

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Ecole Supérieure de Commerce d'Alger

Mémoire de fin d'étude

Présenté en vue d'obtenir le diplôme du master 2 en
science financière et comptabilité

Option : Comptabilité et Finance

Thème :

Le Rôle du Contrôle Interne dans la Gestion des Risques Bancaires

Cas de la banque AL-BARAKA

Présenté par :

BAKIR Soraya

BOULAADJOUL Hakima

Encadré par :

Mr. BENKHEDDA Elias

Durée du stage : 15 Mars 2015 – 15 Avril 2015.

Lieu de stage : La Banque AL-BARAKA d'Algérie.

Promotion : 2014-2015

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Ecole Supérieure de Commerce d'Alger

Mémoire de fin d'étude

Présenté en vue d'obtenir le diplôme du master 2 en
science financière et comptabilité

Option : Comptabilité et Finance

Thème :

Le Rôle du Contrôle Interne dans la Gestion des Risques Bancaires

Cas de la banque AL-BARAKA

Présenté par :

BAKIR Soraya

BOULAADJOUL Hakima

Encadré par :

Mr. BENKHEDDA Elias

Durée du stage : 15 Mars 2015 – 15 Avril 2015.

Lieu de stage : La Banque AL-BARAKA d'Algérie.

Promotion : 2014-2015

REMERCIEMENT

Nous remercions le dieu qui nous a donné la force d'accomplir ce travail.

Avec une grande volupté, nous remercions tous ceux qui ont contribué à la réalisation de notre thème de recherche, particulièrement :

Notre encadreur, Mr BENKHEDDA Elias pour ses conseils, sa disponibilité et son soutien.

Notre promoteur, Mr BACHA MUSTAPHA, directeur du contrôle permanent au sein de

la direction générale de la banque AL BARAKA

qui nous a fait profiter de son

expérience professionnelle ainsi qu'a tout le professionnel du groupe.

Nous exprimons aussi nos vifs remerciements et gratitude à tous ceux qui ont accepté de juger notre travail de recherche.

A l'ensemble des enseignants ayant assuré nos années d'études, et dans le travail que nous présentons aujourd'hui consiste en soit même une preuve de leur dévouement.

Merci à tous

Dédicace

Je dédie ce travail :

A la personne qui à veillé des nuits, qui m'a éduqué, qui m'a toujours poussé vers de l'avant afin de gagner les premières places. Celle que

j'aime le plus au monde « ma mère »

A l'exemple de la patience, la tolérance et l'amitié avant la paternité,

Ceux que j'aime aussi le plus au monde mon cher père

que dieu vous gardent inchallah.

A la mémoire de mon oncle Rabah

A ma chère sœur : Wiem

A mes chères frères : Bilal et Mouhamed.

A toute ma famille.

A tous mes amis,

Je leurs dis tous merci infiniment.

Et à tous ceux qui ont crus en moi.....

Soraya

Dédicace

A mes parents.

A mes frères et mes sœurs.

A mes grands-parents.

A mes oncles et mes tantes.

A mes cousins et cousines.

A mes amis.

Et à tous ceux qui me sont chers.

Hakima

Résumé

Le métier de banque n'est plus uniquement celui d'un apporteur ou d'un collecteur de capitaux. C'est dorénavant, et pratiquement au même titre, celui d'un gestionnaire de risques : la banque prend des risques, elle achète ou vend des risques, elle transforme des risques.

Les risques bancaires sont multiples et multidimensionnels et sont d'une complexité croissante. Il est de plus en plus difficile pour le banquier de les appréhender, de les mesurer avec précision et d'en assurer la surveillance.

De ce fait, la gestion des risques doit occuper une position centrale dans les activités quotidiennes d'une banque, et c'est l'objet de premier chapitre.

De plus, et en vue de la maîtrise des risques, les autorités ont mis en place un certain nombre de règles prudentielles que les banques doivent respecter, pour que ces risques bancaires peuvent être identifiés, c'est la raison pour laquelle les banques doivent prendre conscience des enjeux liés à la maîtrise des risques et préserver la confiance du marché, ainsi les intérêts de la clientèle, celle-ci étant l'essence même du métier de banquier. Pour ce faire, la bonne gestion, c'est la gestion méticuleuse pour la maîtrise des risques, qui deviennent une tâche impérative au sein de la banque.

La maîtrise des risques inhérents à l'activité bancaire ne peut se faire qu'à travers la mise en œuvre d'un dispositif de contrôle interne efficace englobant l'ensemble des activités et tâches de la banque.

Le dispositif de contrôle interne, à son tour, doit faire l'objet de « contrôle » en vue d'en déceler les manquements et de les corriger.

Le contrôle interne donc, constitue un élément principal au niveau d'une banque, il représente pour cette dernière un ensemble de procédures qui sont mis en place pour assurer la protection de son patrimoine, garantir la fiabilité et l'intégrité de ses informations financières et opérationnelles, s'assurer du respect des lois, règlements et contrats, et permettre une gestion efficace et efficiente des opérations.

Le système de contrôle interne lorsqu'il est efficace, apporte une assurance raisonnable de la maîtrise des risques.

Résumé arabe

لا يعد العمل المصرفي في حد ذاته مجرد القيام بجمع أموال من العملاء أو تقديم خدمات مالية أخرى يتم من خلالها الحصول على الأرباح، وإنما أيضا هو بمثابة إدارة للمخاطر، فعبارة أخرى البنك يقوم بشراء وبيع المخاطر، فهي إذن العملية التي يتم من خلالها تبادل مستمر للمخاطر.

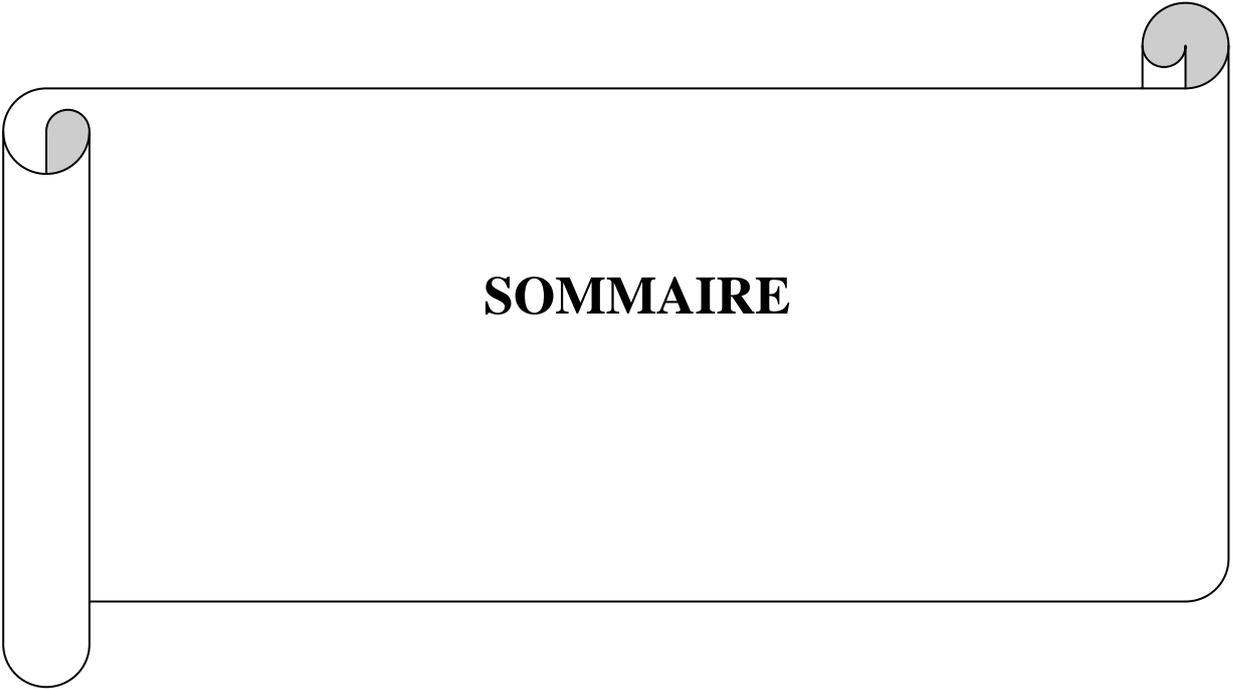
تعتبر المخاطر البنكية عديدة و متعددة الأبعاد، و هي في تعقيد متزايد، فمن الصعب على المصرفي أن يقوم بتحديدتها و قياسها بدقة أو ضمان المراقبة عليها بشكل دائم. فعلى إدارة المخاطر أن تحتل موقعا مركزيا في الأنشطة اليومية للبنك، و هذا ما يتناوله الفصل الأول من هذا البحث.

بالإضافة إلى ذلك و من اجل السيطرة على المخاطر، فان السلطات قد نفذت عددا من القواعد الاحترازية على البنوك أن تتبعها و تعمل على تطبيقها بشكل صحيح، و ذلك من اجل التحكم في هذه المخاطر، و هذا ما يجعل البنوك تعمل دائما و تسعى للحصول على الوعي المتعلق بالسيطرة على المخاطر و الحفاظ على الثقة في السوق، و مصالح العملاء، و هذه الأخيرة هي جوهر الأعمال المصرفية، و للقيام بذلك الإدارة الجيدة هي الإدارة الدقيقة في التحكم في المخاطر و التي أصبحت مهمة ملحة في البنك. و لا يمكن التحكم في المخاطر الكامنة في العمل المصرفي إلا من خلال تنفيذ نظام فعال للرقابة الداخلية التي تغطي جميع أنشطة و مهام البنك.

نظام الرقابة الداخلية في المقابل، يجب أن يكون موضوع " السيطرة " من اجل تحديد أوجه القصور و تصحيحها.

إذن الرقابة الداخلية تشكل عنصرا أساسيا في البنوك، فهي عبارة عن مجموعة من الإجراءات المعمول وفقها لضمان حماية الأصول البنكية، و أيضا ضمان موثوقية و سلامة المعلومات المالية و تشغيلها و ذلك بالامتثال للقوانين و اللوائح و العقود و السماح بتوفير إدارة فعالة و كفئة للعمليات.

إن نظام الرقابة الداخلية عندما يكون فعالا، يوفر ضمانا معقولا في مجال السيطرة على المخاطر.



SOMMAIRE

Sommaire :

Remerciements

Dédicaces

Résumé

Sommaire

Liste des tableaux et figures

Liste des annexes

Introduction générale

Partie théorique

CHAPITRE 1 : La banque et la gestion des risques

Introduction du chapitre.....	1
Section 1 : Généralités sur les banques.....	2
Section 2 : Le risque et la gestion des risques.....	6
Section 3 : La gestion des risques bancaires.....	16
Conclusion du chapitre.....	26

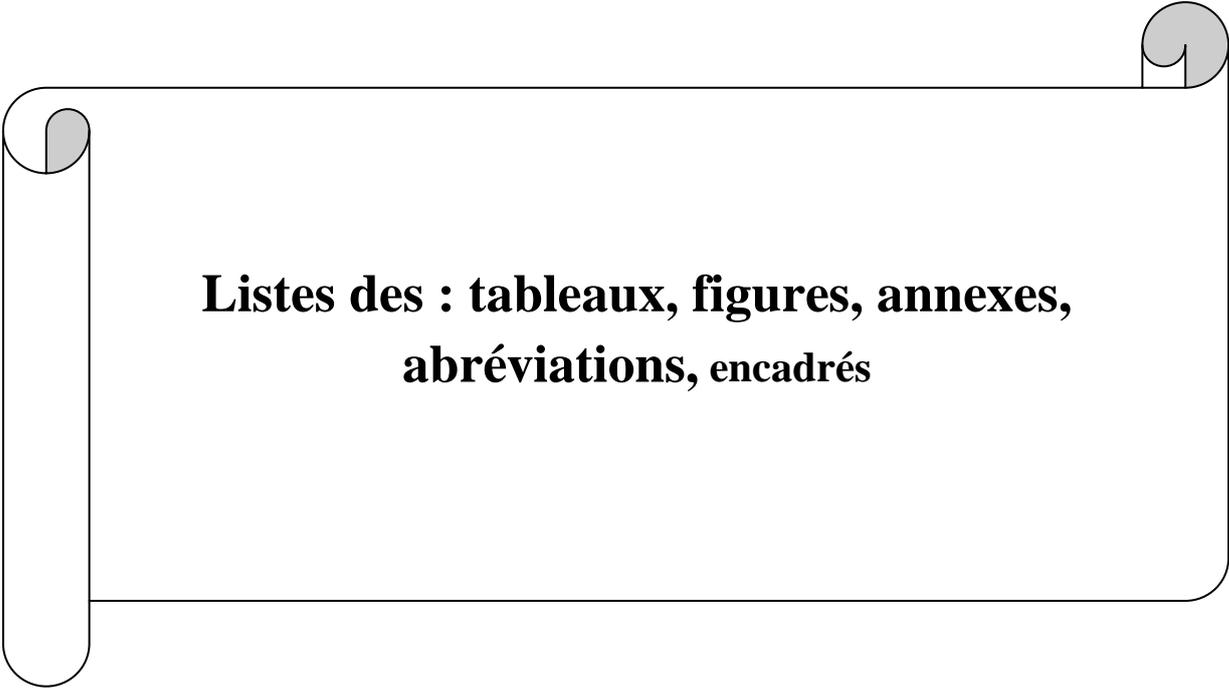
CHPITRE 2 : Le contrôle interne : notion générale

Introduction du chapitre.....	27
Section 1 : Généralité sur le contrôle interne.....	28
Section 2 : Composantes du contrôle interne.....	34
Section 3 : Le contrôle interne bancaire.....	43
Conclusion du chapitre.....	48

Partie pratique

CHAPITRE 3 : Le contrôle permanent dans la banque -Cas pratique sur la banque AL-BARAKA d'Algérie

Introduction du chapitre.....	50
Section 1 : Présentation générale de la banque AL-BARAKA.....	51
Section 2 : Présentation de la direction de contrôle permanent.....	57
Section 3 : L'organisation et le déroulement de contrôle permanent dans la banque AL-BARAKA.....	62
Conclusion du chapitre.....	72
Conclusion générale.....	74
Bibliographie.....	77
Table des matières	



**Listes des : tableaux, figures, annexes,
abréviations, encadrés**

La liste des tableaux

Tableau n°1	Pondération des différents risques sous Bâle II	Page 20
Tableau n°2	chiffres clés 2013 de la banque AL-BARAKA	Page 52

La liste des figures

Figure n° 1	l'intermédiation financière
Figure n° 2	Etapas et techniques de gestion du risque
Figure n°3	Actions pour amener le risque au niveau souhaité
Figure n°4	Les trois piliers de la réglementation Bâle II
Figure n° 5	les niveaux de contrôle
Figure n° 6	la cohérence de dispositif de contrôle interne

La liste des annexes

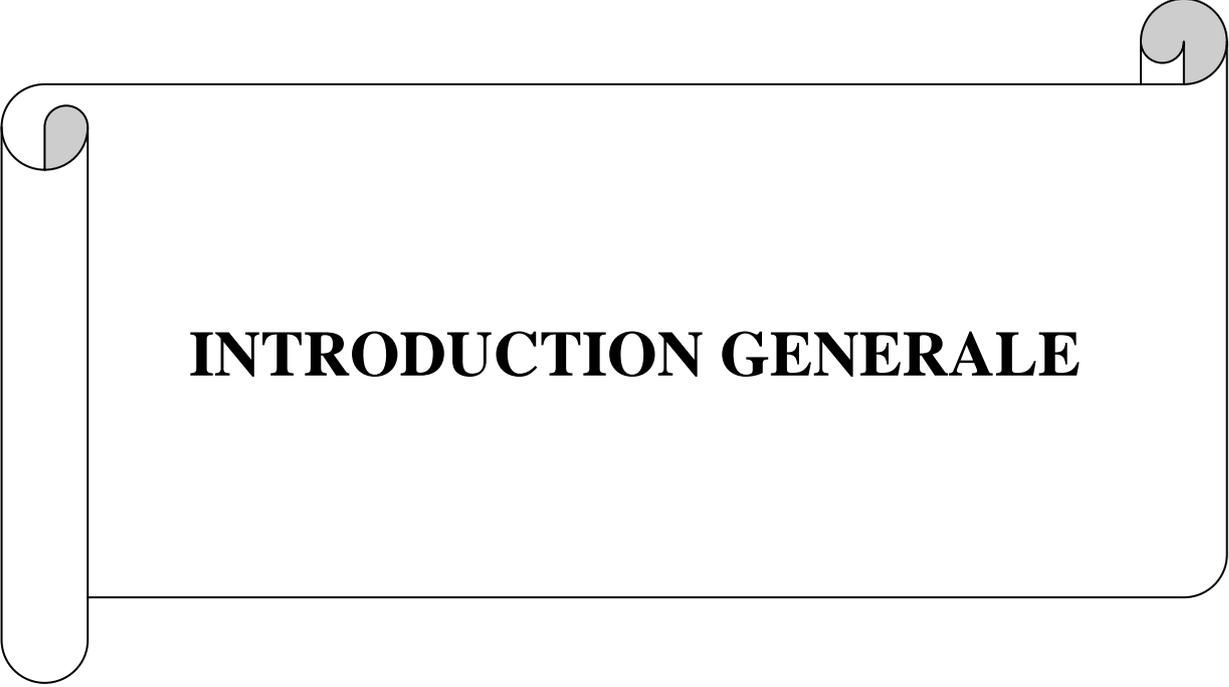
Annexe 1	Informations générales d'AL-Baraka Banking Group « ABG »
Annexe 2	Réseau d'exploitation de la Banque Al-Baraka d'Algérie
Annexe 3	Chiffres Clés 2013
Annexe 4	Information Comptable « Bilan Actif »
Annexe 5	Information Comptable « Bilan Passif »
Annexe 6	Information Comptable « Hors Bilan »

Liste des abréviations

TIP	Titre Interbancaire de Paiement
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Tradway Commission
CICAV	Société d'Investissement à Capital Variable
IFACI	Institut Français des Auditeurs et des Contrôleurs Internes
ABG	AL-BARAKA Banking Group
DCP	Direction de Contrôle Permanant

La Liste des encadrés

Encadré 1	De Cooke à Bâle II : les principales étapes
-----------	---



INTRODUCTION GENERALE

Introduction générale

Le métier bancaire est un métier de risque, cette spécificité liée aux banques donne la nécessité de noter que ces dernières vivent dans un environnement de plus en plus instable, le banquier doit connaître avec plus de précision possible la nature et la gravité des risques auxquels il s'expose.

En fait toute banque est exposée à une vaste série de risques susceptibles de grever fortement sa rentabilité et mettre en péril sa pérennité.

La nature du métier bancaire entraine donc, à prendre des risques et à supporter en permanence des dangers de perte, c'est ainsi que la maîtrise et la gestion des risques bancaires est devenue l'un des axes stratégiques majeurs des responsables et dirigeants des établissements bancaires, car la bonne gestion avec des contrôles rigoureux peuvent réduire l'exposition de la banque aux différents risques.

Les banques doivent aujourd'hui redoubler l'effort, de bien étudier les opérations bancaires, de déterminer et d'évaluer les risques et aussi de contrôler, en vue de maintenir la confiance, c'est l'élément de base de leur métier.

La maîtrise des risques inhérents à l'activité bancaire ne peut se faire qu'à travers la mise en place d'un dispositif bien déterminé et efficace qui englobe l'ensemble des procédures, activités et fonctions interbancaire, c'est le dispositif du contrôle interne.

Le contrôle interne constitue aujourd'hui l'un des piliers fondamentaux d'une banque, en jouant un rôle majeur dans le processus de management des risques et en apportant une certaine assistance aux principaux responsables pour une meilleure gestion des activités, est considéré donc comme une démarche importante d'amélioration et de diminution des risques au niveau d'une banque.

Des systèmes de mesure, de surveillance et de contrôle des risques bancaires sont instaurés au niveau des banques par la mise en place d'un système de contrôle interne regroupant un ensemble de dispositifs mis en œuvre à tous les niveaux de la banque, impliquant tous les responsables pour avoir une certaine assurance quant à la réalisation et au fonctionnement des opérations.

Il en résulte que le contrôle interne n'est plus perçu comme une fonction interne de la banque mais est en train de devenir l'option la plus importante dans l'évaluation des processus de management des risques, de contrôle et de surveillance avec, pour objectif, de promouvoir plus d'efficacité tout en préservant les sécurités.

A présent, l'enjeu n'est pas seulement de savoir à quel moment un risque peut se produire, mais aussi de définir les mécanismes pour gérer ce risque ; d'identifier les cas survenus et de mettre en place les dispositifs de contrôles adéquats pour les prévenir et les limiter à défaut de les éviter.

Nous allons donc, tenter à travers ce travail de mettre en relief l'apport de la démarche d'un contrôle interne dans le management des risques bancaires.

La problématique dans laquelle nous nous proposons de répondre est la suivante :

« Quel est l'impact de la mise en place d'un système de contrôle interne sur la gestion des risques bancaires ? »

De cette problématique découlent les questions secondaires suivantes :

1. Quels sont les différents risques inhérents à l'activité bancaire ?
2. Quel est le processus de management des risques ?
3. Comment peut-on définir un contrôle interne d'une banque ? quel sont ses caractéristiques et ses objectifs ?
4. Quel est le cadre réglementaire qui régit la profession bancaire en Algérie et quels sont ses recommandations en matière de gestion des risques ?

L'objet de notre mémoire est de répondre aux questions posées et de vérifier les hypothèses suivantes :

1. Il existe plusieurs risques liés à l'activité bancaire ; parmi ces risques, il existe les risques de ne pas pouvoir faire face, à un instant donné, à ses engagements
2. Le processus de management de risque et pour qu'il soit fait d'une manière adéquate et correcte, il doit baser sur un enchaînement d'étapes.
3. On peut définir le contrôle interne d'une banque, comme étant une fonction exercée par des personnes habilitées afin de garantir la fiabilité des informations financières et opérationnelles et s'assurer le respect des lois.
4. En Algérie les autorités bancaires ont élaboré le règlement 02/03 du 14 Novembre 2002 relatif au contrôle interne que les banques et établissements financiers doivent mettre en place.

Afin de confirmer ou d'infirmes ces hypothèses nous avons effectué notre stage pratique au niveau de la Direction du Contrôle Permanent au sein de la banque AL-BARAKA d'Algérie, par ailleurs nous avons opté pour une démarche analytique et descriptive laquelle, nous avons jugé être la plus appropriée pour notre sujet.

La méthode descriptive analytique consiste à donner un ensemble des éléments constitutifs du contrôle interne et de gestion des risques en générale c'est-à-dire de collecter les informations liés à ce sujet afin d'obtenir une vue d'ensemble de ce thème et donc analyser pour réaliser notre cas pratique qui consiste à contrôler les différents rapports pour faire ressortir les principales insuffisances enregistrés en matière de contrôle.

Nous entamerons notre étude par une première partie, c'est la partie théorique qui contient deux chapitres, le premier qui sera consacré aux banques et à la gestion des risques, on se concentre la première section de ce chapitre à la présentation des banques, ensuite, en

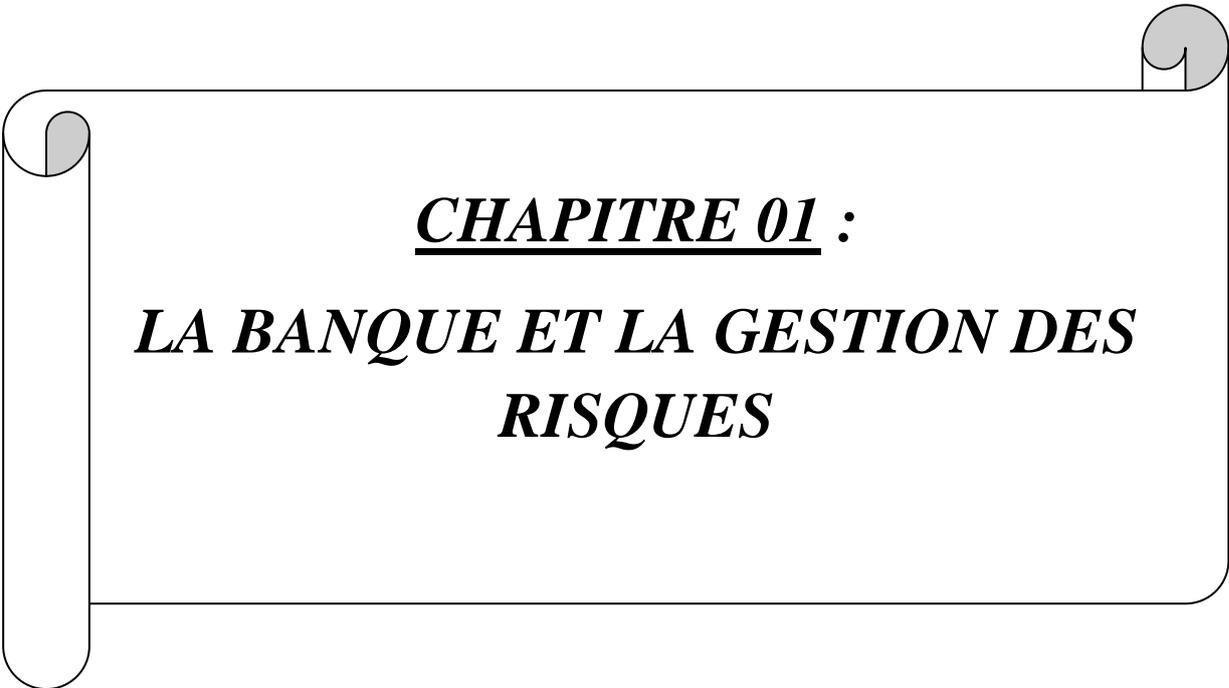
donnera des définitions aux différents risques liés à l'activité bancaire et la troisième section de ce chapitre va présenter la gestion des risques bancaires.

Le deuxième chapitre, intitulé « le contrôle interne : notion générale », qui va être présenté aussi en trois sections, la première donnera des généralités sur le contrôle interne ou en découvre ses différentes définitions. Par la deuxième section en va définir les composantes du contrôle interne ; c'est pour cela que cette section aura pour but de mieux cerner le concept de « contrôle interne » en passant en revue les différentes caractéristiques et objectifs et la dernière section de ce chapitre dédié au contrôle interne dans la banque.

Nous terminerons par une deuxième partie consacrée à l'étude d'un cas pratique qui illustrera le déroulement d'un contrôle permanent au sein d'une direction spéciale à ce contrôle interne au sein de la banque AL-BARAKA d'Algérie, on donnera dans un premier lieu, une présentation générale de la banque ainsi que son organigramme, une présentation de la Direction de Contrôle Permanent ensuite en présenterons le déploiement du contrôle permanent et les investigations des rapports hebdomadaires préparés par les différentes agences de la banque.

Notre choix s'est porté sur ce thème qui rentre dans le cadre de la finance et de la gestion, il relève de notre domaine et spécialité d'études.

Nous avons voulu montrer par ce thème que l'application d'un bon système de contrôle interne dans une banque est importante et qu'une couverture des risques bancaires concentré par une application d'un dispositif du contrôle interne est impérieusement nécessaire, non seulement pour faire face aux intérêts de la clientèle et des actionnaires, mais aussi pour préserver la confiance du marché.



CHAPITRE 01 :
LA BANQUE ET LA GESTION DES
RISQUES

Chapitre 01 : La banque et la gestion des risques

Les banques sont un instrument fondamental du développement des structures productives et assurent actuellement l'octroi de la majeure partie des crédits à l'investissement et à l'exploitation. Les banques ont pour objectif de financer des investissements nécessaires à la mobilisation d'une importante quantité de fonds.

Les banques, entreprises faisant commerce de l'argent, évoluent au sein d'un environnement mouvant qui est à l'origine des changements importants en matière d'exposition des différents risques.

C'est pour cela que ce chapitre aura pour but de mieux cerner le concept de « banques » en passant en revue les différentes définitions, caractéristiques et les opérations exercés par les banques, on exposera par là, la notion importante dans l'activité bancaire, qui est « le risque », ou en donnera une présentation des différents risques liés à l'activité quotidienne de la banque.

La présentation de ce chapitre, sera donc éclater en trois sections, la première expose des généralités sur les banques, la deuxième section donnera des définitions du risque et de la gestion des risques, une explication de la notion management des risques ainsi qu'une exposition des différents risques bancaires, et la troisième section déterminera la réglementation prudentielle en matière de gestion des risques bancaires.

Tout ça va être bien éclairé tout d'abord par la présentation des différentes opérations que les banques utilisées pour créer de la valeur, et la présentation des différents risques inhérents à l'activité bancaire qui représente l'élément important de ce chapitre ainsi que le management et la gestion des risques.

Ce chapitre sera composé donc des sections suivantes :

- Section 01 : Généralité sur les banques ;
- Section 02 : Le risque et la gestion des risques ;
- Section 03 : La gestion des risques bancaires.

SECTION 01 : GENERALITE SUR LES BANQUES

1.1 Définitions de la banque

« C'est un terme générique qualifiant une entreprise qui a une multiplicité d'activités et de services bancaires et financiers »¹.

« La banque est une entreprise qui reçoit les fonds du public, sous forme de dépôts ou d'épargne. Elle réemploie l'argent des déposants en distribuant des crédits tout en effectuant diverses opérations financières. Elle gère et met à la disposition de sa clientèle des moyens de paiement (chèques, cartes bancaires, virements...etc.). Elle sert aussi d'intermédiaire sur les marchés financiers, entre émetteurs d'actions et obligations (entreprises, État, collectivités locales) et investisseurs (épargnants, fonds communs de placement ou SICAV, caisse de retraite,...). Elle crée de la monnaie par les crédits qu'elle octroie, et en achetant ceux que s'accordent entre eux les agents non financiers (traites, effets de commerce....) »²

La banque est une personne morale qui est habilitée à effectuer à titre de profession habituelle les opérations bancaires, et d'autres opérations connexes à leur activité. Sa principale activité est l'intermédiation entre les agents à capacité de financements ou offreurs de capitaux (ménages) et agents à besoin de financement ou demandeurs de capitaux (entreprises, État), elle collecte l'épargne des agents excédentaires en leur proposant des contrats de dépôt et prête ces excédants aux agents qui sont en manque des capitaux, en leur proposant des contrats de crédits.

On peut donc préciser les opérations de la banque dont :

- La collecte des dépôts du public.
- La distribution de crédit aux agents économiques ayant besoin de financement.
- La mise à disposition de la clientèle des moyens de paiement et la gestion de ceux-ci.

Et cela conformément à l'article **66** de l'ordonnance **03-11 du 26 août 2003** relative à la monnaie et au crédit qui stipule :

« Les opérations de banque comprennent la réception de fonds du public, les opérations de crédit ainsi que la mise à disposition de la clientèle des moyens de paiement et la gestion de ceux-ci ».

¹ Thierry Duclos, dictionnaire de la banque, SEFI, 2eme édition, page 33.

² Pierre Bezbakh et Sophie Gherardi, dictionnaire de l'économie, le monde, Larousse, page 82.

1.2_Rôle et mission de la banque

Les différentes activités exercées par la banque ainsi que la notion d'intermédiation financière peuvent expliquer le rôle et la mission principale de la banque comme suit :

1.2 .1 Les différentes activités de la banque

L'ordonnance n°03-11 du 26 août 2003, relative à la monnaie et au crédit nous précise les différentes activités de la banque à savoir les opérations bancaires et les opérations connexes. On peut distinguer quatre types d'activités qu'une banque est susceptible d'accomplir :

➤ Les opérations de la banque :

Se sont des opérations réservées exclusivement aux établissements de crédit, la réglementation bancaire distingue trois opérations bancaires :

- La collecte des dépôts (réception des fonds du public) :
« Sont considérés comme fonds reçus du public les fonds recueillis de tiers notamment sous forme de dépôt, avec le droit d'en disposer pour son propre compte, mais à charge de les restituer »¹

C'est l'acte de recueillir les excédents en ressources du public en offrant en contre partie des intérêts. Ces ressources alimentent le passif de la banque.

- Les opérations de crédit : c'est l'acte par lequel une personne qui agit à titre onéreux, met ou promet de mettre à la disposition d'une autre personne des fonds contre paiement d'intérêts et une présentation d'une garantie de remboursement après échéance (ce sont des engagements par signature).

Sont également assimilées à des opérations de crédits les opérations de location assorties d'options d'achat, tel que le crédit bail ou le leasing².

- La mise à disposition et la gestion des moyens de paiements :

Sont considérés comme moyens de paiement l'ensemble des instruments permettant à toute personne à transférer des fonds quelque soit le support ou la procédé technique utilisé.

Les principaux moyens de paiements sont : les chèques, les virements, les mandats postaux, les effets de commerce (lettre de change, lettres de change relevées, carte bancaires, TIP, les

¹ Art n° 67 de l'Ordonnance 03-11 du 26/08/2003, relative à la monnaie et au crédit.

² Art n° 68 de l'Ordonnance 03-11 du 26/08/2003, relative à la monnaie et au crédit.

billets à ordre...). Les deux premières catégories d'opérations constituent l'essence de l'intermédiation financière, quant à la troisième catégorie relève de la prestation de services.

➤ **Les opérations connexes :**

Se sont les opérations qui prolongent les opérations de banque. Ces opérations sont les suivantes¹ :

- Opérations de change ;
- Opération sur or, métaux précieux et pièces ;
- Placements, souscriptions, achats, gestion, garde, garde et vente de valeurs mobilières et tout autre produit financier ;
- Conseil et assistance en matière de gestion du patrimoine ;
- Conseil en matière de gestion financière et ingénierie financière, ou de manière générale tout service destiné à faciliter la création et le développement de l'entreprise, en respectant les dispositions légales en la matière.

La plus part de ces opérations relèvent de la prestation de services.

➤ **Les activités non bancaires :**

Se sont les activités qui ne relèvent pas des catégories citées ci-dessus, parmi ces opérations non bancaire on cite la commercialisation des produits d'assurance ou de voyage...ces opérations sont très limitées, car les revenus tirés de ce type d'activités ne doit dépasser en aucun cas un certain pourcentage du PNB de l'établissement. Ce seuil est déterminé par la loi. Leur exercice ne doit pas empêcher, restreindre ou fausser la concurrence.

➤ **Les prises de participation² :**

Elles correspondent à la détention durable pour une banque d'actions, émises par d'autres sociétés ou établissements de crédit pour des raisons stratégiques.

On constate que la banque a une fonction d'intermédiation financière qui consiste à collecter les excédents dont dispose les agents à capacité de financement et les prêter aux agents déficitaires. Cette fonction d'intermédiation revêt trois formes :

- **L'allocation** : c'est une combinaison de plusieurs ressources pour financer un emploi unique et vice versa, une ressource particulière finance plusieurs emplois ;
- **Le transfert des risques de défaillance** de la contre partie (la clientèle de l'établissement de crédit), dans une économie indirecte (système bancaire) les risques sont transférés à l'établissement de crédit ;

¹Idem, Art n° 72.

² Idem, Art n° 73.

• **La transformation** : c'est lorsque les emplois de la banque ne sont pas adossés à ses ressources, en outre, c'est la différence entre les caractéristiques des ressources et des emplois, en taux, en durée, et en devise. Cette transformation est à l'origine de la majeure partie des risques financiers dont la matérialisation affecte la valeur et la rentabilité des fonds propres des banques, ce qui les pousse à chercher d'optimiser le couple rentabilité-risques à travers une gestion bilancielle efficace.

Cependant, l'intermédiation est en recul ; le ralentissement économique d'une part et la marchandisation¹ d'autre part ont significativement modifié le comportement des agents économiques. Ce recul flagrant de la part de l'intermédiation a eu comme conséquences une diminution des marges et une augmentation des risques.

• **La baisse des marges** : c'est en raison de la pression concurrentielle que les banques ont été contraintes de laminer leurs marges afin de gagner des parts de marché et assurer leur rentabilité.

• **L'expansion des risques** : conséquence directe de la déréglementation², la pérennité même de la banque s'est vue menacée par ; le risque de taux, le risque de change (évolution défavorable des taux d'intérêt et taux de change), le risque de contrepartie où la clientèle n'honore pas ses engagements et enfin le risque de liquidité où la banque ne peut même plus faire face à ses engagements ou à ses échéances.

1.2.2 L'intermédiation financière

L'intermédiation financière est le métier de base du banquier. Elle consiste à collecter les dépôts auprès des agents à capacité de financement pour les distribuer sous forme de crédits aux agents à besoin de financement.

On entend par :

i. Agents à capacité de financement :

Les agents économiques dont leurs recettes sont supérieures aux dépenses.

ii. Agents à besoin de financement :

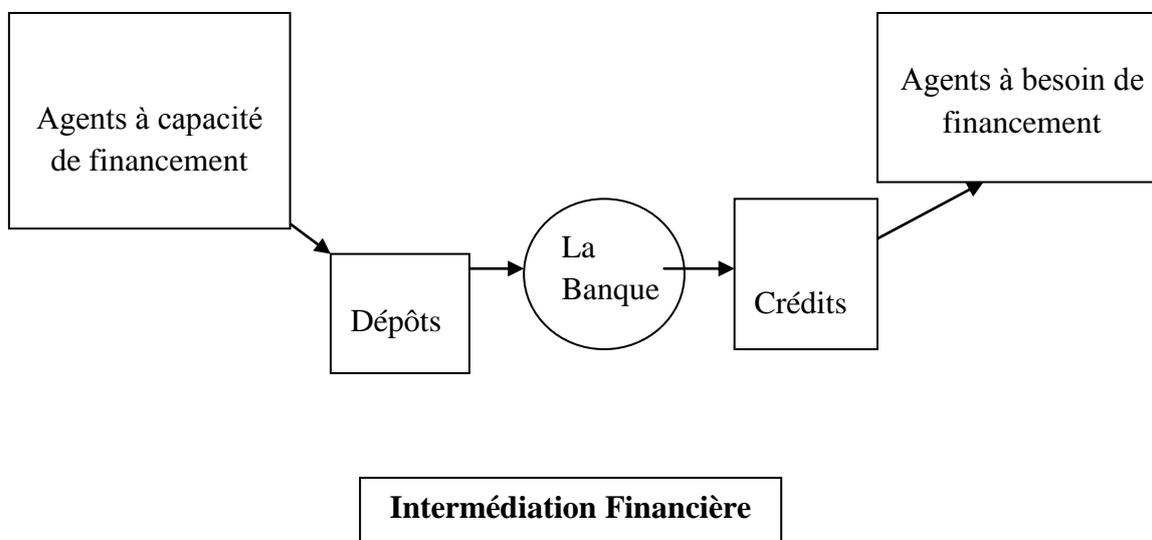
Les agents économiques dont leurs dépenses sont supérieures aux recettes.

¹ Développement des opérations de marché.

² L'ensemble des dispositions prises par les pouvoirs publics au niveau réglementaire en vue de faciliter l'exercice de certaines opérations et l'accès à certains marchés.

Le schéma suivant représente le rôle d'intermédiation financière :

Figure n° 1 : l'intermédiation financière



SECTION 02 : LE RISQUE ET LA GESTION DES RISQUES

La banque doit identifier, définir, mesurer et évaluer les risques, ensuite, il est nécessaire de fixer des limites, d'établir un suivi et un reporting de leur évolution de manière individuelle et globale.

Par ailleurs, pour être en mesure de maîtriser un tel risque il faut d'abord bien le définir, déterminer quels sont les facteurs qui peuvent favoriser sa naissance, les conditions de sa matérialisation et préciser le cadre juridique qui l'entour.

2.1 Définition de la notion du risque

Le risque peut se définir comme un danger éventuel plus ou moins prévisible. Il est lié à la survenance d'un événement aléatoire et imprévisible susceptible d'affecter les résultats et le patrimoine de l'établissement.

« Le risque peut être défini comme «la probabilité qu'un événement ou une action puisse avoir des conséquences néfastes sur l'activité »¹.

¹ JACOB, H & SARDI, A. Management des risques bancaires, AFGES, 2001, Page 23.

« Le risque désigne l'incertitude qui pèse sur les résultats et les pertes susceptibles de survenir lorsque les évolutions de l'environnement sont adverses »¹.

2.2 Les risques majeurs liés à l'activité bancaire

Le banquier est de plus en plus sollicité pour en assurer la mesure, l'analyse et le suivi, mais avant tous ça l'identification et la détermination de ces risques.

Les risques bancaires peuvent provenir de :

- *L'environnement interne* : Fraude, erreur humaine, défaillance de système d'information etc.
- *L'environnement externe* : Comportement des clients, changement de réglementation etc.

Dans un environnement instable, la fonction d'intermédiation des établissements financiers est exposée aux risques suivant :

- Les risques financiers ;
- Les risques commerciaux ;
- Les risques de positionnement concurrentiel ;
- Les risques opérationnels ;
- Les autres risques.

2.2.1 Les risques financiers

Un risque financier est un risque de perdre de l'argent suite à une opération financière ou à une opération économique ayant une incidence financière (par exemple une vente à crédit ou en devises étrangères). Il est donc fortement lié aux évolutions des variables de marché et affectent la rentabilité de la banque.

Les risques financiers sont en nombre de quatre² :

- Le risque de liquidité ;
- Le risque de change ;
- Le risque de taux ;
- Le risque de contrepartie bancaire.

¹ Bessis.j, gestion des risques et gestion actif-passif des banques, Dalloz, paris 1995, p 2.

² Majdi Chaabouni, institut de financement de développement de Magreb Arabe, Séminaire "Gestion Actif-Passif dans les Banques", Tunis, 2011.

2.2.1.1 Risque de liquidité

« le risque de liquidité représente pour un établissement de crédit l'éventualité de ne pas pouvoir faire face, à un instant donnée, à ses engagements ou à ses échéances même par la mobilisation de ses actifs. »¹

Le risque de liquidité se matérialise donc, quand une banque n'ait plus la capacité de rembourser ses créanciers, et que ses actifs ne peuvent plus être cédés rapidement et à des conditions satisfaisantes.

Pour se prémunir contre ce risque, la banque doit garder des actifs facilement liquidables sans subir des moins values importante (Bons de trésors, certificats de dépôt, Actions /Obligations....)

Selon la réglementation Algérienne, le risque de liquidité c'est de ne pas pouvoir faire face à ses engagements, ou de ne pas pouvoir dénouer ou compenser une position, en raison de la situation du marché, dans un délai déterminé et à un cout raisonnable.

2.2.1.2 Risque de taux d'intérêt:

Le risque de taux peut s'appréhender différemment selon qu'il menace la marge de transformation ou la valeur patrimoniale, mais dans les deux cas, le risque obère les fonds propres.

Définition 1 : « Le risque de taux d'intérêt est le risque de voir les résultats affectés défavorablement par les mouvements de taux d'intérêt »²

Définition 2 : « Le risque de taux représente, pour un établissement financier, l'éventualité de voir sa rentabilité affectée par la fluctuation des taux d'intérêts.»³

Ce risque peut se manifester, par exemple, dans le cas ou la banque finance un emploi à long terme qui est à taux variable, avec une ressource à court terme qui est à taux fixe, et que les taux baissent.

2.2.1.3 Risque de change

« Le risque de change correspond au risque de variation du résultat induit par des fluctuations de change. Il trouve son origine dans le fait que les sous bilans en devises ne sont pas équilibrés (notion de position). Son effet est de rendre le résultat sensible aux variations de change. »⁴

En d'autres termes, le risque de change peut être défini comme étant le risque d'un décaissement plus élevé ou d'une entrée d'argent moindre dû à l'utilisation d'une monnaie

¹ J.C. AUGROS - M. QUERUEL, risque de taux d'intérêt et gestion bancaire, economica, janvier 2000.

² Bessis.J, op.cit, 1995, p 17.

³ Idem, J.C. AUGROS - M. QUERUEL

⁴ Xerion Finance (www.clicatis.org).

différente de la devise domestique. Les fluctuations défavorables des taux de change de celle-ci se répercutent négativement sur les flux futurs espérés par la banque.

2.2.1.4 Risque de contrepartie

Egalement appelé risque de crédit ou risque de signature, il peut être défini comme étant «la défaillance de la contrepartie sur laquelle une créance ou un engagement est détenu »¹.

C'est en réalité le premier risque auquel peut être confronté une banque puisqu'il s'agit là du défaut d'un client qui entraîne la perte de tout ou partie de la créance engagée. Ce risque peut également être défini comme étant « la dégradation de la situation financière d'un emprunteur »².

On d'autre terme, Le risque de crédit est la perte potentielle consécutive à l'incapacité par un débiteur d'honorer totalement ou partiellement ses engagements.

Selon la réglementation Algérienne, le risque de crédit, c'est le risque encouru en cas de défaillance d'une contrepartie ou de contreparties considérées comme un même bénéficiaire au sens de l'article 2 du règlement n° 91-09 du 14 aout 1991, modifié et complété, fixant les règles prudentielles de gestion des banques et établissement financiers.

2.2.2 Les risques commerciaux

Ce sont les risques issus de l'activité commerciale sont de deux types de risques³ :

2.2.2.1 Le risque de défaut de la clientèle :

- Risque que les clients d'un établissement bancaire ne fassent pas face à leurs engagements.
- Il peut être géré à l'octroi du crédit et au recouvrement notamment par des techniques de scoring et de systèmes experts.

2.2.2.2 Le risque des options cachées :

- Ce sont des options intégrées aux produits et cédées à la clientèle pour une valeur nulle ou sous tarifée.⁴

2.2.3 Les risques de positionnement concurrentiel

- Le risque de diminution des marges de la production future sous l'effet d'une variation des taux de marché.

¹ Coussergues Sylvie & Bourdeaux Gautier, Gestion de la banque du diagnostic à la stratégie, DUNOD, Paris, P 121.

² Bessis Joël, op.cit, 1995, p15.

³ Majdi Chaabouni, institut de financement de développement de Magreb Arabe, Séminaire "Gestion Actif-Passif dans les Banques", Tunis, 2011.

⁴ Majdi Chaabouni, Op.cit, 2011.

2.2.4 Les risques opérationnels

« Le risque opérationnel porte sur l'ensemble des processus de gestion de la banque »¹. Il s'agit d'un risque qui englobe tous les événements qui peuvent être source de pertes comme : les fraudes, qu'elles soient externes ou internes, les pratiques contraires aux lois, les dommages aux biens, la défaillance des processus, etc....

Les principaux risques opérationnels sont des risques administratives (liés aux procédures de traitement et de contrôle, contrôle informatique), Risques de non disponibilité de l'outil de gestion, Risques d'erreurs ou de malveillance humaine.

Le règlement n° 11-08 correspondant au 28 novembre 2011 définit le risque opérationnel par : le risque résultant d'une inadaptation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des événements extérieurs. Il inclut les risques de fraude interne et externe.

2.2.5 Les autres risques bancaires

Il existe plusieurs risques bancaire liés à l'activité quotidienne de la banque, c'est risques sont les suivantes :

2.2.5.1 Risque de concentration

Il est lié à une diversification insuffisance de portefeuille de la banque ; il peut se manifester dans le cas où la banque concentre ses crédits sur un seul groupe de client, un seul secteur d'activité ou un seul pays.

Selon la réglementation Algérienne, le risque de concentration, c'est le risque résultant de crédits ou d'engagements consentis à une même contrepartie, à des contreparties considérées comme un même bénéficiaires au sens de l'article 2 du règlement n°91-09, modifié et complété, susvisé, à des contreparties opérant dans le même secteur économique ou la même zone géographique, ou de l'octroi de crédits portant sur la même activité ou de l'application de techniques de réduction du risque de crédit, notamment de suretés émises par un même émetteur².

2.2.5.2 Le Risque de Règlement

Le risque encouru, notamment dans les opérations de change, au cours de la période qui sépare le moment où l'instruction de paiement d'une opération ou d'un instrument financier vendu ne peut plus être annulée unilatéralement, et la réception définitive des devises ou de l'instrument acheté ou des fonds correspondants. Ce risque comprend notamment le risque de règlement contrepartie (risque de défaillance de la contrepartie) et le risque de livraison (risque de non livraison de l'instrument)³.

¹ Desmicht François, Pratique de l'activité bancaire, DUNOD, Paris, 2007, p 259.

² Art. 2, de règlement n° 91-09, 29/08/ 2012.

³ Idem, Règlement n° 91-09.

2.2.5.3 Risques de taux de change

Le risque de change provient de la détention d'actifs ou de passifs libellés en devises étrangères dont les cours sont fluctuants, ce qui engendre des gains ou des pertes.

Plus précisément, c'est le risque de perte suite à une évolution défavorable du cours de change d'une devise.

« Il représente l'éventualité de voir la rentabilité de l'établissement affectée par les variations des taux de change ¹ ». Il concerne principalement les banques qui détiennent des actifs, ou des passifs en monnaie étrangère.

2.2.5.4 Risque de Marché

De manière générale, il peut être défini comme étant le risque de perte qui peut résulter des fluctuations des prix des instruments financiers qui composent un portefeuille. Il peut être engendré par la variation des cours des actions, des prix des obligations, des taux d'intérêts ou des taux de change appliqués, en d'autres termes, des paramètres de marché.

Le règlement 91-09 définit le risque de marché comme étant le risque de pertes sur des positions de bilan et de hors bilan à la suite de variations des prix de marché, recouvrent notamment :

- les risques relatifs aux instruments liés aux taux d'intérêt et titre de propriété du portefeuille de négociation ;
- le risque de change.

2.2.5.5 Le Risque Juridique

« Risque de tout litige avec une contrepartie résultant de toute imprécision, lacune ou insuffisance d'une quelconque nature susceptible d'être imputable à la banque ou à l'établissement financier au titre de ses opérations »².

2.2.5.6 Le Risque de non-conformité

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

Le risque de non-conformité peut apparaitre aussi dans les banques islamiques par le non respect des règles et principes de la Charia, ce qui donne la non-conformité des opérations par

¹ Michel Dubernet, *gestion actif-passif et tarification des services bancaires*, Economica. Page 93.

² Idem, Art n° 2 du Règlement n° 91-09.

rapport les fondements et provenances de la Charia. La vérification et l'étude des opérations doivent être faite pour déterminer ce type des risques par le comité SHARI'A BOARD.

2.2.5.7 Risque de Solvabilité

« Le risque de solvabilité est celui de ne pas disposer des fonds propres suffisants pour absorber des pertes éventuelles »¹.

2.2.5.8 Risque de pays

C'est le risque qu'un emprunteur étranger (Etat ou entreprise), ne puisse pas honorer ses engagements. Ce risque est lié à la situation économique et financière du pays.

2.2.5.9 Risque Systémique

Les établissements financiers 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, donc, la défaillance d'un établissement de crédit, comme un jeu de dominos, peut donc déclencher les difficultés dans d'autres établissements et risquer de mettre en péril tout le système bancaire².

2.3 Définition et processus du « management des risques »

La définition ainsi que le processus de la notion « management des risques » peuvent être exposé comme suit :

2.3.1 Définition de la notion « management des risques »

*« Le management des risques est un processus mis en œuvre par le Conseil d'Administration, la Direction Générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation. »*³

Le mangement des risques est l'ensemble des outils, des techniques et des dispositifs organisationnels permettant la mesure et le contrôle des risques.

2.3.2 Le processus de management des risques

Le management des risques représente un outil primordial dans l'activité quotidienne de la banque, et comme tous les processus, l'application d'une gestion adéquate des risques

¹ Bessis J, *Op.cit*, p20.

² Antoine SARDI, *audit et contrôle interne bancaire*, Ed. AFGES, 2002, p44.

³ *Gestion des risques et processus*, Séminaire AFAI, 4 Avril 2006.

nécessite la mise en œuvre d'un enchaînement d'étapes sous forme d'un processus logique comprenant d'une manière générale six phases qui peuvent être défini comme suit¹ :

1. Identification des risques
2. Evaluation et mesure des risques
3. Analyse, décision et planification des mesures
4. Gestion opérationnelle des risques
5. Surveillance des risques
6. Reporting des risques

2.3.2.1 Identification des risques :

« L'identification des risques est un exercice permanent car les risques évoluent constamment selon les données de l'environnement interne et/ou externe, on assiste à l'apparition de nouveaux risques lors : d'un nouveau produit bancaire, nouvelle activité, changement de législation, changements financiers économiques...etc.

2.3.2.2 Evaluation et mesure des risques :

Elle consiste à quantifier la probabilité de survenance du risque et les pertes qui en résultent. Une bonne évaluation du risque constituera un facteur décisif du choix de l'établissement.

2.3.2.3 Analyse, décision et planification des mesures :

Ce n'est qu'après avoir procédé à l'analyse des variables qui sont à l'origine du risque que les mesures seront recherchées. Une décision sera alors prise et les actions à appliquer seront planifiées.

2.3.2.4 Gestion opérationnelle des risques :

Dans cette étape, plans, stratégies et moyens sont mis en œuvre. Chaque risque est géré par l'unité désignée à cet effet.

« Aujourd'hui il est parfois admis qu'il existe quatre modes de réaction face aux risques, les quatre « T »² :

- Tolérer ou accepter (le risque à son niveau actuel) ;
- Traiter (le risque pour en diminuer la sévérité à un niveau acceptable) ;
- Transférer (le risque ou l'activité qui le génère vers quelqu'un d'autre) ;
- Terminer (l'activité qui génère le risque) »³

¹ JACOB H. et SARDI A., op.cit, 2001, page 22.

² Idem.

³Jacques WALTER ; Philippe NOIROT, le contrôle interne pour créer de la valeur, éditions Afnor, 2008, P 99.

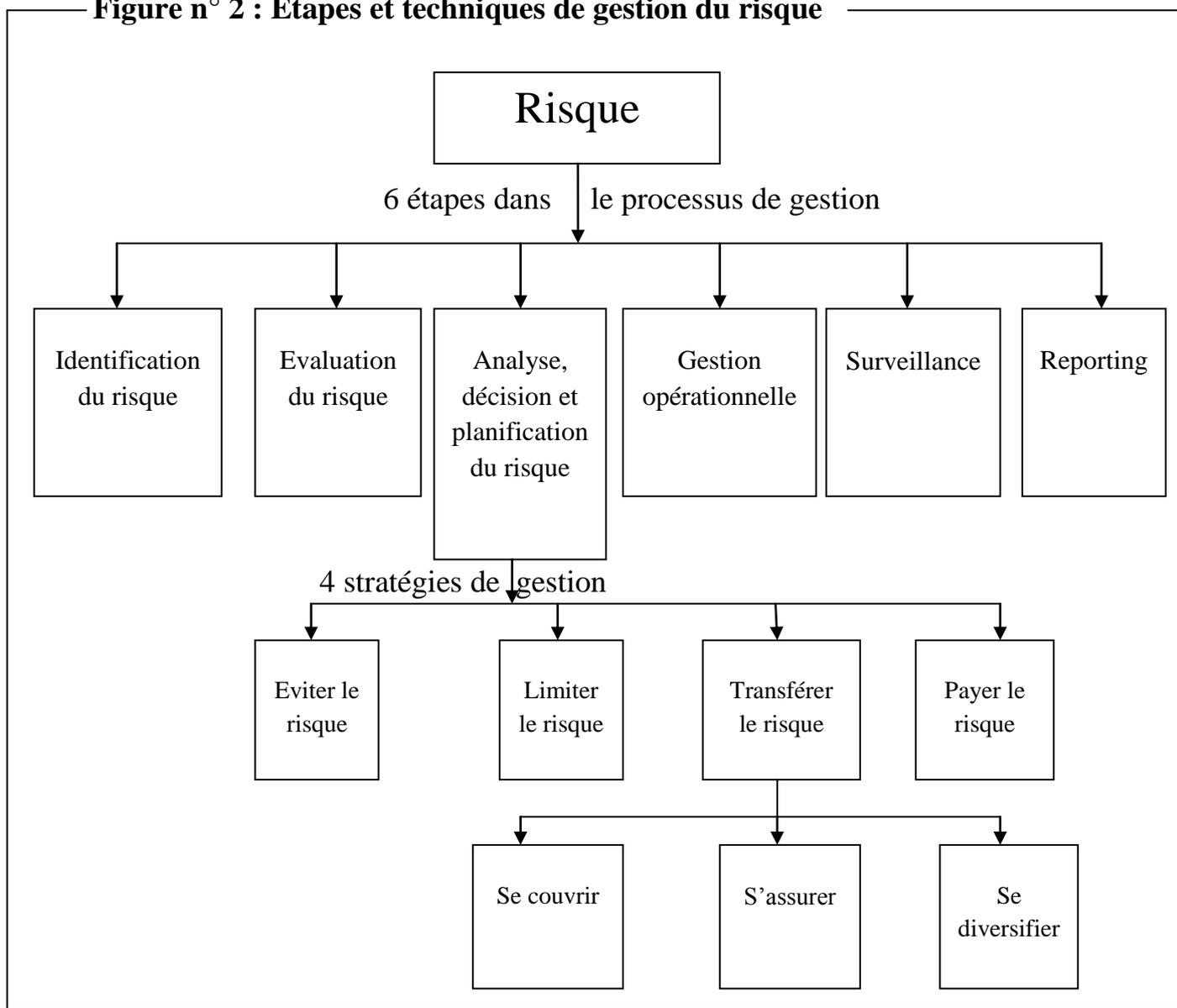
2.3.2.5 Surveillance des risques :

Au fil du temps, et en fonction des circonstances, de nouvelles expositions au risque peuvent apparaître, les informations sur les probabilités et l'importance des risques peuvent s'affiner. La gestion du risque demande un contrôle régulier de ce dernier afin de s'assurer que les décisions prises sont toujours optimales et que les limites fixées sont toujours respectées.

2.3.2.6 Reporting des risques :

Le système de *reporting* est l'aboutissement logique de tout le processus. Les résultats de la gestion des risques sont appréciés dans des rapports qui seront destinés aux différents centres de responsabilité de la banque (direction générale, conseil d'administration, comité des risques, etc.). Les résultats de la gestion des risques sont appréciés dans des rapports synthétiques et analytiques. Et ces rapports sont communiqués à plusieurs destinataires.

Figure n° 2 : Etapes et techniques de gestion du risque



Source : Jacob.H et SARDIA, management des risques bancaires

2.4 La fonction et la mise en œuvre d'un dispositif de management des risques

La mise en place d'un dispositif ou une fonction de management des risques nécessite des éléments qui peuvent être exposés par les points suivants :

2.4.1 Mise en œuvre d'un dispositif de gestion de risque¹

Plutôt difficile à définir comme un métier précis, la gestion des risques doit avant tout refléter un état d'esprit.

Gérer les risques nécessite de les connaître. Il faut donc au préalable les identifier et les évaluer. Cette connaissance permet d'élaborer une politique de risque et de bâtir une stratégie adaptée aux risques identifiés. Elle permet également de mettre en œuvre une méthodologie de gestion adaptée, les moyens matériels et humains et les outils de gestion du risque : cet ensemble constitue « la gestion du risque ».

La maintenance de ce dispositif doit bien sûr être permanente par son suivi et son contrôle ce qui conduit à une amélioration continue de ce dispositif.

2.4.1.1 La démarche

La démarche de prise en compte des risques dans la banque suit plusieurs étapes en commençant par la formulation d'une politique et aussi une stratégie, l'élaboration d'un plan d'action, la mise en œuvre et enfin le suivi et le contrôle.

2.4.1.2 La connaissance

On ne peut mettre en œuvre une politique de gestion des risques que si l'on a une bonne connaissance des risques et de leur impact, ces connaissances diffèrent par rapport au type de risque.

2.4.1.3 La fonction « stratégique » de gestion du risque

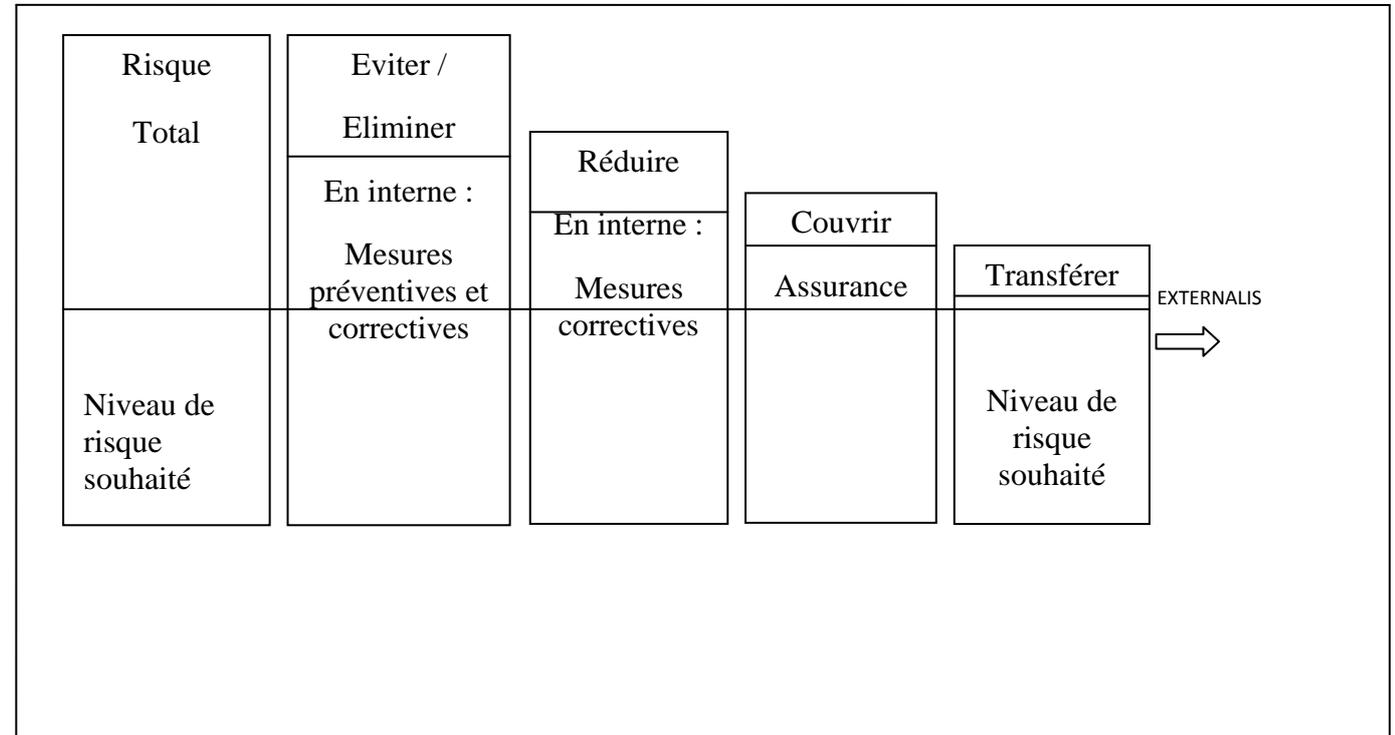
Les fonctions stratégiques de gestion du risque consistent à prévoir les mesures nécessaires à mettre en place préalablement à la matérialisation du risque. Cette fonction stratégique doit également prévoir la gestion des risques.

2.4.1.4 La stratégie de couverture des risques

La banque doit faire face aux risques qu'elle encourt elle-même, mais aussi à ceux qu'elle fait courir aux tiers. D'où une stratégie de couverture des risques que l'on peut schématiser selon la figure suivante :

¹ JEAN-LUC SIRUGUET, Le contrôle interne bancaire et la fraude, France, 2006, p 118 à 133.

Figure n°3 : Actions pour amener le risque au niveau souhaité



Source : JEAN-LUC SIRUGUET, « Le contrôle interne bancaire et la fraude », France, 2006

Couvrir les risques permet à la banque de faire face aux coûts engendrés par un événement imprévu.

2.4.2 Fonction de gestion du risque¹

La fonction de gestion des risques porte sur tous les domaines de la banque et doit avoir sa pleine légitimité au sein de l'établissement.

Afin d'assurer la pérennité de l'exploitation, le gestionnaire des risques apporte les conseils issus de ses analyses en mettant en place des systèmes coordonnés pour l'ensemble des entités de la banque. Sa mission consiste à protéger les ressources humaines, financières, technologiques de la banque contre les risques générés par son activité ou provenant de son environnement. A cette fin, le gestionnaire des risques met en application une politique de gestion des risques permettant d'optimiser le coût du risque.

Son rôle principal est d'identifier et de quantifier les risques afin de proposer des solutions pour les réduire et de contribuer à la mise en place de la solution retenue. A partir du

¹ JEAN-LUC SIRUGUET, *Op.cit.*, 2006, p 119.

moment où le système prend son essor, le gestionnaire des risques supervise et contrôle son fonctionnement, sans prendre part directement à l'exploitation du système.

Il est souhaitable qu'il soit indépendant par rapport aux autres fonctions pour pouvoir poser un regard différent sur les risques de la banque.

SECTION 03 : LA GESTION DES RISQUES BANCAIRES

La gestion des risques, ainsi que leurs évaluations représente l'une des tâches fondamentales que les banques doivent exercer, pour que ces dernières assurent la confiance, et aussi l'efficacité de ces opérations. Le cadre réglementaire de la gestion des risques bancaires peut être présenté par les points suivants :

3.1 Les accords de comité de Bâle

Le comité de Bâle joue le rôle de forum informel pour l'échange en matière de contrôle bancaire et de surveillance prudentielle et vise à promouvoir la coopération internationale et le renforcement de la sécurité et la fiabilité du système financier. La présentation de ce comité ainsi que ses différents accords présentent comme suit :

3.1.1 Présentation du comité de Bâle¹ :

Le Comité de Bâle a été institué en 1975, par les gouverneurs des banques centrales des pays du Groupe des Dix (G10)², à Bâle (une ville suisse), suite à de graves perturbations sur les marchés bancaires et monétaires internationaux (notamment la faillite de la Banque Herstatt en Allemagne de l'Ouest, incident qui avait un effet domino sur certaines autres banques). Le Comité de Bâle se compose actuellement de représentants des banques centrales ou des autorités prudentielles des 13 pays suivants: Allemagne, Belgique, Canada, Espagne, États-Unis, France, Italie, Japon, Luxembourg, Pays-Bas, Royaume-Uni, Suède et Suisse. Il tient régulièrement depuis lors trois ou quatre séances par an.

Le Comité s'attacha ensuite à la recherche de la qualité et de l'efficacité de la surveillance bancaire. Par ailleurs, le Comité joue le rôle de forum informel pour l'échange en matière de contrôle bancaire et de surveillance prudentielle et vise à promouvoir la coopération internationale et le renforcement de la sécurité et la fiabilité du système financier.

¹ Bâle II ; étape importante de la réglementation bancaire, Séminaire Crédit suisse ; Economic & Policy Consulting, Avril 2004.

² Les États du G-10 comprennent les sept pays les plus industrialisés que sont les États-Unis, le Japon, l'Allemagne, la Grande-Bretagne, la France, l'Italie et le Canada ainsi que la Suisse, la Suède, la Belgique et les Pays-Bas (en fait 11 pays au total).

3.1.2 L'accord de Bâle I:

C'est en 1988 qu'un accord de Bâle qui a instauré de nouvelles obligations en matière de fonds propres des banques connues sous le nom du ratio de capital ou ratio Cooke¹.

Selon Bâle I, les fonds propres exigibles sont calculés sur la base d'une somme pondérée des différents types d'actifs d'une banque; ces pondérations cherchent à refléter le niveau de risque de chaque catégorie d'actifs.

Ce ratio, fut instauré dans la plupart des pays de l'OCDE au début des années 1990. Il fut aménagé en 1996 afin d'y intégrer la gestion des risques de marché.

Encadré 1 : De Cooke à Bâle II : les principales étapes

- Juillet 1988 : Adoption de l'accord sur la convergence internationale de la mesure des normes de fonds propres (« ratio Cooke »)
- Novembre 1991 : amendement relatif à l'inclusion des provisions générales ou réserves générales pour créances douteuses dans les fonds propres
- 31 décembre 1992 : mise en application du ratio Cooke
- juillet 1994 : amendement portant sur les critères de pondération des risques pour les pays de l'OCDE.
- avril 1995 : amendement relatif à la compensation bilatérale des expositions des banques sur instruments dérivés.
- Janvier 1996 : amendement à l'accord pour son extension aux risques de marche.
- Janvier 1998 : accord des gouverneurs des Banques centrales des pays du Groupe des dix pour reformer l'accord de 1988.
- 3 juin 1999 : publication du premier document consultatif sur un nouveau dispositif d'adéquation des fonds propres présentant le cadre général de la réforme.
- 16 janvier 2001 : publication du second document consultatif élargissant le champ des options.
- 29 avril 2003 : publication du troisième document consultatif finalisant les propositions.
- 5 mai 2003 : publication des résultats de la troisième étude d'impact.
- 11 octobre 2003 : nouvelle proposition de calibrage des exigences de fonds propres, soumise à consultation jusqu'au 31 décembre 2003.
- Juin 2004 : publication de l'accord final.
- 31 décembre 2006 : mise en application de Bale II.
- 1er janvier 2007 : entrée en vigueur en France de la directive CRD (capital requirements directive) pour les approches standard et notation interne fondation.
- 1er janvier 2008 : entrée en vigueur, en France, de l'approche notation interne avancée de la CRD, la nouvelle réglementation, y compris les piliers 2 et 3, s'applique à l'ensemble des banques. Pour les Etats Unis, l'entrée en vigueur de Bâle II est prévue en janvier 2009.

Source : Pujal, 2003 et Fédération Bancaire Française, 2008.

¹ La définition du ratio Cooke, ainsi que son équation sera présentée par la suite.

3.1.3 L'accords de Bâle II

Le régulateur a constaté que le calcul forfaitaire du ratio Cooke, s'il est avantageux par la simplicité de son calcul, ne prend pas en considération la diversité et la complexité des marchés et des produits qui peuvent être utilisés. En effet en 1996, le ratio Cooke, ne couvre que les risques de crédit, mais à partir de cette date il introduit la notion des risques de marchés, en négligeant complètement les risques opérationnels. C'est dans ce contexte que le comité de Bâle s'est réuni en décembre 1997 sous la présidence de Tom de Swaan, afin de proposer d'engager des réformes pour l'élaboration d'une nouvelle norme d'adéquation des fonds propres.

Dans son document de juin 1999, le comité définissait ses objectifs, visant à mettre en place une approche exhaustive de l'adéquation des fonds propres, toute en continuant à affiner le nouveau dispositif. Le 16 janvier 2001, le comité a élaboré un deuxième document visant une réforme profonde du premier accord sur la réglementation prudentielle. C'est l'apparition du nouvel accord dont l'application était prévue pour janvier 2004, mais sa réalisation effective n'a eu lieu qu'en fin décembre 2006.

3.1.3.1 La synthèse des grands principes de la réglementation Bâle II

Le nouveau dispositif repose sur trois piliers : exigences minimales de fonds propres, surveillance par les Autorités prudentielles de l'adéquation des fonds propres, transparence et discipline de marche.

Figure n°4 : Les trois piliers de la réglementation Bâle II

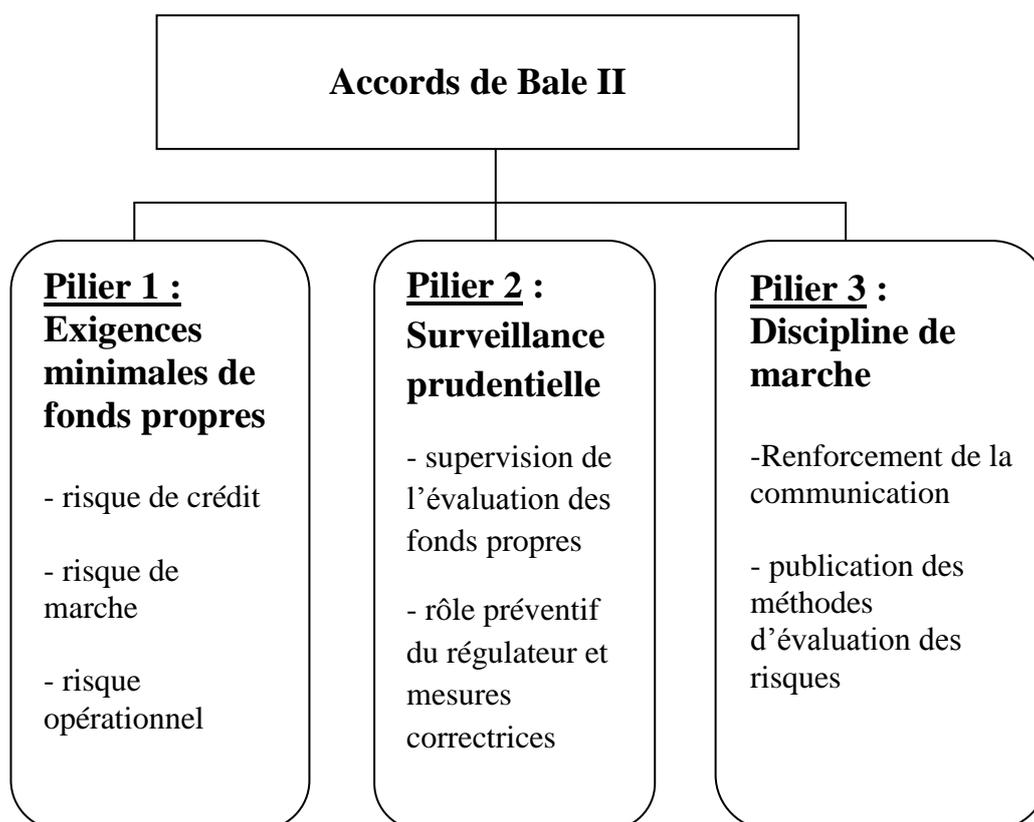


Tableau n°1 : Pondération des différents risques sous Bâle II

Type de risque	Exigence en fonds propres	Répartition
Crédit	6,8%	85%
Marché	0,24%	3%
Opérationnel	0,9%	12%
Total	8%	100%

Source : DOV Ogien « comptabilité et audit bancaire », Dunod, Paris, 2004, p303.

3.1.4 L'accord de Bâle III

Suite à la crise des *Subprimes* qui a ébranlé le système financier mondiale, le Comité de Bâle a élaboré un ensemble de nouvelles mesures connues sous le nom de "Bâle III".

Ces mesures visent à renforcer la réglementation et la gestion des risques dans le milieu bancaire et à améliorer la capacité du secteur bancaire à absorber les chocs résultant des tensions financières et économiques.

La réforme du cadre prudentiel va imposer aux banques une adaptation importante dans leur façon de percevoir le risque bancaire. Alors qu'elles ne sont pas allées au bout des enjeux liés à Bâle II, Bâle III les place dans l'obligation de faire évoluer le processus de gestion des risques. Cette évolution doit d'abord concerner l'aspect technique. Les risques complexes et variables issus des innovations financières mettent à défaut les approches traditionnelles de la gestion bancaire. Il s'agit de développer des outils alternatifs permettant une meilleure évaluation et un meilleur suivi des risques¹.

3.2 Les recommandations réglementaires de Bâle sur la gestion des risques bancaires

Afin de protéger l'ensemble de système bancaire de toutes les menaces qui peut être dues par les risques inhérent à l'activité bancaire, les autorités compétentes (le comité de Bâle) à édicter des normes pour fixer un minimum de fonds propres afin d'absorber les pertes potentielles et éviter ainsi les crises de type systémique très dangereuses pour la stabilité financière nationale et internationale.

Pour cet effet, les autorités de tutelle ont imposé aux banques certaines règles qui doivent être respecté afin de garantir leur liquidité et leur solvabilité à l'égard des tiers, ces règles sont présentées en tant que normes prudentiels qui s'expriment le plus souvent sous forme de ratios comme suit :

¹ GERARD HIRIGOYEN, Management de la banque : risques, relation client, organisation, 3eme édition, France, 2012, p82.

- Le capital minimum ;
- Le ratio de solvabilité (Cooke / Mc Donough) ;
- Les fonds propres ;
- Le ratio de liquidité ;
- Le coefficient des fonds propres et des ressources permanentes ;
- La division des risques ;
- Les réserves obligatoires ;
- Le niveau des engagements extérieurs ;

3.2.1 Le capital minimum¹

Il constitue la première caution de solvabilité de la banque et la garantie principale des déposants.

Fixé par l'article 2 du règlement n° 08-04 du 23 décembre 2008 relatif au capital minimum des banques et établissements financiers exerçant en Algérie à :

- Dix milliards de dinars (10 000. 000. 000 DA), totalement libéré pour les banques (au sens de l'article 70 de l'Ordonnance n° 03-11 du 26 août 2003).
- Trois milliards cinq cent millions de dinars (3 500 000 000 DA), totalement libéré pour les établissements financiers (au sens de l'article 71 de l'ordonnance n° 03-11 du 26 août 2003).

3.2.2 Les ratios de solvabilité

«Le ratio de solvabilité bancaire, fixe une limite à l'encours pondéré des prêts accordés par un établissement financier en fonction de ses capitaux propres. Le niveau d'engagement des banques est ainsi limité par leur propre solidité financière »²,

Le ratio de solvabilité a pour objectif central de garantir la capacité des établissements de crédit à faire face à la défaillance de leurs contreparties.

Le ratio de solvabilité a connu depuis son introduction en 1988 une évolution permettant de couvrir les principaux risques auxquels un établissement de crédit est exposé.

***Ratio Cooke :**

L'appellation de ce ratio prend le nom du premier directeur du comité de Bâle « Peter Cooke »³, mis en place en 1988 et appliqué dans les pays du G10 depuis 1992, pour imposer des limites aux engagements que peuvent prendre les banques en fonction de leur niveau de fonds propres, qui doivent atteindre au minimum 8% de l'ensemble de l'actif et risques hors bilan.

¹ Règlement BA n°04-01 du 4 Mars 2004 relatif au capital minimum des banques et établissements financiers exerçant en Algérie, article 2.

² www.vernimmen.net

³ Un directeur de la Banque d'Angleterre, il avait été un des premiers à proposer la création du Comité de Bâle et fut son premier président.

L'équation de ce « ratio Cooke » est la suivante :

$$\text{Ratio Cooke} = \frac{\text{fonds propres net}}{\text{total des encours pondérés par le risque}} \geq 8\%$$

En Algérie¹, les pondérations applicables aux risques comptabilisés au bilan sont de :

- 0 % pour les créances sur l'Etat et dépôts à la Banque d'Algérie ;
- 5 % pour les concours à des banques et établissements financiers installés en Algérie ;
- 20 % pour les concours à des établissements de crédit à l'étranger ;
- 100% pour les crédits à la clientèle et tous les autres éléments d'actif.

Le ratio Cooke présenté toutefois, quelques insuffisances liées essentiellement au non intégration du risque opérationnel. De plus, ce ratio utilise des pondérations forfaitaires et ne tient pas compte de la signature de la contrepartie (le rating).

Pour cela, le comité de Bâle a préconisé en janvier 2001 un projet d'un nouveau ratio de solvabilité appelé ratio "Mc Donough" qui sera appliqué en 2006 (cette réforme du ratio de solvabilité est désignée sous le nom de Bâle II). Il permet d'intégrer, outre le risque de crédit et le risque de marché, le risque opérationnel qui subit une exigence spécifique en fonds propres. Et donc, l'intégration des risques opérationnels donne naissance d'un nouveau ratio présenté par la nouvelle équation.

***Le ratio Mc Donough :**

Tout comme le ratio Cooke, le ratio de Mc Donough, comporte au numérateur les fonds propres et au dénominateur les risques pondérés. De plus, le rapport reste inchangé puisque les fonds propres doivent représenter au moins 8% des risques pondérés. La différence réside dans la pondération des risques et dans l'inclusion dans son calcul des risques opérationnels et des marchés à côté des risques de crédit.

Le ratio Mc Donough, se présente donc comme suit :

$$\text{Ratio Mc Donoug} = \frac{\text{fonds propres nets}}{\text{Risque de crédit} + \text{Risque de marché} + \text{Risque opérationnel}} \geq 8\%$$

3.2.3 Les fonds propres²

Les fonds propres constituent le dernier recours en cas de difficultés dues à des pertes qui ne pourraient être absorbées par les bénéfices ou les provisions. Ceci a poussé les autorités de tutelle à faire des fonds propres le pivot de la réglementation prudentielle. Ils comprennent les éléments ci-après :

¹ Instruction Ba N° 74-94 Du 29 Novembre 1994 relative à la fixation des règles prudentielles de gestion des banques et établissements financiers.

² Règlement banque d'Algérie n°95-04 du 20 Avril 1995 modifiant et complétant le règlement n°91-09 du 14/08/1991 fixant les règles prudentielles de gestion des banques et des établissements financiers.

Les fonds propres constituent le pivot de la réglementation prudentielle puisqu'ils assurent la sécurité des déposants en dernier recours en cas de difficulté de l'établissement. Par les fonds propres, il faut entendre la somme des fonds propres de base et les fonds propres complémentaires selon le comité de Bâle.

Les fonds propres de base : le premier pilier est réservé essentiellement à la couverture du risque de crédit, se composent des éléments suivants :

- Le capital social ;
- Les réserves: autres que les réserves de réévaluation ;
- FRBG : Les fonds propres pour risques bancaires généraux, ce sont des réserves constituées pour faire face à d'éventuels risques non spécifiés.

Des fonds propres de base ainsi définis, il faut déduire :

- La part non délibérée du capital social ;
- Les actions propres à l'établissement détenues directement ou indirectement ;
- Les actifs incorporels ;
- Le report à nouveau s'il est débiteur ainsi que les pertes de l'exercice.

Les fonds propres complémentaires : le second pilier consacré aux risques de marché (risques encourus sur le portefeuille de négociation), se compose des éléments suivants :

- Les réserves de réévaluation ;
- Les fonds provenant des émissions de titres ou d'emprunts subordonnés sur une échéance d'au moins égale à 5ans, ou ne pouvant être remboursés que sur un préavis de 5ans ;

3.2.4 Le ratio de liquidité

Le coefficient de liquidité a pour objectif de rendre les banques aptes à faire face au risque de liquidité. Ce ratio impose aux banques de détenir un minimum d'actifs liquides pour qu'elles puissent faire face à leurs engagements à très court terme.

Des coefficients sont établis pour couvrir le risque de liquidité.

« Un coefficient de liquidité rend compte de la capacité des établissements de crédit à faire face à leurs échéances au cours des mois à venir »¹

Le premier coefficient est calculé mensuellement, et le minimum de 100% doit être respecté en permanence

Trois autres ratios s'y ajoutent ; à 3mois, 6mois et 1an, qui sont des ratios d'observation auxquels n'est imposé aucun minimum réglementaire. Ils permettent d'avoir une prévision de la liquidité et d'anticiper les difficultés éventuelles.

¹ Michel DUBERNET, Gestion Actif Passif Et Tarification des Services Bancaires, page 131.

La formule réglementaire est donnée comme suit :

$$\text{Ratio de liquidité} = \frac{\text{actifs liquide à court terme}}{\text{passifs exigible à court terme}} \geq 100 \%$$

3.2.5 Le coefficient des fonds propres et des ressources permanentes¹

Mis en place en 1987, ce ratio vise à empêcher un accroissement excessif du risque de transformation en limitant la possibilité de financer des emplois à plus de cinq ans au moyen de ressources monétaires. C'est une sorte de coefficient de liquidité à cinq ans.

parallèlement au coefficient de liquidité qui assure qu'une banque est en mesure de faire face à ses engagements à très court terme, le coefficient des fonds propres et des ressources permanentes veille à limiter la transformation opérée par les banques en contrôlant l'équilibre entre emplois et ressources à long terme.

Les banques doivent disposer de ressources permanentes supérieures à 60% des emplois à moyen et long terme. Le ratio s'exprime sous la forme suivante :

$$\text{COEFFICIENT} = \frac{\text{Fonds propres} + \text{Ressources de plus de 5ans}}{\text{Emplois à plus de 5ans}} \geq 60\%$$

L'objectif de ce coefficient est de maintenir une certaine permanence dans le comportement des banques en matière des ressources longues. Le respect de la règle de l'équilibre minimum impose de ne pas transformer des ressources courtes en emplois à termes.

En Algérie :

« Le présent règlement a pour objet de fixer un rapport dit "coefficient de fonds propres et de ressources permanentes" que les banques et établissements financiers sont tenus de respecter au titre du maintien d'un certain équilibre entre leur emplois et ressources longues en monnaie nationale ».

3.2.6 La division des risques²

Le principe de sécurité de toute opération financière reste la division des risques. Les banques doivent ainsi, éviter la concentration des risques sur une seule contrepartie et veiller à la diversification de leurs portefeuilles en respectant une norme basée sur une double obligation permanente :

¹ Règlement BA n°04-04 du 19 Juillet 2004 fixant le rapport dit "coefficient de fonds propres et de ressources permanentes".

² Instruction B.A n° 74-94 du 29 Novembre 1994 relative à la fixation des règles prudentielles.

- L'ensemble des risques sur un même bénéficiaire ne peut excéder 25% des fonds propres de l'établissement ;
- L'ensemble des risques sur les bénéficiaires qui dépassent individuellement 15% des fonds propres de l'établissement ne doit pas dépasser 10 fois ses fonds propres.

Toutes les théories financières démontrent que la diversification d'un portefeuille d'actifs réduit le risque.

En Algérie, les règles de division des risques sont édictées par l'instruction n° 74-94 du 29 novembre 1994 relative à la fixation des règles prudentielles de gestion des banques et établissements financiers.

Ce ratio consiste donc à éviter une forte concentration du risque sur une seule contrepartie, en cas de défaillance de cette contrepartie, cela peut engendrer la faillite de la banque, ce qui confirme la théorie financière qui montre que la diversification d'un portefeuille d'actif minimise le risque.

3.2.7 Les réserves obligatoires¹

Ces réserves sont un instrument de pilotage de la politique monétaire, ils visent à contrôler la liquidité des banques et à réguler leur capacité de fonds prêtables et les risques de crédit inhérents. Leur assiette comprend les dépôts en monnaie locale de toute nature, à savoir les dépôts à vue, à terme, les dépôts préalables à l'importation, les livrets et bons d'épargne, les bons de caisse et les autres dépôts... « Le taux des réserves obligatoires est fixé à 11 % de l'assiette des réserves définie dans l'article 2 ci-dessus ».

3.2.8 Le niveau des engagements extérieurs²

Il s'agit de tous les engagements de l'établissement vis-à-vis de l'extérieur comme celle des opérations extérieures. Leur niveau ne doit pas dépasser quatre fois les fonds propres de l'établissement.

¹ Instruction N°01-12 du 29 avril 2012 modifiant et complétant l'instruction N°02-04 du 13 mai 2004 relatives au régime des réserves obligatoires.

² Instruction de la banque d'Algérie n° 08-02 du 26-12-2002 fixant le niveau des engagements extérieurs des banques.

Conclusion du premier chapitre

Il apparaît claire que le risque bancaire représente l'un des facteurs très important qui joue sur la rentabilité et la création de la valeur de la banque, c'est-à-dire qu'il n'y a pas de performance sans un prix à payer en matière de risques.

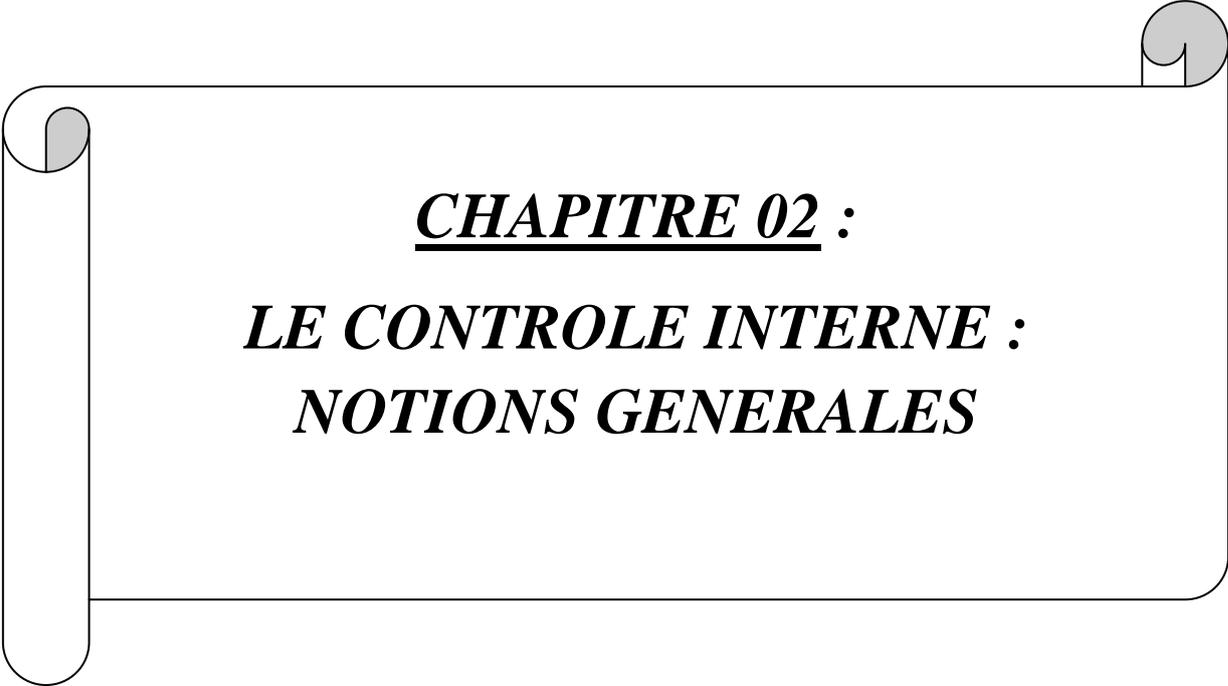
Après la présentation des différents risques qui sont liés directement à l'activité bancaire, ce chapitre peut conclure que ces risques doivent être identifier et mesurer d'une façon drastique et précise, chaque risque par ces composantes et ces variables interne et externe pour que l'organisation peut les minimiser, c'est ce qu'on a appelé la maîtrise et le management des risques, ces dernier pour qu'ils seront mise en œuvre, la banque doit suivre certaines étapes, en commençant tout d'abord par l'identification des risques et finir par le pilotage.

Par la suite, ces risques qui sont liés à toute activité bancaire nécessitent un organisme international qui veille à définir ces risques, les préciser et exiger de les identifier et de les mesurer par la banque elle-même, c'est la tache de comité de Bâle, par ses trois accords, Bâle 1, Bâle 2 et Bâle 3, qui sont accordés pour étudier les risques et donc essayera d'assurer, si on peut dire une certaine minimisation des effets et conséquences des risques face à une situation des risque égale à zéro est impossible et irréaliste.

Notons que la gestion et la maîtrise des risques fait l'objet des plusieurs débats, mais l'organisme international Bâle a compté des normes précises pour que cette gestion soit applicable par chaque banque avec les mêmes degrés et intentions. Les Banques sont tenues de respecter les normes de gestion destinées à garantir leur liquidité et leur solvabilité à l'égard des déposants et plus généralement des tiers ainsi que l'équilibre de leur structure financière.

Plusieurs risques cités par ce chapitre sont des risques liés à chaque banque quel que soit la nature de l'activité de la banque elle-même.

A la fin, et à travers ce chapitre on peut dire que toute banque est en face de situation qui nécessite la maîtrise et la gestion des risques c'est un défi qui ne peut être réussir s'il existe un dispositif bien défini et très stricte pour gérer ses risques dans n'importe quelle organisation, c'est le rôle du contrôle interne qui fera l'objet de prochain chapitre



CHAPITRE 02 :
LE CONTROLE INTERNE :
NOTIONS GENERALES

Chapitre 02 : le contrôle interne : notions générales

Une fois le système bancaire est instauré au niveau d'un pays , ce dernier est tenue de l'améliorer, et cela en le soutenant et en mesurant de façon permanente son efficacité, c'est là qu'on assiste au rôle incontournable que joue la surveillance et le contrôle dont la mission principale qui consiste à analyser les risques inhérents à l'activités bancaires et susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs, puis à évaluer le dispositif du contrôle interne et s'assurer de son efficacité.

La diversification des risques est un précepte de base de l'activité bancaire. Une part importante des grosses défaillances bancaires a été due, d'une façon ou d'une autre, à une concentration du risque qui caractérise l'activité bancaire.

Pour cette raison, maîtrise des risques bancaires, nécessite la mise en place des systèmes de contrôle interne au niveau des banques, ce dernier a pour principal objectif de conférer aux dirigeants une assurance raisonnable quant au fonctionnement et à la réalisation des opérations ainsi qu'au degré d'évaluation des risques qui entourent leurs activités. Dans la même perspective de gestion optimale des risques et de régulation du système bancaire et financier, et conformément aux exigences des accords de *Bâle II*, la Banque d'Algérie a décrété le règlement n° 11-08 du 3 Muharram 1433 correspondant au 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et établissement financiers qui donnent au contrôle interne une place prépondérante au sein des établissements financiers.

Pour ce faire, on va essayer d'offrir quelques informations et connaissances théoriques utiles sur le contrôle interne permanent dans l'organisation on générale, c'est pourquoi, qu'on a subdivisé ce chapitre en trois sections, la première expose des généralités sur le contrôle interne, des définitions et caractéristiques, la deuxième va dédier au composantes du contrôle interne en précisant les objectifs visés par l'application d'un dispositif de contrôle interne efficace. Et à la fin la troisième section va porter sur le contrôle interne bancaire, leur mise en place qui est basé sur des réglementations et qui rend leur application obligatoire et inévitable au sein de la banque.

Ce chapitre est structuré comme suit :

- Section 1 : Généralité sur le contrôle interne ;
- Section 2 : Composantes du contrôle interne ;
- Section 3 : Le contrôle interne bancaire.

SECTION 1 : GENERALITE SUR LE CONTROLE INTERNE

Après la présentation des différents types des risques ainsi que leur gestion nécessaire, on va présenter par cette section le contrôle interne qui représente un dispositif adapté par la banque afin de mieux évaluer et gérer ses risques. Les banques prennent l'appui sur le contrôle interne qui offre une assurance raisonnable de la maîtrise de l'activité au sein de la banque.

En effet, le dispositif de contrôle interne constitue en soi le premier outil de prévention et de maîtrise du risque. Les fondements théoriques et conceptuels du contrôle interne se présentent comme suit :

1.1 Définition du contrôle interne

La terminologie de « Contrôle Interne » provient de l'expression anglo-saxonne:«Internal control» du verbe « to control » qui sous-entend pour les anglo-saxons maîtriser ou gérer une situation donnée, il s'agit donc d'un état d'esprit et non d'une activité au sein de l'établissement.

Il n'existe pas de définition universelle du contrôle interne, plusieurs définitions ont été formulées par divers organismes professionnels. Nous retenons les suivantes :

1.1.1 Définition du contrôle interne donnée par l'Ordre des Experts-Comptables en France 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, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle-ci. »¹

1.1.2 Définition de « l'American Institute of Certified Public Accountants », en 1978

« Le contrôle interne est formé de plans d'organisation 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. »

¹ Organisation du contrôle interne dans les banques et établissements financiers, Séminaire KPMG, Juin 2003, P12.

1.1.3 Définition de COSO¹ en 1992

« Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants : la réalisation et l'optimisation des opérations, la fiabilité des informations financières, la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.»²

1.1.4 Définition de comité de Bâle

Le comité de Bâle définit le contrôle interne comme étant : « Un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la Direction Générale et tous les niveaux du personnel. Il ne s'agit pas simplement d'une procédure ou d'une politique appliquée à un certain moment, mais plutôt d'un système qui fonctionne en continu à tous les niveaux de la banque.

Le conseil d'administration et la direction générale sont chargés d'instaurer la culture appropriée capable de favoriser un processus de contrôle interne efficace et d'en vérifier en permanence l'efficacité. Il importe toutefois que tous les membres du personnel y participent activement. »

1.1.5 Définition du règlement n° 11-08 de la banque d'Algérie³

L'article 3 :

Le contrôle interne des banques et des établissements financiers se compose de l'ensemble des processus, méthodes et mesures visant, notamment, à assurer en permanence :

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

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*

¹ COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), a édité ses travaux dans un ouvrage *The Internal Control Framework* qui est souvent utilisé comme référentiel international en matière de contrôle interne. Ce référentiel a récemment été complété d'un second dossier intitulé « COSO 2 » plus orienté sur la gestion des risques.

² *Op.cit.*, Séminaire KPMG, Juin 2003, P13.

³ Règlement 11-08 correspondant au 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers.

œuvre par les responsables de tous niveaux pour maîtriser le fonctionnement de leurs activités »¹.

1.2 Les objectifs du contrôle interne

Les normes professionnelles définissent ainsi les aspects sur lesquels doit porter l'évaluation du contrôle interne et qui sont donc autant d'objectifs à atteindre² :

- Protection du patrimoine ;
- Fiabilité et intégrité des informations financières et opérationnelles ;
- Efficacité et efficience des opérations ;
- Respect des lois, règlements et contrats.

1.2.1 La protection du patrimoine

Cet objectif était connu sous l'appellation : «sécurité des actifs », au premier lancement de la règle. En effet la préservation du patrimoine conditionne un bon système de contrôle interne, on entend par patrimoine :

- Tous les actifs immobilisés de toute nature : stocks, actifs immatériels ;
- Le personnel de la société qui constitue l'élément le plus précieux du patrimoine d'une entreprise ;
- L'image de l'entreprise, cette dernière peut être détruite suite à un incident fortuit ou à une mauvaise maîtrise des opérations.

1.2.2 La fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles

Il est nécessaire que tout soit en place pour que « la machine à fabriquer des informations » fonctionne sans erreur et sans omission, et ce aussi bien dans les secteurs techniques et commerciaux que dans le domaine financier. Et plus précisément, ces contrôles internes doivent permettre à la chaîne des informations d'être :

- fiables et vérifiables ;
- exhaustives ;
- pertinentes ;
- disponibles.

- **Fiables et vérifiables :**

Il ne suffit pas qu'une information soit bonne, encore faut-il que le système permette de vérifier son exactitude. On affirme ainsi que tout contrôle interne doit comporter un système de preuve sans lequel n'existe ni garantie ni justification possible. Pour le comptable ce sera le système d'archivage et de conservation des documents.

¹ Jacques RENARD, théorie et pratique de l'audit interne, éditions d'organisation, Paris, 2010, P 135.

² Jacques RENARD, Op.cit, 2010, PP 133-145.

- **Exhaustives :**

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

- **Pertinentes :**

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

- **Disponibles :**

Le contrôle interne doit s'assurer de la production des informations au moment adéquat, et en garantir l'accès facile. Il faut observer que l'objectif général ici assigné au contrôle interne, concerne toutes les informations, y inclus celles qui se situent en dehors de tout système.

1.2.3 Le respect des lois, règlements et contrats

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

1.2.4 L'efficacité et l'efficience des opérations

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

- L'efficacité :

C'est le rapport : résultat/objectifs : utilisation des moyens affectés pour l'atteinte des objectifs.

- L'efficience :

C'est le rapport : résultat/coût : capacité d'atteindre les objectifs avec une utilisation minimale des moyens et ressources».

1.3 Les acteurs du contrôle interne

Le contrôle interne ne représente pas une fonction bien précise au sein de la banque, mais c'est un dispositif qui englobe l'ensemble des processus, méthodes et mesures au sein de la banque, et donc il doit être assuré et appliqué par plusieurs membres et acteurs qui sont¹ :

1.3.1 Le conseil d'administration ou de surveillance

Il appartient à la Direction Générale de rendre compte au Conseil (ou à son comité d'audit lorsqu'il existe) des caractéristiques essentielles du dispositif de contrôle interne, le Conseil peut faire usage de ses pouvoirs généraux pour faire procéder par la suite aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns ou prendre toute autre initiative qu'il estimerait appropriée en la matière. »

En Algérie, le règlement 11-08 du 28 novembre 2011 relatif au Contrôle Interne des banques et établissements financiers, présente ces deux conseils comme étant : « **un organe délibérant** ». Donne la définition suivante au comité d'audit :

« Comité qui peut être créé par l'organe délibérant pour l'assister dans l'exercice de ses missions. L'organe délibérant définit la composition, les missions, les modalités de fonctionnement du comité d'audit et les conditions dans lesquelles les commissaires aux comptes ainsi que toute personne appartenant à la banque ou à l'établissement financier concerné sont associés à ses travaux ».

1.3.2 La Direction Générale

Organe exécutif selon le règlement 02-03 du 14 Novembre 2002 portant contrôle interne des banques et établissements financiers.

La Direction Générale est chargée de la définition et la surveillance du dispositif le mieux adapté à la situation et à l'activité de la société. C'est pourquoi il est impératif de la tenir informée de tous les dysfonctionnements, insuffisances et difficultés d'application, elle veille à l'engagement des actions correctives.

1.3.3 L'audit interne

« Lorsqu'il existe, le service d'audit interne a la responsabilité d'évaluer le fonctionnement du dispositif de contrôle interne et de faire toutes préconisations pour l'améliorer, dans le champ couvert par ses missions. Il sensibilise et forme habituellement l'encadrement au contrôle interne mais n'est pas directement impliqué dans la mise en place

¹Inspiré principalement de : IFACI, Le dispositif de contrôle interne : cadre de référence, Résultats des travaux du Groupe de Place établi sous l'égide de l'AMF, Paris, Janvier 2007.

et la mise en œuvre quotidienne du dispositif. Le responsable de l'audit interne rend compte à la Direction Générale. »¹

1.3.4 Le personnel de société :

Les collaborateurs concernés devraient avoir la connaissance et l'information nécessaires pour assurer l'établissement, le fonctionnement et la surveillance du dispositif de contrôle interne, au regard des objectifs qui lui ont été assignés.

1.4 Organisation autour du contrôle interne et niveaux de contrôle

Le contrôle interne repose sur un socle de contrôles permanents et périodiques dans le cadre d'une organisation où sont clairement définis les pouvoirs et les responsabilités. Trois niveaux de contrôle se dégagent².

1) Premier niveau :

Les contrôles sollicitent l'ensemble des acteurs de l'organisation. Ce sont en générale des contrôles quotidiens, exhaustifs, supervisés et formalisés.

Séparation des tâches : à ce niveau, le dispositif de contrôle interne doit veiller à ce que les tâches d'exécution et de contrôle / validation soient assurées par des personnes différentes (exemple : la personne qui effectue les virements bancaires est différente à celle qui effectue les rapprochements).

2) Deuxième niveau :

L'organe de contrôle « permanent » ou tout autre acteur n'ayant pas participé au contrôle de premier niveau s'assure de l'efficacité du contrôle de premier niveau, via des auto-évaluations (évaluation du contrôle par l'opérationnel) ou des campagnes de tests (contrôle du contrôle). **Exemple** de test : refaire le contrôle et comparer les résultats avec ceux obtenus par l'opérationnel en change du contrôle. Outre l'effet dissuasif sur des acteurs opérationnels qui pourraient relâcher les contrôles ou les détourner.

Le contrôle de deuxième niveau est surtout un moyen d'évaluer le dispositif de maîtrise des risques, afin d'en détecter les faiblesses.

3) Troisième niveau :

La direction de l'audit et/ou inspection générale assurent la mise en œuvre de contrôles « périodique ».

L'audit interne est une activité indépendante qui effectue des audits au cours de missions ciblées (alors que le contrôle de deuxième niveau a un caractère plus systématique). Il a la responsabilité de diagnostiquer l'ensemble du dispositif et d'en recommander des améliorations.

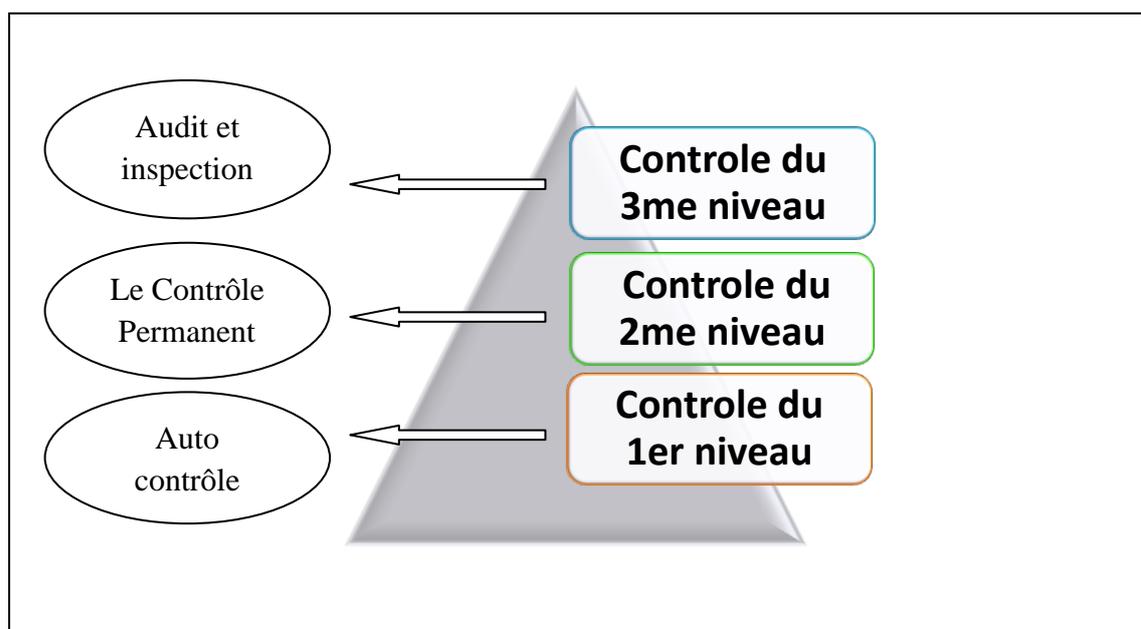
¹ IFACI, le dispositif de contrôle interne : cadre de référence, *Op.cit*, P 21.

² Dr Reda khelassi, *Le contrôle interne des organisations*, ALGER, 2013, p 100.

La séparation des deux organes (contrôle permanent et audit) est soulignée par le fait que la direction du contrôle permanent dépend de « l'organe exécutif » (direction générale ou directoire) alors que la direction de l'Audit rend compte à « l'organe délibérant ».

Même si les terminologies et les dispositifs de contrôle interne divergent d'une organisation à l'autre, l'architecture principale reste la même dans toutes les organisations soumises à la réglementation.

Figure n° 5 : les niveaux de contrôle



SECTION 02 : COMPOSANTES DU CONTROLE INTERNE

Un système ou une organisation ne fonctionne efficacement que s'il est pourvu de mécanisme de régulation, de contrôle et de correction. L'ensemble de ces mécanismes destinés à assurer le fonctionnement harmonieux et efficace du système ou d'organisation, constitue le contrôle interne. Ce dernier et dans son contexte général peut être découvert et présenté comme suit :

2.1 Caractéristiques d'un système de contrôle interne efficace

Le comité de Bâle souligne qu'un système de contrôle interne fort contribue à la réalisation des objectifs de l'organisation en termes de rentabilité à long terme et du maintien d'un système fiable de reporting.

Un système de contrôle interne efficace est caractérisé par ¹ :

- Des objectifs clairement exprimés et des moyens appropriés ;
- Une forte implication des organes délibérants et exécutifs ;
- Une organisation cohérente des organes de contrôle ;
- Des systèmes de mesure, de limites et de surveillance des risques rigoureux ;
- Une stricte séparation des fonctions et des tâches ;
- Le contrôle permanent des opérations et la supervision ;
- Des procédures qui mettent en application la politique de contrôle interne ;
- Un système comptable fiable pour traduire une image fidèle ;
- Un système d'information performant et sécurisé ;
- Une entité d'Audit Interne forte.

2.1.1 Des objectifs clairement exprimés et des moyens appropriés :

Le contrôle interne n'est ni isolé, ni indépendant, ni limité dans le temps. Il s'imbrique dans le système décisionnel, opérationnel et de gestion. Il est permanent et présent à toutes les étapes. Il accompagne le processus de management dont il fait partie de manière inhérente.

L'importance de fixation préalable des objectifs est une condition préalable soulignée par tous les organismes professionnels. Ils sont souvent consignés dans un document intitulé « charte de contrôle interne ». Ce document devra être approuvé par l'organe délibérant et le comité d'audit.

Le système de contrôle interne peut être défini comme l'ensemble de moyens humains et techniques, tels que l'organisation, les procédures, les systèmes, ayant pour objectifs de s'assurer :

- ✓ De la sécurité des opérations, des biens et des personnes ;
- ✓ De l'efficacité et de la qualité des services ;
- ✓ Du respect des dispositions législatives et réglementaires, des normes et usages professionnels et déontologiques ;
- ✓ De promouvoir une culture forte de contrôle et d'éthique ;
- ✓ De la production et de la diffusion d'une information fiable, de qualité et rapidement disponible ;
- ✓ Du respect des objectifs, des règles et des limites fixées par la direction générale.

¹ ANTOINE SARDI, Audit et Contrôle interne Bancaire, Paris, 2002, P 50 à 77.

2.1.2 Une forte implication des organes délibérants et exécutifs :

Une forte implication des organes dirigeants est la première condition essentielle d'un bon système de contrôle interne.

- Le rôle du conseil d'administration :

Son rôle est déterminant dans le système de contrôle interne car il fait prévaloir les objectifs des propriétaires dont il est l'émanation : valorisation de leur patrimoine dans la sécurité.

- Le rôle de l'organe exécutif :

L'organe exécutif est représenté par « l'ensemble des personnes qui assurent la détermination effective de l'orientation de l'activité de l'établissement ».

Sa responsabilité essentielle dans le système de contrôle interne est de mettre en œuvre les stratégies approuvées par l'organe délibérant ainsi que les procédures appropriées et efficaces de contrôle interne et donc de contrôler que les responsabilités ainsi déléguées sont effectivement assumées dans les limites imparties.

- Le comité d'audit :

Un facteur essentiel de la gestion des risques à émergé depuis de nombreuses années des pratiques anglo-saxonnes.

Il est nécessaire que l'organe délibérant, avant de créer un tel comité, définisse très clairement sa composition, son rôle, ses missions et ses pouvoirs dans un document écrit.

2.1.3 Une organisation cohérente des organes de contrôle

Le contrôle interne est l'affaire de tous. De nombreux acteurs et de nombreux dispositifs vont être impliqués dans le processus de contrôle interne. La cohérence et la mobilisation de cette organisation vers des objectifs communs sont nécessaires à l'efficacité du système. Les fonctions clés impliquées dans le système de contrôle interne sont :

- L'organe délibérant, exécutifs et le comité d'audit dans le rôle a été examiné dans les sections précédentes ;
- Une culture d'autocontrôle ;
- Le contrôle de premier et deuxième niveau ;
- L'audit interne, contrôle de troisième niveau ;
- L'autorité de contrôle bancaire ;
- Les auditeurs externes.

2.1.4 Des systèmes de mesure, de limites et de surveillance des risques rigoureux

▪ Système de mesure

Les systèmes de mesure des risques ont fait des progrès considérables durant ces dernières années. La mesure des risques de marché est relativement entrée dans des pratiques bancaires sous l'appellation « Value-at-Risk » ou valeur en risques. Ces méthodes ont été reconnues par les autorités de contrôle bancaire et servent à déterminer l'exigence de fonds propres.

▪ Système de limites

A défaut de supprimer les risques, les banques ont de tout temps mis en place des limites aux différents risques. Le plus ancien est le système des limites en matière de crédit qui interdit de dépasser un certain montant d'encours sur un même client. Il convient de revoir régulièrement ces limites pour vérifier qu'elles sont toujours aptes à atteindre les objectifs fixés. Cette revue devrait se faire au moins annuellement.

▪ La surveillance des risques

La surveillance des risques est une fonction permanente qui s'imbrique dans les procédures formalisées mises en place par l'établissement. Elle implique l'ensemble des acteurs du contrôle interne : comité d'audit, auditeur interne, comité des risques et cellules de management des risques, contrôleurs de premier et deuxième niveaux.

▪ Rapport sur la mesure et surveillance des risques

Un reporting régulier doit être mis en place pour informer périodiquement les différentes parties, dont la direction générale et le conseil d'administration, des résultats de cette surveillance. Les dépassements constatés doivent notamment être signalés, analysés et évalués. Des mesures correctives peuvent être proposées pour améliorer la surveillance des limites.

2.1.5 Une stricte séparation des fonctions et des tâches

Les trois étapes d'une opération sont généralement :

- L'autorisation ;
- L'exécution ou la réalisation de l'opération y compris le règlement,
- La supervision et le contrôle.

Ces trois tâches doivent être impérativement séparées, et confiées à trois personnes ou organes différents, pour assurer la sécurité et de la qualité des opérations.

2.1.6 Le contrôle permanent des opérations et la supervision

Deux séries de contrôles doivent être exercées sur une base permanente : le contrôle de l'opération, le contrôle de la saisie et de la restitution comptable. Mais il est rarement possible

de tout contrôler, d'où un choix à effectuer, sachant qu'une supervision adéquate constitue souvent la meilleure des réponses.

- **Le contrôle des opérations**

Le contrôle quotidien des opérations a pour but de s'assurer que les opérations sont autorisées par une personne habilitée, traitées suivant les procédures en vigueur et enregistrées correctement dans le système d'information comptable. Les moyens de réaliser ce contrôle sont variés et dépendent de l'organisation interne de chaque banque et notamment de son degré d'information.

- **Le contrôle de l'enregistrement comptable**

Outre le contrôle de l'opération exercé par le responsable, il est important que, lors de la saisie informatique, un contrôle soit exercé sur la cohérence des pièces et des visas figurant sur les pièces comptables ou les lots comptables. Ce contrôle peut se réaliser, logiquement, au niveau de la saisie.

2.1.7 Des procédures qui mettent en application la politique de contrôle interne

La complexité de l'activité bancaire, et les risques qui s'y attachent, rend impérative l'existence d'un manuel de procédures. Ce principe est unanimement admis. Tous les organes de contrôle bancaire en prescrivent l'existence. Dans la pratique, de nombreux établissements ne possèdent pas encore un ensemble de procédures cohérent et complet.

2.1.8 Un système comptable fiable pour traduire une image fidèle

Doit être basé sur les deux principes suivants :

- **Une comptabilité fiable**

Tout acte de banque se traduit par un acte comptable. La comptabilité constitue le passage obligé de toute opération. L'application rigoureuse des règles comptables en matière d'enregistrement, d'évaluation, de restitution et de contrôle permet d'obtenir une information détaillée et synthétique, riche et sécurisée de toute l'activité de la banque. C'est une source d'information incontournable pour des usages multiples : surveillance des risques, mesure de la rentabilité, comptes annuels, etc.

- **Une comptabilité apte à traduire une image fidèle**

Pour traduire une image fidèle, la comptabilité doit respecter les normes comptables dans l'ensemble des applications bancaires et non bancaires et notamment :

- Les méthodes d'évaluation et de comptabilisation
- les schémas comptables qui en découlent
- les normes en matière de communication financière dans les comptes annuels.

2.1.9 Un système d'information performant et sécurisé

Le système ou les systèmes d'information comprend l'ensemble des informations internes et externes utiles à la gestion de la banque. Elles sont produites, ou centralisées, généralement par des systèmes informatiques. Ces informations peuvent être regroupées en trois grandes catégories.

1. Information sur les risques assumés par l'établissement et notamment le risque de crédit, de marché et le risque opérationnel.
2. Information comptable, de gestion et financières qui mesurent les performances de l'établissement et ses différentes unités ou métiers.
3. Informations sur l'environnement qui sont susceptibles d'influencer l'établissement : évolution des prix de marchés, évolutions économiques, vie des entreprises, etc.

2.1.10 Une entité d'Audit Interne forte

Le système de contrôle interne ne doit pas être confondu avec l'audit interne qui est l'organe, la fonction ou l'entité dont la mission est d'assurer en permanence que le dispositif de contrôle interne est efficace, et dans le cas contraire, de détecter rapidement les faiblesses pour y porter remède. A ce titre, il fait partie intégrante du système de contrôle interne.

2.2 Le contrôle interne comme un cadre de maîtrise des risques

Le COSO définit le contrôle interne comme 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 de l'entreprise ».il identifie cinq éléments essentiels composant le cadre de maîtrise des risques d'une organisation :

- Un environnement de contrôle ;
- Une évaluation des risques ;
- Des activités de contrôle ;
- Une information et une communication ;
- Un pilotage.

2.2.1 L'environnement de contrôle¹

- **Une éthique**

Un dispositif de contrôle interne maîtrisant efficacement les risques ne saurait croître et prospérer s'il ne s'insère pas dans un contexte où les valeurs d'éthique sont privilégiées. C'est à- dire que l'existence de codes de conduite et de règles d'éthique.

¹ Jacques RENARD, théorie et pratique de l'audit interne, éditions d'organisation, Paris, 2010, P 151-152.

▪ Une stratégie

La stratégie de l'organisation doit également être exemplaire. Il faut entendre par là des délégations de pouvoir clairement définies, une permanente adaptation des compétences aux postes attribués (et non l'inverse), des objectifs réalistes et réalisables, une gestion des ressources humaines transparente et connue de tous.

- une culture de risque éventuellement impulsée par un *risk manager* ;
- dans le cadre d'un horizon de planification à long terme ;
- et perçue à tous les niveaux de l'organisation.

▪ Une organisation

L'organisation elle-même doit exprimer cette politique. Le conseil d'administration doit jouer pleinement son rôle, ainsi que le comité d'audit, s'il en existe. Le contrôle interne ne peut exister s'il n'y a que des administrateurs dormants, ou si les délégations de pouvoir ne sont ni clairement définies, ni respectées, ou si l'organisation elle-même n'est pas adaptée aux objectifs fixés.

2.2.2 L'évaluation des risques

Entreprendre, c'est prendre des risques, en particulier dans les métiers bancaires. Ces risques doivent être correctement évalués. Ils ont trois origines :

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

Les risques d'établissement : qui dépendent de la politique mise en œuvre par l'établissement ; une bonne politique minimise ces risques, une mauvaise politique peut faire prendre des risques inconsidérés ;

Les risques interne (ou opérationnels) : on travaille plus ou moins bien ; l'erreur est bien sur possible, mais un bon contrôle interne minimise ces risques de manière significative.

Cet ensemble de risques doit être identifié, évalué, surveillé et maîtrisé.

2.2.3 Les activités de contrôle

Ces « activités de contrôle » sont les « dispositifs spécifiques » de chacun qui vont lui permettre de gérer ses activités dans le respect des objectifs généraux du contrôle interne. Leur ensemble, mis en œuvre, constitue ce que l'on nomme l'urbanisme du contrôle interne. Ces « dispositifs » vont varier selon l'entité et sa culture, selon la nature des activités, selon les habitudes de travail des managers... autant dire qu'ils sont en nombre infini.

2.2.4 L'information et la communication

L'information doit circuler (la transparence) et parvenir au bon interlocuteur au bon moment ; trop d'informations nuit à l'information, une bonne information est une information utile et pertinente.

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

2.2.5 Le pilotage

Piloter son activité et donc gérer les risques qu'elle génère c'est :

- s'approprier son contrôle interne ;
- le tenir à jour de façon permanente, et pour ce faire utiliser les recommandations de l'audit interne et les autres méthodes d'évaluation en continu du système de gestion globale des risques.

❖ L'hierarchie et cohérence des dispositifs

On parle d'hierarchie et cohérence des dispositifs de contrôle interne, on peut les définir comme suit :

▪ La hiérarchie

La liste des dispositifs s'établit en fait selon une certaine hiérarchie depuis la supervision en bas de l'échelle jusqu'aux objectifs situés au sommet. Cette hiérarchie coïncide, en effet, avec la hiérarchie de l'entreprise dont les échelons supérieurs sont davantage concernés par les dispositifs en haut de liste, alors que les cadres moyens sont plus concernés par les dispositifs en bas de liste. On peut même ségréger ces dispositifs en deux familles :

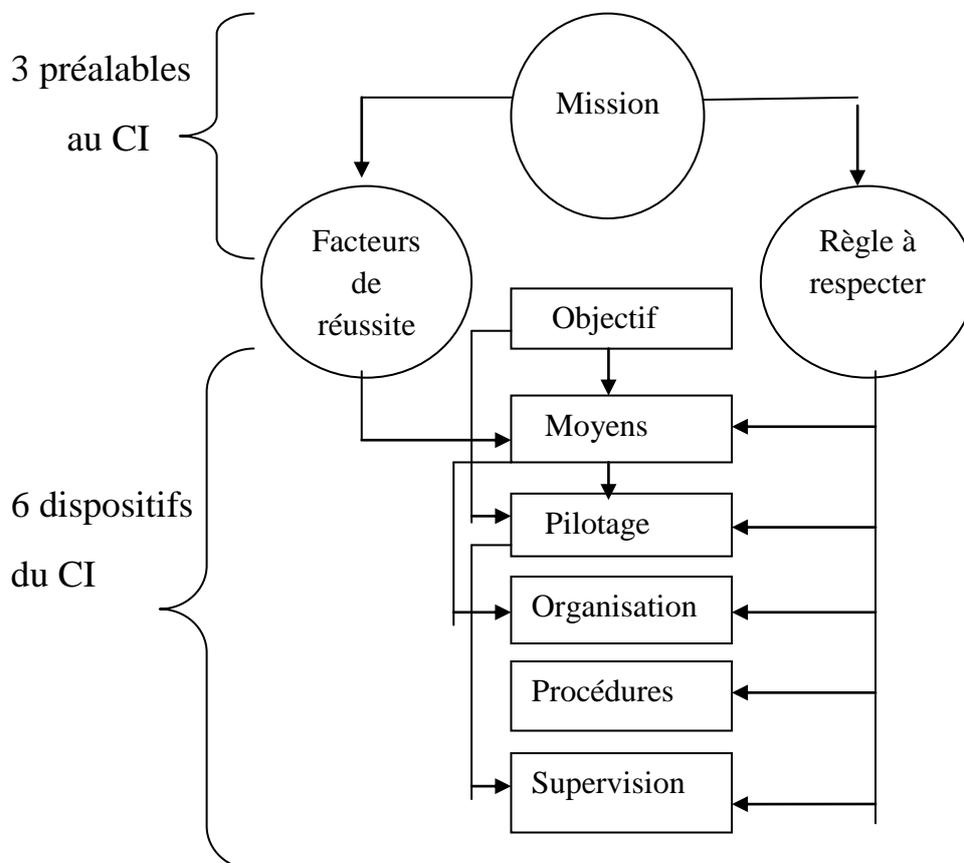
- Les dispositifs de pilotage :
 - objectifs ;
 - moyens ;
 - systèmes d'information.
- Les dispositifs de contrôle :
 - organisation ;
 - méthodes et procédures ;
 - supervision.

Et de fait on constate que la hiérarchie de niveau élevé sera davantage concernée par les premiers et la hiérarchie intermédiaire plus intéressée par les seconds. Ce qui ne signifie pas que certains dispositifs ne concernent que quelques-uns mais plus simplement que le niveau pratique d'intérêt et de préoccupations n'est pas le même pour tous (*cf.* ci-dessous le tableau d'enchaînement des dispositifs de contrôle interne).

- **La cohérence**

Tous les dispositifs précédemment analysés s'ordonnent et se complètent selon une cohérence qui donne à l'ensemble sa force et sa rigueur.

Figure n° 6 : la cohérence de dispositif de contrôle interne



Source : Jacques renard « Théorie et pratique de l'audit interne » Éditions d'Organisation 2010 p 189.

2.3 La réglementation internationale en matière du contrôle interne

Plusieurs référentiels se sont imposés qui reprennent en général les mêmes notions et restent suffisamment généreux pour que chacun réalise la nécessaire adaptation à sa culture, l'important est que l'ensemble de l'organisation se réfère à un même corpus de règles et de principes comme suit¹.

¹ Dr Reda khelassi, Le contrôle interne des organisation, op cit ALGER, 2013, p56 à 66.

2.3.1 Le référentiel COSO

C'est le document américain publié en 1992 et intitulé « internal control-integrated framework », plus connu sous l'appellation de COSO, acronyme de « comittee of sponsoring organisations of the treadway commission », du nom du comité qui a conçu ce référentiel.

C'est un référentiel de gestion globale du contrôle interne. Il a le mérite d'avoir été le premier et d'avoir, d'entrée de jeu, dit l'essentiel. Il définit les composantes du contrôle interne, c'est-à-dire les domaines dont il convient de se préoccuper quand on envisage la mise en ordre ou la maintenance du contrôle interne dans une organisation. C'est à partir de ces composantes que s'apprécie l'efficacité du contrôle interne : on vérifie que chacun des éléments est en place et fonctionne efficacement.

2.3.2 La loi Sarbanes-OXLEY

La loi « Sarbanes-OXLEY », mieux connue sous le nom de SOX, a été instaurée dans le but d'encadrer les entreprises et leur fournir les outils nécessaires pour se protéger, ainsi que les investisseurs, contre les cas de fraudes majeurs. Ainsi, la loi stipule entre autre que :

- Les administrateurs s'engagent à mettre en place des contrôles internes selon les normes en vigueur ;
- Les administrateurs s'engagent à mettre en œuvre des mécanismes de surveillance de ces contrôles interne, afin de s'assurer qu'ils sont efficaces ;

2.3.3 L'IFACI

Selon l'IFACI, le contrôle interne est un dispositif permanent la mise en œuvre par les responsables d'une organisation pour assurer que ses activités sont convenablement maîtrisées à tous les niveaux en vue de lui permettre d'atteindre ses objectifs.

Ces dispositifs sont destinés à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- La réalisation et l'optimisation des opérations ;
- La protection des actifs et des ressources financières ;
- La qualité des informations de toutes natures, en particulier comptable, budgétaire, et des indicateurs des résultats ;
- La conformité aux lois et règlements.

SECTION 03 : LE CONTROLE INTERNE BANCAIRE

La nature de l'activité bancaire nécessite l'adaptation et l'application d'un bon système de contrôle interne avec une exposition et appréciation liée à une maîtrise efficace et permanente des risques, de ce fait, le contrôle interne bancaire est apparu et a été une obligation autoritaire pour toutes les banques.

C'est pour cela que l'objectif de cette section consiste à présenter le contrôle interne bancaire dans son cadre réglementaire qui conduit à leur application adéquate.

3.1 Le comité de Bâle sur le contrôle interne bancaire ¹

Ce document est diffusé auprès des autorités prudentielles du monde entier dans le but de les inciter à adopter le nouveau dispositif à une date leur convenant en fonction de leurs propres priorités. Bien que le dispositif révisé ait été conçu pour une application universelle, le Comité reconnaît que, pour les pays non G 10, le renforcement du contrôle bancaire ne passe pas forcément en priorité par l'adoption de ce dispositif. Il n'en demeure pas moins qu'au moment d'élaborer le calendrier et la stratégie de mise en œuvre, chaque autorité nationale devra examiner avec soin les avantages du nouveau dispositif pour son système bancaire.

En entreprenant la révision de l'accord de 1988, le Comité avait pour objectif premier de mettre au point un dispositif permettant de renforcer encore la solidité et la stabilité du système bancaire international, tout en continuant d'assurer un degré suffisant d'harmonisation afin d'éviter que les règles relatives à l'adéquation des fonds propres deviennent un facteur sensible d'inégalité concurrentielle entre banques internationales. Le Comité est persuadé que le nouveau dispositif favorisera l'adoption de pratiques de gestion des risques plus rigoureuses par la profession ; il y voit d'ailleurs l'un de ses principaux attraits. Il observe que, dans leurs commentaires sur les propositions, les banques et autres parties intéressées ont accueilli favorablement le concept des trois piliers (exigences de fonds propres, surveillance prudentielle et discipline de marché), sur lequel repose le nouveau dispositif. Plus généralement, elles ont encouragé une mise à jour de la réglementation relative aux fonds propres qui prenne en considération l'évolution des pratiques bancaires, notamment dans le domaine de la gestion des risques, tout en préservant les avantages d'une application aussi uniforme que possible au niveau national.

¹ Comité de Bale sur le contrôle bancaire, convergence internationale de la mesure et des normes des fonds propres, juin 2006, p 1-2.

3.2 La réglementation Algérienne sur le contrôle interne bancaire

Définition du règlement 11-08¹ :

C'est le règlement 11-08 du 3 Moharram 1433 correspondant au 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers, a été publié au journal officiel N° 47 de la république Algérienne.

C'est le deuxième règlement Algérien qui porte sur le contrôle interne dans le domaine bancaire après le règlement 02-03 du 14 novembre 2002.

Ce règlement a défini les différents risques liés à l'activité bancaire par son deuxième article.

L'article N° 3 de ce règlement définit le contrôle interne des banques comme suit :

Le contrôle interne des banques et des établissements financiers se compose de l'ensemble des processus, méthodes et mesures visant, notamment, à assurer en permanence :

- La maîtrise des activités ;
- Le bon fonctionnement des processus internes ;
- La prise en compte de manière appropriée de l'ensemble des risques, y compris les risques opérationnels ;
- Le respect des procédures interne ;
- La transparence et la traçabilité des opérations bancaires ;
- La fiabilité des informations financière ;
- La sauvegarde des actifs ;
- L'utilisation efficiente des ressources.

L'article N°4 de ce règlement expose les différents systèmes qui doivent mettre en place par la banque et l'établissement financier et qui comprend, notamment :

- Un système de contrôle des opérations et des procédures interne ;
- Une organisation comptable et le traitement de l'information ;
- Des systèmes de mesure des risques et des résultats ;
- Des systèmes de surveillances et de maîtrise des risques ;
- Un système de documentation et d'archivage.

Les définitions des systèmes du contrôle interne bancaire se présentent comme suit :

- **Un système de contrôle des opérations et des procédures interne**

Les dispositions générales de système de contrôle des opérations et des procédures interne a notamment pour objet dans les conditions optimales de sécurité, de fiabilité et d'exhaustivité, de² :

¹ Résumé principalement de l'article (11-08 du 3 Moharram 1433 correspondant au 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers), qui a été publié au journal officiel N° 47.

² Idem, l'article N° 6 du règlement 11-08.

- Vérifier la conformité des opérations effectuées et des procédures internes utilisées aux dispositions législatives et réglementaires ;
 - Vérifier le strict respect des procédures internes de décision et de prises de risques de toute nature, ainsi que l'application des normes de gestion fixés par l'organe exécutif ;
 - Contrôler les conditions d'évaluation, d'enregistrement, de conservation et de disponibilité de l'information comptable et financière.
 - Vérifier la qualité des systèmes d'information et de communication, et s'assurer de l'exécution dans des délais raisonnables des mesures correctrices décidées.
- **Une organisation comptable et le traitement de l'information**

Les banques et établissements financiers s'assurent de l'exhaustivité, de la qualité et de la fiabilité des informations et des méthodes d'évaluation et de comptabilisation, notamment¹ :

- Par un contrôle périodique de la pertinence des schémas comptables au regard des objectifs généraux de sécurité et de prudence, ainsi que leur conformité aux règles de comptabilisation en vigueur ;
 - Par un contrôle périodique de l'adéquation des méthodes et des paramètres retenus pour l'évaluation des opérations dans les systèmes de gestion ;
 - Pour les opérations qui font encourir des risques de marché, par un rapprochement, au moins mensuel, entre les résultats calculés pour la gestion opérationnelle et les résultats comptabilisés en respectant les règles d'évaluation en vigueur. Les écarts constatés doivent pouvoir être identifiés et analysés.
- **Des systèmes de mesure des risques et des résultats**

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

Ces systèmes permettent également d'appréhender de manière transversale et prospective l'analyse et la mesure des risques².

- **Des systèmes de surveillances et de maîtrise des risques**

Les banques et établissements financiers doivent mettre en place des systèmes de surveillance et de maîtrise des risques de crédit, des risques de concentration, des risques résultant des opérations interbancaires, des risques de taux d'intérêt, de taux de change, de liquidité et de

¹ Art N° 33 du règlement 11-08.

² Idem, Art N° 38.

règlement, en faisant apparaître les limites internes et les conditions dans lesquelles ces limites sont respectées¹.

- **Un système de documentation et d'archivage**

Les banques et établissements financiers élaborent les manuels de procédures afférents à leurs différentes activités. Ces manuels doivent décrire, au minimum, les modalités d'enregistrement, de traitement et de restitution des informations, les schémas comptables et les procédures d'engagement des opérations².

3.3 L'évaluation du contrôle interne dans la banque

La planification de l'évaluation du contrôle interne dans les établissements de crédits doit prévoir³:

- L'identification des points de contrôle clé.
- La programmation de contrôle informatique ;
- La revue des procédures de supervisions ;
- La revue des procédures d'inspection ou d'audit interne.

3.3.1 L'identification des points de contrôle clé :

Il existe dans l'environnement bancaire un nombre limité de contrôles internes majeurs dont le bon fonctionnement est de nature à conforter la fiabilité d'ensemble des systèmes comptables. Ces contrôles, communs à la plupart des transactions, revêtent les formes suivantes :

- Procédures d'autorisation des opérations, de suivi du respect des limites assignées à chaque intervenant ;
- Procédures d'analyse de l'activité ;
- Procédures de conformation systémiques ;
- Procédures de rapprochement bancaires et suivi des comptes ;
- Procédures de restriction d'accès aux moyens de paiement ;

3.3.2 Programmation des contrôles informatiques :

Les contrôles généraux informatiques comprennent des contrôles relatifs à la sécurité de l'information, à l'acquisition, au développement et à la maintenance des systèmes, le suivi de ce type de contrôle implique notamment l'observation, la production des rapports d'exception, la revue des travaux effectués, la revue des modifications de programmes et aussi le suivi des réclamations des utilisateurs.

¹ Idem, Art N° 54 du règlement 11-08.

² Idem, Art N° 61.

³ Dov Ogien, comptabilité et audit bancaire, 3eme édition, Paris, P 14, 2011.

3.3.3 Revue des procédures de supervision

Les principales procédures de supervision doivent être examinées afin d'en vérifier la pertinence et l'efficacité. Ces procédures sont généralement les principaux outils à la disposition des dirigeants pour contrôler l'activité de l'établissement.

3.3.4 Revue des procédures d'inspection

La supervision du dispositif de contrôle interne s'exerce aussi à travers des services d'inspection ou d'audit interne. En particulier, dans les établissements appartenant à un réseau, il convient de prendre en considération les travaux effectués dans les entités par les auditeurs internes, l'inspection ou, par d'autres auditeurs.

Conclusion de deuxième chapitre

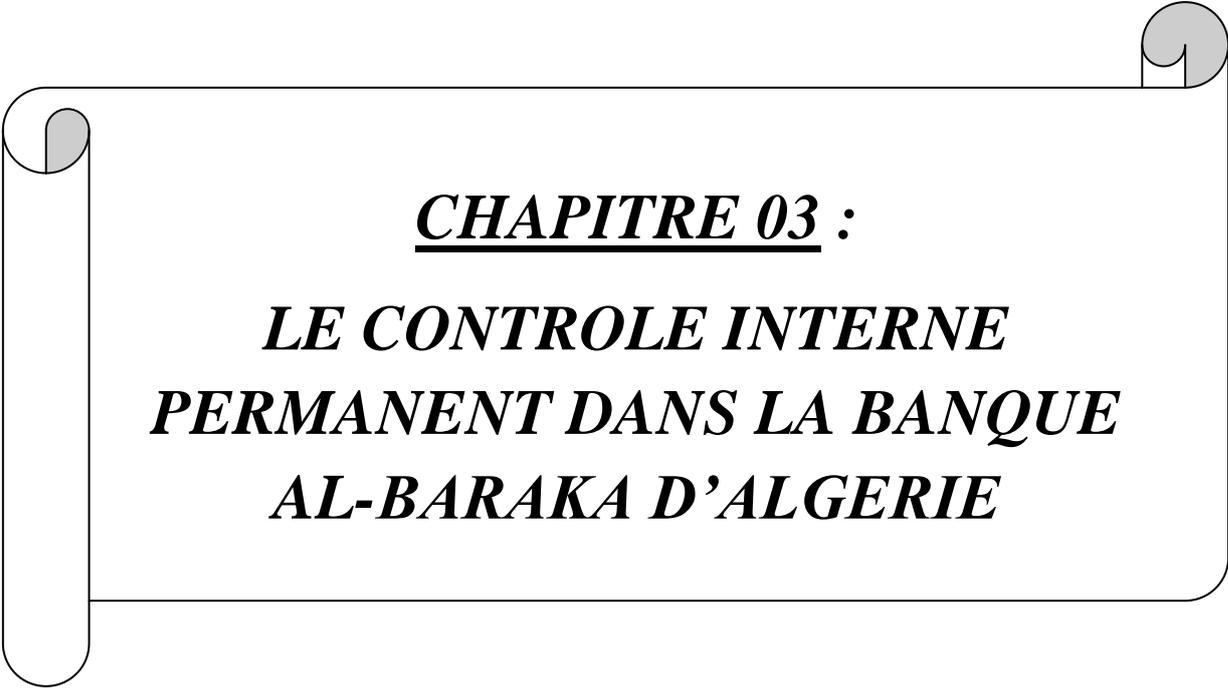
Un contrôle interne permanent des opérations et la supervisions des taches a pour but de s'assurer que les opérations sont autorisées par une personne habilitée, traitées suivant les procédures en vigueur et enregistrées correctement dans le système d'information comptable. Pour être efficace, le contrôle doit être ciblé, réel et justifié. On peut ajouter qu'une supervision adéquate doit être faite et applicable par les responsables, à quelque niveau qu'ils soient, doivent exercer une supervision réelle sur leurs subordonnés. Le fait de déléguer implique le devoir de contrôler et de superviser.

Le présent chapitre a défini et donné une claire exposition des fondement théoriques et réglementaire du contrôle interne, les différentes définitions, objectifs et caractéristiques, précisons que leur application peut être maximal par une bonne adaptation de système de contrôle interne , on veut pas dire par là, une concentration de ce dispositif qui donne une situation des risques égale à zéro ou une élimination entière des risques, car ça est de l'impossible, mais c'est bien, de contrôler afin d'identifier, de gérer les risques et d'essayer de les minimiser par la fin, avec une bonne étude et valorisation pour éviter les conséquences néfastes sur la banque.

D'une manière générale, le contrôle interne peut préserver une solution pour mieux gérer et maîtriser les risques et donc résoudre des problèmes interne de la banque. Il est considéré comme une solution à toute sorte de problèmes et sa mise en place fait partie d'une bonne maîtrise des risques. Il est également utile aux réviseurs dans leur travail d'audit, surtout s'il est efficace.

Il semble en effet exister un rapport direct entre un système de contrôle interne efficace est une bonne performance. Ce qui semble d'ailleurs compréhensible, puisque le but du système de contrôle interne est d'aménager et de stabiliser durablement le processus de l'organisation.

Finalement, le contrôle interne sert à préserver les intérêts des investisseurs et donc assure la pérennité et le bon fonctionnement des différentes taches dans la banque, car il contribue à plus de transparence et de fiabilité dans la gestion de la banque.



CHAPITRE 03 :
***LE CONTROLE INTERNE
PERMANENT DANS LA BANQUE
AL-BARAKA D'ALGERIE***

Chapitre 03 : Le contrôle interne permanent dans la banque AL-BARAKA

Après avoir éclairci les différentes notions théoriques, relatives au thème étudié à travers une présentation structurée en deux chapitres à savoir : « la banque et la gestion des risques » et « le contrôle interne » ; nous allons essayer de mettre en pratique les acquis fournis par cette partie.

Pour mettre en application les différentes notions théoriques que nous avons introduites aux cours des deux chapitres précédents, nous avons effectué notre stage pratique au niveau de la direction du contrôle permanent au sein de la banque AL-BARAKA d'Algérie.

L'objet de ce chapitre consiste principalement à mettre en évidence les principales étapes de déroulement du contrôle interne dans une banque. En essayant de donner dans un premier lieu une présentation générale de la banque AL-BARAKA, ensuite une présentation de la Direction de Contrôle Permanent au sein de la banque et à la fin le déroulement du contrôle permanent en exploitant les différents rapports préparés au niveaux des agences qui représente la base pour les contrôleurs pour faire ressortir les insuffisances, corriger et assurent le bon déroulement des tâches en respectant les règles générales et le dispositif du contrôle interne, et donc assurent une certaine minimisation des risques liés et de déceler les défaillances qui pouvant apparaître dans l'application du dispositif de contrôle interne.

A travers ce cas pratique on va :

- Présenter la banque AL-BARAKA, ainsi la direction du contrôle permanent D.C.P ;
- Exposer les différents points de contrôle ;
- Analyser un échantillon des rapports préparés au niveau des agences ;
- Retirer les insuffisances et les règles mal respectés par les utilisateurs ;
- Corriger et donner les recommandations pour que le contrôle interne dans la banque soit efficace.

SECTION 01 : PRESENTATION DE LA BANQUE AL-BARAKA

1.1 Historique

Les faits saillants ayant marqué l'histoire de la Banque Al Baraka d'Algérie sont les suivants:

- 1991 : Création de la Banque Al Baraka d'Algérie.
- 1994 : Stabilité et équilibre financier de la Banque.
- 1999 : Participation à la création de la société d'assurance Al Baraka Oua al Amane.
- 2000 : Classement au premier rang parmi les Etablissements Bancaires à capitaux privés.
- 2002 : Redéploiement de la Banque sur de nouveaux segments de marché en l'occurrence ceux des professionnels et des particuliers.
- 2006 : Augmentation du capital de la banque à 2.500.000.000 DA
- 2009 : Deuxième augmentation du capital de la banque à 10.000.000.000 DA

1.2 Création

La banque Al Baraka d'Algérie est la première banque opérant selon les principes de la Charia islamique en Algérie.

La Banque Al Baraka d'Algérie est la première banque à capitaux privés et étrangers (arabe), créée en Algérie à la faveur de l'ouverture du marché bancaire.

Date de création : 20 mai 1991.

Siège social : Lotissement Bouteldja Houidef, villa n°1, Rocade sud, Ben Aknoun, Alger.

Capital social : Société par actions (SPA) à capital social de 500 millions de DA à sa création, porté à 10 milliards de DA en 2009.

Objet de la banque : Régie par les dispositions de la Loi n° 90/10 du 14 Avril 1990 relative à la Monnaie et au Crédit, elle est habilitée à effectuer toutes les opérations bancaires, de financement et d'investissement, en conformité avec les principes de la Charia islamique.

Actionnaires : C'est une banque mixte entre capitaux publics algériens et capitaux privés étrangers. Ses actionnaires sont: la "Banque de l'Agriculture et du Développement Rural" (BADR) à hauteur de 44% (Algérie) et " Al Baraka Banking Group" (ABG) 81 à hauteur de 56% (Bahreïn).

1.3 La Banque AL-BARAKA en Chiffres

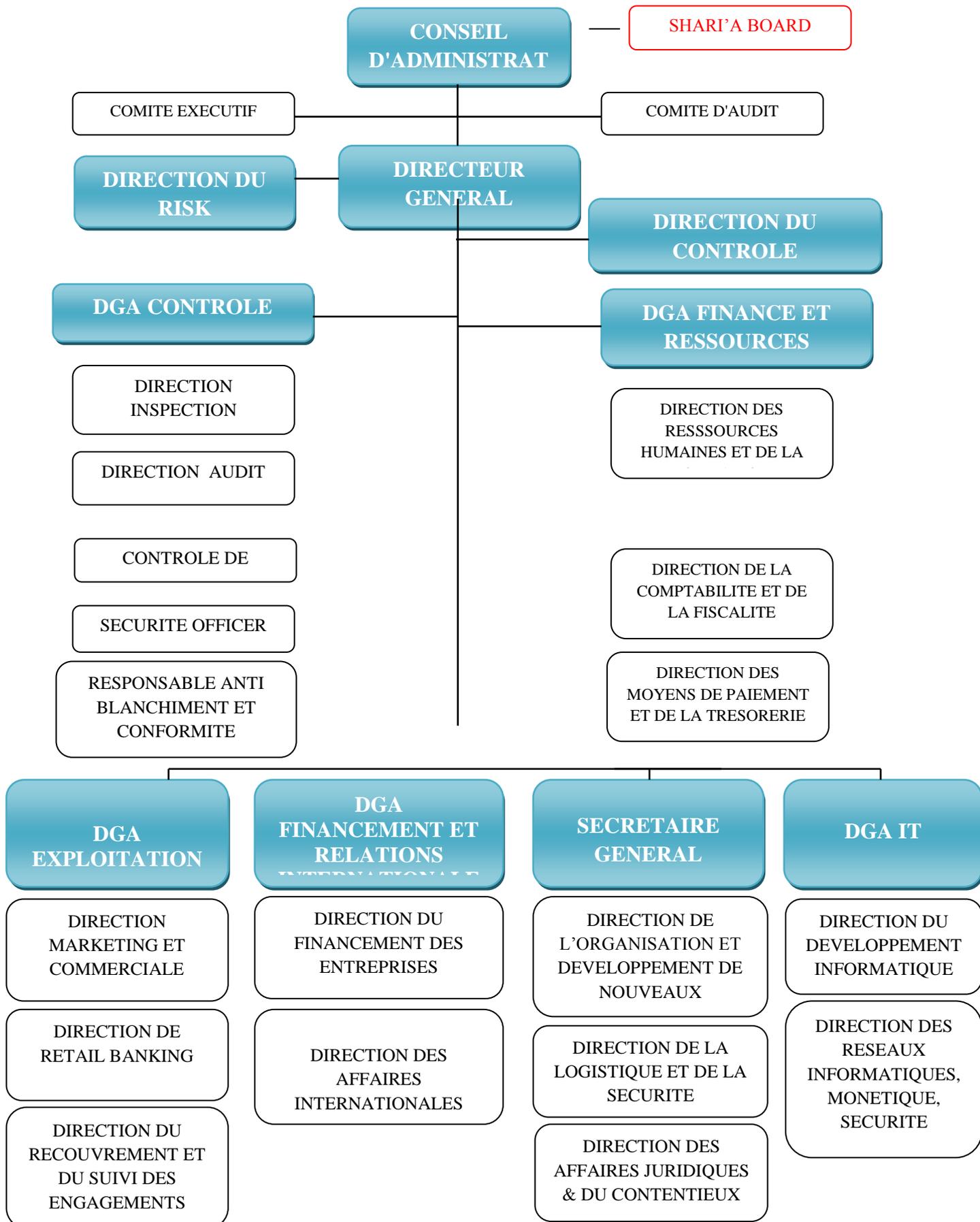
Les financements de la banque ainsi que le résultat net de l'année 2013 se présentent dans le tableau suivant :

Tableaux n° 2 : chiffres clés 2013 de la banque AL-BARAKA

Agrégats	2013	2012	Ecart en valeur	Ecart en %
Total bilan	157073	150788	6285	4.2
Fonds propres	22965	22110	855	3.9
Dépôts	125435	116515	8920	7.7
financements	63354	57891	5463	9.4
PNB	7760	8286	-526	-6.3
Net Résultat	4092	4190	-98	-2.3

1.4 L’organigramme de la banque AL-BARAKA d’Algérie

Schéma structurel de l’organisation générale de la banque al baraka d’Algérie :



Nous constatons à travers cet organigramme que le dispositif du Contrôle Interne repose sur les différents organes de contrôle à s'avoir :

- La Direction du Contrôle Permanent ;
- La Direction de Risk Management ;
- La Direction d'inspection Générale ;
- La Direction d'Audit ;
- La Direction Anti Blanchiment et Conformité.

Ces organes sont rattachés au plus haut niveau de l'hierarchie, à savoir la Direction Générale ce qui consacre la notion d'indépendance entre les organes du contrôle et les structures contrôlées.

Le contrôle interne est mis en place à travers l'ensemble des structures de la banque. Il est organisé selon trois niveaux, à savoir :

➤ Le contrôle de premier niveau

Contrôles permanents et réguliers à travers un ensemble de moyens mis en œuvre en permanence au niveau des entités opérationnelles (réseau d'exploitation). En vue d'assurer la régularité, la sécurité et la validation des opérations réalisées ainsi que le respect des diligences en matière de surveillance des différents risques associés aux opérations.

➤ Le contrôle de deuxième niveau

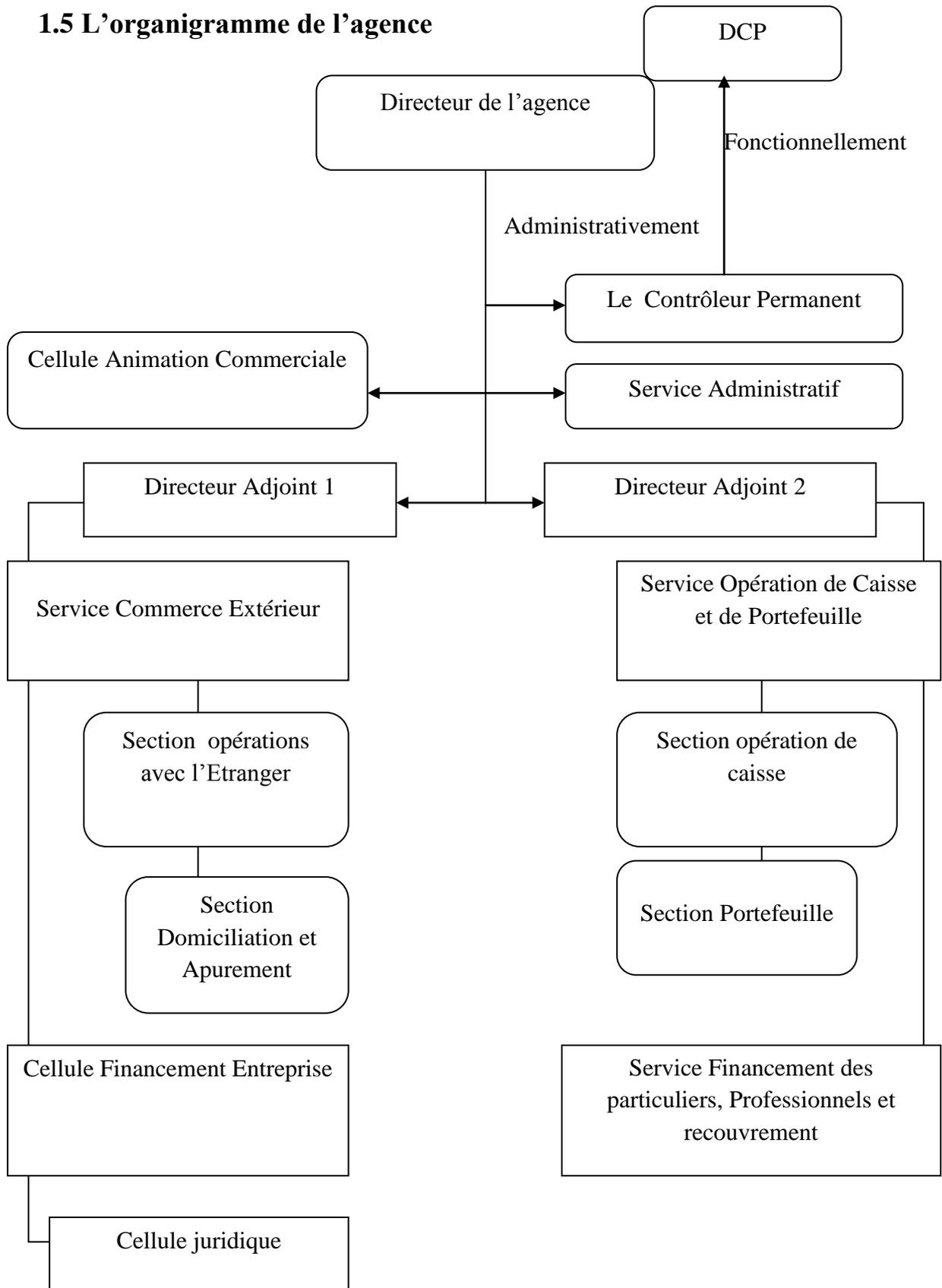
Organisé à un niveau hiérarchique supérieur (groupes d'exploitation et directions centrales). Son rôle est de vérifier que les procédures sont bien suivies et de déceler des erreurs et des anomalies.

➤ Le contrôle de 3ème niveau

Il a pour rôle de vérifier, selon une périodicité adaptée la régularité et la conformité des opérations, le respect des procédures ainsi que l'efficacité des contrôles permanents (1er et 2ème niveau).

Il est assuré par une structure spécifique directement rattachée à l'organe exécutif afin de garantir l'indépendance dans le cadre du contrôle des contrôles. Il s'agit de l'Inspection et de l'Audit interne.

1.5 L'organigramme de l'agence



La Banque AL-BARAKA d'Algérie possède vingt sept (27) Agences exerçant ses activités sur le territoire Algérien comme un réseau d'exploitation, ou chaque agence adapte une même structure d'organigramme présenté ci-dessus.

Nous constatons à travers cet organigramme, la consécration de la notion « Independence », on ce sens que le contrôleur permanent n'est rattaché à la direction de l'agence que sur le plan administratif (assiduité, comportement,...).

Sur le plan fonctionnel, il est rattaché à la Direction du Contrôle Permanent (DCP), cette dernière est rattachée directement au Directeur Générale.

SECTION 02 : PRESENTATION DE LA DIRECTION DU CONTROLE PERMANENT

Nous avons effectué notre stage pratique au sein de **la direction du contrôle permanent de la banque AL-BARAKA**, par abréviation D.C.P qui réalise des missions *a posteriori* du contrôle interne et de surveillance auprès de toutes les opérations de la banque.

La DCP est hiérarchiquement rattachée au Directeur Général.

Dans le cadre du renforcement du dispositif du contrôle interne de la banque, et afin de s'assurer de l'efficacité des contrôles de premier niveau, et répondre au souci de se mettre en conformité avec les dispositions réglementaires, notamment le règlement 11-08 relatif au contrôle interne au niveaux des banques et établissements financiers, la Direction du contrôle permanent au sein de la banque AL-BARAKA joua un rôle important à cause de sa prise en charge des anomalies relevées et le suivi permanent des actions correctrices et de régulation.

2.1 Définition du contrôle permanent dans la banque AL-BARAKA

Le Contrôle Permanent constitue un outil permettant à la Direction Générale d'adapter ses orientations stratégiques en matière de suivi des risques. Le département du contrôle interne assure la déclinaison opérationnelle de la stratégie de gestion des risques au niveau local. Les outils à sa disposition lui permettent de disposer d'une vision consolidée du dispositif du contrôle permanent afin de produire le rapport de contrôle interne.

La mise en place du contrôle permanent doit également permettre la fiabilisation des processus existants et la sécurisation de l'ensemble des activités afin d'apporter le meilleur service aux clients et de garantir les activités de l'entité en terme de risques opérationnels et de marchés.

2.2 L'organisation de la direction du contrôle permanent

- Au niveau central :

La coordination et la supervision des activités des contrôleurs est assurée par un responsable centrale désigné à cet effet, ses missions et attributions consistent à :

- Piloter et coordonner les activités des contrôleurs en assurant le suivi régulier des comptes rendus de réalisation des points de contrôle concernés, et en tenant informé la Direction Générale de la réalisation quantitative et qualitative des points de contrôle confiés aux contrôleurs et des anomalies constatées ;
- Prévenir immédiatement la Direction Générale en cas de graves anomalies pouvant porter préjudice aux intérêts de la banque ;
- Participer à la mise en place et l'actualisation de la base d'incidents et à la mise en œuvre de la cartographie des risques ;

- Contribuer en coordination avec le Comité de Prévention des Risques Opérationnels à l'amélioration de la gestion et la surveillance des risques ;
- Définir des nouveaux points de contrôle.

- Au niveau de l'agence :

Pour assurer l'efficacité du contrôle du 1^{er} niveau, et l'Indépendance de la fonction contrôle, les contrôleurs sont rattachés hiérarchiquement et fonctionnellement au Directeur Centrale chargé du Contrôle Permanent, auquel ils rendent comptes périodiquement (début de semaine) des constats d'anomalies et la réalisation des points de contrôle qui relèvent de leur mission.

Les contrôleurs sont sous la responsabilité administrative du directeur d'agence, et pour qu'ils puissent exercer leur fonction dans les meilleures conditions, les contrôleurs doivent avoir accès à tous les dossiers et peuvent demander la consultation de tout document nécessaire au contrôle des opérations bancaires. Les contrôleurs doivent se consacrer exclusivement aux tâches de contrôle et ne peuvent en aucune manière exécuter des transactions dans le système, de passer des écritures comptables et de procéder à l'aplanissement des anomalies décelées, et donc ne peut en aucun cas être appelé à accomplir des tâches autres que celle liées à la fonction contrôle. En cas d'absence pour quelques causes que se soient, le contrôleur est remplacé par le Directeur adjoint qui assurera temporairement la prise en charge de la fonction contrôle, en cas d'absence du Directeur adjoint, par toute personne dument désignée par le directeur d'agence.

Dans l'exercice de leur fonction, les contrôleurs doivent se conformer aux textes organiques et aux procédures réglementaires en vigueur.

Le contrôleur doit être à l'abri de toute influence de quelque nature que ce soit, pouvant altérer l'accomplissement normal de ses missions et porter atteinte aux intérêts de la banque.

2.3 Mission du contrôleur permanent

Il est créer au sein de la banque, le poste de contrôleur chargé de vérifier la conformité des éléments constituant la journée comptable et de s'assurer du bon fonctionnement des compartiments sensibles de l'agence. Ainsi que la désignation d'un responsable central ayant pour mission principale la supervision et la coordination des activités des contrôleurs.

Cet aménagement de l'organisation de la fonction contrôle vise essentiellement :

- La valorisation de la fonction contrôle ;
- La confortation de l'indépendance de la fonction contrôle des unités chargées de l'exécution des opérations ;
- L'efficacité et la pertinence du contrôle interne ;
- La prise en charge des anomalies relevées et le suivi permanent des actions correctrices et de régularisation ;

- Une meilleure maîtrise des risques opérationnels.

Le contrôleur permanent a pour mission de s'assurer du bon fonctionnement et de renforcement du dispositif du contrôle de 1^{er} niveau, il est chargé à ce titre de vérifier la conformité des éléments à comptabiliser et de s'assurer du bon fonctionnement des compartiments et point de contrôle sensible de l'agence.

Pour assurer l'efficacité du contrôle de 1^{er} niveau et de l'indépendance de la fonction contrôle, les contrôleurs permanents sont rattachés hiérarchiquement au directeur d'agence et fonctionnent à la direction du contrôle permanent.

A ce titre le contrôleur permanent, il est chargé, entre autre de s'assurer d'une façon permanente de :

- Respecter les règles et procédures édictées par les textes organiques de la banque.
- La conformité des opérations initiées par l'agence aux procédures en vigueur.
- L'autorisation des opérations par les organes habilités de la banque et suivant la réglementation d'une façon générale.
- Suivi de la bonne tenue des comptes de la clientèle, des comptes intérieurs et de s'assurer de leur fiabilité conformément aux règlements et aux textes les régissant.
- Bon fonctionnement des points de contrôle interne jugés sensibles.
- Rédaction des rapports périodiques de contrôle de 1^{er} degré et à transmettre à la direction du contrôle permanent.

- La saisie intégrale des données et de leur mise à jour, notamment les numéros de comptes, le type de compte, autres inputs du système de production.
- L'envoi à temps à la direction financière de la journée comptable ;
- Suivre la régularisation des anomalies détectées et signalées ;
- La présence, la régularité et la conformité des justificatifs nécessaires au traitement des opérations ;
- La matérialisation et la formalisation des contrôles à priori (autocontrôle) par les utilisateurs et leurs responsables hiérarchiques

2.4 Missions et attributions de la Direction du Contrôle Permanent

Dirigée par un Directeur Central et un Directeur Adjoint, la D.C.P a pour rôle de :

- Contrôle de la journée comptable :

Le contrôle de la journée comptable doit s'opérer conformément aux dispositions, elle est composée des pièces justificatives, de pièces comptables, des différents états édités par le système Agence ainsi que les pièces justificatives de l'arrêté de caisse.

Le contrôle de la journée comptable porte, entre autre, sur :

- La vérification exhaustive de l'existence de l'ensemble des pièces justificatives des transactions initiées par l'agence ;
- La vérification de la conformité et la régularité des pièces constitutives ;
- Le contrôle des opérations annulées et des opérations passées par programme spécial ;
- La vérification de la formalisation par les utilisateurs des contrôles à priori (autocontrôle), et la validation des opérations nécessitant autorisation par les responsables hiérarchiques ;

Pour assister les contrôleurs dans l'accomplissement de leurs tâches, un aide mémoire reprenant l'ensemble des points de la journée comptable est mis à leur disposition.

- Contrôle du fonctionnement des compartiments sensibles :

La fonction contrôle des agences ne doit pas se limiter aux opérations comptables, le contrôleur doit étendre le périmètre de son intervention à l'ensemble des activités de l'agence, notamment les compartiments sensibles.

Il est entendu par compartiment sensible, les activités de l'agence dont le risque inhérent nécessite une surveillance particulière, et ce, compte tenu du degré de gravité des conséquences de sa survenance, il s'agit, entre autres, de :

- La gestion des formules numérotées (les chèques clientèle, stock chèques des banques, chèques guichet, formule vierge de bon de caisse, livret d'épargne, les cartes de paiement) ;
- La gestion des incidents de paiement ;
- Les opérations de télé compensation ;
- La gestion des oppositions (saisie arrêt, opposition sur les moyens de paiement) et les successions ;
- La gestion des remises documentaire.

- Rapport de contrôle :

A l'issue de chaque intervention, le contrôleur doit établir et signer un rapport hebdomadaire du contrôle de la journée comptable, et un rapport hebdomadaire de contrôle des compartiments sensibles. Dans lesquels seront relevées l'ensemble des anomalies constatées.

Ces rapports reçoivent la destination suivante en début de semaine qui suit :

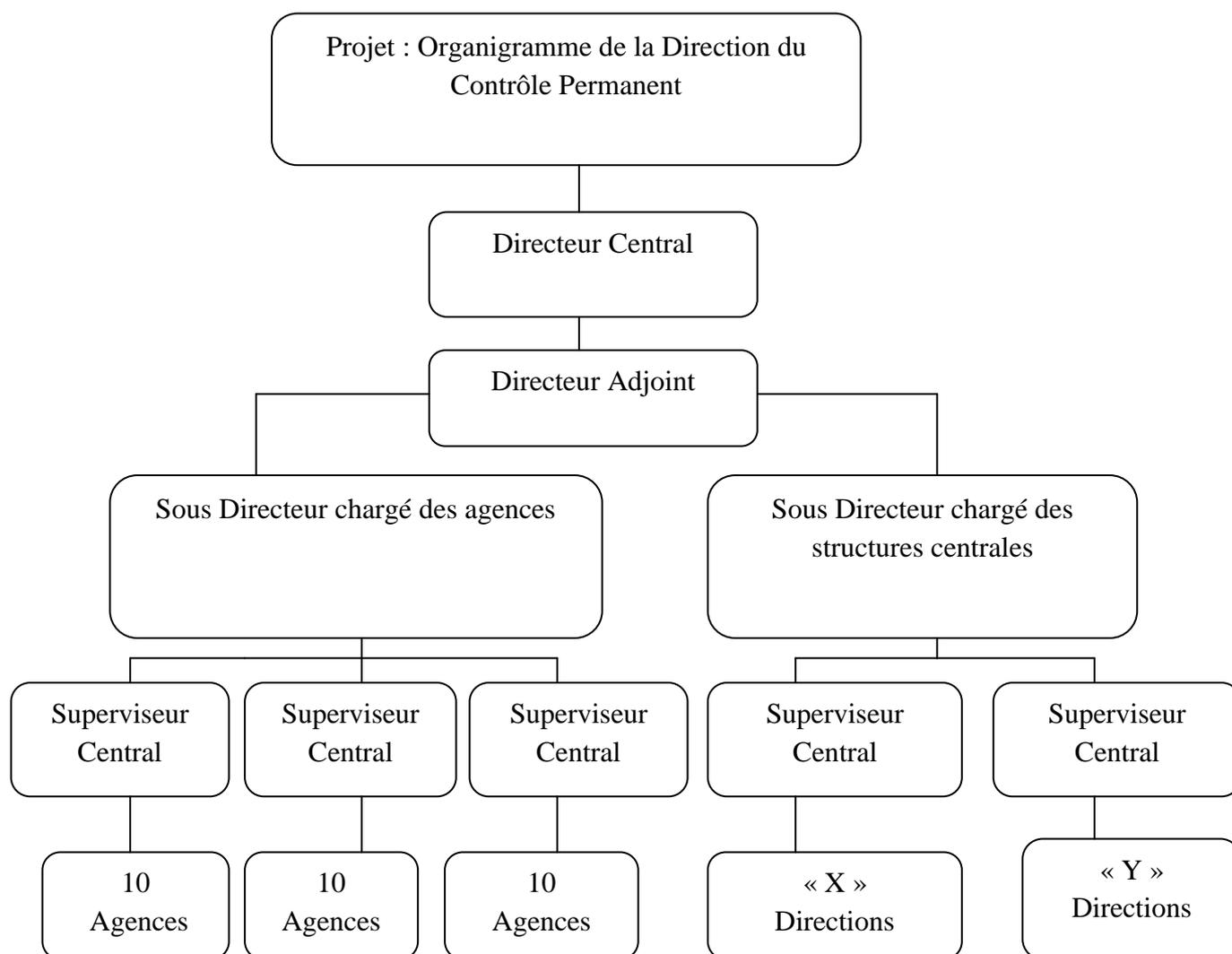
- Un exemplaire est remis au Directeur d'Agence ;
- Un exemplaire est dressé au Responsable de la Direction de Contrôle Permanent ;
- Un exemplaire est conservé au niveau du contrôleur.

Ces rapports sont exploités par le Responsable Central du contrôle des agences, qui dressera un rapport mensuel détaillé par agence auquel est joint un tableau récapitulatif d'évaluation des travaux de contrôle adressés à la Direction commerciale avec copie au Directeur Générale Adjoint Exploitation pour prise en charge.

Il reste entendu que le Directeur Commercial ou DGA Exploitation peuvent être saisis par le Responsable du Contrôle des Agences à chaque fois que leur intervention est jugée nécessaire.

Le contrôleur est tenu de mettre à la disposition de l'inspection générale lors de ses missions classiques copie de ces rapports.

2.5 L'organigramme de la direction du contrôle permanent



La position du directeur Adjoint est créée pour seconder le responsable de la Direction du Contrôle Permanent de la structure dans le pilotage du dispositif de Contrôle en générale.

Le Sous Directeur Centrale : son rôle consiste à assister, encadrer et coordonner les travaux des superviseurs centraux des structures de contrôle.

Le Sous Directeur Agences : son rôle consiste à assister, encadrer et coordonner les travaux des superviseurs centraux chargés des agences.

SECTION 03 : LE DEROULEMENT DU CONTROLE PERMANENT DANS LA BANQUE AL-BARAKA

Afin de compléter notre travail et de présenter les aspects pratiques liés au contrôle permanent de la banque AL- BARAKA d'Algérie, nous avons choisi de concentrer l'étude de cas sur les rapports hebdomadaires émanant des contrôleurs permanents au niveau des agences.

Le contrôleur permanent au niveau de l'agence établit chaque fin de semaine un rapport sur lequel sont consignées les insuffisances et les irrégularités constatées par ce dernier, à l'occasion de l'exécution des opérations par les utilisateurs (les employés).

Le rapport en question est établi en trois exemplaires :

- Une copie est destinée au directeur d'agence pour entreprendre les démarches et les mesures nécessaires pour régulariser les insuffisances et redresser la situation.
- Une copie est destinée au directeur du contrôle permanent (DCP), pour, d'une part suivre l'état d'avancement des régularisations et d'autre part, rédiger une synthèse à transmettre à la Direction Générale (au directeur générale au titre de compte rendu et à la direction commercial pour le suivi), reprenant les insuffisances à risques.

Afin de réaliser cette étude de cas qui s'articule autour du déroulement du contrôle permanent (CP), au sein de la banque AL-BARAKA, nous avons arrêté on commun accord avec le Directeur du Contrôle Permanant (DCP) la méthodologie de travail suivante :

- Prendre un échantillon de 10 agences sur les 27 agences du réseau d'exploitation de la banque ;
- L'étude est limité au premier trimestre de l'année 2015, nous avons donc un nombre de 120 rapports à analyser, (les 4 semaines du moi * les 3 mois * 10 agences).
- On procède au recensement pur et simple de toutes les insuffisances et les anomalies consignées dans lesdits rapports.
- On procède à une analyse critique de ces insuffisances afin de déterminer les raisons de ces dernières, Ainsi que la portée des risques y afférant.
- Les mesures prise par le management afin d'éradiquer ces erreurs ou à défaut ramener le risque à son plus faible niveau.

L'analyse des rapports est la tache du directeur de la D.C.P.

L'étude doit être basée sur des points de contrôle fixé dans des annexes spéciaux, la banque AL-BARAKA utilise quatre (4) annexes, ou chaque annexe cite plusieurs repères à contrôlé lors de l'exécution des opérations quotidiennes de la banque, il nous semble utile de préciser qu'en raison de confidentialité il nous a été interdit de citer tout les points de contrôle, c'est

pourquoi on a limité notre étude pour vérifier l'une des trois Annexes qui contient les points à contrôler.

Les annexes qui comportent les points de contrôle sont intitulées aussi « Les Canevas de Contrôle ».

3.1 La liste de contrôle qui contient les points de contrôle permanent au niveau des agences

Cette liste est faite pour le **Contrôle de la conformité des éléments constitutifs de la journée comptable**, c'est-à-dire que ces points de contrôle doivent être vérifiés jour par jour pour assurer un bon état de la journée comptable. Cette dernière représente une consolidation des différentes opérations faites dans la journée, mais chaque opération doit être justifiée par les documents liés et les pièces justificatives. La vérification des documents liés à chaque opération passe par les employeurs qui doivent vérifier après l'enregistrement de l'opération que toutes les pièces justificatives existent, ensuite par le contrôleur permanent au niveau de l'agence, et la que le rapport hebdomadaire va commencer.

LES POINTS A CONTROLES SONT LES SUIVANTS :

- S'assurer de l'existence des journaux de tous les utilisateurs ;
- Vérifier la conformité des totaux entre le tableau récapitulatif des journaux avec celui du journal utilisateur ;
- Vérifier l'existence de toutes les pages du journal utilisateur ;
- Vérifier que les journaux utilisateurs sont signés par les utilisateurs et contresignés par leurs chefs hiérarchiques.
- S'assurer que le nombre de pièces justificatives est conforme à celui inscrit au bas de chaque journal utilisateurs ;
- S'assurer de la signature des états composants la journée comptable.
- Vérifier que les états des :
 - Opérations passées par programme spécial¹.
 - Opérations annulées : une opération est annulée nécessite que les écritures comptables correctes, c'est-à-dire que l'écriture initiale est soldée, et le montant n'est pas sorti, et cette vérification doit être faite pour éliminer toutes les possibilités de fraude interne.
 - Visas attribués : sont les autorisations des responsables pour réaliser des opérations de versement ou retrait qui incluent des montants très élevés.

Sont signés par le Directeur d'agence ou à défaut par le Directeur Adjoint.

- Au niveau de chaque service, un contrôle spécifique doit être fait comme suit :

¹ Les opérations passées par programme spécial sont des opérations qui ne sont pas paramétrées par le système d'enregistrement, mais l'enregistrement de ce genre d'opérations est exécuté par programme spécial « passe partout », avec des personnes compétentes en comptabilité qui ont formés pour passer des écritures comptables très complexes.

I. Service caisse :

1. Opération de retrait :

A. Retrait par chéquier clientèle :

- Vérifier la conformité des mentions obligatoires qui sont en nombre de sept :
 - 1) Le nom de la banque qui doit payer (la banque qui vous a remis le chéquier),
 - 2) L'ordre de payer avec le mot " chèque ",
 - 3) Le lieu où le paiement doit s'effectuer (mention " payable à ").
 - Le client doit remplir :
 - 4) Le montant en lettres (au centre) et en chiffres (en haut à droite). En cas de différence entre ces deux montants, c'est le montant en lettres qui est retenu,
 - 5) Le nom du bénéficiaire : Il n'est pas interdit de laisser le chèque sans mention du bénéficiaire, mais c'est très dangereux,
 - 6) La date et le lieu où le **chèque** est créé,
 - 7) La signature.
- S'assurer de l'existence au recto du chèque du visa d'authentification de la signature : la signature du client doit être la même à chaque opération.
- S'assurer de l'existence au verso du chèque de :
 - la signature pour acquit : l'existence de la signature est obligatoire pour faire sortir le montant ;
 - Détail de la pièce d'identité nationale, ou une mention « client connu » si le client a un compte de notre banque.
 - la signature du caissier plus griffe ou d'un responsable habilité plus griffe
 - du détail de la somme retirée : c'est le détail des billets sortis.
- S'assurer que le compte du client débité est bien celui du client tireur (confrontation chèque et pièce comptable)

B. Retrait par chèque guichet¹ :

En plus des mêmes vérifications du chéquier clientèle, il y a lieu de s'assurer que :

- Les retraits sur les comptes de la personne morale sont autorisés par le Directeur (à titre tout à fait exceptionnel),
- Que les chèques ne sont pas libellés à l'ordre de tierces personnes sauf pour les mandataires, c'est-à-dire que la banque donne ce chèque à la personne qui présente à la banque pour retirer l'argent et non pas pour une autre personne.

¹ Le chèque guichet, connu aussi par chèque omnibus, la banque donne ce type de chèque on cas le carnet de chèque clientèle est perdu, le chèque guichet contient seulement le nom de la banque et nom pas le nom de la clientèle car il est propre à la banque.

- Que les souches¹ sont signées par le client et visées par le responsable du service (visa plus griffe)

2. Opération de versement :

- S'assurer que les imprimés « détail de monnaie » est correctement renseigné par les clients eux-mêmes (nombre de coupures, détail des coupures, total en chiffres et en lettre) signature de la partie versante et du caissier.
- Les numéros des billets de banque étrangers versés sont portés par les clients au verso du détail de monnaie.
- S'assurer pour les versements effectués par une tierce personne non domiciliée de l'existence de la copie de la pièce d'identité du remettant.

3. Opération de virement ordonné par la clientèle:

S'assurer que les ordres de virement sont signés par les clients et les signatures authentifiées par l'agent ayant exécuté l'opération.

4. Emission de chèque de banque² :

S'assurer que :

- La demande du client existe, que la signature a été authentifiée (visa plus griffe)
- La provision a été constituée le jour de l'émission.
- Les souches sont visées par les responsables (visa plus griffe)

5. Traitement des Bons de Caisse :

A. Souscription bon de caisse :

S'assurer que :

- Les souches sont visées par les responsables (visa plus griffe)
- Le registre des bons de caisse anonyme³ est bien tenu.

B. Paiement bon de caisse :

¹ Les souches sont les petits morceaux du chèque que la banque les gardent comme une preuve de la réalisation de l'opération.

² Est un chèque délivré par la Banque sur ordre de son client, en faveur d'un bénéficiaire (tiers). Le paiement de chèque de Banque est garanti par la Banque par la constitution préalable d'une provision égale au montant du chèque et ceux par le débit du compte du Client.

³ C'est un bon de caisse dont le nom de souscripteur est à ça demande n'est pas porter sur le bon, il est censé être au porteur.

- Vérifier la conformité entre le montant du bon de caisse et celui passé au crédit du compte du client ou du compte caisse.
- S'assurer de l'existence de la mention « remboursé » sur le bon de caisse : au moment de paiement de bon de caisse, le client doit remettre à la banque le bon de caisse qui a obtenu lors de la souscription, en plus d'une mention 'remboursé' qui doit être faite sur le bon par le banquier pour s'assurer que le paiement est fait.

6. Arrêté de caisse:

- S'assurer de la conformité du solde de compte caisse avec le solde physique (réel) ;
- S'assurer de la conformité du solde de compte caisse avec celui porté sur le registre de caisse ;
- S'assurer que le montant de l'encaisse est conforme au plafond d'encaisse autorisée, car il existe des plafonds qui fixent le montant qui peut sorti par chaque type d'opération.

7. Visa seuil :

S'assurer de l'existence sur le chèque ou l'ordre de virement du visa plus griffé du responsable ayant donné le visa seuil (consulter l'état des visas attribués de la journée concernée), cette visa est liée directement aux plafonnements des montants exigé par chaque opération. La réalisation des opérations bancaires avec des montants très élevé ne peuvent être exécutées si le visa de l'autorisation est donné par le directeur, ce dernier doit vérifier chaque jour le nombre des visas donnés avec le nombre des opérations qui nécessite, et ça pour éviter toute sorte de fraude.

II. Service Etranger /Marchandises :

S'assurer à travers les dossiers que:

- Les ordres de transfert ont été exécutés avec les mêmes contrôles que les ordres de virement ce contrôle se fait pour assurer le montant de la monnaie étranger.
- Pour la lettre de crédit documentaire : la provision exigée a été constituée au préalable.

Concernant le service étranger, la banque utilise un nouveau système d'information ou la quasi-totalité des opérations se traitent au niveau central.

III. Service Engagement :

Par sondage¹, le contrôleur vérifié les dossiers mobilisés, il devra s'assurer que :

- Les contrats de financement sont timbrés et signés par les deux parties, pour assurer le droit fiscal.
- Les billets à ordre sont signés et timbrés.
- Les échéanciers établis par la banque sont signés par le client, cette étapes est très importante pour s'assurer que le client est informé de toutes les dates de paiements, généralement la banque utilise des tableaux qui sont « les tableaux des échéances », pour présenter d'une façon claire ces dates des échéances.

IV. Service Administratif :

- S'assurer que pour toutes les dépenses engagées le Directeur d'Agence a signé les documents justificatifs mention « bon à payer ».

Le contrôle interne dans la banque AL-BARAKA se fait aussi pour la protection des immeubles et tout ce que la banque possède, et donc n'importe quelle dépense engagée pour un besoin au niveau de l'agence ou la direction le contrôle se fait et la dépense doit être justifiée par un bon à payer.

Après la consultation des rapports hebdomadaires, et à la lumière du Canevas de contrôle, nous exposons si après les résultats obtenus :

3.2 Les principales étapes de contrôle

L'analyse des différents rapports de contrôle est réalisée par les trois étapes suivantes :

3.2.1 Les principales insuffisances enregistrées

- Recueil de pièces d'identité illisibles ou dépassant leur date de validité dans des versements de tierce personne.
- Absence griffe « signature vérifiée » sur différents supports (demande chèque de Banque, chèque).
- Manque signature du client au verso du chèque « pour acquit ».
- Manque demande chèque de banque (déclassée).
- Manque la griffe du caissier sur le détail de monnaie.
- Manque les renseignements du client (Identité) au verso du chèque.
- Manque détail des sommes décaissées et encaissées, respectivement au verso des chèques et sur les détails de monnaie.
- Manque visa physique du responsable sur les supports de retrait.

¹ La banque utilise les techniques de sondage pour contrôler les opérations de financement, car elle ne peut pas faire le contrôle de tous les dossiers de financement.

- Retard constaté dans l'opération de rapprochement des vignettes (chèques).
- Régularisation tardive des cas récurrents d'absence de visa de seuil sur les supports.
- Absence de la mention « par procuration » sur les retraits effectués par les mandataires.
- Quelques cas d'erreur de saisie (Numéro de compte, montant, nom du client,...)
- Surcharges et ratures sur certains détails de monnaie.
- Supports déclassés (ordre de retrait et ordre de virement).
- Absence de la mention « payé » sur les chèques.
- Absence signature du client et timbres fiscaux sur certains contrats de financement et billets à ordre.
- Spécimens de signature non scannés.
- Manque visa de seuil sur certains ordres de retrait effectués à partir d'un compte « personne morale ».
- Journaux utilisateurs non contresignés par un responsable.
- Manque signature du client sur l'accusé de réception du chèque de banque.
- Manque détail des billets de banque étrangers sur les détails de monnaie.
- Annulations fréquentes dues aux erreurs de saisie.
- Paiement d'un chèque barré en espèce (au guichet).
- 12 cas de non-conformité de signature (03 cas sur la demande de chèque de Banque, 02 cas sur l'accusé de chèque de Banque et 07 cas sur des chèques de retrait).

3.2.2 L'analyse des insuffisances

❖ La constatation générale :

- Aucun cas de fraude interne ou externe n'a été enregistré pendant les trois mois ;
- Aucune des insuffisances signalées n'a débouchée sur une perte financière pour la banque ;
- Aucun des insuffisances n'a fait rentrer la banque en litige avec sa clientèle devant les tribunaux ;
- La plus part des insuffisances décelées concerne le risque opérationnel et en été enregistré au niveau de service caisse et service portefeuille (car la majeure partie des opérations de crédit et de commerce extérieur est centralisée, c'est-à-dire exécuter au niveau de la direction générale par des directions de financements et de recouvrements spéciaux) ;
- Le pourcentage de nombre des insuffisances (erreurs commises) par rapport aux opérations traités, est insignifiant.

❖ Les raisons des insuffisances :

Selon le DCP, ces erreurs sont dues aux facteurs suivants :

- Le nombre important d'opération exécutés par l'agent (utilisateur) soit pendant une période de congé ou manque d'effectif au sein de service concerné ;
- Manque de formation de l'utilisateur, soit lors de son recrutement au après changement de service ;

- Manque d'encadrement (soit l'absence d'un chef de service ou manque de qualification de ce dernier) ;
- Négligence et manque d'application de l'agent ;
- Erreurs humaine intentionnelle ;
- Manque de garde-fou informatique concernant une opération ;
- Lacune dans certaines procédures (absence de séparation des tâches) ;
- Résistance de certains responsables locaux (au niveau des agences), dont la prise de mesure disciplinaire (l'impunité, absence de sanction,...).

3.2.3 Les mesures prises

Les mesures prise par la banque à l'effet de juguler le risque et minimiser au maximum les erreurs commises, le management à pris plusieurs mesures en fonction des facteurs y ont conduit à ces erreurs :

- Un programme de formation adéquat destiné à l'ensemble du personnel, suivant les besoins ;
- Le renforcement des différentes structures par un encadrement qualifié ;
- La prise en charge de la direction de l'informatique de toutes lacunes à caractère informatique relevant de ses attributions ;
- Sensibilisation permanente des employés sur les conséquences du risque bancaire en générale et opérationnel en particulier, dont certains pourraient débouchés l'irréparable ;
- La mise à jour périodique des procédures du travail par la prise en charge des lacunes signalées au niveau de la procédure elle-même ;
- La mise en œuvre des sanctions prévues par le règlement intérieur (avertissement, blâme, mise à pieds,...), pour mettre un terme aux cas de récidive.

3.3 Synthèse et recommandations

▪ La synthèse :

Pour arriver à une réponse claire à notre problématique de recherche fixée au début par la question suivante :

« Quelle est l'impact de la mise en place d'un système de contrôle interne sur la gestion des risques bancaires ? ».

Et pour que la réponse reflète une image fidèle, et la réalité d'après la recherche de la partie théorique de notre travail, complété par un cas pratique concentré sur le contrôle interne permanent dans la banque AL-BARAKA. Notre synthèse va être basée sur l'ensemble des connaissances théoriques recherchées et leurs applications en tant que déroulement du contrôle interne permanent dans la banque AL-BARAKA, et plus précisément la Direction du Contrôle Permanent (DCP).

Les différents points de terminaison sont les suivants :

- Le système de Contrôle Interne dans la banque AL-BARAKA englobe l'ensemble des directions à s'avoir : la Direction du Contrôle Permanent, la Direction Risk-Management, la Direction d'Audit, la Direction d'Inspection Générale et la Direction Anti-Blanchiment et Conformité ;
- Chaque direction assure par son rôle le bon fonctionnement des tâches et opérations, ainsi que la conformité aux lois, règlements et procédures internes de la banque et la Direction du Contrôle Permanent (DCP), représente une partie importante du système de Contrôle Interne de la banque AL-BARAKA ;
- Le contrôle de premier et de deuxième niveau représente la tâche principale de notre direction d'accueil (DCP), où le contrôle se fait par l'application des procédures et les dispositifs marqués sous forme des points de contrôle comme nous avons noté par notre études de cas pratique ;
- La direction de contrôle permanent assure par son rôle la détection des erreurs faite au niveau de chaque agence lors de l'enregistrement des différentes opérations ;
- On peut conclure que le Contrôle Interne au plutôt le Système de Contrôle Interne a un impact très important sur la gestion des risques bancaires, et ça par les méthodes de contrôle utilisées et le dispositif lui-même qui est adapté par la banque ;
- La stricte séparation des fonctions et des tâches est aussi l'une des caractéristiques réalisées au niveau de la banque AL-BARAKA, pour exprimer la bonne détection des erreurs et donc des risques liés à ces erreurs ;
- Le contrôle des opérations est le contrôle de l'enregistrement comptable, basé sur une comptabilité fiable, une comptabilité apte à traduire une image fidèle et un système d'information performant et sécurisé ;
- Le Contrôle Interne dans la banque basé sur un ensemble des caractéristiques indispensables et pour qu'il soit efficace, nécessite par la fin une valorisation périodique, c'est le contrôle du contrôle réalisé par une entité d'audit interne forte, c'est la fonction ou l'entité dont la mission est d'assurer en permanence que le dispositif du contrôle interne est efficace ;

Par la fin, et le faite qu'un dispositif du contrôle interne représente le fondement et la base de contrôle pour les contrôleurs afin de corriger et les auditeurs pour auditer et justifier. On peut dire qu'une bonne adaptation d'un système du Contrôle Interne va conduire par la fin à une maîtrise des risques bancaires, c'est-à-dire que ce système et son application a un impact important et direct sur la détection et la gestion des risques, si cette application est valorisée à chaque fois par une autre fonction c'est l'activité de l'audit interne.

▪ **Les recommandations :**

- Renforcer et généraliser le système d'évaluation des compétences à l'ensemble des postes existant à la banque AL-BARAKA ;
- Veiller au strict respect du principe de séparation des tâches ;

-
- Renforcer les actions de suivi des recommandations par l'ensemble des structures de contrôle ;
 - Mettre systématiquement une synthèse des recommandations classées par ordre de priorité dans les rapports de contrôle ;
 - Nommer un superviseur du contrôle interne de la banque AL-BARAKA, chargé de veiller à la cohérence du dispositif et à son efficacité ;
 - La définition et la mise en place d'outils de reporting efficaces qui permettraient de développer le contrôle à distance et d'agir de manière préventive ;
 - Mettre en place le reporting de risques parallèlement à la cartographie des risques afin de mieux orienter les missions de contrôle permanent et périodique;
 - Définition détaillée des schémas comptables à suivre pour la régularisation des opérations;
 - Poursuivre et finaliser la rédaction d'un manuel exhaustif sur les procédures en vigueur relatives à la comptabilisation des opérations, au traitement et contrôle comptable ;
 - Développement de l'automatisation des procédures ;
 - Formation en contrôle de comptabilité des agents qui ont cette charge et assurer la formation de ses cadres en matière de gestion des risques bancaires particulièrement en période de préparation au changement ou d'apprentissage des nouvelles pratiques de gestion ;
 - Anticiper sur les éventuels risques liés à l'acquisition du nouveau système d'information.

Conclusion de troisième chapitre

Au cours de notre passage à la Direction de Contrôle Permanent DCP de la banque AL-BARAKA d'Algérie, il nous a été donné de constater que, en matière de la mise en place d'un dispositif de contrôle interne, passe par la création d'une direction spéciale chargée de vérifier et surveiller d'une façon permanente les différentes tâches et opérations réalisées au niveau des agences, représente en soit même, une preuve de l'importance de ce dispositif et leur application qui doit être adéquate, conforme et correcte.

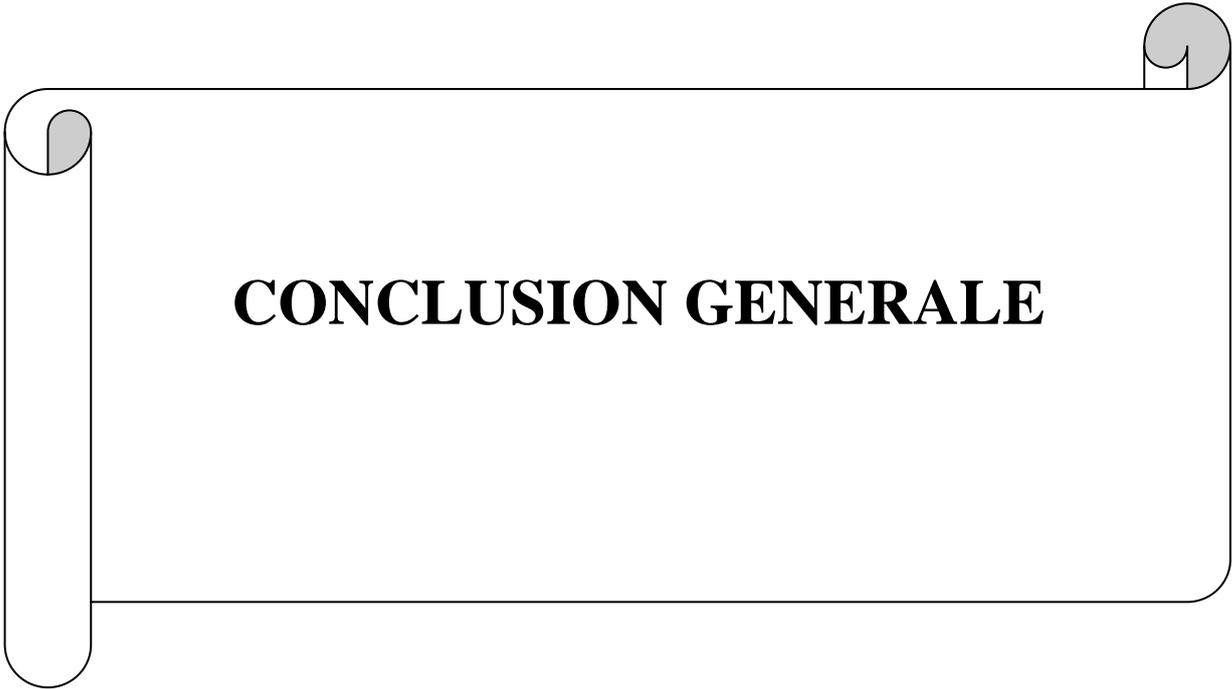
Cette dernière partie, consacrée au cas pratiques, constitue l'aboutissement du travail théorique exposé.

La réussite et la bonne application de système de contrôle interne ne peut être l'affaire d'une seule direction qui est la DCP. Mais son efficacité est incontestablement liée à son adoption par tous les membres et les agents qui appartiennent à la banque et à la réunion des facteurs susceptibles d'assurer le bon fonctionnement des tâches. Son succès, notamment, la création d'une sensibilisation basée sur la supervision et une surveillance continue pour permettre à la fin une gestion des risques efficace.

Cette première expérience dans la Direction de contrôle permanent, nous a permis de constater l'importance de contrôle interne dans la détection des risques bancaires, particulièrement le risque opérationnel qui peut entraîner un autre type de risque qui est le risque de fraude interne ou externe.

Ce stage nous a également amené à apprécier les actions déployées par la banque AL-BARAKA dans la perspective de développer son contrôle interne à travers la bonne maîtrise des activités, le bon fonctionnement des processus internes, la prise en compte de manière appropriée de l'ensemble des risques, y compris les risques opérationnels et la conformité aux lois et règlements.

La mise en place d'un programme de formation continue est l'une des plusieurs efforts qui reste à faire pour arriver à l'importante valeur ajoutée de l'application d'un bon contrôle interne et qu'elle pourrait apporter ensuite à la banque en matière de la maîtrise des risques.



CONCLUSION GENERALE

Conclusion générale

Ce qui nous amène à dire que le métier de banquier est le métier à risques par excellence. Il est donc du devoir de celui-ci d'apprécier ce risque et d'essayer de le minimiser, en ayant recours à une bonne identification de son client, cerner ses besoins, étudier sa demande et enfin apprécier les différents aspects relatifs à son activité car le risque peut se présenter, malgré toutes les dispositions prévues.

Dans un environnement de plus en plus instable, le banquier doit connaître avec le plus de précision possible la nature et la gravité des risques auxquels il s'expose. C'est ainsi que le contrôle interne s'est imposé comme le dispositif majeur de maîtrise des risques et de management.

Rappelons que l'objectif assigné à notre travail était de répondre à la question suivante « *Quel est l'impact de la mise en place d'un système de contrôle interne sur la gestion des risques bancaires ?* ».

L'étude que nous avons menée était articulée autour de trois chapitres : un premier chapitre consacré au milieu bancaire et la gestion des risques, dans lequel nous avons énuméré les principaux risques bancaires, un deuxième chapitre traitant le contrôle interne en général et à fin le troisième chapitre porte sur le déroulement du contrôle interne permanent dans la banque AL-BARAKA d'Algérie.

Notre étude a démontré que le contrôle interne est un processus permettant à l'entreprise d'avoir une assurance raisonnable quant à la maîtrise des risques auxquels elle est exposée, il est fondé sur une appréciation des valeurs intrinsèques de l'entreprise afin de pouvoir œuvrer dans ce sens.

En effet, tandis que le contrôle interne définit un cadre spécifique dans lequel doit s'exercer l'activité de chaque organisation, par la suite, un audit interne, lui a chargé d'évaluer ce dispositif, de contrôler périodiquement son efficacité pour assurer à la fin une bonne maîtrise des risques. C'est là quand on peut déterminer la place prépondérante qui joue le contrôle interne en tant que base de contrôle pour les auditeurs pour arriver à la maîtrise des risques.

Nous avons tenté tout au long de ce cas pratique de mettre en évidence les principales étapes de déroulement de contrôle permanent dans une banque.

Pour ce faire nous avons tenté de suivre une méthodologie basée sur l'Analyse et l'étude des rapports hebdomadaires d'un échantillon de dix Agences sur les vingt sept Agences qui possèdent la banque comme un réseau d'exploitation, et d'expliquer quelques procédures interne propres à la banque, c'est pourquoi cette mission est constituée de trois principales phases : phase d'analyse des rapports, phase d'analyse des insuffisances et la phase des mesures prises.

Nous avons donc pris connaissance du domaine de contrôle interne et nous l'avons décomposé en une succession ordonnée de tâches ce qui nous a facilité la détection des

risques relatifs à chaque point de contrôle mal respecté, nous avons par la suite élaboré les étapes à suivre pour assurer un bon fonctionnement de Contrôle Interne.

Pour améliorer le dispositif de contrôle interne permanent, notre expérience dans la Direction de Contrôle Permanent nous a permis de formuler quelques recommandations que la banque doit mettre en œuvre pour garantir une gestion plus efficace de cette activité et une maîtrise plus optimale des différents risques y afférents. Les principales recommandations portent sur :

- Un programme de formation adéquat destiné à l'ensemble du personnel, suivant les besoins ;
- Le renforcement des différentes structures par un encadrement qualifié ;
- La prise en charge de la direction de l'informatique de toutes lacunes à caractère informatique relevant de ses attributions ;
- Sensibilisation permanente des employés sur les conséquences du risque bancaire en générale et opérationnel en particulier, dont certains pourraient débouchés l'irréparable.

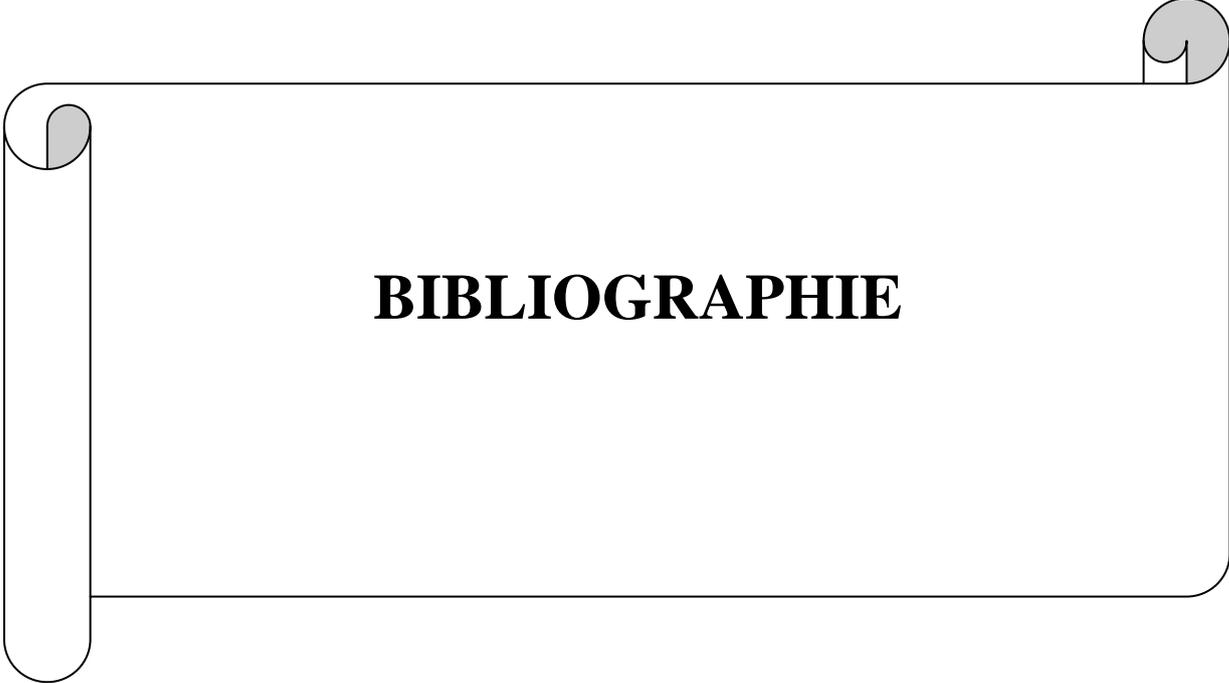
Pour répondre à notre problématique, d'après ce qu'on a constaté tout au long de notre stage, et par rapport notre partie théorique, qu'un dispositif de contrôle interne peut aider d'une manière importante dans la détection et la maîtrise des risques, et ça par rapport à notre étude qui a limité seulement au contrôle permanent qui représente l'une des direction qui appartiennent au système de contrôle interne et qui assure généralement la maîtrise des risques opérationnels. Les autres directions chacune par son propre domaine de contrôle assurent sûrement l'exploration et la maîtrises des autres risques.

Cela étant dit, afin que le système du Contrôle Interne jeu véritablement et aisément son rôle de relaxant pour assurer la bonne maîtrise des risques, elle doit réunir une volonté certaine des responsables, la présence de la culture du contrôle au sein de la banque et les moyens nécessaires, ainsi que l'engagement humain bénéficiant des qualités requises.

Enfin ce mémoire nous a permis d'acquérir les moyens techniques de déroulement d'un dispositif de contrôle interne au sein d'une banque. Il nous a également permis de comprendre l'importance de dispositif de contrôle interne dans la détection des anomalies et erreurs et donc identifier les risques, en particularité le risque opérationnel qui dépend des facteurs interne de la banque et donc essayer de les maîtriser et qui conduit à la fin à une amélioration du système de contrôle interne de la banque.

Nous avons conclu notre travail par la présentation de quelques recommandations qu'on a jugé indispensable pour la banque AL-BARAKA et pour l'ensemble des banques pour une meilleure maîtrise des différents risque notamment le risque opérationnel, dont la principale est celle de rester dans l'évaluation permanente des opérations et des taches pour assurer principalement la gestion des risques inhérents à l'activité bancaire.

Nous retenons dans la perspective d'approfondissement de notre recherche une étude qui vise à montrer l'importance de l'audit interne pour le but de comprendre le rôle de la fonction d'audit interne dans l'évaluation et l'amélioration du système de contrôle interne de la banque.



BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie

OUVRAGE :

- ❖ Antoine SARDI : « audit et contrôle interne bancaire » Ed. AFGES, 2002.
- ❖ Bessis. joël, gestion des risques et gestion actif-passif des banques, Dalloz, paris 1995.
- ❖ Collomb J., Finance de marché.
- ❖ Coussergues Sylvie & Bourdeaux Gautier, « Gestion de la banque du diagnostic à la stratégie », DUNOD.
- ❖ Desmicht François, « Pratique de l'activité bancaire », DUNOD, 2007.
- ❖ Dov Ogien, « comptabilité et audit bancaire », 3eme édition, Paris, 2011.
- ❖ Dr Reda khelassi, « Le contrôle interne des organisations », ALGER, 2013.
- ❖ GERARD HIRIGOYEN, « Management de la banque : risques, relation client, organisation », 3eme édition, France, 2012.

- ❖ J.C. AUGROS - M. QUERUEL, risque de taux d'intérêt et gestion bancaire, economica, janvier 2000.

- ❖ JACOB, H & SARDI, A. « Management des risques bancaires ». AFGES, 2001.
- ❖ Jacques RENARD, théorie et pratique de l'audit interne, éditions, Paris, 2010.
- ❖ Jacques WALTER ; Philippe NOIROT, le contrôle interne pour créer de la valeur, éditions Afnor, 2008.
- ❖ JEAN-LUC SIRUGUET, « Le contrôle interne bancaire et la fraude », France, 2006.
- ❖ Michel DUBERNET, Gestion Actif Passif Et Tarification Des Services Bancaires.
- ❖ Organisation du contrôle interne dans les banques et établissements financiers, Séminaire KPMG, Juin 2003.
- ❖ Pierre Bezbakh et Sophie Gherardi, dictionnaire de l'économie, le monde, Larousse.

- ❖ Thierry Duclos, dictionnaire de la banque, 2eme édition. SEFI.

TEXTES REGLEMENTAIRES :

- ❖ Instruction Ba N° 74-94 du 29 Novembre 1994 relative à la fixation des règles prudentielles de gestion des banques et établissement financiers.
- ❖ Instruction de la banque d'Algérie n° 08-02 du 26-12-2002 fixant le niveau des engagements extérieurs des banques.
- ❖ Instruction N°01-12 du 29 avril 2012 modifiant et complétant l'instruction N°02-04 du 13 mai 2004 relatives au régime des réserves obligatoires.
- ❖ L'article 2 du règlement n° 08-04 du 23 décembre 2008 relatif au capital minimum des banques et établissements financiers exerçant en Algérie.
- ❖ L'article 2 n° 91-09, publier au journal officiel de la république Algérienne n°47, de 11chaoual 1433, 29 aout 2012.
- ❖ L'article 66 de l'ordonnance 03-11 du 26 août 2003 relative à la monnaie et au crédit.

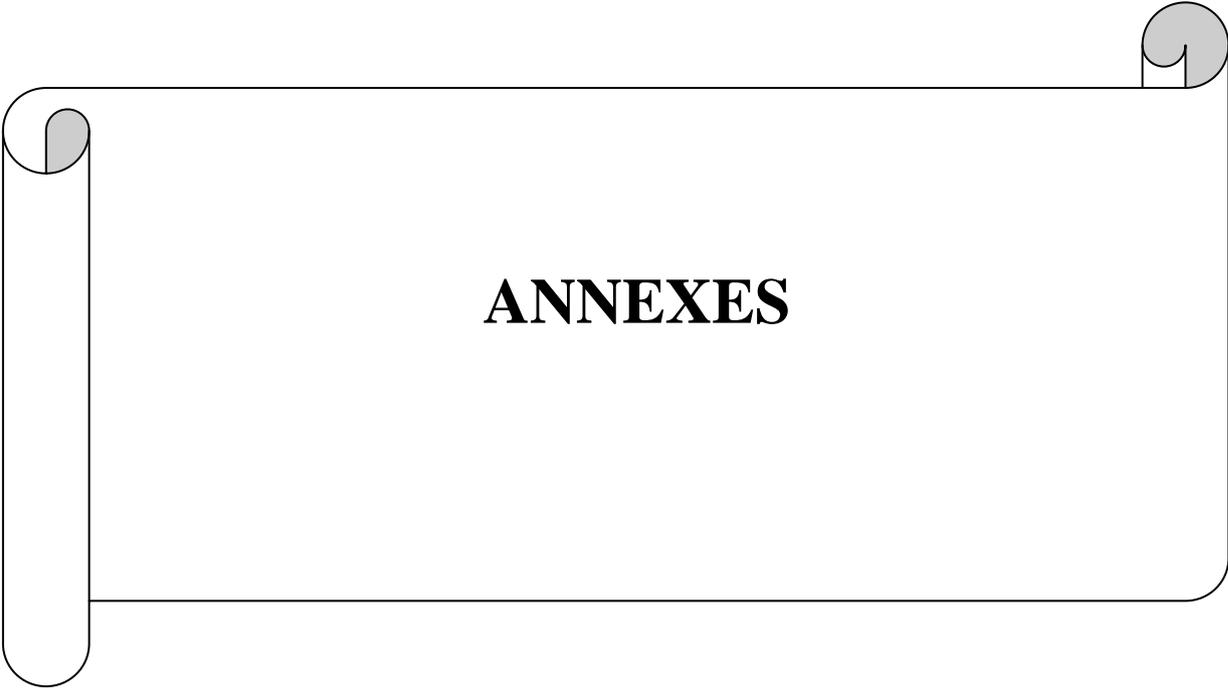
- ❖ Le règlement 11-08 correspondant au 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne dans les banques et établissements financiers.
- ❖ Ordonnance 03-11 du 26/08/2003 relative à la monnaie et au crédit, article 67, 68, 72, 73.
- ❖ Règlement BA n°04-01 du 4 Mars 2004 relatif au capital minimum des banques et établissements financiers exerçant en Algérie, article 2.
- ❖ Règlement BA n°04-04 du 19 Juillet 2004 fixant le rapport dit "coefficient de fonds propres et de ressources permanentes".
- ❖ Règlement Banque d'Algérie n°95-04 DU 20 AVRIL 1995 modifiant et complétant le règlement n°91-09 du 14/08/1991 fixant les règles prudentielles de gestion des banques et des établissements financiers.

SEMINAIRES :

- ❖ Bâle II ; étape importante de la réglementation bancaire, Séminaire Crédit suisse ; Économic & Policy Consulting, Avril 2004.
- ❖ Comité de Bale sur le contrôle bancaire, convergence internationale de la mesure et des normes des fonds propres, juin 2006, p 1-2.
- ❖ Gestion des risques et processus, Séminaire AFAI, 4 Avril 2006.
- ❖ IFACI, Le dispositif de contrôle interne : cadre de référence, Résultats des travaux du Groupe de Place établi sous l'égide de l'AMF, Paris, Janvier 2007.
- ❖ Séminaire "Gestion Actif-Passif dans les Banques", Tunis Juin 2011 – Majdi Chaabouni ; institut de financement de développement de Magreb Arabe.

SITES INTERNET :

- ❖ (www.bank-of-algeria.dz).
- ❖ (www.clicatis.org).
- ❖ (www.ifaci.com).
- ❖ (www.vernimmen.net).



ANNEXES

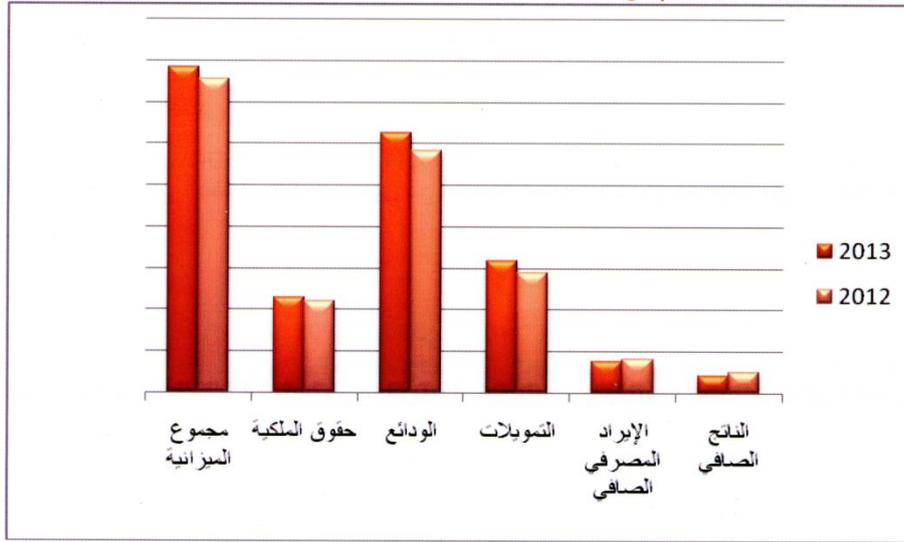


الأرقام الهامة 2013



بالمليون دج				
البنود	2013	2012	الفارق بالقيمة	الفارق ب %
مجموع الميزانية	157 073	150 788	6 285	4,2
حقوق الملكية	22 965	22 110	855	3,9
الودائع	125 435	116 515	8 920	7,7
التمويلات	63 354	57 891	5 463	9,4
الإيراد المصرفي الصافي	7 760	8 286	-526	-6,3
الناتج الصافي	4 092	4 190	-98	-2,3

بيان تطورات الأرقام الهامة





معلومات محاسبية



السنوات المالية		المذكرة	البند	
2012	2013			
81 264 583 404,48	84 483 880 749,31	2,1	الصندوق، بنك الجزائر، مركز الصكوك البريدية	1
0	0		أصول أخرى ممسوكة لأغراض تجارية	2
0	0		أصول مالية قابلة للبيع	3
577 158 936,97	879 397 409,01	2,2	تمويلات ممنوحة للمؤسسات مالية	4
57 891 423 240,10	62 640 201 678,62	2,3	تمويلات ممنوحة للزبائن	5
0	0		أصول مالية ممسوكة الى غاية تاريخ الاستحقاق	6
1 300 499 738,61	1 382 054 615,92	2,4	ضرائب جارية-أصول	7
164 259 235,69	174 305 107,12	2,5	ضرائب مؤجلة-أصول	8
5 667 743 431,98	3 321 115 310,62	2,6	أصول أخرى	9
885 354 286,40	903 185 573,23	2,7	حسابات التسوية	10
305 580 188,62	305 622 000,00	2,8	المساهمة في شركات، مؤسسات و وحدات	11
0	0			12
2 538 346 992,20	2 829 494 102,58	2,9	أصول ثابتة	13
192 928 682,18	153 938 372,87	2,10	أصول غير ثابتة	14
0	0		فارق الاقتناء	15
150 787 878 137,23	157 073 194 919,28		مجموع الأصول	



السنوات المالية		المذكرة	البيان	
2012	2013			
0	0		البنك المركزي	1
14 249 001,94	14 260 623,41	2,11	ديون اتجاه المؤسسات المالية	2
86 382 740 102,54	93 534 941 111,99	2,12	ودائع العملاء	3
30 131 671 815,54	31 900 035 119,80	2,13	ودائع ممثلة بسند	4
1 805 777 596,59	1 642 073 967,97	2,14	ضرائب جارية-خصوم	5
0	0		ضرائب مؤجلة-خصوم	6
7 419 452 967,00	5 027 935 399,97	2,15	خصوم أخرى	7
2 923 107 750,10	1 989 135 624,70	2,16	حسابات التسوية	8
613 141 195,35	599 680 739,53	2,17	مؤونات على المخاطر و التكاليف	9
0	0		اعانات.عتاد و اعانات أخرى استثمارات	10
3 394 874 823,14	3 167 859 221,00	2,18	صندوق المخاطر المصرفية العامة	11
0	0		ديون مرتبطة	12
10 000 000 000,00	10 000 000 000,00	2,19	رأس المال الاجتماعي	13
0	0		علاوة على رأس المال	14
3 018 160 781,33	4 210 112 180,40	2,20	الاحتياطات	15
0	0		فارق التقييم	16
894 671 917,24	894 671 917,24	2,21	فارق اعادة التقييم	17
0	0		نتيجة مرحلة (+/-)	18
4 190 030 186,46	4 092 489 013,27	2,22	نتيجة السنة المالية (+)	19
150 787 878 137,23	157 073 194 919,28		مجموع الخصوم	



معلومات محاسبية



السنوات المالية		المذكرة	البند	
2012	2013			
52 067 846 162,17	51 662 464 087,91		التزامات ممنوحة	أ
0	0		1 التزامات تمويل لفائدة المؤسسات المالية	
47 610 438 978,62	46 998 383 249,27	3,1	2 التزامات تمويل لفائدة الزبائن	
444 521 482,75	129 019 327,61	3,2	3 التزامات ضمانات لأمر مؤسسات مالية	
4 012 885 700,80	4 535 061 511,03	3,3	4 التزامات ضمانات لأمر الزبائن	
0	0		5 التزامات أخرى ممنوحة	
444 521 482,75	129 019 327,61		التزامات مستلمة	ب
0	0		6 التزامات تمويل مستلمة من المؤسسات المالية	
444 521 482,75	129 019 327,61	3,2	7 التزامات و ضمانات مستلمة من مؤسسات مالية	
0	0		8 التزامات أخرى مستلمة	





معلومات محاسبية



السنوات المالية		المذكرة	البيان	
2012	2013			
7 099 632 615,88	7 730 204 942,60	4,1	+إيرادات الاستغلال	1
1 578 289 454,23	1 745 678 777,40	4,2	-تكاليف الاستغلال	2
414 664 765,43	487 792 776,60	4,3	+عمولات (إيرادات)	3
333 183 095,46	346 559 443,98	4,4	-عمولات (تكاليف)	4
0	0		+/- ربح أو خسارة صافية على الأصول المالية محكومة لغرض البيع	5
0	0		+/- ربح أو خسارة صافية على الأصول المالية متاحة للبيع	6
2 716 035 572,48	1 635 643 704,13	4,5	+إيراد النشاطات الأخرى	7
33 031 474,98	1 340 174,27	4,6	-تكاليف النشاطات الأخرى	8
8 285 828 929 ,12	7 760 063 027,68		الإيراد المصرفي الصافي	9
2 216 114 793,25	2 478 058 083,90	4,7	-تكاليف استغلال عامة	10
189 515 360,89	245 207 729,72	4,8	-مخصصات الاهلاكات على خسارة على الأصول الثابتة و غير الثابتة	11
5 880 198 774,98	5 036 797 214,06		نتيجة الاستغلال الخامة	12
6 609 564 872,02	205 274 473,64	4,9	-مخصصات المؤونات و على الخسائر على القيم و الديون غير المسترجعة	13
6 402 656 285,05	621 302 145,93	4,10	+استرجاع مؤونات على الخسائر على القيم و استرجاع الديون المهلكة	14
5 673 290 188,01	5 452 824 886,35		نتيجة الاستغلال	15
0	0		+/- ربح او خسارة صافية على الأصول الأخرى	16
0	0		+عناصر غير عادية (إيرادات)	17
0	0		-عناصر غير عادية(تكاليف)	18
5 673 290 188,01	5 452 824 886,35		النتيجة قبل الضرائب	19
1 483 260 001,55	1 360 335 873,08	4,11	-الضرائب على النتائج و ما شابهها	20
4 190 030 186,46	4 092 489 013,27	4,12	النتيجة بعد الضريبة	21



معلومات عامة



شبكة استغلال بنك البركة الجزائري

الوسط

القبية 35 شارع الإخوة عبد السلامي - الجزائر الهاتف: 213 + (0) 18 89 29 21 الفاكس: 213 + (0) 15 89 29 21	فرع الشراقة شارع عيان رمضان، الشراقة الجزائر الهاتف: 213 + (0) 85 77 36 / 57 84 36 21 الفاكس: 213 + (0) 08 85 36 21	فرع الخطابي 9، طريق الأمير الخطابي، الجزائر العاصمة، الجزائر. الهاتف: 213 + (0) 67 / 65 36 64 21 الفاكس: 213 + (0) 79 36 64 21
فرع تيزي وزو 36 شارع تريبوس محمد، تيزي وزو الهاتف: 213 + (0) 67/63/ 56 23 12 26 الفاكس: 213 + (0) 73 23 12 26	فرع الحراش شارع حمدوش أحمد، الحراش الجزائر الهاتف: 213 + (0) 74 44 / 51 19 83 21 الفاكس: 213 + (0) 80 25 83 21	فرع بئر خادم 32، طريق الإخوة الثلاثة جيل، بئر خادم، الجزائر. الهاتف: 213 + (0) 52/ 51 20 54 21 الفاكس: 213 + (0) 65 38 54 21
فرع باب الزوار شارع رابية الطاهر رقم 10، باب الزوار الهاتف: 213 + (0) 01 / 00 78 20 21 الفاكس: 213 + (0) 77 20 21	البلدية 04 نهج العربي تبسي، البلدية. الهاتف: 213 + (0) 63 77 41 25/32 84 41 25 الفاكس: 213 + (0) 87 85 41 25	فرع الروبية حي كادات، فيلا رقم 82، الروبية، الجزائر. الهاتف: 213 + (0) 94 16 81 21- 16 /13 17 81 21 الفاكس: 213 + (0) 73 16 81 21

الشرق

فرع باتنة 18 شارع ابن باديس (مام المدرسة)، باتنة الهاتف: 213 + (0) 23 20 85 33 الفاكس: 213 + (0) 75 32 85 33	فرع سطيف 39، طريق سعيد بوخريسة، سطيف الهاتف: 213 + (0) 87/ 86 31 74 36 الفاكس: 213 + (0) 84 31 74 36	فرع قسنطينة 05 شارع أحمد دحلي، قسنطينة الهاتف: 213 + (0) 46 /45 30 92 31 الفاكس: 213 + (0) 47 30 92 31
فرع عنابة مركز الأعمال "الجوهرة"، 9 شارع جيش التحرير الوطني عنابة. الهاتف: 213 + (0) 10 99 84 38 – 85 /84 98 84 38 الفاكس: 213 + (0) 09 96 84 38	فرع سطيف 2 تعاونية بوطالب، سطيف الهاتف: 213 + (0) 24 33 51 36 الفاكس: 213 + (0) 87 42 51 36	فرع قسنطينة 2 09 شارع الإخوة جعجع، سيدي مبروك – قسنطينة الهاتف: 213 + (0) 37 74 62 / 80 22 62 31 الفاكس: 213 + (0) 90 49 62 31
فرع سكيكدة 62 شارع بشير بوكدوم الهاتف: 213 + (0) 41/42/43/45/ 40 53 76 38 الفاكس: 213 + (0) 44 53 76 38	فرع بجاية شارع حرقن طلوس بجاية الهاتف: 213 + (0) 85 11 21 34 الفاكس: 213 + (0) 70 28 20 34	فرع برج بوعرييج شارع أول نوفمبر 1954، حي الحباس الهاتف: 213 + (0) 84 41 60 35 الفاكس: 213 + (0) 87 41 60 35

الغرب

فرع تلمسان حي كيفان رقم 567، تلمسان الهاتف: 213 + (0) 65/73/ 64 31 20 43 الفاكس: 213 + (0) 72 31 20 43	فرع وهران 2 33 شارع مصطفى بن بولعيد – وهران الهاتف: 213 + (0) 05 34 32 41 الفاكس: 213 + (0) 44 34 32 41	وهران 32، طريق الإخوة نياني البلاطو، وهران الهاتف: 213 + (0) 07/13 20 40 41 الفاكس: 213 + (0) 11 78 40 41
		فرع سيدي بلعباس شارع بوبوم محمد نهج العمارية، بلدية سيدي بلعباس الهاتف: 213 + (0) 65/68/96/81 84 55 48 الفاكس: 213 + (0) 87 84 55 48

الجنوب

فرع برج بسكرة حي الأمير عبد القادر الهاتف: 213 + (0) 92 42 73 33 الفاكس: 213 + (0) 16 43 73 33	الوادي حي الاصنام الوادي الهاتف: 213 + (0) 01 82 21 32 الفاكس: 213 + (0) 75 52 21 32	فرع غرداية الأندلس شارع الأندلس، غرداية الهاتف: 213 + (0) 60 15 89 / 50 15 89 29 الفاكس: 213 + (0) 46 15 89 29
وكالات قيد الافتتاح الشلف، مستغانم، عين مليلة	فرع غرداية 40 شارع 5 جويلية، غرداية الهاتف: 213 + (0) 70 55 88 / 07 57 88 29 الفاكس: 213 + (0) 66 56 88 29	اللاغواط حي بن سحنون قطعة رقم 08 تجزئة رقم 165 الهاتف: 213 + (0) 97 50 93 29 الفاكس: 213 + (0) 66 66 92 35



معلومات عامة



الشبكة الدولية لمجموعة البركة المصرفية

مجموعة البركة المصرفية

برج البركة، مبنى رقم: 238 طريق : 1704، مجمع : 317 المنطقة الدبلوماسية، ص.ب 1882
المنامة - مملكة البحرين
ت: + 973 17541122
ف: + 973 17536533

الجزائر	جنوب إفريقيا	اندونيسيا
بنك البركة الجزائري السيد : محمد الصديق حفيظ عضو مجلس الإدارة و المدير العام حي بوتلحة هويدف، فيلا رقم 1 طريق الجنوب بن عكنون الجزائر - الجزائر ت : 55 21 91 64 50 ف : 213 21 91 64 58	بنك البركة المحدود - جنوب أفريقيا السيد شبير شوهان عضو مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي 2 كينغز ميد بوليفارد، مكتب كينغز ميد بارك شارع ستولوارت سايملن ص.ب. 4395 دوربان 4000 جنوب أفريقيا ت: +27313-649000 ف: +27313-3649001	مجموعة البركة المصرفية اندونيسيا (مكتب تمثيلي) السيد موسفيان مختار رئيس المكتب التنفيذي مبنى رافيندو الطابق العاشر جيان كيون سيريه رقم 75 - جاكرتا - بوسات 10340 اندونيسيا ت: +6221-3161345 ف: +6221-3161074
تونس	السودان	تركيا
بنك البركة تونس السيد فرج زعق عضو مجلس الإدارة و المدير العام 88، شارع هادي شاكر، 1002 تونس - تونس ت: +21671-790000 ف: +21671- 780235	بنك البركة السودان السيد عبد الله خيري حميد المدير العام برج البركة ص.ب. 3538 شارع القصر الخرطوم- السودان ت: +249187112000 ف: +249183-788585	بيت البركة التركي للمشاركات السيد فخر الدين ياهشني المدير العام و عضو مجلس الإدارة سراي مهلبسي د. عدنان بويونكدينيز كاديسي، رقم 6 عمرانية 34768 أسطنبول- تركيا ت: +90-216-6660101 ف: +90-216-6661600
مصر	سورية	البكستان
بنك البركة مصر السيد أشرف الغمراوي نائب رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي 60، شارع محي الدين أبو العز ص.ب 455 الدقي الجيزة-مصر ت: +2023-7481222 ف : 2023- 7611436/ 7	بنك البركة سورية السيد محمد حلبى الرئيس التنفيذي شارع عبد الرحمن شهنذر ص ب 100 دمشق -سورية ت: +96311-4437820 ف: +93611-4437810	بنك البركة البكستان المحدود السيد شفاقت أحمد عضو مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي 162، مدينة بنغالور، شارع فيصل الرئيسي كراتشي باكستان ت: +9221 34315851 ف: +9221 34546465
البحرين	الأردن	لبنان
بنك البركة الإسلامي السيد محمد المطوعة عضو مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي برج البركة، مبنى رقم: 238 طريق: 1704 مجمع: 137 المنطقة الدبلوماسية، ص.ب 1882 المنامة مملكة البحرين ت: +97317- 535300 ف: 97317- 533993	البنك الإسلامي الأردني السيد موسى شحادة نائب رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي ص.ب 926225 عمان 11190 الأردن ت: + 9626- 5677377 ف: +9626- 5666326	بنك البركة لبنان السيد معتصم محمصاني مدير عام - عضو مجلس الإدارة مركز فردان 2000، الطابق الثاني شارع رشيد كرامي ص.ب. 1135683 بيروت- لبنان ت: + 9611 -808008 ف: +9611-806499
ليبيا		
مجموعة البركة المصرفية المكتب التمثيلي ليبيا السيد: محمد الخازمي رئيس المكتب التمثيلي برج طرابلس برج رقم 1 الطابق 14 مكتب 144 ص ب 93271 طرابلس ليبيا ت: +218 213362310 ف: +218 213362312		

Table des matières :

Remerciements

Dédicaces

Résumé

Sommaire

Liste des tableaux et figures

Liste des annexes

Introduction générale

Partie théorique

CHAPITRE 1 : La banque et la gestion des risques

Introduction du chapitre.....	1
<u>Section 1</u> : Généralités sur les banques.....	2
1.1 Définition de la banque.....	2
1.2 Rôle et mission de la banque.....	3
1.2.1 Les différentes activités de la banque.....	4
1.2.2 L'intermédiation financière.....	5
<u>Section 2</u> : Le risque et la gestion des risques	6
2.1 Définition de la notion des risques.....	6
2.2 Les risques majeurs liés à l'activité bancaire.....	6
2.2.1 Les risques financiers.....	7
2.2.1.1 Risque de liquidité.....	7
2.2.1.2 Risque de taux d'intérêt.....	8
2.2.1.3 Risque de change.....	8
2.2.1.4 Risque de contrepartie.....	8
2.2.2 Les risques commerciaux.....	8
2.2.2.1 Risque de défaut de la clientèle.....	8
2.2.2.2 Risque des options cachées.....	8
2.2.3 Risque de positionnement concurrentiel.....	9
2.2.4 Risque opérationnel.....	9
2.2.5 Les autres risques bancaires.....	9
2.2.5.1 Risque de concentration.....	10
2.2.5.2 Risque de règlement.....	10
2.2.5.3 Risque de taux de change.....	10
2.2.5.4 Risque de marché.....	10
2.2.5.5 Risque juridique.....	10
2.2.5.6 Risque de non-conformité.....	10

2.2.5.7	Risque de solvabilité.....	11
2.2.5.8	Risque de pays.....	11
2.2.5.9	Risque systémique.....	11
2.3	Définition et processus de management des risques.....	11
2.3.1	Définition de la notion « management des risque ».....	11
2.3.2	Processus de management des risques.....	12
2.3.2.1	Identification des risques.....	12
2.3.2.2	Evaluation et mesure des risques.....	12
2.3.2.3	Analyse, décision et planification des mesures.....	12
2.3.2.4	Gestion opérationnelle des risques.....	12
2.3.2.5	Surveillance des risques.....	13
2.3.2.6	Reporting des risques.....	13
2.4	La fonction et la mise en œuvre d'un dispositif de management des risques.....	14
2.4.1	La mise en œuvre d'un dispositif de management des risques.....	14
2.4.1.1	La démarche.....	14
2.4.1.2	La connaissance.....	15
2.4.1.3	La fonction « stratégique » de gestion des risques.....	15
2.4.1.4	La stratégie de couverture des risques.....	15
2.4.2	Fonction de gestion des risques.....	16
	<u>Section 3</u> : La gestion des risques bancaires.....	16
3.1	Les accords de comité de Bâle.....	16
3.1.1	Présentation du comité de Bâle.....	16
3.1.2	L'accord de Bâle 1.....	18
3.1.3	L'accords de Bâle 2.....	18
3.1.4	L'accords de Bâle 3.....	20
3.2	Les recommandations réglementaires de Bâle sur la gestion des risques bancaires...20	
3.2.1	Le capital minimum.....	21
3.2.2	Les ratios de solvabilité.....	21
3.2.3	Les fonds propres.....	22
3.2.4	Le ratio de liquidité.....	23
3.2.5	Les coefficients des fonds propres.....	23
3.2.6	La division des risques.....	24
3.2.7	Les réserves obligatoires.....	25
3.2.8	Les niveaux des engagements extérieurs.....	25
	Conclusion du chapitre.....	26
CHAPITRE 2 : le contrôle interne : notion générale		
	Introduction du chapitre.....	27
	<u>Section 1</u> : Généralité sur le contrôle interne.....	28

1.1 Définition du contrôle interne	28
1.1.1 Définition du contrôle interne donnée par l'Ordre des Experts-Comptables en France dès 1977.....	28
1.1.2 Définition de « l'American Institute of Certified Public Accountants », en 1978.....	28
1.1.3 Définition de COSO en 1992	29
1.1.4 Définition de comité de Bâle	29
1.1.5 Définition du règlement n° 11-08 de la banque d'Algérie.....	29
1.2 Les objectifs du contrôle interne	30
1.2.1 La protection du patrimoine.....	30
1.2.2 La fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles.....	30
1.2.3 Le respect des lois, règlement et contrats.....	31
1.2.4 L'efficacité et l'efficience des opérations	31
1.3 Les acteurs du contrôle interne.....	31
1.3.1 Le conseil d'administration ou de surveillance	32
1.3.2 La direction générale.....	32
1.3.3 L'audit interne.....	32
1.3.4 Le personnel de société.....	32
1.4 Organisation autour du contrôle interne et niveaux de contrôle.....	33
<u>Section 2</u> : Composantes du contrôle interne	34
2.1 Caractéristique d'un contrôle interne efficace.....	34
2.1.1 Des objectifs clairement exprimés et des moyens appropriés	35
2.1.2 Une forte implication des organes délibérants et exécutifs	35
2.1.3 Une organisation cohérente des organes de contrôle	36
2.1.4 Des systèmes de mesure, de limites et de surveillance des risques rigoureux....	36
2.1.5 Une stricte séparation des fonctions et des tâches	37
2.1.6 Le contrôle permanent des opérations et la supervision.....	37
2.1.7 Des procédures qui mettent en application la politique de contrôle interne.....	38
2.1.8 Un système comptable fiable pour traduire une image fidèle	38
2.1.9 Un système d'information performant et sécurisé	38
2.1.10 Une entité d'Audit Interne forte.....	38
2.2 Le contrôle interne comme un cadre de maîtrise des risques.....	39
2.2.1 L'environnement de contrôle.....	39
2.2.2 L'évaluation des risques.....	39
2.2.3 Les activités de contrôle.....	40
2.2.4 L'information et la communication.....	40
2.2.5 Le pilotage	41
2.3 La réglementation internationale en matière du contrôle interne	42
2.3.1 Le référentiel COSO	43
2.3.2 La loi Sarbane- OXLEY.....	43

2.3.3 L'IFACI.....	43
Section 3 : le contrôle interne bancaire	43
3.1 Le comité de Bâle sur le contrôle interne bancaire.....	44
3.2 La réglementation Algérienne sur le contrôle interne bancaire.....	44
3.3 L'évaluation du système de contrôle interne bancaire	46
3.3.1 Identification des points de contrôle.....	47
3.3.2 Programmation de contrôle informatique.....	47
3.3.3 Revue des procédures de supervision.....	47
3.3.4 Revue des procédures d'inspection.....	47
Conclusion du chapitre	48

Partie pratique

CHAPITRE 3 : Le contrôle permanent dans la banque -Cas pratique sur la banque AL-BARAKA d'Algérie

Introduction du chapitre.....	50
Section 01 : Présentation générale de la banque AL-BARAKA.....	51
1.1 Historique.....	51
1.2 Création.....	51
1.3 La banque AL-BARAKA en chiffres.....	52
1.4 L'organigramme de la banque AL-BARAKA d'Algérie.....	53
1.5 L'organigramme de l'agence	55
Section 02 : Présentation de la direction de contrôle permanent.....	57
2.1 Définition du Contrôle Permanent dans la banque AL-BARAKA.....	57
2.2 L'organisation de la DCP.....	57
2.3 Mission du contrôleur permanent	58
2.4 Mission et attribution de la DCP.....	59
2.5 L'organigramme de la DCP.....	61
Section 03 : L'organisation et le déroulement de contrôle permanent dans la banque AL-BARAKA.....	62
3.1 La liste des points de contrôle permanent.....	63
3.2 Les principales étapes de contrôle	67
3.2.1 Les principales insuffisances enregistrées.....	68
3.2.2 L'analyse des insuffisances.....	69
3.2.3 Les mesures prises.....	69
3.3 Synthèse et recommandations.....	69
Conclusion du chapitre.....	71

Conclusion générale	74
Bibliographie.....	77
Table des matières	