

Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou

**Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de
Gestion**

Département des Sciences Financières et Comptabilité



Mémoire de Master



**En vue de l'obtention du diplôme de master en science financière et
comptabilité**

Option : Audit et Contrôle de Gestion

Thème

**Analyse de la contribution du contrôle interne dans la
maîtrise des risques bancaires**

Cas de la Banque Nationale d'Algérie (BNA)

Présenté par :

 **AIT AHMED ALI Kathia**

 **AMZIANE Sonia**

Devant les jurys composé de :

Présidente : Mme IGUERGUAZIZ Wassila, MAA, FSECSG, UMMTO

Rapporteur : Mr MADOUCHE Yacine, MAA, FSECSG, UMMTO

Examineur : Mme BOULIFA Yamina, MAA, FSECSG, UMMTO

Promotion 2017/2018

Remerciement

Avant la présentation de ce modeste travail nous remercions « Dieu Tout Puissant » de nous avoir donné la santé, la patience, et la volonté pour réaliser ce mémoire.

Nos remerciements s'adressent aussi à tous nos professeurs qui nous ont guidés au long du parcours universitaire, et plus particulièrement notre promoteur Mr MADOUCHE Y.

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

On tient à remercier vivement Mr ISSADI qui nous a bien acceptés de nous accueillir au sein de la BNA et pour tous ses précieux conseils.

Nos gratitudes et reconnaissance à tout le personnel de la BNA, particulièrement Mr BOUKARI et M^{me} OUKACI.

Nos remerciements par la même occasion Mr AMIAR H responsable du Master Audit et contrôle de Gestion au sein de la faculté des sciences économiques, de gestion et commerciales.

Nos remerciements vont enfin à toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail.

Merci

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à :

Ceux qui m'ont donné l'amour et l'affection qui étaient toujours mon support et mon appui morale et qui m'ont enseigné le sens de la vie est la réussite.

Que le bon dieu les garde pour moi afin que je puisse partager mon bonheur avec eux « Mes très chère parent Boussad et Fatma ». Ainsi qu'à :

✚ Mon mari « Omar » pour m'avoir soutenu et à qui je souhaite de succès et de bonheur dans la vie ;

✚ Mon chers unique frère « Aziz » ;

✚ Mes adorable sœurs « Tassadit et Kamilia » ;

✚ Ma grand-mère « Tassadit » et ma belle mère « zhor » à qui je souhaite la bonne santé, la joie de vivre et que Dieu les garde ;

✚ A mes très chers beaux frères

✚ A mes belles sœurs et leur famille;

✚ Mes oncles et tantes ainsi que leur famille ;

✚ Mes cousins et cousines ainsi que leur famille ;

✚ Ainsi qu'à ma binôme Sonia, et bien évidemment à tous mes amies :

Horia, Louiza, Taous, Fatima ;

✚ A tous ceux qui m'aiment et à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin pour que ce projet soit possible, je vous dis merci.

Kathia

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à :

La mémoire de mon très cher Papa

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

A Celle pour laquelle je dois tout et je ne rendrais jamais assez, ma très chère mère ;

A mes très chères sœurs : Malika, Karima et son mari Salim, sans oublier ses adorables filles Chaima et Thiziri ;

A mes très chers frères : Ramdane , Mohamed , Hakim, Kaci et Nassim ;

A mes belles sœurs : Lamia et Sarah ;

A ma binôme Kathia ;

A mes meilleurs amis(e) : Louiza, Taous, Ferroudja, Mhemad, Taous A, Tina, Amel, Ouardia, les filles de la chambre M 28 et M 25

A tous ceux qui m'aiment.

Sania

SOMMAIRE

Introduction générale	1
Chapitre I : Les fondements théoriques de contrôle interne.....	4
Introduction	4
Section 1 : Les notions sur la banque.....	5
Section 2 : Les principes de base de contrôle interne et de l’audit interne	10
Conclusion	31
Chapitre II : Le contrôle interne, un véritable outil de maitrise des risques bancaires .	32
Introduction	32
Section 1 : cadre de référence pour le contrôle interne	33
Section 2 : Les risques relatifs à l’activité bancaire et les modalités de maitrise par le contrôle interne	42
Conclusion	61
Chapitre III : Application de contrôle interne dans le cadre de maitrise des risques bancaires au sein de la Banque National d’Alger (BNA)	62
Introduction	62
Section 1 : Présentation de l’organisation de contrôle interne et les systèmes de mesure de risque au sein de la BNA	63
Section 2 : Mise on œuvre de contrôle interne dans le cadre de maitrise des risques bancaires au sein de la BNA.....	89
Conclusion	113
Conclusion générale.....	114

Le succès du système économique mondiale actuel dépend de l'efficacité et de l'efficience du système bancaire, et sa capacité à financer le développement économique global ainsi leur habilité à collecter divers excédents de revenu des différents secteurs, faisant du secteur bancaire l'un des secteurs économiques les plus importants, leur développement suivi par l'accroissement de leur taille et de système économique appliqué, ce qui conduit les établissements de crédit à supporter différents types de risques.

Les risques bancaires sont multiples et multidimensionnels. On peut distinguer les risques liés au mouvement des marchés qui sont spécifiquement financiers, le risque de crédit qui est celui d'encourir des pertes en cas de défaut de contreparties (il peut être considéré comme un risque commercial car il résulte directement des choix de marchés et des clients), les risques opérationnels et/ou techniques qui désignent tous les risques de dysfonctionnements internes.

Le système bancaire Algérien a connu depuis le début des années 1990 une série de métamorphoses, caractérisant différentes étapes d'une réforme et une mise en conformité avec les standards internationaux. Les banques algériennes de leur part ont connu une évolution et une modernisation importante, et en conséquence l'activité bancaire est devenue de plus en plus compliquée et porteuse des risques.

En Algérie, Le conseil de la monnaie et du crédit a renforcé les conditions d'exercice de l'activité bancaire, particulièrement le 28 Octobre 2002 s'est caractérisée par la mise en place effective des mécanismes de surveillance, l'effort soutenu des autorités monétaires en matière de réglementation, de contrôle et de supervision des activités bancaires s'inscrit dans l'objectif premier de prémunir l'industrie bancaire contre tout risque majeur, dont les risques systémiques, mais aussi de veiller à sa solidité. Ces systèmes ou bien dispositifs ont été abrogés par un autre règlement, le règlement n°11-08 du 28 novembre 2011, relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers, qui est d'une importance capitale, car il oblige les banques à la sensibilisation sur la nécessité de mettre en place un dispositif de contrôle interne efficace, les obligeant à se standardiser et à s'ajuster aux normes internationales pour une meilleure protection et prémunition contre les différents risques auxquels elles sont face

Le contrôle interne est un dispositif mis en œuvre par les organisations lui permettant d'assurer quatre objectifs principaux. Il s'agit d'assurer la conformité aux lois et règlements, l'application des instructions et des orientations fixées par la direction générale ou le conseil

d'administration, le bon fonctionnement des processus interne de la banque, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs, la fiabilité des informations financières. Le contrôle interne donc ne s'intéresse plus qu'aux opérations de nature comptable et financière, il surveille aussi le caractère humain qui régie le fonctionnement dans la banque.

Il convient de noter que toute les banques doivent disposer d'un service de contrôle interne qui a pour rôle de vérifier et de surveiller l'ensemble des activités et des opérations financière sous l'angle de l'efficacité, de la fiabilité et de la conformité aux lois et aux règlements telle que le comité de Bale a publier en 1997, un texte de 25 principes fondamentaux pour un contrôle bancaire efficace.

Problématique

Dans ce sens, nous tacherons de répondre à la question centrale suivante :

« Le contrôle interne mis en place au sein des banques Algérienne, répond t-il aux attentes en terme de maitrise des risques bancaires ? »

Pour éclairer la problématique de ce travail de recherche, nous devons répondre entre autres aux questions suivantes :

1. Qu'est ce que le contrôle interne et quels sont ses fondements théoriques ?
2. Quelles sont les procédures mises en place par la banque pour la maîtrise des risques ?
3. Le contrôle interne est-t-il de nature à diminuer les risques d'une banque ? autrement dit, le contrôle interne est-t-il efficace dans la maitrise des risques bancaire ?

L'objectif de notre étude est de démontrer l'importance de la mise œuvre le dispositif du contrôle interne au sein des banques, et d'étudie les mécanismes de ce dispositif et leurs contributions dans la maitrise des risques bancaires.

La méthodologie de mémoire

Pour répondre à notre problématique, affirmer ou infirmer nos hypothèses, notre travail composé de trois chapitres :

Le premier et le deuxième chapitre comportent une prospection et recherche bibliographique (ouvrages, guides, articles, mémoires et thèses) en rapport avec le thème choisi dont l'objectif est de décrire tous les aspects théoriques. Dans le souci de compléter les aspects théoriques et de les étayer d'avantage, nous avons jugé utile de présenté les résultats d'un stage pratique effectué au niveau de la banque nationale d'Algérie (BNA).

Le plan de la recherche

Afin de cerner l'objet et le périmètre de notre travail, nous avons adopté la démarche suivant :

- le premier chapitre sera consacré à la présentation des fondements théoriques de contrôle interne, il est subdivisé en deux section qui traiteront : d'abord les notions sur la banque, ensuite les principes de base de contrôle interne et d'audit interne.
- Le second chapitre exposera la contribution de contrôle interne dans la maitrise des risques bancaires, il sera réparti en deux sections : La première section traitera la réglementation prudentiel de contrôle interne, ensuite dans la deuxième section abordera les risques relatif à l'activité bancaire et les modalités de les maitrise par le contrôle interne
- Enfin, le dernier chapitre s'attachera à présenter un cas empirique portant sur l'application du contrôle interne dans le cadre de maitrisé des risques bancaires au sein de la Banque Nationale d'Algérie.

Introduction de chapitre I

La banque désigne à la fois une entreprise ou une institution, une activité, un secteur, un métier ou une profession. Située au cœur de l'activité économique par leur rôle de financement. Afin de préserver la stabilité et la sécurité du son système bancaire, nécessite la mise en place d'un système de contrôle interne efficace et efficient, capable de détecter tout dérapage par rapport aux objectifs de performance visés, et de minimiser les risques inhérents à l'activité bancaire.

Avoir un bon système de contrôle interne, implique que la banque ait mis en place des procédures de suivi et d'amélioration permanents de l'efficacité de son rendement, notamment en termes de valeur ajoutée ,mais aussi surveiller le bon déroulement des contrôles effectuées par les opérations ,les commissaires aux comptes et les autres professionnels aptes à juger ,à inspecte, à superviser, les acteurs et les actions correctives des imperfections et manquement .

L'objet du présent chapitre est de donner une vision globale sur la banque (section 1), dans la seconde section nous allons présenter les fondements de contrôle interne mise en œuvre par la banque pour assurer le développement des activités bancaires de façon rentable, ainsi nous que le cadre conceptuel de l'audit interne.

Section 1 : les notions sur la banque

Dans cette section, nous donnons d'abord la définition de la banque et ses activités ensuite nous présentons ses différentes approches.

1.1. Définition de la banque

Le terme de banque renvoie à deux conceptions, économique et juridique.

1.1.1. Définition économique

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 de capitaux. Elle reçoit des dépôts, accorde des crédits, règle les ordres de paiement à titres, soit par chèque, soit par transfert électronique. Elle propose de nombreux autres services : conseil, service d'assurance, service de gestion et de portefeuille¹.

1.1.2. Définition juridique

Le code civil algérien en tant que droit commun et conformément à ses articles 455 et 456, les banques sont dénommées établissements de crédit qui reçoivent les dépôts.

Conformément à l'article 70 de l'ordonnance 03/11 du 26/08/2003 relative à la loi sur monnaie et le crédit « seules les banques sont habilitées à effectuer à titre de profession habituelle toutes les opérations décrites aux articles 66 à 68 » qui stipulent « 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 gestion de ceux-ci »²

A ces trois fonctions fondamentales s'ajoutent les opérations connexes, il s'agit des opérations de changes, opération sur or, métaux précieux et pièces, opération de placement, la souscription, l'achat, la gestion, la garde et la vente de valeurs mobilières et de tous produits financiers, conseil et assistance en matière de gestion de patrimoine.

1.2. Les différentes approches de la firme bancaire

Pour mieux cerner les caractéristiques de l'entreprise bancaire, nous adopterons trois approches successives :

- Approche théorique ;
- Approche institutionnelle ;
- Approche professionnelle.

¹ PEYRARD Josette et PEYRARD Max, « dictionnaire de finance », Dico Vuibert, 2ème édition, 2001, P25

² Article 66 de l'ordonnance 03/11 du 26/08/2003 relatives à la loi sur la monnaie et de crédit.

1.2.1. Approche théorique : la fonction d'intermédiation financière de la banque

Dans la vie économique, les banques ont notamment pour rôle de transformer des fonds disponibles pour les adapter à leur emploi. Le rôle de ces dernières est différent, soit à la confrontation des investisseurs aux épargnants, soit au qu'elles s'intercalent entre la collecte des capitaux disponibles et leur distribution aux investisseurs par l'émission des titres.

Selon l'approche classique de Gurely et Shaw « *la banque est définie comme un intermédiaire financier monétaire. L'activité principale de la banque est l'intermédiation entre les agents à excédent de ressources et les agents à déficit de financement* ». D'après eux il existe deux modalités de distribution des fonds (la finance directe et finance indirecte).

1.2.1.1. la finance directe

Est un modèle de financements longuement utilisé dans les pays anglo-saxon où il a réalisé un essor considérable. Les agents à besoin de financement se rencontrent directement avec des agents à capacité de financement sur un marché organisé (le marché financier). Donc la manière sur le quelle les deux parties se rencontrent consiste à ce que les agents à besoin de financement offrent, en contrepartie des capitaux qu'ils demandent, des titres primaires³ au bénéfice des agents à capacité de financement qui sont à la recherche de placement.

1.2.1.2. La finance indirecte

Consiste un autre moyen de financement, appelé également le financement externe indirecte ou le financement intermédiaire. Il suppose une intervention des institutions qui sont des institutions financières pour servir d'intermédiation entre les prêteurs et les emprunteurs ultimes pour favoriser les flux financiers. Trois fonctions de l'intermédiaire financier peuvent résumer dans le processus de finance indirecte⁴ :

➤ L'intermédiaire financier et les coûts de transaction

L'argument retenu ici est que l'intermédiaire financier internalisé les coûts supportés par ces prêteurs et emprunteurs des marchés de capitaux. Selon l'analyse d'Oliver Williamson ses coûts sont des coûts de transaction c'est-à-dire les coûts de recherche d'information et de conclusion des contrats.

➤ L'intermédiaire financier, fournisseurs de liquidité

Le contrat de dépôt comme ceux de crédit procurent au client une assurance de liquidité⁵.

³Des titres primaires : sont des valeurs mobilières de placement (action et obligation) émises sur le marché primaires.

⁴DE COUSSERGUES Sylvie, « la banque : structures, marché, gestion », 2EME Ed, DALLOZ, 1996, P07.

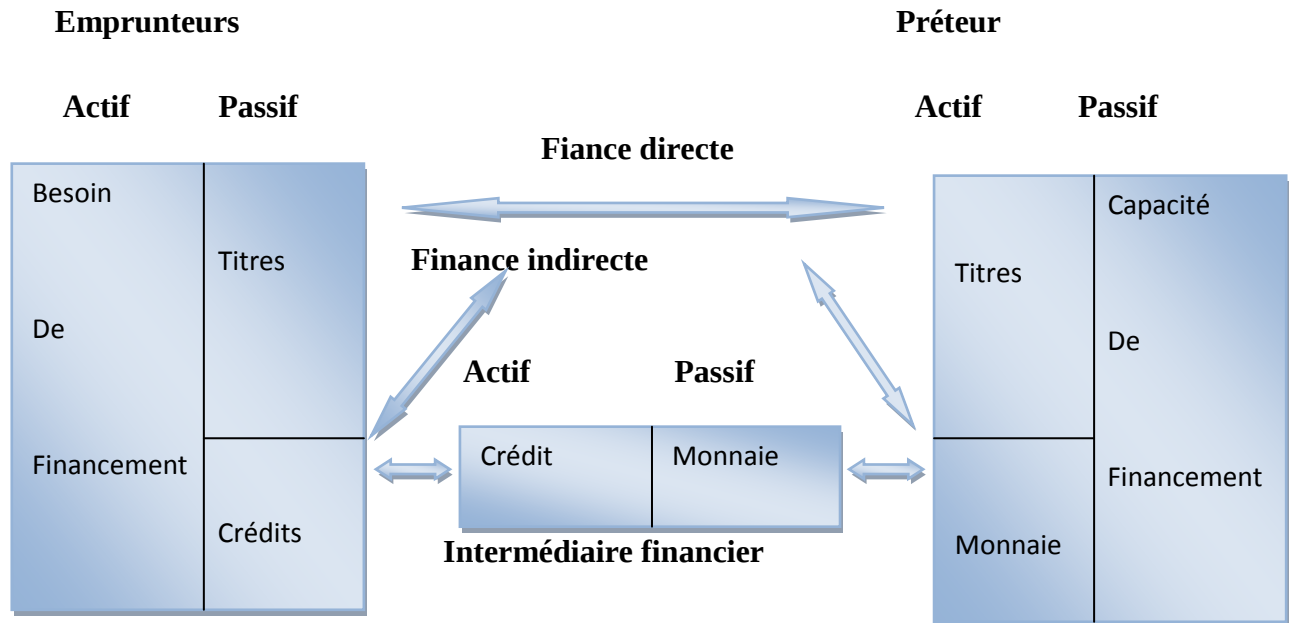
⁵DE COUSSERGUES Sylvie, op.cit, p07.

➤ **L'intermédiaire financier et l'asymétrie d'information**

Les symétries d'information sur les marchés des capitaux fournissent également une justification à l'existence d'intermédiaires financiers pour expliquer le comportement des prêteurs et emprunteurs dans tel contexte.

Le schéma ci-après représente les deux systèmes de financements de l'économie.

Figure N°.I.01 : Finance directe- Finance indirecte



Source : DE COUSSERGUES Sylvie Op.Cit, P06

1.2.2. L'approche institutionnelle

Cette approche met l'accent sur la banque, en tant qu'institution dont la définition et les opérations accomplies relèvent d'une législation spécifique⁶ à chaque pays.

1.2.2.1. Le cadre réglementaire de l'activité bancaire

Dans les articles 66 à 75, l'ordonnance bancaire définit les opérations bancaires et distingue plusieurs formes d'activité bancaire habilitées à effectuer ce genre d'opérations, ainsi que les conditions d'exercice de l'activité bancaire⁷.

⁶ DE COUSSERGUES Sylvie, *op.cit*, P09.

⁷ MADOUCHE Yacine, « la problématique d'évaluation du risque de crédit des PME par la banque en Algérie », Mémoire de Magister en sciences économiques, UMMTO, P10.

A. Distinction entre banque et établissement financier

Au sens de l'article 70 de l'ordonnance bancaire, seules les banques sont habilitées à effectuer à titre de profession habituelle les opérations de banque. Quant aux établissements financiers, l'article 71 précise que ces derniers ne peuvent ni recevoir de fonds du public, ni mettre à la disposition de leur clientèle des moyens de paiement, ni pouvoir les gérer⁸.

B. Les différentes formes d'activité

Elles sont au nombre de trois :

➤ Les opérations de banque

On distingue 3 catégories d'opération de banque :

- **La réception des dépôts du public** : c'est-à-dire des fonds apportés par des tiers, utilisés par l'établissement de crédit pour son propre compte et remboursables.
- **La distribution de crédits**
- **La mise à disposition de la clientèle et la gestion de moyens de paiement.**
- **Les activités connexes** : ce sont des activités qui prolongent les opérations de banque.
- **Les prises de participations** : cette activité, réservée auparavant à certaines banques, est admise pour toutes pourvu que les prises de participations respectent des conditions édictées par le comité de la réglementation bancaire.

C. classification des banques

La classification des institutions financières, qualifiées d'organismes de crédit, distinguera trois catégories qui sont :

- Les banques ;
- Les établissements financiers ;
- Tout autre établissement de crédit.

1.2.3. L'approche professionnelle :

La banque est considérée comme une entreprise qui gère les dépôts et collecte l'épargne des clients, accorde des prêts et offre des services financiers.

1.2.3.1. Les métiers de la banque

Pour compléter la définition d'une entreprise bancaire, il importe de présenter les métiers de la banque, sachant qu'un métier se définit comme une activité articulée autour de structure de production et de compétences appliquées à des marchés⁹.

⁸MADOUCHE Yacine, *op.cit*, p10.

⁹ DE COUSSERGUES Sylvie, « gestion de la banque : du diagnostic à la stratégie », 6EME Ed, DUNOD, 2005, P12

A. L'identification des métiers de la banque

Pour décrire le métier exercé par une banque, plusieurs critères peuvent être utilisés :

- **Le mode de collecte des ressources** : on distingue les banques qui collectent leurs ressources par : l'intermédiaires d'un réseau d'agence qui collecte des dépôts à vue et d'épargne au près d'une clientèle et/ou de nouveaux canaux qui émettent des titres sur les marchés, titres de créances à court terme (les certificats de dépôts) ou à plus long terme (les obligations).
- **La clientèle** : on distingue plusieurs catégorie de clientèle : les particuliers, les petites et moyennes entreprises qui incluent les commerçants, les artisans et les professions libérales, les grandes entreprises, sociétés cotées en bourse.
- **La zone d'exercice du métier**
Une banque exerce :
 - Une activité domestique : lorsqu'elle concentre son activité dans une zone géographique qui ne dépasse pas les frontières de son pays d'origine.
 - Une activité internationale : lorsqu'elle a des succursales ou filiales à l'étranger et/ou des opérations vis-à-vis de non résidents qui dépassent les tiers de son total bilan.
- **L'intensité de l'utilisation des fonds propres**
Certaines activités bancaires comme le conseil ou la gestion pour compte des tiers consomment peu de fonds propre, par contre les crédits ou le capital risque en consomment d'avantage.

B. Une typologie des métiers de la banque

Il existe 4 types des métiers de la banque¹⁰ :

- **Banque généraliste** : appelée également banque à tout faire est un établissement de crédit, et se caractérise par deux critères : d'une part, elle est présent sur tous les segments du marché (activité domestique et internationale, particuliers et entreprise, tous types de financements et de prestation de services) ; et autre part, elle dispose d'un réseau de guichet lui permettant de collecter au près de la clientèle une fraction significative de ses ressources.
- **La banque spécialiste** : est un établissement de crédit, et se caractérise par sa présent sur un segment du marché, qui peut être une clientèle (PME, particuliers fortunés), un produit (crédit au logement) ou une banque locale.

¹⁰DE COUSSERGUES Sylvie, « la banque : structures, marchés, gestion » 2EME Ed, DALLOZ, 1996, P13 et P14.

- **La banque de dépôts** : qui est une banque à réseau mais pas obligatoirement une banque généraliste. Certaines de ces établissements n'ont pas d'activité internationale (les caisses d'épargne), d'autre sont installées sur un segment de clientèle limité (le crédit coopératif).
- **La banque d'affaires** : qui est une banque accomplissant traditionnellement deux activités complémentaires :
 - ✓ Sur le créneau des grandes entreprises industrielles et commerciales, des opérations de financement et de prestation de services.
 - ✓ La gestion pour son propre compte d'un portefeuille de participations.

Le secteur bancaire assure une mission essentielle dans la vie économique, en rapport avec son pouvoir de création monétaire. Son rôle dans la mobilisation de l'épargne ainsi que dans les relations financières entre les acteurs économiques.

Tous les métiers de la banque supportent différents types de risques.

Pour que la banque assure le développement de ses activités, mettre en œuvre un système de sécurité qui est le système de contrôle interne efficace.

Pour mieux comprendre ce système qui est le système nous avons consacré la présente section pour le présenter.

Section 2 : les principes de base de contrôle interne et de l'audit interne

Le contrôle interne est un ensemble des dispositifs visant la maîtrise des activités et des risques de toutes natures. Il permet à une organisation de s'assurer que les décisions et comportements développés en son sein sont en cohérence avec ces finalités. Parmi ces finalités on trouve la réalisation et optimisation des opérations, la fiabilité des informations financières, la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.

En effet, le contrôle interne a des limites donc il doit être évalué par l'audit interne qui devient la fonction vitale et se situe au cœur du management. Chaque responsable sait que la mission de l'audit est une mission délicate car son but est de créer une valeur ajoutée dans un environnement changeant.

L'objectif de cette section est de présenter les fondements théoriques du contrôle interne à travers : sa définition et ses principes objectifs, les composants de contrôle interne, les limites du contrôle interne, puis nous nous consacrerons en particulier à l'audit interne, en étudiant : ses définition, ses caractéristiques, ses objectifs ainsi ses normes.

2.1. les fondements théoriques du contrôle interne

Le contrôle interne donne une importance primordiale pour l'entreprise, il représente un ensemble de sécurités contribuant à la maîtrise de l'organisation, donc il nous a paru utile de passer en revue d'abord les fondements théoriques du contrôle interne.

2.1.1. concept et objectif de contrôle interne

La notion de contrôle interne a donné lieu à plusieurs définitions et objectifs :

2.1.1.1. Concept de contrôle interne

Pour la mise en œuvre d'un bon contrôle interne nous disposons d'un certain modèle conceptuel ou référentiel. Parmi les plus connus et usités nous citerons :

- ❖ Selon le COSO-I donne la définition suivante du contrôle interne : « le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et les personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :
 - réalisation et optimisation des opérations ;
 - fiabilité des informations financières ;
 - conformité aux lois et aux réglementations en vigueur »¹¹.
- ❖ Pour l'IFACI : « les objectifs principaux de système de contrôle interne sont d'assurer :
 - la fiabilité et l'intégrité de l'information ;
 - le respect des politiques, plans, procédures, lois et règlements ;
 - la sauvegarde des biens ;
 - l'utilisation économique et efficace des ressources ;
 - la réalisation des objectifs et des buts attribués à une activité ou programme »¹².
- ❖ Selon COCO: le contrôle interne est définie comme « élément de l'organisation, incluant : ressources, systèmes, procédés, culture, structure et taches... qui mis ensemble, aident à atteindre les objectifs »¹³

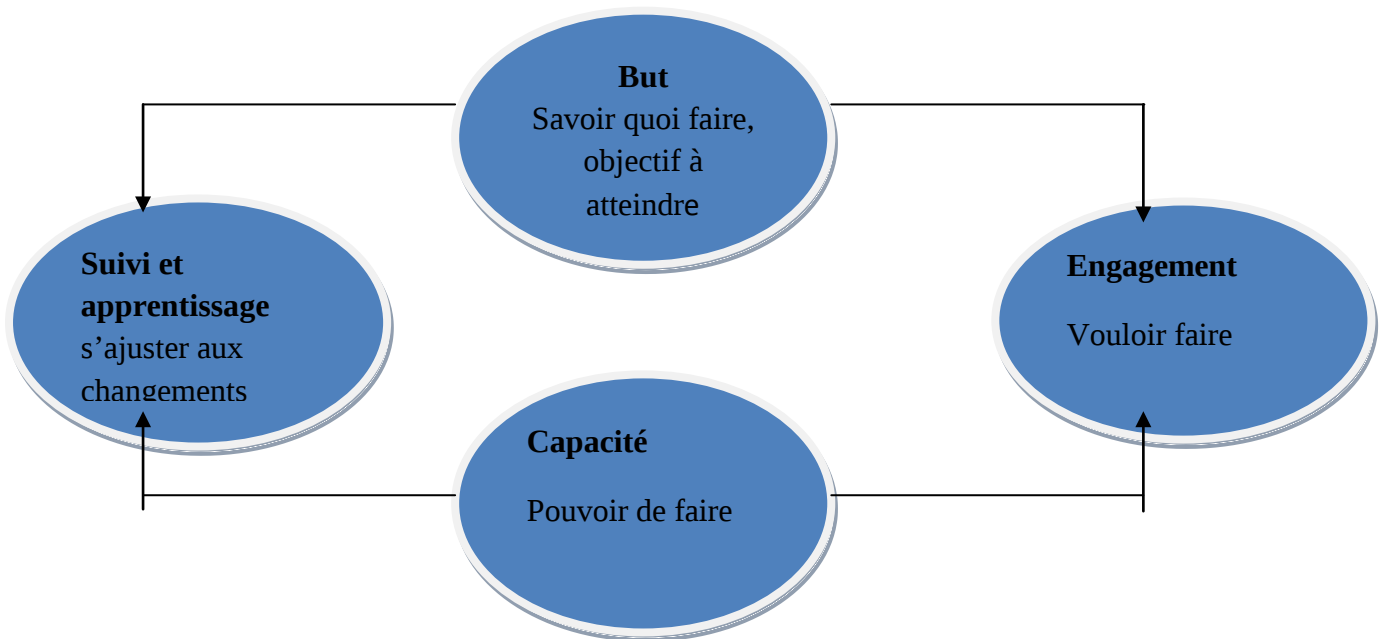
Les principes de cette méthode sont schématisés dans la figure 2.

¹¹ SCHICK Pierre, VERA Jacques, BOURROUILH Olivier, « Audit interne et référentiels de risques », 2ème édition, DUNOD, 2014, P19.

¹² COLLINS. L et VALIN.G, « audit et contrôle interne : aspects financiers, opérationnels et stratégiques », Edition DALLOZ, PARIS, 1992, p36.

¹³ SCHICK Pierre, VERA Jacques, BOURROUILH Olivier, *op.cit*, P20.

Figure N°.I.02 : Schéma de COCO



Source : SCHICK Pierre, « Mémento d'audit interne, méthode de conduite d'une mission », édition, paris, 2007,P18.

- ❖ Selon la référentiel 11-08 : « le contrôle interne des banques se compose de l'ensemble des processus, méthodes et mesures visant, notamment, à assurer en permanence :
- La maîtrise des activités ;
 - Le bon fonctionnement des processus internes ;
 - La prise en compte de manière appropriée de l'ensemble des risques, y compris les risques opérationnels ;
 - Le respect des procédures internes ;
 - La conformité aux lois et règlements ;
 - La transparence et la traçabilité des opérations bancaires ;
 - La fiabilité des informations financières ;
 - La sauvegarde des actifs ;
 - L'utilisation efficiente des ressources¹⁴ ».

De ces définitions nous pouvons conclure que :

¹⁴ Règlement de la Banque d'Algérie n°11-08 Du 28 novembre 2011, relatif au contrôle interne des banques et les établissements financiers, Article 03.

La contrôle interne est en effet, un groupement de moyens, des pratiques, des méthodes et d'assurances que l'entreprise combine et met en œuvre afin de réaliser ses objectifs optimaux tant sur la plan financier qu'humain.

Le contrôle interne offre les sécurités nécessaires à une bonne définition de la stratégie de l'entreprise.

Enfin, le contrôle interne apporte des assurances à l'entreprise quant à sa survie sur le marché, et à la maîtrise des risques auxquels elle pourrait y être confrontée.

2.1.1.2. Objectifs de contrôle interne

Le contrôle interne vise quatre objectifs majeurs à savoir : la fiabilité de l'information, sauvegarder les actifs, maîtrise de l'entreprise, l'assurance de l'application des instructions de la direction.

➤ La fiabilité de l'information

L'information est un élément essentiel pour toute prise de décision, et la base de toute stratégie d'une entreprise, permettant à ses utilisateurs de l'exploiter.

Le contrôle interne assure que le système d'information fonctionne correctement de façon à ce que les informations sont : fiable et vérifiable, exhaustive, pertinentes et disponibles.

➤ Sauvegarder les actifs

Lorsqu'une entreprise est constituée, elle commence par l'acquisition des actifs qui lui permettront de fonctionner. Cet actif est tellement important à l'entreprise qu'il doit être sauvegardé. Pour cela le dispositif du contrôle interne s'assure que les enregistrements comptables des actifs correspondent avec l'existant physique. Il doit assurer aussi que toutes les opérations sont complètes, régulières, autorisées et justifiées.

➤ Maîtrise de l'entreprise

Il est nécessaire pour les dirigeants ainsi le conseil d'administration de maîtriser le fonctionnement de l'entreprise. Le contrôle interne offre à cet effet des opportunités considérables pour garantir le respect des instructions de la direction.

Pour que le dispositif de contrôle interne puisse assurer cette maîtrise il nécessite des objectifs et des finalités clairement fixés ainsi qu'un budget, une structure et des procédures.

C'est pour cela qu'un « un bon système de contrôle interne se caractérise par l'existence de :

- Un manuel de procédure ou notes de services ;
- Organigramme et description de postes ;
- Rapport périodique d'information de gestion couvrant l'ensemble des activités »¹⁵.

¹⁵ COLLINS.L et VALIN.G, *Op.cit*, p44- 45

➤ Assurer l'application des instructions de la direction

Pour garantir l'application des instructions de la direction, le contrôle interne comme instructions sont compréhensibles, puis vérifie qu'elles sont destinées aux personnes capables et formés pour les interpréter convenablement.

Puis comme deuxième étape de contrôle interne vérifie l'application de l'instruction et finalement comparer par un tiers les instructions données et les actions qui sont réalisées à tous les niveaux de l'entreprise

2.1.2. Les composantes de contrôle interne

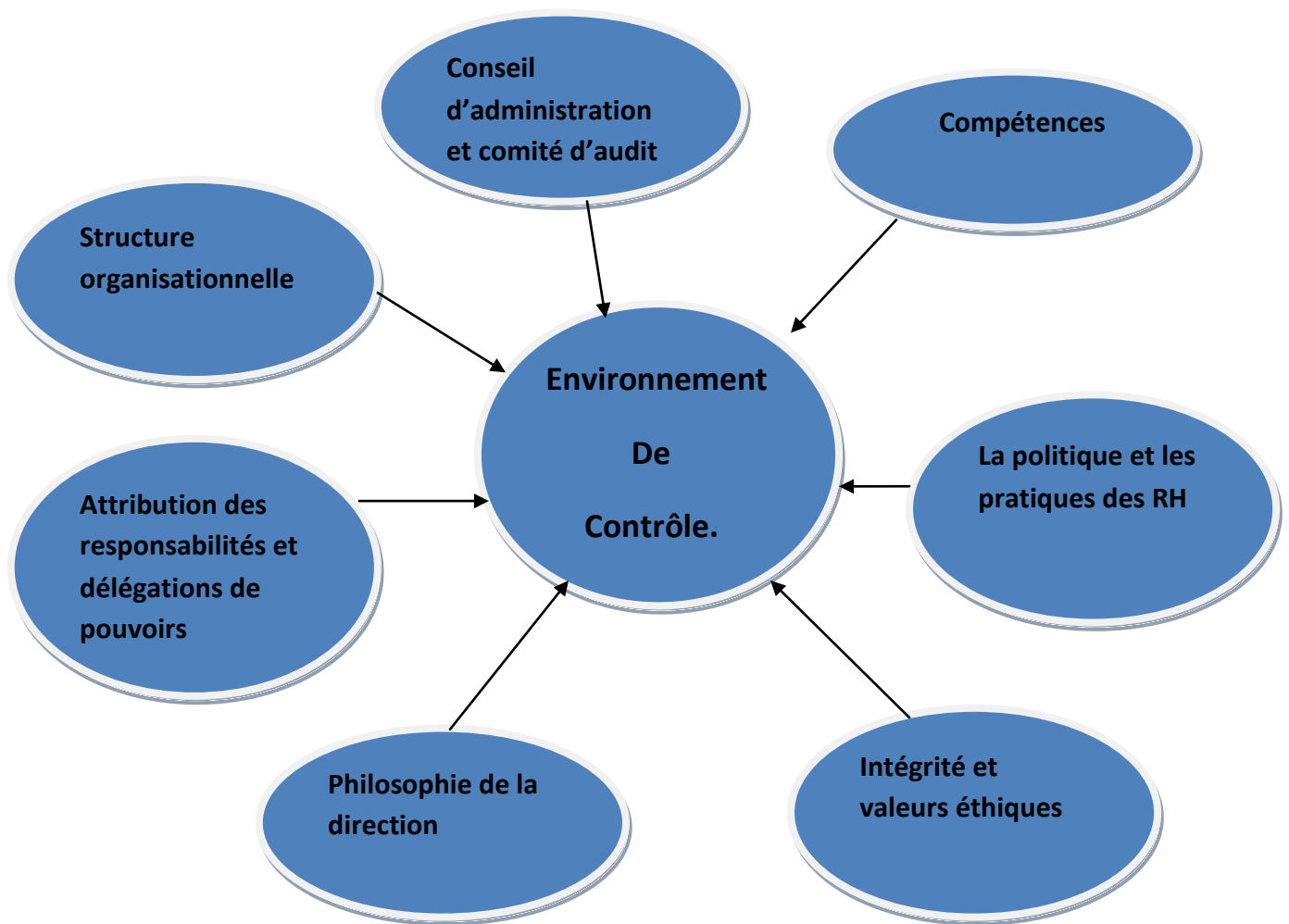
Le COSO I présente un référentiel intégré qui définit le contrôle interne au travers de 5 composantes liées entre elles¹⁶ :

2.1.2.1. Un environnement de contrôle

Un environnement de contrôle est la base structurelle du management des risques. Il détermine la culture au sein de l'organisation et influence la sensibilisation du personnel à la maîtrise de l'entreprise. A la base de tous les autres éléments du contrôle interne, il veille à la discipline et la structure de l'entreprise. Les éléments de cet environnement englobent également la compétence, les valeurs éthiques, l'intégrité et la morale de tous les membres du personnel. Le schéma ci-dessous précise ses éléments.

¹⁶ SIRUGUET Jean-Luc, et al, « le contrôle interne bancaire et fraude », édition, DUNOD, 2006, p 96-98

Figure N°.I.03 : les éléments de l'environnement de contrôle



Source : Extrait de : « fondamentaux de contrôle interne », Université d'été Paris, le 11 septembre 2008, p39. Format PDF disponible sur : <https://d1n7iqsz6ob2ab.cloudfront.net> (consulté le 26.10.2018).

2.1.2.2. Une évaluation des risques

Les banques doivent être conscientes des risques et les maîtriser. Elle doit fixer des objectifs et intégrer aux commerciales, financières, des productions, marketing et autre, afin de fonctionner de façon harmonieuse, elle doit également instaurer des mécanismes permettant d'identifier, analyser et gérer les risques correspondant. Ces risques doivent être correctement évalués. Ils ont trois origines :

- Les risques externes, comme les évolutions des paramètres du marché par exemple ; nous ne pouvons pas empêcher ces risques de se matérialiser ; nous devons donc identifier, les mesurer, les surveiller et si possible les maîtriser ;

- Les risques d'établissement, qui dépendent de la politique mise en œuvre par l'entreprise ; une bonne politique minimise ces risques, une mauvaise politique peut faire prendre des risques inconsidérés ;
- Les risques internes ou opérationnels. On travaille plus ou moins bien, l'erreur est bien évidemment possible (erreur est humaine), un bon contrôle interne minimise ces risques de manière significative.

2.1.2.3. les activités de contrôle

Il s'agit des dispositifs mis en place permettant à chacun de gérer ces activités, de surveiller ces risques, de prévenir les erreurs (les fraudes), en générale d'atteindre ses objectifs.

2.1.2.4. L'information et la communication

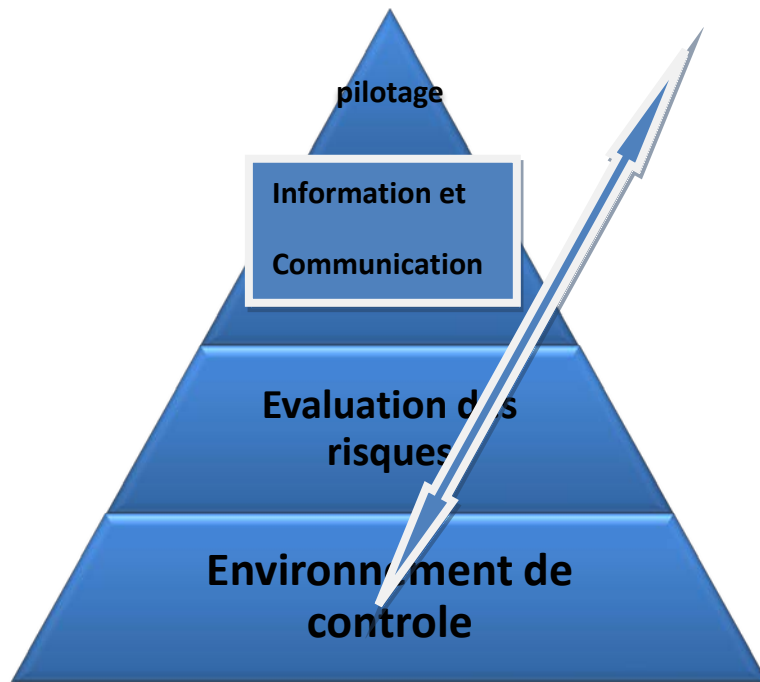
L'information doit circuler (c'est ce que l'on nomme la transparence) et parvenir au bon interlocuteur au bon moment.

C'est de la communication des bonnes informations au bon moment que dépend la connaissance de chacun quant aux risques auxquels il peut être confronté, et donc la capacité qu'il a de les maîtriser.

2.1.2.5. Le pilotage

Le pilotage est la démarche permettant d'actionner le contrôle, de superviser les traitements des risques et l'intervention de professionnels compétents (auditeurs, consultants, etc.)

Figure N°.I.04 : les composantes de contrôle interne (la pyramide du COSO-I)



Source : SCHICK Pierre, VERA Jacques, BOURROUILH Olivier, « Audit interne et référentiels de risques », 2ème édition, DUNOD, 2014, p20.

2.1.3. Les principes de contrôle interne

Les 5 composantes de la version initiale du COSO sont ici officiellement déclinées en dix-sept principes complétés par des points d'attention et des illustrations. Le tableau ci-dessous précise ces principes de base¹⁷.

¹⁷ SCHICK Pierre, VERA Jacques, BOURROUILH Olivier, *Op.cit*, p21 et p22.

Tableau. I. n°1 : les 17 principes du COSO actualisé 2013

Environnement de contrôle.	1. L'organisation démontre son engagement en faveur de l'intégrité et de valeurs éthiques 2. Le conseil d'administration fait preuve d'indépendance vis-à-vis du management. Il surveille la mise en place et le bon fonctionnement du système de contrôle interne. 3. La direction, agissant sous la surveillance du conseil d'administration, définit les structures, les rattachements, ainsi que les pouvoirs et les responsabilités appropriés pour atteindre les objectifs. 4. L'organisation démontre son engagement à attirer, former et fidéliser des collaborateurs compétents conformément aux objectifs. 5. L'organisation instaure pour chacun un devoir de rendre compte de ses responsabilités en matière de contrôle interne.
Evaluation des risques.	6. L'organisation spécifie les objectifs de façon suffisamment claire pour permettre l'identification et l'évaluation des risques associés aux objectifs. 7. L'organisation identifie les risques associés à la réalisation de ses objectifs dans l'ensemble de son périmètre de responsabilité et elle procède à leur analyse de façon à déterminer les modalités de gestion des risques appropriées. 8. L'organisation intègre le risque de fraude dans son évaluation des risques susceptibles de compromettre la réalisation des objectifs. 9. L'organisation identifie et évalue les changements qui pourraient avoir un impact significatif sur le système de contrôle interne.
Activité de contrôle.	10. L'organisation sélectionne et développe les activités de contrôle qui contribuent à ramener à des niveaux acceptables les risques associés à la réalisation des objectifs. 11. L'organisation sélectionne et développe les activités de contrôle général en matière de système d'information pour

	faciliter la réalisation des objectifs. 12. L'organisation met en place les activités de contrôle par le biais de directives qui précisent les objectifs poursuivis et de procédures qui mettent en œuvre ces directives.
Information et communication	13. L'organisation obtient ou génère puis utilise des informations pertinentes et de qualité pour faciliter le fonctionnement des autres composantes du contrôle interne 14. L'organisation communique en interne les informations nécessaires au bon fonctionnement des autres composantes du contrôle interne, notamment en ce qui concerne les objectifs et les responsabilités associés au contrôle interne. 15. L'organisation communique avec les tiers au sujet des facteurs qui affectent le bon fonctionnement des autres composantes du contrôle interne.
Pilotage	16. L'organisation sélectionne, met au point et réalise des évaluations continues et/ou ponctuelles afin de vérifier si les composantes du contrôle interne sont bien mises en place et fonctionnent. 17. L'organisation évalue et communique les faiblesses de contrôle interne en temps voulu aux responsables des mesures correctrices, notamment à la direction générale et au conseil d'administration.

Source : SCHICK Pierre, VERA Jacques, BOURROUILH Olivier, « Audit interne et référentiels de risques », 2^{ème} édition, DUNOD, 2014, P21- 22.

2.1.4. Les types de contrôle interne

Il convient de noter qu'il existe quatre types de contrôle interne que nous allons les détailler ci-après :

A. Le contrôle directif

Ce type de contrôle permet de s'assurer que la gestion de l'entreprise est bonne et qu'elle va conduire à la réalisation des objectifs. Ce contrôle englobe des mécanismes positifs qui motivent et orientent le personnel de l'entreprise pour faire de bons progrès.

B. Le contrôle préventif

Le contrôle préventif est un contrôle qui détecte les problèmes avant qu'ils surviennent tout en s'appuyant sur un environnement de contrôle favorable (un personnel compétent, la séparation des fonctions, des règles d'éthique, etc.).

C. Le contrôle détectif

Ce contrôle est conçu pour relever les erreurs qui n'ont pas été empêchées par le contrôle préventif via des mécanismes tels que :

- Le rapprochement bancaire ;
- L'examen des rapports de paie ;
- La comparaison des transactions sur les rapports aux documents source ;
- La surveillance des dépenses réelles par rapport au budget

D. Le contrôle correctif

Cette catégorie de contrôle consiste à identifier des mesures de rectification pour faire face aux problèmes déjà identifiés par le contrôle détectif et de modifier le déroulement opérationnel afin de réduire le nombre d'occurrences futures d'un problème et l'impact de la menace.

2.1.5. Les acteurs de contrôle interne

Le contrôle interne est l'affaire de tous, des organes de gouvernance à l'ensemble des collaborateurs de la société.

2.1.5.1. Le conseil d'Administration ou de surveillance

Le niveau d'implication des conseils d'administration ou de surveillance en matière de contrôle interne varie d'une société à l'autre.

Il appartient à la direction Générale ou au Directoire de rendre compte au conseil (ou à son comité d'audit lorsqu'il existe) des caractéristiques essentielles du dispositif de contrôle interne.

Il joue un rôle de plus en plus actif dans le « risk management ». c'est à lui que revient la tâche d'identifier les risques importants liés à la réalisation des objectifs et mettre en place un système de contrôle interne fiable pour éviter certains risques et gérer efficacement les autres¹⁸.

¹⁸ MADERS HENRI-Pierre, MASSELIN JEAN-LUC, « contrôle interne des risques », 2ème édition, EYROLLES, 2014, p105.

2.1.5.2. Le comité d'audit

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

- Assure l'indépendance des auditeurs vis-à-vis du management ;
- Approuve la politique d'audit interne ;
- Approuve le programme d'audit interne pluriannuel ;
- Examiner la qualité de contrôle interne ;
- Choisit les auditeurs externes ;

2.1.5.3. Direction Générale /le Directoire

La responsabilité du système de contrôle interne relève de la direction générale en premier lieu et la direction de finance où les cadres dirigeant sont appelées à être au courant du déroulement du contrôle de tous les activités qui s'effectuent par un management rigoureux.

2.1.5.4. L'audit interne

Le service d'audit interne est responsable à évaluer le fonctionnement du dispositif de contrôle interne.

Le responsable de l'audit interne rend compte à la direction générale et selon, des modalités déterminées par chaque société, aux organes sociaux, des principaux résultats de la surveillance exercées.

2.1.5.5. Le personnel de la société

Chaque collaborateur concerné devrait avoir la connaissance et l'information nécessaire pour établir, faire fonctionner et surveiller le dispositif de contrôle interne, au regard des objectifs qui lui ont été assignés.

2.1.6. Les limites du contrôle interne

Le contrôle interne n'est pas forcément efficace ni apte à identifier tous les risques, il présente souvent des lacunes qui exposent l'entité à des risques inutiles, telles que :

- **L'erreur de jugement** : lorsque le jugement liées aux opérations de l'entreprise sont prises, l'efficacité du contrôle est limitées par le risque d'erreurs humain. Les personnes habilitées à prendre de telles décisions dans le temps imparti doivent se fonder sur les informations disponibles, et affronter les pressions liées à la conduite des affaires. certaines décisions basée sur le jugement de leurs auteurs peuvent produire des résultats décevants et doivent être corrigées.
- **Le Dysfonctionnement** : Même les systèmes de contrôle interne bien conçus peuvent faire l'objet de dysfonctionnements, par exemple lorsque les collaborateurs interprètent les instructions de façon erronées, cèdent à la routine et ne sont plus attentifs aux erreurs.

- **Les contrôles outrepassés ou contournés par le management :** le contrôle interne ne peut pas être plus efficace que les personnes responsables de son fonctionnement. Un responsable peut être en mesure de contourner le contrôle interne. Ceci signifie qu'un responsable peut déroger de façon illégitime aux normes et procédures prescrites, par exemple, aux normes et procédures prescrites pour tirer un profit personnel ou afin de dissimuler une partie de son activité illégale.
- **La collusion :** deux ou plusieurs individus agissant collectivement pour accomplir et dissimuler une action peuvent fausser les informations financières ou de gestion d'une manière qui puisse être détectée par le contrôle interne.
- **Ratio coût/ bénéfice :** avant la prise de décision, il convient de faire une analyse comparative entre les coûts d'avantage relatifs au contrôle. Or, il est nécessaire d'étudier le risque d'une défaillance, l'impact possible sur l'organisation et les coûts directs associés à la mise en place d'un nouveau contrôle afin d'apprécier son opportunité.

2.1.7. La mise en place du système de contrôle interne

Le système de contrôle interne est un ensemble de mesures de sécurité dont chaque responsable de l'entreprise de quel niveau qu'il soit, est tenu de connaître la méthode de sa mise en place. Cette méthode s'inscrit dans le cadre d'une approche par les risques et qui s'articule autour de trois périodes successives¹⁹:

- 1- Appréciation des préalables ;
- 2- Identification des dispositifs spécifiques de contrôle interne ;
- 3- Validation de la cohérence.

2.1.7.1. Appréciation des préalables :

Les préalables du contrôle interne sont représentés dans trois principes primordiaux :

- La définition de la mission
- L'appréciation des facteurs de la réussite ;
- L'identification des règles à respecter.

A. La définition de la mission

¹⁹ RENARD. J, « Théorie et pratique de l'audit interne », 6^{ème} édition d'organisation, Paris, 2007, p 175.

La définition de la mission s'inscrit dans le cadre d'une politique dont chaque responsable doit la définir en précisant les actions à accomplir, le domaine dans lequel il va remplir cette mission et les finalités à atteindre.

La mission que chaque responsable s'attache à remplir comporte des conditions devant être respectées afin de s'assurer de construire sur du solide :

- Elle doit être claire: c'est-à-dire elle ne doit pas contenir des doutes ou des contradictions ;
- Elle doit être précise : c'est-à-dire elle ne contient pas des éléments superflus.

B. Appréciation des facteurs de réussite

C'est également un préalable indispensable notamment dans la réalisation de la mission et pour laquelle chaque responsable doit dresser un inventaire de ce qui est en place et ce qui manque afin de mettre en exergue les insuffisances et les éléments superflus de la mission et d'apporter des actions correctives en vue d'envisager soit un élargissement de la mission ou de la réduire.

C. L'identification des règles à respecter

Il revient aux responsables de définir les règles auxquelles chaque acteur de l'entreprise doit adhérer. Ces règles sont de deux ordres :

➤ Les règles d'éthique

Les règles d'éthique définies dans un code d'éthique doivent être respectées par toute personne contrevenante afin de maintenir la réputation d'intégrité, d'honnêteté et de professionnalisme ainsi que préserver la confiance (maintenir la qualité du climat de travail).

➤ Les frontières techniques

Ce sont des limites qu'ils convient de ne pas dépasser, on peut citer à titre d'exemple : échéancier fiscal à respecter, des obligations juridiques, limites aux possibilités d'emprunt, etc.

2.1.7.2. Identification des dispositions spécifiques de contrôle interne

Les dispositifs spécifiques de contrôle interne (les activités de contrôle) peuvent être identifiés en suivant quatre étapes :

➤ La première étape : Découper l'activité ou le processus en tâches élémentaires :

Il revient à chaque responsable de découper son activité en tâches élémentaires en vue de faciliter sa compréhension et mettre en évidence les dispositifs spécifiques. Cette démarche est courante chez l'auditeur interne, afin de détecter les zones à risque.

➤ La deuxième étape : Identifier le risque ou les risques attachés à chaque tâche et les évaluer

Le découpage de l'activité ou processus en tâches élémentaires est suivi par l'identification des risques attachés à ces dernières afin de s'assurer de ne pas éluder aucun risque survenu susceptible d'affecter la réalisation des objectifs.

A la suite de l'identification des risques, il convient de les évaluer pour savoir s'ils sont:

- Importants (i) ;
- Moyens (m) ;
- Faibles (F).

➤ Troisième étape : Identification des solutions

Dans cette étape, il s'agit de déterminer pour chaque risque identifié et évalué précédemment la solution la plus adéquate afin de réduire le risque à un niveau acceptable.

Il ne faut pas perdre de vue que le changement aussi bien interne qu'externe peut rendre le risque plus grave. A cet effet, l'auditeur interne est tenu d'être vigilant et proactif pour qu'il puisse mettre la situation de l'entreprise en parallèle avec le changement.

➤ Quatrième étape : La qualification

A la suite de l'identification des solutions adéquates à chaque risque attaché à la tâche élémentaire, il convient de qualifier ces solutions aux dispositifs spécifiques à savoir : les objectifs, les moyens, le système d'information, l'organisation, les procédures, la supervision. Au terme de ces quatre étapes, on obtient un tableau en 5 colonnes.

Tableau N°.I.02 : La qualification des dispositifs spécifiques

Taches Elémentaires	Risques Attachés	évaluation	Dispositifs Spécifiques	qualification

Source : Renard. J, « Théorie et pratique de l'audit interne », 6^{ème} édition d'organisation, Paris, 2007, p 183.

2.1.7.3. Validation de la cohérence

Cette période ayant pour objectif de s'assurer la cohérence entre les dispositifs spécifiques et les préalables du contrôle interne (la mission, les facteurs de réussite, les règles à respecter).

Pour ce faire, les responsables sont tenus de s'assurer que²⁰:

- Les objectifs sont compatibles avec la mission à accomplir ;
- Les moyens mis à la disposition de l'organisation concourent à la réalisation des objectifs ;
- Les procédures et les méthodes sont prises en compte pour la réalisation de la supervision ;
- Le système d'information et de pilotage permettent de mesurer l'avancement des objectifs ;
- Les dispositifs spécifiques se plient aux règles à respecter.

En fait, plus la cohérence entre les dispositifs spécifiques et les préalables est forte, plus le système de contrôle interne est efficace et efficient.

2.2. Le cadre conceptuel de l'audit interne

La fonction d'audit interne est un instrument important pour vérifier le bon fonctionnement ; l'efficacité et l'efficience du contrôle interne.

Donc Il est nécessaire de donner un descriptif global de l'audit interne à travers ses définitions, en suite on parlera de l'ensemble de ses caractéristiques et objectifs, ainsi que ses normes.

2.2.1. Définition de l'audit interne

Selon l'Institut International d'Audit Interne (l'IIA : the Institute of Internal Auditors) le 29 juin 1999 et approuvée le 21 mars 2000 par le Conseil d'Administration de l'Institut de l'Audit Interne (IFACI) : *«L'Audit Interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité.»*²¹.

De cette définition on peut dire que, l'audit interne est une fonction ayant pour but de déceler les principales faiblesses au niveau du management des risques, de contrôle ainsi que la gouvernance de l'entreprise, déterminer les causes, évaluer les conséquences, formuler des

²⁰ Renard. J, *op.cit*, p 183.

²¹ SCHICH Pierre, et al, *op.cit*, p23.

recommandations et convaincre les responsables d'agir, ce qui permet ainsi de réaliser les objectifs de l'entreprise²².

2.2.2. Caractéristiques et objectifs de d'audit interne :

L'audit interne présente plusieurs caractéristiques et objectifs.

2.2.2.1. Caractéristiques de la fonction:

L'audit interne s'occupe de tout ce que devrait faire un manager pour s'assurer de bonne maîtrise de ses activités, il existe trois activités :

- 1) Activité d'évaluation indépendante ;
- 2) Activité d'assistance du management ;
- 3) Activité d'appréciation du contrôle interne.

A. Activité Indépendante

La norme 1100 précise que « L'activité d'audit interne doit être indépendante et les auditeurs internes doivent être objectifs dans l'accomplissement de leur travail. »²³.

L'auditeur interne :

- doit être rattaché au plus haut niveau de la hiérarchie;
- ne peut pas intervenir en tant qu'opérationnel ;
- ne doit pas exercer un contrôle des (sur) les personnes (contrôle interne ou inspection).

B. Activité d'assistance du management

L'audit interne assiste le management en vue :

- D'optimiser le fonctionnement de l'organisation ;
- D'encourager un contrôle efficace à un coût raisonnable ;

Cela est réalisable :

- ✓ En menant des enquêtes et analyses ;
- ✓ Procédant à des évaluations ;
- ✓ En fournissant des informations critiques et pertinentes ;
- ✓ En émettant des recommandations.

C. Activité d'appréciation du contrôle interne

L'audit interne est une fonction d'appréciation, d'évaluation et de la validation du contrôle interne via :

- ✓ La détection de dysfonctionnements éventuels ;
- ✓ d'analyse critique des procédures.

²² CHEKROUN Meriem, *op cité*, p22.

²³ Sur le site web, www.IFACI.com, Normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne.pdf, p31.

2.2.2.2. Objectifs de d'audit interne

L'audit interne a en permanence deux objectifs²⁴ :

- Assurer à la Direction l'application de ses politiques et directives et la qualité du contrôle interne.
- Aider les responsables concernés à améliorer leur niveau de contrôle et leur efficacité (les aider à se contrôler).

On peut expliciter les objectifs de l'audit interne sous l'angle de quatre apports :

- S'assurer de l'existence d'un bon système de contrôle interne qui permet de maîtriser les risques ;
- Veiller de manière permanente à l'efficacité de son fonctionnement ;
- Apporter des recommandations pour en améliorer l'efficacité ;
- Informer régulièrement, de manière indépendante la direction générale ; l'organe délibérant et le comité d'audit de l'état du contrôle interne.

2.2.3. L'organisation de l'audit interne :

L'audit interne a été organisé grâce à l'Institute of Internal Auditor (IIA) qui a été fondé aux Etats-Uni en 1942, l'IIA connu comme une association professionnelle internationale de 122000 membres, il a une activité importante en matière de formation professionnelle et de recherche. Publie ouvrage et revue organise même des conférences et colloques. D'autres regroupements sont apparus dont le but de développer la fonction d'audit interne, l'exemple de la « Confédération Européenne des Instituts d'audit interne » (ECIAA), « L'Union Francophone de L'Audit Interne » (UFAI), en Algérie on parle de l'Association des Auditeurs Consultants Internes Algériens (AACIA) qui a été créé en 1993 dont le but de développer l'audit interne en Algérie. Aujourd'hui les principales activités de L'AACIA sont : formation, séminaires, conférences, rencontres débat et publication.

2.2.3.1. Les normes de l'audit interne

La fonction de l'audit interne s'exerce dans la limite des normes définie par la profession celle-ci est, en effet organisée au plan international. Les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne (ISA) approuvé officiellement par L'IIA en 1978 et publié sont devenues un référentiel essentiel et très important pour les auditeurs internes. Ces normes ont été publiées en 1978 par « The Internal Audit Standards Board » (IASB).

Les Normes ont pour objet²⁵ :

²⁴ CHEKROUN Meriem, *op cité*, p 24.

- de définir les principes fondamentaux de la pratique de l'audit interne ;
- de fournir un cadre de référence pour la réalisation et la promotion d'un large champ d'intervention d'audit interne à valeur ajoutée ;
- d'établir les critères d'appréciation du fonctionnement de l'audit interne ;
- de favoriser l'amélioration des processus organisationnels et des opérations.

On distingue trois types des normes de l'audit interne, des normes de qualification, des normes de fonctionnement et des normes de mise en œuvre.

- ✓ Les Normes de qualification : énoncent les caractéristiques que doivent présenter les organisations et les personnes accomplissant des missions d'audit interne ;
- ✓ Les Normes de fonctionnement décrivent la nature des missions d'audit interne et définissent des critères de qualité permettant de mesurer la performance des services fournis ;

Les Normes de qualification et les Normes de fonctionnement s'appliquent à tous les services d'audit.

- ✓ Les Normes de mise en œuvre : précisent les Normes de qualification et les Normes de fonctionnement en indiquant les exigences applicables dans les activités d'assurance (A) ou de conseil (C).

A. Les normes algériennes d'audit

Il existe quatre (04) normes algériennes d'audit ci-après²⁶ :

➤ La Norme Algérienne d'Audit 300 « planification d'un audit d'états financiers »

La norme 300 traite des obligations de l'auditeur en matière de planification d'un audit d'états financiers. Cette planification aider l'auditeur à :

- Porter une attention appropriée aux domaines importants de l'audit ;
- Identifier et résoudre les problèmes ;
- Organiser et diriger correctement la mission d'audit ;
- La sélection des membres de l'équipe affectée à la mission ayant des niveaux et de compétences pour la correcte affectation des tâches.

La nature et l'étendue de la planification varieront selon la taille et la complexité de l'entité.

La planification de la mission consiste à prévoir :

- L'approche générale des travaux ;
- Les procédures d'audit à mettre en œuvre ;

²⁵ Sur le site interne, www.ifaci.com, « Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'Audit Interne.pdf, Edition 2013, p 25.

²⁶ Bulletin officiel du Ministère des finances, « les Normes Algériennes d'Audit », Article 1.

- La nature et l'étendue de la supervision des membres de l'équipe d'audit ;
- La nature et l'étendue des ressources nécessaires pour réaliser la mission d'audit.

L'objectif de l'auditeur est de planifier l'audit afin que la mission soit réalisée de manière efficace et efficiente. Dans ce cadre, il est tenu d'établir la stratégie d'audit et un programme de travail en fonction de la taille de l'entité et du volume des travaux à réaliser.

➤ **La Norme Algérienne d'Audit 500 « Élément probants »**

La présente Norme d'Algérienne d'Audit explicite la notion d'éléments probants dans le cadre d'un audit d'état financiers, et traite des obligation de l'auditeur concernant la conception et la mise en œuvre de procédure d'audit en vue d'obtenir des éléments probants suffisants et appropriés pour parvenir à des conclusion raisonnables à partir desquelles il fonde son opinion.

Cette norme est applicable à tous les éléments probants recueillis au cours de l'audit. D'autres normes NAA traitent :

- Des aspects spécifiques de l'audit (NAA 315²⁷ et NAA501) ;
- Des éléments probants à recueillir en relation avec des sujets particuliers (NAA570) ;
- Des procédures spécifiques pour recueillie des éléments probants (NAA 520) ;
- De l'appréciation du caractère suffisant approprié des éléments probants recueillis (NAA 200 et NAA 330).

➤ **La Norme Algérienne d'Audit 510 « mission d'audit initiales-soldes d'ouverture »**

Cette Norme Algérienne d'Audit(NAA) traite des obligations de l'auditeur concernant les soldes d'ouverture dans le cadre d'une mission d'audit initiale.

L'objectif de cette mission, l'auditeur doit réunir des éléments probants suffisantes et appropriés permettant d'obtenir l'assurance que :

- Les soldes de clôture de l'exercice précédent ont été correctement repris en réouverture et ne contiennent pas d'anomalie ;
- Les méthodes comptable approprié reflétées dans le soldes d'ouverture ont été appliquées de façon permanente ;
- L'impact des changements de méthodes a été comptabilisé appropriée et correctement présenté.

²⁷ NAA 315 : « identification et évaluation des risques d'anomalie significatives par la connaissance de l'entité et de son environnement ».

➤ **La Norme Algérienne d'Audit 700 « fondement de l'opinion et rapport d'audit sur des états financiers »**

La NAA 700 traite de :

- L'obligation de l'auditeur de se forger une opinion sur les états financiers, et
- La forme et du contenu du rapport de l'auditeur lorsque l'audit a été effectué selon les normes NAA, et a abouti à la formulation d'une opinion non modifiée.

Les objectifs de l'auditeur sont les suivant :

- Se forger une opinion sur les états financiers fondée sur une évaluation des conclusions tirées des éléments probants recueillis et ;
- Exprimer clairement cette opinion dans un rapport écrits qui décrit également le fondement de celle-ci.

2.2.3.2. La charte d'audit interne

La charte de l'audit interne est un document formel qui définit le but, l'autorité et la responsabilité de la fonction de l'audit interne. Elle établit la position de la fonction de l'audit interne dans l'organisation; autorise l'accès au personnel et aux propriétés physiques concernant l'exécution des engagements; et définit la portée des activités de l'audit interne. Cela signifie que le rôle de ce document officiel a montré le chemin de l'audit interne, précise la mission et définit le champ des activités d'audit interne²⁸.

²⁸Sur le site interne, www.ifaci.com, *op cite*, p 26.

Conclusion du chapitre I

Tout au long de ce chapitre nous avons constaté que la banque est un élément essentiel qui se trouve au centre de la machine économique d'un pays.

Une banque donc une institution qui :

- produit des services bancaires : crédits, réception des dépôts du public, paiements ;
- En fait le commerce ou la distribution soit directement, soit par des relations avec des intermédiaires bancaires (indirectes) ;
- Fait commerce des services d'investissement de l'assurance, ou toute autre prestation de service.

Grace à son rôle majeur, il est nécessaire pour chaque banque de maîtriser ses ressources. Dans ce sens, le contrôle interne représente l'outil principal utilisé au sein des banques.

De ce fait le contrôle interne constitue un outil incontestable permettant d'assurer une information de qualité, la protection du patrimoine et l'amélioration des performances. Or plus le contrôle interne est efficace plus les résultats de réalisations sont performants.

L'audit interne est positionné dans les normes internationales comme une véritable source d'amélioration continue pour accroître l'efficacité du système du contrôle interne.

Toutefois, la mise en œuvre du dispositif de contrôle dans le secteur bancaire est clairement orientée vers la maîtrise des risques. Ce que nous allons traiter dans le présent chapitre.

Introduction

L'activité bancaire est caractérisée par sa diversité, qui consiste en la collecte des dépôts, la distribution des crédits, l'animation des marchés financiers et la gestion des moyens de paiement. Cette diversification d'opérations a fait que le métier bancaire est inséparable du risque.

L'objet de ce deuxième chapitre est de présenter quelques concepts fondamentaux relatifs aux risques bancaires, et les modalités de les maîtriser par le contrôle interne. Comporte à cet effet deux sections :

La première section traite le cadre de référence pour le contrôle interne élaboré par différentes organisations internationales et nationales.

La deuxième section traite des risques majeurs auxquels les banques sont confrontées. Ces derniers peuvent être regroupés en quatre catégories : le risque de crédit, le risque marché, le risque de contrepartie et le risque opérationnel. Et en vas déterminer la démarche participant à une maîtrise des risques, ainsi les méthodes d'évaluation des risques, où chaque type de risque à ses propres approches d'évaluation.

Section 1 : cadre de référence pour le contrôle interne

Depuis plusieurs années, l'importance d'avoir un dispositif de contrôle interne efficace dans une entreprise a donné naissance à plusieurs réglementations et a connu plusieurs référentiels élaborés par différentes organisations internationales. Le but étant de définir un référentiel sur lequel les banques doivent s'appuyer en vue de remplir pleinement leur objectif de maîtrise des activités de manière générale et des risques plus particulièrement. Nous citerons ci-après les plus importants, tout en présentant le cadre réglementaire régissant le contrôle interne en Algérie.

1.1. Cadre de référence international

Sur le plan international, le référentiel sur lequel s'appuie le contrôle interne est représenté par :

1.1.1. Le COSO (committee of sponsoring organization of the treadway commission)

En 1985, et suite aux nombreux scandales qui se sont succédés. Cinq associations professionnelles aux Etats-Unis, dont L'IIA (Instituts of Internal Auditors), se sont alliées pour mettre en place une commission dénommée « the treadway commission »¹. Cette dernière a constitué un comité universellement connu sous le nom de « Committee of Sponsoring Organisation of the Treadway commission » (COSO) qui a pour but de donner aux entreprises un référentiel de concepts contenant des recommandations pour une meilleure maîtrise de leur activité. A cet effet, ce comité a établi une réflexion en trois étapes ; le COSO I dans les années 1980, le COSO II ou COSO « entreprises risk management » (ERM) en 2004 et le COSO III en 2013.

1.1.1.1. COSO I

Au début, les principales tâches de la commission étaient de mener des études, chercher les informations financières, et formuler les recommandations pour les différentes sociétés, mais après les nombreux scandales qui ont pris une dimension considérable, la commission s'est réunie pour la construction d'un cadre commun de contrôle interne et elle a fini par publier le résultat de son travail en 1992 dans un ouvrage intitulé « le cadre de référence intégré du contrôle interne » connu aussi sous le nom du COSO I. Ce référentiel comprend :

- Une définition globale du contrôle interne ;
- Une décomposition du contrôle interne en cinq dimensions à savoir :

¹ TREADWAY en référence au sénateur américain YTEADWAY qui a initié une recherche sur la fraude dans le reporting financier et a eu donc l'idée de créer cette commission.

- ✓ L'environnement de contrôle ;
- ✓ L'évaluation des risques ;
- ✓ Les activités de contrôle ;
- ✓ L'information et la communication ;
- ✓ Le pilotage.
 - Les limites du contrôle interne ;
 - Rôle et responsabilités de chaque acteur dans le contrôle interne.

1.1.1.2. COSO II

Plus tard, et en réaction à l'évaluation du contexte économique qui est devenu plus risqué et l'apparition de la gouvernance d'entreprise qui exige une transparence de la part des dirigeants.

Le comité a élargie en 2004 son périmètre de réflexion et élabore un nouveau référentiel appelé « Entreprise Risk Management » ou COSO II vient compléter le premier et non le remplacer en s'intéressant d'avantage au management des risques.

Ainsi, COSO I est un référentiel de contrôle interne, le COSO II est plutôt un référentiel de management des risques. En fait, tout part du principe que sans une gestion globale et raisonnée des risques on ne saurait maîtriser ses activités et atteindre ses objectifs.

1.1.1.3. COSO III

Dans un environnement économique interne et externe en mutation permanente, il est toujours indispensable d'adapter le dispositif du contrôle interne aux enjeux d'aujourd'hui, c'est pourquoi une nouvelle mise à jour du référentiel du contrôle interne a vu le jour en Mai 2013. Ce document, qui est devenu la nouvelle référence à prendre en compte permet de mettre en place un dispositif de contrôle interne plus agile, adapté aux nouveaux enjeux et risques actuels.

Les principales évolutions apportées par cette nouvelle version du référentiel sont introduites au travers de la codification des 17 principes sous-jacent aux 5 composantes du contrôle interne (voir Tableau N°.I.1 : les 17 principes du COSO actualisé 2013). En effet, ce référentiel reprend de celui de 1992 la définition, les cinq composantes, et les critères d'évaluation tout en apportant les amendements suivants :

- Rendre le domaine d'application plus large en ajoutant la responsabilité social et environnementale ;
- Mettre en évidence la relation entre risque, performance, et rémunération ;

- Gérer les collaborateurs clés de contrôle interne, en prenant en compte les sous traitants et les autres intervenants.

1.1.2. Loi de Sarbanes-Oxley

La loi de sarbanes-oxley (SOX) fut promulguée le 30 juillet 2002 par le congrès américain suite à une succession de scandales qui frappé les États-Unis au début des années 2000. Le principal constat était que les dirigeants, dans le but de satisfaire les besoins de leurs investisseurs se dirigeaient vers une comptabilité créative² ou agressive³ c'est pourquoi, cette loi vise essentiellement à renforcer la responsabilité des directeurs financiers concernant l'intégrité du reporting financier et de restaurer la confiance des investisseurs dans les marchés financiers. Ainsi, les trois grands principes qui guident cette loi sont :

- l'exactitude et l'accessibilité de l'information ;
- la responsabilité des gestionnaires ;
- l'indépendance des organes vérificateurs.

La loi SOX est un document législatif dont l'aspect est purement comptable et financier et qui apporte plusieurs nouveautés notamment à travers ses sections 302et 404.

➤ Section 302 : certification des états financiers

Cette section oblige le Directeur Général et le Directeur financier de l'entreprise à fournir une attestation « certification » signée, confirmant que la situation financière de l'entreprise a été correctement présentée et que le rapport à publier a été soigneusement revu. Pour cela, le Directeur Général et le Directeur Financier doivent mettre en place et s'occuper du suivi de contrôle interne leur permettant d'avoir connaissance des informations importantes concernant l'entreprise. Ils doivent également évaluer leur efficacité et présenter dans le rapport leurs conclusions à ce sujet.

➤ Section 404 : Evaluation du contrôle interne

D'après cette section, chaque rapport annuel qui doit être établi doit contenir un rapport sur le contrôle interne en matière d'établissement des comptes qui :

- Rappelle la responsabilité du management pour la mise en place et le suivi d'un système de contrôle interne et de reporting financier ;
- Contient une appréciation du système de contrôle interne et du reporting financier.

² Elle consiste à modifier les résultats financiers dans le but de servir ses intérêts

³ Elle consiste à contourner les règles comptables.

1.1.3. Le comité de Bâle

Le comité de Bâle a été créé en 1974 par les gouverneurs des banques Centrales du groupe des dix (G10) sous l'appellation « comité des règles et pratiques de contrôle bancaire », il est constitué des pays suivants : Belgique, Canada, France, Allemagne, Italie, Japon, Pays-Bas, Suède, Suisse, Royaume-Uni et Etats-Unis. Ces pays sont représentés par leurs banques centrales ou par l'autorité de supervision bancaire. Leurs représentants se rencontrent régulièrement à la Banque des Règlements Internationaux (BRI)⁴ localisée à Bâle pour parler des enjeux liés à leur responsabilité. Le comité se compose aujourd'hui de représentants des banques centrales et des autorités prudentielles de 27 pays⁵.

Les tâches du comité de Bâle sont axées sur :

- L'échange d'informations sur les pratiques nationales de contrôle ;
- L'amélioration de l'efficacité des techniques mises en œuvre pour la surveillance de l'activité bancaire internationale ;
- La fixation de normes prudentielles minimales dans les domaines où elles apparaissent souhaitables.

Il est à noter que le comité de Bâle a publié en janvier 1998 un document intitulé « cadre d'évaluation des systèmes de contrôle interne ». Qui décrit les éléments clés d'un système de contrôle interne, en se fondant sur l'expérience enregistrée dans les pays membres et sur les principes précisés dans les publications antérieures du comité. Il entend définir 14 principes à considérer comme des normes minimales en matière de réglementation et de contrôle prudentiel des banques et des systèmes bancaires.

Ces principes se prêtent à une application générale, et les autorités de contrôle devraient s'y référer pour évaluer les méthodes et procédures qu'elles emploient pour voir comment les banques structurent leurs systèmes de contrôle interne. L'approche exacte retenue par les divers responsables prudentiels sera fonction, bien entendu, de nombreux facteurs, dont leurs techniques de contrôle sur place et sur pièces, et de la part prise par les auditeurs externes dans l'exercice de la surveillance ; néanmoins, tous les membres du comité de Bâle reconnaissent que les principes établis dans ces documents devraient être utilisés pour évaluer le système de contrôle interne d'une banque.

⁴ La banque des règlements internationaux (BRI) est la plus ancienne institution financière internationale, fondée en 1930, elle a pour rôle principal de favoriser la coopération monétaire et financière internationale et d'agir en tant que banque centrale des banques centrales à travers le monde.

⁵ Les 27 pays : aux onze premiers se sont ajoutés le Luxembourg et l'Espagne, rejoints par l'Australie, le Brésil, la Chine, la Corée, l'Inde, le Mexique et la Russie en mars 2009, puis Hong Kong, Singapour, l'Afrique du Sud, l'Arabie Saoudite, l'Argentine, Indonésie et la Turquie en juin 2009.

1.1.3.1. Les accords de Bâle I :

Le premier comité est présidé par M. Cooke qui donnera son nom au premier ratio de solvabilité dit ratio Cooke ou ratio de solvabilité, mis en place en Juillet 1988 qui a pour objectif essentiel de limiter le risque de défaillance de la contrepartie (de crédit). Comme, il définit les exigences en fonds propres que les banques doivent respecter en fonction des risques pris, elles doivent ainsi disposer d'un montant de fonds propres égal au minimum à 8% du volume des actifs pondérés par leurs risques.

Ce ration se calcul comme suit :

$$\text{Ration Cooke} = \frac{\text{Fonds propres réglementaire}}{(\text{Actif au bilan et hors bilan})\text{pondérés de 0 à 100\%}} \geq 8\%$$

Bâle I n'est pas sans présenter des défauts. S'agissant de la dotation des fonds propres destinés à couvrir des crédits aux entreprises, l'accord ne tient pas compte de la solvabilité de l'emprunteur et n'opère pas de différenciation selon les risques auxquelles la banque s'expose.

Des discussions ont dès lors été engagées pour la réforme du mode de calcul du ratio Cook, et c'est ainsi qu'ont débuté les discussions en vue des accords de Bâle II.

1.1.3.2. Les accords de Bâle II

Le comité de Bâle publie finalement en Juin 2004 le nouvel accord « Bâle II », résultat de plusieurs périodes consultatives auprès des institutions financières. La première motivation de l'accord est la modification de l'assiette des risques, qui prévoit désormais la prise en comptes du risque opérationnel, et la définition d'un nouveau ratio de solvabilité, le ratio Mc Donough (un outil de pilotage et un instrument d'adéquation des fonds propres). Ce nouvel accord avait, de ce fait, comme objectif l'augmentation de la souplesse du système de surveillance pour assurer la continuité des activités des banques.

La motivation de l'Accord est de rendre l'exigence des fonds propres plus sensible au risque réel encouru par la banque. L'idée est d'autoriser les banques, sous certaines conditions, à recourir à des modèles internes pour mesurer le risque de crédit et le risque opérationnel, de la même façon que pour le risque de marché. Cette réforme s'appuie sur trois piliers.

A. Les piliers de Bâle II

En 1999, le comité de Bâle propose son premier document consultatif posant les termes de la réforme autour de trois piliers⁶ :

- **Le pilier 1** : concerne les exigences en matière de fonds propres. Il impose aux banques un niveau minimal pour couvrir à la fois leurs risques de marché, de crédit et leurs risques opérationnels, ces derniers étant liés aux pertes que pourrait entraîner une éventuelle défaillance de leurs procédures internes.
- **Le pilier 2** : précise le processus de surveillance prudentielle.
- **Le pilier 3** : définit l'information que les banques doivent publier pour permettre un exercice efficace de la discipline de marché.

Le tableau qui suit décrit les spécificités de chacun de ces piliers

Tableau n°II.01 : Les trois piliers de la réglementation Bâle II.

Pilier 1 : exigence minimales en fonds propres	Pilier 2 : processus de surveillance	Pilier 3 : discipline de marché
Il définit les modalités de calcul du montant des fonds propres requis pour couvrir : - Le risque de crédit ; - Le risque de marché ; - Le risque opérationnel.	Il définit les modalités du contrôle exercé par les autorités de surveillance bancaire en matière de : - Respect des exigences minimales des fonds propres ; - Méthode d'évaluation et de gestion des risques.	Il définit l'information à publier en matière de dotation en fonds propres. - risque de crédit ; - risque de marché ; - risque opérationnel ; - opération de titrisation ; - méthode d'évaluation et de gestion des risques.

Source : DUMONTIER P, DUPRE D et CYRIL M, « gestion et contrôle des risques Bancaire l'apport des IFRS et de Bâle II », Edition Economica, paris, 2008, p136.

Bâle II est essentiellement une norme de fonds propres minimale. Il ne traite pas certaines grandes natures des risques inhérentes à l'activité bancaire, c'est notamment le cas du risque de liquidité.

⁶ DUMONTIER P, DUPRE D et CYRIL M, « gestion et contrôle des risques Bancaires l'apport des IFRS et de Bâle II » Edition economica, paris, 2008, p136.

Les effets dévastateurs de la crise financière de 2008 sur les bilans des banques mais surtout sur l'économie réelle ont amené les autorités prudentielles à réformer profondément le cadre réglementaire avec l'arrivée de Bâle III.

1.1.3.3. Les accords de Bâle III

Bâle III constitue la troisième série d'accords établis par le comité de Bâle, elle devra apporter des renforcements majeurs à la stabilité du secteur bancaire à travers la redéfinition de la qualité et la quantité des fonds propres de la banque.

Le comité de Bâle a engagé une révision complète du dispositif prudentiel applicable à compter de Juillet 2013 et qui vise à renforcer la résilience des banques (capacité à absorber des chocs liés à des conditions de marché défavorables). Les enjeux de cette réforme sont considérables, non seulement pour le secteur bancaire et la stabilité des marchés financiers, mais aussi pour l'économie dans son ensemble.

L'idée du comité est relativement simple :

- Plus de fonds propres ;
- Des fonds propres de meilleure qualité ;
- Plus de transparence.

Cinq mesures principales sont mises en avant par le comité de Bâle :

➤ Renforcement des fonds propres

La crise a montré que certains fonds propres sont moins durs que d'autres dans leur capacité d'absorption des pertes. Il s'agit donc d'améliorer la qualité des capitaux des banques.

Le comité de Bâle a légèrement assoupli ses exigences par rapport à sa première proposition sur deux points :

- Prise en compte des intérêts minoritaires : le retrait systématique des intérêts minoritaires bancaires dans le calcul des fonds propres durs ne sera plus exigé, l'excédent de capital supérieur au minimum réglementaire de la filiale bancaire sera déduit en proportion de la part des intérêts minoritaires.
- Prise en compte des participations dans des sociétés financières : les capitaux des filiales d'assurance seront partiellement pris en compte dans le calcul des fonds propres des banques.

➤ Introduction d'un « coussin contra-cyclique »

Les régulateurs nationaux établiront un coussin contra-cyclique allant de 0% à 2.5% du capital. Constitué de résultats mis en réserve en cycle haut, il serait utilisé en cas de crise, afin de stabiliser le système bancaire en lissant les chocs économiques.

➤ instauration de ration de liquidité

Le comité de Bâle propose la mise en place dans Bâle III de deux ratios de liquidité :

- **le « liquidity coverage ratio » (LCR) :** ratio court terme, qui vise à obliger les banques à maintenir en permanence un stock d'actif sans risque, qui leur permettrait de résister pendant 30 jours à une crise qui se traduirait par des retraits massifs.
- **Le « net stable funding ratio) :** ratio long terme, en complément structurel de la norme court terme, met en regard le financement stable disponible et le financement stable nécessaire sur 1 an.

➤ Mise en place d'un ratio d'effet de levier

Sous la pression des Etats-Unis, qui utilisent depuis longtemps le leverage ratio avec une norme de 4%, le comité envisage d'en faire une mesure intégrée directement au pilier 1 de Bâle II un ratio d'effet de levier destiné à plafonner les expositions en risques indépendamment de la qualité des risques encourus, et ce afin de limiter l'endettement des banques.

➤ Réduction du risque systémique

Le comité continue d'étudier la nécessité d'une supervision différenciée et d'une surcharge en capital (mais aussi d'un niveau minimal de capital contingent, de surcharges de liquidité, de taxes,...) en fonction du caractère systémique. Les critères proposés pour apprécier le caractère systémique sont la taille, le degré de substituabilité et le degré d'interconnexion. Ils peuvent s'appliquer à un établissement ou à des activités.

1.1.3.4. Vers un cadre « Bâle IV » qui durcit les règles de constitution des fonds propres des banques

Alors que la mise en place des modèles internes a été introduite par Bâle 2, les autorités prudentielles ont du faire face au manque de comparabilité entre les emplois pondérés des différentes banques. Ainsi, le Comité de Bâle a lancé une série de travaux visant à revoir les modalités de calcul des emplois pondérés sur l'ensemble des risques du Pilier I. Bien que l'ensemble des acteurs de la place financière s'accordent à ranger ces futures réformes sous le vocable « Bâle 4 », les autorités prudentielles considèrent qu'il s'agit de la finalisation du cadre Bâle 3, et affichent un objectif d'entrée en vigueur en 2019.

A ce stade les consultations sont toujours en cours sur certains périmètres et font l'objet d'études quantitatives d'impact auprès des institutions financières. Les travaux portent sur les différents piliers mais les plus structurantes portent sur le Pilier I⁷.

1.2. Cadre de référence Algérien

En Algérie, le premier texte régissant le contrôle interne fut adopté par le Conseil de la Monnaie et de Crédit (CMC)⁸ le 14 Novembre 2002. Il s'agit du règlement n°02-03 du 28 Octobre 2002 portant sur contrôle interne des banques et établissements financiers. Le principal objectif de ce règlement était d'appliquer et concrétiser les recommandations du comité de Bâle sur le système de contrôle interne.

Cependant, en application des articles 97 bis et 97 ter de l'ordonnance n°03-11 du 26 Août 2003 relative à la monnaie et au crédit, modifiée et complétée par l'ordonnance n°10-04 du 26 Août 2010, les banque et établissements financiers doivent mettre en place un dispositif de contrôle interne et un dispositif de contrôle de conformité et veiller à leur efficacité.

A cet effet et en application des articles 97 bis et 97 ter suscités, le CMC a adopté lors de sa session du 28 Novembre 2011, le règlement n°11-08 du 28 Novembre 2011, relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers. Celui-ci a été publié au Journal Officiel n°47 du 29 Août 2012, abrogeant ainsi le règlement n°02-03 du 28 Octobre 2002.

1.2.1. Les piliers du dispositif de contrôle interne selon le règlement n°11/08

Conformément à l'article 04 du règlement n°11-08 suscité, « le dispositif de contrôle interne que les banques et établissements financière doivent mettre en place comprend, notamment :

- Un système de contrôle des opérations et des procédures internes ;
- Une organisation comptable et du traitement de l'information ;
- Des systèmes de mesure des risques et des résultats ;
- Des systèmes de surveillance et de maîtriser des risques ;
- Un système de documentation et d'archivage ;
- Des règles de gouvernances. »

Le dispositif de contrôle interne mis en œuvre par les établissements financière s'appuie sur des références internationale (le COSO, la loi de Sarbanes-Oxley et les différents accords de

⁷ Site Web : finance.sia-partners.com/20170808/de-bale-4-chronique-d'une-saga-reglementataire-0

⁸ Le conseil de la monnaie et du crédit (CMC) est l'autorité monétaire du pays, il a pour rôle entre autres d'édicter les règles bancaire et financières

comité de Bâle), et sur des références nationale. Leur but c'est de remplir pleinement leur objectif de maîtrise des risques.

Section 2 : les risques relatifs à l'activité bancaire et les modalités de maîtrise par le contrôle interne.

L'environnement bancaire est devenu très instable et très vulnérable face aux différentes fluctuations de la sphère monétaire, face à ces différentes perturbations les banques sont de plus en plus menacées par une diversité de risques nuisant à son activité et à sa position sur le marché financier.

Afin de ne plus sombrer dans la faillite et assurer le développement de ses activités de façon rentable, la mise en œuvre d'un dispositif de contrôle interne efficace s'avère indispensable.

2.1. Généralité sur les risques bancaire

2.1.1. Concept du risque bancaire

La notion de risques est très complexe, sa définition peut varier d'une situation à une autre, ainsi pour RONCALLI Thierry: « il est relativement difficile de définir la notion de risque. Le risque est liée à la survenance d'un événement incertain qui peut avoir des conséquences négatives sur le bilan ou le comptes de résultat de la banque »⁹. De cette définition nous pouvons retirer deux éléments essentiels qui caractérisent le risque dans le milieu bancaire :

- Le caractère aléatoire et imprévisible (qui est à l'origine de risque).
- L'enjeu lié aux résultats et pertes futurs de la banque (conséquence finale).

Ou encore selon DESMICLAT François : « comme l'incertitude temporelle d'un événement ayant une certaine probabilité de survenir et de mettre en difficulté la banque »¹⁰.

En effet, le risque représente une incertitude ou une probabilité qui pourrait causer des conséquences négatives sur le métier et l'activité de la banque, et porter atteinte à son fonctionnement et sa situation financière.

⁹ RONCALLI Thierry, « la gestion des risques financiers », Edition, ECONOMICA, paris, 2009, p25.

¹⁰ DESMICLAT François, « pratique de l'activité bancaire », Edition, DUNOD, paris, 2004, p239.

2.1.2. Cartographie des risques

2.1.2.1. Définition de la cartographie des risques

La cartographie des risques permet de recenser les risques majeurs d'une organisation et de les présenter de façon synthétique sous une forme hiérarchisée. Cette hiérarchisation s'appuie sur les critères suivants :

- L'impact potentiel ;
- La probabilité de survenance ;
- Le niveau actuel de maîtrise du risque.

2.1.2.2. Les objectifs de cartographie des risques

« L'établissement d'une cartographie des risques permet d'atteindre les objectifs suivant :

- Répondre à l'obligation réglementaire de communiquer sur les risques ;
- Identifier et évaluer les risques liés à la non-conformité ;
- Réduire les risques opérationnels ;
- Elaborer le plan d'audit ;
- Identifier et piloter les couples risques/ opportunités ou encore hiérarchiser les risques recensés (aller du plus important au faible) ;
- Décider des mesures prioritaires (optimisation des ressources et élaboration d'une politique de risque) »¹¹.

2.1.2.3. Les étapes à suivre pour l'élaboration d'une cartographie des risques

L'élaboration de la cartographie des risques se déroule en quatre étapes :

➤ Première étapes : Elaboration d'une nomenclature de risques

Cette étape consiste à établir une liste de toutes les natures de risques susceptibles d'être rencontrées dans l'organisation. Cette liste sera plus ou moins détaillée selon que l'organisation souhaite dresser une cartographie plus ou moins sommaire. Cette liste peut être plus détaillée à savoir les besoins de l'organisation.

Une nomenclature élémentaire peut contenir :

- Risques financiers ;
- Risques économiques.

Mais on peut affiner en détaillant telle ou telle rubrique ; ainsi « risques financiers » peut devenir :

- détournement de fonds ;
- gestion de trésorerie déficiente ;

¹¹ JEAN-DAVID Darsa, « Risques stratégiques et financiers de l'entreprise », 2ème édition Mans GERESO, 2015.

- paiement non autorisés.
- **Second étape : identification de chaque processus/fonction/ activité devant faire l'objet d'une estimation**
- Cette liste doit couvrir toutes les activités de l'organisation ;
- Elle sera plus ou moins détaillée selon les objectifs ;Le bon sens commande que chaque rubrique soit dimensionnée de telle façon qu'elle puisse faire l'objet d'une mission d'audit.
- **Troisième étape : estimation de chaque risque pour chacune des fonctions/ activités**

Cette estimation va porter sur deux points :

- Appréciation de l'impact du risque ;
- Appréciation de la vulnérabilité estimée.

Pour cette double évaluation l'auditeur interne se contente en général d'une échelle à trois positions : faible; moyen ; élevé.

➤ **Quatrième étape : calcul du risque spécifique de chaque activité/ fonction**

L'appréciation sera égale au cumul de tous les coefficients identifiés pour chaque risque et concernant cette activité. Il est bien entendu que tous les risques figurant dans la nomenclature n'existent pas pour toutes les activités.

2.1.3. Les différentes sources des risques bancaires

Un risque peut provenir d'un endroit dont on ne s'attendait pas auparavant, il peut se déclarer sans que l'on sache son origine.

Avec les mutations de l'environnement des banques et des marchés financiers à cause notamment des différents scandales financiers, les risques aussi ont pris une nouvelle tournure, ceux-ci sont maintenant devenus discrets et invisibles à identifier. Leur développement peut s'aggraver et s'accroître si on ne détecte pas rapidement leur origine.

Généralement les sources de développement des risques peuvent être classées selon trois origines principales :

2.1.3.1. L'environnement interne

Constituée de deux aspects principaux : les hommes (l'humain), et les machines et matériels.

L'aspect homme regroupe tous les responsables, les dirigeants, les actionnaires, les salariés et les contrôleurs que compte la banque. Cette aspect concerne la manière dont la banque assure sa gestion et sa survie sur le marché tout en ayant une organisation bien structurée et stable.

La mesure des actions et les prises des décisions doivent mener la banque sur le meilleur chemin.

L'aspect matériels et machines est constituée des moyens et outils qui permettent à la banque d'exercer son métier et son activité et notamment la technologie, les immeubles, bureaux et accessoires. Cet aspect s'il n'est pas surveillée et normé peut engendrer des risques d'incendies, d'effondrement et d'autres incidents liées au bon fonctionnement des matériels informatiques.

2.1.3.2. L'environnement externe (économique et financier)

Celui-ci regroupe tous les acteurs externes à la banque et qui entretiennent des relations économiques directes ou indirectes avec elle.

Ce milieu est conditionné par la nature des relations que la banque développe avec ses clients, ses fournisseurs, ses concurrents, son marché et les entreprises.

Cet univers doit permettre à la banque d'établir un groupe d'amis pour avoir une stature distincte sur le marché financière et identifiable face autres banques.

Néanmoins, les risques qui pourraient s'y développer sont principalement liés à l'environnement macro-économique dans lequel la banque se situe, on parle ici de croissance, de chômage, de l'inflation, delà déflation, de la régression, de crise, de ralentissement économique.

2.1.3.3. L'environnement sociétal et culturel

Celui-ci tient compte de l'environnement réglementaire dans lequel la banque évolue, mais aussi des pouvoirs publics qui promulgue et décrète des lois, des règlements, et circulaires pouvant faire pression sur le déroulement des activités de la banque.

La banque peut être contrainte de changer de voie ou d'organisation en cas de non respect des mesures mis en place par les groupes d pression.

Pareillement, la banque peut se rétracter et se modifier dans le cas où l'innovation ou l'immobilisme de ses actions à cause de la communauté et de groupes éthiques.

2.1.4. La typologie des risques

Plusieurs classifications des risques bancaires peuvent être proposées. Néanmoins, les banques ont tendance à adopter la classification proposée par le nouvel accord de Bâle qui distingue trois grandes catégories, a savoir :

- Le risque de crédit ;
- Le risque de marché ;
- Le risque opérationnel.

2.1.4.1. Le risque de crédit

Le risque de crédit, appelé également le risque de contrepartie, désigne le risque de défaut des clients ou des correspondants, c'est-à-dire le risque de pertes consécutives au défaut d'un emprunteur face à ses obligations, c'est le risque immédiat au quel est confronté un établissement de crédit, dès la mise en place d'une opération.

Selon SYLVIE de coussergues et GAUTIER Bordeaux « *le risque de contrepartie désigne la défaillance de la contrepartie sur laquelle une créance ou un engagement est détenu* »¹².

On distingue trois types de risque de crédit : le risque de défaut, le risque de dégradation du spread et le risque lié à l'incertitude du recouvrement, une fois le défaut survenu.

➤ Le risque de défaut

Cette forme de risque est associée à l'occurrence d'un défaut, caractérisée par l'incapacité de la contrepartie à assurer le paiement de ses échéances.

➤ le risque de dégradation du spread

Le spread de crédit est la prime de risque qui lui est associée. Sa valeur est déterminée en fonction du volume de risque encouru.

Le risque de dégradation du spread est le risque de voir se dégrader la qualité de la contrepartie et donc l'accroissement de sa probabilité de défaut. Cela conduit à une hausse de sa prime de risque, d'où la baisse de la marge sur intérêts.

Ce risque peut être mesuré d'une façon séparée pour chaque contrepartie ou globalement sur tout le portefeuille de crédit.

➤ Le risque de recouvrement

Le taux de recouvrement permet de déterminer le pourcentage de la créance qui sera récupéré en entreprenant des procédures judiciaires, suite à la faillite de la contrepartie.

Le recouvrement portera sur le principal et les intérêts après déduction du montant des garanties préalablement recueillies.

2.1.4.2. Le risque de marché

Correspond aux pertes susceptibles de provenir de la diminution de la valeur des actifs à la suite de l'évolution défavorable des cours, les quels sont plus ou moins volatils selon, entre autres, les perspectives économiques, les taux d'intérêt L'importance de ce risque dépend largement de la structure de portefeuille de titres détenus.

Le risque de marché englobe trois types de risques :

¹² DE GAUSSERGUES Sylvie, GAUTIER Bordeaux : « gestion de la banque : du diagnostic à la stratégie », 6ème édition, DUNOD, Paris, 2010, p121.

➤ **Le risque de taux d'intérêt**

Il désigne le risque de voir les résultats de la banque affectés à la baisse suite à une évolution défavorable du taux d'intérêt.

➤ **Le risque de change**

Il se traduit par une modification de la valeur d'un actif ou d'un flux monétaire suite au changement du taux de change.

➤ **Le risque de position sur actions et produits de base**

Qui se traduit par une évolution défavorable des prix de certains produits spécifiques (les actions, matières premières et certains titres de créances).

2.1.4.3. Le risque opérationnel

Le comité de Bâle définit le risque opérationnel comme « le risque de pertes directes ou indirectes résultant d'une inadéquation ou d'une défaillance attribuable à des procédures, des agents, des systèmes internes ou d'événements externes ». Il renvoie donc à des inefficiences de l'organisation et du management de l'institution. Sont inclus dans cette définition : le risque juridique, le risque informatique, le risque comptable, le risque déontologique, fraude, pertes et vols. Sont exclus : le risque de réputation et le risque stratégique.

Le risque opérationnel correspond à une série de pertes occasionnées par la gestion de l'établissement qui ne sont pas liées directement au risque de marché ou de crédit. Ce risque réside dans la difficulté de sa quantification, ce qui rend sa gestion assez complexe. Dans le nouveau ratio de solvabilité du comité de Bâle, le risque opérationnel fait l'objet d'une exigence de fonds propres.

➤ **Le risque de liquidité**

Correspond à un manque de liquidité ou à une insuffisance de fonds au sein de la banque, c'est l'illiquidité.

La banque se retrouve dans une situation où ce qu'elle a prévu auparavant ne correspond pas à la réalité. Ses engagements envers sa clientèle ne sont pas respectés. Ceci est causée par le fait que la banque ne maîtrise pas ses activités et/ou d'une mauvaise appréciation de la valeur des instruments financiers.

2.1.4.4. Autre risque

On peut trouver les risques suivants :

➤ Le risque stratégique

Le risque stratégique est le risque que les stratégies d'affaires de la Banque soient inefficaces, ne soient pas bien mises en œuvre ou ne soient pas bien adaptées aux changements touchant le contexte commercial.

➤ Le risque de non-conformité

Le risque de sanction judiciaire, administrative ou disciplinaire, et le risque de perte financière significative ou d'atteinte à la réputation, qui naît du non-respect des dispositions propres aux activités des banques et établissements financiers, qu'elles soient législatives, réglementaires ou qu'il s'agisse de norme professionnelles et déontologiques, ou d'instructions de l'organe exécutif prises notamment en application des orientations de l'organe délibérant¹³.

➤ Le risque ressources humaines

« Les risques « R.H » sont constitués en fait de deux grands types distincts :

- Les risques sociaux (climat social, gestion de la compétence, perte d'homme clé....) ;
- Les psychosociaux (stress, suicide...).

Cette classe de risque, également rattachée indirectement aux risques opérationnels, nécessitera un traitement particulier et délicat compte tenu de périmètre et de la sensibilité du domaine abordé »¹⁴.

➤ Risque de réputation

C'est le risque qu'une publicité négative sur les pratiques commerciales ou les relations de la Banque, qu'elle soit fondée ou non, ait une incidence défavorable sur ses revenus, ses activités ou sa clientèle ou entraîne des litiges ou d'autres procédures juridiques onéreuses.

2.2. Les systèmes de mesure, de surveillance et de maîtrise des risques bancaire

Le règlement 11.08 aborde les systèmes de mesure, de surveillance et de maîtrise des risques bancaires.

2.2.1. Les systèmes de mesure des risques bancaires

Selon le règlement 11.08 le système du contrôle interne mesure les risques suivants :

2.2.1.1. Le système de mesure le risque de crédit

Le système de mesure des risques de crédit doit permettre d'identifier, de quantifier et d'agréger les risques qui ressortent de l'ensemble des opérations de bilan et hors bilan pour

¹³ Règlement de la banque d'Algérie n°11-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers, article n°02.

¹⁴ DARSA Jean-David, DUFOUR-Nicolas, « le coût du risque », édition GERESO, paris, 2014.

lesquelles la banque ou l'établissement financière encourt un risque de défaillance d'une contrepartie ou un risque de concentration¹⁵.

2.2.1.2. Le système de mesure des risques interbancaires

Un dispositif de fixation et de mesure de la répartition des encours de prêts et d'emprunts interbancaires doit être mis en place.

Il comprend un ensemble de limites, un système d'enregistrement et de traitement des informations permettant d'obtenir, pour chaque contrepartie, une centralisation des prêts consentis et des emprunts contractés, enfin des procédures de suivi et de contrôle des limites fixées¹⁶.

2.2.1.3. Le système de mesure de risque de liquidité

Les banques et les établissements financiers doivent mettre en place un dispositif d'identification, mesure et gestion de leur risque de liquidité. Ce dispositif repose notamment sur la détermination d'une politique générale de gestion de la liquidité et de tolérance au risque de liquidité, sur l'établissement de prévisions, sur le recensement des sources de financement, sur un ensemble de limites assorties de système de mesure, de surveillance et d'alerte, enfin sur l'élaboration de scénarios de crise régulièrement mis à jour¹⁷.

2.2.1.4. La mesure du risque de marché

Les banques et l'établissement financiers sont tenus de mettre en place un système de suivi des opérations effectuées sur le marché pour leur propre compte, dans l'attente de la promulgation de textes portant sur le mode d'évaluation, la mesure et la couverture des risques de marché. De ce fait, ils doivent enregistrer les opérations de change quotidiennement et mesurer leur exposition au risque de change, et enregistrer leurs opérations sur portefeuille de négociation et calculer leurs résultats.

2.2.1.5. La mesure du risque de taux d'intérêt

Toute comme le risque de marché, la mesure et la couverture du risque de taux fera l'objet de textes ultérieurement¹⁸. Toutefois, il importe aux banques et établissements financiers de mettre en place un système d'information interne permettant d'appréhender leur exposition au

¹⁵ Règlement de la banque d'Algérie n°11.08 DU 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne de banques et l'établissement financier, article n°47.

¹⁶ Règlement de la banque d'Algérie n°11.08 DU 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne de banques et l'établissement financier, article n°49.

¹⁷ Règlement de la banque d'Algérie n°11.08 DU 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne de banques et l'établissement financier, article n°50

¹⁸ MABROUK Hocine, « code bancaire algérien : textes d'application, jurisprudence et textes complémentaires », Edition Houma, P85.

risque de taux d'intérêt global, d'assurer son suivi et de prévoir les correctifs éventuellement nécessaires¹⁹.

2.2.1.6. La mesure du risque de règlement

Ce système oblige tous les établissements de crédit de mettre en place un système de mesure à l'exposition de ce type de risque, plus particulièrement au risque de règlement dans les opérations de change. Ils doivent pour ce faire veiller notamment à appréhender les différentes phases du processus de règlement.

2.2.2. Le système de surveillance et de maîtriser des risques

Selon l'article 54 de la règlement 11.08 : « Les banques et établissements financiers doivent mettre en place des systèmes desurveillance et de maîtrise des risques de crédit, des risques de concentration, des risques résultantdes opérations interbancaires, des risques de taux d'intérêt, de taux de change, de liquiditéet de règlement, en faisant apparaître les limites internes et les conditions dans lesquellesces limites sont respectées²⁰ ».

A cet effet, ils mettent notamment en place des plans de continuité de l'activité et les testent de manière périodique. Ils s'assurent également de la sécurité de leurs systèmes d'information.

2.3. L'évaluation des risques bancaire

Chaque risque à ses propres méthodes d'évaluation :

2.3.1. L'évaluation des risques de crédit

Plusieurs méthodes ont été développées pour mesurer le risque de crédit(le risque de contrepartie). Celle-ci permettant notamment de prévoir la défaillance de l'emprunteur dans le futur. Ces méthodes sont : la notation, le RAROC, la VAR²¹.

2.3.1.1. La notation ou « le rating »

La notation est définit comme : « un processus d'évaluation du risque attaché un titre de créance, synthétisé en une note permettant un classement en fonction des caractéristiques particulières du titre propose et des garanties offertes par l'émetteur »

La notation est donc un moyen d'information sur le niveau de risque d'un emprunteur ou d'un émetteur. Elle mesure la capacité de ce dernier à rembourser toutes les sommes dues à court ou long terme. Cette note est attribuée soit par des sociétés spécialisées de notation, on parle

¹⁹Règlement de la banque d'Algérie n°11.08 DU 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et l'établissement financier, article n°51.

²⁰ Règlement de la banque d'Algérie n°11.08 du 28 Novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et les établissements financiers, article n°54.

²¹ MADOUCHE Yacine, « la problématique d'évaluation du risque de crédit des PME par la banque en Algérie », Mémoire de Magister en sciences économiques, UMMTO, P70.

alors de notation externe soit établie par les banques elles-mêmes et la notation est alors dite interne.

A. La notation externe (approche standard)

Cette approche, entrant en vigueur à partir du 1 janvier 2007, est fondée sur une classification des risques obtenus à partir de notations externe (agences de notation, assureurs de crédit...).

La pondération des expositions est fonction des notations externes. Il existe différentes grilles de pondération selon les catégories d'emprunteurs. Les encours pondérés sont des encours nets de provisions spécifiques.

Sept catégories d'emprunteurs sont définies pour les grilles de pondération : souverains, entités du secteur public non gouvernemental, banques, entreprises, détail, crédits hypothécaires garantis par de l'immobilier, crédits garantis par une hypothèque commerciale.

L'approche standardisée mènera à un niveau de couverture en capital similaire à Bâle I (8%), mais avec des changements importants : allocation de 2.8% (pondération de 35%) sur les prêts immobiliers au lieu de 4%.

Pour la détermination des pondérations par catégories d'emprunteurs, les banques doivent recourir à des « notateurs externes ». Six critères d'éligibilité sont recensés pour la reconnaissance de ces agences de notation externe par le régulateur national : objectivité, indépendance, accès international et transparence, publication' ressources et crédibilité.

La Banque des Règlements Internationaux (2001) a suggéré que la fiabilité des agences de notations est un élément crucial et fondamental pour l'efficacité de l'approche standardisée de mesure du risque de crédit. Aussi les régulateurs du marché financier doivent certifier l'évaluation externe du risque de crédit.

La pondération des risques est échelonnée sur la base de notations externe d'agences de notations reconnues. Le risque se calcul ainsi :

$$FPR = 8\%APR / APR = A * P$$

Avec :

P : pondération du risque.

A : Actifs.

APR : Actif Pondérés des Risques.

FPR : Fonds Propres Réglementaires.

Cette méthode donne la possibilité de mesurer la fiabilité des contreparties par les notes allouées par les agences de notation. Les systèmes de notation les plus connus comportent de l'ordre de 10 notes représentées par 2 ou 3 lettres ou de 2 lettres et le signe (+) ou (-).

AAA ou AA+ : capacité extrêmement forte de respecter ses engagement financiers ;

AA ou A+ : capacité très forte de respecter ses engagements financiers ;

B : capacité à respecter ses engagements financiers à court terme ;

<B : souvent en défaut.

Le tableau indique la principale pondération des encours nets qui devrait être retenues pour le calcul des besoins de fonds propres dans l'approche standard. La pondération des clients est fonction de la notation.

Tableau N°.II.02 : la pondération standard

Client	AAA/AA+	A+/A-	BBB+/BBB-	BB+/B-	<B	SANS NOTATION
Etats	0	20	50	100	150	100
Banque	20	50	100	100	150	100
Entreprise	20	50	100	100	150	100

Source : DESMITCH François : « pratique de l'activité bancaire », Ed DUNOD, paris, 2004, p268

B. La notation interne ou IRB (Internal Rating Based)

Avec la notation interne, la banque évalue elle-même le risque de contrepartie exploitant ainsi les informations privées qu'elle détient sur l'emprunteur du fait de la relation à long terme.

Le comité de Bâle prévoit deux méthodes de notation internes telle que :

➤ Approche Notations Internes Simples (La méthode IRB fondation)

Selon cette approche, entrant en vigueur à partir du 1 janvier 2007, c'est la deuxième façon d'évaluer le risque réservé aux établissements disposant d'un savoir faire reconnu par leurs autorités de contrôle. Pour calculer la pondération du risque la banque doit calculer quatre paramètres selon qu'elle opte pour la notation interne complexe ou un seul paramètre dans le cas simple :

- ❖ **Probabilité de défaillance (PD)** : mesure la probabilité de défaut d'un emprunteur sur une période donnée ;
- ❖ **L'exposition en cas de défaut (ECD)** : correspond au montant dû par la contrepartie (pour les prêts, il s'agit du capital restant et éventuellement les intérêts courus non échus) au moment où elle fera défaut sur l'engagement ;
- ❖ **Perte en cas de défaut (PCD)** : représentant la part de l'exposition perdu en cas de défaut. Ainsi on estime le taux de recouvrement (TR), c'est -à-dire la part de l'exposition que la contrepartie serait en mesure de rembourser ;

$$PCD = ECD * (1 - TR)$$

$$Perte\ moyenne\ attendue = PCD * PD$$

Ces paramètres sont ensuite pris en considération dans les fonctions, prévus par le comité de Bâle, pour les calculs des actifs pondérés du risque.

C. La notation complexe (la méthode IRB avancée)

Le comité a également défini une approche avancée, entrant en vigueur à partir du 1 janvier 2008.

Cette méthode constitue la version complexe au sens où elle requiert une collecte d'informations plus détaillées de la part des banques. En effet, selon cette approche les banques doivent estimer elles même tous les paramètres de risque : la probabilité de défaut (PD), la perte en cas de défaillance (« Loss Given Default » LGD), l'exposition en cas de défaillance (« Exposure At Default » EAD) destinés à mesurer leurs risques et ainsi calculer leur exigence en fonds propres au titre du risque de crédit.

L'approche IRB (Internal Rating Base) offre aux banques la possibilité de mettre en place, sous certaines conditions, leur propre système de notation interne.

Les approches notation interne simple et complexe diffèrent essentiellement au niveau des données de base, certaines étant fournies par la banque sur la base de ses propres estimations alors que d'autres sont spécifiées par l'autorité de contrôle.

2.3.1.2. Le RAROC : Risk Adjusted Return On Capital

La méthode RAROC (la rentabilité ajustée du risqué) mesure la rentabilité ajustée du risqué, rapportée au capital économique. Il est calculé comme suit :

$$RAROC = \frac{\text{Résultat} - \text{provisions économiques}}{\text{Fonds Propres économiques}}$$

Les provisions économiques représentent les pertes moyennes alors que les fonds propres économiques représentent les fonds propres dont l'établissement devrait disposer pour assurer sa solvabilité. Ils sont assimilés aux pertes inattendues. Le ratio peut donc être calculé ainsi :

$$RAROC = \frac{\text{Résultat} - \text{Pertes moyennes}}{\text{pertes inattendues}}$$

Pour être acceptable, toute nouvelle opération de crédit devrait dégager un RAROC d'au moins 25%. En effet, cette méthode est aussi bien un outil de comparaison et de sélection des contreparties qu'un moyen de gestion dynamique des risques, notamment le risque de crédit, puisque son objectif est l'allocation optimale du capital économique entre toutes les lignes de crédit de l'établissement financière, notamment la banque.

2.3.1.3. LA Valus At Risk (VAR)

La méthode de la VAR est utilisée dans la gestion et la surveillance des risques des établissements de crédit et elle est utilisée par ces mêmes établissements pour déterminer les exigences en fonds propres couvrant les risques de marché sur le portefeuille de négociation. Elle a ensuite été adoptée pour traiter d'autres risques.

L'application de la VAR au risque de crédit gagne du terrain au vu de l'amplification de ce risque dans les activités bancaires. Certaines banques tentent de développer des systèmes VAR qui permettront de gérer de manière intégrée les risques de crédit et de marché.

2.3.2. L'évaluation des risques de marché

Maintien du dispositif actuel qui donne entre deux méthodes :

2.3.2.1. Méthode standard

Pour le calcul des exigences au titre du risque spécifique, l'utilisation de pondérations en fonction de la notation externe de l'émetteur.

2.3.2.2. Approche modèle interne (VAR)

La VAR est considéré comme le dénominateur commun des différents risques, c'est une mesure de la perte maximale qui pourrait être enregistrée sur les marchés normaux, sur une période définie (intervalle de temps) dans un niveau de probabilité définie (intervalle de confiance).

2.3.3. L'évaluation des risques opérationnels

2.3.3.1. Les approches utilisées par les banques

Dans l'évaluation de ce type de risque, la banque utilise deux approches.

A. Approche top down

L'approche top down donne une estimation du risque opérationnel sur la base des variations historiques des résultats après intégration de facteurs tels que l'évaluation de l'activité ou le coût lié aux changements.

B. Approche Bottom up

Les méthodes de Bottom up correspondent à une approche structurelle laquelle l'identification, l'évaluation des pertes et risques sont définis à l'intérieur de la banque en fonction de la logique de comportement, en séparant tout ce qui provient des personnes, des processus et de la technologie.

2.3.3.2. Les méthodes d'évaluation définies par le comité de Bâle

Trois approches d'évaluation sont définies :

A. La méthode de base (Basic Indicator Approach)

C'est la méthode la plus simple et qui n'exige aucun critère d'éligibilité pour son application. Dans ce cas, le risque opérationnel d'un établissement est appréhendé à partir d'un indicateur financier et qui est le produit net bancaire moyen sur les trois dernières années. En effet, cette méthodes consiste à appliqué un pourcentage fixe alpha à cet indicateur qui est représentatif de l'exposition potentielle aux risques opérationnels.

B. **Fonds propres risques opérationnels= α * PNB total avec :**

Cette méthode est identique à la précédente mais avec un pourcentage β_1 différencié par ligne métier :

$$Fondspropresrisqueopérationnels = \sum_{i=1}^8 \beta_i * PNB_i$$

Tableau N°.II.03 : les lignes de métiers et leurs pondérations.

Ligne de métier	pondération
Grandes entreprises (corporate finance)	$\beta_1=18\%$
Transaction et court age (trading and sales)	$\beta_2=18\%$
Banque de detail (retail banking)	$\beta_3=12\%$
Banque commercial (commercial bank)	$\beta_4=15\%$
Moyen de payment (payment and settlement)	$\beta_5=15\%$
Service d'investissement (agency service)	$\beta_6=15\%$
Gestion d'actif (asset management)	$\beta_7=12\%$
Courtage de detail (retail brokerage)	$\beta_8=12\%$

Source: SARDIA, « Bâle II », édition Afges, paris, 2004, p231.

2.4. Les modalités et les outils de maitrise des risques par le contrôle interne

Pour se prémunir contre les risques liés à son activité, le banquier dispose d'une « boîte à outils » qui lui permet une meilleure maitrise des risques.

2.4.1. L'importance de la maitrise du risque

Le besoin d'une maitrise des risques chez les banques a fortement augmenté au cours de ces dernières années. L'une des raisons principales est la complexité croissante des instruments financiers, comme les produits dérivés (par exemple les contrats à terme et les options).

La maitrise des risques traduit la volonté d'améliorer le processus décisionnel dans un contexte d'incertitude : maximiser les avantages et minimiser les coûts. Elle appuie aussi les

activités qui favorisent l'innovation, de sorte que de meilleurs rendements peuvent être obtenus moyennant des résultats, des coûts et des risques acceptables. Elle vise à trouver un équilibre optimal à l'échelle de l'organisation.

La banque doit identifier, définir et mesurer les risques et attribuer un « risk owner »²² pour chacun d'entre eux. Ensuite, il est nécessaire de fixer des limites, d'établir un suivi et un reporting de leur évolution de manière individuelle et globale.

2.4.2. Les modalités de maîtrise des risques

La démarche participant à une maîtrise des risques repose sur un processus de six étapes :

2.4.2.1. Identification des risques

Cette étape consiste à établir une cartographie des risques auxquels la banque est confrontée. Cet exercice ne doit pas être limité dans le temps, vu les changements interne et externe qui touchent le milieu bancaire et qui peuvent engendrer l'apparition de nouveaux risques.

2.4.2.2. Evaluation et mesure des risques

Elle consiste à quantifier les coûts associés aux risques identifiés dans la première étape. La mesure du risque dépend de la nature de ce dernier, s'il est quantifiable ou non.

Lorsque les risques sont quantifiables comme dans le cas du risque de crédit et du risque de marché, le concept le plus utilisé est celui de la Value At Risk. Dans le cas des risques non quantifiables, une méthodologie objective est appliquée pour les estimer, à travers deux variables :

- La probabilité de survenance d'un événement négatif, qui à défaut de quantification, peut se voir attribuer des valeurs relatives : forte, moyenne et faible probabilité.
- Gravité de l'événement en cas de survenance du risque : là aussi, en absence de données quantifiables, on peut attribuer une variable relative : élevé, moyen, faible.

Le croisement des deux séries de variables, permettra de donner une idée relative du risque.

2.4.2.3. Sélection des techniques de gestion des risques

Les techniques de gestion des risques visent principalement l'un des trois objectifs suivants :

- Eviter le risque ;
- Transférer le risque ;
- Encourir le risque.

²² Risk owner : propriétaire de risque.

2.4.2.4. La mise en œuvre des techniques de gestion des risques

Cette étape consiste à mettre en œuvre la technique choisie, elle doit être réalisée par une unité clairement désignée à cet effet, par exemple : la salle des marchés pour les risques de marché, la direction des engagements pour le risque de crédit. Quand au risque opérationnel, il a la particularité d'être plus difficilement attribuable à une unité spécifique vu sa présence partout.

Le principe fondamental de cette étape de gestion des risques est de minimiser les coûts attribués à la mise en œuvre de la solution.

2.4.2.5. Surveillance des risques

Le suivi permanent des risques c'est primordial, et ce, afin de s'assurer que les stratégies adoptées donnent des résultats optimaux. En effet, au fil du temps et selon les circonstances, il se peut que les décisions initialement prises deviennent incompatibles avec la conjoncture et de ce fait elles doivent être modifiées ou carrément remplacées.

2.4.2.6. Reporting des risques

Le reporting est l'aboutissement logique de tout processus de gestion, il s'agit d'une synthèse qui fait ressortir les éléments clés sous une forme analytique, adressée aux responsables sous forme d'un rapport dont le contenu et le niveau de détail dépend de la fonction du destinataire. Le tableau ci-après représente les quatre étapes les plus importantes d'évaluation des risques.

Tableau N°.II.04 : les étapes de maîtrise du risque

Les étapes	Les moyens
1 L'identification des risques	- les risques spécifiques et les sources de ces risques auxquels une entreprise est soumise doivent être identifiés et définis ; - la détermination du niveau de risque et de rendement qu'une entreprise est prête à prendre doit être sur ses objectifs et décrite fondée sur ses objectifs et décrite en termes mesurable ; - le catalogue d'ensemble des risques d'une entreprise peut être étendu et diminué en fonction des changements de stratégie, d'un ajustement au marché d'évaluation technologique ou autres événements liés.
2 La mesure des risques	- Les mesures doivent être suffisamment globales pour couvrir toutes les sources importantes de risque ; - les processus de mesure doivent répondre et évaluer et é en fonction des besoins des utilisateurs de ce types d'information ; - les positions ouvertes peuvent être décomposées en sous limites en fonction des contreparties, activités, produits ou toutes autres mesures utiles à la direction de l'entreprise ; - les normes utilisées pour mesurer chaque type de risque doivent reposer sur des principes similaires pour tous les produits et les activités mesurés.

3 La gestion des risques	- La détermination et l'initiation de réponses adéquates au risque doivent être fondées sur l'évaluation permanentes du risques et du rendement ; - La direction doit s'assurer que l'activité opérationnelles n'expose pas l'entreprise à des pertes qui pourraient menacer sa viabilité ; - Des procédures doivent être mise en place pour identifier et évaluer les alternatives ouvertes à la gestion d'une situation de risque afin de sélectionner et entreprendre des actions appropriées en appliquant la politique de l'entreprise.
4 Le contrôle de risque	- Les groupes responsables du contrôle du risque et de la détermination de limites au risque appropriées doivent être indépendants des groupes générant le risque ; - Les limites de risque et la politique d'une entreprise doivent être cohérentes ; - Les rapports doivent procurer de façon adéquate aux membres de la direction et du groupe une information facile à exploiter complète et à temps sur l'expositions au risque.

Source : ZMARROU Hicham, « le dispositif de maitrise des risques et le contrôle interne eu sein des établissements de crédit », Thèse Professionnelle en économie, paris, 2005-2006, P3.

Compte tenu de l'ampleur et de la diversité des risques inhérents aux activités des établissements bancaires, le contrôle interne constitue un instrument essentiel de leur pilotage et de leur politique de maîtrise des risques. Il contribue ainsi fortement à la pérennité de leurs activités.

Conclusion

Tous les établissements financiers sont de plus en plus menacés par une diversité de risque telle que : le risque de crédit, de marché, et le risque opérationnel.

Dans ce chapitre nous avons procédé à une multitude d'outils et de méthodes d'évaluation des risques, soit par l'adoption des méthodes (la notation, le RAROC, la VAR) et deux approche (Top-Down, Botton- up), soit par un recours à l'une des approches (approche indicateur de base, approche standard, et approche de mesure avancée). Une fois les risques sont identifiés et quantifié, dans cette optique, le dispositif de contrôle interne constitue un élément fondamental en matière de maîtrise des risques, dans le but d'aider la banque à réaliser ses objectifs.

Ainsi, nous avons présenté la réglementation internationale (COSO, comite Bâle, loi de Sarbanes-Oxley) et plus particulièrement la réglementation prudentielle nationale actuel (règlement 11-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers). Ces règlements visent à sensibiliser les banques sur la nécessité de mettre en place un contrôle interne efficace.

Introduction

Après avoir éclairci les différentes notions théoriques relative au thème étudié à travers une présentation structuré en deux chapitres à savoir : l'importance de contrôle interne dans le cadre de maitrise des risques bancaire, ainsi la réglementions prudentielle de ce dispositif. L'ensemble de ces considérations nous a conduits à opérer un passage en revue de la pratique du contrôle interne au sein d'une banque algérienne afin de maitriser l'ensemble de ses risques. Pour ce faire, nous allons effectuer un stage pratique au niveau de la structure Supervision de Contrôle Interne (SCI) de la Banque Nationale d'Algérie (BNA).

Cependant, nous précisons qu'en raison de confidentialité, nous n'avons pas eu l'opportunité de prendre part à une mission de contrôle interne et de consulter quelque document. Ce travail est réalisé par des entretiens avec les responsables, ainsi par l'étude de nombre document interne afin d'obtenir une description des tâches.

Nous avons structuré le cas pratique en deux sections : la premier section s'attache à la présentation de l'organisation de contrôle interne et les systèmes de mesure des risques et des résultats au niveau de la BNA, par contre la deuxième section est consacrée la mise en place de contrôle interne dans le cadre de maitrise des risques bancaires au sein de la BNA.

Section 1 : Présentation de l'organisation de contrôle interne et les systèmes de mesure des risques de la Banque Nationale d'Algérie

Avent de passer à l'étude empirique, il est important de s'arrêter sur la clarification de certaines éléments méthodologiques caractérisant ce travail. En effet, dans cette présente section, nous allons d'abord justifier nos différents choix méthodologiques et expliquer notredémarche de recherches. Dans un second temps on va intéresser à la présentation générale de la banque nationale d'Algérie (BNA). Par la suite, nous aborderons leur l'organisation générale de contrôle interne et le système de mesure des risques.

1.1. la méthodologie de la recherche

La méthodologie utilisée pour effectuer cette étude empirique devrait permettre la réalisation de l'objectif suivant : connaitre comment le contrôle interne contribué à la maitrise des risques bancaires. Dans le cadre de cette étude, nous avons opté pour la démarche qualitative.

1.1.1. L'étude de cas

Adopter une démarche qualitative suppose une certaine profondeur d'analyse ce qui contraint le chercheur de limiter son étude à un ou quelques cas seulement¹. Ce même souci nous amène dans notre cas, à réduire notre étude à un seul cas.

Selon certains auteurs l'étude de cas convient lorsque le cadre théorique a été clairement définit et lorsque la question de recherche consiste à vérifier certaines hypothèses². Dans notre cas, nous avons consacré deux chapitres à l'explication du cadre théorique mobilisé et à la formulation explicite de nos hypothèses de recherche. Aussi la méthode d'étude de cas est une méthode de recherche qualitative, elle a pour objet de produire des réponses aux questions de formes : pourquoi ? Comment ? Pour cette raison la méthode d'étude de cas est utilisée souvent dans les recherches explicatives et d'explorations. Les outils de la collecte des données peuvent être multiples et utilisés en combinaison, par exemple ils peuvent inclure des entretiens, observations, analyses documentaires et questionnaires³.

¹ARAB Abdellah, " Dynamique d'apprentissage organisationnel dans le cadre de la mise en place du système de management par la qualité totale, cas de l'ENIEM", Thèse de doctorat, sciences économiques, UMMTO, 2016, P161.

²IGALENS J, ROUSSEL P, « Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines », Economica, Paris, 1998, P. 87.

³DAHAK Abdenmour, KARA Rabah, " le memoire de master, du choix du sujet à la soutenanc, méthodologie de recherché appliqué au domaine des sciences économiques, de gestion et des sciences commerciales", EditionAl Amel, 2015, p90.

En effet, dans notre cas nous nous efforçons d'expliquer comment le contrôle interne contribué à la maitrise des risques bancaires. Nous avons utilisé un ensemble d'outils méthodologiques qui se présentent comme suit : des entretiens, analyses documentaires.

1.1.1.1. Les entretiens

La conduite d'entretiens est une technique inévitable dans les recherches qualitatives. Elle permet de saisir les idées profondes telles qu'elles sont perçues et interprétées par les personnes interviewées. Il existe trois types d'entretiens⁴ :

- ❖ **L'entretien directif** : Lors d'un entretien directif, aussi appelé entrevue normalisée, vous vous en tenez à un horaire et ordre précis. On l'utilise souvent dans la recherche quantitative. Il faut respecter la formulation des questions et l'ordre des questions, afin de s'assurer que toutes les personnes interrogées le seront dans les mêmes circonstances et que les questions seront posées exactement de la même manière. Cela augmente la validité de l'entretien directif.

Les questions posées durant l'entretien directif sont souvent très spécifiques et fermées, ou avec des réponses à choix multiples. Cela permet une analyse statistique des réponses.

- ❖ **L'entretien semi-directif** : Les entretiens semi directifs sont également appelés entretiens qualitatifs ou approfondis. Le guide d'entretien d'un entretien semi-directif est plutôt général avec des questions assez généralement formulées. Par exemple, vous pouvez poser des questions si votre répondant dit quelque chose d'intéressant ou si vous ne comprenez pas complètement ce qu'il veut dire. Cela vous donne des informations plus détaillées, ce qui est souvent le but de la recherche qualitative.
- ❖ **L'entretien non directif** : Dans un entretien non-directif, le chercheur propose souvent une liste de sujets au lieu de questions. Ces sujets sont discutés lors de l'entretien et ce style d'interview est souvent très informel.

Dans notre cas nous avons utilisé entretien semi-directif avec les responsables de la structure Supervision de contrôle interne (SCI) pour pouvoir collectées des données fiable.

⁴ Site web : www.scribbr.fr/memoire/types-entretiens/

1.1.1.2. Analyse documentaire

L'analyse documentaire est l'analyse systématique des idées exprimées dans un texte (littéraire, entretiens, plaquette de communication, article,...).

Elle possède un certain nombre de caractéristiques⁵ :

- Les documents sont considérés comme des matériaux objectifs dans la mesure où l'information issue de la recherche documentaire est « indépendante de celui qui recueille » ;
- Les documents regroupés ont en principes été rédigés hors de contexte de l'étude, ils sont donc objectifs ;
- Ils sont considérés aussi comme non réactifs c'est-à-dire, il n'y a pas aucune chance que l'examen de documents puisse influencer des faits ;
- Leur collecter est facile et leur classement est souvent déjà effectué d'une manière ou d'une autre par l'entreprise elle-même.

Dans notre étude, nous avons utilisé les documents interne à la Banque Nationale d'Algérie telle que : l'organigramme de la BNA, les différent circulaire, les rapports annuel sur le contrôle interne à la BNA, les différents reporting que la BNA utilise.

1.2. présentation de la banque nationale d'Algérie (BNA)

1.2.1. Historique de la BNA

La banque nationale d'Alger (BNA), est la première banque commerciale créée le 13 juin 1966. Elle exerçait toutes les activités d'une banque universelle. Elle était chargée en outre du financement de l'agriculture. En 1982, la BNA est restructuré. Il est crée une nouvelle banque spécialisée qui aura pour vocation principale la prise en charge du financement et de la promotion du monde rural.

La loi N°88-01 du 12 janvier 1988 portant orientation des entreprises économiques vers leurs autonomie a des implications incontestable sur l'organisation et les missions de la BNA avec notamment :

- Le retrait du trésor des circuits financiers qui se traduit dans le nouveau système par l'absence de centralisation de distribution des ressources par le trésor ;
- La libre domiciliation des entreprise auprès des banques st la non autorisation des financements.

⁵ ARAB Abdellah, *op.cit*, p169.

Cette loi définit les entreprises publiques économiques et énonce les principes généraux régissant leur fonctionnement. Ce textes détermine notamment le rôle des fonds de participation gérant les actions émises par les entreprises publique économique, la création, le fonctionnement, le contrôle et la liquidation des entreprises publiques économiques. Enfin cette loi énumère et classe les établissements publics et autres groupements.

La loi N°90-10 du 14 avril 1990 relatif à la monnaie et au crédit quand a elle pose une refonte radicale du système bancaire en harmonie avec les nouvelles orientations économiques du pays. Elle met en place des dispositions fondamentales dont le passage à l'autonomie des entreprises publiques. La BNA à l'instar des autres banques, est considérée comme une personne morale qui effectue, à titre de profession habituelle et principalement des opérations de crédit ainsi que la mise à la disposition de la clientèle, des moyens de paiement et la gestion de ceux –ci⁶.

Au plan interne, le réformes liées à ces deux textes fondamentaux ont donné lieux à une série d'action multiformes, tant sur la plan institutionnel et organisationnel (mise en place des organes statutaires et réorganisation des règles prudentielles, et assainissement du portefeuille), que sur celui de la gestion sociale (entré en régime de partenariat consacrée par la convention collective et le règlement intérieur, en sus de l'enrichissement subséquent des instrument de gestion des ressources humaines)⁷.

En 1995, la BNA était la première banque qui a obtenu son agrément par délibération du Conseil de la Monnaie et du Crédit le 05 septembre 1995.

Au mois de juin 2009, le capital de la BNA est passé de 14.6 milliards de dinars algériens à 41.6 milliards de dinars algériens.

Au mois d'octobre 2018, le capital de la BNA est passé de 41.6 milliards de dinars algériens à 150 milliards de dinars algériens⁸.

⁶ Site Web : www.bna.dz

⁷ Les informations retenus dans ce paragraphe proviennent de notre enquête au prés de la structure SCI de la BNA

⁸ Site Web : www.bna.dz

1.2.2. BNA en chiffre

La BNA possède 5250 collaborateurs, elle soutient tous les acteurs locaux dans la réalisation de leurs projets, et ce par des offres de financement adaptées et un accompagnement de qualité, ce qui contribue activement à l'épanouissement économique national.

La BNA a élargi son réseau et a mis à la disposition de sa clientèle 214 agences implantées sur le territoire nationales, 17 directions de réseaux d'exploitation (DRE).

Pour le développement de la monétique, la BNA délivre gratuitement à sa clientèle des cartes CIB, leurs facilitant ainsi au quotidien la réalisation de leurs opérations diverses à travers l'implantation de 95 guichets automatiques de Banque (GAB) et 145 distributeurs automatiques de billets (DAB)⁹.

1.2.3. Mission et objectif de la BNA

La BNA exerce toutes les activités d'une banque de dépôt, elle assure notamment le service financier des groupements professionnels des entreprises¹⁰ :

Elle traite toute opération de banque, de change et de crédit dans le cadre de la législation et de la réglementation des banques.

Elle peut aussi :

- ✓ Recevoir de public des dépôts de fond, en compte ou autrement, remboursable à vue, à préavis, à terme ou à échéance fixe : émettre des bons et des obligations ; emprunter pour les besoins de son activités ;
- ✓ Effectuer et recevoir tous paiements en espèces ou par chèque, virement domiciliation, mise à disposition lettre de crédit, accreditif et autres opération de banques ;
- ✓ Exécuter en y attachant ou non sa garantie, toute opération de crédit pour le compte d'autres utilisations financières ou pour le compte de l'état ;
- ✓ Souscrire escompte, prendre en pension ou acheter tous effets de commerce, tous effets, bons annuités et valeurs émises par le trésor public ou collectivité public ;
- ✓ Servir d'intermédiaire pour achat, la souscription ou vente de tous effets publics actions, obligations.

1.2.4. Les structures de la BNA

La BNA disposer de deux structures¹¹ :

⁹ Site Web : www.bna.dz

¹⁰ Document interne de la BNA

1.2.4.1. Les structures au niveau central

La banque nationale d'Algérie est dirigée de par un président directeur générale(PDG), assisté(5) directeurs généraux adjoints (DGA) :

- Division de l'exploitation et de l'action commerciale (DEAC) ;
- Division des engagements (DE) ;
- Division gestion des moyens matériel et ressources humaines (DGMMRH) ;
- Division de l'organisation et des systèmes d'information (DOSI) ;
- Division internationales.

Ces DGA sont sous l'autorité directe de PDG. Ils ont pour missions d'assurer l'animation, la coordination, l'assistance et le suivi des activités des directions centrales placés sous leurs autorités. En sus de ces Directions Générales Adjoints, la direction de l'inspection générale est une cellule chargée de l'audit interne.

1.2.4.2. Les directions régionales :

La direction régionale est la structure hiérarchique de soutien des agences implantées dans sa circonscription territoriale. Les missions dévolues à la direction régionale sont prises en charge pour un directeur de réseau, assisté de quatre(4) chefs de départements à savoir :

- Le département de la gestion administrative et budgétaire ;
- Le département crédit ;
- Le département de contrôle
- Le département promotion et animation commerciale.

La BNA compte actuellement, dix sept (17) réseaux d'exploitation implantés sur le territoire algérien.

1.2.5. Organisation et organigramme de la BNA

1.2.5.1. L'organisation de la BNA

L'organisation de la BNA s'articule autour des structures centrales et de réseau de succursale et agence, celle-ci entretiennent entre elles des relations fonctionnelles et hiérarchiques et répartissent l'ensemble des missions dévolues à la banque dont le code des missions fixées par les pouvoirs publics.

➤ La direction générale

¹¹Idem

Elle a pour tâche la conception, l'animation, l'organisation et le contrôle des structures du réseau, elle est dirigée ainsi par un président directeur général, secondé par un directeur général délégué des pouvoirs de gestion.

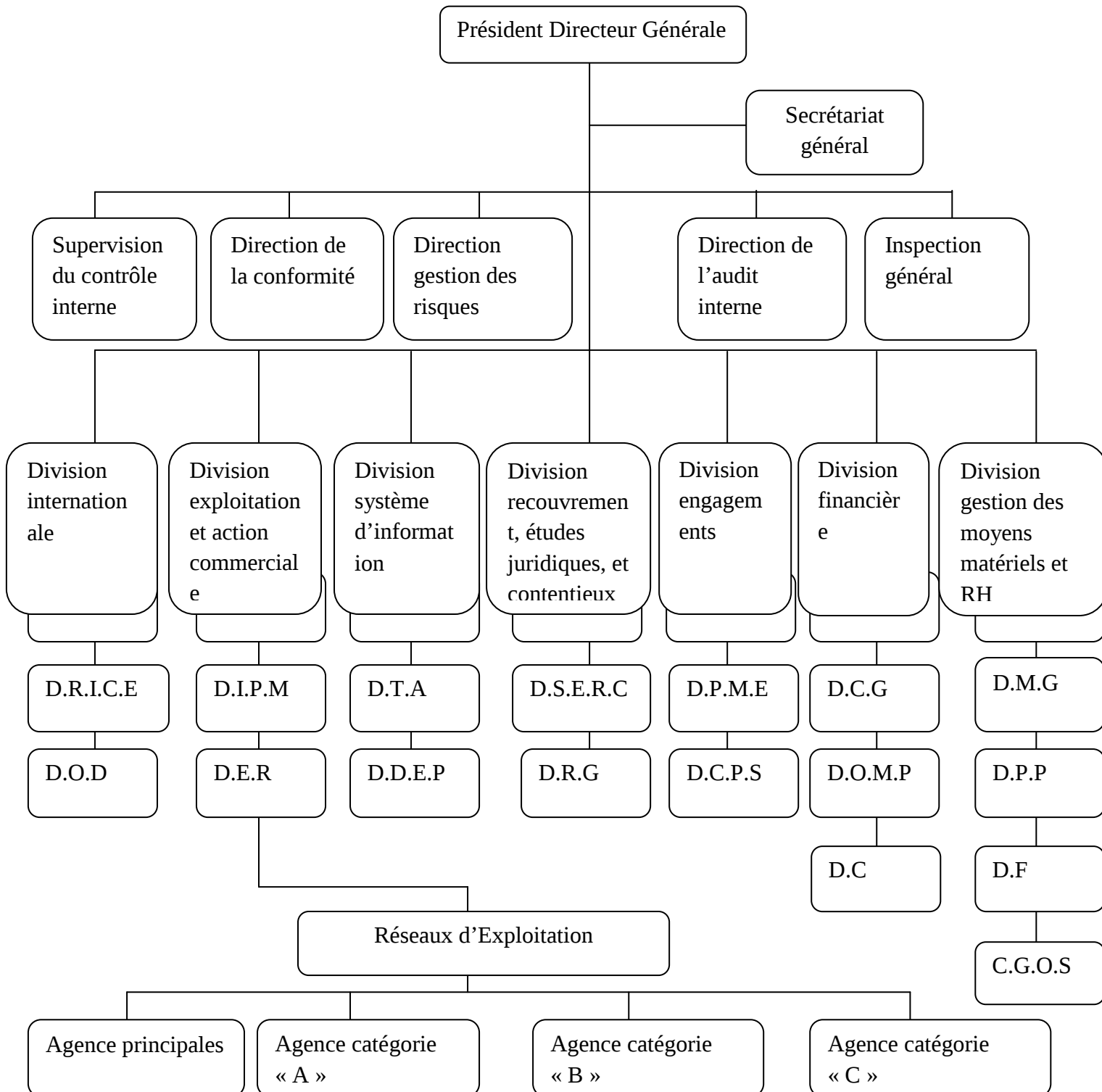
➤ **La succursale**

C'est l'organe intermédiaire entre les agences et services centraux, elle a pour fonction principale de contrôle, d'animer, de superviser et également de coordonner le fonctionnement des agences qui lui sont rattachées, la succursale est constituée de deux départements :

- Le premier est chargé d'animer, de contrôler et de coordonner les activités de la succursale et des agences. Il est constitué de plusieurs services (services administratifs, services du personnel, service de contrôle et service financier).
- Le deuxième est celui de l'exploitation.

1.2.5.2. L'organigramme de la Banque Nationale d'Algérie

Figure n°.III.01 : l'organigramme de la BNA



Source : document interne de la BNA.

1.3. L'Organisations générale du contrôle interne au sein de la Banque Nationale d'Algérie

A travers son histoire, la BNA a capitalisé un savoir faire dans la conduite de ses affaires et mis en place, progressivement, l'organisation, les outils et procédures à même de lui permettre de maîtriser au mieux les risques auxquelles elle se trouve confrontée.

L'organisation et les processus de contrôle interne mis en place ont été renforcés, durant ces dernières années, à la faveur des meilleures pratiques en la matière édictées par le Règlement de la Banque d'Algérie n°02/03 du 14/ 11/2002 et des recommandations des missions d'audit financier et institutionnel¹².

1.3.1. Les conditions de l'exercice du contrôle interne au sein de la BNA

Le dispositif de contrôle interne est défini, au sein de la Banque Nationale d'Algérie, comme étant l'ensemble des dispositifs visant la maîtrise des activités et des risques de toutes natures et permettant ainsi d'assurer la régularité, la sécurité et l'efficacité des opérations.

Ce dispositif et les procédures qui l'accompagnent comportent, néanmoins, des limites inhérentes à tout dispositif de contrôle interne, du fait notamment d'insuffisances de procédures ou de systèmes d'information ainsi que des défaillances techniques ou humaines.

Le dispositif de contrôle interne mis en place par la banque est constitué ainsi d'un ensemble de processus et de moyens décidés par l'organe exécutif et mis en œuvre par les structures centrales et d'exploitation pour :

- assurer la performance financière souhaitée, par l'utilisation efficace et adéquate des actifs et ressources ainsi que la protection contre les risques de perte de quelque nature que ce soit;
- garantir l'exactitude et l'exhaustivité des enregistrements comptables et l'établissement, dans les délais requis, d'informations financières et opérationnelles fiables;
- suivre la mise en œuvre des plans d'action de la banque et la réalisation des objectifs assignés, par la Direction Générale, à chaque entité;
- s'assurer que les opérations réalisées tant par et pour le compte de la clientèle que des tiers ou pour celui de la banque le sont dans une optique de saine gestion, conformément aux lois

¹² Rapport annuel sur le contrôle interne de la Banque Nationale d'Algérie, 2009, p3.

et règlements et selon les orientations et normes de gestion définies par la Direction Générale ;

- apprécier la maîtrise des risques en regard des normes réglementaires et des limites internes;
- veiller à la prévention et à la détection des fraudes et erreurs;
- et, enfin, garantir, en toutes circonstances, la préservation du patrimoine et la continuité des activités de la banque.

1.3.2. Les organes de contrôle interne au sein de la BNA

Consécutivement à la promulgation du Règlement Banque d'Algérie n° 02/03, la Banque Nationale d'Algérie a engagé un certain nombre d'actions pour la mise en place d'un dispositif de contrôle interne conforme aux meilleures pratiques en la matière édictées par le règlement sus cité, d'où la création de trois nouvelles structures dont le rôle principal est d'animer, de coordonner et d'évaluer le dispositif de contrôle interne au sein de la Banque. Il s'agit¹³ :

1.3.2.1. la Supervision du Contrôle Interne « SCI»

Dont les attributions ont été précisées par circulaire n°1920 du 11/12/2006, consistent en:

- le suivi de l'application du dispositif du contrôle interne par toutes les structures de la banque ;
- l'animation du processus d'évaluation régulière du contrôle interne ;
- la surveillance de l'évolution des principales obligations légales et réglementaires en matière de gestion et de maîtrise de risques ;
- l'examen de la cohérence des plans d'actions de toutes les activités de la banque ;
- le suivi de la mise en œuvre, par les structures de la banque, des recommandations des experts, des audits externes et internes et des organes de contrôle et d'inspection.

Le Superviseur du Contrôle Interne exerce ses missions, en collaboration avec le Comité d'Audit, et entretient des relations étroites avec :

- ✓ les Commissaires aux comptes de la banque ;
- ✓ le responsable de l'activité de lutte contre le blanchiment ;

¹³ Document interne de la BNA

- ✓ l'Inspecteur Général ;
- ✓ le Directeur de l'Audit Interne ;
- ✓ le Directeur de la Direction de la Gestion des Risques ;
- ✓ les divisionnaires ;
- ✓ les responsables des Directions Centrales, notamment celles chargées des engagements commerciaux, de la trésorerie et des opérations de commerce extérieur.
- ✓ Les responsables du réseau d'exploitation (DRE et Agences).

1.3.2.2. la Direction de la Gestion des Risques « DGR »

Créée par le circulaire n° 1923 du 28/12/2006, consécutivement aux recommandations des missions d'audit externes.

Les principales missions de cette Direction portent sur:

- ✓ la mise en œuvre de la stratégie de la banque en matière de gestion des risques;
- ✓ la définition des méthodes, procédures et outils d'identification et de suivi des risques;
- ✓ l'analyse du portefeuille risques de la banque;
- ✓ l'élaboration du système de notation;
- ✓ la communication, à toutes les structures de la banque, des informations sur les risques;
- ✓ l'élaboration d'une cartographie globale des risques avec son actualisation périodique, de concert avec le Superviseur du Contrôle Interne;
- ✓ la détermination des limites de risques.

Directement rattaché au Président Directeur Général, le Directeur de la Gestion des Risques entretient des relations étroites avec le Comité d'Audit, le Superviseur du Contrôle Interne, le Directeur de l'Audit et l'Inspecteur Général de la Banque.

1.3.2.3. La Direction de l'Audit Interne « DAI »

Créée par les dispositions du circulaire n° 1922 du 28/12/2006, avec pour principale mission l'évaluation de la qualité du système de contrôle interne et les processus de management des risques.

Directement rattaché au Président Directeur Général, le Directeur de l'Audit Interne entretient des relations étroites particulièrement avec:

- ✓ le Comité d'Audit ;

- ✓ le Superviseur du Contrôle Interne ;
- ✓ le Directeur de la Gestion des Risques ;
- ✓ l'Inspecteur Général de la Banque.

En sus de ces trois nouvelles structures, l'Inspection Générale, en tant qu'organe de contrôle de 2^{ème} niveau, participe activement, au regard de ses missions et prérogatives, au déroulement du contrôle interne au sein de la Banque.

L'Inspecteur Général est directement rattaché au Président Directeur Général et entretient des relations étroites avec l'ensemble des structures de la banque.

L'Inspection Générale est investie du pouvoir de contrôle de la régularité et de la conformité des opérations et des procédures de l'ensemble des activités et structures de la banque.

1.3.3. Les niveaux de contrôle interne au sein de la BNA

Deux niveaux de contrôle sont, à cette fin, mis en œuvre par la banque¹⁴:

1.3.3.1. Le Contrôle de Premier Niveau (ou autocontrôle).

Celui-ci est réalisé préalablement et simultanément à l'exécution des opérations par:

- ✓ les collaborateurs dans le cadre des actes qu'ils exécutent au titre de leurs missions et responsabilités,
- ✓ ainsi que par leur hiérarchie et les structures fonctionnelles.

Ce contrôle permanent vérifie le degré de respect des règles professionnelles ou propres à la banque ainsi que l'existence, la permanence et la pertinence des contrôles fonctionnels s'exerçant sur les métiers (tels que la Comptabilité, les Engagements, l'International etc....) ainsi que ceux imposés par la réglementation en vigueur.

A. Le contrôle au niveau agence

Les opérations des compartiments juridiques, caisse, portefeuille, comptable, commerce extérieur et engagements de la clientèle, ainsi que celles relatives à la gestion administrative de la banque font l'objet de contrôle à travers des processus comprenant les contrôles intégrés au système d'information, les contrôles comptables ainsi que ceux assurés par les différents responsables et structures hiérarchiques.

¹⁴ Rapport annuel de contrôle interne de la Banque Nationale d'Algérie, 2009, p13,14,15,16,17,18,19,20,21,22,23,24,25,26,27,28,29,30.

A ce niveau de son organisation, la banque s'assure de la mise en œuvre permanente des principes de base du contrôle interne, à savoir :

- ✓ la séparation des tâches;
- ✓ des consignes de sécurités adaptées à chaque opération;
- ✓ un contrôle permanent des valeurs, des comptes et des opérations;
- ✓ la comptabilisation immédiate des opérations.

La BNA a développé, à ce titre, des procédures et normes sur:

- la gestion des opérations de caisse, de portefeuille et de télé compensation (Front Office et Back Office);
 - la gestion des clients et des comptes;
 - les instructions juridiques et contentieuses;
 - les opérations d'engagements et de recouvrement;
 - les opérations de change et du commerce extérieur.
- **Les Contrôles intégrés au système d'information.**

- **L'autorisation d'habilitation**

qui consiste en une procédure, renforcée par un système d'habilitation informatisé, permettant l'identification de l'utilisateur et un code d'accès personnel autorisant l'exécution des opérations propres au service ou à l'utilisateur;

- **L'exécution**

De l'opération qui s'articule autour de trois phases à savoir:

- la production de justificatifs de l'opération;
- la saisie de l'opération sur un terminal;
- la génération automatique de l'écriture comptable.

- **La validation**

De l'opération par l'introduction, par le gestionnaire du siège, d'un code de validation indépendant de celui des opérations de saisie et d'exécution;

- **Le contrôle de conformité**

Qui traduit la conformité des opérations saisies par rapport à leurs justificatifs;

- **Le contrôle de bonne fin**

Qui assure l'exhaustivité et la fiabilité des traitements des opérations comptables.

- **Les Contrôles comptables et hiérarchiques**

Le contrôle en agence, assuré par l'encadrement (chefs de sections, chefs de services, directeurs –adjoints et directeurs), porte sur :

- **le Contrôle permanent des valeurs et moyens**

- ✓ les moyens matériels et informatiques;
- ✓ les billets de banque, monnaies et métaux précieux;
- ✓ les effets et titres;
- ✓ les supports magnétiques.

- **le Contrôle permanent des systèmes de sécurité**

- ✓ détecteurs de faux billets;
- ✓ détecteurs d'incendies;
- ✓ matériel de lutte contre les incendies;
- ✓ systèmes d'alarme et d'anti- intrusion;
- ✓ conditions de détention et de passation des clés.

- **le Contrôle permanent des opérations de caisse visant la régularité et l'authenticité des :**

- ✓ chèques et livrets;
- ✓ avis de virements et avis de domiciliation ;
- ✓ espèces et valeurs;
- ✓ documents et journées comptables.

- **le Contrôle des opérations sur comptes internes et transitoires**

- ✓ conformité des écritures comptables;
- ✓ respect des conditions de comptabilisation et d'apurement des écritures aux comptes transitoires.

- **le Contrôle des opérations juridiques et du contentieux**

- ✓ ouverture, clôture et instructions diverses sur comptes;
- ✓ incidents sur comptes (oppositions ; saisies arrêts, incidents de paiements);
- ✓ successions;
- ✓ gestion des créances compromises et contentieuses.

- **le Contrôle des opérations de commerce extérieur**

- ✓ conformité et régularité des opérations;
- ✓ contrôle des opérations de change et de commerce extérieur en rapport avec la réglementation des changes en vigueur;
- ✓ régularité des opérations de domiciliation bancaire;
- ✓ respect des délais de déclaration des dossiers de domiciliation et d'apurement.

- **le Contrôle permanent des opérations d'engagements.**

- ✓ conformité des documents constitutifs des dossiers de crédits;
- ✓ respect des conditions d'octroi des crédits et des délais de sanction des demandes de crédit;
- ✓ suivi de la destination des crédits consentis;
- ✓ suivi des échéanciers de remboursement des crédits et de renouvellement des autorisations;
- ✓ validation et gestion des garanties.

Les principes généraux du contrôle interne, tels qu'ils ressortent du Règlement Banque d'Algérie n°02/03, tout particulièrement ceux relatifs à la séparation des fonctions et à la permanence du contrôle, sont intégrés dans les méthodes et procédures lors de la conception ou la révision des textes organiques de la banque.

B. Le contrôle au niveau régional

Le contrôle permanent, au niveau régional, est assuré par les Départements Contrôle de Gestion (DCG), de Promotion et Animation Commerciale (DPAC), de Crédit (DC) et de Gestion Administrative et du Budget (DGAB).

➤ Le Département Contrôle de gestion

Exécute les missions de contrôle de 1^{er} degré:

- **A distance**

Par le biais de l'exploitation des documents comptables et administratifs édités par les sièges ainsi que par les structures centrales et de contrôle de la banque;

- **Sur place**

Par le biais de missions de contrôle effectuées sur place, à titre périodique, suivant le planning arrêté pour l'exercice, ou à titre ponctuel (missions spéciales ou de suivi), selon les cas.

Par ailleurs, et pour ce qui est de l'organisation du Département Contrôle au niveau des DRE, celui-ci est organisé en deux cellules, à savoir :

- **Une cellule sédentaire**

Chargée du contrôle à distance dont la composante humaine doit être d'au moins deux (02) contrôleurs;

- **Une cellule itinérante**

Chargée des interventions et des missions sur place et l'élaboration des rapports de contrôle; la composante humaine de cette cellule devant être de deux (02) brigades composées chacune d'au moins deux (02) contrôleurs.

Le Département Contrôle de Gestion exécute ses missions et interventions sous l'autorité et la responsabilité du Directeur de la D.R.E.

Celui-ci doit s'assurer sur place et à distance :

- ✓ de l'application, par les services de la DRE ainsi que par les sièges rattachés, des directives édictées en matière d'opérations comptables et d'assainissement des comptes;
- ✓ de l'exploitation et de l'analyse des documents comptables et des statistiques transmis périodiquement par la Direction de la Comptabilité;
- ✓ du respect des conditions d'octroi et d'utilisation des crédits;
- ✓ du suivi du bon dénouement des opérations de recouvrement des créances accrochées;
- ✓ du respect des instructions réglementant les opérations du commerce extérieur (domiciliations, apurements, prélèvement des commissions, régularité et comptabilisation des engagements, suivi des opérations export et respect de la réglementation des changes);
- ✓ le suivi et l'exploitation des reporting réglementaires de son domaine d'activité.

➤ **Le Département de la Promotion et de l'Animation Commerciale**

Veille sur :

- ✓ la réalisation, par les agences, des objectifs de développement en matière commerciale et de promotion des produits de la banque;
- ✓ l'évaluation des performances enregistrées par les agences en relation avec les objectifs notifiés par la banque dans le cadre des budgets et plans d'action annuels;
- ✓ la gestion des supports de communication et d'information commerciale en direction de la clientèle;

- ✓ la centralisation et le traitement, en relation avec la Direction du Marketing et de la Communication, des informations sur la clientèle acquise et potentielle pour une rentabilisation optimale des activités;
- ✓ l'élaboration des études socio-économiques pour les besoins d'expansion du réseau;
- ✓ le suivi et l'exploitation des reporting réglementaires de son domaine d'activité.

➤ **Le Département de la Gestion Administrative et du Budget**

Assure :

- ✓ le suivi permanent du respect de la législation du travail, de la convention collective et du règlement intérieur de la banque (discipline et gestion des carrières du personnel);
- ✓ le suivi de la bonne tenue des registres d'inventaires et des livres légaux;
- ✓ le suivi de la mise en œuvre des budgets d'investissement et de fonctionnement;
- ✓ la sélection au recrutement, en relation avec la Direction du Personnel et des Relations Sociales;
- ✓ l'encadrement, en collaboration avec la Direction de la Formation, des actions de formation et les cours de banque;
- ✓ l'élaboration et le suivi, en collaboration avec la Direction des Moyens Généraux, du programme de développement du réseau, des dossiers d'inventaires et de gestion du patrimoine;
- ✓ la collaboration, avec la Direction de la Préservation du Patrimoine, pour assurer aux sièges du réseau les conditions de sécurité optimales;
- ✓ l'encadrement, en relation avec les services de la DMG, de la gestion de l'économat et des archives.

➤ **Le Département du Crédit**

Assure:

- ✓ la vérification de l'existence et de la conformité des documents administratifs, juridiques et financiers constituant les dossiers de crédits;
- ✓ la vérification du recueil et de la validité des garanties;
- ✓ l'étude et la sanction des dossiers relevant des pouvoirs du Comité Régional de Crédit;
- ✓ la surveillance des engagements de l'ensemble des agences;
- ✓ le respect des délais de transmission des dossiers de crédits relevant des pouvoirs centraux;
- ✓ le suivi de la destination des crédits accordés par la banque;
- ✓ le renouvellement dans les délais des autorisations de crédits;

- ✓ l'exploitation et la transmission des états de suivi des engagements.

C. Le contrôle interne au niveau central

Des contrôles permanents sont réalisés par les structures centrales sur toutes les activités et métiers de la banque.

➤ Au plan Comptable et informatique

Le traitement de l'information comptable est effectué sur le logiciel DELTA généralisé, en janvier 2010, à l'ensemble des agences; celui-ci permet l'édition de centralisation d'écritures par compte ainsi qu'un état récapitulatif des centralisations de la journée comptable.

Les journées comptables sont transmises, en version numérisée, par réseau, à la Direction de l'Informatique et, sur support papier, à la Direction de la Comptabilité en vue de la centralisation et de l'édition des états comptables (grand livre, balance et bilan).

Les journées comptables doivent être contrôlées par les Départements Contrôle des DRE et par les services de la Direction de la Comptabilité garantissant ainsi la piste d'audit par la constitution des opérations comptables et la conservation des pièces justificatives.

Les journées comptables sont quotidiennement sauvegardées et sécurisées par la conservation, aux niveaux agences et central, des fichiers informatisés (DI) et des supports papier (DC).

Les travaux d'assainissement des anomalies et suspens comptables sont menés sous la Direction de la Comptabilité, de concert avec les services des agences et des Directions Régionales d'Exploitation.

➤ Au plan de la sécurité des systèmes d'information:

Le contrôle de la sécurité des systèmes d'information, tel qu'imposé par le Règlement de la Banque d'Algérie n°02/03 (Art.5), est pris en charge dans l'organisation et les procédures mises en place par la banque à travers les textes organiques en vigueur, tels ceux diffusés par :

- ✓ missions et attributions de la Direction de l'Informatique ;
- ✓ missions attributions de la Direction des Instruments de Paiement et de la Monétique;

Toutefois, et pour renforcer la prise en charge du risque informatique, la banque a mis en place une cellule dont les missions ont été précisées par le Circulaire n° 1879 du 10/01/2005 ainsi qu'il suit:

- ✓ l'évaluation du degré de fiabilité des dispositifs et procédures de la banque inhérente à la sécurité informatique;
- ✓ la détection des dysfonctionnements dans le domaine de la sécurité informatique, et la mise en place des outils et moyens nécessaires à leur prise en charge ;
- ✓ la mise en œuvre des solutions de sécurisation des transferts de données, et des accès aux systèmes et aux sites;
- ✓ la sensibilisation du personnel informatique et des différents utilisateurs sur l'importance de la sécurité informatique, pour éviter à la banque divers risques, notamment les risques opérationnels.
- **Au plan de la surveillance des engagements commerciaux, du pilotage des risques de crédits et du suivi du recouvrement des créances accrochées.**

Pour veiller au respect des conditions d'octroi de crédit consentis à la clientèle, la surveillance des engagements est assurée par les Directions des Réseaux d'Exploitation « DRE », en qualité de structures hiérarchiques, et par une Direction dédiée exclusivement au contrôle des engagements et du recouvrement des créances « DSERC ».

Ce contrôle permanent est concrétisé à travers l'examen de la documentation réglementaire relative aux engagements, prévue par les textes organiques en vigueur, à savoir :

- les tickets d'autorisation de crédits;
- les déclarations de déblocage de crédit;
- les états des comptes débiteurs;
- les états des risques informatisés;
- les états statistiques des comptes courants d'engagements;
- les rapports trimestriels de surveillance des engagements;
- les résultats des travaux des commissions ad hoc régionales et centrales de suivi des engagements, de recouvrement des créances et de provisionnement.

➤ **Au plan du développement commercial.**

La Direction de l'Encadrement du Réseau DER est chargée du suivi du développement de l'activité commerciale du réseau de la banque.

Elle arrête, en relation avec les structures concernées, les objectifs de performances des Directions de Réseau d'Exploitation, dans le cadre des notifications budgétaires, et suit leur mise en œuvre, dans le respect du plan d'action annuel de la banque et des procédures en vigueur.

La DER encadre, par ailleurs, l'activité du réseau en matière de demandes de consultation de la Centrale des Impayés, en relation avec les services de la Banque d'Algérie, et la gestion du fichier clientèle, en relation avec la Direction de l'Informatique et les autres structures de la banque.

Elle suit et diffuse au réseau la liste des déclarations d'incidents de paiement de chèques, des régularisation déclarées et des mesures d'interdiction prononcées par l'ensemble des banques.

La Direction de l'Encadrement du Réseau arrête, en relation avec le réseau et la Commission chargée du développement et de la restructuration du réseau, la politique de développement du réseau de la banque et veille à sa mise en œuvre.

➤ **Au plan juridique et contentieux.**

L'expertise juridique des activités, au sein de la banque, est assurée, au niveau central, par la Direction des Etudes Juridiques et du Contentieux DEJC.

Les prérogatives de cette Direction sont ainsi définies:

- ✓ l'encadrement du réseau et des structures centrales par la formulation d'avis juridiques consécutivement à leurs consultations, et la diffusion de notes et circulaires;
- ✓ l'information et la communication, à l'ensemble des structures de la banque, des règles et procédures de son champs de compétences par la diffusion de recueils liés aux volets juridique et contentieux;
- ✓ la gestion des incidents de fonctionnement des comptes de la clientèle et des successions;
- ✓ la gestion des créances en souffrance et le recouvrement des créances logées à CES par la mise en jeu des garanties;
- ✓ la gestion du contentieux international et l'actualisation et la révision des actes de garantie internationale;

➤ **Sur les opérations à l'international et du commerce extérieur.**

Des contrôles permanents sont assurés par les structures en charge des mouvements financiers avec l'extérieur, des relations internationales et du commerce extérieur, des opérations documentaires et portent sur:

- ✓ la conformité des signatures, le contrôle des saisies et le contrôle du contenu des messages Swift lors des transferts de fonds;
- ✓ le bon dénouement des opérations de rapatriement;
- ✓ la conformité des opérations à destination ou en provenance de l'étranger au regard de la législation des changes et des textes législatifs et réglementaires;
- ✓ la gestion des comptes devises ouverts auprès de la Banque d'Algérie;
- ✓ la régularité et la conformité des concours externes.

➤ **Au plan de la gestion de la Trésorerie.**

La Direction des Marchés Financiers « DMF » est chargée de la gestion optimale des flux de trésorerie de la banque et d'en assurer un contrôle permanent, en particulier à travers:

- ✓ l'analyse en permanence de la situation de trésorerie de la banque;
- ✓ la gestion prévisionnelle de la trésorerie de la banque;
- ✓ la surveillance des avoirs en encaisses Dinars et devises et du respect par les agences des plafonds autorisés;
- ✓ l'analyse des résultats de la trésorerie;
- ✓ le suivi des flux de trésorerie et de la position du portefeuille;
- ✓ l'intervention sur le marché interbancaire des changes et sur le marché financier;
- ✓ le suivi des mouvements et couvertures liés aux opérations de télé compensation;
- ✓ le suivi de la position du compte Banque d'Algérie;
- ✓ les ordres d'achat et de vente (transfert et rapatriement).

Pour l'application de la stratégie de la banque en matière de gestion des liquidités, le Comité de trésorerie procède:

- ✓ à l'analyse des besoins de financement exprimés et de leurs coûts;
- ✓ à la surveillance des ressources interbancaires;
- ✓ aux choix d'investissements financiers adéquats pour la couverture des risques;
- ✓ à l'évaluation des emprunts.

Pour se mettre en conformité avec les modifications introduites par les instruments de paiement de masse et avec les dispositions du Règlement Banque d'Algérie, une réorganisation de cette Direction a été engagée par la banque.

➤ **Sur le plan de l'information et de la documentation.**

La transparence de l'information comptable et financière étant la garante de la crédibilité et de la fiabilité des agrégats financiers de la banque, une importance capitale a été accordée à ce volet.

A l'effet de se mettre en totale adéquation avec les exigences des autorités monétaires, une démarche de communication, la plus large possible, est initiée présentement par la banque.

Celle-ci vise l'information destinée:

- ✓ au régulateur: à travers des états financiers véhiculant des informations financières sincères et conformes aux principes comptables et de reporting sur les conditions de déroulement du contrôle interne et sur la mesure et la surveillance des risques;
- ✓ au personnel
 - à travers des textes et des manuels de procédures sur les opérations de caisse, de comptabilité, de commerce extérieur et des engagements commerciaux;
 - à travers des dispositions et textes organiques internes sur les lois, les règlements et la déontologie.
- ✓ au public: à travers l'affichage, les annonces, les dépliants et les publications officielles en vue du développement de la démarche commerciale, de l'amélioration de la qualité des prestations de services et du respect des exigences de la réglementation.

De ce qui précède, les structures en charge de la comptabilité, de l'informatique, de la prévision et de l'organisation et celle du marketing sont astreintes, chacune en ce qui la concerne, à la concrétisation de ces axes de communication qui rentrent dans le cadre des missions qui leur sont dévolues.

➤ **Sur le plan de la Gestion des Moyens Généraux.**

La Gestion des Moyens Généraux de la banque est assurée par une Direction centrale, la Direction des Moyens Généraux « DMG», qui assure les prérogatives suivantes :

- ✓ la gestion des biens meubles, immeubles et véhicules;

- ✓ la gestion des contrats d'assurances des biens meubles, immeubles et véhicules;
- ✓ le suivi des travaux d'aménagement et de réalisation de biens immobiliers en relation avec des bureaux d'études;
- ✓ la gestion de l'économat central;
- ✓ la maintenance des équipements et des immeubles;
- ✓ la passation des marchés et commandes;
- ✓ le règlement des redevances domestiques.

La passation des marchés est soumise à une commission des marchés qui siège périodiquement pour l'examen, conformément aux dispositions légales et réglementaires, des soumissions portant sur la satisfaction des besoins logistiques et de réalisation de la banque, et tout particulièrement:

- ✓ l'acquisition de fournitures et d'équipements;
- ✓ la réalisation de travaux;
- ✓ les prestations de services.

➤ **Sur le plan de la Préservation du Patrimoine.**

Pour assurer, dans des conditions optimales, la sécurité des biens et des personnes, une structure (la Direction de la Préservation du Patrimoine « DPP ») est spécialement dédiée à l'encadrement des dispositifs de préservation du patrimoine de la banque.

Ses interventions et contrôles s'articulent autour:

- ✓ des aspects liés à la mise en place des équipements et installations visant à sécuriser les projets de construction;
- ✓ de la maintenance et de la bonne gestion des infrastructures immobilières et des équipements de sécurité;
- ✓ d'assurer, en relation avec les compagnies d'assurances, les meilleures conditions de couverture des risques encourus sur les biens et les personnes par la banque;
- ✓ de l'élaboration et de l'application des consignes de sécurité;
- ✓ du suivi et de l'amélioration des conditions de manipulation, de conservation et de transferts des fonds;
- ✓ de l'application des règles d'hygiène et de sécurité;

- ✓ de l'état de fonctionnement des installations techniques et l'application des consignes générales d'utilisation et d'entretien périodique;
- ✓ du fonctionnement des dispositifs d'alarme et des dispositifs de lutte contre l'incendie.

1.3.3.2. Le Contrôle de Deuxième Niveau

Les contrôles périodiques sont assurés par l'Inspection Générale de la banque qui assume les missions de vérification de la régularité des opérations et, par la Direction de l'Audit Interne, investie des missions d'audit d'efficacité des structures et des procédures.

A. L'inspection générale

L'organe de l'Inspection Générale et ses quatre démembrements (antennes régionales) s'assurent de:

- ✓ la régularité et de l'efficacité de la gestion de toutes les structures;
- ✓ la bonne application des instructions et des procédures de la banque pour l'atteinte des objectifs arrêtés par la Direction Générale ;
- ✓ le suivi de la mise en œuvre et de l'efficacité des dispositifs de contrôle interne en usage à la banque (contrôles hiérarchiques et fonctionnels).

B. L'audit interne

L'organe d'audit interne a pour principales missions:

- ✓ l'identification des risques de l'activité ou de la structure auditée;
- ✓ l'évaluation de la qualité du système de contrôle interne et des processus de management des risques mis en œuvre;
- ✓ la recommandation de solutions appropriées pour l'optimisation du système de contrôle interne;
- ✓ le suivi de la prise en charge effective des recommandations émises.

1.4. Les systèmes de mesure des risques et des résultats au sein de la BNA

1.4.1. Mise en place système de mesure des risques

Les banques et établissements financiers doivent mettre en place des systèmes de mesure et d'analyse des risques, en les adaptant à la nature et au volume de leurs opérations, afin d'appréhender les risques de différentes natures auxquels ces opérations les exposent, en particulier les risques de crédit, de concentration, de marché, de taux d'intérêt global, de liquidité, de règlement, de non-conformité, ainsi que le risque opérationnel. Les banques et

établissements financiers doivent également évaluer régulièrement les résultats de leurs opérations.

Ces systèmes permettent également d'appréhender de manière transversale et prospective l'analyse et la mesure des risques¹⁵.

1.4.2. Disposer d'une cartographie des risques

« Les banques et établissements financiers mettent en place des systèmes et des procédures permettant d'appréhender globalement les risques auxquels ils sont exposés. Ces systèmes et procédures doivent permettre de disposer d'une cartographie des risques qui identifie et évalue l'ensemble des risques encourus à raison de facteurs tant internes (tels la nature des activités exercées ou la qualité des systèmes en place) qu'externes (tels l'environnement économique ou des événements naturels).

Cette cartographie doit :

- être établie par type d'activité ou de ligne métier ;
- permettre d'évaluer les risques encourus par une activité au regard des orientations arrêtées par les organes exécutif et délibérant ;
- identifier les actions à prendre en vue de limiter les risques encourus au moyen d'actions visant à renforcer des dispositifs de contrôle interne et les systèmes de mesure et de surveillance des risques ;
- définir et affiner des plans de continuité de l'activité »¹⁶.

1.4.2.1. La mise en place d'une cartographie des risques par la BNA

La Banque Nationale d'Algérie dispose d'une cartographie des risques à partir du 2006, leur mise en place est décomposé sur 4 étapes¹⁷ :

¹⁵Règlement de la banque d'Algérie n°11.08 DU 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne de banques et l'établissement financier, article n°37.

¹⁶Règlement de la banque d'Algérie n°11.08 DU 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne de banques et l'établissement financier, article n°38.

¹⁷ Les informations retenus dans ce paragraphe proviennent de notre enquête au près de la structure SCI de la BNA

Section 2 : Application de contrôle interne dans le cadre de maîtrise des risques bancaires au sein de la BNA

Les banques dans un souci de conformité et de renforcé la stabilité du système bancaire et de maîtriser des risques mettent en place un dispositif de contrôle interne, alors dans cette section nous allons essayer de présenté celui dans la Banque Nationale d'Algérie (BNA).

2.1. Mise en place des outils de contrôle

Sur le plan de la gestion des risques, plusieurs actions ont été entreprises par la banque dans le prolongement du dispositif mis en place durant l'année 2007.

2.1.1. Développement de reporting de contrôle

Il est à rappeler que, dans le cadre d'un meilleur suivi de ses activités, la banque avait mis en place six reporting depuis 2007 qui sont autant d'instruments de contrôle et de mesure des risques.

Ces reporting sont des outils qui permet aux utilisateurs, opérationnels et hiérarchie, de maîtriser l'ensemble des activités et opérations effectuées par la structure de la banque. Elles apportent aux responsables hiérarchiques une vision synthétique, fiable et cohérente sur:

- ✓ l'état et la mise en œuvre effective des contrôles;
- ✓ la formalisation et la mise à jour des procédures;
- ✓ l'évaluation des risques et notamment les principaux incidents survenus;
- ✓ les actions correctives en cours et à entreprendre en urgence;
- ✓ la communication périodique à Monsieur le Président Directeur Général et au Comité d'Audit de la situation du contrôle interne.

2.1.1.1. Les différents reporting de contrôle

À la diffusion des circulaires n°1919 et 1920 du 11/12/06 il existe six raporting :

➤ Reporting du contrôle 1^{er} degré niveau agences

Les états de reporting de contrôle du 1^o degré « niveau agence », diffusés à travers le circulaire n° 1926 du 27/01/2007, renseignent sur:

- ✓ la confirmation de la réalisation des contrôles quotidiens, hebdomadaires, mensuels, trimestriels et annuels en vigueur en agence;
- ✓ les principales anomalies mises en évidence;
- ✓ la nature des actions correctives engagées à l'initiative de l'agence, des Directions des Réseaux d'Exploitation (DRE), de la Direction d'Encadrement du Réseau (DER) ou des organes de contrôle.
- ✓

Les états de reporting reprennent :

- ✓ la fonction du responsable chargé du contrôle;
- ✓ les opérations et/ou les documents à contrôler, à savoir les opérations de caisse, administratif, commerce extérieur, crédits, système d'information, patrimoine, sécurité, personnel, livres légaux, comptes de clientèle, transitoires et financiers, journées comptables, réclamations clientèle, archives et autres;
- ✓ le nombre de contrôles effectués;
- ✓ les dates d'exécution des contrôles;

➤ **Le reporting de niveau DRE**

Les états de reporting « niveau DRE » doivent assurer une communication régulière à la hiérarchie, aux organes de contrôle et aux pouvoirs décisionnels, et permettent de s'assurer de la concrétisation des actes de contrôle à l'actif des quatre (04) Départements constitutifs des DRE, investis des missions de suivi de la gestion des agences rattachées:

- ✓ administrative et du budget, sur le respect de la législation du travail, le contrôle des budgets et le suivi du patrimoine;
- ✓ des engagements commerciaux sur la conformité des dossiers de crédit, le recueil des garanties, le respect des conditions de déblocage et d'utilisation des crédits et les actions de recouvrement des créances;
- ✓ de l'animation commerciale, sur la surveillance et l'analyse des résultats, la démarche commercial, le suivi de l'évolution des ressources et des emplois et l'élaboration des études socio-économiques pour les besoins de développement du réseau;
- ✓ du contrôle sur place et à distance sur le respect des instructions organiques régissant les activités des agences et, tout particulièrement les activités crédit, commerce extérieur, caisse et portefeuille.

➤ **Le reporting de contrôle de niveau DEJC**

Le reporting de Direction des Etudes Juridique et du Contentieux « DEJC » doit assurer une communication régulière aux organes de contrôle, de gestion des risques et aux pouvoirs décisionnels sur la concrétisation des contrôles, l'évolution des résultats et l'entame des actions correctives.

Ils renseignent sur :

- ✓ la conformité des garanties;
- ✓ l'encadrement des supports juridiques des conventions de crédit;

- ✓ les normes de gestion juridique;
- ✓ le suivi et le traitement du contentieux;
- ✓ les litiges en matière de garanties internationales;
- ✓ le recouvrement des créances en souffrance;
- ✓ le traitement des réquisitions judiciaires.

➤ **Reporting de contrôle commerce extérieur**

Dans le but de mettre en place un contrôle des opérations du commerce extérieur, la banque avait institué, par circulaire n° 1960 du 09/09/2008, note DPO n°1885 du 26/11/2000

➤ **Reporting de chèque de banque**

➤ **Reporting indicateur du suivi des risques**

Dans le but de mettre en place un dispositif de suivi et d'analyse des risques, la banque avait institué, par circulaire n° 1925 du 28/01/07, des indicateurs de suivi des risques auxquels sont exposées les agences commerciales.

Puisque notre thème s'articule sur la maîtrise des risques par le contrôle interne nous avons choisir le reporting du contrôle 1^{er} degré niveau agences et le reporting indicateur du suivi des risques comme un cas pratique.

2.1.2. Les destinataires des reporting

À partir du 2^{ème} trimestre 2015 les seuls destinataires des reporting sont les suivantes :

- La Supervision du Contrôle Interne (SCI) ;
- La Direction de Gestion des Risques (DGR) ;
- La Direction de l'Encadrement du Réseau (DER).

2.2. Reporting « Contrôle 1^{er} degré niveau agences »

Les procédures de la circulation de l'information se déroule comme suit :

2.2.1. Au niveau agence

- ❖ L'agence établit les états de reporting « Contrôle 1^{er} degré niveau agence » suivant les canevas type de l'annexe I. Les états reprennent les vérifications de conformité avec les instructions de gestion et de contrôle en vigueur, à exécuter par les différents responsables hiérarchiques au niveau de l'agence.

La contexture des canevas type de l'annexe I est la suivante :

- La périodicité de contrôle ;
- Le service ;
- Les opérations et /ou les documents à contrôler ;

- La fonction de responsable chargé du contrôle ;
- Le nombre de contrôle et les dates d'exécution des contrôles ;
- L'espace réservé aux commentaires des vérifications.
- ❖ Chaque fin de mois, l'agence complète la fiche d'action (annexe II) pour tous les contrôles quotidien, mensuel, trimestriel, semestriel et annuel par :
 - ✓ L'énumération des actions correctrices engagées à l'initiative de l'agence, ses commentaires tels que l'explication des raisons de la persistance de certaines anomalies ou d'absence de contrôle .Cette partie de la fiche indiquée, est renseignée et dûment signée par la direction d'agence.
 - ✓ L'attestation de la réalité des contrôles sous la responsabilité du directeur adjoint.
- ❖ Les canevas type de l'annexe I et la fiche d'action sont transmis à la direction régionale de rattachement dans les cinq (05) jours qui suivent le mois considéré.

2.2.2. Au niveau régional (Direction Régional d'exploitation)

- ❖ L'exploitation des états de reporting reçus de chaque agence permet de compléter les fiches d'actions (annexe II) par :
 - ✓ Le contrôleur de la direction régional qui apprécier le contrôle ;
 - ✓ Le chef de département contrôle qui apprécier et commenter le contrôle ;
 - ✓ Le directeur du réseau d'exploitation qui se prononce sur la qualité et la quantité des contrôles, la pertinence des actions correctives engagées par le directeur d'agence et le respect des actions éventuellement imposées par la direction régional.
- ❖ Une fois les fiches d'actions complétées, elles sont transmises accompagnées des reporting de contrôle 1^{er} degré niveau agence (canevas type annexe) au plus tard le dix (10) de chaque mois (J+10) à la direction centrale, à l'inspection régionale territorialement compétente.

2.2.3. Au niveau central (Direction de l'Encadrement du Réseau)

- ❖ Sur la base des reporting reçus de direction régionale, la direction centrale se prononce sur la qualité et la quantité des contrôles et sur les mesures éventuellement prises à son initiative ou par la direction de la direction régionale concernée.
- ❖ Elle élabore la fiche d'appréciation et de synthèse dont modèle en annexe (III) et la transmet avant le vingt (20) de chaque mois (J+20), accompagnée des reporting, au superviseur du contrôle interne.
- ❖ Enfin la confection des rapports à l'organe exécutifs.

- ❖ Consolidation des résultats communiqués par les différents piliers (locale, régionale, central) trimestriellement à Monsieur le Président Directeur Général ses appréciations et propositions.

2.3. Reporting indicateur de suivi des risques

Les indicateurs de suivi des risques, renseignés par les DRE, sont destinés à un suivi périodique (mensuel, trimestriel, semestriel, et annuel) de l'ensemble des risques identifiés (risques opérationnels, de contrepartie et autres).

Les indicateurs liés au risque de contrepartie se rapportent ainsi:

- ✓ aux opérations d'engagements ;
- ✓ aux activités commerciales;
- ✓ au suivi des incidents de paiements (impayés);
- ✓ et, au suivi et recouvrement des créances accrochées et contentieuses.

Les indicateurs liés au risque opérationnel se rapportent quant à eux:

- ✓ au risque du système d'information;
- ✓ au risque juridique et réglementaire;
- ✓ aux risques liés aux opérations du commerce extérieur;
- ✓ à la gestion de la ressource humaine;
- ✓ aux enregistrements comptables erronés;
- ✓ au risque de blanchiment de capitaux et financement du terrorisme.

Les indicateurs de suivi des risques constituent des états de communication et d'alerte pour les organes hiérarchiques (DRE et DER) et de contrôle interne (la Gestion des Risques), et donnent un état des lieux du suivi des risques.

Ces structures, après examen des éléments d'informations communiqués, dressent des synthèses, à l'attention du Superviseur du Contrôle Interne, sur leurs conclusions et toutes les actions correctrices entreprises ou proposées.

Le Superviseur du Contrôle Interne, après analyse des synthèses et des actions engagée, expose ses appréciations et recommandations dans un rapport établi à l'attention du Président Directeur Général.

2.3.1. Les procédures de la circulation de l'information en sein de la BNA

Les procédures de la circulation de l'information se déroule comme suit :

2.3.1.1. au niveau de l'agence

Les indicateurs de suivi des risques (Annexe IV) sont récapitulés ci-après développés. Ils doivent servir d'instruments aux directeurs des DRE et à leur hiérarchie pour l'analyse des données et leur évolution, en vue de déboucher sur des actions qui conduiront à la réduction des risques sur tous les volets de la banque.

Dans le tableau ci-après on va présenter Etat de suivi mensuel des risques au niveau de l'agence pour l'année 2016.

Tableau n°III.01 : Etat de suivi des risques au niveau de l'agence

Etat de suivi des risques au niveau de l'agence au 31/01/2016 se présente ainsi qu'il suit :

➤ Les risques de contrepartie

INDICATEURS RISQUES DE CONTREPARTIE	Agence 1	Agence 2	Agence 3	Agence 4	Agence 5
Nombre de compte particuliers débiteurs	725	388	498	700	94
Nombre de compte commerciaux débiteurs sans autorisation	1000	2020	3705	2050	486
Nombre de compte avec impayés	2550	802	1050	398	1988
Nombre de compte particuliers douteux au chapitre douteux litigieux	57	30	25	35	24
Nombre de compte recouvrement amiable	1	0	1	1	3
Nombre de compte remis au contentieux	15	10	20	8	19
Nombre de compte commerciaux au chapitre douteux litigieux	901	250	368	59	25

Nombre de comptes recouvrements amiable	58	21	41	12	8
Nombre de comptes remis au contentieux	557	228	81	300	53
Total engagement par caisse non autorisé en KDA	25690	30603	90030	142950	405140
Total des impayés en KDA	694413	529811	997364	2001688	466004
Impayés sur dossier autorisés en KDA	912300	32512	58578	1017443	1304286

➤ **Les risques opérationnels et autres**

INDICATEURS RISQUES OPERATIONNELS ET AUTRES	Agence 1	Agence 2	Agence 3	Agence 4	Agence 5
Nombre d'opération à visa spécial	1222	930	1004	671	1787
Nombre de comptes anormalement débiteurs	10	22	6	8	3
Nombre de comptes anormalement créditeurs	0	0	2	0	0
Nombre de comptes en discordances du mois du dernier chiffrier reçu	2	1	3	2	2
Nombre de suspens comptables fin de mois du dernier chiffrier reçu	10	12	8	2	3
Nombre de jours des reliquats des congés	1007	940	2350	668	287
Nombre de comptes courants sans mouvement depuis 03 mois	558	428	205	630	100

Chapitre III : Application de contrôle interne dans le cadre de maitrise des risques bancaire en sein de la BNA

Dépassement sur encaisse autorisée (moyenne du mois) en KDA	4998886	5857810	4995358	617692	2903556
Nombre de comptes particuliers sans mouvements depuis 06mois	68	49	203	156	117
Nombre de comptes Devises sans mouvement depuis 06 mois	529	713	1023	813	114
Nombre de comptes Devises sans mouvement 06 mois	49	29	15	8	7
Comptes particuliers débiteurs >50000 DA	0	1	2	0	0
Comptes courants débiteurs > 1000000 DA	2	6	0	3	2
Nombre de domiciliations non apurés	3	2	2	0	0
Nombre de remises en instance	0	0	2	0	0
Nombre d'annulation comptables fin de mois	67	29	39	10	20
Nombre de pannes des DAB/mois	1	0	0	0	1

Etat de suivi des risques pour le 28/02/2016 se présente comme suit :

➤ **Risque de contrepartie :**

INDICATEURS RISQUES DE CONTREPARTIE	Agence 1	Agence 2	Agence 3	Agence 4	Agence 5
Nombre de compte particuliers débiteurs	388	500	489	705	142
Nombre de compte commerciaux débiteurs sans autorisation	2020	486	4003	1020	1377
Nombre de compte avec impayés	802	389	1889	2750	765
Nombre de compte particuliers douteux au chapitre douteux litigieux	24	36	24	57	30
Nombre de compte recouvrement amiable	2	0	0	1	3
Nombre de compte remis au contentieux	15	10	20	19	8
Nombre de compte commerciaux au chapitre douteux litigieux	902	250	59	25	403
Nombre de comptes recouvrements amiable	21	58	31	15	52
Nombre de comptes remis au contentieux	300	128	550	98	27
Total engagement par caisse non autorisé en KDA	30603	25690	90230	144950	425970
Total des impayés en KDA	997364	2491689	566004	694413	249416
Impayés sur dossier autorisés en KDA	912300	58578	1017443	32612	1575288

➤ Les risques opérationnels et autres

INDICATEURS RISQUES OPERATIONNELS ET AUTRES	Agence 1	Agence 2	Agence 3	Agence 4	Agence 5
Nombre d'opération à visa spécial	1104	1320	840	550	1439
Nombre de comptes anormalement débiteurs	8	22	6	8	6
Nombre de comptes anormalement créditeurs	1	0	2	0	0
Nombre de comptes en discordances du mois du dernier chiffrier reçu	4	1	3	2	2
Nombre de suspens comptables fin de mois du dernier chiffrier reçu	12	12	8	2	0
Nombre de jours des reliquats des congés	1107	940	2350	668	127
Nombre de comptes courants sans mouvement depuis 03 mois	559	428	205	630	149
Dépassement sur encaisse autorisée (moyenne du mois) en KDA	5857810	4995358	4998886	2903556	554498
Nombre de comptes particuliers sans mouvements depuis 06mois	203	69	78	191	258
Nombre de comptes Devises sans mouvement depuis 06 mois	713	1024	613	429	106
Nombre de comptes Devises sans mouvement 06 mois	49	16	7	7	29

Chapitre III : Application de contrôle interne dans le cadre de maitrise des risques bancaire en sein de la BNA

Comptes particuliers débiteurs >50000 DA	2	3	3	0	0
Comptes courants débiteurs > 1000000 DA	6	0	0	3	3
Nombre de domiciliations non apurés	0	2	4	0	0
Nombre de remises en instance	1	0	0	0	0
Nombre d'annulation comptables fin de mois	68	10	29	78	36
Nombre de pannes des DAB/mois	0	0	0	0	2

Etat de suivi des risques pour le 31/03/2016 se présente comme suit :

➤ **Risque de contrepartie :**

INDICATEURS RISQUES DE CONTREPARTIE	Agence 1	Agence 2	Agence 3	Agence 4	Agence 5
Nombre de compte particuliers débiteurs	71	1300	250	31	90
Nombre de compte commerciaux débiteurs sans autorisation	1002	900	850	3020	3174
Nombre de compte avec impayés	2220	805	771	2485	151
Nombre de compte particuliers douteux au chapitre douteux litigieux	53	64	42	6	5
Nombre de compte recouvrement amiable	2	0	3	1	0
Nombre de compte remis au contentieux	17				
Nombre de compte commerciaux au chapitre douteux litigieux	876	230	1050	600	25
Nombre de comptes recouvrements amiable	11	6	38	1	4

Nombre de comptes remis au contentieux	850	30	210	105	181
Total engagement par caisse non autorisé en KDA	1376	100900	215505	105720	403760
Total des impayés en KDA	915505	180190	1765233	900000	1419000
Impayés sur dossier autorisés en KDA	280290	815520	1518000	10000	872443

➤ **Les risques opérationnels et autres**

INDICATEURS RISQUES OPERATIONNELS ET AUTRES	Agence 1	Agence 2	Agence 3	Agence 4	Agence 5
Nombre d'opération à visa spécial	1026	825	930	1176	114
Nombre de comptes anormalement débiteurs	0	0	0	0	0
Nombre de comptes anormalement créditeurs	0	0	0	0	0
Nombre de comptes en discordances du mois du dernier chiffrier reçu	1	2	0	2	0
Nombre de suspens comptables fin de mois du dernier chiffrier reçu	11	8	2	0	3
Nombre de jours des reliquats des congés	2012	1015	552	133	1146
Nombre de comptes courants sans mouvement depuis 03 mois	523	44	314	678	142
Dépassement sur encaisse autorisée (moyenne du mois) en KDA	170180	10662713	978617	825611	1117024

Nombre de comptes particuliers sans mouvements depuis 06mois	102	275	286	13	12
Nombre de comptes Devises sans mouvement depuis 06 mois	325	1176	278	830	584
Nombre de comptes Devises sans mouvement 06 mois	65	16	23	45	38
Comptes particuliers débiteurs >50000 DA	0	1	2	1	1
Comptes courants débiteurs > 1000000 DA	6	2	3	0	4
Nombre de domiciliations non apurés	2	1	0	0	5
Nombre de remises en instance	0	0	2	0	0
Nombre d'annulation comptables fin de mois	17	85	46	15	34
Nombre de pannes des DAB/mois	1	1	0	2	0

Source : élaborer par nous même a partir des informations retenus de notre enquête au prés de la structure SCI de la BNA.

2.3.1.2. Au niveau de la Direction régional d'exploitation (DRE)

A la fin de chaque mois, le département contrôle de la DRE renseigne la fiche d'appréciation sur l'évolution globale des indicateurs de risque. Cette dernière va être transmise par la DRE au plus tard le quinze (15) du mois suivant à la Direction de l'Encadrement du Réseau (DER), à la Direction de la Gestion des Risques (DGR) et au Superviseur du Contrôle Interne.

Dans les tableaux suivant on va présente la fiche d'appréciation sur l'évolution globale des indicateurs de risque.

Tableau n°III.02 : la fiche d'appréciation sur l'évolution globale des indicateurs de risque par la DRE

L'appréciation sur l'évolution globale des indicateurs de risques pour ce réseau au 30/03 /2016 se présente ainsi qu'il suit :

INDICATEURS RISQUES DE CONTREPARTIE	31/01/2016	28/02/2016	30/03/2016	Evolution Jan/Mar	%
Nombre de comptes particuliers débiteurs	2405	2224	1742	-663	-27,56757
Nombre de comptes commerciaux débiteurs sans autorisation	9261	8906	8946	-315	-3,401361
Nombre de comptes avec impayés	6779	6595	6431	-348	-5,133501

INDICATEURS RISQUES DE CONTREPARTIE	31/01/2016	28/02/2016	30/03/2016	Evolution Jan /Mars	%
Nombre de compte particuliers douteux au chapitre douteux litigieux	171	171	171	0	0
Nombre de compte recouvrement amiable	6	6	6	0	0
Nombre de compte remis au contentieux	72	72	72	0	0

Chapitre III : Application de contrôle interne dans le cadre de maitrise des risques bancaire en sein de la BNA

Nombre de compte commerciaux au chapitre douteux litigieux	1603	1639	2781	1178	73,48211
Nombre de comptes recouvrements amiable	140	177	60	80	57,14286
Nombre de comptes remis au contentieux	1219	1103	1376	157	12,87940 9
Total engagement par caisse non autorisé en KDA	694413	717443	827261	132848	19,13097 8
Total des impayés en KDA	4689280	4998886	5179928	490648	10,46318 4
Impayés sur dossier autorisés en KDA	3325119	3596221	3496253	171134	5,14670 3

➤ **Risque opérationnels et autres**

INDICATEURS RISQUES OPERATIONNELS ET AUTRES	31/01/2016	28/02/2016	30/03/2016	Evolution Jan/Mars	%
Nombre d'opération à visa spécial	5614	5253	4071	-1543	-27,48486
Nombre de comptes anormalement débiteurs	49	49	0	-49	-100
Nombre de comptes anormalement créditeurs	2	2	0	-2	-100

Chapitre III : Application de contrôle interne dans le cadre de maitrise des risques bancaire en sein de la BNA

Nombre de comptes en discordances du mois du dernier chiffrier reçu	10	8	5	-5	-50
Nombre de suspens comptables fin de mois du dernier chiffrier reçu	35	29	24	-11	-31,42857
Nombre de jours des reliquats des congés	5225	4992	4858	-394	-7,501904
Nombre de comptes courants sans mouvement depuis 03 mois	1921	1871	1701	-220	-11,45237
Dépassement sur encaisse autorisée (moyenne du mois) en KDA	19373302	19310108	13754145	-5619157	-29 ,00464

INDICATEURS RISQUES OPERATIONNELS ET AUTRES	31/01/2016	28/02/2016	30/03/2016	Evolution Avril/Mai	%
Nombre de comptes particuliers sans mouvements depuis 06mois	593	799	701	95	16,02023
Nombre de comptes Devises sans mouvement depuis 06 mois	3192	2885	3175	1	0,031328
Nombre de comptes Devises sans mouvement 06 mois	108	108	188	79	73,14814

Comptes particuliers débiteurs >50000 DA	3	8	9	2	66,66666
Comptes courants débiteurs > 1000000 DA	13	12	15	2	15,38461
Nombre de domiciliations non apurés	7	6	10	1	14,28571
Nombre de remises en instance	2	1	0	0	0
Nombre d'annulation comptables fin de mois	165	221	158	32	19,39393
Nombre de pannes des DAB/mois	2	2	4	2	100

Source : élaborer par nous même a partir des informations retenus de notre enquête au prés de la structure SCI de la BNA.

2.3.1.3. Au niveau de la DER et la DGR

Sur la base des états reçus des DRE, la Direction Encadrement du Réseau (DER) et la Direction de la Gestion des Risques analysent les dysfonctionnements et les risques et élaborent la « fiche d'appréciation sur les indicateurs des risques », qu'elles transmettent au Superviseur du Contrôle Interne (SCI).

Tableau suivants en vas présente la fiche d'appréciation au niveau de la DER.

Tableau n°III.03 : la fiche d'analyse sur les indicateurs des risques

DER xxx // Mois de Mars

Commentaire généraux du DER avec indication des mesures prise à son initiative :

Nous avons reprenons ci-après les principaux constats relevés constatée de l'examen des indicateurs de suivi des risques de la DER xxx relatifs au mois de mars 2016, à savoir :

➤ **Risque de contrepartie**

INDICATEURS RISQUES DE CONTREPARTIE	31/01/2016	28/02/2016	30/03/2016	Evolution Jan/Mar	%
Nombre de comptes particuliers débiteurs	2405	2224	1742	-663	-27,56757
Nombre de comptes commerciaux débiteurs sans autorisation	9261	8906	8946	-315	-3,401361
Nombre de comptes avec impayés	6779	6595	6431	-348	-5,133501

- Relativement au risque de contrepartie, il est constaté des baisses de 27,56 %, 3,40% et 5,13%, qui sont respectivement au niveau du nombre de comptes particuliers débiteur, nombre de comptes commerciaux débiteurs sans autorisation et nombre de comptes avec impayés, par rapport au 31/01/2016.

INDICATEURS RISQUES DE CONTREPARTIE	31/01/2016	28/02/2016	30/03/2016	Evolution Jan /Mars	%
Nombre de compte particuliers douteux au chapitre douteux litigieux	171	171	171	0	0
Nombre de compte recouvrement amiable	6	6	6	0	0
Nombre de compte remis au contentieux	72	72	72	0	0
Nombre de compte commerciaux au chapitre douteux litigieux	1603	1639	2781	1178	73,4821
Nombre de comptes recouvrements amiable	140	177	60	80	57,1428
Nombre de comptes remis au contentieux	1219	1103	1376	157	12,8794
Total engagement par caisse non autorisé en KDA	694413	717443	827261	132848	19,1309
Total des impayés en KDA	4689280	4998886	5179928	490648	10,4631
Impayés sur dossier autorisés en KDA	3325119	3596221	3496253	171134	5,14670

- Trois rubriques portant des taux nuls
- Toutefois, le réseau enregistre une situation stagnante au niveau du nombre de comptes particuliers au chapitre douteux litigieux, nombre de comptes recouvrement amiable et nombre de comptes remis au contentieux depuis janvier 2016 ;

- une dégradation par rapport au 31/01/2016 au niveau des autres indicateurs de risques du contrepartie à l'instar du nombre de comptes commerciaux au chapitre douteux litigieux (388+391) ,nombre de comptes de recouvrement amiable / (388+391), nombre de comptes remis au contentieux (387+390, total engagement par caisse non autorisés en KDA, total des impayés (IAR, Imp.sur CMT et crédit externe) en KDA, et Impayés sur dossiers autorisés en KDA.
- Les agences du réseau continuent à déclarer des taux de 100% pour les impayés et ce, depuis plusieurs mois, aussi les taux relatifs aux recouvrements amiables demeurent insignifiants, pourtant les instructions en vigueur au sein de la Banque vise à privilégier ce type de règlement.

➤ **Risque opérationnels et autres**

INDICATEURS RISQUES OPERATIONNELS ET AUTRES	31/01/2016	28/02/2016	30/03/2016	Evolution Jan/Mars	%
Nombre d'opération à visa spécial	5614	5253	4071	-1543	-27,48486
Nombre de comptes anormalement débiteurs	49	49	0	-49	-100
Nombre de comptes anormalement créditeurs	2	2	0	-2	-100
Nombre de comptes en discordances du mois du dernier chiffrier reçu	10	8	5	-5	-50
Nombre de suspens comptables fin de mois du dernier chiffrier reçu	35	29	24	-11	-31,42857
Nombre de jours des reliquats des congés	5225	4992	4858	-394	-7,501904

Chapitre III : Application de contrôle interne dans le cadre de maitrise des risques bancaire en sein de la BNA

Nombre de comptes courants sans mouvement depuis 03 mois	1921	1871	1701	-220	-11,45237
Dépassement sur encaisse autorisée (moyenne du mois) en KDA	19373302	19310108	13754145	-5619157	-29 ,0046

- Les indicateurs de risques opérationnels et divers évalués par les structures de contrôle déclinent une amélioration des indicateurs de risques liés au mauvais enregistrement comptable.

INDICATEURS RISQUES OPERATIONNELS ET AUTRES	31/01/2016	28/02/2016	30/03/2016	Evolution Jan/Mars	%
Nombre de comptes particuliers sans mouvements depuis 06mois	593	799	701	95	16,02023
Nombre de comptes Devises sans mouvement depuis 06 mois	3192	2885	3175	1	0,031328 3
Nombre de comptes Devises sans mouvement 06 mois	108	108	188	79	73,14814 8
Comptes particuliers débiteurs >50000 DA	3	8	9	2	66,66666 7
Comptes courants débiteurs > 1000000 DA	13	12	15	2	15,38461 5

Nombre de domiciliations non apurés	7	6	10	1	14,285714
Nombre de remises en instance	2	1	0	0	0
Nombre d'annulation comptables fin de mois	165	221	158	32	19,393939
Nombre de pannes des DAB/mois	2	2	4	2	100

- Cependant le réseau enregistre une augmentation pour le reste des indicateurs de risques opérationnels et autres par rapport au 31/01/2016.

Source : élaborer par nous même a partir des informations retenus de notre enquête au prés de la structure SCI de la BNA.

2.3.1.4. Au niveau du Supervision du Contrôle interne

Le superviseur du contrôle interne, sur la base des états reçus des DRE et des différentes structures, procède à une analyse globale des indicateurs de risques et de leur évolution en vue de l'évaluation du fonctionnement du système d'alerte global.

Pour cela, il établit une « Fiche d'analyse globale des indicateurs de risque », par laquelle il communique trimestriellement à Monsieur le Président Directeur Général ses appréciations et propositions sur l'évolution des indicateurs de risques.

➤ Les recommandations

• Risque de contrepartie

Face aux risques identifiées, le réseau doit veiller à :

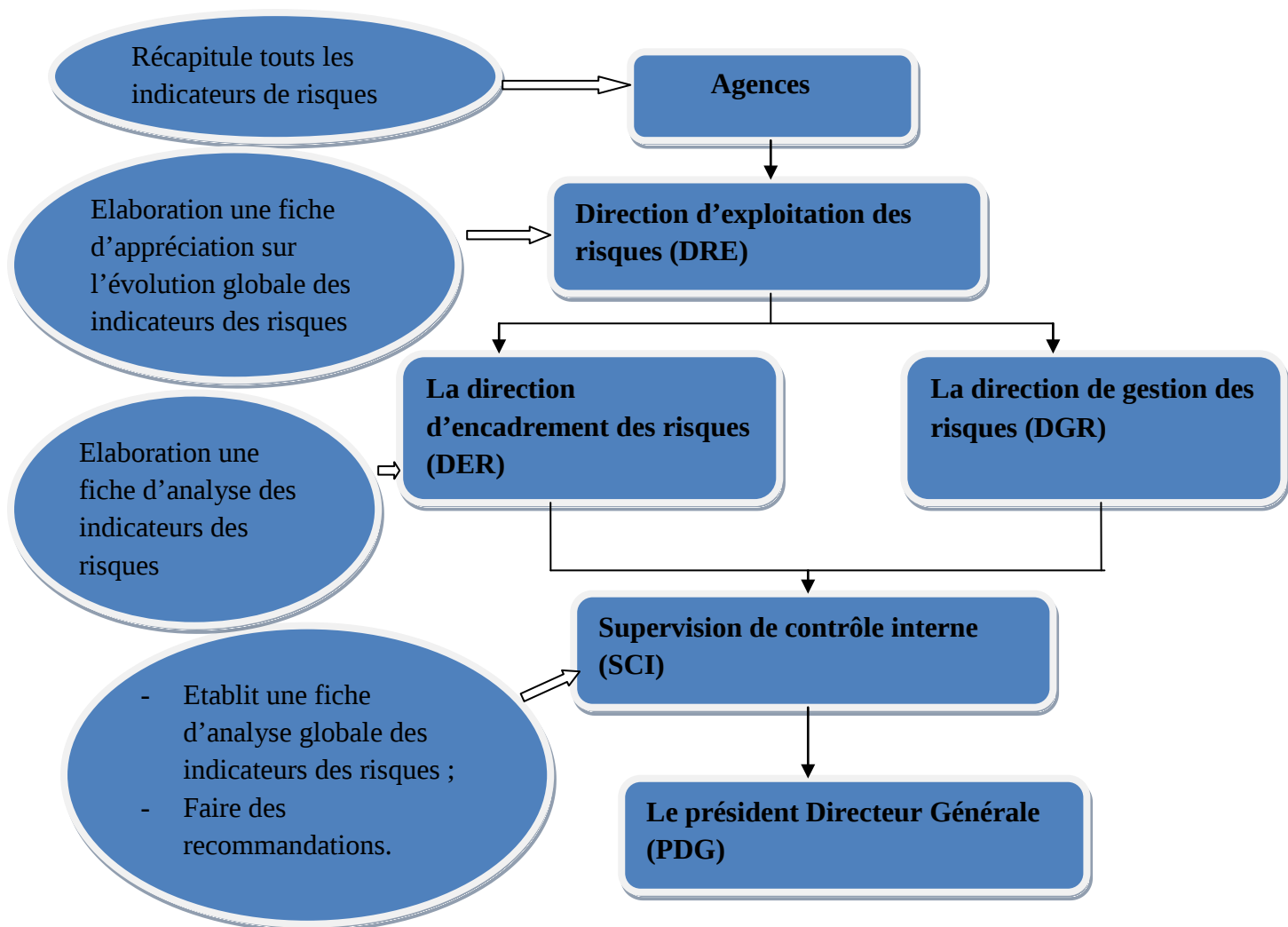
- ✓ Persévérer les efforts afin d'assainir le nombre de compte qui affichant des débits irréguliers notamment les comptes commerciaux ;
- ✓ Appliquer toutes les recommandations prodiguées depuis l'exercice précédents visant à privilégier les actions de recouvrement amiable pour récupérer les créances non performantes, en négociant le plus grand nombre possible d'échéanciers ;
- ✓ L'assainissement des comptes courants avec impayés, devront être suivies de près et toutes les actions de recouvrement devront être engagées ;
- ✓ Engager des actions au niveau des sièges afin de régulariser les engagements par caisse (E.P.C), qui ressortent non autorisés.

➤ **Risque opérationnels et autres**

Face aux risques identifiées, le réseau doit veiller à :

- ✓ les agences de réseau doivent toujours se conformer à la loi qui régie la gestion des reliquats de congé annuel et de veiller au respect des instructions qui portant sur le contrôle des opérations.
- ✓ Les dépassements sur encaisse autorisée souvent repérés, les agences devront assurer une bonne maitrise de la trésorerie pour bannir l'irrégularité de dépassement sur encaisse tout en se référant à la réglementation traitant de cet aspect.
- ✓ La DRE doit examiner la situation des comptes sans mouvement, toutes catégorie confondues et procéder à l'assainissement des livres des sièges concernés.

Figure n°III.03 : Les procédures de la circulation de l'information en sein de la BNA



Source : élaborer par nous même a partir des informations retenus de notre enquête au prés de la structure SCI de la BNA.

Conclusion

La Banque Nationale d'Algérie à connu plusieurs évolutions à travers le temps, en matière du contrôle interne. Des distinctions ont été introduites par les textes : contrôle permanent (le contrôle de premier niveau), contrôle périodique (le contrôle de deuxième niveau). Chacun de ces fonctions doit affirmer son positionnement et démontrer sa valeur ajouté par rapport aux métiers et fonction opérationnels.

Le stage effectuée au niveau de la Banque Nationale d'Algérie (BNA) dans la structure Supervision de contrôle Interne (SCI) a été très enrichissant et bien que nous n'avons pas eu l'occasion de nous déplacé sur le terrain pour observer concrètement le déroulement d'une mission de contrôle, cela nous a permis d'avoir un aperçu sur la méthodologie de conduite d'une mission de contrôle interne des risques bancaires, plus précisément une mission de contrôle de forme au niveau de l'agence où ils utilisent le reporting « contrôle 1^{er} degré niveau agence », et le contrôle de fond où l'information remonter de l'agence jusque au structure du Supervision de Contrôle Interne avec l'utilisation l'outil de contrôle qu'est le reporting des indicateurs de suivi des risques.

A travers cette étude nous avons démontré que le contrôle interne constitue un enjeu majeur pour la BNA, car c'est un réel outil de gestion des risques inhérents. Il permet d'un cote, de relever les défaillances liées aux procédures effectuées au sein de la banque et de fournir les recommandations nécessaires au niveau de la structure Supervision de contrôle interne (SCI) afin de les corriger et de les améliorer pour garantir la pérennité de la banque.

Donc l'organisation de la maitrise du risque peut être efficacement reliée à l'existence d'un dispositif de contrôle interne.

Tout au long de ce mémoire, nous avons essayé de répondre aux questions posées dans le cadre de l'introduction générale, il paraît que nous avons mis plus l'accent sur les notions du contrôle interne et risques bancaires.

Le secteur bancaire assure une mission essentielle dans la vie économique, en rapport avec son pouvoir de création monétaire, son rôle dans la mobilisation de l'épargne ainsi que dans les relations financières entre les acteurs économique.

Sur le plan théorique, le risque pour une banque est un élément inséparable de son activité.

D'ailleurs, les banques quel que soit sa taille, son âge, son secteur détiennent un véritable avantage en matière d'évaluation du risque, parmi ces outils d'évaluation et de gestion, il existe : le système de contrôle interne.

En fait, le contrôle interne efficace est une composante essentielle qui permettant d'assurer une information de qualité, la protection du patrimoine et l'amélioration des performances, or plus le contrôle interne est efficace plus les résultats de réalisation sont performants.

Toutefois, la mise en œuvre du dispositif de contrôle interne dans le secteur bancaire est clairement orientée vers la maîtrise des risques, le développement des dispositifs et d'une culture de contrôle et la recherche d'efficacité et de performance, afin de veiller au bon fonctionnement du système de contrôle interne au niveau d'une organisation, il est recommandé aux responsables de mettre en place une structure de surveillance et de suivi de ce système appelée : Audit interne.

En effet, l'auditeur interne est le garant du bon fonctionnement des systèmes de contrôle interne présenté au sein de l'entreprise. Son rôle est de veiller à ce que l'ensemble des risques soient maîtrisés par les opérationnels.

Notre étude auprès de la BNA, nous a permis de constater que cette dernière accorde beaucoup d'importance au système de contrôle interne, notamment après l'obligation faite par la banque d'Algérie (règlement 11-08 de la Banque d'Algérie), aux banque de se doter d'un système de contrôle interne. Ce dernier est suivi à tous les niveaux de la banque :

- Au niveau l'agence : contrôle effectué par l'employé quotidiennement, semestriellement et annuellement ;

- Au niveau régional : contrôle effectué au niveau de la Direction Régional d'Exploitation (DRE) ;
- Au niveau central : le contrôle effectué au niveau de la Direction Encadrement du Réseau (DER).

Revenons aux résultats de l'étude empirique, nous avons constaté à travers les missions de contrôle interne menées au niveau de la BNA, qu'elle possède de certain risque dans ces activité : des risque de contrepartie, risque opérationnelle et autres.

En fait, cette étude, nous a permis de souligner les différentes étapes de mis en place d'un dispositif du contrôle interne à tous les niveaux de la banque, pour la maitrise des activités et des risques bancaires. Et de faire, un diagnostic du système mis en place et proposer des recommandations afin d'aider la structure contrôlée à limiter au maximum des risques.

De-ce- fait, le rôle du système de contrôle de la BNA est d'une importance majeur, il constitue un véritable outil d'aide à la maitrise des risques.

Bibliographie

Ouvrage :

- COLLINS. L et VALIN.G, « audit et contrôle interne : aspects financiers, opérationnels et stratégiques », Edition DALLOZ, PARIS, 1992.
- DAHAK Abdenour, KARA Rabah, “ le mémoire de master, du choix du sujet à la soutenance, méthodologie de recherché appliqué au domaine des sciences économiques, de gestion et des sciences commerciales”, Edition Al Amel, 2015.
- DARSA Jean-David, DUFOUR-Nicolas, « le coût du risque », édition GERESO, paris, 2014.
- DARSA Jean-David, « Risque stratégiques et financiers de l’entreprise », 2ème édition Mans GERESO ,2015.
- DE COUSSERGUES Sylvie, « la banque : structures, marché, gestion », 2EME Ed, DALLOZ, 1996.
- DE COUSSERGUES Sylvie, « gestion de la banque : du diagnostic à la stratégie », 6EME Ed, DUNOD, 2005.
- DE COUSSERGUES Sylvie, BOURDEAUX Gautier, « gestion de la banque, du diagnostic à la stratégie », 6 EME Edition, DUNOD, Belgique, 2010.
- DE COUSSERGUES Sylvie, GAUTIER Bordeaux : « gestion de la banque : du diagnostic à la stratégie », 6eme édition, DUNOD, paris, 2010.
- DESMICLAT.F, « pratique de l’activité bancaire », Edition, DUNOD, paris, 2004.
- DUMONTIER P, DUPRE D et CYRIL M, « gestion et contrôle des risques Bancaires l’apport des IFRS et de Bâle II » Edition ECONOMICA, paris, 2008.
- EPITAUX Frédéric, « le contrôle interne : Evolution et perspectives », juillet 2008.
- HENRI J, « management des risques bancaires », Edition AFGES, paris, 2011.
- IGALENS J, ROUSSEL P, « Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines », ECONOMICA, Paris, 1998.
- MADERS HENRI-Pierre, MASSELIN JEAN-LUC, « contrôle interne des risques », 2ème édition, EYROLLES, 2014.
- REDING KUN et al, « Manuel d’audit interne : Améliorer l’efficacité de la gouvernance, du contrôle interne et du management des risques », 3^{ème} édition, paris, 2015.
- SARDI. A, «Bâle II », édition AFGES, paris, 2004.

- SARDI. A, « Audit et contrôle interne bancaire », Edition, afgee, Paris, Juillet 2002.
- SCHICK Pierre, VERA Jacques, BOURROUILH Olivier, « Audit interne et référentiels de risques », 2ème édition, DUNOD, 2014.
- SIRUGUET Jean-Luc, et al, « le contrôle interne bancaire et fraude », édition, DUNOD, 2006.
- RENARD. J, « Théorie et pratique de l’audit interne », 6^{ème} édition d’organisation, Paris, 2007.

Codes et guides :

- MABROUK Hocine, « code bancaire algérien : textes d’application, jurisprudence et textes complémentaires », Edition Houma.

Textes règlementaires :

- Article 66 de l’ordonnance 03/11 du 26 /08/2003 relatives à la loi sur la monnaie et de crédit.
- Règlement de la banque d’Algérie n°11-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et établissement financiers.

Thèses et mémoires

- ARAB Abdellah, “ Dynamique d’apprentissage organisationnel dans le cadre de la mise en place du système de management par la qualité totale, cas de l’ENIEM”, Thèse de Doctorat, Sciences Economiques, UMMTO, 2016.
- MADOUCHE Yacine, « La problématique dévaluation du risque de crédit des PME par la banque en Algérie » Mémoire de Magister en Science Economique, UMMTO.

Webographie :

- CHEKROUN Meriem, thèse doctorat LMD, « Le rôle de l’audit interne dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne : cas d’un échantillon d’entreprises algériennes », Tlemcen, 2013. Format PDF disponible sur : <http://dspace.univ-tlemcen.dz/handle/112/3166>.
- Site Web : www.bna.dz
- Site web : www.scribbr.fr/memoire/types-entretiens/

- Sur le site interne, www.ifaci.com, « Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l’Audit Interne.pdf, Edition 2013.
- site web : www.IFACI.com, Normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne.pdf.
- Site Web : Financ.Sia-partners.com/20170808/de-bale-1-bale-4-chronique-dune-saga-réglementaire-0.

Autre documents :

- Document interne de la BNA.

.

Liste des tableaux

Liste des tableaux	pages
• Tableau N°.I.01 : les 17 principes du COSO actualisé 2013 18 • Tableau N°.I.02 : la qualification des dispositifs spécifiques 24 • Tableau N°.II.01 : les trois piliers de la réglementation Bâle II.. 38 • Tableau N°.II.02 : la pondération standard 53 • Tableau N°.II.03 : les lignes de métiers et leur pondération 56 • Tableau N°.II.04 : les étapes de maîtrise du risque 59 • Tableau N°.III.01 : Etat de suivi des risques au niveau de l'agence 94 • Tableau N°.III.02 : la fiche d'appréciation sur l'évolution globale des indicateurs de risque par la DRE 102 • Tableau N°.III.03 : la fiche d'analyse sur les indicateurs des risques..... 106	

Liste des figures

Liste des figures	pages
• Figure N°.I.01 : finance directe-finance indirecte..... 07 • Figure N°.I.02 : Schéma de COCO..... 12 • Figure N°.I.03 : les éléments de l'environnement de contrôle..... 15 • Figure N°.I.04 : les composantes de contrôle interne (la pyramide du COSO I)..... 17 • Figure N°.III.01 : l'organigramme de la BNA..... 70 • Figure N°.III.02 : les étapes de la cartographie des risques..... 88 • Figure n°III.03 : Les procédures de la circulation de l'information en sein de la BNA 112	

Liste des abréviations

A.A.C.I.A	Association des Auditeurs Consultants Internes Algériens.
A.M.F	Autorité des Marchés Financiers.
A.P.R	Actif Pondérés des Risques.
B.N.A	Banque National d'Alger.
B.R.I	Banque des Règlements Internationaux.
C.M.C	Conseil de la Monnaie et de Crédit.
C.O.C.O	Institut Canadien des Comptables Agrées.
C.O.S.O	Commitee Of Sponsoring Organization of the Treadway Commission.
D.A.B	Distributeurs Automatique des Billets.
D.A.I	Direction de l'Audit Interne.
D.C	Départements de Crédit.
D.C.G	Département Contrôle de Gestion.
D.C.P.S	Direction de Crédit aux Particuliers et Spécifiques.
D.D.E.P	Direction du Développement Etudes et Projets.
D.E.A.C	Direction de l'Exploitation et de l'Action Commerciale.
D.E.J.C	Direction des Etudes Juridiques et de Contentieux.
D.E.R	Direction de l'Encadrement du Réseau.
D.F	Direction de Formation.
D.G.A	Directeur Généraux Adjoint.
D.G.E	Direction des Grandes Entreprises.
D.G.M.M.R .H	Division Gestion des Moyens Matériel et Ressources Humaines.
D.G.O.S	Direction de Gestion des Ouvriers.
D.G.R	Direction de Gestion des Risques.
D.I	Division Internationales.
D.I.P.M	Direction des Instruments de Paiements de la Monétique.
D.M.C	Direction Marketing et Communication.
D.M.F	Direction des Marchés Financiers.
D.M.F.E	Direction des Mouvements Financiers avec l'Etranger.
D.M.G	Direction des Moyens Généraux.
D.O.D	Direction des Opérations Documentaires.
D.O.M.P	Direction de l'Organisation des Méthodes et Procédures.
D.O.S.I	Division de l'Organisation et des Système d'Information.
D.P.M.E	Direction des Petites et Moyennes Entreprises.
D.P.P	Direction de Préservation de Patrimoine.
D.P.R.S	Direction de Personnel et des Relations sociales.
D.P.S	Direction de la Production et des Services.
D.R.E	Direction de Réseau d'Exploitation.
D.R.G	Direction des Réalisations des Garanties.
D.R.I.C.E	Direction des Relations Internationales et du Commerce Extérieures.
D.S.E.R.C	Direction du Suivi des Engagements et de Recouvrements de Créances.

D.T.A	Direction des Technologie et D'architecture.
DE	Division des Engagements.
E.A.D	Exposure At Défaut.
E.C.I.A.I	Confédération Européennes des Instituts d'Audit Interne.
E.C.D	Esposure en Cas de Défaut.
E.P.C	Engagement Par Caisse.
E.R.M	Entreprise Risk Management.
F.P.R	Fonds Propres Réglementaires.
G.A.B	Guichet Automatique de Banque.
I.A.S.B	Internal Audit Standard Board.
I.F.A.C.I	Institut Français d'Audit et de Contrôle Interne.
I.I.A	Instituts of Internal Auditors.
I.R.B	Internal Rating Based.
I.S.A	Internal Audit Standard.
L.C.R	Liquidité Converge Ratio.
L.G.D	Loss Griven Défaut.
N.A.A	Normes Algérienne d'Audit.
P.C.D	Perte en Cas de Défaut.
P.D	Probabilité de Défaillance.
P.D.G	Président Directeur Générale.
P.M.E	Petite Moyennes Entreprises.
R.A.R.O.C	Risk Adjusted Return On Capital.
R.H	Ressources Humaines.
S.C.I	Supervision de Contrôle Interne /superviseur de Contrôle Interne.
S.O.X	Sarbanes –Oxley.
U.F.A.I	Union Francophone de l'Audite Interne.
V.A.R	Valeur At Risk.

Remerciement

Dédicace

Sommaire

Introduction générale	1
Chapitre I : Les fondements théoriques de contrôle interne	4
Introduction.....	4
Section 1 : Les notions sur la banque.....	5
1.1. Définition de la banque	5
1.1.1. Définition économique.....	5
1.1.2. Définition juridique	5
1.2. Les différentes approches de la firme bancaire	5
1.2.1. Approche théorique	6
1.2.1.1. La finance directe.....	6
1.2.1.2. La finance indirect	6
1.2.2. L'approche institutionnelle	7
1.2.2.1. Le cadre réglementaire de l'activité bancaire	7
1.2.3. L'approche professionnelle	8
1.2.3.1. Les métiers de la banque	8
Section 2 : les principes de base de contrôle interne et de l'audit interne	10
2.1. Les fondements théoriques de contrôle interne	11
2.1.1. Concept et objectifs de contrôle interne	11
2.1.1.1. Concept de contrôle interne	11
2.1.1.2. Objectifs de contrôle interne.....	13
2.1.2. Les composantes de contrôle interne.....	14
2.1.2.1. Un environnement de contrôle	14
2.1.2.2. Une évaluation des risques	15

TABLE DES MATIERES

2.1.2.3. Les activités de contrôle	16
2.1.2.4. L'information et la communication.....	16
2.1.2.5. Le pilotage	16
2.1.3. Les principes de contrôle interne.....	17
2.1.4. Les types de contrôle interne	19
2.1.5. Les acteurs de contrôle interne	20
2.1.5.1. Le conseil d'administration	20
2.1.5.2. Le comité d'audit.....	21
2.1.5.3. Direction générale.....	21
2.1.5.4. L'audit interne	21
2.1.5.5. Le personnel de la société.....	21
2.1.6. Les limites de contrôle interne.....	21
2.1.7. La mise en place du système de contrôle interne	22
2.1.7.1. Appréciation des préalables.....	22
2.1.7.2. Identification des dispositions spécifiques de contrôle	23
2.1.7.3. Validation de la cohérence	25
2.2. Le cadre conceptuel de l'audit interne	25
2.2.1. Définition de l'audit interne	25
2.2.2. Caractéristiques et objectifs de l'audit interne	25
2.2.2.1. Caractéristiques de l'audit interne	25
2.2.2.2. Objectifs de l'audit interne	27
2.2.3. L'organisation de l'audit interne	27
2.2.3.1. Les normes de l'audit interne	27
2.2.3.2. La charte d'audit.....	30
Conclusion	31
Chapitre II : Le contrôle interne un véritable outil de la maîtrise des risques bancaires.....	32
Introduction	32
Section 1 : le cadre de référence pour le contrôle interne	33
1.1. Cadre de référence international.....	33
1.1.1. Le COSO	33
1.1.1.1. COSO I.....	33
1.1.1.2. COSO II	34
1.1.1.3. COSO III.....	34

1.1.2. Lois de Sarbanes-Oxley	35
1.1.3. Le comité de Bâle	36
1.1.3.1. Les accords de Bâle I	37
1.1.3.2. Les accords de Bâle II	37
1.1.3.3. Les accords de Bâle III	39
1.1.3.4. Vers un cadre “Bâle 4” qui durcit les règles de constitution des fonds propres des banques	40
1.2. Cadre de référence Algérien	41
1.2.1. Les piliers du dispositif de contrôle interne selon le règlement 11/08	41
Section 2 : les risques relatifs à l’activité bancaire et les modalités de maitrise par le contrôle interne	42
2.1. Généralité sur les risques bancaire	42
2.1.1. Concept du risque bancaire.....	42
2.1.2. Cartographie des risques.....	43
2.1.2.1. Définition de la cartographie des risques	43
2.1.2.2. Les objectifs de cartographie des risques	43
2.1.2.3. Les étapes à suivre pour élaboration d’une cartographie des risques.....	43
2.1.3. Les différentes sources des risques bancaires	44
2.1.3.1. L’environnement interne	44
2.1.3.2. L’environnement externe.....	45
2.1.3.3. L’environnement sociétal et culturel	45
2.1.4. La typologie des risques	45
2.1.4.1. Le risque de crédit	46
2.1.4.2. Le risque de marché.....	46
2.1.4.3. Le risque opérationnel	47
2.1.4.4. Autre risque	47
2.2. Les systèmes de mesure, de surveillance et de maitrise des risques bancaire.....	49
2.2.1. Les systèmes de mesure des risques bancaires.....	49
2.2.1.1. Les systèmes de mesure de risque de crédit	49
2.2.1.2. Les systèmes de mesure de risque interbancaire	49
2.2.1.3. Les systèmes de mesure de risque de liquidité.....	50

TABLE DES MATIERES

2.2.1.4. Les systèmes de mesure de risque de marché	50
2.2.1.5. Les systèmes de mesure de risque de taux d'intérêt.....	50
2.2.1.6. Les systèmes de mesure de risque de règlement	50
2.2.2. Le système de surveillance et de maîtrise des risques bancaires.....	50
2.3. L'évaluation des risques bancaires	51
2.3.1. L'évaluation des risques de crédit	51
2.3.1.1. La notation ou « le rating »	51
2.3.1.2. Le RAROC (Risque Adjusted Return On Capital)	54
2.3.1.3. La Value At Risk (VAR)	54
2.3.2. L'évaluation des risques de marché.....	55
2.3.2.1. Méthode standard	55
2.3.2.2. Approche modèle interne (VAR)	55
2.3.3. L'évaluation des risques opérationnels.....	55
2.3.3.1. Les approches utilisées par les banques	55
2.3.3.2. Les méthodes d'évaluation définies par le Comité de Bâle	55
2.4. Les modalités et les outils de maîtrise des risques par le contrôle interne	56
2.4.1. L'importance de la maîtrise des risques	56
2.4.2. Les modalités de maîtrise des risques	57
2.4.2.1. Identification des risques	57
2.4.2.2. Évaluation et mesure des risques.....	57
2.4.2.3. Sélection techniques de gestion des risques	57
2.4.2.4. La mise en œuvre des techniques de gestion des risques	58
2.4.2.5. Surveillance des risques.....	58
2.4.2.6. Reporting des risques.....	58
Conclusion	61
Chapitre III : Application de contrôle interne dans le cadre de maîtrise des risques bancaire au sein de la Banque National d'Alger (BNA)	62
Introduction	62
Section 1 : Présentation de l'organisation de contrôle interne et les systèmes de mesure des risques de la BNA	63
1.1. Méthodologie de recherche	63
1.1.1. Étude de cas.....	63
1.1.1.1. Entretien	64
1.1.1.2. Analyse documentaire	65

TABLE DES MATIERES

1.2. Présentation de la Banque National d'Alger	65
1.2.1. Histoire de la BNA	65
1.2.2. BNA en chiffre	66
1.2.3. Mission et objectifs.....	67
1.2.4. Les structure de la BNA	67
1.2.4.1. Les structure au niveau central	68
1.2.4.2. Les directions régionales	68
1.2.5. Organisation et organigramme de la BNA	68
1.2.5.1. L'organisation de la BNA	68
1.2.5.2. L'organigramme de la BNA	70
1.3. L'organisation générale du contrôle interne au sein de la BNA.....	71
1.3.1. Les condition de l'exercice de contrôle interne au sein de la BNA	71
1.3.2. Les organes de contrôle interne au sein de la BNA.....	72
1.3.2.1. La supervision du contrôle interne (SCI)	72
1.3.2.2. La direction de la gestion des risques (DGR)	73
1.3.2 .3. La direction de l'audit interne	73
1.3.3. Les niveaux de contrôle interne au sein de la BNA	74
1.3.3.1. Le contrôle de premier niveau.....	74
1.3.3.2. Le contrôle de deuxième niveau.....	86
1.4. Les systèmes de mesure des risques et des résultats au sein de la BNA	86
1.4.1. Mise en place système de mesure des risques	86
1.4.2. Disposer d'une cartographie des risques	87
1.4.2.1. Mise en place d'une cartographie des risques par la BNA.....	87
 Section 2 : La mise en œuvre de contrôles interne dans le cadre de maitrise des risques bancaires.....	 89
2.1. La mise en place des outils de contrôle	89
2.1.1. Développement de reporting de contrôle	89
2.1.1.1. Les différents reporting de contrôle.....	89
2.1.2. Les destinataires de reporting	91
2.2. Reporting «contrôle 1ere degré niveau agences »	91
2.2.1. Au niveau agence	91
2.2.2. Au niveau régional DRE (Direction Régionale d'Exploitation)	92

TABLE DES MATIERES

2.2.3. Au niveau central DER (Direction d'Encadrement de Réseau)	92
2.3. Reporting indicateur de suivi des risques	93
2.3.1. Les procédures de la circulation de l'information	94
2.3.1.1. Au niveau de l'agence	94
2.3.1.2. Au niveau de la DRE (Direction Régionale d'Exploitation)	101
2.3.1.3. Au niveau de la DER (Direction d'Encadrement du Réseau) et la DGR (Direction de Gestion des Risques)	105
2.3.1.4. Au niveau de la SCI (Supervision de Contrôle interne)	110
Conclusion	113
Conclusion générale	114
 Bibliographie	116
 Annexes	119
 Liste des tableaux et figures	136
 Liste des abréviations	137
 Table des matières	139

Résumé :

Notre étude vise à savoir le rôle de contrôle interne dans les banques et la mesure de sa capacité à réduire le risque que celui-ci, et de régler ce problème exigeait un chercheur qui étudie le contrôle interne en Algérie, et de promouvoir cette perception a été menée au niveau de la Banque National d'Algérie, où nous avons déterminé que le contrôle interne a un rôle important dans la réduction du risque de la banque et ainsi que la détection des irrégularités par l'adoption de l'approche est basée sur un ensemble des normes

Mots clés :

Contrôle, système de contrôle interne, efficacité, les risque bancaires.

Summary:

Our study aims at knowing the role of internal control in the banks and the measure of its capacity to reduce the risk that it, and to solve this problem required a researcher who studies the internal control in Algeria, and to promote this perception has was conducted at the National Bank of Algeria, where we determined that internal control has an important role in reducing the risk of the bank and that the detection of irregularities through the adoption of the approach is based on a set of standards

Keywords :

Control, internal control system, efficiency, banking risks.

الملخص :

تهدف الدراسة إلى معرفة دور الرقابة الداخلية في البنوك ومدى قدرتها على الحد من المخاطر المصرفية , و لمعالجة هذه الإشكالية قام الباحث بالدراسة الرقابة الداخلية في البنك الوطني الجزائري , و لتعزيز هذا التصور تم إجراء تربص على مستوى البنك الوطني الجزائري , حيث توصلنا إلى أن الرقابة الداخلية لها دور كبير في الحد من المخاطر البنكية و كذا الكشف المخالفات باعتماده على منهج عمل مبني على مجموعة من المعايير التي تحكم مهنة الرقابة .

الكلمات المفتاحية :

الرقابة , نظام الرقابة الداخلية , الفعالية , المخالفات البنكية.