



**UNIVERSITE DJILALI LIABES DE SIDI BEL-ABBES**  
**FACULTE SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES**  
**ET DES SCIENCES DE GESTION**

***Mémoire de Magister en sciences commerciales***  
***Option : Finance et contrôle***

***Thème***

**Le dispositif de Contrôle Interne au sein du système bancaire**  
**Et**  
**son impact sur la Maitrise du risque : Etude comparative**

***Présenté par : BELLAHA Hadjer***

***Sous la direction de : Pr SALAH Elyas***

***Devant le jury composé de :***

<b>Dr. M BENS Aid</b>	<b>Maitre de conférences -A-</b>	<b>UDL Sidi Bel Abbes</b>	<b>Président</b>
<b>Dr. E. SALAH</b>	<b>Professeur</b>	<b>UDL Sidi Bel Abbes</b>	<b>Encadreur</b>
<b>Dr. R. BACHOUNDA</b>	<b>Maitre de conférences -A-</b>	<b>UDL Sidi Bel Abbes</b>	<b>Examineur</b>
<b>Dr. N. RADI</b>	<b>Maitre de conférences -A-</b>	<b>UDL Sidi Bel Abbes</b>	<b>Examineur</b>

**Année Universitaire 2014-2015**

A

Mon petit ange  
Mohammed Ayoub

# *Remerciement*

C'est avec un grand plaisir que je réserve ces lignes en signe de gratitude et de reconnaissance à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail.

Mes remerciements s'adressent en premier lieu à mon encadreur Professeur SALAH Elyas qui n'a cessé de me prodiguer ses conseils.

Je remercie vivement Docteur BENSAID Mohamed d'avoir accepté de présider le jury de ma soutenance.

Mes remerciements s'adressent aussi aux Docteurs : BACHOUNDA Rafik et RADI Nouredine d'avoir accepté d'examiner ce modeste travail.

J'exprime toute ma reconnaissance à monsieur ZINE pour sa précieuse collaboration dans la réalisation de mon étude.

Un grand merci à mes très chers parents, mes chers frère et sœur qui ont toujours été là pour moi, je remercie aussi mon mari qui m'a encouragé et soutenu pendant la préparation de ce mémoire.

Enfin, j'adresse mes sincères remerciements à tous mes proches, amis et tous ceux qui m'ont soutenu et aidé tout au long de mon cursus universitaire.

# Plan de travail

## Introduction

### Chapitre 1 : le système bancaire et le risque

#### Section 1 : le système bancaire

- Définition
- L'activité bancaire
- Aperçu sur le système bancaire algérien

#### Section 2 : la notion du risque

- définition
- La typologie des risques
- L'identification et l'évaluation des risques
- La maîtrise du risque

### Chapitre 2 : le contrôle interne

#### Section 1 : les concepts essentiels du contrôle interne

- Historique et définitions
- Objectifs du contrôle interne
- Différents types de contrôle interne

#### Section 2 : caractéristiques du contrôle interne

- Les acteurs et les moyens du contrôle interne
- Le champ d'application du contrôle interne
- Les limites du contrôle interne

#### Section 3 : référentiels et réglementations

### Chapitre 3 : cas pratique

## Conclusion

# **INTRODUCTION GENERALE**

# Introduction

La crise financière de 2008 a révélé la défaillance de l'ensemble des modes de régulation à l'œuvre dans la sphère bancaire et financière. Cette crise a suscité, par son ampleur et ses conséquences économiques et sociales de multiples réactions, questions et inquiétudes sur l'organisation et la solidité des systèmes financiers et bancaires nationaux et mondiaux. Face à cette crise, il est devenu nécessaire, voire indispensable d'adopter de nouvelles normes de contrôle afin d'accroître la stabilité du système financier.

Le contrôle interne, concept très ancien a connu au regard de ces événements un regain d'actualité au début des années 2000 notamment avec les scandales financiers.

Le système de contrôle interne est en effet un outil de gestion extrêmement important pour toute entreprise moderne. C'est également un outil de gestion qui est en pleine mutation eu égard aux nombreux scandales financiers aussi bien à l'étranger qu'au niveau national, de gestion hasardeuse, de réseaux de trafic d'influences, de corruption et de détournements de fonds impliquant de grands dirigeants de groupe financiers, pétroliers...( délit d'initiés à Pechiney (1988), 130 milliards d'euros de pertes au Crédit lyonnais (1993). Surfacturation et emplois fictifs chez Elf (1994), 850 millions de livres de pertes chez Barings à cause du système de contrôle interne défaillant (1995). Corruption, falsification de comptes... chez Enron (2001). Pertes faramineuses et publications financières frauduleuses chez Vivendi (2001). **Comptes falsifiés** chez Worldcom (2002) : En 2000, Worldcom, l'un des plus gros opérateurs de télécommunication américain s'effondre.

Les rapports financiers sont falsifiés, gonflant les comptes de 11 milliards de dollars. En 2002, la dette de ce groupe atteint 41 milliards. Délit d'initiés, stock-options et parachutes dorés chez EADS (2006). Affaire Madoff qui proposait des produits financiers à très forte rentabilité, une escroquerie à 50 milliards de dollars (2008). Les affaires SONATRACH 1 et SONATRACH 12 ....

4,9 milliards de pertes chez la Société générale avec l'affaire du très médiatique trader Kerviel (2008). La Société générale annonce le 24 janvier 2008 une fraude dont le montant frôle les 5 milliards d'euros. Depuis, la justice enquête sur la responsabilité de ce fiasco financier. La banque accuse un de ses salariés d'avoir entrepris des opérations frauduleuses en contradiction avec ses prérogatives et d'avoir dissimulé ces opérations. Ce dernier réplique que la banque ne pouvait pas ignorer ses opérations. Ce n'était pas un coup d'essai pour le trader breton puisque depuis des mois, il prenait des positions importantes, sans que les procédures de contrôle internes ne soupçonnent les fraudes.

L'affaire de la banque Khalifa a aussi dans ce même registre défrayé la chronique avec le plus grand scandale financier algérien dont la faillite a lésé des milliers de petits épargnants

A l'étranger comme en Algérie, nombreuses sont les sociétés à disposer depuis longtemps déjà de systèmes de contrôle interne, mais force est de constater que ces systèmes ont très souvent failli ; c'est pour cela que les entreprises, même celles qui n'ont pas été touchées par des scandales, sont de plus en plus nombreuses à considérer l'examen des processus et des contrôles internes comme une opportunité d'améliorer l'efficacité de l'organisation interne

On peut constater aussi que les exigences des différents groupes d'intérêt en matière de contrôle interne et de révision ont fortement augmenté ces dernières années car, outre les groupes d'intérêt externes qui considèrent de plus en plus un système de contrôle interne efficace comme l'un des piliers d'un bon gouvernement d'entreprise, les conseil d'administration ainsi que les directions ont besoin, eux aussi, d'informations transparentes et sûres sur la fiabilité et l'efficacité de leur système de contrôle interne

En fonction de sa palette de produits et de services, de ses marchés, de sa forme de financement, de l'emploi de ses ressources et d'autres facteurs, toute institution bancaire est théoriquement exposée à des risques spécifiques. Pour avoir l'utilité souhaitée, un système de contrôle interne doit être adapté à l'activité de l'institution et à son profil de risque. Les coûts des contrôles doivent alors être comparés à leur utilité. Celle-ci découle finalement du juste équilibre entre les risques et les coûts, l'objectif étant de réduire les risques à un niveau acceptable.

Un système de contrôle interne qui a évolué au fil des années sans avoir été développé de manière ciblée ne peut, bien souvent, plus remplir ses exigences. Pour jouer pleinement son rôle et devenir efficace et efficient, il doit se baser sur une procédure systématique qui inclut aussi une remise en question régulière.

Les défaillances de contrôle interne nous conduisent assez logiquement à mettre en avant ce thème trop souvent en retrait au sein des organisations. A cet effet, un constat s'impose: le contrôle interne ne peut plus se limiter à quelques bonnes paroles et engagements de principes relayés dans un rapport trop souvent perçu comme une obligation de communication; l'obligation par contre est de mettre en place un véritable dispositif permanent de contrôle interne.



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

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

Dans le cadre d'une banque, l'efficacité opérationnelle recouvre un champ très vaste. Elle ne concerne pas seulement l'optimisation de la gestion interne, mais aussi la maîtrise des risques qui devient un impératif pour toute organisation.

L'intérêt général nécessite que tout soit mis en œuvre pour maintenir la confiance dans les systèmes de contrôle afin que les bases sur lesquelles reposent les économies ne soient pas ébranlées par de nouveaux scandales financiers. Le secteur bancaire qui est l'un des plus exposés aux risques est le domaine où la lutte contre ses excès doit être menée en priorité.

Les normes et les règlements relatifs au contrôle interne définissent un certain nombre de principes ayant pour but la maîtrise des risques liés à l'exercice de l'activité bancaire.

# Problématique

Au regard de ce bref rappel des quelques situations représentatives des scandales qui ont défrayés la chronique bancaire notamment en Algérie, l'énoncé de la question principale de notre problématique peut être présenté de la manière suivante :

*«Le contrôle interne mis en place au sein du système bancaire algérien répond-il aux attentes en terme de maîtrise des risques ?*

Afin de répondre à cette question, il nous paraît utile, voire nécessaire de se poser les questions subsidiaires suivantes qui vont constituer le cheminement de notre travail de recherche :

- Quels sont les acteurs du contrôle interne, et comment procède une banque à la mise en place d'un dispositif de contrôle interne lié à ses activités ?
- existe-t-il une différence substantielle dans le dispositif de contrôle interne des banques publiques par rapport aux banques privées en Algérie ?

Nous pouvons également énoncer de la manière suivante les hypothèses sous-jacentes à la mise en œuvre de cette recherche.

- Il existe une relation significative entre la mise en place d'un dispositif de contrôle interne et le degré de maîtrise des risques.
- Le contrôle interne des banques privées est plus efficace que celui des banques publiques.

## **Objectif de la recherche :**

Le dispositif de contrôle interne augmente l'assurance contre les risques, contribue à l'efficacité et à l'efficience des utilisations des ressources de la banque ; mais ne garantit pas l'assurance totale contre les dérapages de certains opérationnels et dirigeant.

Le choix de ce sujet est motivé par un souci majeur d'apporter des éclairages sur un certain nombre de volets de cet outil moderne de management pour permettre aux opérationnels dans le secteur bancaire d'avoir une idée sur la manière dont ils devront apprécier leurs dispositifs du contrôle interne, afin de prévenir les risques éventuels.

Le but de cette étude est donc d'évaluer les mesures de contrôle interne que les banques peuvent adopter pour assurer la conformité avec les règlements applicables, prévenir les erreurs afin d'atteindre les objectifs et maîtriser les risques.

# **Méthodologie :**

Pour tester nos hypothèses de recherche, nous avons choisi d'utiliser une méthode descriptive quantitative sous forme d'enquête afin de montrer l'importance du système de contrôle interne au sein des institutions bancaires. Nous nous proposons également de mener une étude exploratoire auprès des banques publiques et privées implantées dans la ville de Sidi Be Abbes afin de connaître, d'étudier et d'évaluer les mesures de contrôle interne que les banques adoptent pour assurer la conformité de leurs activités avec la réglementation bancaire en vigueur, et des dispositifs de contrôle interne mis en place pour justement maîtriser les risques et prévenir les disfonctionnement inhérents à toute erreur ou tentative de malversation.

A partir des hypothèses et des questionnements que nous avons adoptés, nous avons procédé à ce travail de recherche en suivant un raisonnement et une argumentation que nous avons déployé, développé et structuré autour de trois (03) chapitres.

Dans la première partie du premier chapitre, nous allons présenter le système bancaire en général, la spécificité de ses activités et de son fonctionnement puis, nous mettrons l'accent sur le système bancaire algérien qui a connu depuis le début des années 90 une série de métamorphoses, caractérisant différentes étapes d'une réforme et une mise en conformité avec les standards internationaux. Nous présenterons son évolution au regard des différentes réformes qu'il a connu.

La seconde partie sera consacrée à la notion du risque, et en particulier celui du domaine bancaire. On présentera puis on analysera ces différents types de risque ainsi que les moyens de leur identification et de leur évaluation. Enfin on exposera le rôle que joue cette étape dans la maîtrise des risques et l'implication de la réglementation bancaire afin de le renforcer.

Dans le deuxième chapitre intitulé le contrôle interne, nous nous attacherons à expliquer ce qu'est et ce que recouvre le concept de contrôle interne. Ensuite nous chercherons à identifier à partir de grands principes conceptuels et réglementaires les acteurs et les moyens fondamentaux indispensables pour structurer un dispositif de contrôle interne. Enfin, et comme le contrôle interne ne peut être considéré comme une assurance absolue, nous exposons ses limites.

Quant au troisième chapitre, il sera consacré à la présentation de l'étude comparative que nous avons menée dans plusieurs agences bancaires dans le but justement d'évaluer et de vérifier le degré d'information du personnel en matière de contrôle interne et ce, à l'aide d'un sondage par questionnaire. Cette approche est fondée sur une analyse comparative entre les dispositifs de contrôles au sein des banques privées et celles publiques, ce qui nous a permis de faire ressortir les forces et faiblesses du dispositif de contrôle au sein de ces deux catégories de banque en vue d'apporter des recommandations.

# **CHAPITRE I : LE SYSTÈME BANCAIRE ET LE RISQUE**

## **Introduction :**

La stabilité et la solvabilité du système bancaire sont une condition primordiale pour le bon fonctionnement du système financier. Le système bancaire s'appuie sur des réseaux et des effectifs toujours en croissance. C'est un secteur économique dynamique qui a su dans une grande mesure, préserver son indépendance. Les établissements de crédits, s'ils ont disposé d'une grande liberté d'action ont été confrontés à des risques plus variés qu'ils ont dû apprendre à mesurer et à contrôler.

En se plaçant sur une rétrospective historique, l'activité bancaire s'est développée dès le départ sur l'acceptation de prêter de l'argent contre une forme de rémunération, les intérêts. Ce qui constituait déjà en soit une acceptation d'un risque, celui du non remboursement du prêt et des intérêts.

De fait, il est clair que l'activité bancaire a toujours été intrinsèquement porteuse de risques.

Les banques sont souvent citées en référence en Europe et dans le monde, parce qu'elles ont su faire progresser leurs résultats en réduisant fortement leurs prix de revient.

Afin de mieux comprendre le problème, l'objet de ce chapitre sera donc de mettre l'accent sur l'activité du système bancaire en présentant tout d'abord sa définition et on parlera aussi sur le système bancaire algérien, puis nous détaillerons la notion du risque auquel est confrontées les banques dans leur gestion quotidienne et comment l'identifié et l'évalué pour pouvoir le maîtriser par la suite.

## **1. Le système bancaire :**

L'ensemble des banques (secondaires, commerciales) d'une même zone monétaire forme un système bancaire piloté par une banque particulière appelé banque centrale qui contrôle l'ensemble des banques, assure l'émission des billets et définit la politique monétaire. Le secteur bancaire est le secteur économique qui regroupe les établissements de crédits, dont les banques occupent une grande place.

Par définition, les banques sont les établissements financiers qui collectent des dépôts et capitaux auprès des agents à capacité de financement et les utilisés sous forme d'investissements ou de crédits accordés aux agents à besoin de financement.

Selon le petit Larousse 2003 « Une banque est un établissement privé ou public qui facilite les paiements des particuliers et des entreprises, avance et reçoit des fonds, et gère les moyen de paiement. »

## **2. Rôle et importance des banques<sup>1</sup> :**

Par définition le rôle d'une banque consiste à collecter des dépôts d'argent puis à les utiliser sous forme de crédits ou d'investissements.

---

<sup>1</sup> Marie-Lorène GINIES, Arthur PAULIN , Les métiers de la banque finance assurance, 3eme édition, studyrama, France, 2005, p 21



Aujourd'hui la donne a changé car l'activité des banques s'est largement diversifiée et étoffée. Résultat : l'organisation par « ligne » de métiers est à l'ordre du jour. Il s'agit de mieux répondre aux besoins des clients en leur offrant des services homogènes et performants mais aussi de mieux cerner les sources de profit.

Ainsi, on distingue désormais deux grandes familles de métiers : la banque de détail c'est-à-dire les prestations offertes par le réseau des agences, et la banque de gros qui comprend notamment le marché des capitaux, d'investissement, la gestion d'actifs et la gestion des titres.

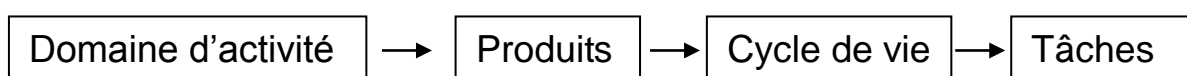
Chacun de ces axes se décline à la fois sur le plan national et sur le plan mondial ; le métier de la banque de marché, par exemple, concerne les actions de toutes les entités de la banque dans ce domaine.

### 3. L'activité bancaire<sup>2</sup>

On ne peut mettre en place un dispositif de contrôle que si l'on prend en compte l'ensemble des opérations à traiter : comprendre l'activité de la banque est donc primordial.

Par une approche de général vers le détail nous mènerons successivement l'analyse des activités principales, des produits correspondants, de leurs modalités de traitement et des risques associés.

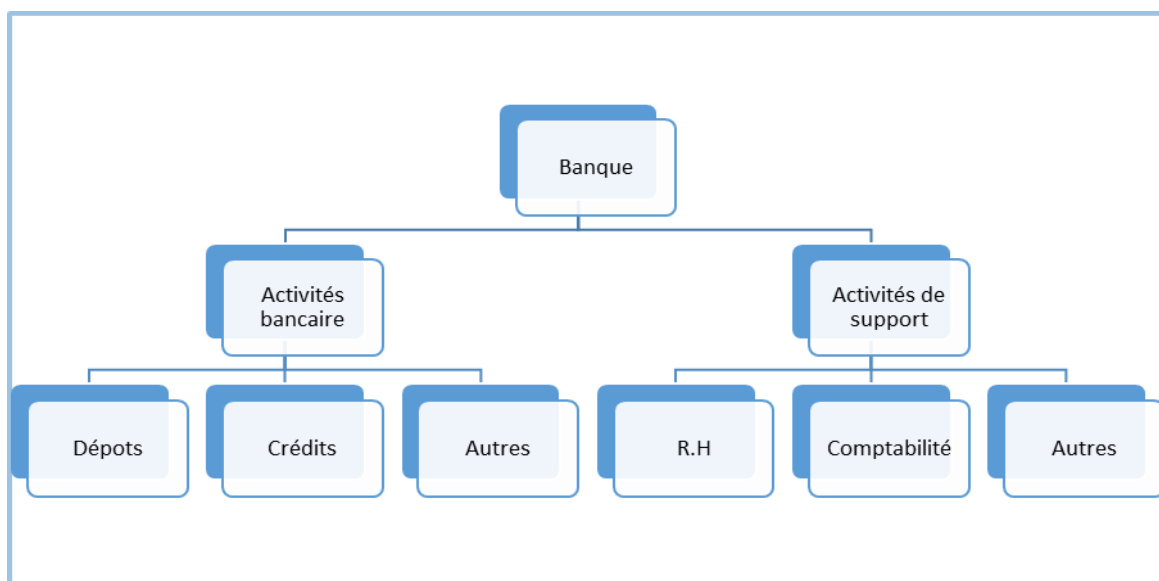
Une banque exerce différents activités que génèrent des produits répondant à un cycle de vie dont chaque événement est une succession de tâches :



<sup>2</sup> Jean-luc SIRUGUET, Emmanuelle FERNANDEZ, Lydia KOESSLER. Le contrôle interne bancaire et la fraude, DUNOD, paris, 2006, p 101-102 .

Un domaine d'activité correspond à une fonction principale de la banque.

On peut distinguer les domaines d'activités bancaires tels que les crédits, les dépôts, les moyens de paiement, les titres, le change, et les domaines d'activités support que sont par exemple les ressources humaines, l'informatique, la comptabilité.



**Figure 1: Découpage de la banque en activités**

Les produits sont les prestations fournies par les domaines d'activité. Des exemples de produits de l'activité dépôt sont les comptes courants, les livrets, les comptes à terme.

L'analyse de l'activité bancaire permet :

- ✓ D'identifier les risques généraux inhérents à chaque activité ;
- ✓ De comprendre les éléments de l'environnement qui influent sur le traitement des opérations ;
- ✓ D'adapter les contrôles aux spécificités de l'activité du domaine.

Depuis le début des années quatre-vingt, de notables évolutions caractérisent l'environnement dans lequel exercent les banques. D'abord, les phénomènes communément regroupés sous le terme de mutations financières, en l'occurrence, la libéralisation financière, la mondialisation et globalisation financière, les innovations financières et l'incorporation des NTIC. Ensuite, la montée des non-banques qui concurrencent sévèrement les banques des deux côtés de leur bilan.

Par ailleurs, l'extension des marchés financiers devenus de nos jours plus efficaces, larges et profonds. Enfin, l'importante modification des comportements de placement des ménages et de financement des entreprises non financières.

L'ensemble des observateurs s'accorde à dire que l'environnement économique et financier connaît depuis un peu plus de deux décennies, des transformations majeures et sans précédents. Chez le commun des mortels, ces transformations suscitent souvent un sentiment de perplexité, voire d'inquiétude du fait de la rapidité et de l'ampleur avec lesquelles elles opèrent, de leur caractère irréversible et enfin, de l'absence de repères et d'aide suffisante au décryptage et à la compréhension.

Chez l'économiste, en revanche, ces transformations sont peut-être le vecteur qui consacrera enfin l'efficacité économique et qui permettra de vivre dans un monde meilleur.

Au premier rang de ces transformations, on peut identifier : ***la libéralisation financière, la mondialisation et la globalisation financière, les innovations financières et l'incorporation des NTIC.***

Il faut dire que ces phénomènes ont si profondément fait évoluer les pratiques économiques et financières que les grilles d'analyses, habituellement admises, sont aujourd'hui désuètes et progressivement substituées par des grilles plus complexes. Sans prétendre donner une représentation exhaustive de ces transformations.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Nacer Bernou, mars 2005, élément d'économie bancaire activité théorie et réglementation, thèse de doctorat en sciences économiques spécialité monnaie banque et économie internationale, Université Lyon 2, p 28-29.

## **4. Aperçu sur le système bancaire algérien :**

### **De l'indépendance à 1988 :<sup>4</sup>**

Après l'indépendance et jusqu'à la mise en œuvre des réformes de l'économie de 1988, axées sur l'autonomie des entreprises publiques, le système bancaire algérien a connu plusieurs phases dans son développement.

La première étape a consisté à récupérer la souveraineté monétaire interne et externe par la création d'un institut d'émission spécifiquement algérien « la Banque Centrale d'Algérie » et d'une monnaie nationale le dinar algérien.

Le système bancaire national s'est, par la suite, développé par la création de deux nouvelles institutions financières : l'une chargée de la mobilisation de l'épargne populaire et du financement du logement, la caisse nationale de l'épargne et de prévoyance (CNEP), et l'autre, la caisse algérienne de développement (CAD), voulue par ses concepteurs comme une institution financière complexe et multidimensionnelle, un véritable gouvernement économique de l'Algérie. La CAD, en tant que banque d'investissement et banque d'affaires était appelée, selon ses statuts, à jouer un rôle actif sur le marché financier.

---

<sup>4</sup> A.NAAS, Le système bancaire algérien de la décolonisation à l'économie de marché, INAS, Paris, 2003, p 127-129 .

En tant qu'agent financier de l'état, la CAD a, par contre, pris en charge la gestion du budget d'équipement de l'état.

Devant le peu d'engagement des banques privées étrangères à l'égard du financement du développement mais également pour prendre la relève du financement du secteur socialiste par la Banque Centrale, les banques étrangères ont été algérianisées. Trois banques publiques, à caractère universel et spécialisées au plan sectoriel, la banque nationale d'Algérie(BNA), le crédit populaire d'Algérie (CPA) et la banque extérieure d'Algérie (BEA) ont été créées sur la base du réseau d'agences des banques privées étrangères.

Deux autres banque publiques, la banque de l'agriculture et du développement rural (BADR) et la banque du développement local (BDL) seront créés, par la suite, à partir de structures préexistantes de la (BNA et du (CPA).

L'adoption de la planification comme mode de gestion de l'économie va transformer le rôle des différentes composantes du système bancaire national : le trésor est chargé de la centralisation, de la transformation et de la répartition de l'épargne national, les banques commerciales du financement des besoins de l'exploitation et des investissements à moyen terme des entreprises publiques et les établissements de crédits spécialisés sont chargés, à partir de ressources mises à leur disposition par le trésor, de financer les investissements à long terme des entreprises publiques.

Le système bancaire n'est soumis, durant toute cette période qu'à un seul volet de la planification : la planification de la distribution des crédits.

Dans les faits, le système bancaire fonctionne comme une banque unique, avec plusieurs compartiments formés par les banques commerciales et les établissements de crédit spécialisés, puisque la banque centrale est tenue d'ajuster l'offre de la monnaie à la demande de monnaie exprimée par le secteur productif et ce, quel que soit le volume de l'épargne collectée sur le marché. Dans ce système de financement de l'économie, les taux d'intérêt et le taux de change jouent un rôle marginal étant donné que l'objectif consiste à mettre à la disposition des entreprises des financements en monnaie nationale et en monnaie étrangères, à moindre coût.

Ce schéma de financement était justifié au début de la mise en œuvre des plans de développement, en raison de la faiblesse de l'épargne, de la nécessité d'instaurer les bases de l'industrialisation et de faire jouer à l'état un rôle d'acteur prépondérant et volontariste dans le développement national.

Ce schéma de financement est resté pratiquement figé durant la période de la gestion planifiée de l'économie. Faute d'avoir pu s'ajuster à l'évolution des différentes phases du développement de l'économie, ce mode de financement a atteint ses propres limites. A la fin de la décennie 70, plusieurs indicateurs ont mis en relief cette situation :

A partir de 1978 et surtout de 1980, l'écart entre le taux de croissance de la masse monétaire et celui du PIB est significatif du mode de financement de l'économie ;

Le taux de liquidité de l'économie, mesuré par le rapport entre la masse monétaire et le PIB est de plus de 60% en 1978, pour atteindre 83% en 1987.

Un tel niveau du taux de liquidité de l'économie fait ressortir le caractère fortement inflationniste du mode de financement de l'économie. A titre indicatif, durant la même période, ce taux était deux fois moindre au Maroc et en Tunisie ;

Dans les relations entre la banque centrale et les banques commerciales un mode de financement nouveau va s'instaurer à partir de 1981. Les banques vont, en effet, accéder aux avances de la banque centrale sans limites et en l'absence de tout contrôle. Les banques connaissent alors une crise structurelle de liquidités qui résulte de l'indiscipline financière des entreprises publiques, de leur capacité à honorer leurs dettes à l'égard du système bancaire et des difficultés qu'elles rencontrent pour générer de la valeur ajoutée et créer de la richesse ;

Au niveau des relations entre la banque centrale et le trésor les concours accordés par l'Institut d'émission représentent moins de 10% de la masse monétaire durant la décennie 70. A partir de 1982 les avances de la banque centrale au trésor public passent de 12% de la masse monétaire à 32% en 1987. Un tel niveau d'endettement traduit les difficultés du trésor à faire face aux dépenses du budget de l'état mais surtout au financement des entreprises publiques ;

Le niveau des réserves de change, à l'exception de l'année 1985 connaît, quant à lui, une baisse continue à partir de 1982. Au-delà des facteurs exogènes, la politique d'emprunts extérieurs à court terme, voire au jour le jour, va accentuer la dégradation des finances extérieures.

L'ensemble de ces indicateurs montre la nécessité qu'il y avait dès la fin du second plan quadriennal, après 1978, d'adopter des réformes de structure dans le mode d'organisation et de fonctionnement de l'économie ainsi que



dans son mode de financement.

**De 1988 à nos jours :<sup>5</sup>**

A partir de 1988, des réformes dans l'organisation du secteur public économique sont introduites sans, pour autant, modifier le mode de financement de l'économie. L'économie algérienne va alors entrer dans une interminable phase de transition.

A partir de janvier 1988, une réforme de l'économie algérienne reposant sur l'autofinancement des entreprises a été engagée. Cette dernière a pour objectif de rétablir une relation entre la banque et l'entreprise en réaffirmant leur caractère commerciale. Ces relations doivent être régies par les règles de la commercialité dans le cadre d'engagement contractuel.

La loi du 12 Janvier 1988 définit la banque comme étant une personne morale commerciale, dotée d'un capital et soumise à ce titre, au principe de l'autonomie financière et de l'équilibre comptable.

Le rôle de la Banque Centrale d'Algérie a été accentué par cette loi et plus particulièrement la gestion des instruments de la politique monétaire.

***Cette loi porte principalement :***

- ✓ La création d'une nouvelle catégorie d'entreprise publique (l'entreprise publique économique) qui est appelée à avoir une plus grande autonomie de gestion ;

---

<sup>5</sup> Mourad BENAMGHAR, La réglementation prudentielle des banques et des établissements financiers en Algérie et son degré d'adéquation aux standards de Bâle 1 et Bâle 2, mémoire de fin d'étude de magister en sciences économiques, université Mouloud MAMMERI TIZI-OUZOU, 2012 ,

- ✓ La création de nouvelles institutions financières chargées de la gestion des actions des entreprises publiques économiques (les fonds de participation). Les fonds de participation seront dissous en 1995, et remplacés par des holdings publics chargés de la gestion de capitaux marchands de l'Etat ;
- ✓ La mise en place d'un nouveau système de planification devant reposer sur une planification stratégique basée sur l'élaboration de plans à moyen terme au niveau : national, des collectivités locales et des entreprises publiques.

Même si la loi de 1988 a donné l'autonomie financière de gestion aux banques, elle réaffirme le caractère planifié de l'économie.

### **La loi relative à la monnaie et le crédit et la réforme bancaire de 1990 :**

Dans le prolongement des réformes économiques engagées en 1988, basées sur l'autonomie de l'entreprise publique, un nouveau dispositif a été mis en place 1990, par la loi relative à la monnaie et le crédit, dans laquelle la Banque Centrale et les intermédiaires financiers sont appelés à évaluer. Cette loi apporte des aménagements importants dans l'organisation et le fonctionnement du système bancaire

Cette loi de 1990 va constituer la clef de voûte du nouveau système bancaire Algérien. Les mesures les plus déterminantes sont, sans aucun doute, l'ouverture de l'activité bancaire au capital privé national, mais aussi étranger, et la libre détermination des taux d'intérêt bancaire par les banques sans intervention de l'état. La réforme porte sur l'organisation même du système.<sup>6</sup>

Le législateur pose le principe de l'agrément des banques en mettant en avant la qualité des actionnaires, la relation entre les différents actionnaires et la notion d'actionnaire de référence. Les principes posés par la loi sont

---

<sup>6</sup> Guide des banques et des établissements financiers, 2012, p 09.

applicables à tous les organismes bancaires, qu'ils soient la propriété de l'état ou du privé.

La loi réhabilite la banque centrale dans ses missions, réorganise les relations entre cette dernière et le Trésor, redéfinit le rôle des banques et introduit des standards internationaux dans la gestion de la monnaie et du crédit. La loi crée des organes nouveaux autonomes et érige le principe de commercialité comme mode de gouvernance des banques.

La loi de 1990 consacre les principes suivants:

- ✓ l'autonomie de la banque centrale qui devient la Banque d'Algérie
- ✓ la régulation du système bancaire par des autorités administratives indépendantes ;
- ✓ la séparation entre l'autorité de réglementation et d'agrément des banques et l'autorité de supervision;
- ✓ le monopole des banques sur les opérations de banque.

La loi dispose également des missions et rôles de la banque centrale et de ses organes (Conseil de la monnaie et du crédit, organe de supervision bancaire), ainsi que des règles de gestion des banques primaires mais aussi des opérations de banque (octroi de crédit, moyens de paiement et réception des fonds du public), des catégories juridiques des entités bancaires ou encore des infractions spécifiques à l'activité bancaire.

La loi permet aux autorités de procéder à l'organisation du marché monétaire ainsi qu'à la libéralisation des conditions de banque.

Concernant l'exercice de l'activité elle-même, cette dernière ne peut être exercée que par deux catégories d'établissements: les banques et les établissements financiers. L'option pour la banque universelle ou l'établissement financier spécialisé n'est plus dictée par les autorités, mais résulte du libre choix du promoteur. Les banques agréées disposent de toute la liberté pour choisir leur clientèle, leurs produits ou leur mode d'organisation. La loi pose le principe d'égalité de traitement des banques et des établissements financiers, et leur accorde des privilèges en matière de garantie et de recouvrement des créances qui leur permet de bénéficier d'un régime dérogatoire au droit commun. Pour faire suite aux nouvelles règles de gestion introduites par la nouvelle loi, il a été procédé à l'assainissement patrimonial par le rachat des créances non performantes sur les entreprises publiques économiques restructurées, dissoutes ou les entreprises publiques déstructurées, mais encore en activité. L'assainissement s'effectue également par le rachat des autres créances des banques sur l'état (comme la perte de change et les différentiels d'intérêt sur les emprunts extérieurs mobilisés pour le soutien de la balance des paiements).

La réforme bancaire a été menée concurremment avec la promulgation d'autres lois qui ont soutenu le mouvement de libéralisation de ce secteur économique: pour exemples :

la loi de finances pour 1994 qui autorise l'ouverture des entreprises publiques économiques aux capitaux privés nationaux ou étrangers tout en abrogeant le plafond du pourcentage majoritaire de l'état à 51% du capital, l'ordonnance n°95-06 du 25 janvier 1995 sur la concurrence ou encore le décret législatif n°93-10 du 23 mai 1993 portant institution de la Bourse des valeurs mobilières (ouverte aux sociétés par actions).

La LMC de 1990 sera amendée en 2001 puis remplacée en 2003 par l'ordonnance 03-11 relative à la monnaie et au crédit.

Celle-ci a pour objet de consolider le système et abroge la loi sur la monnaie et le crédit de 1990. Le nouveau texte en reprend cependant, dans une large mesure, ses dispositions. La volonté du législateur est alors de porter plus loin la libéralisation établie par la loi de 1990. La nouvelle banque centrale perd, quoiqu'un peu, de son autonomie vis-à-vis du pouvoir politique: les membres du Conseil de la monnaie et du crédit et du conseil d'administration de la Banque d'Algérie sont tous nommés par le président de la république.

L'ordonnance consolide le régime déjà établi par la loi de 1990 en introduisant de nouveaux principes et/ou en les définissant plus précisément: le secret professionnel, les changes et les mouvements de capitaux, la protection des déposants. L'objectif de l'ordonnance est de «renforcer la sécurité financière, améliorer nettement le système de paiement et la qualité du marché»

L'ordonnance n°10-04 du 26 août 2010 relative à la monnaie et au crédit :

L'ordonnance n° 10-04 du 26 août 2010, modifiant et complétant l'ordonnance n° 03-11 relative à la monnaie et au crédit stipule que la Banque d'Algérie est chargée de s'assurer de la sécurité et de la solidité du système bancaire<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> L'ordonnance n° 10-04 du 26 août 2010, modifiant et complétant l'ordonnance n° 03-11 du 26 août 2003 (JORAPD n° 50 du 01/09/2010).

***Les principales mesures sont les suivantes:***

Les participations étrangères dans les banques ne peuvent être autorisées que dans le cadre d'un partenariat dont l'actionnariat national résident représente 51% au moins du capital. Par actionnariat national, il peut être entendu un ou plusieurs partenaires.

L'état détiendra une action spécifique dans le capital des banques et des établissements financiers à capitaux privés et en vertu de laquelle il est représenté, sans droit de vote, au sein des organes sociaux.

L'état dispose d'un droit de préemption sur toute cession d'actions ou de titres assimilés d'une banque ou d'un établissement financier.

Les cessions d'actions ou de titres assimilés réalisées à l'étranger par des sociétés détenant des actions ou titres assimilés dans des sociétés de droit algérien qui ne se seraient pas réalisées conformément aux dispositions de l'ordonnance n°01-03 relative au développement de l'investissement sont nulles et de nul effet.

Toute cession d'actions ou titres assimilés d'une banque ou d'un établissement financier doit être autorisée préalablement par le gouverneur de la Banque d'Algérie dans les conditions prévues par un règlement pris par le Conseil de la monnaie et du crédit, non encore publié.

La Banque d'Algérie a pour mission (supplémentaire) de veiller à la stabilité des prix et doit établir la balance des paiements et présenter la position financière extérieure de l'Algérie.

Les banques ont l'obligation de mettre en place un dispositif de contrôle interne et de contrôle de conformité. Dans ce dernier cas, il s'agit d'une conformité aux lois et règlements et du respect des procédures.

La Banque d'Algérie organise et gère une centrale des risques des entreprises, une centrale des risques des ménages et une centrale des impayés.

D'autres mesures ont été introduites visant au renforcement du cadre institutionnel, au renforcement du contrôle des banques et des établissements financiers, à la protection de la clientèle et à la qualité des prestations bancaires, notamment en renforçant les obligations des banques primaires vis-à-vis de leurs clients ou encore en affirmant le principe du droit au compte.

Le système algérien des finances compte au 2 janvier 2014 une liste de 20 banques et 9 établissements financiers agréés activant actuellement en Algérie, selon la liste diffusée par la Banque d'Algérie et publiée au journal officiel no 13.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> [www.bank-of-algeria.dz](http://www.bank-of-algeria.dz)



Les banques agréées en Algérie, sont la Banque extérieure d'Algérie (BEA), la Banque nationale d'Algérie (BNA), le Crédit populaire algérien (CPA), la Banque algérienne de développement rural (BADR), la Banque de développement rural (BDL), la Caisse nationale d'épargne et de prévoyance (CNEP), la Banque Al Baraka d'Algérie, la Citibank N.A Algeria (succursale), Arab Banking Corporation-Algeria, Natixis- Algérie, Société générale-Algérie, Arab Bank PLC-Algeria (succursale), BNP Paribas Al-Djazair, Trust Bank-Algeria, The Housing Bank For Trade and Finance-Algeria, Gulf Bank Algérie, Fransabank Al-Djazair, Crédit agricole corporate et investissement Bank-Algérie, HSBC-Algeria (succursale) et Al Salam Bank-Algeria.

Les établissements financiers agréés sont au nombre de 9. Il s'agit de la Société de refinancement hypothécaire (SRH), Société financière d'investissement, de participation et de placement (Sofinance), Arab Leasing Corporation (ALC), Maghreb Leasing Algérie (MLA), Cetelem Algérie, Caisse nationale de mutualité agricole (CNMA), Société nationale de Leasing (SNL-SPA), Ijar Leasing Algérie-SPA et El Djazair IJAR-SPA.

### **Les autorités du système bancaire algérien<sup>9</sup>**

Nous commençons par les organes dont la mission de contrôle est permanente. Nous allons aborder, en premier lieu, l'organe chargé de la définition des normes prudentielles en Algérie, à savoir »le conseil de la monnaie et du crédit CMC » et en deuxième lieu, les organes chargé du suivi de leur application, à savoir « la commission bancaire CB » et « la direction générale de l'inspection générale GIG »de la banque d'Algérie.

---

<sup>9</sup>Mourad BENAMGHAR, Op.cit, p 100

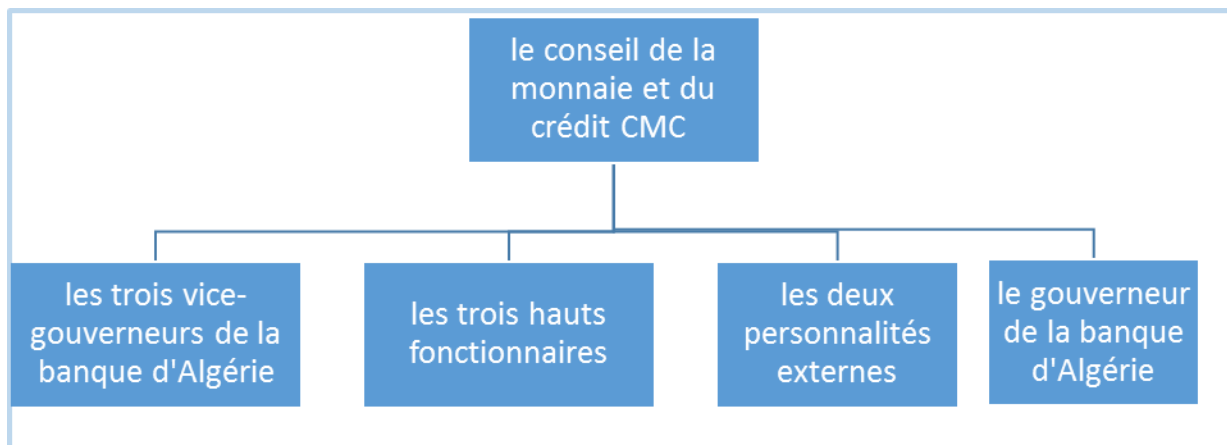
## 1. Le conseil de la monnaie et du crédit CMC :

Le conseil de la monnaie et du crédit CMC est un organe chargé de la définition des normes prudentielles applicables aux banques et aux établissements financiers.

Il constitue l'un des principaux piliers introduits par la réforme monétaire et bancaire, c'est l'autorité monétaire par excellence, il édicte les règlements propres à l'activité bancaire et financière, notamment :

- ✓ la définition des normes et conditions des opérations de la banque d'Algérie (émission monétaire, marché monétaire, opérations sur métaux précieux et devises, volume de la masse monétaire et du crédit, compensation, fonctionnement et sécurité des systèmes de paiement, gestion des réserves de change) ;
- ✓ les conditions d'établissement des intermédiaires et celles de l'implantation de leurs réseaux ;
- ✓ les normes de gestion que ces intermédiaires financiers doivent respecter (ratios de gestion, opérations avec la clientèle, règles comptables, règlements des changes, activité de conseil et de courtage.

Aussi, il y a lieu de signaler qu'aucune banque ou établissement financier ne peut être constitué sans l'aval ou l'autorisation préalable du conseil de la monnaie et du crédit CMC. Le conseil doit, avant d'octroyer son agrément, vérifier si les conditions d'installation (capital minimum, honorabilité des dirigeants...etc.) sont remplies.



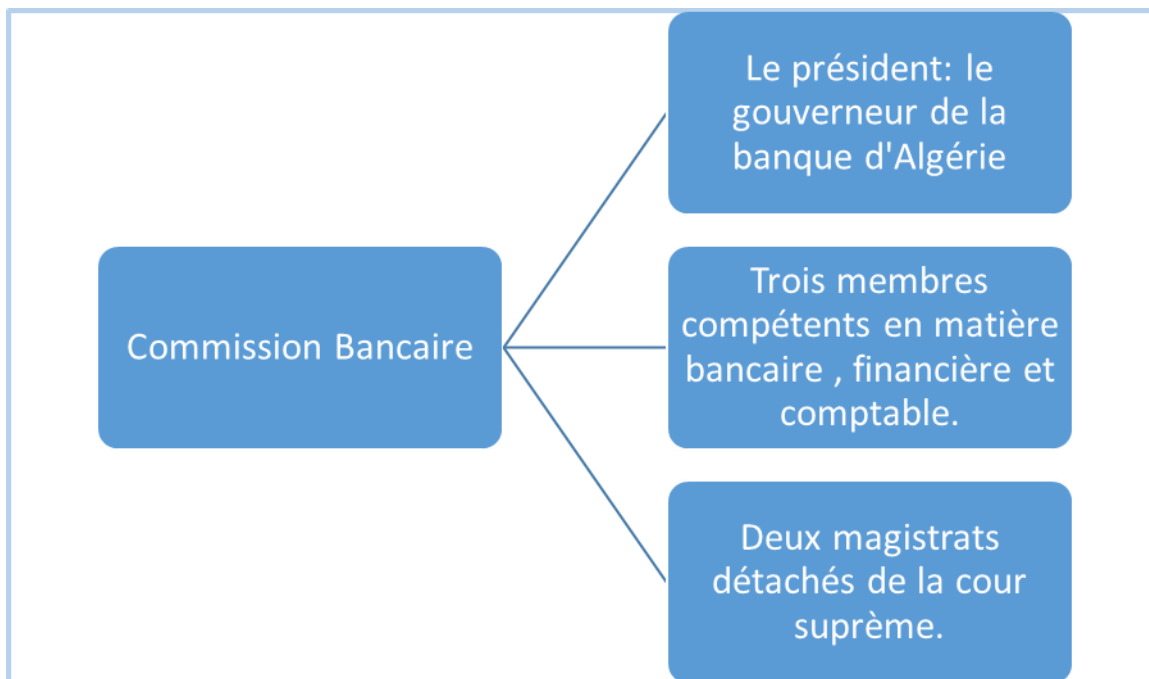
**Figure 2: composition du conseil de la monnaie et du crédit CMC**

## 2. La commission bancaire :

L'article 105 de l'ordonnance n 03-11 du 26 août 2003, relative à la monnaie et au crédit, a défini la commission bancaire CB comme une autorité monétaire qui a pour mission :

- ✓ de contrôler le respect par les banques et les établissements financiers des dispositions législatives et réglementaires qui leur sont applicables ;
- ✓ de sanctionner les manquements qui sont constatés ;
- ✓ de veiller à la qualité de leur situation financière ;
- ✓ d'examiner leurs conditions d'exploitations ;
- ✓ de veiller aux règles de bonne conduite de la profession.

Le contrôle effectué par la commission bancaire CB ne doit pas être réduit à une simple analyse des postes du bilan, bien au contraire, il doit se faire sous forme d'étude approfondie de la rentabilité de l'établissement assujetti au contrôle pour mieux cerner les aspects de sa gestion.



**Figure 3: composition de la commission bancaire CB**

### **3. La direction générale de l'inspection générale DGIG :**

Selon l'article 108 de l'ordonnance 03-11 du 26 août 2003 relative à la monnaie et crédit, la commission bancaire est habilitée à effectuer un contrôle sur pièces et sur place des banques et établissements financiers. Le même article stipule que la Banque d'Algérie est chargée d'organiser, pour le compte de la commission bancaire, ce contrôle par l'intermédiaire de ses agents.

En effet, la Banque d'Algérie a mis en place une structure chargée d'effectuer un contrôle sur pièces et sur place des banques et établissements financiers pour le compte de la Commission Bancaire.

Il s'agit de la direction générale de l'Inspection Générale (DGIG) qui se compose des directions suivantes :

- ✓ la direction du contrôle sur pièces(DCP) ;
- ✓ la direction de l'inspection externe (DIE) ;
- ✓ la direction de l'inspection interne (DII) ;
- ✓ les directions régionales (DR).

L'activité de ses autorités est une activité permanente et pour bien cerner cette question, il est utile de souligner, qu'à côté de ces autorités, il existe d'autres structures dont l'activité est périodique ou occasionnelle, à savoir le Ministère des Finances à travers l'Inspection Générale des Finances et la cour des comptes.

## LA NOTION DU RISQUE <sup>10</sup>:

La notion de risque, couramment utilisée dans la vie quotidienne, se révèle complexe et a évolué au fil du temps. Elle est envisagée différemment selon les domaines et les spécialités.

Ainsi, le mot risque revêt une signification différente pour le spécialiste de l'environnement, l'assureur, le banquier, l'ingénieur, le soignant ou le cadre de direction. Le gestionnaire de risques l'associe au terme de vulnérabilité.

Le Petit Robert définit le risque comme un « Danger éventuel prévisible » « Eventualité d'un événement ne dépendant pas exclusivement de la volonté des parties et pouvant causer la perte d'un objet ou tout autre dommage ».

L'institut international de l'audit définit le risque comme « la probabilité qu'un événement ou qu'une action ait des retombées négatives sur l'entreprise »

Le risque est inévitable et il est présent dans presque toutes les situations de la vie. Il marque nos activités quotidiennes et celles des organisations des secteurs public et privé. On reconnaît différentes définitions du risque, en fonction du contexte donné.

L'incertitude quant aux résultats est un élément commun à toutes les définitions. Par contre, ces définitions se démarquent par la manière dont elles caractérisent les résultats.

Certaines précisent que le risque a des conséquences toujours défavorables, tandis que d'autres sont plus neutres.

---

<sup>10</sup> Hicham ZMARROU, le dispositif de maîtrise des risques et contrôle interne, ESC LILLE, 2006 ,p 20

Bien que le présent cadre reconnaisse la présence d'une connotation négative dans la description du risque (c.-à-d. le risque à un caractère défavorable), il est évident que les définitions évoluent. En effet, les débats et les discussions foisonnent concernant une définition générique acceptable du risque, qui reconnaîtrait le fait que, lorsqu'il est bien évalué et géré, le risque peut être source d'innovation et d'opportunité. C'est ce qui semble davantage se produire en matière de risques opérationnels et de risques technologiques.

A ce jour, aucune définition n'a fait l'unanimité mais, de nombreuses recherches et discussions, ont donné la description suivante du risque :

**«Le risque se rapporte à l'incertitude qui entoure des événements et des résultats futurs. Il est l'expression de la probabilité et de l'incidence d'un événement susceptible d'influencer l'atteinte des objectifs de l'organisation ».**

Les termes « l'expression de la probabilité et de l'incidence d'un événement » laissent entendre qu'il faut faire, à tout le moins, une analyse quantitative ou qualitative avant de prendre des décisions concernant d'importants risques ou menaces à l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Pour chaque risque considéré, il faut évaluer deux choses : sa probabilité et l'ampleur de son incidence ou de ses conséquences.

## **Autres définitions**

### **Définition scientifique<sup>11</sup>**

Le risque est l'exposition (plus ou moins) volontaire à une situation qui a une probabilité faible mais non nulle de se produire réellement et dont l'occurrence provoquerait un dommage.

La définition scientifique est :

$$\text{RISQUE} = \text{PROBABILITES} \times \text{CONSEQUENCES}$$

Cette définition s'attache à mesurer les conséquences de la survenu du risque.

---

<sup>11</sup> [www.fr.wikipedia.org](http://www.fr.wikipedia.org) : site de l'encyclopédie libre



## **Définition financière**

La finance définit le risque comme étant « un élément d'incertitude qui peut affecter l'activité d'un agent ou le déroulement d'une opération économique ».<sup>12</sup>

C'est cette dernière définition qui va nous intéresser puisque le sujet traité s'intéresse exclusivement aux banques.

## **La dimension du risque**

Le risque est multidimensionnel et peut être défini de diverses façons (cf. supra). La dimension est sans doute la plus difficile à apprivoiser.

Les risques sont multiples et leur probabilité d'occurrence est parfois difficile à cerner.

De plus, ils sont souvent interdépendants entre eux. Le déclenchement des uns entraîne l'apparition des autres (ex : la hausse des taux d'intérêt déprécie les portefeuilles financiers et accroît la probabilité de défaut des emprunteurs), ou, au contraire, empêche ou atténue le déclenchement des autres (ex : baisse des taux et risque de crédit).

## **LE RISQUE BANCAIRE**

Les domaines d'activités des banques se sont fortement étendus et les produits offerts largement étoffés. Les attentes des clients sont devenues plus élevées, les bourses ont connu des volatilités de plus grande ampleur, la

---

<sup>12</sup> Office québécois de la langue française, 2005

pression sur le secret bancaire devient plus forte et la concurrence nationale et internationale plus vive. Pour survivre et croître, les banques doivent sans cesse augmenter la valeur ajoutée, satisfaire aux exigences rapides et croissantes des régulateurs et des marchés, tout en minimisant en même temps les coûts et les risques.

Le risque bancaire peut se définir synthétiquement comme « l'incertitude temporelle d'un évènement ayant une certaine probabilité de survenir et de mettre en difficulté la banque »<sup>13</sup>.

### **L'évolution du risque bancaire**

Pendant longtemps, cette prise de risque, fondement du métier, n'a pas été formalisé. Elle relevait d'une évaluation personnelle tirée de l'expérience acquise au fur et à mesure de la pratique de l'activité. La prise de risque donnait lieu au prélèvement d'une marge sur les clients et les opérations concernées. Tant que le risque ne se concrétisait pas, la marge était gagnée. Lorsqu'il se produisait, la perte était remboursée sur les fonds propres.

---

<sup>13</sup> François DESMICHT, Pratique de l'activité bancaire, DOUND, paris, 2004, page 239.

Après épuisement, c'était la faillite : les clients ne pouvaient être remboursés de leurs dépôts et leur épargne.

De cette approche simple, deux éléments sont à retenir : le risque et sa concrétisation, les pertes de marges et de fonds propres. Enfin, les risques étant multiples, il est toujours à craindre des enchaînements de pertes en cascade : la concrétisation d'un risque entraîne celle d'un autre, puis d'un troisième, etc.

### **Le risque élément indissociable de l'activité bancaire**

Les risques sont inhérents à l'activité bancaire (à titre d'exemple, en acceptant les dépôts des clients, sans les conserver dans son coffre pour lui rendre à sa demande ou à une date déterminée, le banquier prend un risque).

L'absence ou l'insuffisance de leur maîtrise provoque inévitablement des pertes qui affectent la rentabilité et les fonds propres. La persistance et l'importance de ces pertes peuvent conduire à la défaillance, c'est-à-dire l'incapacité de faire face à ses engagements.

Mais le risque est aussi une source de profits et la banque qui ne prendrait aucun risque prendrait le plus grand d'entre eux : faire faillite. Le risque n'est donc pas de prendre des risques mais d'en prendre trop ou de mal les contrôler.

L'identification des risques est une étape importante, elle permet de les mesurer, de mettre en place des parades destinées à les limiter et de prévoir les fonds propres nécessaires pour faire face aux pertes potentielles. L'élaboration d'une cartographie des risques est donc un préalable indispensable.

Mais, il faut également comprendre la nature profonde de ces risques, savoir comment ils exposent les « porteurs de risque » et quels sont les moyens permettant à ces derniers de les maîtriser.

## **Les risques majeurs de l'activité bancaire**

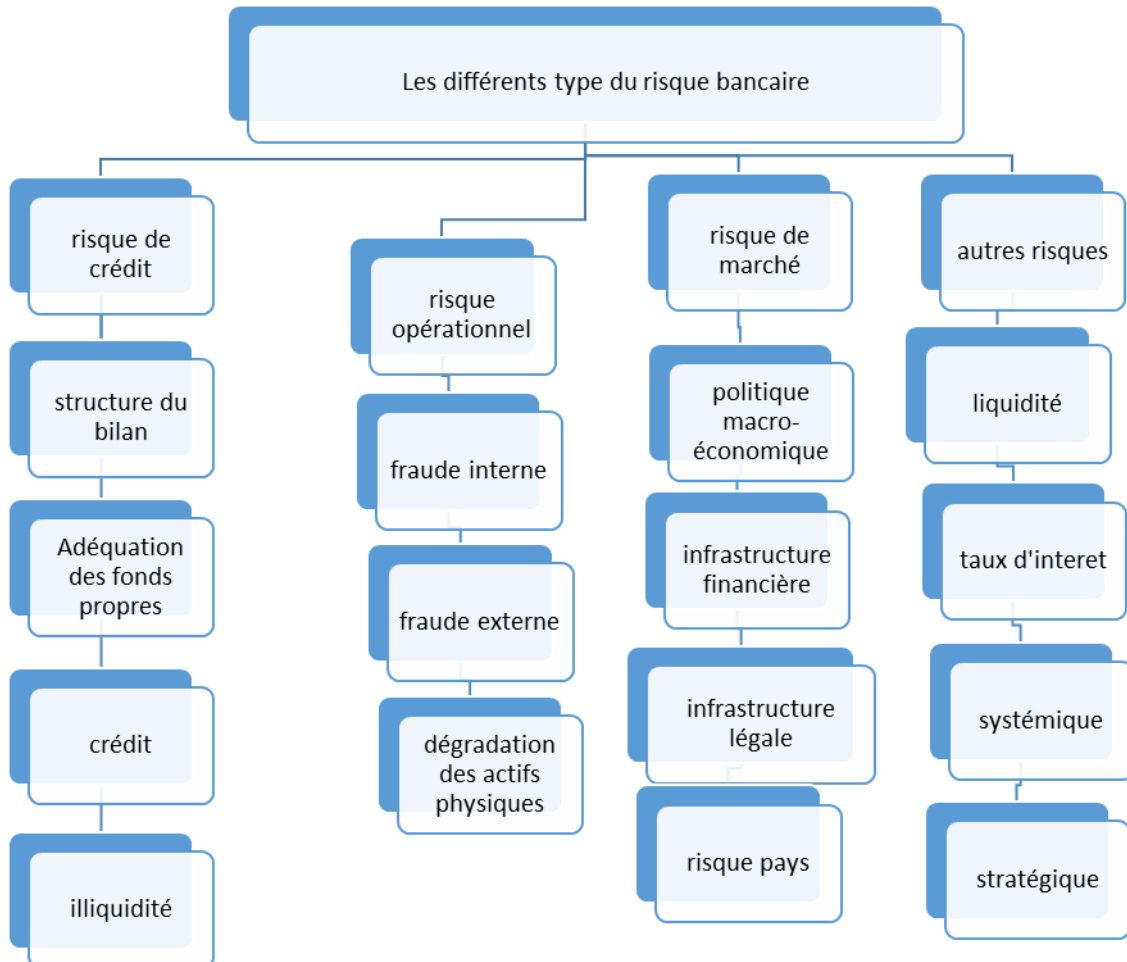
En général, les risques bancaires se classent dans quatre catégories <sup>14</sup>:

1. Risques de crédit ;
2. Risques opérationnels ;
3. Risques de marché ;
4. Et autres risques.

---

<sup>14</sup> Hennie VAN GREUNING, Sonja BRAJOVIC BRATANOVIC, Banque Mondiale, Analyse et gestion du risque bancaire, Editions ESKA, 2004.

L'organigramme ci-après permet de visualiser ces quatre catégories de risques et leurs différentes composantes.



**Figure 4: Les quatre catégories de risques**

### **Le risque de crédit**

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

Les sommes prêtées non remboursées, suite à la défaillance d'un emprunteur doivent être déduites du bénéfice, donc des fonds propres qui peuvent alors devenir insuffisants pour assurer la continuité de l'activité.

Par ailleurs, les crédits font courir un risque d'illiquidité. C'est en effet une mission essentielle des banques de transformer les dépôts de la clientèle, par nature à court terme, en des crédits à long terme pour satisfaire les besoins des agents économiques.

Une banque pourrait se trouver dans l'incapacité de faire face à des retraits massifs des déposants dans la mesure où ces fonds sont investis dans des actifs non liquides.

Enfin, tout crédit peut faire courir un risque de taux d'intérêt. Le refinancement du prêt peut s'avérer supérieur au rendement du crédit en cas de variations des taux d'intérêt.

Le risque de crédit demeure la première cause des difficultés et des faillites des banques. La profonde crise immobilière et économique des années 1990 a provoqué des pertes sérieuses et des faillites.

Les risques consentis aux pays du Tiers Monde ou aux pays émergents continuent d'être particulièrement préoccupants, et leur provisionnement pèse durablement sur la rentabilité des banques.

Ce risque fait l'objet depuis 1988, par l'introduction du ratio de solvabilité - dit aussi ratio « Cooke » d'un dispositif quantitatif destiné à maintenir un niveau minimum de fonds propres compatible avec le niveau des engagements.

Mais ce dispositif quantitatif s'est avéré insuffisant ; toutes les banques qui ont fait faillite respectaient parfaitement le ratio de solvabilité. Aussi, un dispositif qualitatif est-il de plus en plus prescrit aux banques pour les inciter à maîtriser leurs risques par un bon système de contrôle interne. Les recommandations du Comité de Bâle dans ce domaine ont été transposées dans la majorité des pays de Bâle sur les fonds propres applicable en 2006 tend à renforcer ce dispositif.

### **Le risque opérationnel**

Le risque opérationnel est un domaine relativement nouveau qui, dans de nombreuses banques, est encore traité au sein de différents départements.

La définition des risques opérationnels ne fait pas l'objet d'un consensus. Elle diffère d'un organisme à un autre. Ces définitions sont néanmoins proches.

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

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

La particularité du risque opérationnel c'est qu'il n'est pas concentré dans un secteur d'activité particulier ; il est partout présent. Une perte de crédit peut avoir pour cause la défaillance d'un emprunteur mais aussi une cause opérationnelle : erreur, négligence, fraude, etc.

Le risque opérationnel fait l'objet d'une exigence de fonds propres dans le nouveau ratio de solvabilité du comité de Bâle.

Le risque opérationnel se compose du :

### **Risque juridique**

Le risque juridique est un type de risque lié au droit.

Ce risque peut être lié :

- à l'éventuelle mauvaise conception de la règle de droit (insécurité juridique),
- à sa méconnaissance ou la difficulté de son interprétation,
- ou encore, à la mauvaise volonté dans l'application d'une loi de la part des personnes physiques ou morales qui y sont soumises.



L'extension des domaines de responsabilité juridique des banques, l'aggravation des sanctions en cas de mise en cause les rend de plus en plus sensibles à la notion de risque juridique en particulier pour leurs dirigeants.

### **Risque déontologique**

L'activité sur les marchés financiers peut créer des confusions entre les intérêts des clients, ceux de l'établissement et parfois même ceux du gérant. Des règles déontologiques destinées à moraliser ces activités ont été promulguées. Tout manquement présente un risque sérieux de porter atteinte à l'honorabilité et à la réputation de l'établissement.

### **Risque réglementaire**

La réglementation bancaire est extrêmement complexe et impose des contraintes sévères aux établissements de crédit. Leur non-respect peut se traduire par des amendes ou sanctions imposées par les autorités juridiques ou de contrôle. Des infractions commises parfois en toute bonne foi peuvent s'avérer coûteuses.

### **Risque de blanchiment**

Le système bancaire peut servir consciemment ou inconsciemment à blanchir les énormes profits tirés des activités criminelles, notamment ceux de la drogue. La confiance du public dans les banques peut être ébranlée par une publicité défavorable résultant d'une association involontaire des banques avec des criminels. De plus, les banques peuvent s'exposer elles-mêmes à des pertes directes dues à la fraude, en acceptant des clients indésirables et par la compromission de certains employés avec des criminels.

## **Risque de fraude**

La banque peut être comparée à un immense coffre-fort contenant non seulement des espèces « sonnantes et trébuchantes », mais également des valeurs sous forme papier (effets, chèques, titres...) ou magnétique (système de paiement tels que Swift ou carte de paiement). Cette situation a, de tout temps, attisé les convoitises. Ainsi, aux risques traditionnels liés aux agressions externes (hold-up) est venu s'ajouter le risque de fraudes sur les moyens de paiement, dont le coût est encore plus considérable.

## **Risque comptable**

Les particularités de la fonction comptable dans un établissement de crédit sont très fortes : flux comptables et nombre de comptes considérables, décentralisation des enregistrements dans les nombreuses applications informatiques, complexité pour traduire dans les comptes annuels une image fidèle. Deux risques sont inhérents : perte de la piste d'audit qui se manifeste par l'absence ou l'insuffisance de la justification des comptes et la traduction d'une image infidèle dans les comptes annuels du fait de mauvaises normes comptables ou la fourniture d'informations non pertinentes.

## **Risque sur les systèmes d'information**

Les systèmes d'information bancaire deviennent de plus en plus complexes pour répondre à des besoins, internes et externes, de plus en plus contraignants :

Information sur les risques, information sur la rentabilité, comptes annuels, états périodiques, statistiques, déclarations fiscales. Ces informations doivent

être fiables et rapidement disponibles. L'opacité des résultats et des risques, due aux faiblesses des systèmes d'information, peut avoir de graves conséquences.

### **Risque informatique**

L'informatique est un véritable outil de production dans une banque. Son efficacité est un facteur dans la bataille de la rentabilité et de l'adaptation à un environnement de plus en plus difficile et concurrentiel. Les erreurs de conception ou de réalisation, les retards dans la mise en œuvre des technologies nouvelles, l'insuffisance de maîtrise de systèmes de plus en plus complexes, constituent des risques importants avec des conséquences directes sur la rentabilité et la qualité des services. L'absence ou la faiblesse des procédures de sauvegarde ou de back-up peut entraîner des pertes significatives.

### **Le risque de marché**

Les risques de marché sont les pertes potentielles résultant de la variation du prix des instruments financiers détenus dans le portefeuille de négociation ou dans le cadre d'une activité de marché dite aussi de *trading* ou de négoce.

L'activité de marché concentre et amplifie tous les risques bancaires traditionnels : risque de change, de taux d'intérêt, de crédit (ou de contrepartie), sur les actions, de liquidité, opérationnel.

Le développement exponentiel des volumes traités sur les marchés traditionnels, et surtout sur les nouveaux marchés de produits dérivés, a considérablement amplifié les risques. Ils ont été largement illustrés par des affaires qui mettent en exergue une étonnante faiblesse dans le contrôle que certaines banques, et grandes entreprises, exercent sur ces activités. L'illustration la plus spectaculaire a été la faillite de la Barings en 1995.

Les pertes peuvent se produire sur les compartiments des marchés financiers : change, titre de créance, titre de propriétés, matières premières, que ce soit par la détention directe de ces instruments ou par des produits dérivés. Ils sont la conséquence des variations des cours de change, des taux d'intérêt, des actions ou des matières premières. S'ajoutent les risques liés à la qualité de la contrepartie avec laquelle l'opération est traitée qui peut s'avérer défailante.

Ces risques font l'objet d'une exigence de fonds propres : amendement à l'accord de Bâle en 1996 transposé en Europe par la surveillance prudentielle des risques de marché.

## **Les autres risques**

### **Le risque de liquidité**

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

La défaillance due à l'illiquidité, plus qu'une cause, est un effet. Elle est souvent la conséquence de l'appréciation que portent le marché et les déposants sur la capacité de l'établissement à rembourser les dépôts qui lui ont été confiés. Cette appréciation peut être objective mais aussi parfois subjective.

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

### **Le risque de transformation**

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

#### **Le risque global de taux d'intérêt**

Les activités bancaires de dépôt et de crédit impliquent un risque significatif en cas de variation importante des taux d'intérêt. Ses effets peuvent se révéler être une bombe à retardement.

#### **Le risque de réputation**

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

Les causes peuvent être variées : pertes importantes dues à une déficience du contrôle interne, blanchiment d'argent d'origine criminelle, fraudes massives commises par la clientèle ou par le personnel, mauvaise qualité des services ou incapacité de satisfaire à la demande notamment lors du lancement d'un nouveau produit ou d'une nouvelle activité, etc.

### **Le risque stratégique**

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

### **Le risque systémique**

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

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

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

La défaillance d'un établissement de crédit, comme un jeu de dominos, peut donc déclencher des défaillances dans d'autres établissements et risque de mettre en péril tout le système bancaire.

## **La maîtrise de risque**

Cette étape consiste à apprécier la culture du risque de la banque et le degré d'élaboration du système de maîtrise et de contrôle interne.

La politique des risques reflète leur compréhension, leur mesure ainsi que leur contrôle par l'établissement bancaire. Face à chacun d'eux, les établissements adoptent certains comportements : éviter un risque (par exemple, ne pas rentrer sur un nouveau marché ou offrir tel type de service) ; réduire ou transférer un risque (par exemple, utilisation des dérivés de crédit), et enfin accepter un risque.

## **L'importance de la maîtrise des risques<sup>15</sup>**

Le besoin d'une maîtrise des risques chez les banques a fortement augmenté au cours des 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).

---

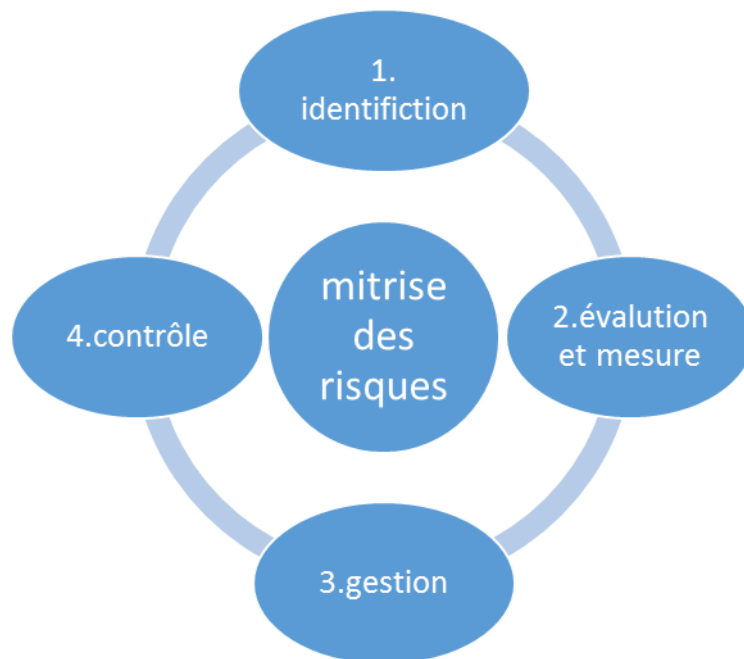
<sup>15</sup> Hicham ZMARROU , Op.cit, p 35

La maîtrise 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 » 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.

### Les modalités de maîtrise des risques<sup>16</sup>

La démarche participant à une maîtrise des risques se décompose en quatre étapes décrites dans le diagramme ci-après.



**Figure 5: les étapes de la maîtrise des risques**

<sup>16</sup> Frédéric BERNARD, Rémi GAYRAUD, Laurent ROUSSEAU, contrôle interne, 4<sup>ème</sup> édition, Maxima, Paris, 2013, p 74



## 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 fondée sur ses objectifs et décrite en termes mesurables ;
- ✓ 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'évolution technologique ou d'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 mesures doivent répondre et évoluer en fonction des besoins des utilisateurs de ce type 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 du risque**

- ✓ La détermination et l'initiation de réponses adéquates au risque doivent être fondées sur l'évaluation permanente du risque et du rendement ;
- ✓ la direction doit s'assurer que l'activité opérationnelle n'expose pas l'entreprise à des pertes qui pourraient menacer sa viabilité ;
- ✓ des procédures doivent être mises en place pour identifier et évaluer les alternatives ouvertes à la gestion d'une situation de risque afin de sélectionner et entreprendre des actions appropriées en appliquant la politique de l'entreprise.

### **4. Le contrôle du 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'exposition au risque.

## **Les moyens de maîtrise des risques<sup>17</sup>**

### **Risque de crédit**

Les établissements de crédit ont tout intérêt à accroître leurs efforts dans la mise en place de procédures et d'outils de prévention des risques de crédit à l'aide de grilles de délégations, de formules score<sup>16</sup> adaptées à chaque catégorie de clientèle et d'un recours accru aux garanties.

L'objectif de la banque est de détecter rapidement le client potentiellement risqué afin de privilégier des solutions amiables et précoces.

Les règles de contagion et la surveillance de certains indicateurs clients œuvrent dans ce sens.

La classification des clients en fonction des risques, du secteur d'activité et de la zone géographique permet de connaître les concentrations excessives d'engagements.

Par ailleurs, cette méthode offre une approche du risque potentiel maximal permettant d'anticiper les conséquences de crises graves (sectorielles, géographiques) susceptibles d'affaiblir les fonds propres de la banque. Celle-ci pourra dès lors provisionner le risque probable à travers le Fond de Réserve Bancaire Généraux ou le maîtriser par la réallocation de ressources, la titrisation ou la cession et l'échange de créances en évitant toutefois des diversifications hasardeuses et coûteuses.

La mesure du risque potentiel se traduit par une consommation de fonds propres. Il faut donc les prendre en compte, à travers le Ratio de Solvabilité Economique, dans le calcul des limites globales et opérationnelles et surtout

---

<sup>17</sup>Alain DESROCHES, Alain LEROY, Frédérique VALLEE , La gestion des risques principes et pratiques, 2eme édition, hermes, Paris, 2007, p86

dans le calcul du taux du crédit.

La banque pourra alors fixer la marge économique souhaitée en fonction de la rentabilité des fonds propres exigée ou au contraire, déterminer la rentabilité obtenue d'après le taux du crédit imposé par le marché et les pressions concurrentielles.

Néanmoins, la marge économique dégagée devra, si possible, dépasser celle de la méthode du RAROC<sup>19</sup> afin de couvrir le coût des ressources, le coût du risque et le coût administratif déterminé par la comptabilité analytique.

Méthode de mesure de la rentabilité attendue d'une opération relativement à des fonds propres de référence, souvent qualifiés de "fonds propres économiques", qui sont calculés de façon à couvrir d'éventuelles pertes jusqu'à un certain point.

### **Risque de marché**

La banque, pour détecter les risques de marché, utilise des méthodes proches de celles de la surveillance des risques de crédit et instaurera par conséquent des clauses contractuelles et des limites globales et opérationnelles respectées par les opérateurs.

Les limites de marché portent sur le portefeuille de négociation et ses composantes et sont fonction des exigences de fonds propres. Les limites vont permettre de minorer les conséquences d'une crise majeure susceptible de menacer la continuité de l'exploitation.

L'anticipation du pire à travers des scénarii catastrophes doit permettre à la banque de s'assurer qu'elle peut chiffrer rapidement l'impact d'une crise et que la perte maximale tolérable n'est pas dépassée. Elle sait aussi, si elle peut faire face à une crise des marchés obligataires et/ou boursiers de

grande ampleur notamment si elle a prévu des seuils d'alerte afin de réagir efficacement à la concrétisation de tels scénarii.

L'audit interne de la banque doit vérifier que le risque administratif est bien appréhendé par le système de contrôle interne, qu'il existe une définition claire des produits et des volumes autorisés et que les positions sont correctement évaluées avec un *reporting* des positions fiable et communiqué en temps utile.

La banque doit être capable de mesurer l'impact d'une variation des taux d'intérêts. Hormis les titres de créances qui ont une méthode spécifique de mesure du risque d'exposition, le suivi du risque de taux d'intérêt est établie d'après un bilan risqué. Celui-ci permet de calculer pour chaque échéance une impasse prêteuse ou emprunteuse indiquant l'incidence future sur le PNB d'une variation défavorable des taux.

Une simulation démontrera si une variation brutale et défavorable des taux peut être tolérée ou si la banque doit modifier ou couvrir de manière urgente cette exposition excessive.

Les instruments de macro-couverture permettent de diminuer le GAP20 et de limiter l'impact financier d'une évolution défavorable des taux. Cependant pour éviter des pertes d'opportunités dues à une variation favorable des taux, la banque déterminera une limite de couverture pour chacun de ses GAP futurs.

## Risque opérationnel

De récents développements tels que le recours à une technologie très automatisée, la croissance du commerce électronique, notamment au détail, l'externalisation accrue de l'utilisation plus répandue de techniques sophistiquées de réduction de risque de crédit et de risque de marché ont entraîné davantage le risque opérationnel. La prise de conscience de ce fait a incité les banques à se préoccuper de plus en plus d'avoir une gestion du risque opérationnel dans leur processus d'évaluation interne et d'allocation des fonds. L'accord Bâle II l'a souligné dans son premier pilier

En effet, la gestion des risques opérationnels passe par une intégration des aspects juridiques et pénaux, nombreux en matière de nouvelles technologies, et nécessaire quel que soit l'approche de gestion retenue par la banque (« Indicateur de base », « standard », « Mesures Avancées »).

En outre, l'Accord Bâle II impose une obligation de reporting sur les risques opérationnels concernant tous les domaines de l'activité. Ce reporting doit nécessairement intégrer une dimension juridique notamment, s'il s'agit de l'exploitation de systèmes d'information fermés mais aussi, ceux de plus en plus ouverts au public et à la clientèle.

Les moyens de maîtrise, cités ci-dessus, sont encadrés par des règles et des lois propres à chaque pays et à un niveau international. D'autres outils et procédures de détection, de suivi et de maîtrise des risques existant doivent être adaptés aux spécificités de chaque banque. Le comité de Bâle par exemple, bien qu'il ne dispose d'aucun pouvoir officiel en matière de surveillance ou de juridictions face aux pays membres, établit des normes et des lignes directrices générales, formule des recommandations à l'égard des pratiques exemplaires en matière de maîtrise des risques bancaires.

Ses travaux ont abouti à la mise au point, en juillet 1988, du ratio international de solvabilité, dit ratio Cooke. Par la suite, d'autres questions ont été examinées comme l'inclusion des risques de marché dans ce ratio ou la compensation des instruments de hors bilan.

Depuis lors, ce ratio international de solvabilité est appliqué par les banques. Il définit les exigences en fonds propres qu'elles doivent respecter en fonction des risques pris. Ce ratio fait un rapport entre les fonds propres, composés d'un noyau dur (capital et réserves) et d'éléments complémentaires tels que les provisions et les titres subordonnés, et l'actif du bilan et les engagements hors bilan pondérés aux risques.

## Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons essayé de présenter en premier lieu la définition du concept de système bancaire puis ensuite nous avons expliqué la notion du risque et de spécifier ses différents types auxquels les banques doivent faire face dans leur gestion journalière. En effet l'importance du risque généré par cette activité demeure fondamentale pour que les établissements de crédits puissent assurer les moyens adéquats pour leur maîtrise. Cette démarche d'identification des risques est apparue ces dernières années comme une discipline séparée vu l'importance et l'impact de ces risques sur les banques quand ils interviennent. Par ailleurs, les interactions peuvent être très fortes entre les risques opérationnels et la gestion des risques bancaires traditionnels. En outre la survenance de certains risques peut perturber sérieusement la mesure et le suivi des risques bancaires classiques. En d'autres termes, une gestion efficace et permanente des risques bancaires suppose une maîtrise des risques opérationnels.

Afin de montrer la sensibilité des banques face aux risques, il nous paraît nécessaire de l'évaluer et de le contrôler afin de le réduire.



# **CHAPITRE 2 : Le contrôle interne**

## Introduction

Le contrôle interne est conçu dès l'émergence des premières sociétés structurées comme un simple mécanisme organisationnel qui visait à protéger le patrimoine de l'entreprise en limitant les risques d'erreurs et de fraudes, le contrôle interne a depuis considérablement évolué pour devenir un véritable outil de management. Son développement par ailleurs été extrêmement rapide ces dernières années en raison de l'évolution de la réglementation. Cependant, compte tenu des très nombreux sujets qu'il recouvre, le contrôle interne est incontestablement une source d'ambiguïtés et de confusions d'ordre conceptuel et sémantique et dont il faut tenir compte si l'on veut faciliter son intégration et éviter les risques d'ignorance ou de rejet. Pour autant, même s'il reste un sujet complexe l'étude approfondie des multiples approches du contrôle interne permet tout de même d'en donner une définition et de bien en identifier les objectifs. C'est ainsi qu'au-delà de la fonction première qui consiste à assurer la fiabilité et la maîtrise des processus d'élaboration de l'information comptable et financière. Il paraît clairement que le contrôle interne intègre également une dimension plus managériale et plus globale, axée sur la maîtrise des activités et dont la vocation est de permettre à l'entreprise généralement et à la banque spécialement d'atteindre ses objectifs dans des environnements de plus en plus complexes.

Dans ce chapitre nous mettons l'accent sur l'historique et les objectifs du contrôle interne ainsi que ses différents types, puis nous détaillons la mise en œuvre d'un dispositif de contrôle interne.

## Historique

Les définitions du contrôle interne sont nombreuses, mais l'accord se fait sur l'essentiel. Les auditeurs externes, commissaires aux comptes, experts comptables ont été les premiers en France à développer et à approfondir la notion du contrôle interne, et ce pour atteindre les objectifs spécifiques assignés à leur fonction : certifier la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes et résultats. Le contrôle interne est donc pour eux un moyen alors que pour les auditeurs internes il s'agit d'un objectif. Dès les années 1960-1970 , l'ordre français des experts comptables, la compagnie des commissaires aux comptes, ont cerné et défini cette notion démontrant que la mise en œuvre de dispositifs de contrôle interne exhaustifs et adéquats dans les domaines financiers et comptables permet d'obtenir des résultats réguliers, sincères et fidèles ; et que pour apprécier ces qualités, les réviseurs –au sens plus large du terme- doivent examiner les dispositifs en question .

Les études sur le sujet sont nombreuses et de qualité, on ne saurait les citer toutes, mais au fil des années, de congrès en colloques, la notion s'est ainsi préciser et affinée.

Les auditeurs internes n'ont eu qu'à s'en emparer et à l'étendre à toutes les fonctions de l'entreprise en soulignant l'originalité de ses caractères dès l'instant que lui était conférée une portée universelle.

Ce bref rappel historique permet de comprendre que l'on peut, sans se déjuger, partir de l'excellente définition du contrôle interne donnée par l'Ordre des Experts-Comptables dès 1977 :

*« Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre, l'application des instructions de la Direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation des méthodes et procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci. »<sup>18</sup>*

Cette définition est relayée, par celle du Consultative Committee of Accountancy de Grande Bretagne en 1978 :

« le contrôle interne comprend l'ensemble des systèmes de contrôle, financiers et autres, mis en place par la direction afin de pouvoir diriger les affaires de l'entreprise de façon ordonnée et efficace, assurer le respect des politiques de gestion sauvegarder les actifs et garantir autant que possible l'exactitude et l'état complet des informations enregistrées ».

---

<sup>18</sup> Ordre des experts comptables, Les bonnes pratiques en matière de contrôle interne dans les PME, paris, 2008, p 17

Et par celle de l'American Institute of Certified Public accountants, en la même année 1978 :

*« le contrôle interne est formé de plans d'organisations et de toutes les méthodes et procédures adoptées à l'intérieur d'une entreprise pour protéger ses actifs, contrôler l'exactitude des informations fournies par la comptabilité, accroître le rendement et assurer l'application des instructions de la direction. »*

Les définitions sont variées : « dispositifs », « moyens », « procédés », « systèmes »...mais elles ne sont pas fondamentalement contradictoires. On perçoit bien que tous s'accordent pour préciser qu'il ne s'agit pas là d'une fonction, mais d'un « ensemble de dispositifs mis en œuvre par les responsables de tous niveaux pour maîtriser le fonctionnement de leur activités ».

A toutes ses définitions s'en sont ajoutées de nouvelles, plus actuelles. Mais tout est déjà dit, dès l'origine et le concept est là qui ne va pas cesser d'évoluer.

Au-delà de ces définitions à caractère historique le contrôle interne s'est trouvé placé au centre des préoccupations des managers de tous bords et de toutes appartenances.

Ce regain d'intérêt trouve sa source dans une conjonction de phénomènes énoncés en introduction à l'audit interne :

- ✓ La complexité croissante des activités et la dispersion géographique des opérations avec leur corollaire : la multiplication des délégations de pouvoirs ;
- ✓ Le foisonnement des réglementations : celui-ci ne cesse de s'accélérer et multiplie du même coup les textes faisant référence au contrôle interne

En parallèle et pour répondre à ces attentes des recherches ont été entreprises pour approfondir la notion de contrôle interne et en proposer une approche claire, universelle et améliorée. Ces recherches sont encore en cours tant il est vrai que le contexte étant évolutif, l'adaptation permanente est nécessaire.

Tout a commencé dans les années 1980 au cours desquelles le sénateur américain TREADWAY a initié une importante recherche sur le sujet. Ainsi s'est créée aux Etats-Unis la « commission TREADWAY » laquelle a constitué un comité universellement connu sous le nom de COSO. Ce dernier a initié une réflexion en deux étapes : le COSO1 dans les années 1980 et le COSO2 en 2004.

Au terme de ces travaux on a pu donner dès 1992 une définition du Contrôle Interne :

*«Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs. »<sup>19</sup>*

La Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes (CNCC) a, quant à elle, défini le contrôle interne Comme :

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

Pour le comité de bale, le contrôle interne est « un ensemble de mesures adaptées à la nature et l'ampleur des activités de la banque et recouvrant plusieurs aspects :

- ✓ Disposition claire de délégation de pouvoirs et responsabilités ;
- ✓ Séparation des fonctions impliquant l'engagement de la banque ;
- ✓ Versement de fonds et la comptabilisation de l'actif et du passif ;
- ✓ Vérification de concordance de ces processus ;
- ✓ Préservation des actifs ;
- ✓ Audit indépendant, soit interne, soit externe fonction de contrôle de la conformité à ces dispositions ainsi qu'aux lois et réglementations applicables.

---

<sup>19</sup> Frédéric BERNARD, Rémi GAYRAUD, Laurent ROUSSEAU , contrôle interne, 4 eme édition, Maxima, Paris, 2013, p25

Dans l'environnement économique actuel, le contrôle interne revêt une importance fondamentale pour l'entreprise, le réviseur et, plus largement, pour le public. Les récents scandales financiers ont d'ailleurs clairement souligné les conséquences néfastes que pouvaient avoir des manquements dans ce domaine.

Malgré son importance incontestée, la notion de contrôle interne n'est pas uniformément définie. Le débat intense dont elle fait l'objet s'accompagne ainsi de toute une série d'incertitudes et de malentendus

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

Le secteur bancaire est assujéti à un même corps de règles prudentielles. L'objet de ces contrôles est de veiller à la santé et au fonctionnement harmonieux des banques, gage de sûreté pour les épargnants et d'un financement sain des économies. Cela passe par une gestion saine des institutions bancaires d'où les objectifs suivants :

- a)* la protection du patrimoine ;
- b)* L'optimisation et l'efficacité des opérations ;
- c)* La fiabilité des informations et notamment financières ;
- d)* La conformité aux lois et règlement en vigueur.



**a) La protection du patrimoine** :<sup>20</sup>

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

*« L'image de l'entreprise qui peut se trouver détruite par un incident fortuit dû à une mauvaise maîtrise des opérations ».*

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

**b) L'efficacité et l'efficience des opérations** :<sup>21</sup>

C'est le deuxième objectif permanent du contrôle interne, dont la prise en compte est appréciée dans les audits d'efficacité. Est-ce que les moyens dont dispose l'entreprise sont utilisés de façon optimale ? A-t-elle les moyens de sa politique ? Cet impératif dans le sens de la plus grande efficacité est un élément important que le contrôle interne doit prendre en compte pour permettre aux activités de l'entreprise de croître et de prospérer.

---

<sup>20</sup>

<sup>21</sup>RENARD, Jacques, CHAPLAIN Jean-Michel, GALLOIS Louis , Théorie et pratique de l'audit interne, 6eme édition, paris, 2006, p131

La norme 2110.A1 ajoute que l'auditeur doit surveiller et évaluer l'efficacité du système de management des risques de l'organisation. Ceci implique que le gestionnaire doit gérer ses risques. La gestion des risques est partie intégrante des opérations.

**c) La fiabilité des informations et notamment financières :**

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

Cette focalisation sur l'information financière peut s'expliquer au vu des multiples scandales qui ont agité les marchés financiers au cours des dernières années. Ces dysfonctionnements ont conduit le législateur à imposer aux entreprises la mise en œuvre de dispositif permettant de produire une information financière de qualité.

**d) La conformité aux lois et règlement en vigueur.<sup>22</sup>**

L'objectif est d'assurer que la société intègre à ses objectifs le respect des lois et règlements en vigueur.

Ces lois et règlements peuvent être très nombreux et variés et l'entreprise peut également s'astreindre à suivre des règles non imposées par le législateur (code d'éthique et de bonne conduite par exemple). aussi, le dispositif de contrôle interne doit permettre à la société de s'assurer qu'elle

---

<sup>22</sup> Erwan MUSY, le contrôle interne dans les organismes d'assurance, thèse professionnelles, institut international de management, 2007, p 26

respecte toutes les règles qui lui sont applicables, qu'elle puisse être informée de leurs éventuelles modifications et qu'elle soit en mesure de les faire appliquer correctement par son personnel.

Ainsi, outre son rôle quant à la maîtrise de l'information comptable et financière, le contrôle interne doit constituer également un instrument de contrôle (au sens « maîtrise ») du management.

## **Les types de contrôle interne**

### **Contrôles préventifs :**

Les contrôles préventifs visent à éviter les erreurs ou les détournements. On estime que ces contrôles préalables visent à éviter les résultats indésirables.

23

### **Contrôles de détections :**

Les contrôles de détection visent à cerner les erreurs après coup et à encourager la tenue rapide d'une enquête. On dit de ces contrôles après coup qu'ils ne permettent de cerner les résultats indésirables qu'une fois qu'ils se sont produits. Toutefois, des contrôles de détection efficaces permettent de cerner rapidement les problèmes et peuvent réduire les pertes.

---

<sup>23</sup> Formation du comité de vérification des conseils scolaires, Évaluation des contrôles internes, p09

## **Autres types de contrôles<sup>24</sup> :**

### **Contrôles correctives :**

Dans le cas des contrôles, ce qui peut parfois sembler être une faiblesse n'est pas nécessairement un problème. La faiblesse est compensée par les contrôles correctifs se trouvant ailleurs dans la structure de contrôle. Ces contrôles visent à neutraliser les failles du système et ils constituent une approche de remplacement permettant de réduire l'exposition au risque.

### **Contrôle de direction :**

Les organisations utilisent les contrôles de direction pour orienter le comportement et les décisions de la direction, ainsi que les politiques et les activités de l'organisation.

### **Contrôles de surveillance :**

Les contrôles de surveillance (habituellement des contrôles de gestion) permettent de surveiller l'efficacité des contrôles internes d'une entité et aident à cerner les problèmes de manière proactive plutôt que réactive.

---

<sup>24</sup> Dieter WIDMER, Hans-Ulrich PFYFFER, Contrôle interne, Corporate Governance KPMG, 2004, p 36

## **Les acteurs et les moyens de contrôle interne :**

### **1. Les acteurs du contrôle interne <sup>25</sup>:**

Du fait de l'importance, pour la banque, de l'instauration d'un système de contrôle interne fiable, tous ses acteurs sont concernés directement ou indirectement.

Cependant, certains sont impliqués directement dans la mise en place et le suivi des procédures de contrôle interne et sont responsables du résultat obtenu, il s'agit de :

#### **Le conseil d'administration :**

Il apprécie les caractéristiques essentielles du contrôle interne à partir des comptes rendus de la direction générale. Et cela est en conformité avec la mission même du conseil qui doit, entre autres choses, « veiller au caractère approprié des risques pris par l'entreprise sur la base d'une évaluation exhaustive et effective des différents risques ». C'est dire que le rôle du conseil est particulièrement important lorsque la direction générale prend des risques inconsidérés.

Au sein du conseil, le président a un rôle particulier qui est, pour les sociétés cotées, de l'élaboration d'un rapport sur les procédures de contrôle interne.

On a pu dire que l'un et l'autre sont les « sponsors » du contrôle interne.

---

<sup>25</sup> Med Kamel LAKHAL, Lahcen ZERRAF, l'impact du contrôle interne sur la maîtrise du risque, ISCAE, 2009, p11

### **Le comité d'audit :**

Emanation du conseil, il doit, lorsqu'il existe, assurer une surveillance attentive et régulière du dispositif de contrôle interne. La fréquence des réunions, l'indépendance du comité, l'accès aux informations pertinentes, les compétences diversifiées des membres du comité sont autant d'atouts pour aider au bon fonctionnement du contrôle interne.

La surveillance exercée par le comité se traduit par l'obligation qui est faite aux différents responsables de lui rendre compte régulièrement.

On trouve parfois en parallèle un comité des risques et un comité de contrôle interne, le premier appréciant le rôle du *risk management* et le second la politique de contrôle interne mise en œuvre par la direction et les responsables opérationnels. Leurs conclusions et observations sont normalement rapportées au comité d'audit. Mais ce sont des instances relevant de l'organisation des entreprises, sans véritable fondement légal.

### **La direction générale :**

C'est elle qui est chargée de définir, d'impulser et de surveiller. C'est aussi elle qui donne le ton en ce qui concerne l'éthique et l'exemplarité du management.

Son rôle est donc essentiel, singulièrement au démarrage d'un projet de mise en place du contrôle interne : il lui appartient alors de susciter l'adhésion et de prévoir les ressources nécessaires. Encore faut-il également que son mode de décision ne soit pas « autocratique » ; la direction doit pratiquer la collégialité et la délégation, mais une délégation organisée.

Pour assumer ses responsabilités, elle doit se tenir régulièrement informée des dysfonctionnements, insuffisances ou difficultés d'application.

Au titre des difficultés, il ne faut pas omettre celles pouvant résulter d'un excès de contrôle interne. Cela implique la mise en place d'un système d'information ascendant et descendant permettant :

- ✓ De faire remonter à la direction générale les données sélectionnés relatives aux risques majeurs oubliés ou mal couverts et qui pourraient nuire à la réalisation des objectifs ;
- ✓ De faire parvenir aux responsables les messages de la direction générale. Pour cela, tous les moyens susceptibles d'être utilisés doivent être : notes, journaux internes, intranet, réunions...

Dans les deux cas, il convient d'être vigilant en évitant les deux écueils que sont l'insuffisance d'informations et l'excès d'informations.

L'audit interne joue ici un rôle essentiel.

### **L'audit interne :**

C'est lui qui évalue pour chaque responsable, et globalement au niveau de l'entreprise, le fonctionnement du contrôle interne. Il le fait en réalisant des missions selon une périodicité qui est fonction du risque. Il est très important que ses missions soient effectivement échelonnées en fonction du risque, ce qui exclut la priorité donnée aux sollicitations du management trop souvent guidé par des problèmes immédiats et qui ne sont pas toujours les plus importants. A la suite de ses missions, l'audit interne exprime des recommandations aux responsables afin d'améliorer le contrôle interne. Les recommandations de l'audit interne ne sont donc jamais des vœux pieux ou des considérations abstraites mais toujours des propositions concrètes

portant sur des dispositifs à créer, à améliorer ou à supprimer.

De plus, l'audit interne spécialiste du contrôle interne, contribue à sensibiliser et à former l'encadrement sur ces questions. Il lui arrive d'ailleurs souvent, dans le cadre de ses missions de conseil, de participer activement à l'élaboration du système de contrôle interne. Mais il n'est en aucun cas responsable de la mise en place et du fonctionnement du dispositif.

### **Le personnel :**

Il est l'acteur essentiel de la pièce puisque chacun, dans son poste de travail, est responsables de la maîtrise de ses activités au regard des objectifs qui lui sont fixés. D'ailleurs, non seulement la définition du COSO mais également les différents référentiels insistent tous plus ou moins sur l'importance de la motivation du personnel dans la mise en place et le bon fonctionnement d'un système de contrôle interne.

Mais parmi le personnel, ce sont les responsables opérationnels qui jouent le rôle essentiel : ce sont eux qui motivent, organisent et contrôlent les activités dont ils ont la charge. Pour ce faire, ils participent à l'identification et à l'évaluation des risques relatifs aux tâches qu'ils assument. A partir de là, ils proposent et/ou mettent en œuvre les dispositifs de contrôle interne adéquats. Ils doivent impérativement s'approprier le contrôle interne et l'intégrer à leurs objectifs opérationnels. La déresponsabilisation des opérationnels est un risque d'échec de l'entreprise pour la mise en place d'un bon contrôle interne, il ne doit pas être négligé. Ces responsables opérationnels se trouvent à tous les niveaux : ce sont aussi bien les responsables des grandes directions que le contremaître ou l'agent de maîtrise en charge d'un secteur ou d'une équipe.



Et au regard du contrôle interne et donc des risques l'importance n'est absolument pas fonction du niveau hiérarchique : le chef d'équipe dans une chaîne de fabrication peut éviter une catastrophe s'il a reçu la formation appropriée. L'entreprise qui se contenterait de former et sensibiliser les échelons supérieurs de la hiérarchie prendrait des risques inconsidérés.

De même, ce sont tous les responsables, et chacun à son niveau, qui vont mettre en œuvre (ou refuser avec motivation) les recommandations de l'audit interne.

### **Les moyens <sup>26</sup>:**

#### **a) Les chartes d'éthique :**

Elles décrivent les valeurs de comportement et de professionnalisme auxquelles se réfère l'entreprise. Elles servent de référence à toutes les directions opérationnelles et fonctionnelles de l'organisation et donc à tous ceux qui élaborent et maintiennent le contrôle interne.

Etant donné le rôle important joué par l'éthique dans la qualité de l'environnement de contrôle, il est évident que l'existence d'une charte fixant les règles de bonne conduite est recommandée. Et ce à la condition qu'elle soit connue de tous et que chacun ait l'intime conviction qu'il doit la respecter. Créer cette intime conviction est à coup sûr le plus difficile à réaliser et l'on n'est jamais certain du résultat.

C'est dire que la façon dont ces chartes sont rédigées, commentées, distribuées et appliquées compte encore plus que leur simple existence.

---

<sup>26</sup> Benoit PIGE, audit et contrôle interne, 3eme édition, ems, paris, 2007, p 161

### **b) Les chartes de contrôle interne :**

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

- ✓ Favorisent l'intégration dans la culture de l'organisation en permettant de communiquer sur le sujet ;
- ✓ Définissent la terminologie et les frontières, évitant ainsi contresens et confusions ;
- ✓ Précisent le rôle de chacun dans le domaine, en particulier : managers, contrôleurs internes, risk managers, auditeurs internes, comité d'audit ;
- ✓ Précisent la granularité du contrôle interne, c'est-à-dire le niveau de détail auquel on souhaite se situer, étant entendu qu'il peut varier selon les fonctions et les niveaux hiérarchiques ;
- ✓ Explicitent la relation objectifs/cartographie des risques/dispositifs de contrôle interne et rappellent les principaux dispositifs à prendre en considération ;
- ✓ Informent sur les procédures d'évaluation.

Elles peuvent, au sein d'une même entreprise se subdiviser en un certain nombre de chartes annexes selon les fonctions, à la condition expresse qu'il y ait une charte centrale à laquelle tous se réfèrent.

Elles sont en général approuvées par le comité d'audit, lequel possède parfois sa propre charte et sont en tout état de cause un remarquable outil de communication.

**c) Les documents internes :**

Ils sont par nature imparfaits, trop souvent fonction des événements et pas toujours portés à la connaissance du plus grand nombre de façon rationnelle.

Manuels, documentation sont autant de moyens dans lesquels on peut puiser informations, directives, etc.

**d) Les questionnaires de contrôle interne :**

Ils sont de formes multiples et correspondent à des critères de classement variés.

Notons qu'il ne s'agit pas de questions que l'on poserait à quelqu'un qui aurait la réponse, mais des questions que l'on se pose (managers, contrôleur interne...) et dont on va ensuite chercher la/les réponse(s). Cela exclut les listes de questions avec « oui », « non » qui ne laissent aucune place à l'imagination et donc sont remplies d'oublis et d'omissions allant au plus pressé.

Le but d'un questionnaire de contrôle interne est de permettre, en explorant toutes les dimensions d'une activité, d'un processus, d'une fonction, d'en déceler les insuffisances (ou d'en constater la bonne maîtrise) et, à partir de là, d'aider à l'identification du dispositif de contrôle interne adéquat.

Parmi les différentes méthodes utilisées, une des plus courantes est le questionnement « *qui ? quoi ? où ? quand ? comment ?* ». En se posant ces cinq types de questions, on fait une observation complète de l'activité et l'on est en mesure de définir risques spécifiques et risques résiduelles et donc de s'interroger sur les dispositifs de contrôle interne à mettre en place ou à améliorer.

## **Rôle du contrôle interne** <sup>27</sup>:

Un bon dispositif de contrôle interne permet de s'assurer que :

- ✓ toutes les opérations de l'entreprise devant faire l'objet d'un enregistrement comptable sont comptabilisées, autrement dit de vérifier l'exhaustivité des enregistrements,
- ✓ tous les enregistrements comptables sont la traduction correcte d'opérations réelles, c'est-à-dire de vérifier la réalité des enregistrements,
- ✓ tous les actifs de l'entreprise sont sauvegardés,
- ✓ une même opération est toujours traduite de la même manière,
- ✓ les documents justificatifs produits par l'entreprise sont probants,
- ✓ les opérations sont exécutées conformément aux décisions de la direction.

## **Limites du concept** <sup>28</sup>:

Si le contrôle interne apporte un indéniable intérêt dans la gestion, il n'est cependant pas l'arme absolue contre les défaillances et il convient de bien apprécier les limites du concept.

Ainsi, en aucun cas, le contrôle interne ne peut garantir la réussite de la banque en assurant la réalisation des objectifs fondamentaux car les changements de contexte politique, social ou économique ne sont pas toujours sous le contrôle des dirigeants.

---

<sup>27</sup> Ordre des experts comptables, Op.cit, p 20

<sup>28</sup> Erwan MUSY, Op.cit, p 22

De même, les contrôles mis en place peuvent toujours être contournés (en cas de collusion entre personnes) ou bien le management peut ne pas respecter les procédures. Ce point renforce d'ailleurs l'importance de l'audit qui visera à assurer que les activités sont bien sous contrôle.

Enfin, le cout de mise en place d'un dispositif de contrôle interne en limite forcément le périmètre. Il n'est évidemment pas possible de mettre en place des dispositifs sophistiqués à toutes les étapes de processus, car dans ce cas, cela nuirait à la performance générale.

Le contrôle interne ne peut donc être considéré comme une assurance absolue.

### **Audit interne et contrôle interne <sup>29</sup>:**

L'audit interne n'est donc pas le contrôle interne mais puisque sa mission consiste à évaluer et améliorer le dispositif de contrôle interne, il en constitue à l'évidence l'une des composantes fondamentales.

Le contrôle interne vise à donner aux responsables de la banque une assurance raisonnable que les objectifs fixés seront atteints, l'audit interne vise à leur donner une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations en évaluant le processus de contrôle interne et en faisant des propositions pour l'améliorer, autrement dit, l'audit interne évalue le contrôle interne et vérifie qu'il introduit bien les actions souhaitables, c'est-à-dire qu'il permet de s'assurer qu'il est efficace et efficient.

Si l'audit interne est une fonction exercée par quelques personnes liées hiérarchiquement à l'instance suprême de l'entreprise, le contrôle interne est un processus exercé par tout l'ensemble du personnel.

---

<sup>29</sup> Hakima OULDKABLIA , audit, contrôle interne et inspection aux services des banques Algériennes, mémoire de fin d'étude pour l'obtention du diplôme de magister en économie, 2014, p75

Donc, l'audit a pour mission d'évaluer le contrôle interne c'est-à-dire l'ensemble des dispositifs mis en place par la direction de la banque, le management et le personnel afin d'assurer que l'entreprise respecte ses obligations légales et réglementaires, préserve ses actifs et ceux qui lui sont confiés, fonctionne de manière efficace et sécurisée et produit des formations financières fiables.

## Référentiels et réglementations

### Les accords Bâle I <sup>30</sup>:

L'accord Bâle I n'était qu'une première étape pour plusieurs raisons :

- ✓ non prise en compte des risques "hors bilan".
- ✓ Insuffisance de finesse d'analyse de la complexité.
- ✓ insuffisance de la différenciation des risques liés aux crédits.

Le Comité de Bâle a proposé un ensemble de recommandations qui permettent de mesurer le risque de crédit d'une façon plus pertinente, en prenant en compte la qualité de l'emprunteur, y compris par l'intermédiaire d'un système de notation interne propre à chaque établissement. Les normes Bâle II constituent un dispositif prudentiel destiné à mieux appréhender les risques bancaires et principalement le risque de crédit ou de contrepartie et les exigences en fonds propres. Ces directives ont été préparées depuis 1988 par le Comité de Bâle, sous l'égide de la «banque centrale des banques centrales» : la Banque des Règlements Internationaux et ont abouti à la publication de la Directive CRD.

---

<sup>30</sup> Med Kamel LAKHAL, Lahcen ZERRAF, Op.cit, p 22

## Bâle II

S'inscrit dans une démarche mondiale de réglementation de la profession bancaire. L'objectif est de prévenir les faillites par une meilleure adéquation entre fonds propres et risques encourus. Pour répondre à cet objectif, les accords de Bâle fixent les règles pour une meilleure évaluation des risques. Les normes de Bâle II devrait remplacer les normes mises en place par Bâle I en 1988 et vise notamment à la mise en place du ratio MCDONOUGH – le nouveau ratio de solvabilité – destiné à remplacer le ratio Cooke. (MCDONOUGH : nom du président en exercice du Comité pendant le processus d'établissement de l'Accord, William J. MCDONOUGH).

Suivant le même canevas, de nouvelles normes Solvabilité II sont en cours de discussion pour les sociétés d'assurances et de réassurance.

**Bâle II** traite les sujets suivants :

- La banque agissant comme cédant Si la banque agissant comme cédant souhaite profiter de la titrisation afin de libérer du capital il faut que la cession soit éligible pour un clean break.
- La banque agissant comme recouvreur quand l'actif Titrisé est constitué de créances, un recouvreur doit être désigné pour en assurer le recouvrement dans les délais et les termes convenus.
- La banque agissant comme investisseur Si la banque acquiert des titres émis par un véhicule Bâle II propose de s'en remettre aux grandes agences de notation afin de déterminer le niveau de risque par tranche et propose une grille afin de convertir la note en pondération.



## **Conséquences pour les banques**

Avec Bâle II, le niveau de fonds propres minimum requis reste globalement stable, donc, cela ne diminuerait pas la capacité des banques à donner des crédits.

La généralisation des procédures de notation des entreprises : La banque attribue une classe de risque de défaut qui reflète la probabilité de défaut sur la base des caractéristiques que la banque peut constater, tels que : données de fonctionnement du compte, ou données non financières comme l'organisation interne de l'entreprise, ratios comptables, qualité des documents prévisionnels présentés à la banque, ou encore gestion de paramètres externes (risques environnementaux, risques clients), etc.

Le coût du crédit sera alors d'avantage individualisé : cela signifie que certaines personnes verront les conditions que leur accordent les banques s'améliorer, d'autres devront payer plus. La réglementation Bâle II va inciter les banques qui faisaient déjà la notation à renforcer l'étendue et la qualité de leurs outils, en visant plus de pertinence et d'objectivité, et celles qui ne la pratiquaient pas encore à le faire.

La nécessité d'une meilleure connaissance de la clientèle : Même si les banques ne demanderont probablement pas davantage de documents qu'auparavant, elles souhaiteront recueillir auprès de leurs clients des données plus détaillées, complètes et transparentes.

## Le COSO<sup>31</sup>:

Le COSO1 est le premier des référentiels de contrôle interne auquel tous se sont référés, adoptant du même coup la définition du vocable.

Il identifie cinq composantes du contrôle interne qui permettent de mettre en œuvre un dispositif de façon rationnelle. Il les symboliquement représentées sous la forme d'une pyramide universellement connue sous le nom de « pyramide du COSO ».

Cette pyramide repose sur un socle : l'environnement du contrôle.

Elle comporte trois étages :

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

Le tout est supporté par une charpente : l'information et la communication.



**Figure 6 : Pyramide du COSO**

<sup>31</sup> Frédéric BERNARD, Rémi GAYRAUD, Laurent ROUSSEAU, Op.cit, p 24

L'environnement du contrôle : présenté à juste titre comme le socle sur lequel tout repose. Il traduit la qualité du milieu, sa sensibilisation au contrôle interne et relève de la culture. Il s'exprime à travers :

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

L'évaluation des risques : indispensable pour définir ce qu'il faut mettre en œuvre pour leur faire échec. Mais nous verrons que le COSO2 est allé plus loin dans ce domaine.

Les activités de contrôle : elles recensent les dispositifs à mettre en place pour empêcher les risques de se réaliser, à tout le moins les plus importants d'entre eux.

La communication et l'information : élément essentiel pour que les différents acteurs puissent jouer leur rôle en connaissance de cause.

Le pilotage : il va permettre de coordonner et de tenir à jour les éléments mis en place.

Tel est l'apport essentiel du COSO1 : avoir été le premier à définir le contrôle interne et à énoncer l'essentiel de ses composantes fondamentales. Mais il subsistait une lacune forte heureusement comblée par le COSO2.

## **Le COSO2<sup>32</sup>:**

Le COSO2 complète efficacement le COSO1 sur un domaine laissé en déshérence : « le management des risques » ; à telle enseigne qu'au risque de créer des confusions, on l'a nommé ainsi alors qu'il se situe dans la droite ligne du COSO1.

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

Observons au préalable que les différents étages de la pyramide du COSO1 subsistent en leur qualité de composantes essentielles. On les retrouve dans le symbole graphique du COSO2, lequel rappelle les quatre autres composantes ou éléments du COSO1 :

- ✓ L'environnement de contrôle, nommé ici « l'environnement interne » ce qui, de fait, est plus parlant ;
- ✓ Les activités de contrôle ;
- ✓ L'information et la communication ;
- ✓ Le pilotage.

Mais, différence essentielle et contribution majeure : au lieu et place de la simple évaluation des risques, on trouve quatre éléments qui s'ajoutent aux éléments du COSO1 et symbolisent la gestion globale du risque. En effet, gérer les risques, c'est :

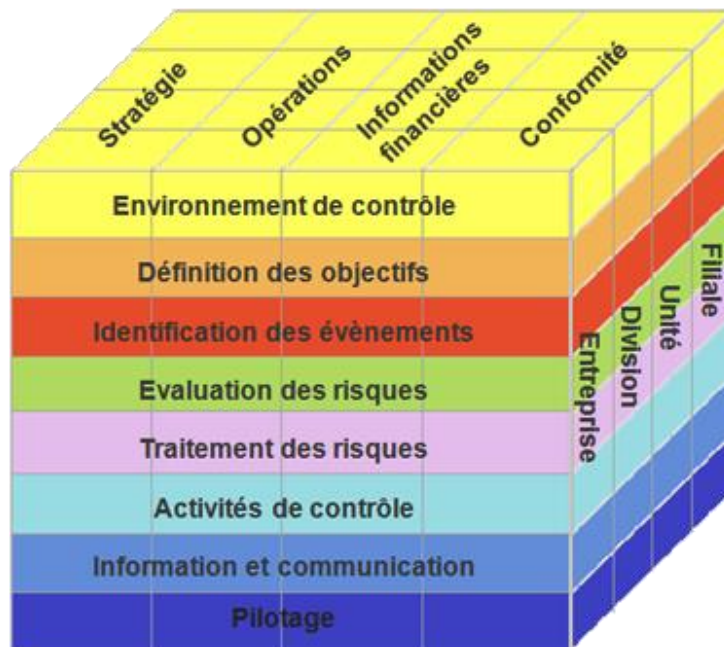
- ✓ Définir les objectifs ;
- ✓ Identifier les événements ;
- ✓ évaluer les risques ;
- ✓ les traiter.

---

<sup>32</sup> Frédéric BERNARD, Rémi GAYRAUD, Laurent ROUSSEAU, Op.cit, p 77

Soit au total huit éléments au lieu de cinq mais qui situent la gestion du risque en amont du contrôle interne, lequel est, ainsi que nous le verrons le pivot de l'ensemble. Avec le **COSO2** on porte le regard en amont et en aval du contrôle interne : de l'identification des risques à toutes les modalités de traitement possible.

Pour mieux singulariser cet enrichissement, le COSO2 a substitué le cube à la pyramide.



*Figure 7 : Le cube de COSO*

Ce cube présent de face huit éléments du contrôle interne en incluant les données amont et aval qui peuvent déboucher sur d'autres solutions que l'amélioration du contrôle interne, ainsi qu'il sera démontré un peu plus loin.

La face supérieure reproduit les zones d'exercice du contrôle interne, classées par nature et qui correspondent à quatre catégories d'objectifs :

- ✓ *stratégie* : laquelle est singulièrement concernée avec le contrôle interne des dirigeants et organes de gouvernance ;
- ✓ *opérations* : pour rappeler que le contrôle interne couvre l'ensemble du domaine opérationnel et n'est pas seulement de nature financière ;
- ✓ *reporting* : qui mérite une attention particulière dans les situations où il y a une large décentralisation, et particulièrement dans les cas de décentralisation géographique importante et lointaine. La fiabilité du reporting doit alors mobiliser les attentions ;
- ✓ *conformité* : eu égard à son importance dans les activités très réglementées.

La face sur le côté reprend également les zones d'exercice du contrôle interne mais classées par destination :

- ✓ entreprise : toutes les entreprises, quel que soit leur secteur d'activité (public, privé, coopératif ou associatif) ;
- ✓ division : dans chaque entreprise, toutes les fonctions sans exclusive ;
- ✓ unité de gestion : pour bien souligner qu'il convient de descendre au plus petit niveau de responsabilité, chacun ayant son contrôle interne spécifique ;
- ✓ filiale : l'existence de structures juridiquement autonomes n'enlève rien à l'exigence d'une bonne maîtrise des activités par la maison mère.

En sorte que l'ensemble symbolise parfaitement le caractère universel du contrôle interne.

Dans cet ensemble, la gestion globale des risques implique une attention portée à quatre dimensions : objectifs, identification des événements, évaluation des risques, traitement des risques.

- ✓ Les objectifs : il faut définir une politique de risque et singulièrement les notions d'appétence et de tolérance afin que chacun connaisse les limites à partir desquelles il doit agir et faire échec aux risques ;
- ✓ identification des événements : pour combattre les risques, il faut les connaître ;
- ✓ évaluation des risques : une fois identifié, les risques doivent être évalués pour les situer. Les méthodes d'évaluation sont nombreuses mais il faut se garder des calculs trop simplistes ;
- ✓ traitement des risques : pour cela quatre options sont disponibles : l'évitement, le partage, l'acceptation ou la réduction suppression. C'est cette dernière option qui conduit à l'aménagement du contrôle interne.

### **Le COSO3 <sup>33</sup>:**

L'objectif de la mise à jour du Référentiel COSO sur le contrôle interne est l'adaptation du dispositif de contrôle interne aux enjeux d'aujourd'hui et de demain. Le projet a permis de prendre du recul par rapport aux évolutions des vingt dernières années, depuis la parution du référentiel d'origine.

---

<sup>33</sup> Frédéric BERNARD, Rémi GAYRAUD, Laurent ROUSSEAU, Op.cit, p 98

En particulier :

- ✓ Les risques nouveaux qui émergent et qui sont autant de nouveaux enjeux de contrôle interne (la cyber-criminalité, le cloud-computing, etc.);
- ✓ Le rôle toujours plus important de la technologie (performance, sécurité, continuité, etc.) ;
- ✓ Le recours intensifié à l'externalisation, avec un enjeu de bonne définition des attentes en matière de contrôle interne vis-à-vis des prestataires ;
- ✓ Les attentes accrues en matière de gouvernance (notamment les rôles des comités au niveau du conseil mais aussi de la direction générale sur des enjeux importants comme les risques, la conformité, etc.);
- ✓ La responsabilisation du personnel à tous les niveaux de la hiérarchie et dans toutes les entités de l'organisation (le « tone in the middle » et le lien entre les objectifs, les risques encourus et l'évaluation de la performance) ;
- ✓ La nécessité de s'adapter en permanence à un environnement interne et externe en mutation;
- ✓ L'efficacité et l'efficience du dispositif de contrôle interne (l'articulation entre les opérationnels, les fonctions support, et l'audit interne) ;
- ✓ Les exigences de reporting au-delà de la communication financière (développement durable, environnement, qualité, etc.).

Le référentiel de 2013 reprend les éléments essentiels du référentiel COSO de 1992, en particulier la définition, les cinq composantes, et les critères d'évaluation.



L'intérêt de ce nouveau référentiel est qu'il élargit le spectre couvert : il ne s'agit plus simplement des domaines comptables et financiers, de la conformité, et des sujets opérationnels, mais aussi toute la communication extra-financière, le reporting sur la responsabilité sociale et environnementale, la sécurité, tant d'éléments essentiels à la bonne gouvernance.

Le **COSO 2013** décline 17 principes essentiels liés aux cinq composantes du contrôle interne.

Chaque principe est applicable à tout secteur, nature d'activité, et taille d'organisation.

Au-delà de la formalisation des attentes en matière de contrôle interne, le COSO 2013 a vocation à :

- ✓ Renforcer les contrôles et gagner en confiance sur les opérations, le reporting et les objectifs de conformité ;
- ✓ Identifier les risques nouveaux et définir des dispositifs de maîtrise appropriés ;
- ✓ Analyser comment les ressources, la technologie et les processus peuvent potentiellement causer des défaillances de contrôle et comment les éviter ;
- ✓ Cibler les contrôles pour mieux répondre aux évolutions de l'environnement.

## Autres référentiels<sup>34</sup>:

### Le COCO

Au Canada, l'institut « Canadian institute of chartered accountant » a publié des recommandations relatives au contrôle interne dans un rapport intitulé "CICA's Criteria of Control Board Guidance on Control ou (CoCo)" suite à la demande du comité canadien ayant publié des directives de bonne gouvernance ou le Blue-ribbon committee, le comité qui a recommandé entre autre que les sociétés cotées aient l'obligation de publier un rapport annuel sur l'adéquation de leur contrôle interne lié à l'information financière et la conformité aux lois.

Dans le cadre des **CoCo** guidances, le contrôle interne est défini comme étant l'ensemble des éléments de l'organisation qui inclut les ressources, systèmes, processus, culture et tâches, qui supporte la réalisation des objectifs de l'organisation.

Ce référentiel définit des critères qui permettent d'évaluer l'efficacité des contrôles au sein de l'organisation, il permet de répondre à la question : « *Are we going to meet our objectives, and how do we know?* »

---

<sup>34</sup> Jacques RENARD, comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne, EYROLLES, Paris, 2012, p 103

Dans ce but, il y est défini quatre critères qui font articuler vingt sous-critères de contrôle :

- ✓ Le critère Objectif (purpose criteria) représente la direction de l'entité, il comprend cinq sous-critère qui sont les risques et opportunités, les objectifs, les politiques, les plans et les indicateurs et sous-objectifs de performances.
- ✓ Le critère Engagement (commitment criteria) qui reflète l'identité de l'entité, il comprend quatre sous-critères qui sont les valeurs éthiques, la politique de ressources humaine, les règles d'autorité, de responsabilité et de confiance mutuelle.
- ✓ Le critère capacité (capability criteria) regroupe cinq sous-critères liés aux compétences de l'entité, connaissances, ressources et moyens, processus de communication, de coordination et activités de contrôle.
- ✓ Enfin le critère de pilotage et d'apprentissage (Monitoring and learning criteria), il s'agit de six sous-critères traduisant l'évolution de l'entité, à travers son interaction avec son environnement interne et externe, ses réalisations par rapport aux objectifs, sa veille stratégique, son suivi et ajustements des systèmes et des procédures de contrôle.

Les vingt sous-critères sont inter reliés et permettent de juger l'adéquation du système de contrôle conçu au sein d'une entité, de l'évaluer et d'en communiquer aux parties concernées.

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

Il propose non pas une série de règles mais une infrastructure générale de ce que doit être un contrôle interne. Il s'appuie sur les risques et souligne le rôle déterminant du conseil dans le choix du traitement. En cela, il retient les enseignements du COSO2.

Il souligne lui aussi la nécessaire adaptation à la clôture et au changement.

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

C'est le dernier et sans doute le plus abouti. Il rappelle l'universalité du contrôle interne qui se limite à la sphère financière et souligne le rôle des responsables opérationnels.

Il définit des objectifs généraux :

- se conformer aux lois et règlements ;
- appliquer les instructions de la direction ;
- assurer un bon fonctionnement des processus internes, tous étant concernés ;
- garantir la fiabilité des informations financières ;
- un système d'identification des risques ;
- une surveillance permanente.

## **La mise en œuvre d'un dispositif de contrôle interne<sup>35</sup>**

Mettre en œuvre le contrôle interne ne peut être réalisé que si un certain nombre de conditions sont remplies. Et il faut, dans le même temps, vaincre les difficultés possibles et mobiliser les facteurs de réussite.

Les conditions à remplir sont au nombre de six :

- ✓ une bonne qualité de l'environnement de contrôle ;
- ✓ la constitution d'une équipe projet ;
- ✓ le choix d'un référentiel de contrôle interne ;
- ✓ la définition du périmètre d'intervention ;
- ✓ l'option de granularité du contrôle interne, laquelle peut varier au sein d'une même organisation ;
- ✓ la mobilisation de tous les acteurs.

Mais dans le même temps, encore faut-il réduire les difficultés qui peuvent se présenter :

- ✓ Eviter imprévus, retards et surcharges de travail rendant les interlocuteurs indisponibles ;
- ✓ Une mauvaise articulation des objets ;
- ✓ Connaître les limites du contrôle interne, conséquence de sa relativité.

La mise en œuvre du contrôle interne implique le choix d'une zone test et l'élaboration d'un planning.

---

<sup>35</sup> Jaques RENARD, Op.cit, p 153-154

A partir de là, le projet se déroule en trois phases :

**L'appréciation des préalables :**

On doit s'assurer que les trois préalables à la mise en œuvre du contrôle interne sont bien à niveau : la mission est-elle clairement définie pour tous ? Les facteurs de réussite sont-ils bien identifiés et mobilisés par le responsable ? Les règles à respectés sont-elle bien connues par les acteurs ?

**La mise en place des dispositifs spécifiques :**

Après avoir réglé le problème de la granularité, le brain storming pour définir les dispositifs nécessaires à partir des risques identifiés. Bien évidemment, s'il y'a une cartographie, on partira de ce document et la participation du risque manager qui l'a réalisée est indispensable.

Mais les responsables de l'activité étudiée doivent impérativement s'approprier la démarche.

**La qualification et la validation :**

Pour identifier les lacunes et approcher un niveau raisonnable de maîtrise, c'est le regroupement des dispositifs par famille qui va révéler les insuffisances, on corrige alors le cas échéant et l'on fait plusieurs aller-retour si jugé nécessaire.

La fin du projet exige que l'on s'assure de l'exhaustivité et la validité des tests. On doit alors définir les règles de conduite pour chacun et ajuster éventuellement le référentiel.

Au total, il faut savoir prendre son temps et toujours travailler en équipe.

## **Conclusion**

Dans le cadre de ce chapitre, nous avons d'abord mis en claire le concept de contrôle interne qui évolue vers un vrai rôle d'accompagnement et de conseil pour sécuriser l'activité au-delà de sa fonction première de contrôle et de surveillance puis nous avons défini ce qu'est le contrôle interne, ses objectifs. Pour proposer par la suite une appréciation du dispositif de contrôle interne. Finalement nous avons exposé, dans ce chapitre, les différents référentiels gérant le métier de contrôle interne.

# **CHAPITRE 3 : Cas pratique**



## **Introduction**

L'objectif de ce troisième chapitre est de confronter nos hypothèses à la réalité, au moyen d'étude empirique. L'intérêt à travers notre étude de cas est d'aboutir à une proximité avec le terrain.

Notre étude empirique comprendra dans un premier temps, une présentation des différents organismes d'accueil. En second lieu, nous élaborons une enquête par questionnaire au prôt d'un échantillon de praticiens et professionnels de banque et nous procéderons à une analyse descriptive afin de vérifier les hypothèses.

## **Méthodologie**

Afin de réaliser notre recherche, des données primaires et secondaires nécessaires seront collectés à l'aide de :

- Questionnaire : renfermant toute une gamme de questions.
- Entretiens personnels.
- Examen de la littérature, incluant thèses, ouvrages et articles de journaux scientifiques, etc.
- Revue de résultats antérieurs

## Limitations et contraintes

Bien qu'il existe de nombreuses banques en opération en Algérie aujourd'hui, il serait très difficile de tenter de couvrir toutes ces banques dans une étude comme celle présentée ici. Des contraintes de temps et des défis financiers risqueraient d'entraver l'ampleur et le degré de détail de cette étude.

Tenant compte de ces limitations, on a décidé de sélectionner quelques-unes, mais de premier ordre dans le marché bancaire algériens – Banque Nationale d'Algérie "**BNA**"; Banque de l'Agriculture et du Développement Rural "**BADR**"; Banque Extérieure d'Algérie "**BEA**"; Crédit Populaire d'Algérie "**CPA**"; Banque **AL BARAKA** Algérie; Arab Banking Corporation Algérie "**ABC**"; Banque Nationale de Paris "**B.N.P**" PARIBAS EL DJAZAIR; Arab **Bank Gulf**.

Autre limitation est les problèmes inhérents à la collecte de données. Certains fonctionnaires et responsables ont délibérément refusés de nous fournir les informations nécessaires au bon déroulement de cette recherche due à ce qui est nommé "**information classifiée et confidentielle**".

## Bref historique et contexte des banques sélectionnées



### ABC Bank<sup>36</sup>

Le Groupe Arab Banking Corporation (BSC), basé au Bahreïn est présent dans plus de 22 pays du Golf, d'Afrique du Nord et Moyen Orient, l'Europe, des Amériques et l'Asie. Créée en 1980, la banque ABC est cotée sur la bourse du Bahrein avec pour principaux actionnaires des investisseurs institutionnels comme la Banque Centrale de Libye (41.65%) The Kuwaiti Investment Authority (29.69%), et Abu Dhabi Investment Authority (17.72%).

La volonté du groupe de répondre aux différents besoins du marché Algérien s'est matérialisée par la création d'un bureau de représentation en 1995, présence ayant permis à Arab Banking Corporation, tout d'abord de développer et de renforcer les liens de coopération avec les institutions financières algériennes, ensuite de vivre les profondes réformes économiques lancées au début de la décennie 90, notamment celles autorisant l'établissement de banques à capitaux privés en Algérie.

Du fait de l'intérêt croissant que portait et continue de porter le Groupe ABC au marché Algérien, le bureau de représentation a été transformé en décembre 1998 en banque à part entière, par décision du 24 Septembre 1998 du Conseil de la Monnaie et du Crédit. Ainsi est née Arab Banking Corporation - Algeria, désignée sous le nom commercial

<sup>36</sup> [www.arabbanking.com.dz](http://www.arabbanking.com.dz)

d'ABC Bank Algeria qui devient, en fait, la première banque privée internationale à s'installer en Algérie, son activité a commencé le 02 Décembre 1998 avec l'ouverture de son agence principale à Bir Mourad Raïs.

La banque bénéficie d'un capital de dix milliards de dinars en Décembre 2009 et du soutien inconditionnel de ses Actionnaires, à savoir Arab Banking Corporation (BSC) Bahreïn (87 ,62 %), the Arab Investment Company – Riyadh, Institution Financière Arabe dont l'Algérie est actionnaire (4,18 %), the International Finance Corporation IFC qui est filiale de la banque mondiale (1,85 %), la Compagnie Algérienne d'Assurance et de Réassurance CAAR (2,09 %) ainsi que divers autres investisseurs privés algériens (4, 26 %).

La vision de l'ABC Algeria est d'améliorer la position de la Banque dans le secteur bancaire Algérien et de contribuer au développement de l'économie du pays.

### III Mission

Assurer aux Actionnaires une croissance efficace et proprement calculée de plus-value et bénéfice sur la valeur nominale des actions tout en profitant du pouvoir du groupe international et de satisfaire le Groupe diversifié de la clientèle.

**Objectives :**

- Mettre au service de la clientèle Algérienne, le réseau international du Groupe ABC (BSC).
- Offrir des services bancaires personnalisés de qualité pour la clientèle appartenant aussi bien au secteur public qu'au secteur privé.
- Promouvoir et mettre en place de nouveaux produits.
- Répondre aux besoins de la clientèle dans le domaine des Opérations de Commerce Extérieur.
- Conseiller et assister la clientèle dans le montage des dossiers d'investissement et participer à leur financement le cas échéant.
- Œuvrer en général à faire d'ABC Bank une institution financière performante et participant de manière effective au développement de l'économie Algérienne.

Avec une stratégie bien définie, une mobilisation de ses différents organes et une volonté ferme de ses employés, ABC Bank est bien positionné pour saisir les opportunités et les défis qui se profilent à l'horizon.



### **Gulf Bank Algeria<sup>37</sup>**

**Banque commerciale de droit Algérien** ; Membre d'un des plus éminent groupe d'affaires du moyen orient **KIPCO « Kuwait Projects Company »**.

**Gulf Bank Algeria**, au capital de **10 000 000 000 DZD** débute son activité en **Mars 2004** et se fixe pour principale mission de contribuer au développement économique et financier de l'Algérie, en offrant aux entreprises, professionnels et particuliers une gamme étendue et en constante évolution de produits et services financiers.

Aussi, pour répondre aux attentes de sa clientèle, **Gulf Bank Algeria** propose des produits bancaires Conventionnels ainsi que ceux conformes aux préceptes de la Chariâa.

**Gulf Bank Algeria** dispose aujourd'hui d'un réseau de **50 agences opérationnelles**, qui sera étendu à 60 agences dans le courant de 2015 afin de se rapprocher au mieux de sa clientèle sur l'ensemble du territoire national.

---

<sup>37</sup> [www.agb.dz](http://www.agb.dz)



## **Banque de l'Agriculture et du Développement Rural <sup>38</sup>**

La Banque de l'Agriculture et du Développement Rural BADR, est une institution financière nationale créée le 13 mars 1982 sous la forme juridique de société par actions. Son capital social est de 33 000 000 000 de DA. Elle a pour missions principales le développement du secteur agricole et la promotion du monde rural.

La BADR est une banque publique qui a pour mission le développement du secteur agricole et la promotion du monde rural.

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

En 1982, lors de sa création, les agriculteurs, y ont vu un sauveur et une aubaine. L'Algérie sortait du socialisme et allait droit vers l'ouverture à l'égyptienne. Une ouverture à l'aveuglette et une économie de bazar qui aboutira vers un changement des mentalités qui a lui-même sonné le réveil d'un peuple qui aspirait vers la liberté et la justice sociale.

Le pouvoir de l'époque donna du lest et on confondit démocratie et anarchie, liberté et laisser-aller, droits et pillages. Et le butinage dans les banques d'état s'institua comme « mode de vie ». Comme toute l'Algérie, la Badr vécut, une époque difficile et comme toute l'Algérie, elle s'en

---

<sup>38</sup> [www.badr-bank.dz](http://www.badr-bank.dz)

sortie indemne. Désormais, de la Badr les fellahs ne peuvent pas s'en passer.

La banque publique Badr s'est pour objectifs de développer le secteur agricole et à favoriser le monde rural. Des champs vierges. Deux secteurs qui rapportent. Les fellahs ne peuvent s'en passer. De par la densité de son réseau et l'importance de son effectif, la BADR est classée par le « BANKERS ALMANACH », édition 2001, première banque au niveau national, 13ème au niveau africain et 668ème au niveau mondial sur environ 4100 banques classées. Etablissement à vocation agricole à sa création, la BADR est devenue, au fil du temps, et notamment depuis la promulgation de la loi 90/10, une banque universelle qui intervient dans le financement de tous les secteurs d'activités. Elle a acquis une notoriété et une expérience certaine dans le financement de l'agro-alimentaire, l'agro-industriel et de l'industrie mécanique agricole. En matière d'intervention dans le financement de l'économie, la BADR a considérablement augmenté le volume des crédits consentis aux PME et PMI du secteur privé, toutes branches confondues, tout en accroissant son aide au monde agricole et para-agricole.

La BADR a adapté la définition universelle du développement durable aux Exigences requises : un développement satisfaisant les besoins actuels sans compromettre

L'avenir, grâce à une approche responsable intégrant les intérêts de toutes les parties prenantes : l'actionnaire, les clients, les collaborateurs et l'environnement





## **BNP PARIBAS<sup>39</sup>**

BNP Paribas El Djazaïr est une filiale à 100% du Groupe BNP Paribas, un leader européen des services financiers. Elle a vu le jour en 2002 avec l'ambition de construire un important réseau d'agences en Algérie. La création de la filiale a suivi l'activation du bureau de représentation du Groupe à travers la BNCIA (actuelle BNA) en 2000.

BNP Paribas El Djazaïr est devenue en moins de neuf ans l'une des banques du secteur privé les plus importantes sur le territoire algérien. Forte de ses succès, elle s'est activement déployée et compte 71 agences ouvertes. Elle couvre ainsi progressivement le territoire national, avec une implantation dans 19 wilayas. Cette stratégie témoigne de son ambition à être une banque citoyenne au service du développement économique de l'Algérie.

Avec l'appui du Groupe, BNP Paribas El Djazaïr développe une offre de proximité et s'applique à offrir des services de qualité supérieure à l'ensemble de sa clientèle : Particuliers, Professionnels et Entreprises. Elle se donne ainsi les moyens de conforter son rôle de banque de référence, fiable, innovante et attentive à ses clients.

---

<sup>39</sup> [www.bnpparibas.dz](http://www.bnpparibas.dz)

BNP Paribas El Djazaïr est une Société Par Actions (SPA) dotée d'un capital de 10 milliards de Dinars Algériens, 100 % des actions sont détenues par le groupe BNP Paribas.



### **Banque Extérieur d'Algérie<sup>40</sup>**

La Banque Extérieur d'Algérie fut créée le 1<sup>er</sup> Octobre 1967 par ordonnance n°67.204. Elle avait pour objet principal de faciliter et de développer les rapports économiques et financiers de l'Algérie avec le reste du monde.

Dans le cadre du parachèvement du processus de nationalisation du système bancaire algérien, la BEA a repris successivement les activités des banques étrangères exerçant en Algérie ; celles de la *Société Générale* dans sa situation au 31 décembre 1967, puis de la *Barclay Bank Limited* au 30 avril 1968, puis du *Crédit Nord* et de la *Banque Industrielle de l'Algérie et de la Méditerranée (BIAM)* dans leurs situations au 31 mai 1968. Notre banque n'a eu, cependant, sa structure définitive qu'à partir du 1<sup>er</sup> Juin 1968. Le capital ayant été exclusivement souscrit par l'État.

Depuis 1970, la Banque Extérieure d'Algérie s'est vu confier la totalité des opérations bancaires des grandes sociétés industrielles nationales.

<sup>40</sup> [www.memoireonline.com /La-gestion-du-portefeuille-cas-de-la-BEA-Banque-Exterieur-d-Algerie--de-Bejaa--Agence-4144.html#toc134](http://www.memoireonline.com/La-gestion-du-portefeuille-cas-de-la-BEA-Banque-Exterieur-d-Algerie--de-Bejaa--Agence-4144.html#toc134)

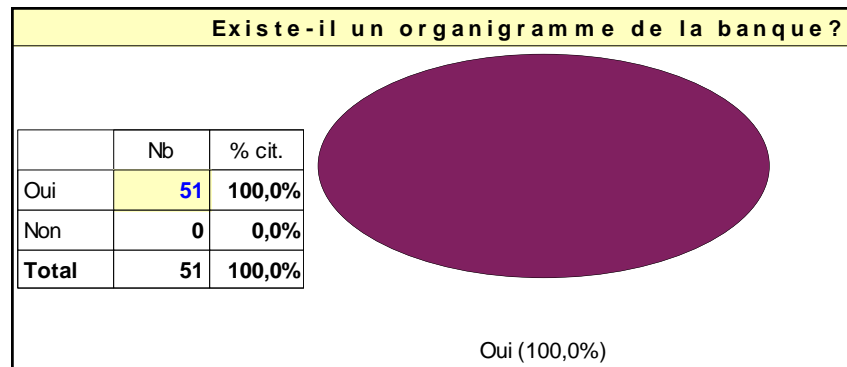
Elle avait pour objet principal de faciliter et de développer, les rapports économiques et financiers de l'Algérie avec le reste du monde.

A la faveur de la restructuration des entreprises industrielles et des mutations profondes engagées par les pouvoirs publics dans les années 80, la BEA change de statut et devient, le 05 février 1989, Société Par Actions (Cf. disposition de la loi 88.01 du 17 janvier 1988 portant autonomie des entreprises) en gardant globalement le même objet que celui qui lui est fixé par l'ordonnance du 1er octobre 1967. Son capital, qui pouvait être augmenté en une ou plusieurs fois par la création d'actions nouvelles dont les conditions sont arrêtées par l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires, est porté à 1 Milliard de dinars.<sup>51</sup> Il était détenu par les ex-fonds de participation des principaux secteurs du portefeuille commercial de la BEA (outre les hydrocarbures), à savoir :

- ✓ Fonds de participation « Construction » ;
- ✓ Fonds de participation « Électronique, Télécommunication, Informatique » ; - Fonds de participation « Transport et Services » ;
- ✓ Fonds de participation « Chimie, Pétrochimie, Pharmacie ».

En 1991, le capital de la banque est augmenté de 600 millions de dinars passant ainsi de 01 milliard six cent millions de dinars (1, 6 milliards de Da). En mars 1996, le capital de la BEA est passé à 5,6 milliards Da. Après la dissolution des fonds de participations, le capital demeure propriété de l'État. Le capital de la banque n'a cessé de croître depuis cette date (1996) passant de 12 milliards de Da en 2000 à plus de 100 milliards de Da en 2013.

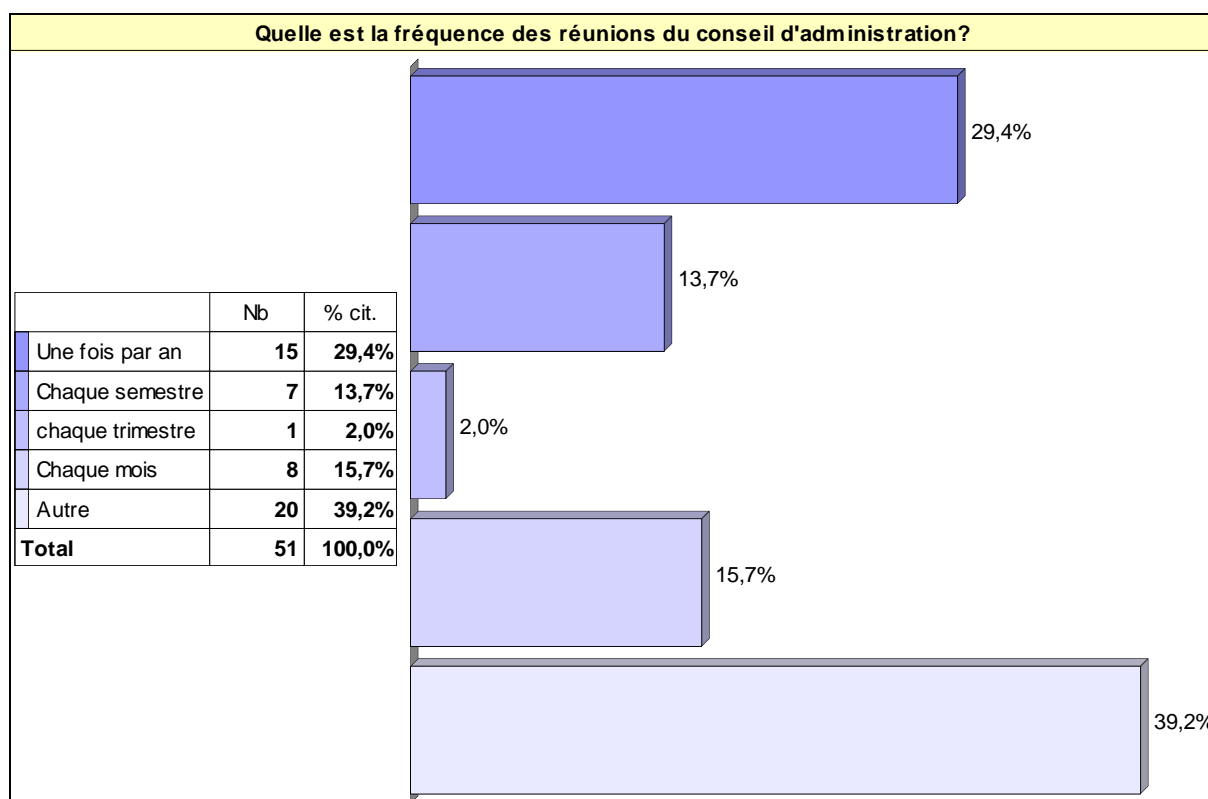
## Analyses & Discussion des Résultats Obtenus



**Figure 8: Diagramme indiquant la distribution des réponses à la question de l'existence d'un diagramme de la banque**

### ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS

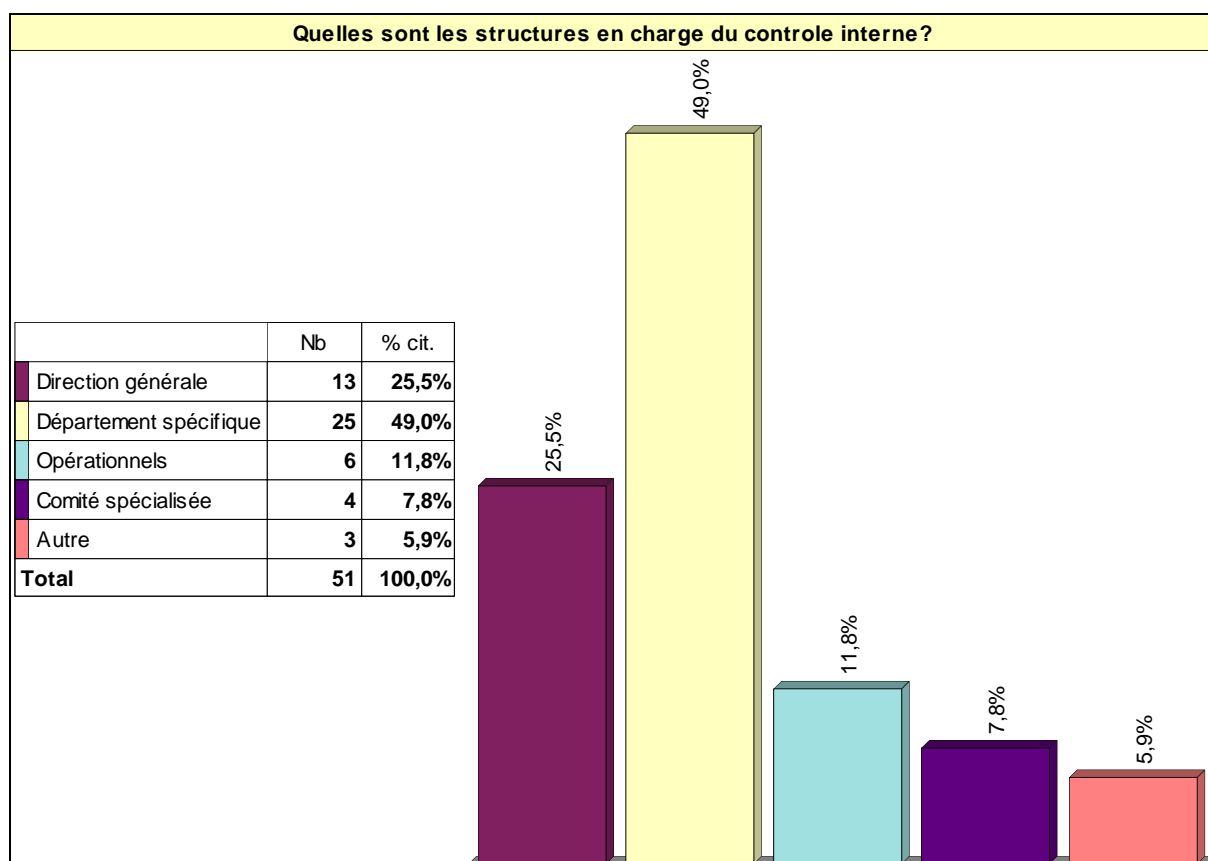
Toutes les banques disposent d'un organigramme qui est un des éléments clés de la démarche de contrôle interne, bien sûr, son importance est relative en fonction de la taille de la structure que l'on a à gérer. Cela peut paraître formaliste dans une petite structure mais il reste un élément important permettant de s'assurer de la sécurisation des tâches on ne parle pas forcément de la personne mais plutôt des tâches pour savoir : qui fait quoi dans une chaîne d'opération et qui supplée en cas d'absence de la personne responsable.



**Figure 9 : Diagramme indiquant la distribution des réponses à la question de la fréquence des réunions du CA**

### ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS

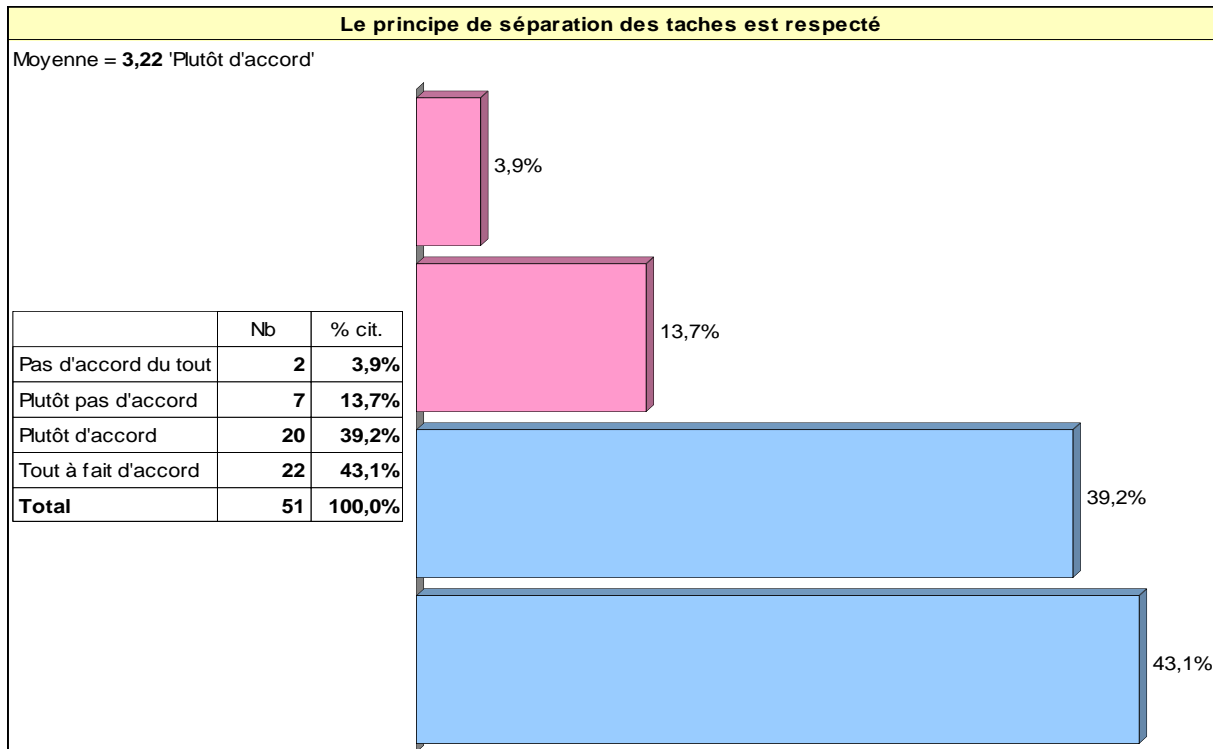
Plus de 29% de la population se mettent d'accord que le conseil d'administration de leur banques se réuni une fois par an. 29,4% des réponses affirment que le conseil d'administration de leurs banques se fait au moins une fois chaque semestre ou chaque mois, le reste a répondu par « Autre » et on observe que c'est le pourcentage le plus élevé.



**Figure 10 : Diagramme indiquant la distribution des réponses à la question de l'existence des structures en charge du contrôle interne**

### ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS

La majorité des travailleurs soit 49%, pensent que la mise en œuvre et le suivi du Contrôle interne se fait par un département spécifique. 25,5% des observations qualifient la direction générale comme la structure responsable du contrôle interne.



**Figure 11: Diagramme indiquant la distribution des réponses à la question relative au principe de séparation des tâches**

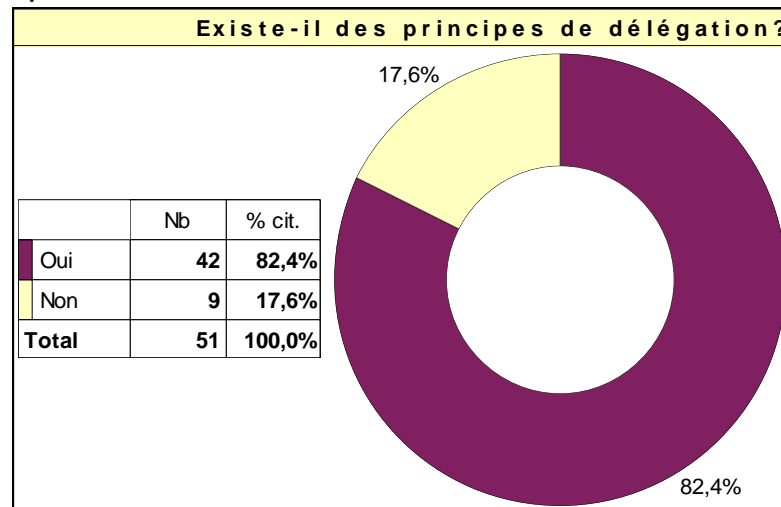
### ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS

En ce qui concerne le respect du principe de séparation des tâches sur les 51 banquiers interrogés 22 soit 43,1% étaient tout à fait d'accord, 20 étaient plutôt d'accord le reste pensait que ce principe n'est pas respecté dans leur banques.

Plus de 80% des rapports qualifie la mesure de séparation des tâches comme respectée, ce principe est essentiel pour veiller à ce que les employés évitent ou détectent les erreurs ou les irrégularités en temps opportun dans le cadre de leurs activités courantes.

Le principe sous-jacent de la séparation des tâches est d'éviter qu'une même personne ait accès aux biens et soit aussi responsable de maintenir la reddition de comptes associée à ces biens. Pour être

efficace, le système de contrôle interne doit impliquer une division appropriée des responsabilités.

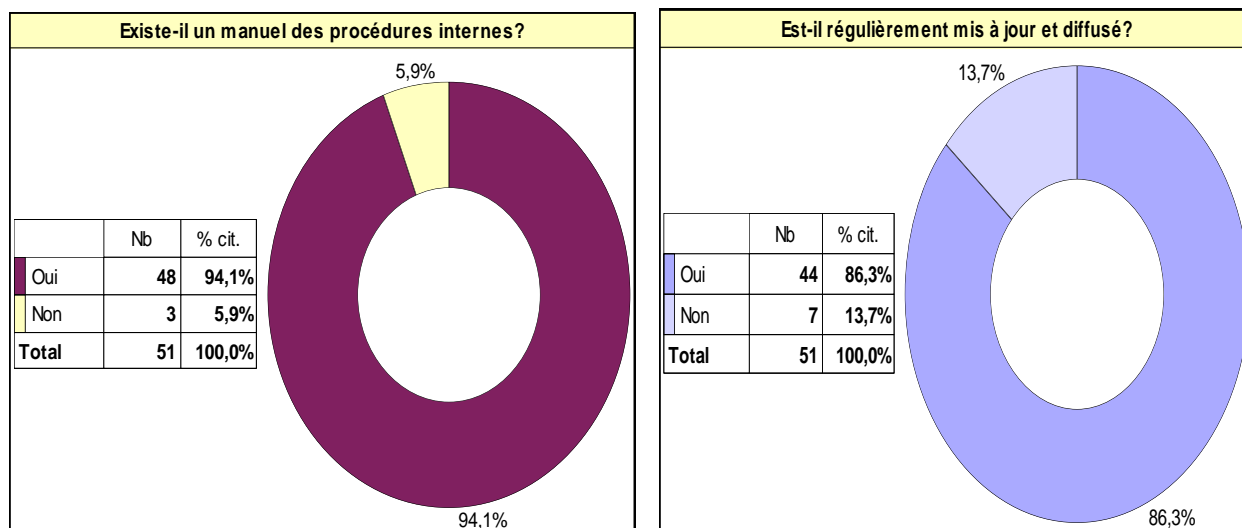


**Figure 12 : Diagramme indiquant la distribution des réponses à la question relative aux principes de délégation**

### ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS

On observe que le principe de délégation existe dans la plus part des banques avec un pourcentage de 82 ,4%, ce qui nous conduit à dire que la délégation de pouvoir permet au dirigeant de gagner du temps pour d'autres tâches. Il peut se consacrer pleinement aux tâches urgentes et complexes et au personnel d'être plus motivé. La délégation est une action responsabilisante qui génère une dynamique, la délégation de pouvoirs doit toujours être limitée, elle doit s'opérer dans le respect des dispositions éventuellement prévues par les statuts.





**Figure 13 : Diagrammes indiquant la distribution des réponses aux questions de l'existence d'un manuel des procédures internes ainsi que se mise à jour**

### ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS

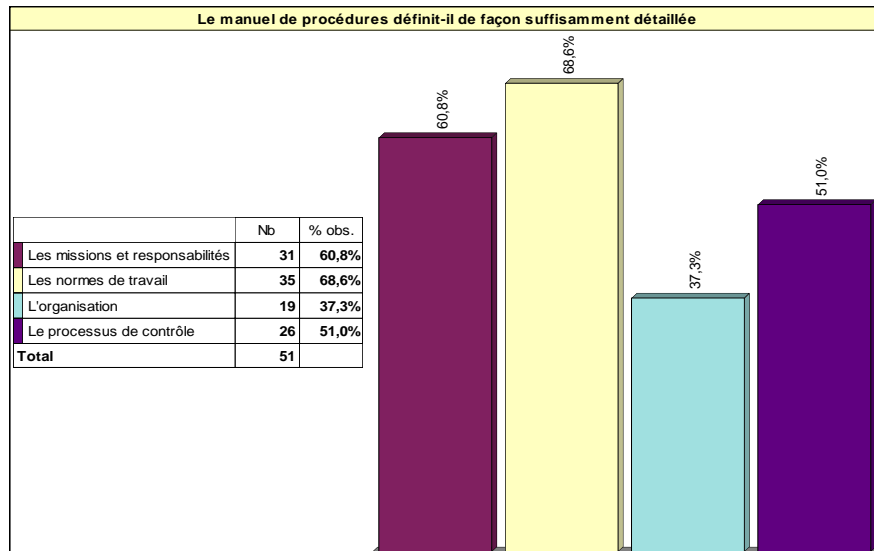
Plus de 90% des banques dispose d'un manuel des procédures internes (94,1%).

Le manuel de procédure est un outil du contrôle interne, la fonction principale du contrôle interne est de mettre en place des dispositions afin de maîtriser les différents risques de la banque d'où le manuel de procédure.

Le respect et l'application de ces procédures conditionnent l'efficacité du système de gestion qui doit se traduire par des contrôles réguliers pour maîtriser les différents risques.

On constate que la majorité des manuels sont mis à jour et diffusés vu le pourcentage important (OUI 86,3%).

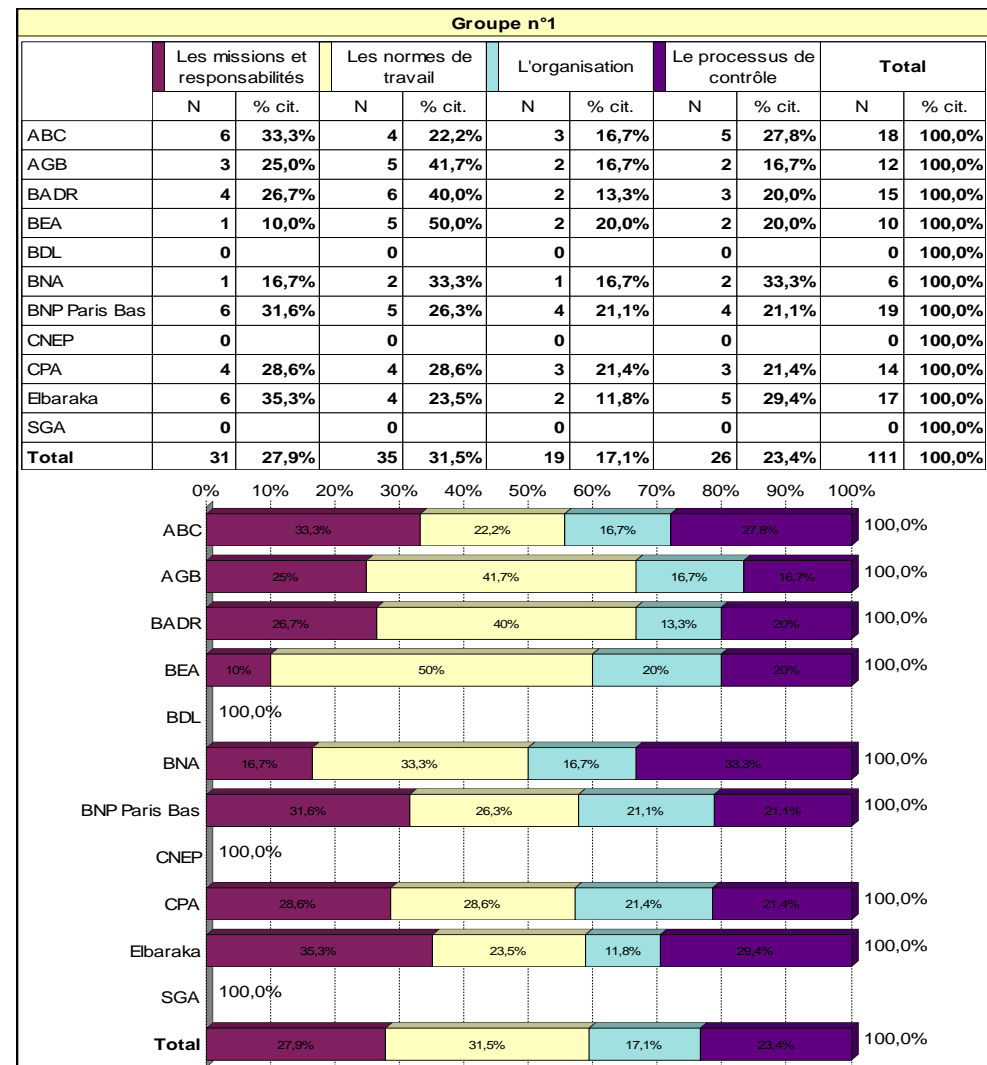
Le manuel des procédures est la forme la plus achevée de la normalisation et de l'uniformisation. En plus de son aspect descriptif, il intègre les points de contrôle couvrant tous les espaces de risques potentiels et offre ainsi une sécurité dans le dispositif de contrôle interne de la banque.

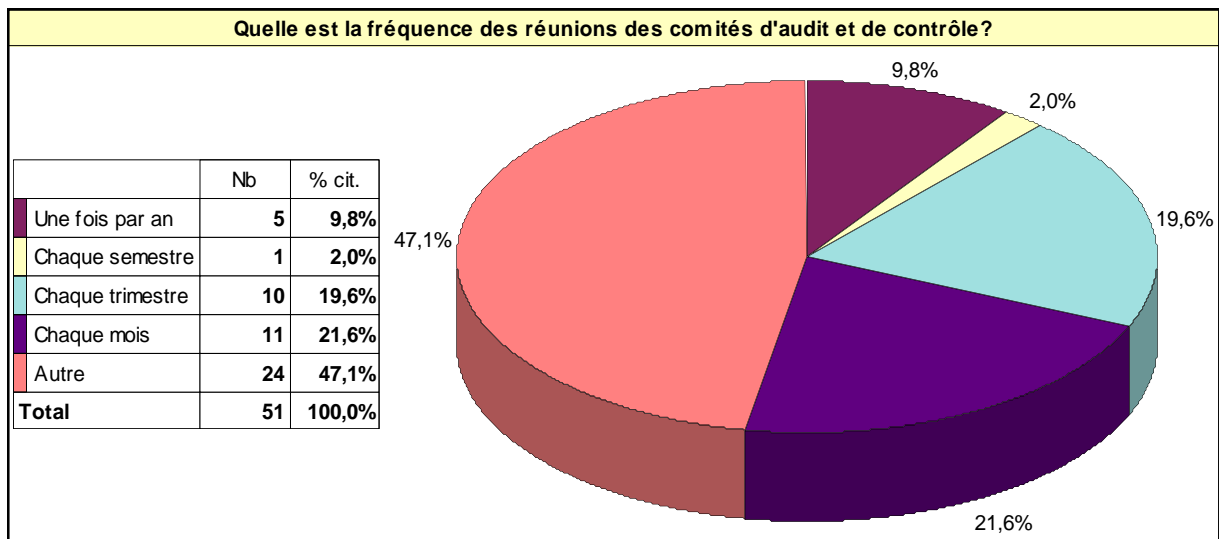


**Figure 14: Diagrammes indiquant la distribution des réponses sur l'éventualité du détail du manuel des procédures.**

### ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS

Plus de 1/3 du personnel de l'ABC pense que le manuel de contrôle interne définit les missions et responsabilités, à l'AGB 41,7% trouve les normes de travail et c'est presque la même chose (40%) au sein de la BADR, les pourcentages chez BNP Paribas est très proches mais le personnel à favoriser la première réponse à savoir les missions et responsabilités.

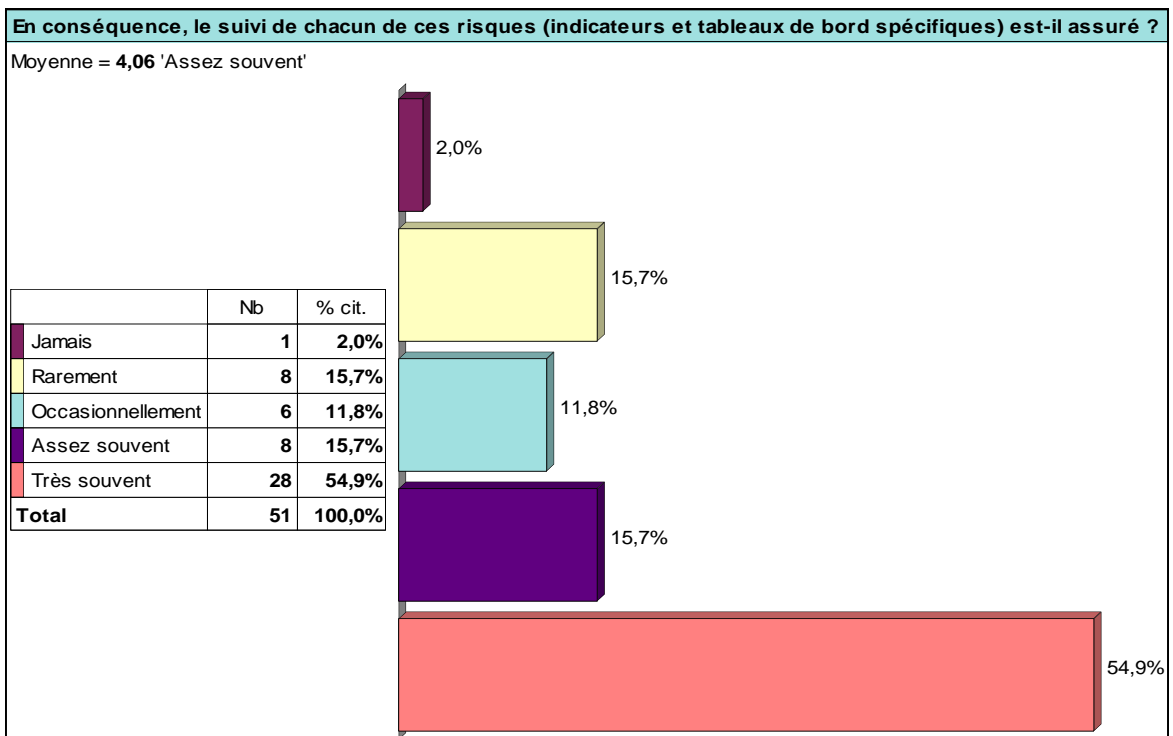
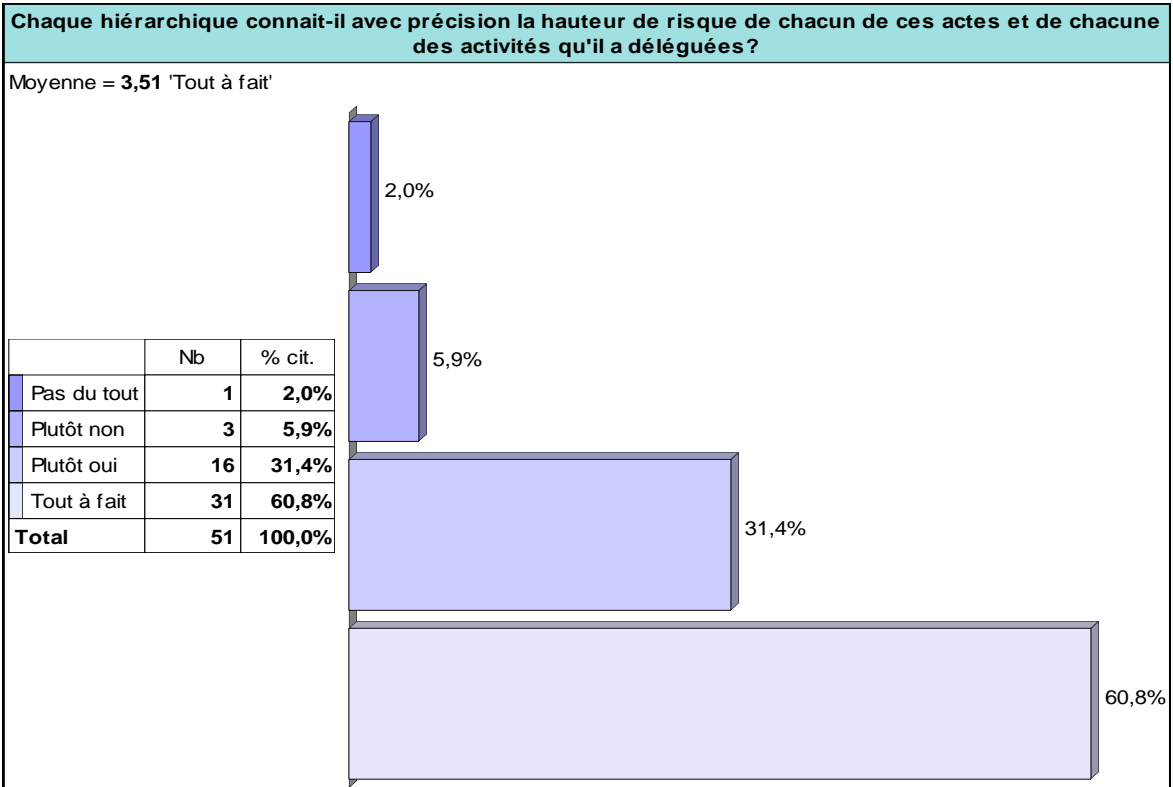




**Figure 15: Diagrammes indiquant la distribution des réponses sur la fréquence des réunions des comités d'audit**

## ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS

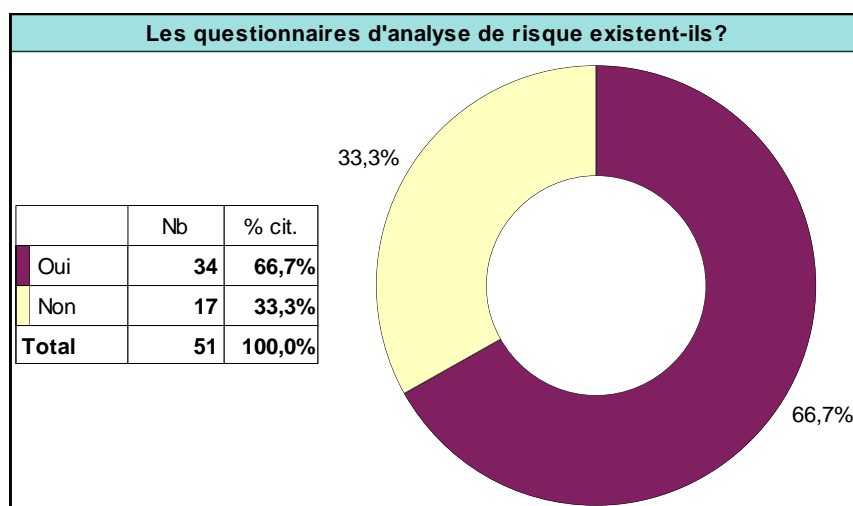
Le comité d'audit et de contrôle est garant de la qualité du contrôle interne et de la fiabilité de l'information son objectif est le suivi de la mise en place des procédures de contrôle interne et de gestion des risques. L'étude à montrer que pour la plus part des banques le comité d'audit se réuni au moins une fois par mois, ce qui est pas mal, nous constatons que plus de 47% des répondants ont choisi la dernière réponse « Autre ».



**Figure 16 : Diagrammes indiquant la distribution des réponses sur l'éventualité d'un suivi particulier des risques majeurs**

## ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS

Au-delà de la description des procédures, l'étude s'est intéressée à connaître s'il existait, au sein du dispositif de contrôle interne et gestion des risques, un suivi particulier des risques majeurs par des indicateurs et des tableaux de bord spécifiques, l'étude a montré que plus de la moitié des banquiers affirment l'assurance d'un suivi des risques par un pourcentage de 54,9%, une part plus faible évalue ce suivi comme occasionnel ou rare.

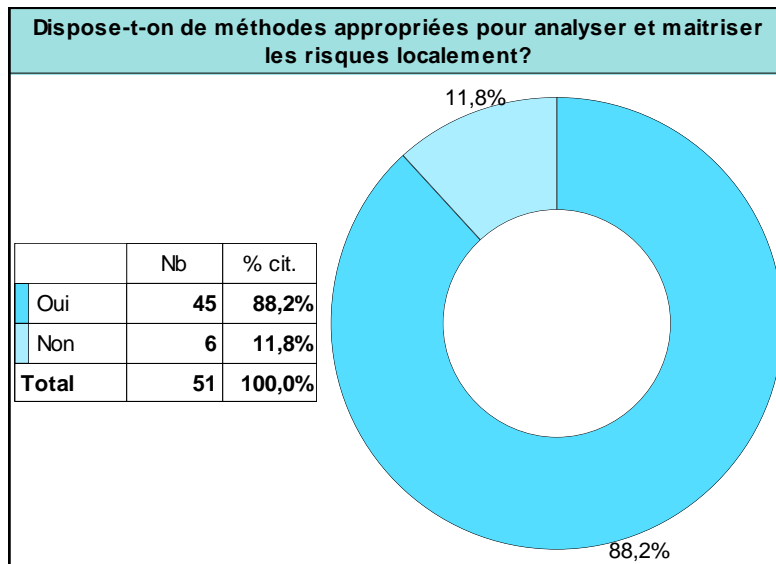


**Figure 17: Diagramme indiquant la distribution des réponses sur l'existence de questionnaires d'analyse de risque**

## ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS

La plupart des émetteurs indiquent souvent qu'ils ont mis en œuvre des questionnaires d'auto-évaluation afin de compléter leur dispositif de contrôle interne.

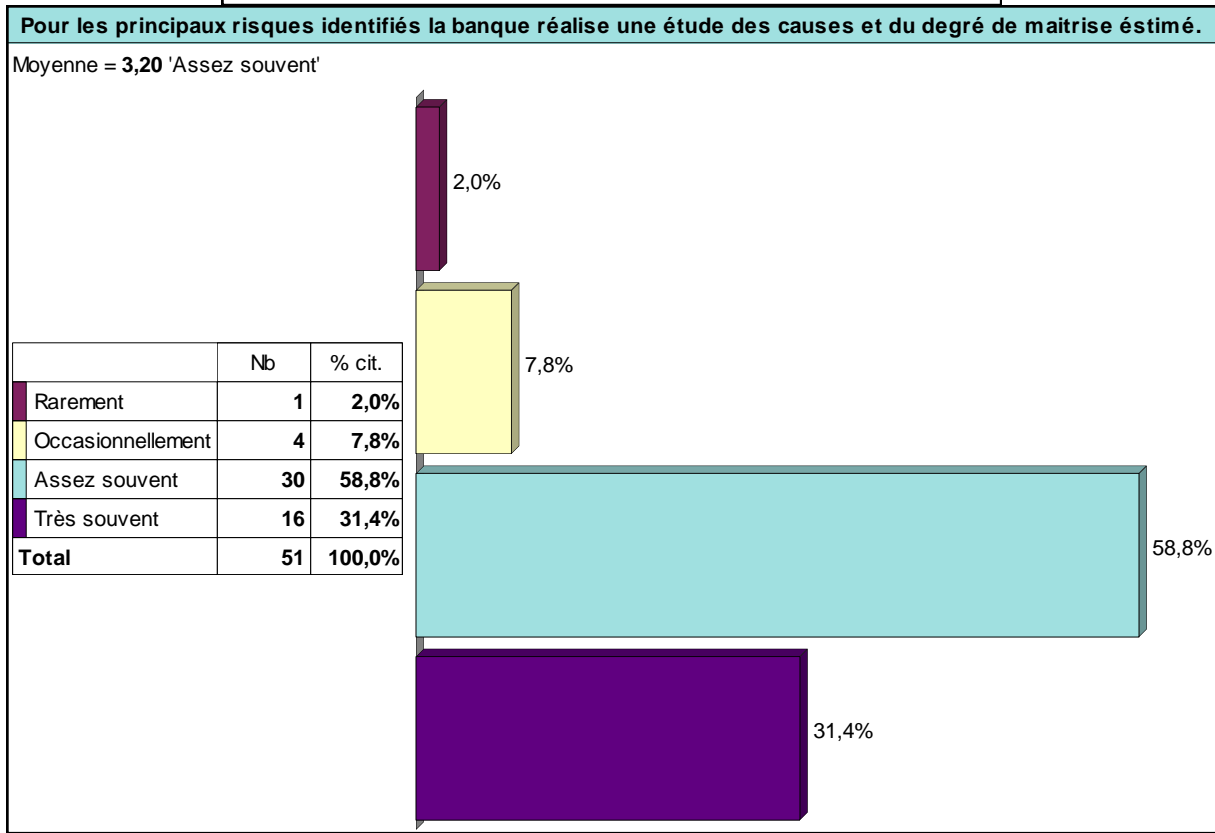
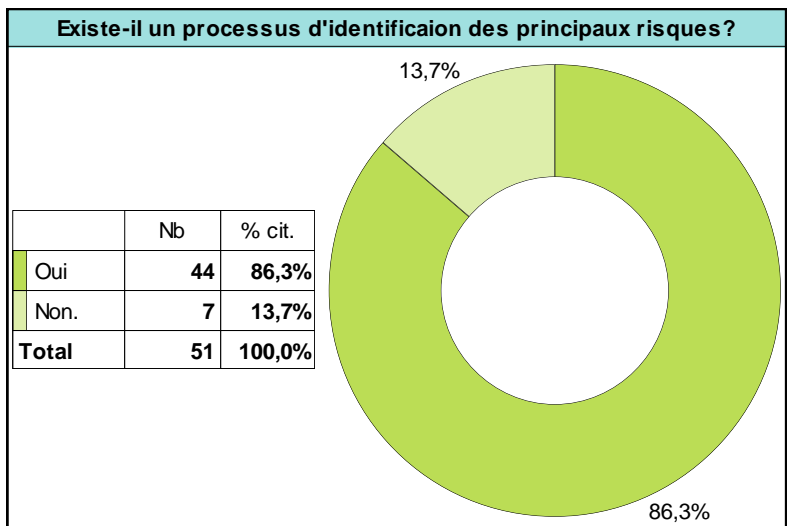
Dans le cadre de ces exercices d'auto-évaluation, 1/3 du personnel mentionne qu'il n'a jamais été questionné.



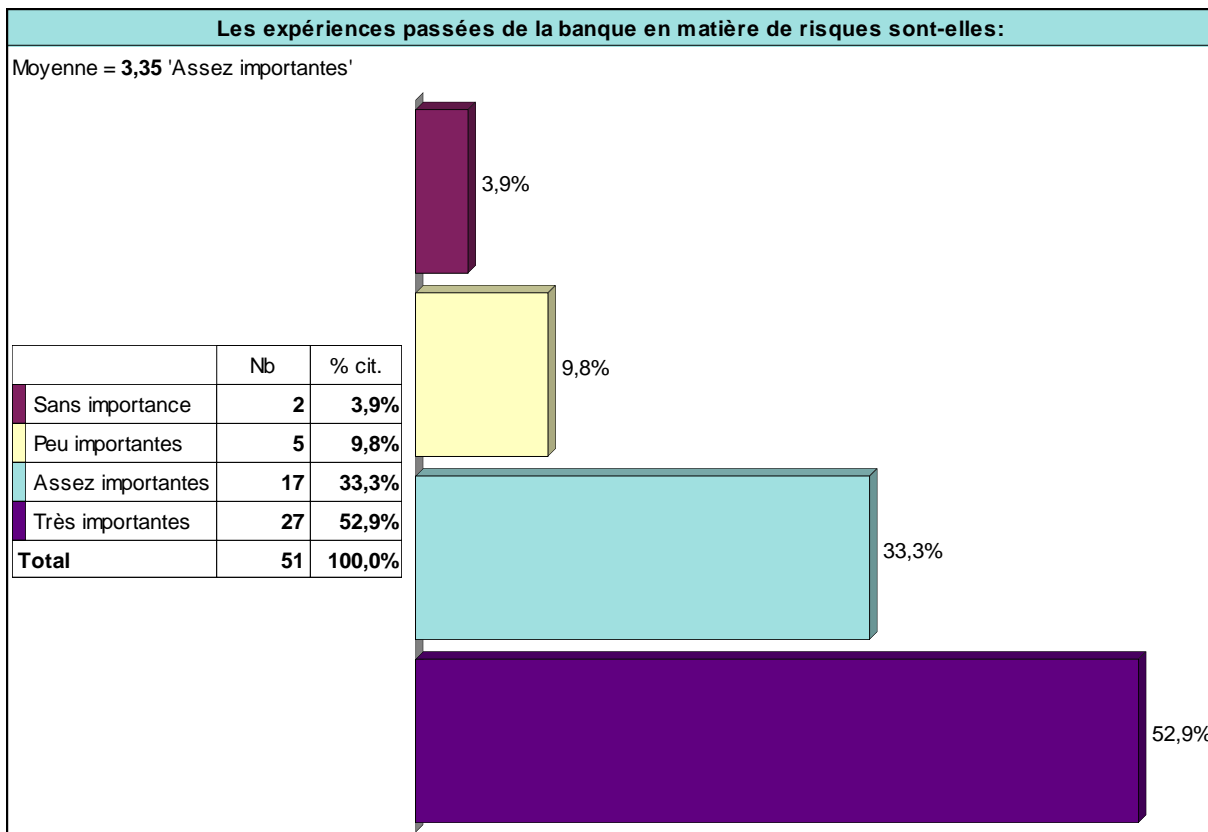
**Figure 18 : Diagramme indiquant la distribution des réponses sur les méthodes d'analyse et de maîtrise des risques**

## ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS

Le sondage réalisé auprès des banques souligne que 88,2% des travailleurs ont précisé leurs dispositions de méthodes d'analyse et de maîtrise des risques, une part plus faible juge ces méthodes comme inutiles. Ces méthodes doivent être conçues pour répondre aux risques propres de l'entité. Mais il faut également que la gouvernance définisse comment le contrôle doit réagir en cas de défaillance et aussi comment les systèmes doivent être adaptés à la suite d'une défaillance.







*Figure 19 : Diagrammes indiquant la distribution des réponses sur l'existence d'un processus d'identification des principaux risques*

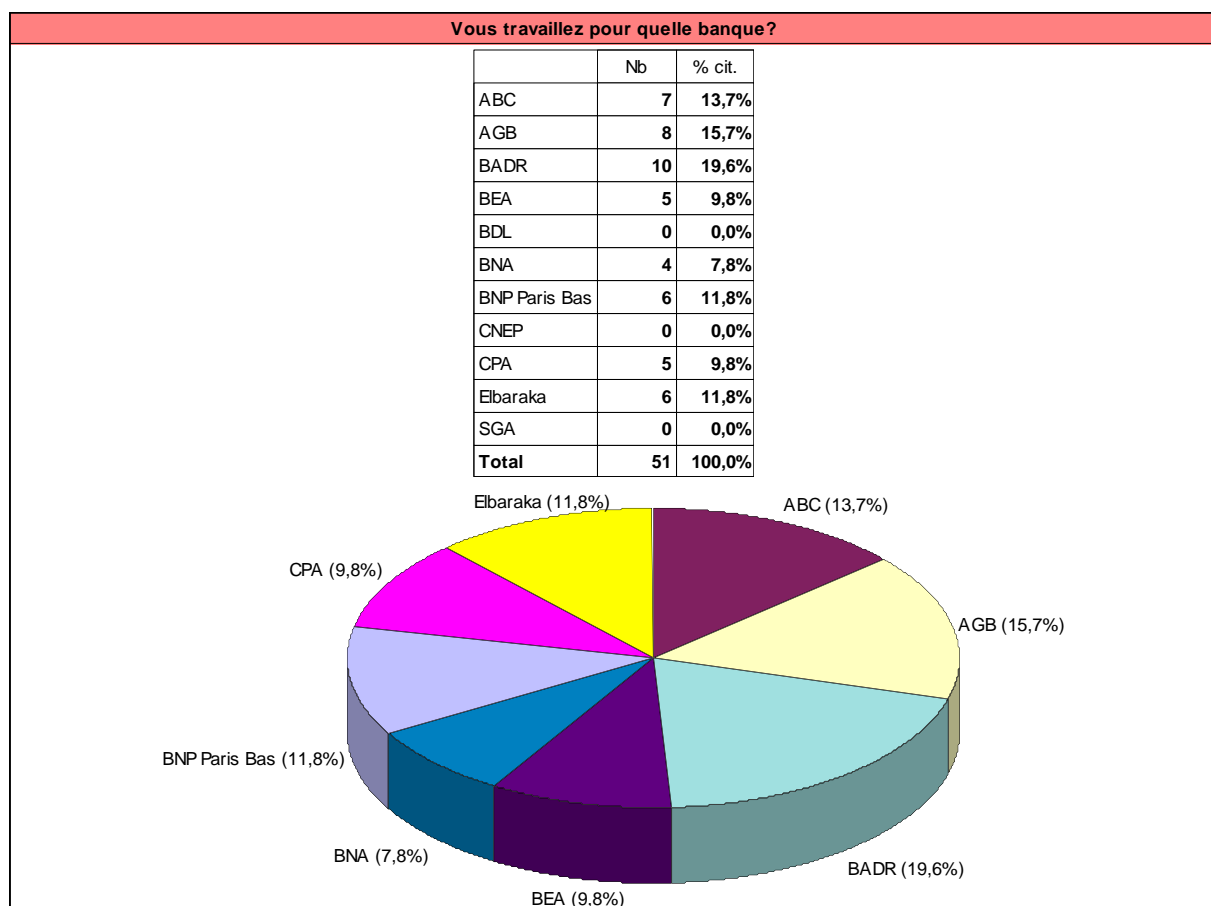
## ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS

On observe que près de 90% (Oui 86,3%) déclare l'existence d'un processus d'identification des principaux risques liés à l'activité bancaire. Une partie relativement pas significative propose une réponse négative. L'identification et l'évaluation des risques sur une échelle à quatre (04) niveaux (faible, moyen, bonne et élevé) indique le degré d'efficacité de contrôle et une meilleure maîtrise des risques.

L'étude a montré que dans 90% des rapports de l'échantillon porte un jugement assez positif quant à la réalisation d'études et d'analyse de causalité pour les risques majeurs. La description des procédures mises en place pour couvrir les risques a fait l'objet d'une attention particulière. L'étude a conduit à distinguer les procédures sur les risques relatifs à l'élaboration et

au traitement de l'information financière et comptable, des procédures sur les autres risques « opérationnels »

La moitié de la population interrogée juge les expériences passées de la banque en matière de risque comme « Très importantes », une partie considérable du personnel la trouve « assez importantes », donc on peut conclure que la majorité des banquiers à savoir plus de 80% affirment que les expériences passées en matière de risque sont essentielles.

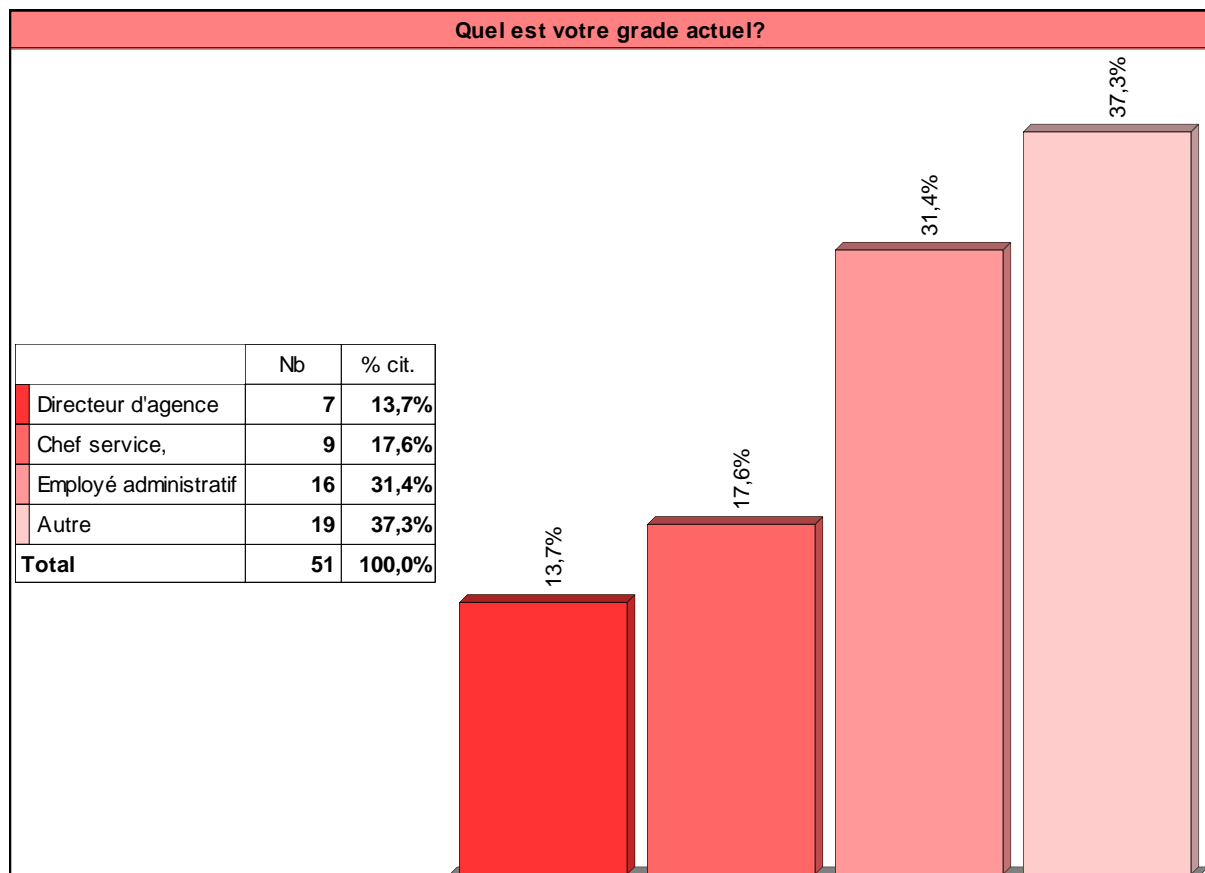


**Figure 20: Diagramme indiquant la distribution des réponses retournées par banque**

## ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS

Notre échantillon de recherche se compose de 51 observations qui se devise comme indiqué au graphe, plus de 19% soit 10 de 51 travaillent à la BADR, 15,7% soit 8 de 51 dirige l'AGB et moins de 10% de la population soit 5 de

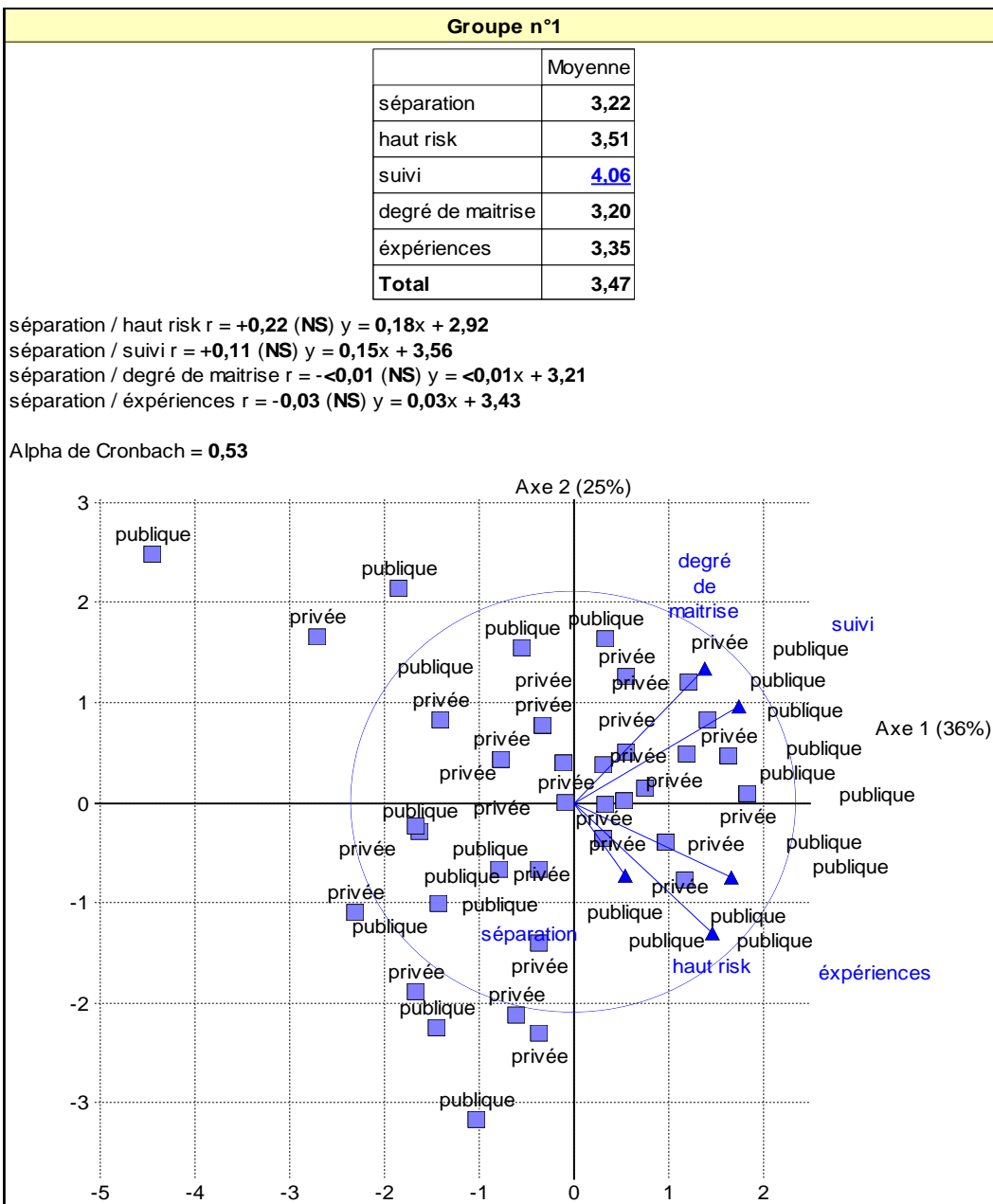
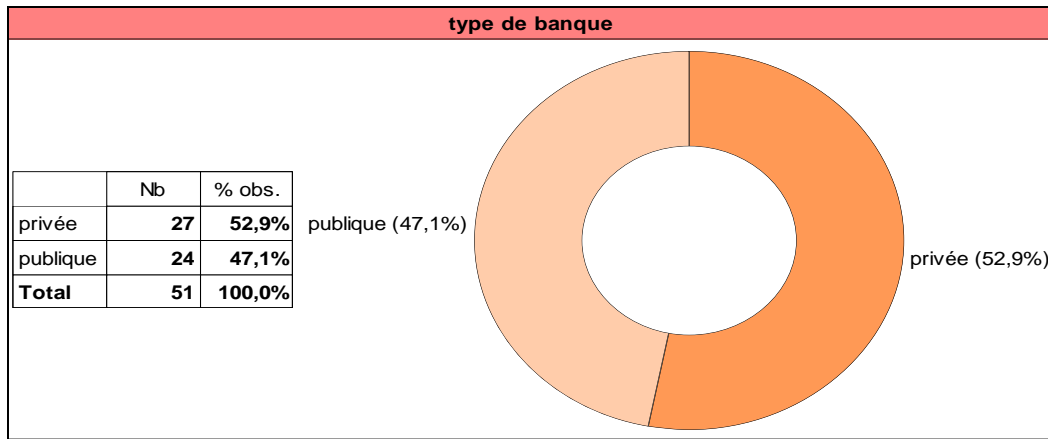
51 appartient à la BEA et de même au CPA.



**Figure 21: Diagramme indiquant la distribution des réponses sur la qualification des répondants**

## ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS

13,7% des répondants occupent le grade de « Directeur d'agence » et c'est l'effectif le moins important, puis plus de 17% sont des chefs service, la grande partie sont, soit, des employés administratifs soit, ils occupent un grade non-mentionné (autre).

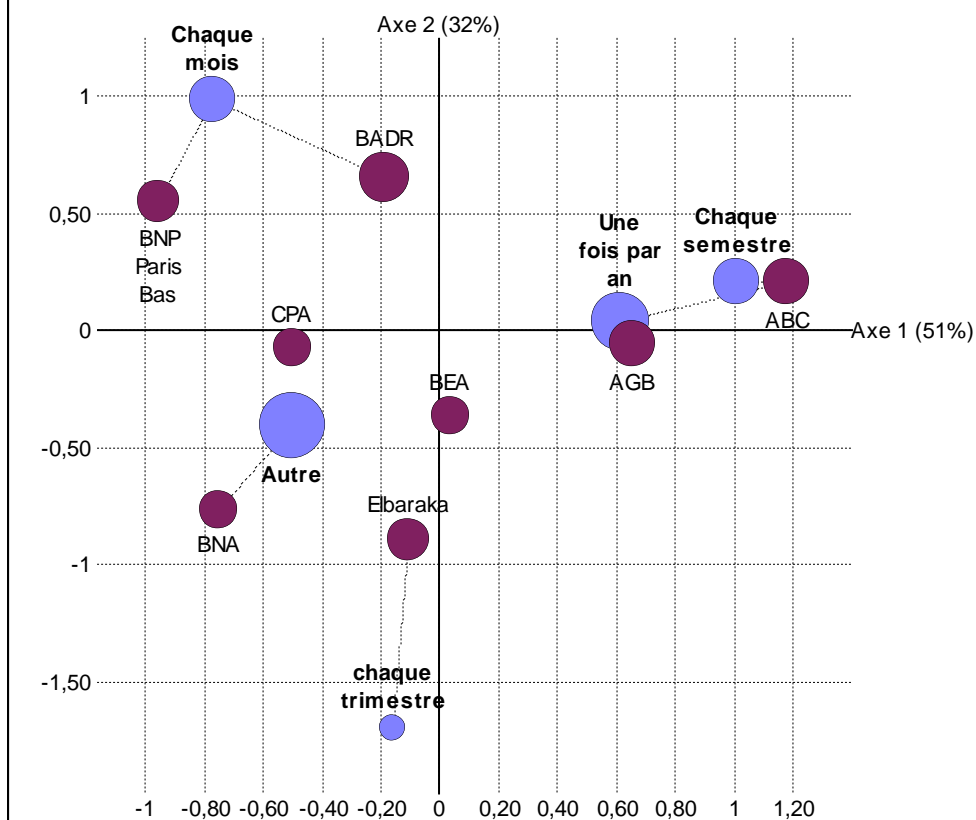


Groupe n°1						
	Une fois par an	Chaque semestre	chaque trimestre	Chaque mois	Autre	Total
ABC	4	3	0	0	0	7
AGB	4	2	0	0	2	8
BADR	3	1	0	4	2	10
BEA	1	1	0	0	3	5
BDL	0	0	0	0	0	0
BNA	0	0	0	0	4	4
BNP Paris Bas	0	0	0	3	3	6
CNEP	0	0	0	0	0	0
CPA	1	0	0	1	3	5
Ebaraka	2	0	1	0	3	6
SGA	0	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>20</b>	<b>51</b>

$p = 2,6\%$  ;  $\chi^2 = 44,32$  ;  $ddl = 28$  (S)

La relation est significative.

Carte : analyse factorielle des correspondances sur le tableau croisé



**Figure 22: Diagrammes indiquant la distribution des réponses comparant les banques en analysant plusieurs paramètres**

## **ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS**

A partir du graphe ci-dessus nous constatons une relation significative entre les variables que nous traduisons comme suit :

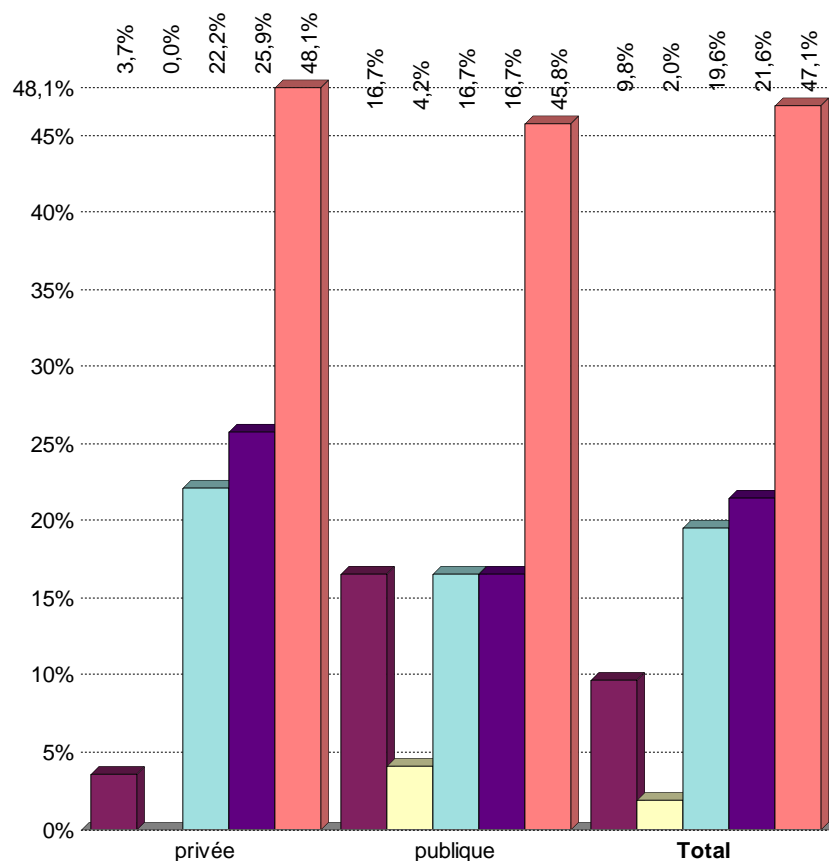
L'ABC et l'AGB se rapproche du point désignant une fréquence de chaque semestre, par contre et de l'autre côté on trouve les deux banques BNP Paribas et BADR qui d'après le sondage, leur conseil d'administration se fait chaque mois. Les banques CPA et BNA se trouvent près du point qui désigne une fréquence de chaque trimestre.

Face à ce constat, on peut dire que le conseil d'administration des banques privées se réunit régulièrement et dispose d'une bonne perception du fonctionnement interne de la banque.

En effet, cette fréquence élevée des réunions permet à l'organe suprême de la banque de très vite détecter les différentes anomalies sur son mode de gestion par la classe dirigeante, il s'agit bien entendu des différentes directions de la banque.

**Groupe n°1**

	privée			publique			Total		
	N	% cit.	Eth	N	% cit.	Eth	N	% cit.	Eth
Une fois par an	1	20,0%	1,02	4	80,0%	1,15	5	100,0%	
Chaque semestre	0	0,0%	0,53	1	100,0%	0,60	1	100,0%	
Chaque trimestre	6	60,0%	0,09	4	40,0%	0,11	10	100,0%	
Chaque mois	7	63,6%	0,24	4	36,4%	0,27	11	100,0%	
Autre	13	54,2%	<0,01	11	45,8%	<0,01	24	100,0%	
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>52,9%</b>		<b>24</b>	<b>47,1%</b>		<b>51</b>	<b>100,0%</b>	

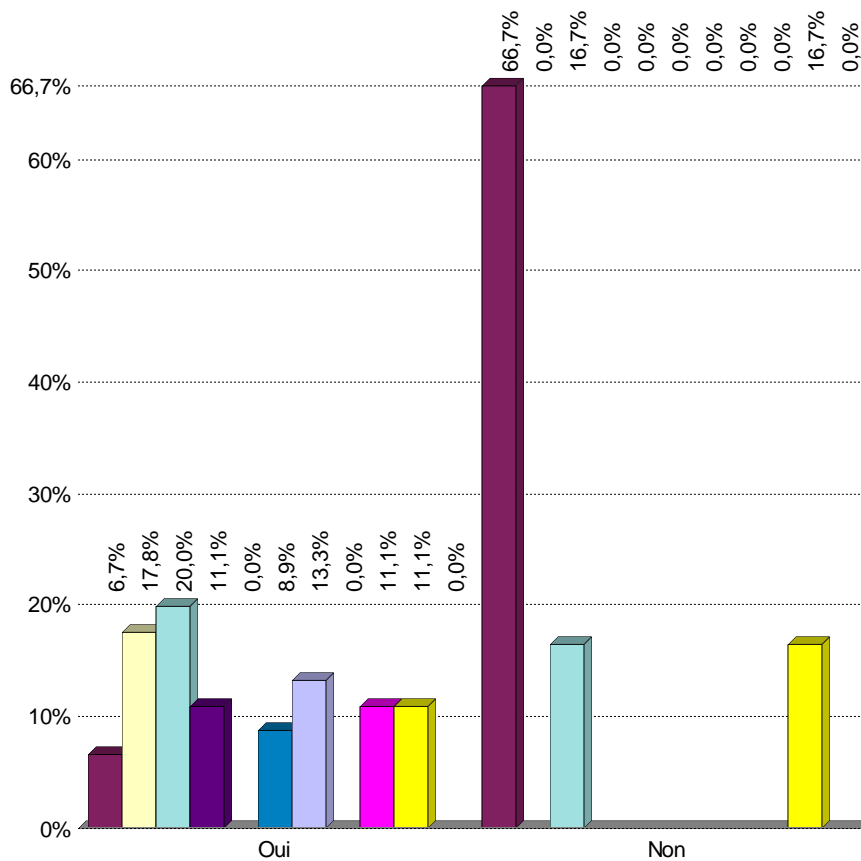


**Groupe n°1**

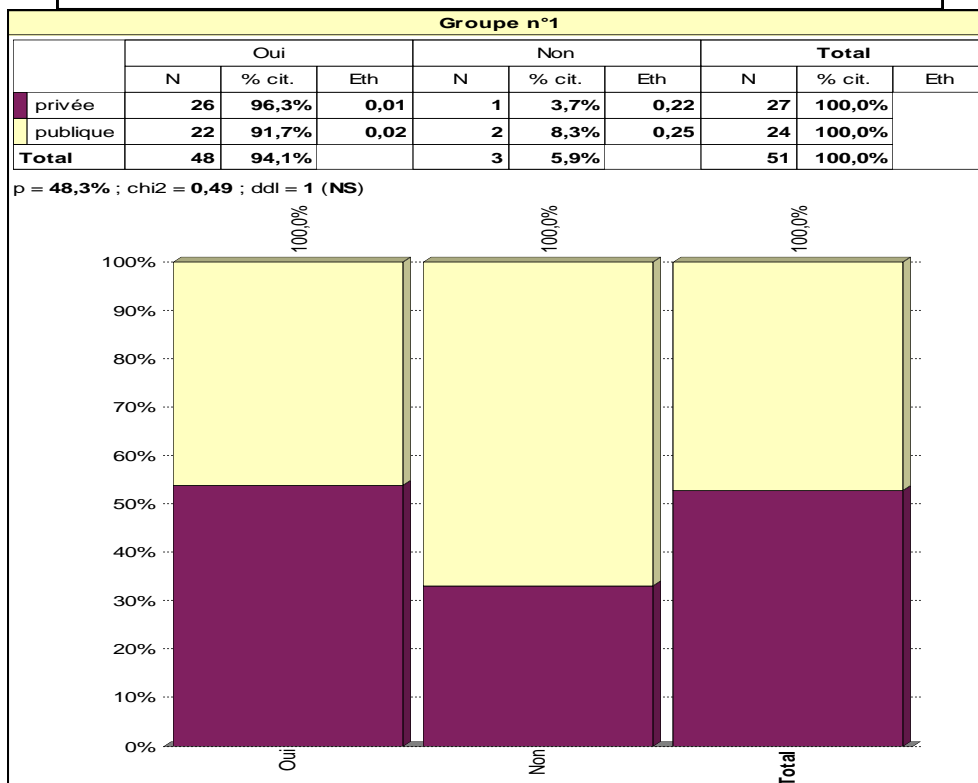
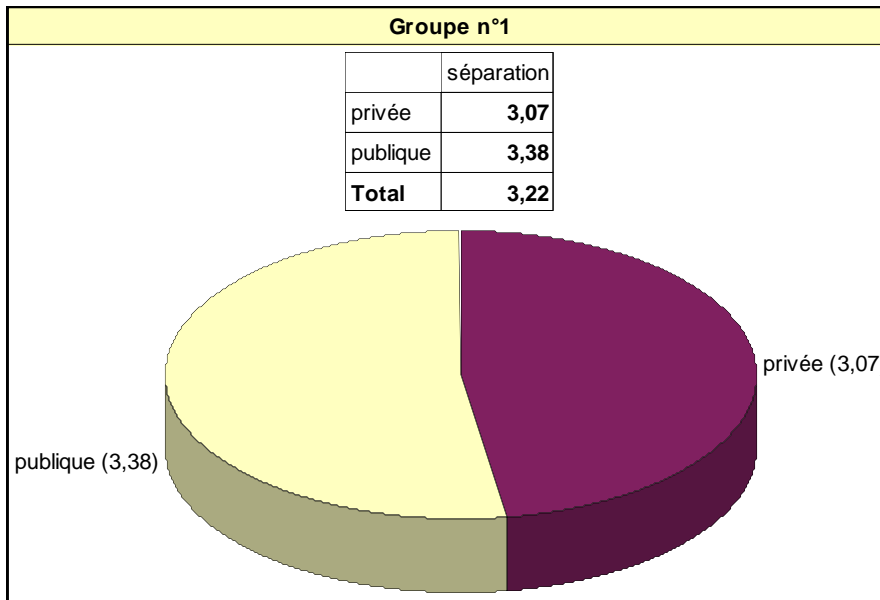
	Oui		Non	
	N	% cit.	N	% cit.
ABC	3	42,9%	4	57,1%
AGB	8	100,0%	0	0,0%
BADR	9	90,0%	1	10,0%
BEA	5	100,0%	0	0,0%
BDL	0		0	
BNA	4	100,0%	0	0,0%
BNP Paris Bas	6	100,0%	0	0,0%
CNEP	0		0	
CPA	5	100,0%	0	0,0%
Ebaraka	5	83,3%	1	16,7%
SGA	0		0	

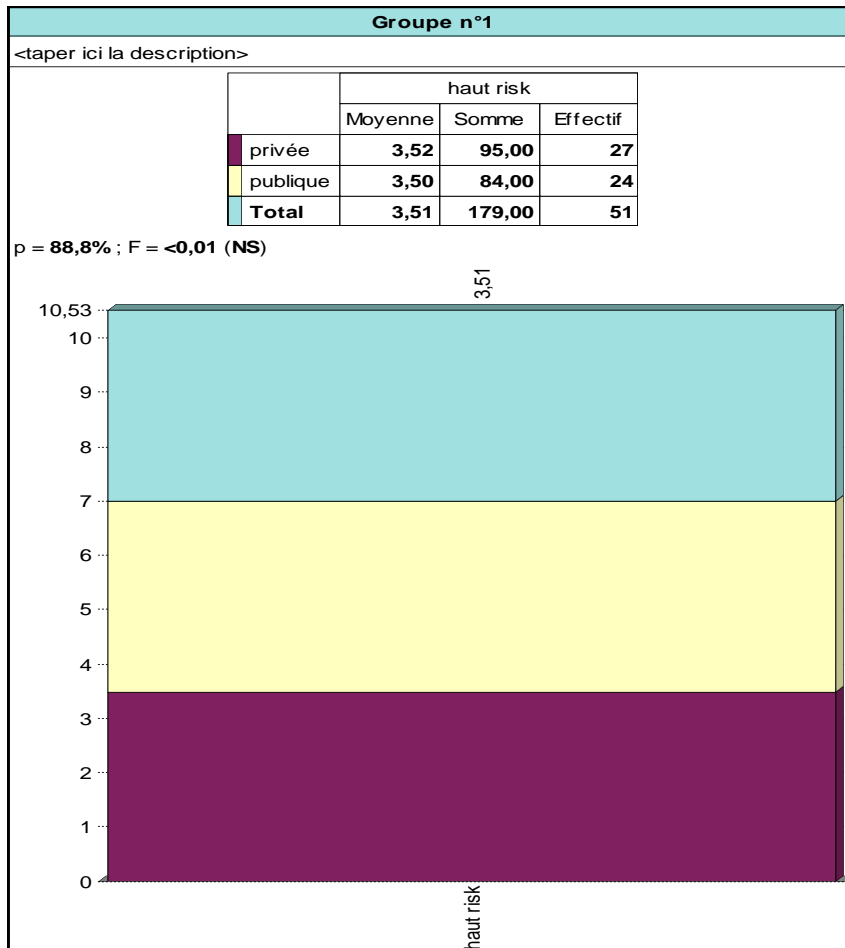
p = 1,3% ; chi2 = 17,79 ; ddl = 7 (S)

La relation est significative.









**Figure 23: Diagrammes indiquant la distribution des réponses sur l'éventualité d'un écart entre le secteur privé et publique**

## **ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS**

Il ressort de ces tableaux qu'il n'y a pas d'écart significatif entre les établissements bancaires privés et publiques, dans le premier graphe nous remarquons des pourcentages relativement similaires pour les banques privée et les banques publiques. Ce qui nous amène à dire que d'une façon globale le type de banque n'influence pas l'existence d'un manuel de procédures internes.

Pour le second graphe, on peut voir que la majorité du personnel interrogé ont répondu par oui ce qui s'explique par l'indépendance de ce comité. Pour réaliser son diagnostic du dispositif de contrôle interne et de maîtrise du risque, le comité d'audit pourrait se réunir chaque jour comme chaque année. Pareil pour ce qui concerne l'identification, l'évaluation et l'importance des expériences passées en matière de risque les résultats n'ont montré aucun écart significatif.

Au terme de cette étude, les résultats remet en cause la deuxième hypothèse : le dispositif de contrôle interne n'est pas influencé ni de manière positive ni négative par la nature de la banque (Publique ou Privée).

## Conclusion Générale

Pierre angulaire de toute économie, les banques jouent un rôle fondamental dans le financement de l'économie; leur santé traduit en effet celle de l'économie nationale.

Nous avons suggéré lors de cette étude, de montrer que le caractère multidimensionnel des risques bancaires (risques de marché, risque de contrepartie et les risques dits opérationnels) et la complexité de l'activité bancaire (style de management, asymétrie d'information et la qualité des employés....), peuvent impacter positivement comme négativement la qualité du contrôle interne bancaire. Nous avons également tenté d'expliquer la méthodologie d'application relative à la mise en place d'un dispositif de contrôle interne, un contrôle destiné il y a environ un siècle à détecter les fraudes. Aujourd'hui, la mission de ce type de dispositif est de préserver le patrimoine de la banque en favorisant l'efficacité opérationnelle.

Notre recherche vise essentiellement à mettre en exergue les différentes approches en matière de risques bancaires tant sur le plan théorique que sur le plan empirique. En effet aux risques traditionnels de l'activité bancaire, se sont ajoutés depuis quelques années de «nouveaux risques » liés aux mutations du système bancaire et à l'émergence de nouveaux marchés. La maîtrise de ces risques devient un objectif essentiel, mis en œuvre par l'ensemble de la profession, et notamment par les autorités de contrôle.

Afin de permettre à la présente recherche de s'inscrire dans un cadre théorique précis, nous avons jugé utile d'aborder le sujet des différents référentiels régissant le contrôle interne. Le but du contrôle interne est de limiter le plus possible les risques encourus par les banques et ce, grâce à des moyens appropriés choisis par des intervenants spécialisés, ce qui nous incite à agir en toute connaissance de causes avec les directives du Comité de Bâle. L'ambition est de construire un contrôle interne qui cumule les forces d'une ossature de contrôles opérationnels avec des équipes spécialisées et professionnelles, puissantes, indispensables dans un monde financier complexe. Il s'agit de doter les banques d'un dispositif puissant chargé de canaliser, de maîtriser et d'accompagner les initiatives nombreuses dans cette activité et où, par conséquent, les risques sont élevés et les enjeux sont énormes.

Cependant, des difficultés de nature différente selon la taille des banques subsistent. La mise en place d'un bon dispositif de contrôle est à tout point de vue reconnue comme un préalable au développement des activités bancaires, ce qui peut se traduire, à terme, par des mouvements de spécialisation et de concentration dans le monde bancaire. Il faut garder à l'esprit que nul ne s'attend à ce que la maîtrise des risques, à son niveau optimal, élimine les risques dans leur ensemble - ce qui n'est d'ailleurs pas son objet.

A travers notre enquête sur le terrain, nous avons dégagé les résultats suivants :

Le traitement des données qui s'est effectué à travers le logiciel sphinx nous a permis de tester nos hypothèses et de constater un effet positif entre les deux variables, l'existence d'un manuel de procédures internes dans les banques et le degré de maîtrise de risques. Cet effet est important (significatif) ce qui nous amène à confirmer notre première hypothèse.

Notre recherche nous a permis également de déduire que le type de banque, publique ou privée, n'influence ni la mise en œuvre d'un dispositif de contrôle interne ni le degré de maîtrise des risques ; ce qui nous conduit à réfuter la 2<sup>ème</sup> hypothèse.

Le contrôle interne est une composante de toutes les activités. Lorsqu'on désire le domestiquer et le rationaliser, il doit obéir à un certain nombre de règles qui en constituent le fondement rationnel.

Tout d'abord, le premier facteur obligeant les banques à insuffler une démarche de contrôle interne est les différents scandales financiers. Le second facteur est la mondialisation avec des organisations et des activités qui sont de plus en plus complexes, cela implique la superposition de multiples strates au niveau des processus de décision engendrant un accroissement des délégations de pouvoirs et donc un besoin systématique de renforcement des mesures et dispositifs de contrôle interne mis en place pour s'assurer que tout fonctionne dans le cadre qui a été préalablement déterminé et que les responsabilités octroyées sont donc bien maîtrisées.

De ce point de vue, on peut donc plus considérer le contrôle interne comme une démarche isolée mais comme un processus transversal mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants, l'ensemble du personnel. En effet, le contrôle interne devient un ensemble d'actions/décisions qui se doit d'être intégré dans toutes les activités de la banque et par voie de conséquences dans les procédures. Par ailleurs, il doit également trouver sa place au côté des autres fonctions de contrôles : audit, qualité, contrôle.

# Table des matières

INTRODUCTION GENERALE .....	8
Problématique .....	5
Objectif de la recherche : .....	6
Méthodologie : .....	7
CHAPITRE I : LE SYSTÈME BANCAIRE ET LE RISQUE .....	10
Introduction : .....	10
1. Le système bancaire : .....	11
2. Rôle et importance des banques : .....	11
3. L'activité bancaire .....	12
4. Aperçu sur le système bancaire algérien : .....	16
Les autorités du système bancaire algérien .....	28
1. Le conseil de la monnaie et du crédit CMC : .....	29
2. La commission bancaire : .....	30
3. La direction générale de l'inspection générale DGIG : .....	31
LA NOTION DU RISQUE : .....	33
Définition scientifique.....	35
Définition financière .....	36
La dimension du risque .....	36
LE RISQUE BANCAIRE .....	36
L'évolution du risque bancaire.....	37
Le risque élément indissociable de l'activité bancaire.....	38
Les risques majeurs de l'activité bancaire .....	39
Le risque de crédit.....	40
Le risque opérationnel.....	42
Risque juridique .....	43
Risque déontologique.....	44
Risque réglementaire.....	44
Risque de blanchiment .....	44
Risque de fraude.....	45
Risque comptable .....	45
Risque sur les systèmes d'information.....	45
Risque informatique .....	46
Le risque de marché .....	46
Le risque de liquidité.....	47
Le risque de transformation .....	48
Le risque stratégique .....	49
Le risque systémique.....	49
La maîtrise de risque .....	50
L'importance de la maîtrise des risques .....	50
Les modalités de maîtrise des risques .....	51
1. L'identification des risques : .....	52
2. La mesure des risques .....	52
3. La gestion du risque .....	53
4. Le contrôle du risque .....	53
Les moyens de maîtrise des risques .....	54
Risque de crédit.....	54



Risque de marché .....	55
Risque opérationnel.....	57
Conclusion .....	59
CHAPITRE 2 : Le contrôle interne.....	60
Introduction.....	61
Historique.....	62
Les objectifs du contrôle interne :	67
a) La protection du patrimoine :	68
b) L'efficacité et l'efficience des opérations :	68
c) La fiabilité des informations et notamment financières :	69
d) La conformité aux lois et règlement en vigueur. ....	69
Les types de contrôle interne .....	70
Contrôles préventifs :	70
Contrôles de détections :	70
Contrôles correctives :	71
Contrôle de direction :	71
Contrôles de surveillance :	71
Les acteurs et les moyens de contrôle interne :	72
1. Les acteurs du contrôle interne :	72
Le conseil d'administration :	72
Le comité d'audit :	73
La direction générale :	73
L'audit interne :	74
Le personnel :	75
Les moyens :	76
Rôle du contrôle interne :	79
Limites du concept :	79
Audit interne et contrôle interne :	80
Référentiels et réglementations .....	82
Les accords Bâle I :	82
Bâle II.....	83
Conséquences pour les banques.....	84
Le COSO1:.....	85
Le COSO2:.....	87
Le COSO3 :	90
Autres référentiels:.....	93
Le COCO .....	93
Le Turnbull guidance : référentiel britannique .....	95
Le référentiel AMF : référentiel français .....	95
La mise en œuvre d'un dispositif de contrôle interne.....	96
L'appréciation des préalables :	97
La mise en place des dispositifs spécifiques :	97
La qualification et la validation :	97
Conclusion .....	98
CHAPITRE 3 : Cas pratique.....	99
Introduction.....	100
Méthodologie .....	100
Limitations et contraintes .....	101
Bref historique et contexte des banques sélectionnées .....	102
ABC Bank.....	102
Gulf Bank Algeria.....	105
Banque de l'Agriculture et du Développement Rural .....	106

BNP PARIBAS .....	108
Banque Extérieur d'Algérie .....	109
Analyses & Discussion des Résultats Obtenus .....	111
Conclusion Générale .....	133
Table des matières .....	117
Table des figures .....	120
Références .....	121
Annexes.....	122

# Table des figures

Figure 1: Découpage de la banque en activités.....	13
Figure 2: composition du conseil de la monnaie et du crédit CMC .....	30
Figure 3: composition de la commission bancaire CB.....	31
Figure 4: Les quatre catégories de risques .....	40
Figure 5: les étapes de la maîtrise des risques .....	51
Figure 6 : Pyramide du COSO.....	85
Figure 7 : Le cube de COSO.....	88
Figure 8: Diagramme indiquant la distribution des réponses à la question de l'existence d'un diagramme de la banque.....	111
Figure 9 : Diagramme indiquant la distribution des réponses à la question de la fréquence des réunions du CA.....	112
Figure 10 : Diagramme indiquant la distribution des réponses à la question de l'existence des structures en charge du contrôle interne .....	113
Figure 11: Diagramme indiquant la distribution des réponses à la question relative au principe de séparation des tâches.....	114
Figure 12 : Diagramme indiquant la distribution des réponses à la question relative aux principes de délégation .....	115
Figure 13 : Diagrammes indiquant la distribution des réponses aux questions de l'existence d'un manuel des procédures internes ainsi que sa mise à jour.....	116
Figure 14: Diagrammes indiquant la distribution des réponses sur l'éventualité du détail du manuel des procédures. ....	118
Figure 15: Diagrammes indiquant la distribution des réponses sur la fréquence des réunions des comités d'audit .....	117
Figure 16 : Diagrammes indiquant la distribution des réponses sur l'éventualité d'un suivi particulier des risques majeurs .....	118
Figure 17: Diagramme indiquant la distribution des réponses sur l'existence de questionnaires d'analyse de risque .....	119
Figure 18 : Diagramme indiquant la distribution des réponses sur les méthodes d'analyse et de maîtrise des risques .....	120
Figure 19 : Diagrammes indiquant la distribution des réponses sur l'existence d'un processus d'identification des principaux risques .....	122
Figure 20: Diagramme indiquant la distribution des réponses retournées par banque .....	123
Figure 21: Diagramme indiquant la distribution des réponses sur la qualification des répondants .....	124
Figure 22: Diagrammes indiquant la distribution des réponses comparant les banques en analysant plusieurs paramètres .....	126
Figure 23: Diagrammes indiquant la distribution des réponses sur l'éventualité d'un écart entre le secteur privé et publique .....	131

## Références

- Alain DESROCHES, A. L. (2007). *La gestion des risques principes et pratiques* (éd. 2eme édition). Paris: hermes.
- BENAMGHAR, M. (2012). La réglementation prudentielle des banques et des établissements financiers en Algérie et son degré d'adéquation aux standards de Bâle 1 et Bâle 2. *mémoire de fin d'étude de magister en sciences économiques*. TIZI-OUZOU: université Mouloud MAMMARI.
- BENAMGHAR, M. (s.d.). Op.cit.
- Bernou, N. (2005, mars). élément d'économie bancaire activité théorie et réglementation. *thèse de doctorat en sciences économiques spécialité monnaie banque et économie internationale*, 28-29. Université de Lyon 2.
- DESMICHT, F. (2004). *Pratique de l'activité bancaire*. paris: DOUND.
- Dieter WIDMER, H.-U. P. (2004). *Contrôle interne*. Corporate Governance KPMG.
- Évaluation des contrôles internes. (s.d.). *Formation du comité de vérification des conseils scolaires*, 09.
- Frédéric BERNARD, R. G. (2013). *contrôle interne* (éd. 4 eme édition). Paris: Maxima.
- Frédéric BERNARD, R. G. (2013). *contrôle interne* (éd. 4 eme édition). Paris: Maxima.
- GINIES, M.-L., & PAULIN, A. (2005). *Les métiers de la banque finance assurance* (éd. 3ème édition). France: Studyrama.
- Guide des banques et des établissements financiers*. (2012).
- Hennie VAN GREUNING, S. B. (2004). *Banque Mondiale, Analyse et gestion du risque bancaire*. Editions ESKA.
- L'ordonnance n° 10-04 du 26 août 2010, modifiant et complétant l'ordonnance n° 03-11 du 26 aout 2003 (JORAPD n° 50 du 01/09/2010). (s.d.).
- Med Kamel LAKHAL, L. Z. (2009). *l'impact du contrôle interne sur la maîtrise du risque*. ISCAE.
- MUSY, E. (2007). le contrôle interne dans les organismes d'assurance. *thèse professionnelle*, 26. institut international de management.
- NAAS, A. (2003). Le système bancaire algérien de la décolonisation à l'économie de marché. 127-129. Paris: INAS.
- Office québécois de la langue française. ( 2005).
- Ordre des experts comptables, Les bonnes pratiques en matière de contrôle interne dans les PME. (2008)., (p. 17). Paris.
- OULDKABLIA, H. (2014). audit, contrôle interne et inspection aux services des banques Algériennes. *mémoire de fin d'étude pour l'obtention du diplôme de magister en économie*, 75.
- PIGE, B. (2007). *audit et contrôle interne* (éd. 3eme édition). paris: ems.
- RENARD, J. (2012). *comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne*. Paris: EYROLLES.
- RENARD, J. C.-M. (2006). *Théorie et pratique de l'audit interne* (éd. 6eme édition). paris.
- SIRUGUET, J.-I., FERNANDEZ, E., & KOESSLER, L. (2006). *Le contrôle interne bancaire et la fraude*. Paris: DUNOD.
- [www.bank-of-algeria.dz](http://www.bank-of-algeria.dz). (s.d.).
- ZMARROU, H. (s.d.). Op.cit. 35.
- ZMARROU, H. (2006 ). *le dispositif de maîtrise des risques et contrôle interne*. LILLE: ESC .

# **Annexes**