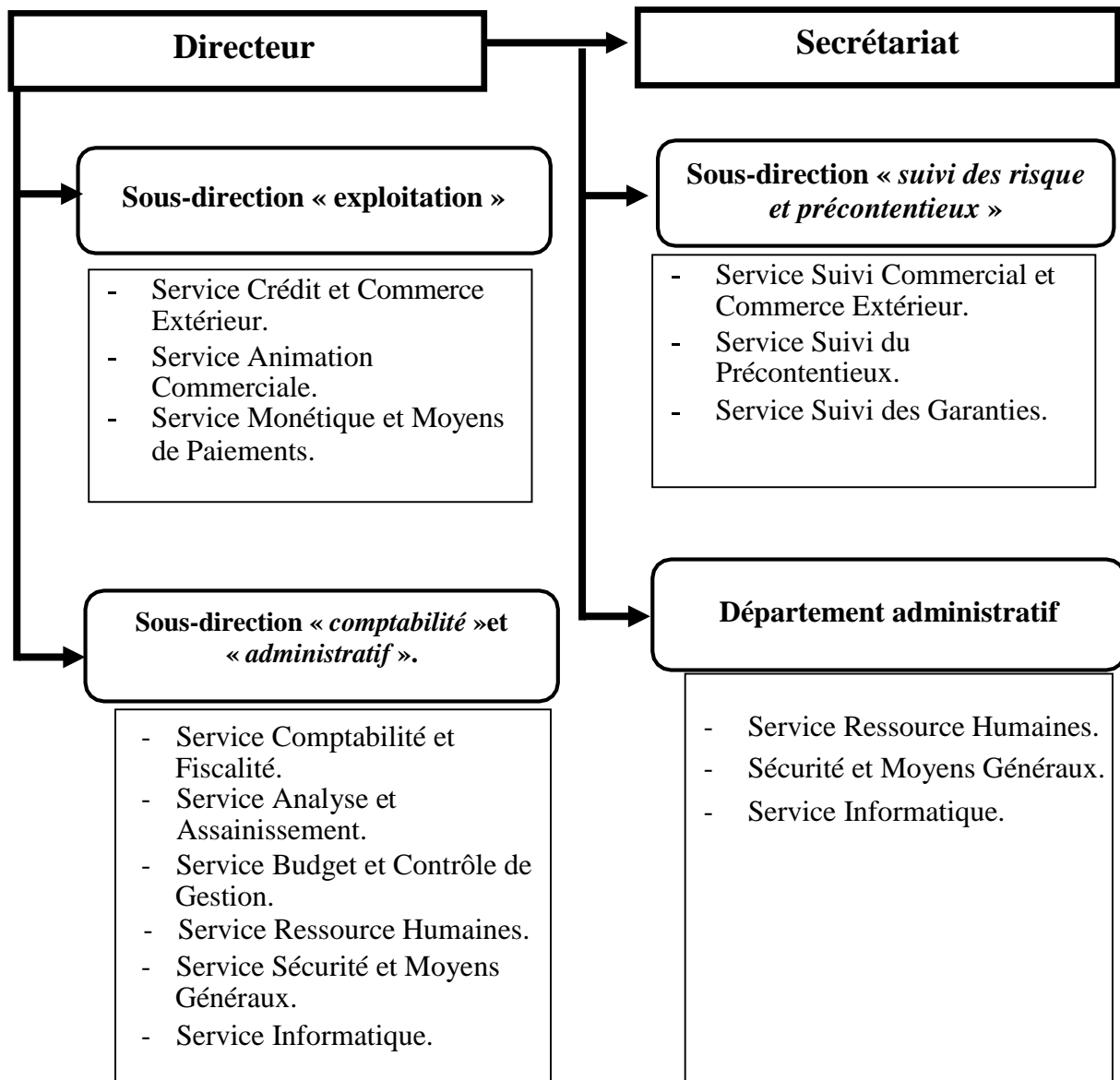
En effet, cette dernière est structurée en quatre départements (*sous-directions*).

L'organigramme ci-après nous renseigne sur la position fonctionnelle de ces départements.

⁴ Document interne de la BADR, agence 580 de Tizi-Ouzou.

Chapitre III : Procédures de contrôle interne en télé-compensation cas de la BADR-Banque Tizi-Ouzou

Figure N° 04 : Organigramme de la BADR du groupe régional d'exploitation de Tizi-Ouzou



Source : document interne de la BADR.

Chapitre III : Procédures de contrôle interne en télé-compensation cas de la BADR-Banque Tizi-Ouzou

2. Le système de contrôle au niveau de la BADR Banque agence de Tizi-Ouzou

Le système de contrôle interne au niveau de la BADR-banque Tizi-Ouzou se présente comme suit :

2.1. L'organisation et missions du département contrôle

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

Le département contrôle est placé sous l'autorité hiérarchique du directeur du réseau. Il est rattaché fonctionnellement à la direction générale adjointe chargée du contrôle. Ce département est habilité à intervenir sur les opérations en relation avec l'ensemble des volets d'activités de la banque et au niveau de l'ensemble des structures d'exploitation de son réseau de rattachement.

Le département contrôle est structuré en deux services :

- **Service contrôle opérationnel** : a pour missions principales :
 - la mise en œuvre du programme annuel des missions de contrôle ;
 - le contrôle périodique des structures d'exploitation du réseau ;
 - l'élaboration des rapports de missions de contrôle ;
 - la participation à la mise en place des plans de redressement ;
 - l'information du directeur de réseau, et de la direction de l'inspection générale, de toute opération suspecte ou frauduleuse.
- **Service contrôle à distance** : a pour missions principales :
 - la constitution et la tenue à jour des dossiers permanents de contrôle des structures d'exploitation du réseau ;
 - l'exploitation et le contrôle des reportings émanant des différentes structures du réseau ;
 - la préparation des reportings de contrôle et de leurs conclusions aux structures concernées ;
 - l'information du responsable hiérarchique de toute anomalie relevée lors du contrôle à distance effectué ;

Chapitre III : Procédures de contrôle interne en télé-compensation cas de la BADR-Banque Tizi-Ouzou

Le département contrôle a pour missions :

- la participation à la mise en œuvre de la politique de contrôle, telle que définis par la direction générale de la banque ;
- L'élaboration et le suivi de l'exécution du programme annuel du contrôle ;
- la réalisation des contrôles à distance des structures d'exploitation ;
- l'information des structures d'exploitation de toute anomalie ou dysfonctionnement relevé lors des contrôles effectués.

Missions du chef du département contrôle :

- la participation à l'élaboration et la mise en œuvre du programme annuel de contrôle
- l'information, à l'occasion des comités de direction du réseau, de manière régulière des départements du réseau des contrôles réalisés, l'insuffisance relevées, problèmes rencontrés et des mesures à prendre ;
- la transmission des rapports et reportings de contrôle aux structures concernées ;
- l'évaluation de la qualité des contrôles effectués par le personnel placé sous son autorité ;
- l'élaboration des rapports d'activité mensuels et annuels du département contrôle ;
- la supervision du contrôle à distance et la relance des structures défaillantes.

2.2. Typologie des activités de contrôle au sein de la BADR-banque

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

2.2.1. L'autocontrôle

Chaque employé intervenant dans le processus opérationnel a l'obligation et la responsabilité de vérifier que les opérations sont traitées conformément aux procédures et règles en vigueur. A ce titre, il doit s'assurer que les opérations sont justifiées, correctement enregistrées et fidèlement restituées (supports et reportings). L'existence des différents organes de contrôle ne dispense en rien le préposé aux opérations de cette tâche essentielle de contrôle interne.

2.2.2. Le contrôle en ligne

Le contrôle en ligne (contrôle horizontal) doit s'exercer sur des opérations qui nécessitent l'exécution de nombreuses tâches successives réalisées par plusieurs intervenants. Chaque intervenant dans le processus de traitement d'une opération est tenu au préalable de s'assurer que celle-ci a été contrôlée durant la phase précédente par la personne qui la initie.

Chapitre III : Procédures de contrôle interne en télé-compensation cas de la BADR-Banque Tizi-Ouzou

2.2.3. Le contrôle hiérarchique

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

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

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

2.2.4. Le contrôle de premier niveau

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

2.3. Le contrôle permanent

En tant qu'élément fondamental du système de contrôle interne, le contrôle permanent doit intervenir à un niveau approprié du processus de traitement des opérations, et d'une manière permanente et continue (le contrôle des opérations, la saisie de celles-ci et la restitution comptable). Ce contrôle permet de veiller à ce que les opérations exécutées soient conformes aux normes et procédures en vigueur.

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

Le contrôle permanent s'effectue comme suit :

- **Le contrôle à priori des informations** : le contrôle des opérations a pour but de s'assurer que celles-ci sont traitées suivant les procédures en vigueur et enregistrées correctement dans le système d'information ;
- **Le contrôle de l'enregistrement comptable** : Après la phase « saisie », une phase validation ou « contrôle » est prévue, la technique dite de « validation » est basé sur le principe que l'opération saisie n'est effective qu'après sa validation. La personne habilitée à valider l'opération, ne doit le faire qu'après vérification et contrôle d'usage.

Chapitre III : Procédures de contrôle interne en télé-compensation cas de la BADR-Banque Tizi-Ouzou

- **Le contrôle à posteriori** : le contrôle à posteriori s'exerce soit en fin de journée, soit durant les journées ultérieures et concerne essentiellement les points suivants :
 - les erreurs détectées par le système ;
 - les erreurs non détectées par le système ;
 - le contrôle de toute saisie par rapport aux documents de base ;
 - la réalité, la conformité et la régularité des opérations.

2.3.1. L'organisation du contrôle permanent au niveau des agences

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

- contrôle à priori des opérations à risque ;
- contrôle à posteriori des activités ;
- exploitation et conservation des rapports des structures de contrôle et suivi de la prise en charge des insuffisances ;
- établissement et transmission des reportings de contrôle aux structures concernées ;
- constitution et conservation des dossiers de contrôle permanent ;
- contrôle et le suivi de la justification des anomalies relevées par les organes de contrôle.

Le contrôle permanent relève de la responsabilité de tout le personnel de l'agence.

Cette responsabilité est double :

D'une part, tous les employés jouent un rôle dans la réalisation des contrôles, ils peuvent avoir à produire des informations utilisées dans le système de contrôle interne ou à entreprendre des actions pour assurer le contrôle. Le soin apporté à ces activités a une incidence directe sur l'efficacité du système de contrôle interne et sur la responsabilité des intervenants dans le processus de traitement et contrôle des opérations.

D'autre part, tout le personnel est tenu de communiquer à leurs supérieurs hiérarchiques tous problèmes constatés au niveau des opérations, toute violation des procédures ainsi que toute action illégale. Dans le cas contraire la responsabilité des intervenants demeurera engagée.

2.3.2. L'organisation du contrôle permanent au niveau des directions des réseaux

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

- **Contrôle fonctionnel** : ce contrôle a pour objectif de vérifier la qualité de l'information ainsi que la mise en œuvre des procédures régissant les activités afin de surveiller les risques liés aux opérations, d'une part, et de veiller à la réalisation des objectifs fixés par la direction générale, d'autre part.

Chapitre III : Procédures de contrôle interne en télé-compensation cas de la BADR-Banque Tizi-Ouzou

- **Contrôle du deuxième niveau** : ce contrôle a pour objectif de vérifier la régularité et la conformité des opérations réalisées par les structures d'exploitation et d'évaluer la gestion opérationnelle des risques.

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

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

Le contrôle permanent relève de la responsabilité de tout le personnel des départements.

Les objectifs recherchés en matière de contrôle interne sont :

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

Chapitre III : Procédures de contrôle interne en télé-compensation cas de la BADR-Banque Tizi-Ouzou

Section 02 : Procédure de contrôle des moyens de paiements en télé-compensation au sein de la BADR-Banque Tizi-Ouzou

Dans cette section, nous allons s'intéresser aux procédures de contrôle des moyens de paiements (chèque, virement et effets de commerce) en télé-compensation, mais on va seulement se limiter au chèque, ce dernier s'effectue comme suit :

1. Traitement des chèques en télé-compensation

En plus des mentions obligatoires que doit comporter le chèque, il doit également être normalisé pour être accepté par le système de télé-compensation.

1.1. Caractéristiques des chèques normalisés

Le chèque normalisé doit comporter des caractéristiques exigées par l'instruction de la banque n°05/951 janvier 1995 ainsi que celles prévues par le code de commerce à savoir :

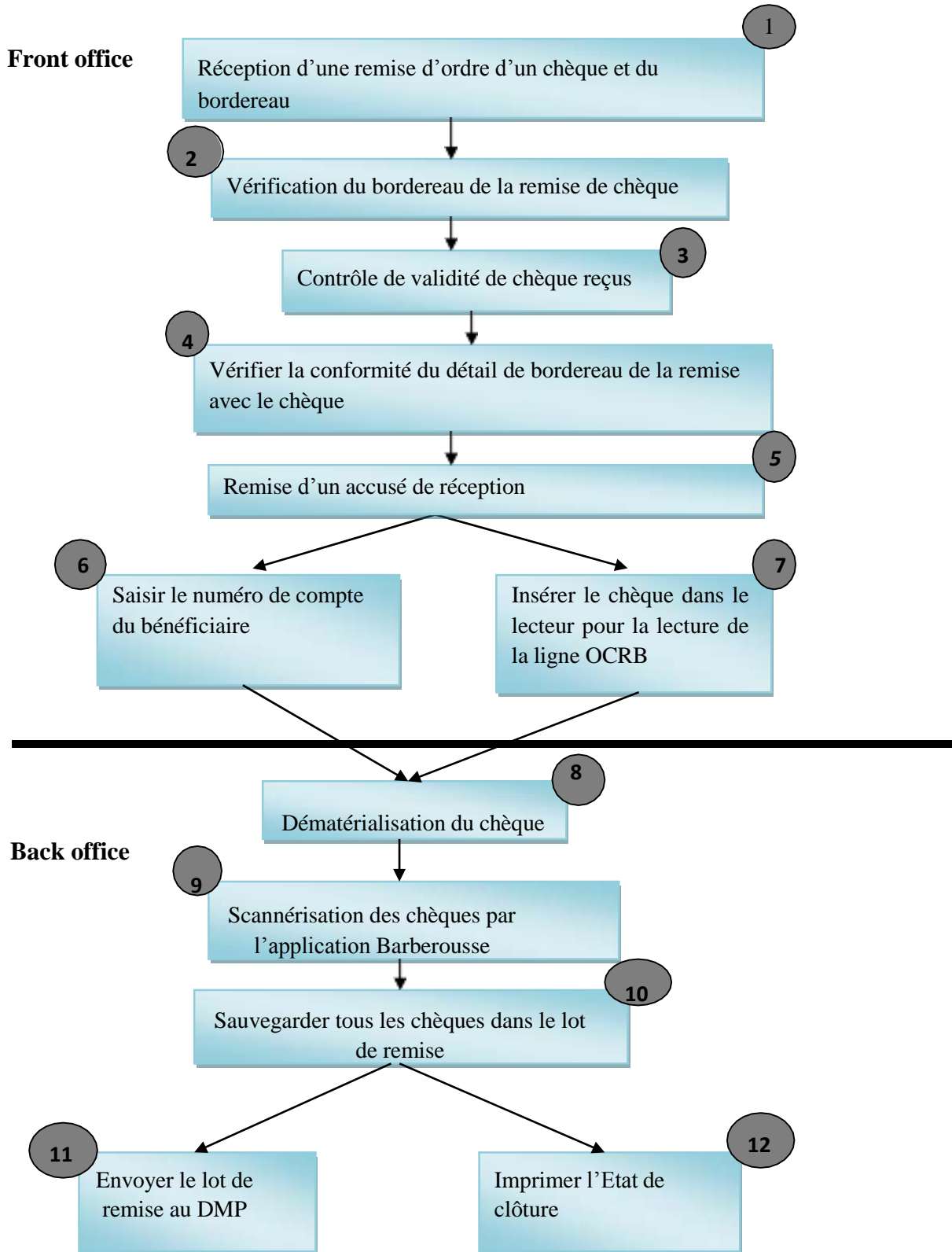
- support et format de chèque ;
- grammage et qualité de papier ;
- caractéristiques d'impression ;
- le contenu des zones ;
- les mentions obligatoires du chèque ;
- la procédure de marquage de type OCRB (Optical Character Recognition Band) ;
- le relevé d'identification bancaire (RIB), comporte 20 chiffres, contrairement au chèque classique qui comporte 25 chiffres dans son RIB.

1.2. Les opérations Aller télé-compensation

Le traitement aller télé-compensation concerne le traitement des opérations remises à un guichet de la banque jusqu'à présentation en télé-compensation et imputation au compte du remettant. L'organisation du traitement se présente comme suit :

Chapitre III : Procédures de contrôle interne en télé-compensation cas de la BADR-Banque Tizi-Ouzou

Figure N° 05 : Schéma récapitulatif de la télé-compensation d'un chèque (Aller compensation)



Source : IOUALITENE Henia et KESRI Ahlam; 2019 ; « Les mesures de contrôle interne dans le cadre de la télé-compensation des moyens de paiement cas de la CNEP/Banque » ; Master en sciences financière et comptabilité ; université de Tizi-Ouzou.

Chapitre III : Procédures de contrôle interne en télé-compensation cas de la BADR-Banque Tizi-Ouzou

La dématérialisation des chèques est une opération liée aux nouvelles technologies. Elle consiste à remplacer un support matériel tangible qui circule entre les mains par un support électronique via l'application Barberousse capture.

- **Première étape**

Avant la scannérisation des chèques l'agent de back office doit vérifier que :

- le scanner est allumé ;
- la connexion à l'application « Barberousse capture » est bonne ;
- l'introduction du code et du mot de passe utilisateur.

- **Deuxième étape**

Après vérification du chèque à scanner, l'utilisateur va ouvrir la fenêtre scan, puis « nouvelle » puis « chèque normalisé ».

Ensuite, il va mettre les chèques dans le scanner et remplir le tableau qui s'affiche sur l'écran :

- identifiant ;
- RIB bénéficiaire (le nom du bénéficiaire s'affiche automatiquement) ;
- nombre de documents à scanner ;
- la nature d'opération.

Une fois le scan se termine le chargé de back office procède à la validation du lot de chèques dématérialisés qui contient au maximum 30 chèques, qui permet de transférer les opérations chèques vers le serveur. A la fin du scan l'agent va saisir :

- le montant du chèque ;
- la date d'émission ;
- validation de la remise.

- **Troisième étape**

Lorsque le préposé de l'opération (le banquier) sélectionne « fin du lot », le lot de remises sera envoyé au serveur de la direction des moyens des paiements (DMP) à Alger. Le serveur va répartir le lot des remises par banque. Autrement dit, le serveur procédera au traitement et à la présentation aux confrères et à la plateforme du système d'information, sous forme de fichier lot.

1.2.1. Traitement et contrôle au front office

Les chèques sont réceptionnés au niveau du front office. Toute remise de chèque qu'elle que ce soit déposée au guichet de l'agence doit être accompagnée d'un bordereau.

Chapitre III : Procédures de contrôle interne en télé-compensation cas de la BADR-Banque Tizi-Ouzou

- procéder à la vérification du bordereau de la remise de chèque ;
- procéder au contrôle de validité du chèque reçus ;
- rejeter le chèque constaté non conforme ;
- la concordance des montants en chiffres et en lettres.
- ajuster la remise de chèque en présence du client ;
- vérifier la conformité du détail de bordereau de remise avec le chèque.
- accuser de réception sur le bordereau de la remise ainsi vérifier et remettre unexemplaire du bordereau au client ;
- apposer la mention « contrôle fait » suivie de sa signature sur les deux exemplaires du bordereau de remise ;
- remettre le chèque ainsi que le bordereau dument signé à la section back office pour le traitement.

Une fois les vérifications effectuées, le guichetier va saisir le numéro du compte du bénéficiaire, ensuite le montant et la date de création.

1.2.2. Traitement au niveau de back office

Après un contrôle préalable de la remise par l'agent chargé de la réception des ordres clientèles (front office), un second contrôle est réalisé par l'agent de back office avant de procéder à la dématérialisation de chèque.

Ces transactions permettent d'intégrer automatiquement les remises de chèques dématérialisées sans avoir à ressaisir manuellement une deuxième fois ces remises. Cette transaction est constituée de deux étapes importantes :

- **La première étape** : consiste à réceptionner le fichier transmis automatiquement par capture Barberousse ;
- **La deuxième étape** : consiste à débiter et créditer du montant total des remises de chèque, dans deux comptes internes.

Enfin l'agent va cliquer sur ok pour lancer les traitements de fin de journée, puis imprimer l'état de clôture.

1.3. Traitement retour compensation

La compensation retour consiste au traitement du « fichier retour » des opérations interbancaire ou intra bancaire reçues, par le biais de la DMP du système de compensation respectif jusqu'à l'imputation aux comptes des clients concernés ou leurs rejets.

1.3.1. Traitement des fichiers reçus

Le traitement des fichiers retour reçus au niveau du back office de l'agence sont traités par le logiciel Barberousse GIP.

Chapitre III : Procédures de contrôle interne en télé-compensation cas de la BADR-Banque Tizi-Ouzou

1.3.2. L'application Barberousse GIP (Gestion des incidents de paiement)

Il s'agit d'un logiciel sécurisé qui assure la collecte et le transfert simultanés des fichiers entre les sièges des banques et leurs agences avec les détails en nombre et montant des opérations par type distribuées par le système de compensation. Il permet :

- la reprise des échanges des fichiers ayant accusé un échec de transfert ;
- le suivi opérationnel des échanges ;
- la vérification du succès de l'opération de transfert.

• Etape de traitement de l'application Barberousse GIP

L'utilisateur procède à l'ouverture d'une nouvelle session, l'import des fichiers reçus est effectué automatiquement par l'application Barberousse GIP, lors du traitement s'il y a d'autres fichiers reçus sur la station de dématérialisation, un message sera affiché sur l'application sous forme « des fichiers existant, ne sont pas encore traités, voulez-vous les importer ? oui/non ».

Si l'utilisateur choisit l'option oui (import des fichiers), il procède au lancement du traitement automatique :

- en actionnant le menu « chèque reçu » ;
- rubrique « traitement automatique » ;
- appuyer sur le bouton « validation ».

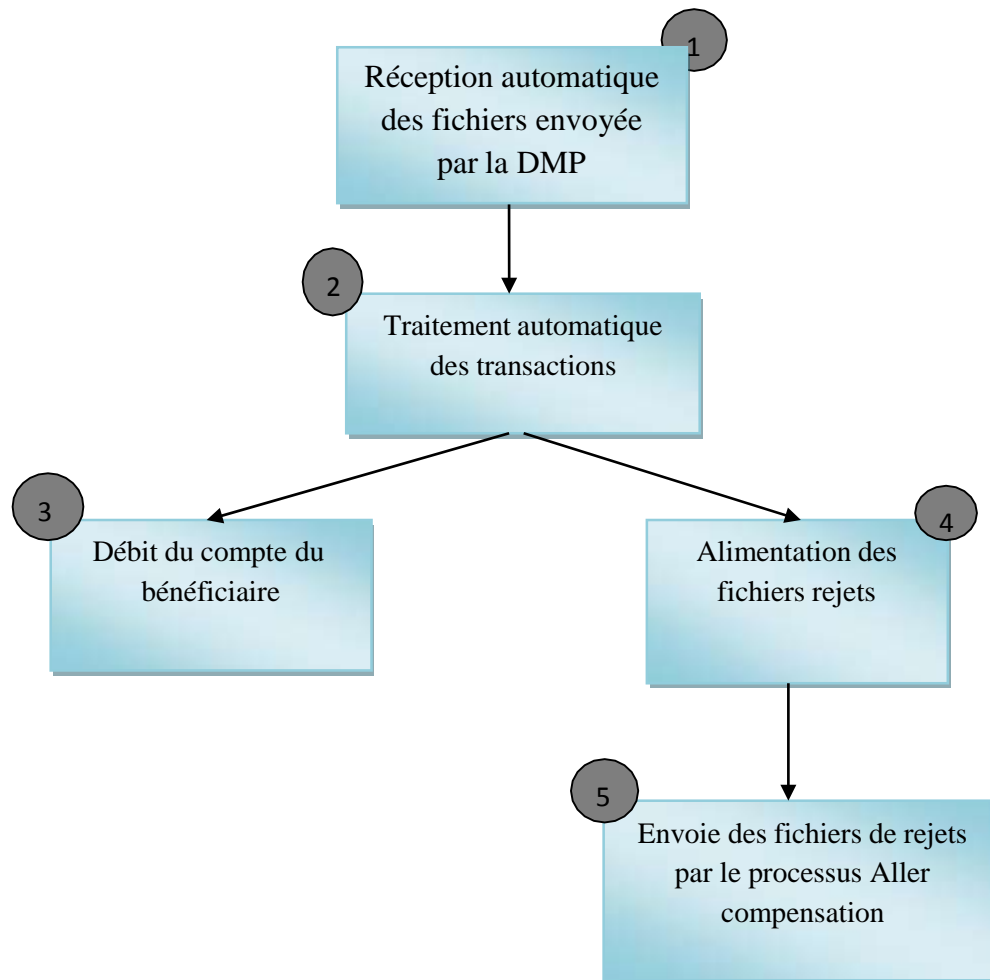
Le traitement automatique consiste en l'authentification des chèques reçus ainsi que la vérification de l'existence d'un RIB du tireur dans la base du système d'information (SI) de l'agence.

Le traitement vice de forme pour les chèques reçus permet de constater visuellement sur l'image des chèques reçus tout vice de forme ou irrégularité, et l'application Barberousse GIP affiche avec précision vice de forme avec leurs codes de valeur. Par exemple :

Code valeur 030 : comporte des enregistrements numérisés non accompagné des images, donc ces opérations pour ce code ne doivent pas faire l'objet de traitement pour vice de forme ce sont des chèques dont le montant est inférieur à 50 000 Da.

Chapitre III : Procédures de contrôle interne en télé-compensation cas de la BADR-Banque Tizi-Ouzou

Figure N°06 : Schéma récapitulatif de la télé-compensation d'un chèque (Retour compensation)



Source : IOUALITENE Henia et KESRI Ahlam; 2019 ; « *Les mesures de contrôle interne dans le cadre de la télé-compensation des moyens de paiement cas de la CNEP/Banque* » ; Master en sciences financière et comptabilité ; université de Tizi-Ouzou.

1.4. Le traitement des chèques rejetés en télé-compensation

Dans le cas où la vérification a fait ressortir une ou plusieurs anomalies, le préposer au guichet rejette le chèque.

1.4.1. Les motifs de rejets

Il existe des motifs de rejets spécifiques pour le chèque et les motifs de rejets communs à tous les instruments de paiement :

- **Les motifs de rejets spécifiques pour le chèque**

Le rejet du chèque est une opération qui consiste pour une banque à refuser le paiement d'un chèque pour défaut de provision ou pour d'autres motifs :

Chapitre III : Procédures de contrôle interne en télé-compensation cas de la BADR-Banque Tizi-Ouzou

- opposition sur chèque : demande formulée par le tireur (émetteur) d'un chèque demandant au tiré (banque) de ne pas payer un chèque ;
- chèque prescrit : si le chèque a été présenté au-delà de 3 ans et 20 jours ;
- absence d'une mention obligatoire ;
- signature non conforme ;
- image chèque non reçues ;
- endos irrégulier ;
- non-conformité entre les données de l'image et l'enregistrement électronique.

- **Les motifs de rejets communs à tous les instruments de paiement**

Il existe plusieurs motifs de rejets parmi ces motifs on peut citer :

- provision insuffisante ;
- double d'opération (opération doublement traitée) ;
- coordonnées bancaires invalides ;
- compte soldé, clôturé ou transféré ;
- titulaire décédé ;
- décision judiciaire (saisie-arrêt, blocage et faillite) ;
- opération frauduleuse.

Chapitre III : Procédures de contrôle interne en télé-compensation cas de la BADR-Banque Tizi-Ouzou

Conclusion

Les procédures de contrôle interne des moyens de paiements en télé-compensation au niveau de l'agence BADR-Banque Tizi-Ouzou s'effectuent en deux étapes principales. La première à priori, c'est la vérification front office par le chargé de la réception des ordres clientèles, la seconde étape à posteriori c'est la vérification back office, lors de la dématérialisation des moyens de paiement par le chargé des opérations techniques, qui doit veiller à la bonne exécution des opérations de paiement.

Nous avons donc constaté que la BADR-Banque a renforcé le contrôle interne de la télé-compensation et veille ainsi au bon fonctionnement et la sécurité du système notamment à travers ses contrôle minutieux des appoints.

Chapitre III : Procédures de contrôle interne en télé-compensation cas de la BADR-Banque Tizi-Ouzou

Conclusion générale

Ce mémoire a pour objectif de démontrer que les mesures du contrôle interne de la télé-compensation ont une réelle signification sur la qualité de traitement des opérations en compensation et donc la stabilité financière et surtout la prévention des risques.

Pour aboutir à notre objectif et répondre à notre problématique de base, nous avons d'abord essayer de cerner l'objectif de notre travail en son plan théorique, avec la présentation du rôle de la banque dans l'économie en commençant par sa définition, puis la présentation de ses différents moyens de paiement qui lui permettent de faciliter les transactions économiques et commerciales, ainsi que ses systèmes de paiement et leur modernisation dont le passage de la compensation à la télé-compensation.

Après l'étude des concepts constituant les éléments essentiels de notre recherche, nous avons procédé à la présentation du dispositif de contrôle interne bancaire, en le définissant d'abord d'une manière générale puis en l'introduisant dans l'activité bancaire. On peut cerner le contrôle interne a deux niveaux, le premier c'est un contrôle permanent dont l'objectif est de vérifier la régularité et la conformité des opérations réalisées et le second est un contrôle périodique.

Nous avons pu constater, à l'issu de notre stage pratique qu'un premier contrôle est effectué au niveau du front office qui concerne la vérification de l'identité du client et les la vérification des mentions obligatoires des appoints et un deuxième contrôle au niveau du back office en reproduisant les procédures du front office en les complétant avec un contrôle de saisie et d'erreurs sur le système avec les logiciels Barberousse (GIT, capture, présentation).

Ainsi, lorsqu'une défaillance du contrôle interne intervient, cela provoque un déséquilibre des comptes et par conséquent provoque une incidence négative sur les états financiers de la banque, et un déséquilibre de la trésorerie et par conséquent une mauvaise réputation de la banque en question.

Nous avons ainsi constaté que le contrôle interne des opérations traitées en télé-compensations ne se limite pas seulement à la vérification des mentions obligatoires de moyens de paiement mais aussi l'identité du titulaire du compte et du bénéficiaire, la provision si elle existe, mais aussi la saisie des données sur les logiciels de traitement en télé-compensation. Ainsi, on peut déduire que la première hypothèse est rejetée.

Nous avons également constaté aussi que la modernisation des systèmes de paiement en systèmes automatisés contribue à la minimisation des risques, et selon les statistiques de la

Conclusion générale

BADR- banque les rejets des chèques en télé-compensation en raison de vice de forme ou faute de provisions est passé de 30 chèques en 2016 à 10 chèques au 2021. Ainsi, on peut déduire que la deuxième hypothèse est validée.

Des objections peut être soulevée quant à la courte durée d'un mois de stage, et durant presque toute la période y eu qu'une panne du scanner ainsi qu'une mauvaise connexion.

Durant notre séjour à l'agence, on a pu constater quelques difficultés rencontrées par les agents dans le traitement de la télé-compensation. Et ces difficultés peuvent avoir des répercussions sur le dispositif du contrôle interne et qui sont les suivantes :

- le scanner tombe souvent en panne, par conséquent les chèques ne seront pas traités à temps et ce qui fait le volume de travail va augmenter ainsi que le niveau de risque en terme d'erreur par les agents en compensation ;
- à défaut d'une mauvaise connexion, l'image du chèque risque d'être illisible ;
- le responsable en compensation travaille dans plusieurs services et effectue différentes tâches, par conséquent, dus à la pression et la charge du travail il peut faire des erreurs facilement ;
- le système ne rejette pas le chèque automatiquement lorsqu'il n'y a pas de concordance entre le montant sur l'image chèque et le montant à saisir et à valider sur (Barberousse capture).

Pour conclure notre travail, nous avons tenté de proposer quelques recommandations que nous jugerons utiles et intéressantes :

- il est plus judicieux d'investir dans un nouveau scanner plus performant et de scanner sans qu'il tombe souvent en panne ;
- nous proposons de désigner un agent qui va s'occuper seulement du service compensation ;
- tenter de former un technicien en investissant dans une formation à l'étranger pour qu'il puisse réparer le système rapidement et sans subir des retards de déplacement et des coûts de plus du technicien étranger.

En fin, il faut aussi noter que l'ensemble du personnel de la BADR-Banque investit pleinement dans leurs tâches respectives.

Bibliographie

Ouvrages

- 📖 AMMOUR Benhalime, « *la réglementation prudentielle et les contraintes de financement des entreprises en Algérie* », édition IDARA, 2^{ème} édition, 2001.
- 📖 BEITON A, GAZORLA A. DOLLO CH. DRAI A-M., « *Dictionnaire des sciences économiques* » Ed ARMANDCOLIN/VUEF, France, 2001.
- 📖 CAUDAMINE. Guy et MONTIER. Jean (1998), « *la banque et le marché financier* », édition : ECONOMICA, Paris.
- 📖 Chafik AZEBA « *Inspecteur des Finance de Grade Exceptionnel* », Contrôle Interne, éd Tanger 23.04.2009.
- 📖 COOPERS, Ly brand, « *la nouvelle pratique de contrôle interne* », paris, édition d'organisation.
- 📖 Dan Chelly & Stéphane Sébéroué, (2014) « *les métiers du risque et du contrôle dans la banque* », édition observatoire des métiers, Paris.
- 📖 DIDIER. Hallepee (2011), « *L'univers de la monétique histoire, fonctionnement, et perspectives* », édition :FONDCOMB, Italie.
- 📖 Dr-KHELASSI-Réda, KHELLASSI.R « *les applications de l'audit interne* », éd HOUMA, 2014.
- 📖 FREDERIC. Georges (2006), « *la saisie de la monnaie scripturale* », édition : LACIER, Bruxelles.
- 📖 GARUSUAUT et S.PRIMI. « *La banque : fonctionnement et stratégies* », éd Economica, 2^{ème} Paris.
- 📖 HAMZAOUI Mohamed, « *gestion des risques d'entreprise et contrôle interne* », 2^{ème} édition.
- 📖 HASHEM SHERIF. Mostapha (2007), « *paiements électroniques sécurisés* », édition : presses polytechniqueset universitaires ramandes.
- 📖 HENRI-PIERRE Maders et JEAN-LUC Masselin : « *Contrôle interne des risques* », Edition Eyrolles, 2014.
- 📖 J.Renard, 2006 ; « *théorie et pratique de l'audit interne* », édition 6, édition de l'organisation, paris.
- 📖 J.Siruguet, « *le contrôle comptable bancaire* », édition 2, revue et banque, paris, 2007.
- 📖 JOSETTE, PYRARD max, « *dictionnaire de finance* », 2^{ème} édition, novembre 2001.
- 📖 KHEMOUDJ.M, « *le contrôle interne des banques et des établissements financiers : les objectifs réglementaire et les principes a respecter* », édition media Bank, éd banque d'Algérie.

- 📖 Lionel Collins et Gérard Valin, « *Audit et contrôle interne, aspects financiers, opérationnels et stratégiques* », 4^{ème} édition, Dalloz, 1992.
- 📖 Louis vaurs, Sous la direction d'Elisabeth Bertin, « *audit interne* » Ed, Eyrolles, 2007.
- 📖 MICHEL BADOUC « *Réinventer le marketing de la banque et de l'assurance* », Revue Banque Edition, 2004.
- 📖 Pierre Schick, Jacques Vera, Olivier Bourrouilh, (2014) « *audit interne et référentiels de risques* », 2^{ème} édition DUNOD, Paris.
- 📖 Price Waterhouse, IFACI, (2002), « *La pratique du Contrôle Interne* » édition d'organisation, Paris.
- 📖 PROVENCE. R (1967), « *la banque* », 27^{ème} édition : DUNOD, Paris.
- 📖 RAMBURE. Dominique (2005), « *les systèmes de paiement* », édition : ECONOMICA, Paris.
- 📖 Robert OBERT-Marie-Pierre MAIRESSE, « *comptabilité et audit : manuel et application* » 2^{ème} édition Dunod, Paris, 2009.
- 📖 ROLLANDE. Luc-bernet (2015), « *principes de technique bancaire* », 27^{ème} édition : DUNOD, Paris.
- 📖 SCHICH Pierre, VERA Jaques, BOURROULH-PAREJE OLIVIER, « *audit interne et référentiels des risques* », 2^{ème} édition 2002 Dunod, paris, 2010.
- 📖 SIRUGUET Jean-Luc, et al, « *le contrôle interne bancaire et fraude* », édition Dunod, paris, 2006.
- 📖 THIBANLT. Verbiest et ETIENNE. Wery (2001), « *le droit de l'internet et de la société de l'information* », édition : LACIER, Bruxelles.
- 📖 TOERNING J-P. BRION F., « *Les moyens de paiement* », édition PUF, paris, 1996.

Articles et Revues

- 📖 Article 110 à 113 de la loi n° 90-10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit.
- 📖 Article N°66 à 69 de la loi N°90-10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit.
- 📖 Autorité des Marchés Financiers publié début 2007.
- 📖 Banque de développement local (2005), « *Projet de modernisation des infrastructures de traitement des paiements de masse* », Direction de développement informatique, Algérie.
- 📖 CHAPITRE VI, MODERNISATION DE L'INFRASTRUCTURE DU SYSTEME BANCAIRE (disponible sur le site www.bank-of-algeria.dz).
- 📖 Chevalier Gille, Houle Yvon, (1991), « *Théorie et pratique de la vérification externe, les presses de l'université Laval* », canada.
- 📖 Comité of sponsoring organisation of treadway commission ou infernal Control Integrated Framework, d'origine Anglo-Saxons (1992).
- 📖 CUVITTAR .G et AMAZITH.M ; « *audit et inspection bancaire* ».

- ☞ DAN Chelly et STEPHANE Sébérou : « *Les métiers du risque et du contrôle dans la banque* », Mars 2014.
- ☞ Fr. VANSTAPEL, premier président de la cour des comptes en Belgique Intosi ; ligne directrice sur les normes de contrôle interne à promouvoir dans le secteur public-comité des normes de contrôle interne.
- ☞ Glossaire des termes utilisées pour les systèmes de paiement et de règlement (disponible sur WWW.BIS.org), BANQUE DES REGLEMENT INTERNATIONAUX, Mars 2003.
- ☞ Lendrevie et Lindon, 2000.
- ☞ Organisation internationale des institut supérieures de contrôle finances publiques INTOSAI, Introduction au contrôle interne à l'intention des gestionnaires des organismes publics.
- ☞ Rapport de la banque d'Algérie (2006), « *modernisation de l'infrastructure du système de paiement* ».
- ☞ Règlement de la banque d'Algérie n°11-08 du 28 novembre 2011, relative au contrôle interne des banques et établissements financiers, article n° 07.
- ☞ Un guide de mise en œuvre du cadre de référence sur le contrôle interne adapté aux valeurs moyennes et petites (VaMPs) a été publié le 9 janvier 2008.
- ☞ YUAN L, « *nouveaux instruments de paiement : une analyse du point de vue de la banque centrale* », CAHIER D'ETUDES WORKIG PAPER N°10, banque centrale Luxembourg (BCL), Novembre 2003.

Autres documents

- ☞ BENBOUZIANE. Mohamed, « *La bonne gouvernance : un préalable à la modernisation et au développement du système bancaire* », séminaire, université de Tlemcen.
- ☞ 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.
- ☞ NAZERI. B (2002), « *la surveillance et l'exploitation bancaire d'un système de règlement brut en temps réel (RTGS)* », Centre Africain d'Etude supérieures en Gestion (CESAG), Mémoire de fin d'étude.
- ☞ A. Touati, S. Kria ; 2016/2017 ; « *la télé compensation et la modernisation de système de paiement au sein des banques algériennes cas de la BNA agence de Bejaia (587)* » Université de Bejaia ; département des sciences économiques ; Master.
- ☞ ARAB. Nawel et BOUDJELAL. Katiba ; 2013 ; « *analyse de la contribution du contrôle interne dans la maîtrise des risques bancaires cas de la CNEP/Banque* » ; Master en sciences économiques ; université de Bejaia.

Sites internet

- ☞ [http://www.toledano-canfin-avocats.fr/chroniques-operation-de-banque.](http://www.toledano-canfin-avocats.fr/chroniques-operation-de-banque)
- ☞ [http://www.banque.comprendrechoisir.com/comprendre/carte-bancaire.](http://www.banque.comprendrechoisir.com/comprendre/carte-bancaire)
- ☞ [http://www.bank-of-algeria.dz.](http://www.bank-of-algeria.dz)
- ☞ [http://www.badr.dz.](http://www.badr.dz)
- ☞ [http://www.BIS.org.](http://www.BIS.org)
- ☞ [http://m-elhadi.over-blog.com/article-d%C3%A9finition-et-r%C3%B4les-des banques.](http://m-elhadi.over-blog.com/article-d%C3%A9finition-et-r%C3%B4les-des-banques)
- ☞ [http://www.revue-banque.fr/risques-reglementations/article/contr%C3%B4le-permanent-contr%C3%B4le-periodique-quelles-com.](http://www.revue-banque.fr/risques-reglementations/article/contr%C3%B4le-permanent-contr%C3%B4le-periodique-quelles-com)
- ☞ [https://www.abef-dz.org/abef/sites/default/files/3.pdf.](https://www.abef-dz.org/abef/sites/default/files/3.pdf)

Table des matières

Remerciement

Dédicace

Liste des abréviations

Liste des figures

Sommaire

Introduction générale..... 01

Chapitre I : Le rôle de la banque dans l'économie

Introduction..... 04

Section 01 : Les fonctions et les opérations bancaires 05

1. Les ressources de la banques 05

2. Les fonctions de la banque 05

2.1. Réception de fond du public 06

2.2. Opération de crédit 06

2.3. Service bancaire de paiement 07

3. Les fonctions de la banque 07

3.1. Les fonctions principales..... 07

3.1.1. La fonction direction générale..... 07

3.1.2. La fonction production bancaire..... 07

3.1.3. La fonction engagement 08

3.1.4. La fonction financière 09

2.1.4.1. La fonction comptable..... 09

1.4.2.2. Le contrôle de gestion 09

1.4.2.3. La fonction trésorerie 09

3.1.5. La fonction de distribution 09

3.1.6. La fonction ressources humains	10
3.1.7. La fonction informatique.....	10
3.2. Les fonctions secondaires.....	10
3.2.1. La fonction marché des capitaux.....	10
3.2.2. La fonction international	10
3.2.3. La fonction moyennes généraux	11
3.2.4. La fonction marketing	11
Section 02 : La dématérialisation des moyens de paiement	12
1. Les différents moyens de paiement	12
1.1. Les moyens de paiement classique	12
1.1.1. La monnaie fiduciaire	12
1.1.2. La monnaie scripturale	12
1.1.2.1. Le chèque.....	13
1.1.2.2. Le versement.....	14
1.1.2.3. Le virement.....	14
1.1.2.4. Le prélèvement	15
1.1.2.5. L'effet de commerce.....	15
1.2. Les moyens de paiement moderne.....	15
1.2.1. Les cartes bancaires	16
1.2.1.1. La carte de retrait	16
1.2.1.2. La carte de paiement.....	16
1.2.1.3. La carte de crédit	16
1.2.1.4. Le porte-monnaie électronique	17
2. Les différents systèmes de paiement	17
2.1. Les systèmes de règlement	17
2.1.1. Le système net	17
2.1.2. Le système brut.....	18

2.2. De la compensation à la télé-compensation.....	18
2.2.1. La compensation manuelle	18
2.2.1.1. Les contraintes et rigidités de la compensation manuelle	19
2.2.1.2. Les objectifs de la modernisation	19
2.2.2. La télé-compensation.....	20
2.2.2.1. Définition de système de télé-compensation	21
2.2.2.2. Les caractéristiques du système de télé-compensation.....	21
2.2.2.3. Le fonctionnement du système de télé-compensation	22
Conclusion.....	23

Chapitre II : Le contrôle interne au sein de l'activité bancaire

Introduction.....	24
Section 01 : Le contrôle interne au sein des entreprises	25
1. Définition du contrôle interne	25
2. Les composantes du contrôle interne	26
2.1. Environnement de contrôle	27
2.2. Evaluation des risques	28
2.2.1. Risque non spécifique aux processus	28
2.2.2. Risques spécifiques aux processus	28
2.3. Activités de contrôle.....	28
2.4. Information et communication	29
2.5. Pilotage.....	29
3. Les principes du contrôle interne	29
3.1. Le principe d'organisation et séparation de fonctions	30
3.2. Le principe d'indépendance	30
3.3. Le principe d'information et qualité du personnel.....	30
3.4. Le principe de permanence.....	30

3.5. Le principe d'universalité	30
3.6. Le principe d'harmonie.....	30
3.7. Le principe d'intégration et d'autocontrôle.....	30
4. Les acteurs du contrôle interne.....	31
4.1. Le conseil administration ou de surveillance	31
4.2. Comité d'audit... ..	31
4.3. Direction générale ou le directoire	31
4.4. Les auditeurs interne	32
4.5. Le personnel de la société	32
Section 02 : Le contrôle interne bancaire.....	33
1. Définition du contrôle interne bancaire.....	33
2. Les objectifs et rôle du contrôle interne bancaire	33
2.1. Conformité aux lois et règlements	33
2.2. Application des instructions de la direction	34
2.3. La protection et la sauvegarde des actifs	34
2.4. Assurer la qualité de l'information	34
2.5. Assurer l'efficacité et l'efficience des opérations	34
3. Les limites du contrôle interne bancaire	35
3.1. Jugement.....	35
3.2. Dysfonctionnements.....	35
3.3. Contrôles outrepassés par le management	36
3.4. Collusion.....	36
3.5. Ratio Coût/Bénéfice	36
4. Les deux volets du contrôle interne bancaire.....	36
4.1. Le contrôle permanent.....	36
4.2. Le contrôle périodique	37
5. Les niveaux de contrôle interne bancaire	37

5.1. Le contrôle de premier niveau.....	37
5.2. Le contrôle de deuxième niveau.....	38
5.3. Le contrôle de troisième niveau	38
6. Le contrôle interne bancaire en Algérie	39
6.1. Le dispositif de contrôle interne.....	39
6.2. Organisation de contrôle interne	40
6.3. Le système de contrôle des opérations et des procédures internes	41
6.3.1. Un contrôle permanent	41
6.3.2. Un contrôle périodique.....	41
6.4. L'organisation comptable et traitement de l'information	42
Conclusion.....	43

Chapitre III : Procédures de contrôle interne en télé- compensation BADR-Banque Tizi-Ouzou

Introduction.....	44
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil	45
1. Présentation de la BADR	45
1.1. Historique et évolution de la BADR	45
1.2. Missions et objectifs de la BADR	47
1.2.1. Principales missions de la BADR	47
1.2.2. Objectifs de la BADR	47
1.3. Organisation de la BADR.....	48
1.3.1. La direction générale	48
1.3.2. Les groupes régionaux d'exploitation	48
1.3.3. Les agences locales d'exploitation.....	49
1.4. Présentation de l'agence BADR 580 GRE Tizi-Ouzou	51
1.2. Le système du contrôle au niveau de la BADR-Banque agence de Tizi-Ouzou	53

1.2.1. L'organisation et missions du département contrôle	53
2.2. Typologie des activités de contrôle au sein de la BADR-banque.....	54
2.2.1. L'autocontrôle	54
2.2.2. Le contrôle en ligne	55
2.2.3. Le contrôle hiérarchique.....	55
2.2.4. Le contrôle de premier niveau	55
2.3. Le contrôle permanent	55
2.3.1. L'organisation du contrôle permanent au niveau des agences	56
2.3.2. L'organisation du contrôle permanent au niveau des directions des réseaux.....	57
Section 02 : Procédure de contrôle des moyens de paiements en télé- compensation au sein de la BADR Tizi-Ouzou	58
1. Traitement des chèques en télé-compensation	58
1.1. Caractéristiques des chèques normalisés	58
1.2. Les opérations Aller télé-compensation	58
1.2.1. Traitement et contrôle au front office.....	61
1.3. Traitement retour compensation.....	62
1.3.1. Traitement des fichiers reçus.....	62
1.3.2. L'application Barberousse GIP (Gestion des incidents de paiement)	62
1.4. Le traitement des chèques rejetés en télé-compensation	64
1.4.1. Les motifs de rejets.....	64
Conclusion.....	65
Conclusion générale	66

Bibliographie

Annexes

Table des matières

Résumé

Résumé

Le bon fonctionnement et la sécurité du système de compensation, contribuent à la stabilité financière et la prévention des risques, le contrôle interne apparait comme un levier essentiel pour atteindre ces objectifs, l'intérêt du sujet est de répondre à la problématique suivante : quelles sont les procédures du contrôle interne qui contribuent au bon fonctionnement du système de télé-compensation au niveau de la BADR-Banque, agence Tizi-Ouzou ?, après notre stage pratique nous sommes arrivés aux résultats suivant : la BADR-Banque exerce un contrôle à priori par la vérification minutieuse des moyens de paiement, et un contrôle à postériori par la vérification au back office lors de la dématérialisation des appoints, et la modernisation de la télé-compensation permet un contrôle plus facile et surtout plus l'efficacité et plus performant.

Mots clés : contrôle interne, moyens de paiement, télé-compensation, BADR-Banque, sécurité du système.