

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master en
Sciences Financières et Comptabilité**

Spécialité : COMPTABILITE ET FINANCE

THEME :

***Le rôle de l'audit interne dans la
maîtrise des risques opérationnels***

CAS : ABC BANK ALGERIE

Elaboré par :

Mr Abdelmalek BOULAGHRAIF

Encadreur :

Dr Amar KADDOURI

Lieu du stage : ABC Bank

Période du stage : du 01/02/2018 au 31/05/2018

2017/2018

Remerciements

Nous remercions ALLAH, le tout puissant de nous avoir donné la santé, la force et le courage pour accomplir ce travail ;

*Mes remerciements tout d'abord à mon encadreur **Mr. KADDOURI**, qui m'a guidé et conseillé tout au long de ce travail de recherche ;*

Tous mes vifs remerciements à l'équipe d'audit interne d'ABC Bank Algérie;

On remercie l'école supérieure de commerce du directeur à tous les professeurs de l'ESC pour les connaissances transmises tout au long de notre cursus ;

En fin, je ne peux pas oublier le soutien affectif et matériel de ma famille, qu'elle trouve ici l'expression de mon attachement ;

Et aussi à toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail ;

Dédicace

Je dédie ce modeste travail :

*A mes parents qui m'ont aidé et soutenue durant toute ma vie et qui
veillent à ce que rien ne me manque afin que je grandisse et que je
réussisse dans mes études ;*

A mes chers frères ;

Et ma chère sœur ;

A tous mes amis ;

Et à tous ceux qui me sont chers.

Liste des tableaux :

Tableau N°01 : Exemple d'association de risque à l'un des processus de la banque

Tableau N° 02: Exemple de règles d'évaluation de l'impact

Tableau N° 03 : Exemple de règles d'évaluation des fréquences

Tableau N° 04: Appréciation du dispositif de maîtrise du risque

Tableau N°05 : Recommandations de Bâle 2 sur le contrôle interne

Tableau N°06 : Tableau des forces et faiblesses

Tableau N°07 : La différence entre le risk manager et l'auditeur interne

Tableau N°08 : répartition du capital de la filiale ABCA

Tableau N°09 : Résultats d'identification des risques bruts

Tableau N° 10: Table d'évaluation de la probabilité de survenance

Tableau N°11 : Table d'évaluation de l'impact

Tableau N°12 : résultats d'évaluation des risques bruts

Tableau N°13 : Matrice de confrontation de l'impact et la fréquence du risque brut

Tableau N°14 : Evaluation qualitative du contrôle interne

Tableau N°15 : Quantification des combinaisons

Tableau N°16 : Table de classification des risques nets

Tableau N°17: Notation des risques nets

Tableau N° 18 : Quantification des risques nets

Tableau N°19 : Programme de vérification

Liste des figures :

Figure N°01 : Nomenclature des risques bancaires selon la banque mondiale

Figure N°02: Exemple de matrice d'auto-évaluation des risques.

Figure N°03 : Hiérarchisation des risques

Figure N°04 : Cycle de mise en œuvre de la cartographie des risques

Figure N°05 : Contrôle Interne et Risques Opérationnels

Figure N°06 : Périodicités des missions d'audit et cartographie des risques

Figure N°07 : Rattachement de la direction d'audit interne

Liste des abréviations:

Abréviations	Significations
BCIA	Banque commerciale et industrielle d'Algérie
BNA	Banque nationale d'Algérie
IFACI	<i>Institut français des auditeurs et contrôleurs internes</i>
CRBF	<i>Comite de la réglementation bancaire et financière</i>
RCSA	Risk control self assessment
KRY	Key risk indicator
BIA	Basic indicator approach
AMA	Advanced measurement approach
LSF	Loi sur la Sécurité Financière
AMF	Autorité des marchés financiers
IIA	<i>Institute of Internal Auditors</i>
SOX	Loi de Sarbanes-Oxley
QCI	Questionnaire du contrôle interne
FRAP	Fiche de Révélation et d'Analyse des Problème
ERMA	Federation of european risk management associations
CRIPP	Cadre de Référence des Pratiques Professionnelles de l'audit interne
CMC	Conseil de la Monnaie et du Crédi
ABCA	Arab Bank corporation Alegria
BSC	Arab banking Corporation
TAIC	The arab investment company
IFC	Société Financière internationale
CAAR	Compagnie algérienne d'assurance et de réassurance
KYC	Know your consumer
AMNAL	Société de transport de fonds
RH	Ressources humains
RO	Risque opérationnel
AS	Auditeur senior
AJ	Auditeur junior
BA	Banque d'Algérie

Liste des annexes :

Annexe N°01 : La décomposition d'une banque en lignes de métier selon le comité de bale

Annexe N°02 : Les catégories des risques opérationnels selon Bâle 2

Annexe N°03 : Les règles de conduite

Annexe N°04 : Les normes de qualification

Annexe N°05 : Les normes de fonctionnement

Annexe N°06 : Organigramme de ABC Bank

Résumé

L'activité bancaire évolue dans un environnement instable et complexe, ainsi elle fait face à une multitude de risques, parmi lesquels on trouve le risque opérationnel qui est considéré comme le plus important à cause de la difficulté de sa gestion, de ce fait la gestion des risques opérationnels est l'une des questions les plus importantes qui intéressent les banquiers au niveau mondial .

La complexité du secteur bancaire exige un contrôle continu, ainsi, des autorités de réglementations (comité de bale, BA ...) ont mis en place des règlements sur l'implantation d'un système de contrôle interne adéquat afin de protéger la banque et ses activités.

Les banques doivent mettre en œuvre des moyens pour gérer les risques opérationnels, ceci à travers la mise en place d'un dispositif de contrôle interne et une maîtrise efficace des risques. Ce dispositif de contrôle interne fait l'objet d'une évaluation périodique par l'audit interne pour assurer son efficacité.

Dans le cadre de notre mémoire de fin cycle master, notre étude porte sur le rôle de l'audit interne dans la maîtrise des risques opérationnels au niveau de l'ABC Bank Algérie.

Mots clés : risques opérationnels, contrôle interne, audit interne, gestion des risques opérationnels

Abstract

The banking activity evolves in an unstable and complex environment, so it is close to a multitude of risks, among which we find the operational risk which is considered as the most important because of its management difficulty, therefore operational risk management is one of the biggest concern of the world's bankers

The complexity of the banking sector requires a control, so, regulatory authorities (whale committee, BA...) have put in place regulations on the implementation of an adequate internal control system to protect the bank and its activities.

Banks should set instruments to manage operational risks, through the implementation of an internal control system and effective risk management.

This internal control system is periodically evaluated by the internal audit department to ensure its effectiveness.

In the context of our master's thesis, our study focuses on the role of internal audit in operational risk management at ABC Bank Algeria.

Keywords :

Operational risk, internal contrôle, internal audit, operational risk management

ملخص

تعمل البنوك في بيئة متقلبة ومعقدة مما يجعلها عرضة المخاطر، من بينها المخاطر التشغيلية التي تعتبر الأكثر أهمية بسبب صعوبة إدارتها، وبالتالي المخاطر التشغيلية هي واحدة من أهم القضايا التي يهتم بها المصرفيون في جميع أنحاء العالم.

أن تعقيد النظام المصرفي يتطلب مراقبته، وبالتالي قامت السلطات التنظيمية (لجنة بازل، بنك الجزائر...) بوضع لوائح بهدف إنشاء نظام ملائم للرقابة من أجل حماية البنك وأنشطته.

يجب على المصارف وضع طرق لإدارة المخاطر التشغيلية، وهذا من خلال إنشاء رقابة داخلية فعالة للمخاطر بدوره جهاز الرقابة الداخلية يخضع لتقييم دوري من قبل التدقيق الداخلي لضمان فعاليته. في إطار برنامج رسالة الماستر، دراستنا تركز على دور المراجعة الداخلية في التمكن من المخاطر التشغيلية في المؤسسة العربية المصرفية فرع الجزائر.

الكلمات المفتاحية :

المخاطر التشغيلية-الرقابة الداخلية، التدقيق الداخلي ، إدارة المخاطر التشغيلية

Sommaire

Remerciement	
Dédicace	
Liste des tableaux.....	I
Liste des figures.....	II
Tableau des abréviations.....	III
Liste des annexes.....	IV
Résumé	V
Sommaire.....	VIII
Introduction générale.....	A
Chapitre 1 : présentation et gestion des risques opérationnels	
Section 01 : les risques majeurs lié à l’activité bancaire.....	02
Section 02 : le risque opérationnel et son cadre réglementaire.....	09
Section 03 :la gestion des risques opérationnels.....	20
Chapitre 02 : : Contrôle et audit interne dans la gestion des risques opérationnels	
Section 01 : le contrôle interne dans l’environnement bancaire.....	34
Section 2 : la pratique de l’audit interne bancaire.....	43
Section3 : relation entre l’audit interne et le risk management.....	55
Chapitre 03 : Cas pratique	
Section 01 : présentation d’ABC BXANK ALGERIE.....	65
Section 2 : élaboration d’une cartographie des risques opérationnels au niveau d’ABC BANK ALGERIE.....	71
Section 3 : déroulement d’une mission d’audit de la caisse.....	86
Conclusion générale.....	95
Bibliographie	
Annexes	

Introduction générale

INTRODUCTION GENERALE

La gestion des risques bancaires est l'une des questions les plus importantes qui intéressent les banquiers au niveau mondial. Leur importance a augmenté après de nombreux scandales financiers qui ont secoué le monde en particulier après la crise financière au Mexique à la fin de 1994, suivie par des crises financières dans les pays de l'Asie du Sud-est et du Brésil, ainsi que la crise financière des subprimes qui a touché les banques américaines et l'économie mondiale récemment (2008) a conduit à la faillite des plus grandes banques américaines, les causes les plus importantes de ces crises bancaires ont été l'augmentation des risques bancaires rencontrés par les banques, notamment les risques opérationnels, le manque de bonne gestion d'une part, et la faiblesse interne et externe dans les banques d'autre part.

En Algérie, après le choc occasionné par l'affaire Khalifa, d'autres scandales ont ébranlé le secteur bancaire algérien, celui de la (BCIA), qui avait éclaté peu de temps après, en 2003. En octobre 2005, c'est le tour de la Banque Nationale d'Algérie (BNA), en effet, tout au long de trois années, de 2002 à 2005, des centaines d'opérations de mouvements de fonds vers des comptes non alimentés avaient causé un préjudice financier évalué, par une enquête interne à la banque, à une somme approximative de 15 milliards de dinars.

L'analyse des causes de ces scandales financiers qui ont touché les institutions financières a mis le point sur la défaillance du système de contrôle interne ; cela nous conduit à concentrer notre sujet sur le contrôle interne, l'audit interne et le risk management comme les deux sont deux acteurs du contrôle interne.

De ce fait, les efforts fournis par le comité de Bâle afin de protéger les systèmes bancaires internationaux des risques opérationnels ont été jugés insuffisants, vu que cette crise et d'autres scandales ont engendré des pertes catastrophiques aux institutions financières. En effet, les risques opérationnels constituent une menace réelle pour les activités bancaires, à cause du caractère des activités bancaires qui sont connues par la diversité et la complexité des opérations effectuées par les banques, ce qui rend l'identification et la gestion du risque opérationnel difficile et ingérable.

L'introduction de Bâle 2 après les derniers scandales a été obligatoire pour renforcer le système bancaire qui prend en considération les risques opérationnels. Les banques et les établissements financiers doivent aujourd'hui renforcer les efforts pour restaurer la confiance perdue à cause des derniers scandales, ceci peut réaliser une gestion

INTRODUCTION GENERALE

efficace et des contrôles rigoureux pour limiter l'exposition aux différents risques , notamment les risques opérationnels.

La gestion des risques opérationnels est sous la responsabilité de la structure risk management, le but de l'audit réside dans l'évaluation du dispositif de contrôle interne et de la maîtrise des risques, de ce fait la gestion des risques opérationnels nécessite la complémentarité entre les différents acteurs de contrôle interne, tous pour un seul but est de réaliser les objectifs de la banque.

En Algérie, les autorités de contrôle et de réglementation ont pris les premiers pas en vue de développer le contrôle interne bancaire par l'élaboration du règlement n°02/03 du 28 octobre 2002 relatif au contrôle interne des banques et des établissements financiers modifié et complété par le règlement n°11/08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et des établissements financiers ,qui impose aux banques la mise en place des outils d'identification et de mesure des risques opérationnels , ce dernier complété en 16 Février 2014 par le règlement n°14/01 portant coefficient de solvabilité applicable aux banques et établissements financiers, qui introduit le risque opérationnel dans le ratio de solvabilité, tous ces règlements ont pour but de renforcer le système bancaire Algérien.

L'intérêt de la recherche :

Par conséquent ,notre travail de recherche sert à définir les objectifs qui suivent :

- Étudier la relation entre l'audit interne bancaire et la gestion des risques opérationnels.
- Illustrer l'impact de la gestion des risques opérationnels sur la santé économique des banques.
- Découvrir les techniques utilisées par les banques pour faire face aux différents risques opérationnels.

La problématique :

Le problème qui se pose alors concerne l'efficacité du dispositif mis en place par les banques dans la maîtrise des risques opérationnels liés à son activité.

Nous allons donc essayer à travers ce document de recherche de répondre à la question suivante :

INTRODUCTION GENERALE

«Quel est le rôle de l'audit interne dans la maîtrise des risques opérationnels au sein des banques?»

De cette problématique, des sous-questions en dérivent:

- Qu'est-ce qu'un risque opérationnel et son cadre réglementaire et comment se déroule la gestion des risques opérationnels par les banques ?
- Quels sont les rôles du contrôle interne et de l'audit interne dans la maîtrise des risques opérationnels ? Et quelle est la relation entre les deux acteurs de contrôle interne l'audit interne et le risk management ?
- Quelle est l'utilité de la cartographie des risques pour l'audit interne ? et comment ce dernier procède à l'évaluation du dispositif de contrôle et de maîtrise des risques au niveau de l'ABC Bank Algérie ?

Les Hypothèses :

Pour répondre à ces questions, nous avons émis au préalable trois hypothèses à vérifier à travers l'étude que nous proposons de réaliser sur le cas algérien :

- **H 03 :** Dans le cadre de l'approche par les risques, l'auditeur interne se base sur la cartographie des risques pour élaborer son plan d'audit et classer les missions par priorité aux risques.

La démarche méthodologique :

Pour répondre à nos questions et tenter de valider nos hypothèses, nous avons opté pour la méthode descriptive analytique.

Le plan de travail :

Dans le but d'apporter des réponses à notre problématique et de vérifier nos hypothèses, nous avons dressé un plan de travail qui se compose de deux parties : la première partie sera composée de deux chapitres : le premier chapitre portera sur le risque opérationnel, et son cadre réglementaire ainsi que la gestion de ce risque, le deuxième chapitre portera sur le rôle

INTRODUCTION GENERALE

du contrôle interne et de l'audit interne dans l'évaluation et la maîtrise du risque opérationnel, la deuxième partie adoptera notre cas pratique concernant la maîtrise du risque opérationnel par l'audit interne au sein d'ABC Bank Algérie.

Chapitre 01 :
Présentation et gestion des
risques opérationnels

CHAPITRE 01 : PRESENTATION ET GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS

Introduction

Le système bancaire a connu dernièrement une multitude de scandales qui ont engendré des pertes importantes pour les banques, comme la perte de confiance de la part de la clientèle, ainsi la déclaration de faillite de quelques banques à cause des pertes catastrophiques.

En effet, le facteur commun entre ces scandales est qu'ils sont tous causés par des risques.

Tous ces scandales sont causés par des risques opérationnels, à cet effet, le comité de Bâle a essayé de faire face aux différents risques bancaires y compris les risques opérationnels, cela se traduit à travers l'accord de Bâle II et l'introduction du risque opérationnel dans le ratio de solvabilité Mc Donough.

Nous tentant à travers ce chapitre *«présentation et gestion des risques opérationnels»* de bien connaître et définir les risques bancaires que la banque peut faire face, notamment les risques opérationnels, leur cadre réglementaire ainsi sa gestion, pour cela nous subdivisons notre chapitre en suivant l'enchaînement qui suit :

- **Première section :** *Les risques majeurs liés à l'activité bancaire ;*
- **Deuxième section:** *Le risque opérationnel et son cadre réglementaire ;*
- **Troisième Section :** *la gestion des risques opérationnels*

CHAPITRE 01 : PRESENTATION ET GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS

Section 1 : Les risques majeurs liés à l'activité bancaire :

Les banques dans le cadre de l'exercice de leurs activités sont exposées à une multitude des risques.

Ainsi, elles se trouvent dans l'obligation de bien définir et répertorier ces risques afin de pouvoir les mesurer, les suivre et les contrôler.

Malgré la multitude des possibilités de classification des risques, la comité de bale décrit que les principaux risques auxquels les banques doivent faire face sont : les risques de **crédits**, les risques de **marchés** et les risques **opérationnels**.

Nous avons donc jugé utile de consacrer cette section de bien définir la notion du risque ainsi de donner une brève présentation de ces risques majeurs auxquels sont confrontées les banques au cours de leurs activités.

1. Définition du risque :

Selon le nouveau robert, dictionnaire de la langue française, le mot risque désigne :

- Danger éventuel plus ou moins prévisible ;
- Eventualité d'un événement ne dépendant pas exclusivement de la volonté des parties et qui pourrait causer la perte d'un objet ou tout autre dommage.
- Fait de s'exposer à un danger (dans l'espoir d'obtenir un avantage).

Selon IFACI le risque est : « un ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que peut se faire la maîtrise »¹

Et selon l'organisation internationale de normalisation ISO le risque est : « la possibilité d'occurrence d'un événement ayant un impact sur les objectifs, il se mesure en terme de conséquence et de probabilité »²

Dès lors, plusieurs conclusions peuvent être tirées :

Premièrement : le risque est le mélange de trois notions : « le dommage », « l'aléa » et « L'opportunité » :

a) Le risque dommage : une situation ne devient un risque que si elle a un impact (dommage) sur l'entreprise, qu'il s'agisse d'impact sur les ressources humaines, techniques, financières ou même de ressources informationnelles et partenariales (fournisseur, sous-traitant, clients...etc.) mises en jeu par l'entreprise pour atteindre les objectifs fixés.

¹COOPERS (L), « la pratique du contrôle interne », IFACI (institut français de l'audit et de contrôle interne), Ed Organisation Paris, P19.

² IFACI, « cahier de la recherche, cartographie des risques », 2eme édition, paris, septembre 2013, P30.

CHAPITRE 01 : PRESENTATION ET GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS

Il est important de noter qu'on ne peut parler de risque que s'il y a irréversibilité (ex: irréversibilité dans l'engagement des ressources, dans les positions de marché...etc.)

b) Le risque aléa : le risque a une composante aléatoire d'incertitude, pour un combiste même s'il consulte les prévisions conjoncturelles pour l'évolution future du dollar, il ne peut savoir de manière certaine quelle sera la valeur exacte.

Cependant, selon l'économiste Frank Knight le risque se distingue de l'incertitude du fait qu'il soit probabilisable.

c) Le risque opportunité : deux idées peuvent se cacher derrière cette notion :

- le risque négatif s'il se produit, permet une opportunité plus importante.
- l'exposition au risque peut permettre des conséquences positives. Exemple : une évolution positive du dollar transformera pour le combiste le risque de perte en une opportunité.

Deuxièmement : un risque se caractérise par deux grandeurs : la fréquence et la gravité, qui sont considérées comme les piliers de la mesure du risque.

-La gravité : c'est la quantification et la mesure de la perte (l'impact) engendrée par la réalisation du risque, cette gravité peut exprime un impact fort, moyen ou faible.

La gravité G est généralement plus facile à estimer que la fréquence d'occurrence, bien que dans certains cas (sinistres catastrophiques, engagement de responsabilité, scandales et atteinte à l'image de la banque ...etc.) on ne puisse que l'approcher grossièrement.³

-La fréquence : elle mesure la probabilité d'occurrence de la situation dommageable. En d'autres termes les possibilités de réalisation du risque.⁴

2. Nomenclature des risques bancaires :

De nos jours les autorités de contrôle sont mieux en mieux suivre et identifier les risques bancaires, il y a quelques années seul le risque de crédit faisait l'objet d'un véritable suivi, En 1996, la réglementation a imposé un suivi spécifique des risques de marché. Plus tard dans bale II, le Comité de Bâle demande aux banques l'application d'une démarche identique pour leurs **risques opérationnels**.

Les risques bancaires majeurs que confronte la banque sont résumés comme suit :

³ RONCALLI (T), « *la gestion des risques financiers* », Edition Economica, Paris, 2004, P90.

⁴ SARDI (A) et JACOB «(H), « *management des risques bancaires* », Edition AFGES, Paris 2001, PP20-25.

CHAPITRE 01 : PRESENTATION ET GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS

2.1. Le Risque de Crédit :

Il est défini comme : « la perte potentielle consécutive à l'incapacité par un débiteur d'honorer ses engagements. Cet engagement peut être de rembourser des fonds empruntés, cas le plus classique et plus courant ; risque enregistré dans le bilan. Cet engagement peut être aussi de livrer des fonds ou des titres à l'occasion d'une opération à terme ou d'une caution ou garantie donnée ; risque enregistré dans le hors-bilan. Les sommes prêtées non remboursées, suite à la défaillance d'un emprunteur doivent être déduites du bénéfice – des fonds propres- qui peuvent alors devenir insuffisants pour assurer la continuité de l'activité. »⁵

Ce type de risque est considéré comme la principale cause des difficultés et des faillites des banques à cause des prêts non remboursés qui doivent être déduits du bénéfice, de ce fait les fonds propres peuvent devenir insuffisants pour assurer la continuité de l'activité. Il se compose de trois parties⁶:

2.1.1. Risque pays :

Ce type des risques apparaît dans le cas où un pays étranger ne dispose plus de réserves suffisantes pour faire face aux engagements en monnaie étrangères de ses ressortissants.

2.1.2. Risque de garantie :

Ce type des risques peut apparaître dans le cas où la garantie attendue n'est pas valide ou bien si une chute des cours ne permet plus à la banque d'exercer sa garantie de nantissement sur titres.

2.1.3. Risque de concentration :

Ce type des risques est lié à une diversification insuffisante du portefeuille crédit et peut apparaître si la banque se concentre sur un seul groupe de clients, un secteur d'activité ou sur un seul pays.

2.2. Les Risques de Marché :

« Les risques de marché sont les pertes potentielles résultant de la variation du prix des instruments financiers détenus dans le portefeuille de négociation ou dans le cadre d'une activité de marché dite aussi de **trading** ou de **négoce**.»⁷

Ces principaux paramètres sont :

- Les taux d'intérêt et cours des obligations ;

⁵ SARDI (A), « *Audit et contrôle interne bancaire* », Edition AGFES, Paris 2002, PP39-40.

⁶B.Bon (M) et Chappotteau (G), « *Contrôle interne bancaire* », P38.

⁷SARDI (A), « *Audit et contrôle interne bancaire* », Op.cit. P 40.

CHAPITRE 01 : PRESENTATION ET GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS

- Le cours des actions et des produits de base ;
- Les taux de change et les prix des différents produits dérivés.

2.3. Le Risque opérationnel :

L'accord Bâle II⁸ met l'importance de la prise en compte de risque opérationnel par les banques, il 'a intégré dans la gestion globale des risques inhérent à l'activité bancaire, et il le définit comme étant : «le risque de pertes résultant de carences ou de défaillances attribuables à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des événements externes».

Cette définition inclut le risque juridique, mais exclut les risques stratégiques et d'atteinte à l'image.

D'autres définitions sont encore possibles telles que : « les risques opérationnels comprennent tous les risques de nature à interrompre ou compromettre le bon fonctionnement de l'entreprise, à remettre en cause l'atteinte de ses objectifs, ou à entraîner des dommages susceptibles d'affecter sa rentabilité ou son image. »⁹.

2.4. Autres Risques :

2.4.1. Le risque de liquidité :

Le risque de liquidité est « celui de ne pas pouvoir faire face à ses exigibilités immédiates avec ses liquidités disponibles ¹⁰ ». il résulte de la fonction de transformation des échéances d'une banque ; les maturités moyennes des emplois étant généralement supérieures à celles des ressources, la banque peut se retrouver face à deux situations :

- **Risque de liquidité immédiate** : dans cette situation la banque ne peut pas faire face à une demande massive et imprévue de retrait de fonds de la clientèle ou d'autres établissements de crédit.
- **Risque de transformation** : il résulte à cause d'une modification progressive du terme des emplois qui se prolonge alors que celui des ressources diminue.

2.4.2. Le risque de taux d'intérêt : « Risque encouru en cas de variation des taux d'intérêt du fait de l'ensemble des opérations de bilan et de hors bilan, à l'exception, le cas échéant, des opérations soumises aux risques de marché¹¹. ».

⁸Nouvel accord de Bâle sur les fonds propres dans sa version conservatrice d'avril 2003

⁹JIMENEZ (C) et MERLIER (P), « *Prévention et Gestion des risques opérationnels* » ; Revue Banque, Edition Paris, 2004, P17.

¹⁰DARMON (J), « *Stratégie bancaire et gestion de bilan* », Edition Economica, Paris, 1995, P 98.

¹¹Article 02 du Règlement de la Banque d'Algérie n°2002-03 du 14 novembre 2002 portant sur le Contrôle interne des banques et établissements financiers.

CHAPITRE 01 : PRESENTATION ET GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS

2.4.3. Le risque de réputation :

« Le risque de réputation représente l'atteinte à la confiance qu'une banque doit inspirer à sa clientèle et au marché, après une publicité révélant des défaillances dans la banque qui peuvent être vrais ou supposés¹²».

Ce type des risques induit une perte de confiance qui peut avoir des conséquences catastrophiques sur la banque et sur le système bancaire en général, à savoir : des retraits massifs des déposants, perte de clientèle, méfiance des marchés qui peut être suivie par une crise de liquidité.

Les causes de ce risque peuvent être résumées comme suit :

- Pertes dues à une défaillance du système de contrôle interne ;
- Fraudes externes commises par la clientèle ou interne par le personnel ;
- Mauvaise qualité des services.

Le risque de réputation peut se propager pour toucher l'ensemble du système bancaire, d'où la naissance d'un risque systémique.

2.4.4. Le risque systémique :

L'échec d'une banque peut nuire à l'ensemble du système, ce qui peut causer des difficultés dans d'autres banques, ce qui est connu sous le nom d'effet domino.

Cette défaillance provoque des pertes importantes pour la banque, qui sont supportées par effet de contagion, principalement par tout le système bancaire, sous trois formes¹³:

- Les opérations interbancaires, conclues avec la banque défaillante, se traduiront par une perte pour la banque prêteuse ;
- La solidarité de la place oblige toutes les banques à participer à l'apurement du passif de la banque défaillante ;
- Les actionnaires d'une banque sont fréquemment actionnaires d'autres banques qui devront, conformément à leur rôle, venir en aide à la banque défaillante.

2.4.5. Le risque stratégique :¹⁴

Il correspond au risque lié à une absence de stratégies ou à une stratégie déficiente sur un ou plusieurs métiers de la banque. À titre d'exemple, ces stratégies peuvent être : la pénétration d'un marché, le lancement de nouveaux produits ou de nouvelles activités. Un

¹²SARDI (A), « *Audit et contrôle interne bancaire* », Op.cit. PP39-40.

¹³Idem, P44.

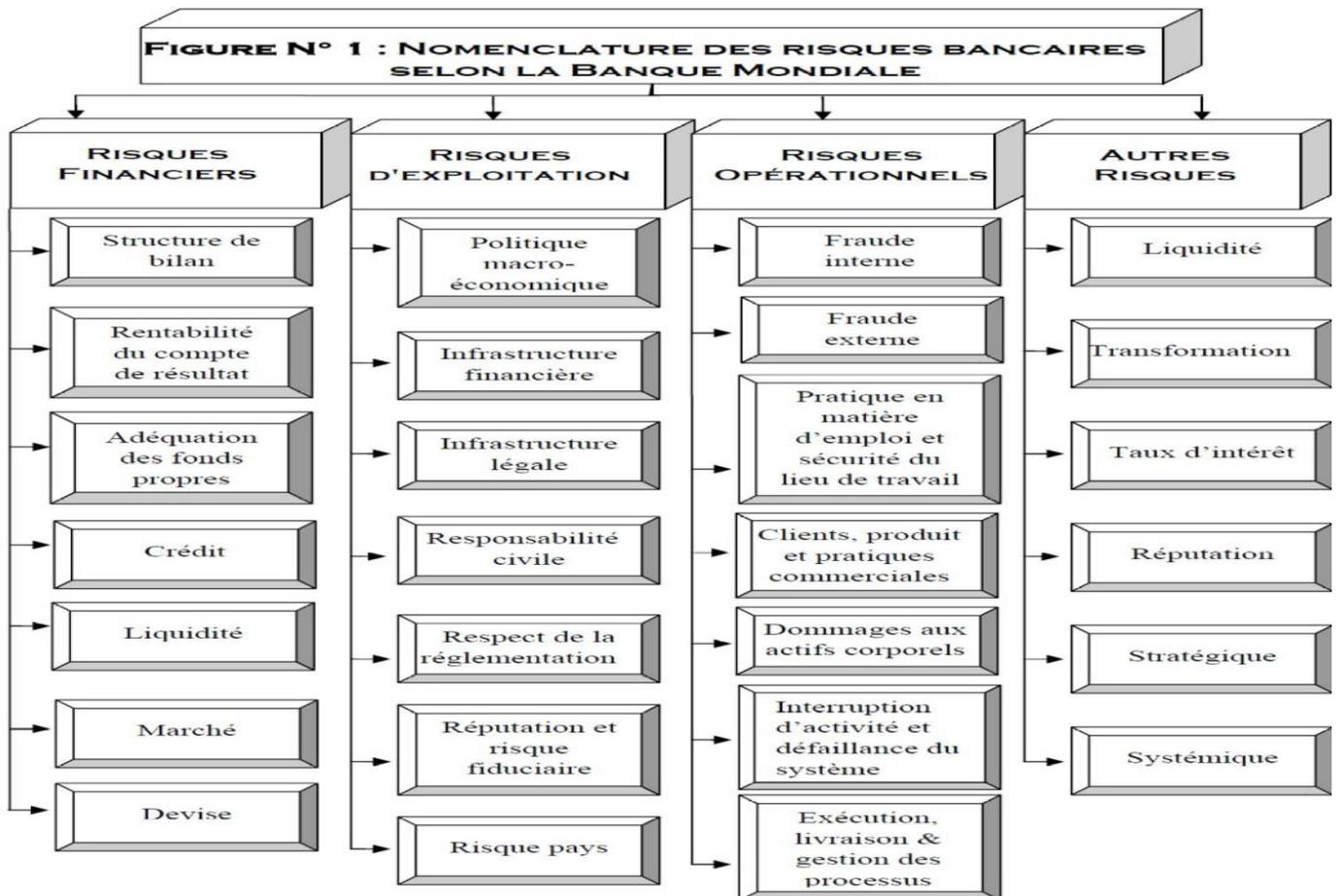
¹⁴MADERS (HP), MASSELIN (JL), Op.cit.P16.

CHAPITRE 01 : PRESENTATION ET GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS

échec peut s'avérer lourd de conséquences, car les ressources engagées deviennent sans valeur.

De plus, la banque mondiale a répartie les risques bancaires en quatre catégories : risques financiers, risques d'exploitation, risques opérationnels et d'autres risques.

Figure N°01 : Nomenclature des risques bancaires selon la banque mondiale



Source : M. ROZENBAUM, *Analyse et gestion du risque bancaire*, Edition ESKA **Banque Mondiale**, Paris 2004 p. 104. Traduit de: *analyzing&managingbankingrisk*, écrit par H.V. GREUNING et S.B BRATANOVIC.

CHAPITRE 01 : PRESENTATION ET GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS

Section2 : le risque opérationnel et son cadre réglementaire

Les risques opérationnels ont fait l'objet de plusieurs réflexions afin de leur attribuer une définition claire, communément admise et applicable aux banques, mais les définitions données ne font pas l'objet d'une unanimité et ne permettent pas d'adopter une approche commune avec une méthodologie unique de gestion par toutes les banques, à travers cette section nous essayons à de définir ce risque, ses caractéristiques et ainsi aborder son cadre réglementaire.

1. Généralités sur les risques opérationnels bancaires

1.1. Définition des risques opérationnels :

Ses définitions diffèrent d'une organisation à une autre. Cependant, nous essayons d'obtenir les plus significatives afin de bien cerner ce concept.

1.1.1. Définition du comité de Bâle :

Le comité de bale définit le risque opérationnel : « Le risque opérationnel se définit comme étant le risque de pertes résultant de carences ou de défaillances attribuables à des procédures, personnes et systèmes internes ou à des événements extérieurs. La définition inclut le risque juridique, mais exclut les risques stratégiques et d'atteinte à la réputation ». ¹⁵

Cette définition présente l'avantage d'être un point commun à l'ensemble des établissements. Elle sert de base de réflexion et de mise en œuvre à ces derniers et leur permet de tracer un périmètre quantifiable aux risques opérationnels.

1.1.2. Définition du CRBF:

Le règlement 97-02 du CRBF modifié par l'arrêté du 14 Janvier 2009 donne la définition suivante :

«Le risque résultant d'une inadaptation ou d'une défaillance imputables à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des événements extérieurs y compris d'évènements de faible probabilité d'occurrence, mais à fort risque de perte. Le risque opérationnel inclut les risques de fraude interne et externe ».

1.1.3. Définition de la Banque d'Algérie :

En Algérie, l'Article 02 du règlement n° 11/08 du 28 Novembre 2011, relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers définit le risque opérationnel comme : « Le risque résultant d'une inadaptation ou d'une défaillance imputables à des

¹⁵ CHAPELLE (A), HÜBNER (A), PETERS (J-P), « *Le risque opérationnel : Implication de l'accord de Bale pour le secteur Financier* », Edition Larcier, 2005,P7.

CHAPITRE 01 : PRESENTATION ET GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS

procédures, personnels et systèmes internes ou à des événements extérieurs. Il inclut le risque de fraude interne et externe ».

Cette définition ajoute deux éléments : celui de la fraude interne et externe.

D'après l'article 20 du nouveau règlement de la Banque d'Algérie 14/01 portant sur les coefficients de solvabilité applicables aux banques et établissements financiers : « On entend par risque opérationnel, le risque de perte résultant de carences ou de défaillances inhérentes aux procédures, personnels et systèmes internes des banques et établissements financiers, ou à des événements extérieurs. Cette définition exclut les risques stratégiques et de réputation, mais inclut le risque juridique ».

En fin on conclure que les définitions du risque opérationnel diffèrent d'une banque à une autre en fonction de l'organisation interne de chacune ainsi que de son activité.

1.2. Caractéristiques et spécificités des risques opérationnels :

Les risques opérationnels se cachent derrière tout événement ayant ébranlé fortement des établissements, ils sont omniprésents leur caractère diffus revient au fait qu'ils ne soient pas toujours apparents ou directement observables. Ainsi, contrairement aux autres types de risques, les risques opérationnels ne sont pas pris par le banquier pour générer des revenus, et les conséquences qu'ils engendrent ne sont pas seulement de nature financière, mais également judiciaire, disciplinaire, d'image ou d'atteinte à la réputation¹⁶.

Il est à noter que, ces risques ont tendance à prendre de l'ampleur lorsqu'ils sont associés à d'autres types de risques.

A ces caractéristiques s'ajoutent¹⁷ :

- **Leur difficulté d'identification** : dans la mesure où ils nécessitent de comprendre et de modéliser toutes les activités de la banque pour pouvoir identifier l'ensemble des risques associés à ces activités. Sans oublier l'imbrication des causes, des événements et des effets y associés.

- **Leur difficulté de mesure** : à cause des différents profils de pertes (pertes directes et indirectes) et de l'insuffisance des historiques de données.

- **Leur difficulté de surveillance et de contrôle** : cela se manifeste à travers l'imbrication des causes internes et externes qui les engendrent.

Quant aux spécificités du risque opérationnel, elles se manifestent à travers deux éléments qui le distinguent des autres types de risques à savoir : la présence du facteur humain

¹⁶ 31 Inspiré et reformulé du document : « *Risque opérationnel : les nouveaux enjeux* », Edition AFGES formation banque finance, Novembre 2012, PP 9-10.

¹⁷ Comité de la réglementation bancaire et financière.

CHAPITRE 01 : PRESENTATION ET GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS

et l'imbrication du risque opérationnel avec d'autres types de risques ou ce qu'on appelle les risques frontières. En voici quelques exemples :

- **Le risque opérationnel associé à un risque de marché:**¹⁸

Les risques de marché correspondent par définition, à l'évolution défavorable de la valeur d'un portefeuille ou d'une position. Leur lien avec le risque opérationnel se manifeste lorsque l'impact de ce dernier se trouve largement amplifié par un mouvement de marché.

Il se produit notamment lors de :

- La dissimulation intentionnelle d'opérations ;
- Des erreurs de saisie ou des opérations réalisées au-delà des limites autorisées ;
- Une mauvaise sélection ou compréhension des termes d'une opération ;
- Une mauvaise conception, implémentation ou un mauvais paramétrage d'un outil dévalorisation ou de suivi de position.

Ce type de risque se manifeste lors des activités de salle de marché, ainsi que dans les activités de gestion de trésorerie plus précisément la gestion actifs-passifs.

- **Le risque opérationnel associé à un risque de crédit**¹⁹:

Dans ce cas on parle d'un risque opérationnel causé par des fraudes réalisées lors de la constitution d'un dossier de financement, des défaillances dans la prise de garanties ou bien même des erreurs de modèles de notation...etc. cela veut dire que ce risque intervient aussi bien en amont qu'en aval du défaut d'une contrepartie se trouvant dans l'incapacité d'honorer ses engagements financiers.

1.3. Classification des risques opérationnels selon Bâle II :

Le comité de bale élaborait des textes portant sur les risques opérationnels qui ont défini des éléments assez généraux pour ne pas être limitatifs et permettre à chaque banque d'adapter cette nomenclature à ses propres risques.

Comme aussi, il permettra à chaque établissement de mettre en place une classification des risques adéquate avec ces propres caractéristiques.

Pour cela, le comité de Bâle a arrêté un découpage des risques opérationnels en huit (8) lignes de métier, et sept (7) catégories d'événements qui permettront de former une matrice à 56 cases de l'ensemble des activités bancaires et des risques associés

1.3.1. Décomposition de la banque en lignes de métiers :

¹⁸ Article de NEILA.B, « *les investigations concernant ses agences à travers le pays ,Crédit auto : enquête a AL BARAKA BANK* », liberté démanche 9 mai 2010,P 3

¹⁹ MADERS, Jack, op.cit. , P19

CHAPITRE 01 : PRESENTATION ET GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS

La décomposition d'une banque en lignes de métier ou « business lines » a pour but d'identifier les principales sources de valeurs ajoutées.

Le comité de bale a proposé huit lignes de métier, à savoir :

Financement des entreprises ; Négociation et vente ; Banque de détail ; Banque commerciale ; Paiements et règlements ; Fonctions d'agent ; Gestion d'actifs ; Courtage de détail. Elles seront détaillées dans l'annexe 1.

1.3.2. La Classification des risques par types d'événements²⁰:

Le comité de Bâle a défini la nomenclature des risques opérationnels qui menacent le plus les banques, de même qu'il a pris en compte les principaux facteurs à l'origine des lourdes pertes opérationnelles. Dans le document consultatif²¹, sept types d'évènements sont prévus (Niveau 1), puis déclinés en sous-catégories (Niveau 2), et enfin des exemples concrets sont donnés pour mieux illustrer le découpage. Les sept catégories d'évènement sont : **Fraude interne ; Fraude externe ; Pratiques en matière d'emploi et sécurité sur le lieu de travail ; Négligence non délibérée des règles clients, produits, et pratiques commerciales ; Dommages aux actifs corporels ; Arrêt accidentel de l'activité, et dysfonctionnement des systèmes ; Exécution, Livraison, Gestion des processus.** Elles seront présentées explicitement dans l'annexe 2.

1.3.3. Risques spécifiques :

Nous pouvons évoquer autres risques opérationnels qui ne sont pas énumérés par la réglementation baloise, du fait de son caractère qui sont difficiles a mesurer mais ils sont réellement présents au sein de l'activité bancaire et peuvent de ce fait, engendrer des pertes. . Tels que les risques suivants :

1.3.3.1. Le risque d'image :

C'est le risque de détériorer la confiance qui relie le banquier à son client à la suite d'un accident, une communication insuffisante qui engendre les rumeurs, un comportement frauduleux ou par manque de contrôle dans la diffusion du produit.

Cette perte de confiance peut avoir des effets désastreux : retraits massifs des déposants, perte de clientèle voir même la disparition de l'établissement²².

²⁰Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, « *Convergence internationale de la mesure et des normes de fonds propres* », Banque des Règlements Internationaux (BRI), Bâle, 2004

²¹Ce document consultatif est élaboré par le comité de Bâle pour énumérer les catégories et les sous catégories des risques opérationnels

²²A cause d'une crise d'image majeure suite au comportement frauduleux de certaines des ses collaborateurs dans l'affaire Enron le cabinet d'audit Andirsen a déclaré sa faillite.

CHAPITRE 01 : PRESENTATION ET GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS

1.3.3.2. Les risques humains :

L'être humain est compté parmi l'un des principales ressources et créateurs de valeurs de la banque. De ce fait, il est indispensable de le gérer et de le protéger avec attention.

Ici L'identification des risques humains est très difficile parce que nous ne pouvons pas deviner si un collègue va commettre une erreur ou un acte frauduleux qui va coûter à la banque des pertes significatives.

1.3.3.3. Les risques juridiques :

Ce type des risques provient du non-respect des lois, règles, règlements ou pratiques prescrits, mais aussi du fait que dans une transaction qui se matérialise par un contrat les droits et obligations juridiques des parties sont mal définis.

1.3.3.4. Les risques stratégiques :

Dans sa définition du risque opérationnel, le comité de bale exclut le risque stratégique.

Malgré que ce dernier soit bien réel, mais il est difficile de mesurer son impact avec précision.

Néanmoins, nous pouvons le subdiviser en 3 sous-catégories²³ :

- les risques politiques ;
- les risques de modification de la législation ;
- les risques liés à l'évolution du marché ;

1.3.3.5. Les risques systémiques :

Il est défini comme : « Le risque que l'incapacité d'un acteur du marché à faire face à ses obligations entraîne une réaction en chaîne impliquant l'incapacité de la plupart des acteurs à assurer le bon dénouement de leurs opérations, aboutissant à la faillite de tout le système (principe de l'effet « dominos ») »²⁴.

2. Règlementation prudentielle de Bâle :

2.1. Les accords de Bâle :

Les accords de Bâle constituent l'ensemble des normes et des lignes directrices générales élaborées par le comité de Bâle.

²³JIMENEZ (C) et MERLIER (P), « *Prévention et Gestion des risques opérationnels* », *Op.cit.* P62.

²⁴Ibid, P63.

CHAPITRE 01 : PRESENTATION ET GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS

Le comité de Bâle a été créé en 1974, il est chargé d'édicter les normes prudentielles bancaires internationales hébergées par la banque des règlements internationaux, située à Bâle, ses travaux réunissent les régulateurs bancaires de vingt-sept pays²⁵

Les accords de Bâle sont au nombre de trois :

- Les accords de Bâle I.
- Les accords de Bâle II.
- Les accords de Bâle III.

2.1.1. L'accord de Bâle I :

Le comité de Bâle de réglementation bancaire a créé le ratio international de solvabilité « ratio de COOKE » En juillet 1988, qui est pour objet de limiter deux risques majeurs : le risque de crédit et le risque de marché. Pour ce faire le comité impose aux banques la possession d'une somme de fonds propres minimum de 8% de leurs risques pondérés pour faire face aux pertes inattendues qui peuvent résulter de leurs engagements.

Cette exigence est entrée en application en 1993 et se traduit par la formule suivante :

$$\text{Ratio Cooke} = \frac{\text{Fonds Propres Réglementaires}}{\text{Encours Risque de Crédit et Risque de Marché Pondérés}} \geq 8\%$$

❖ Les fonds propres réglementaires :

Compte tenu de la diversité des pratiques comptables entre les États, le Comité de Bâle a élaboré une définition commune des fonds propres réglementaires, cette définition étant traduite par la formule suivante :

$$\text{Fonds propres réglementaires} = \text{Fonds propres de base} + \text{Fonds propres complémentaires} - \text{Eléments à déduire}$$

Les fonds propres complémentaires ne doivent pas dépasser les fonds propres de base qui doivent représenter au moins 50% des fonds propres réglementaires.

²⁵ Afrique du sud, Allemagne, Arabie Saoudite, argentine, Australie, Belgique, Brésil, Canada, Chine, Corée, Espagne, Etas unis, France, Hong Kong, Inde, Indonésie, Italie, Japon, Luxembourg, Mexique, Pays-Bas, Royaume-Uni, Russie, Singapour, Suède, Suisse, Turquie

CHAPITRE 01 : PRESENTATION ET GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS

2.1.2. Les accords de Baie II :

En 2000, un nouveau dispositif a été publié par le comité de bale sous le nom « accords de Bâle II », cet accord est destiné pour objet de mieux appréhender les risques bancaires notamment le risque opérationnel ainsi les exigences en fonds propres.

Les normes de Bâle II sont destinées à remplacer celles de Bâle I à travers l'introduction de nouvelles approches qui se basent sur 3 piliers ; L'institution d'un nouveau ratio appelé « Ratio de Mac Donough » qui a remplacé le « ratio Cook », la surveillance prudentielle et enfin la discipline du marché.

Pilier 1 : Exigence minimale des fonds propres

À travers ce pilier le régulateur baloise tente d'affiner le dispositif initial de Bale I en le complétant et en l'améliorant :

- Il intègre un nouveau type de risque à savoir : le risque opérationnel en complément du risque de crédit (de contrepartie) et des risques de marché.
- Il l'améliore, en ce qu'il y introduit la possibilité pour les établissements d'évaluer en interne l'exigence en capital pour le risque de crédit.

Le premier pilier s'attache donc exclusivement, aux règles de calcul du niveau de fonds propres nécessaires pour couvrir les risques qu'encourent les banques et les établissements financiers à savoir : risque de crédit, et risque opérationnel²⁶

Pilier 2 : surveillance prudentielle

Ce pilier est fondé sur l'examen des principes de base de la surveillance prudentielle et montre la nécessité d'une implication et d'une présence beaucoup plus importante des autorités de contrôle pour prévenir les défaillances des banques²⁷.

Il formule ainsi, des recommandations relatives à la gestion des risques, la transparence des méthodes et à la responsabilité des contrôles internes et externes à l'établissement²⁸.

De ce fait, les banques seront tenues de disposer d'un système permanent qui assure l'évaluation du niveau d'adéquation de leurs fonds propres par rapport à l'ensemble de ces risques. Ce dispositif sera examiné par les autorités de contrôle qui devront intervenir si l'évaluation interne d'une banque est jugée défaillante.

²⁶CHAPELLE (A), HÜBNER (G), PETERS (J-P), « *Le risque opérationnel : Implication de l'accord de Bale pour le secteur Financier* », *Op.cit.*P13,

²⁷SARDI (A), « *Audit et contrôle interne bancaire* », *Op.cit.* P17.

²⁸CHAPELLE (A), HÜBNER (G), PETERS (J-P), « *Le risque opérationnel : Implication de l'accord de Bale pour le secteur Financier* », *Op.cit.*P13.

CHAPITRE 01 : PRESENTATION ET GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS

Pilier 3 : discipline de marché

Afin de renforcer la discipline de marché et favoriser l'adoption de bonnes pratiques de gestion de risque le pilier trois a pour objectifs l'amélioration de la transparence financière des banques et de permettre aux acteurs du marché de connaître les profils de risques des banques et leurs gestion et couverture. Par conséquent les banques doivent fournir les informations fiables et régulières sur leurs situations en matière de gestion de risque et donc obtenir des allègements en fonds propres ou être éligible à une approche de pondération de risque.

2.1.3. Les accords de Bâle III ²⁹ :

La crise financière de 2008 et à la faillite de plusieurs établissements financiers ont remis en cause la réglementation de « Bâle II », et particulièrement l'approche centrée sur les risques pondérés.

Le comité de Bâle a décidé de mettre en place une nouvelle réglementation dénommée « Bâle III » qui vise à établir un système financier plus sûr et plus résistant face aux périodes de tensions.

Bâle III révisé les normes internationales de fonds propres, il va :

- Améliorer la qualité des fonds propres des banques ;
- Relever fortement le niveau des fonds propres exigés pour les banques ;
- Réduire le risque systémique ;
- Prévoir un délai suffisant pour le passage au nouveau régime.

Et cela par :

- L'instauration d'un ratio de liquidité ;
- L'instauration d'un ratio de liquidité maximale ;
- La modification du calcul du ratio de solvabilité ;
- Le traitement du risque systémique.

Cette nouvelle réglementation entrera progressivement en vigueur entre 2013 et 2019.

3. Le cadre réglementaire algérien :

3.1. Dispositions du règlement 11/08 du 28 /11/2011 :

La Banque d'Algérie, a arrêté aussi une réglementation exigeant les banques et les institutions financières à surveiller les risques auxquelles elles sont confrontées.

²⁹OGEIN (D), « *comptabilité et audit bancaire* », Op.cit., PP467-468.

CHAPITRE 01 : PRESENTATION ET GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS

Dans ce cadre s'inscrivent les articles 37, 38, 58, 59,60 du règlement 11/08 relatif au contrôle interne des banques et des établissements financiers.

Ainsi les trois premiers ont mis l'accent sur la nécessité de disposer d'un système de mesure et d'analyse des risques adapté à la nature et au volume des activités de chaque banque. Ces dispositifs concernent tous les types de risques y compris le risque opérationnel.

Ils ont également relevé l'importance d'évaluer les résultats des opérations des banques et des établissements financiers, et de mettre en place une cartographie des risques qui identifie et évalue l'ensemble des risques encourus. Cette cartographie doit :

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

Ainsi l'article 59 a relevé, la nécessité pour les banques de mettre en place des plans de continuité de l'activité et de les tester de manière périodique.

Il a également souligné l'importance pour les banques de s'assurer de la sécurité de leurs systèmes d'information dans les conditions prévues aux articles 35, 36 du présent règlement.

L'article 60 quant à lui a mis le point sur la nécessité de l'enregistrement des incidents significatifs au sens du risque opérationnel, sur des fichiers qui devront être tenus à la disposition des responsables des contrôles permanents et périodiques.

3.1.2. Dispositions du règlement 14/01 du 16 Février 2014 :

Dans le cadre de l'exercice de son autorité de régulateur, la Banque d'Algérie a édicté un règlement 14/01 du 16 Février 2014 portant coefficients de solvabilité applicables aux banques et aux établissements financiers.

Ce règlement prend son origine des accords de Bale II et de Bale III, dans la mesure où il intègre la notion de risque opérationnel et de coussin de sécurité dans le calcul des coefficients de solvabilités des banques et des établissements financiers. De ce fait à partir du 1er Octobre 2014 les banques Algériennes étaient tenues de constituer des provisions au titre

CHAPITRE 01 : PRESENTATION ET GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS

du risque opérationnel et d'y intégrer un coussin de sécurité à hauteur de 2,5 % de leurs risques pondérés.

Ceci est exprimé par les termes de l'**article 2** qui stipule que : « les banques et établissements financiers sont tenus de respecter en permanence, sur base individuelle ou consolidée un coefficient minimum de solvabilité de 9,5 % entre, d'une part, le total de leurs fonds propres réglementaires et, d'autre part, la somme des risques de crédit, opérationnel et de marché pondérés ».

Ainsi que l'**article 3** qui précise que les risques de crédit, opérationnels et de marché doivent être couverts à hauteur d'au moins de 7 % par les fonds propres de base.

Et l'**article 4** qui expose la nécessité pour les banques et les établissements financiers de constituer en sus de la couverture prévue par l'article 2 un coussin dit de sécurité, composé de fonds propres de base et couvrant 2,5 % de leurs risques pondérés.

Quant à la composition du ratio de solvabilité, l'article 5 du même règlement précise que le numérateur du ratio est constitué des fonds propres réglementaires, et le dénominateur de la somme des expositions pondérées au titre du risque de crédit, opérationnel et de marché.

Quand-aux pondérations retenues par la banque d'Algérie, elles sont fixées à 12,5 % du montant de l'exigence en fonds propres au titre des risques opérationnels et risques de marché. Concernant le risque de crédit il inclut les risques du bilan et du hors bilan.

Les banques et établissements financiers seront tenus de respecter les dispositions de ces articles dès l'entrée en application de ce règlement. Ils peuvent toutefois, bénéficier de délais accordés par la commission bancaire pour se conformer à ces exigences en fonds propres. Ceci a été expliqué dans les termes de l'article 6.

L'**article 7** expose la possibilité pour la commission bancaire d'imposer aux banques et aux établissements financiers d'importance systémique, des normes de solvabilité supérieures à celles prévues aux articles 2 et 3 ci-dessus.

Ainsi, les **articles 8, 9,10** de ce même règlement exposent avec précision la constitution des fonds propres des banques et des établissements financiers.

L'**article 20** donne une définition bien précise aux risques opérationnels, cette définition sera présentée dans la section suivante.

Enfin l'**article 21**, rajoute à ces dispositions que l'exigence en fonds propres nécessaires pour la couverture du risque opérationnel est égale à 15 % de la moyenne des produits nets bancaires annuels des trois derniers exercices. Seuls les produits nets bancaires positifs sont pris en considération dans le calcul de cette moyenne. Ceci revient à dire que la

CHAPITRE 01 : PRESENTATION ET GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS

Banque d'Algérie impose l'application de la méthode de base de Bale II pour mesurer le risque opérationnel.

CHAPITRE 01 : PRESENTATION ET GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS

Section 3 : la gestion des risques opérationnels

1. Les outils d'identification des risques opérationnels :

Parmi les outils que peuvent utiliser les banques pour identifier et évaluer le risque opérationnel on peut citer :

1.1. Auto-évaluation ou évaluation du risque (RCSA : Risk Control Self Assessment) :

L'auto-évaluation des risques (RCSA) est la plus ancienne des méthodes d'identification et de gestion des risques opérationnels, mais elle reste tout de même la plus dynamique et celle assurant une gestion prospective des risques auxquels peuvent être confrontés les différents départements de la banque ³⁰

1.1.1. L'approche de type BottomUp³¹:

L'identification des risques s'effectue par les personnes les plus proches de l'activité, généralement sous forme d'interviews destinés à faire monter l'information du terrain vers les responsables.

Cette évaluation se fait en donnant la parole aux gestionnaires des processus de la banque pour l'identification, l'évaluation et le jugement des risques opérationnels auxquels peuvent être exposées leurs activités. La logique de cette méthode, est que quelque soit l'activité concernée, les employés et les cadres en charge des opérations en savent toujours plus que les contrôleurs, les régulateurs, l'audit interne et externe.

C'est une méthode relativement libre et ouverte et elle peut se baser sur des grilles préétablies pour s'assurer que tous les types de risques possibles soient abordés au cours de l'interview.

1.1.2. L'approche de type Top down³²:

Cette identification se fait d'une manière plus fermée à l'aide de questionnaires de type QCM établis par les responsables (Senior Management) afin de compléter les sensibilités et les expériences avec une vision de haut niveau par exemple au travers d'un ou plusieurs « Brainstorming ».

Il s'agit donc de descendre chercher l'information auprès des opérationnels au lieu que l'information monte.

³⁰ Inspiré et reformulé du livre de :CHAPELLE (A), HÜBNER (G), PETERS (J-J), « *Le risque opérationnel : Implication de l'accord de Bale pour le secteur Financier* », *Op.cit.* P178

³¹ Inspiré fortement de la présentation de : AUDIN (L), « *La gestion des risques opérationnels* », présentation du 26/04/2013, P24.

³² Idem

CHAPITRE 01 : PRESENTATION ET GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS

Le succès d'exercice de RCSA qu'il soit de type Bottom up ou Top down se nécessite un travail constructif de collaboration avec les départements opérationnels, tout en instaurant une confiance mutuelle qui éloigne toute menace de sanction et en sélectionnant les bonnes personnes à interroger.

Les risques de chaque activité sont évalués à travers les sessions de travail et les groupes de discussions.

L'évaluation devra se faire sur la base de deux paramètres à savoir :

- **la sévérité** qui désigne l'impact que peut générer chaque événement et
- **la fréquence de survenance.**

Pour assurer une meilleure visibilité des risques et pouvoir déterminer les zones à risques forts de la banque, le moyen le plus adéquat sera de positionner chaque incident détecté suivant les deux paramètres le composant sur un graphique à deux axes à savoir: la sévérité et la fréquence. Ceci devrait se faire après avoir évalué les contrôles existants pour chaque risque, pour aboutir à la fin vers une matrice désignant les zones de vulnérabilités de la banque comme le montre l'exemple ci-après :

Figure N°02: Exemple de matrice d'auto-évaluation des risques.

Fréquence	Presque Certain					
	Probable		13		5 4	1
	Possible		16	11 10	6	
	Improbable	22	14	12	7	
		23	20	15	8	
	Rare		21			
		Insignifiant	Mineur	Modéré	Majeur	Catastrophique
		Impact				

Source: CHAPELLE (A), HÜBNER (A), PETERS (J-P), « *Le risque opérationnel : Implication de l'accord de Bale pour le secteur Financier* » Edition LARCIER 2005, P179.

L'ordre de priorité des mesures à prendre dans la gestion des risques se détermine à travers cette matrice. Ainsi, les risques majeurs qui devront faire l'objet d'un traitement d'urgence seront présentés dans la zone en rouge. Tandis que les risques jugés négligeables apparaîtront dans la zone verte du graphique.

CHAPITRE 01 : PRESENTATION ET GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS

Les zones orange et jaunes constituent les cas intermédiaires, par ordre décroissant d'importance.

La détermination de chaque gradation des axes reste volontairement qualitative dans la matrice générique. Cette dernière sera par contre définie et quantifiée différemment selon les spécificités de chaque département et son importance dans l'activité globale de la banque³³.

Il est à noter que cette méthode peut constituer un préalable à la mise en place d'une cartographie globale pour la banque.

1.2. La cartographie des risques opérationnels :

C'est une composante essentielle du processus de gestion des risques qui permet d'avoir une vision globale des risques liés aux activités de la banque.

Elle est définie comme : « La cartographie des risques consiste à associer aux processus modélisés les événements de risque qui peuvent entraîner une perte en donnant pour chaque couple ainsi recensé une vision des impacts possible et le degré de maîtrise estimé. »³⁴

1.2.1. Objectifs de la mise en place d'une cartographie³⁵ :

Les objectifs de l'élaboration d'une cartographie des risques peuvent être de différentes natures aussi importantes les unes que les autres :

- Identifier et hiérarchiser les facteurs clés de risques et dresser un état des lieux complets des vulnérabilités.
- Orienter le plan d'audit interne en mettant en lumière les processus au niveau desquels se concentrent les risques majeurs.
- Aider le management dans l'établissement de son plan stratégique et de sa prise de décision.
- Veiller à la bonne image de l'établissement.

1.2.2. Les types de la cartographie des risques :

Deux types des cartographies des risques existent : une thématique, et l'autre globale :

1) La cartographie thématique : la cartographie thématique est un outil de recensement et de hiérarchisation des risques liés à un thème précis.

L'ensemble des cartographies thématiques donne une cartographie globale.

³³CHAPELLE (A), HÜBNER (G), PETERS (J-P), « *Le risque opérationnel : Implication de l'accord de Bale pour le secteur Financier* » Op.cit., P179.

³⁴JIMENEZ (C) et MERLIER (P), « *Prévention et Gestion des risques opérationnels* », Op.cit.P63.

³⁵KPMG, « *Cartographie des risques* », Institut algérien des Hautes Etudes Financières, Alger Mai 2014, p 24.

CHAPITRE 01 : PRESENTATION ET GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS

2) **La cartographie globale** : la cartographie globale est un outil de recensement et de hiérarchisation des risques liés à plusieurs thèmes d'une organisation.

1.2.3. Démarche d'élaboration de la cartographie des risques opérationnels :

La démarche méthodologique pour l'application de la cartographie des risques passe par les étapes suivantes :

- ✓ Représenter des processus d'activités et risques associés ;
- ✓ Identifier et évaluer les risques bruts ;
- ✓ Apprécier le dispositif de maîtrise des risques / évaluer le risque net ;
- ✓ Classifier les risques ;
- ✓ Actualiser la cartographie.

1.2.3.1. Représentation des processus d'activités et risques associés :

Cette première étape consiste à la décomposition de la banque en ses lignes de métiers et différents processus. Après, il est possible d'associer les événements à risque aux différents métiers et processus, ce qui permet d'effectuer une auto-évaluation des risques. Le tableau n°3 est un exemple d'association de risques à l'un des processus de la banque :

Tableau N°01 : Exemple d'association de risque à l'un des processus de la banque

Métiers : Banque des entreprises	
Processus : Cash management pour compte de tiers	
Risques	
Indisponibilité systèmes	Indisponibilité des applicatifs de traitement des ordres / liaison clientèle.
	Indisponibilité des serveurs locaux.
	Indisponibilité de communication avec les systèmes de places (TARGET/ PNS/ ABE...).
	Indisponibilité des applicatifs de gestion des flux et soldes.
Indisponibilité ou mauvaise qualité des données	Erreur d'imputation des données externes pour calculs automatiques d'intérêts sur soldes.
	Indisponibilité des données clients, traitement des données en double, erreurs manuelles ayant une influence sur les soldes clients.
	Absence de contrôle de la qualité et de l'intégrité des données, des résultats des interfaces et intégrations.

Source : Christian Jiménez, Patrick Merlier et Dan Chelly (2008) ; risque opérationnel

« De la mise en place du dispositif à son audit », Revue Banque Edition, Paris, Page 65.

1.2.3.2. Identification et évaluation des risques bruts :

Il s'agit d'identifier pour chaque processus les risques opérationnels bruts 31 ; L'évaluation des risques va porter sur les impacts (financiers et/ou d'image) et la fréquence des événements retenus.

En effet, afin d'obtenir un référentiel homogène, il est nécessaire de fixer des paramètres objectifs d'évaluation des risques tels que : nature du risque, origine, probabilité d'occurrence, impact, répétitivité... Un exemple de règles est donné dans le tableau suivant :

CHAPITRE 01 : PRESENTATION ET GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS

Tableau N° 02: Exemple de règles d'évaluation de l'impact

<i>Critère d'impact</i>	Très faible	Faible	moyen	Fort
<i>Financier : charge financière ou manque à gagner(en millier d'euros)</i>	<20	20<X<200	200<X<1000	>1000
<i>D'image : impact sur les tiers (clients, public, partenaire, actionnaire...etc.)</i>	Pas de conséquences induites	Pourrait entraîner des réclamations	Risques de perte d'image et de confiance	Risques de perte de clients ou Partenaires

Tableau N° 03 : Exemple de règles d'évaluation des fréquences

<i>Critères de fréquences d'occurrence</i>	Très faible	Faible	Moyen	fort
<i>Nombre d'événements par an</i>	<10	10<X<100	100<X<1000	>1000

Source : JIMENEZ (Christian) et MERLIER (Patrick), « *Prévention et Gestion des risques opérationnels* », Op.cit. P36.

La mesure de la fréquence devra être conforme à l'environnement de l'activité avec des tables par types de métiers ou processus.

Dans cette étape, il est crucial de recenser tous les risques y compris ceux qui sont couverts par un dispositif de contrôle approprié, à travers l'étape suivante nous pourrions apprécier le dispositif de contrôle interne mis en place pour se prémunir contre ces risques.

1.2.3.3. Appréciation du dispositif de maîtrise et évaluation du risque net :

L'évaluation des risques nets passe par l'appréciation du dispositif de maîtrise mis en œuvre pour prévenir ou éliminer les événements à risques.

Il est obligatoire dans cette étape de recenser les mesures existantes qui auront un impact réducteur et d'estimer la mesure de cette réduction. En effet, cela se fera en identifiant tous les éléments qui contribuent à la maîtrise des risques, qui sont :

- ✓ Les dispositions organisationnelles (organisation claire et diffusée, séparation des tâches, procédures existantes...);
- ✓ Le dispositif de contrôle mis en place (hiérarchie, contrôles bloquant dans les systèmes...);
- ✓ Les outils de suivi de l'activité et de son déroulement (état d'alerte, reportings, ...);

CHAPITRE 01 : PRESENTATION ET GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS

- ✓ Les éléments de réduction ou de transfert de risque (assurance, garantie, clauses contractuelles...).

Dans ce stade, ce sont les opérationnels eux même qui exécuteront cette tâche, car on se situe dans une démarche d'auto-évaluation des risques.

Alors, ils portent un jugement sur le degré de maîtrise des risques et l'influence de ce dispositif sur l'impact et/ou la fréquence associée au risque.

Pour chaque risque, nous apprécierons le dispositif de maîtrise associé à l'aide de quelques critères jugés pertinents :

Tableau N° 04: Appréciation du dispositif de maîtrise du risque

Appreciation	Très faible	Faible	moyen	Fort
Moyens de contrôle mis en œuvre			X	
Efficacité du dispositif		X		
Pertinence du dispositif		X		
Fréquence de contrôle				X

Source : JIMENEZ (Christian) et MERLIER (Patrick), « Prévention et Gestion des risques opérationnels », *Op.cit.P38*.

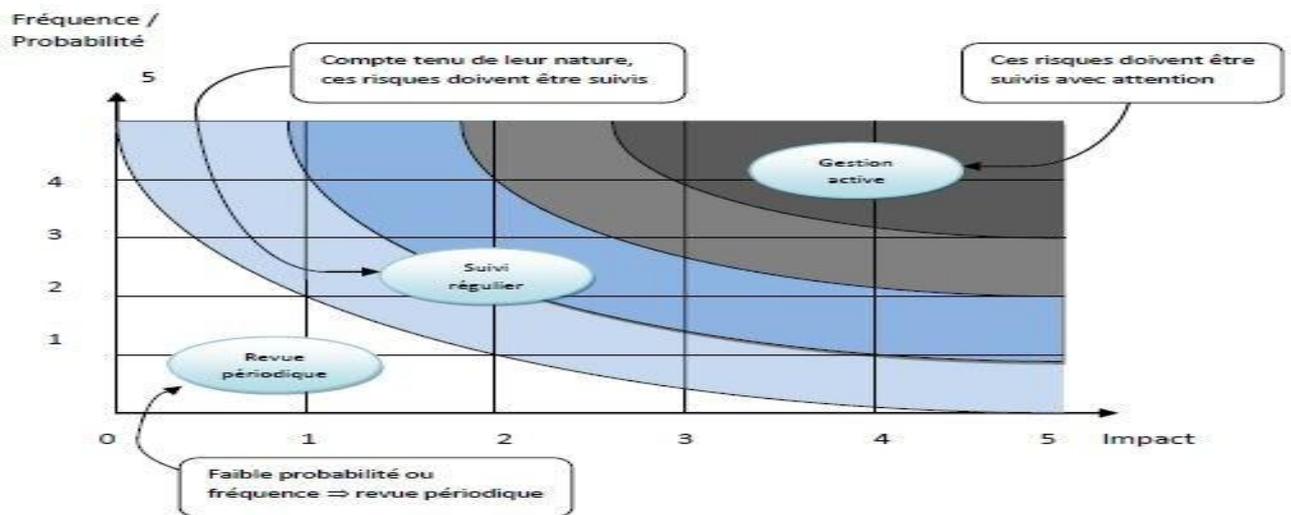
1.2.3.4. Classification des risques :

Une fois les risques nets déterminés, une nouvelle hiérarchisation pourra être établie pour permettre de vérifier si les risques résiduels maintenus après la prise en compte des mesures de prévention sont acceptables ou d'autres mesures de réduction sont nécessaires.

Le résultat de l'auto-évaluation va permettre de situer les différents risques grâce au couple impact/ fréquence, dans des zones qui peuvent schématiquement être présentées selon la figure suivante :

CHAPITRE 01 : PRESENTATION ET GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS

Figure N°03 : Hiérarchisation des risques



Source: Global Association for Risk Professionnels

1.2.3.5. Actualiser la cartographie :

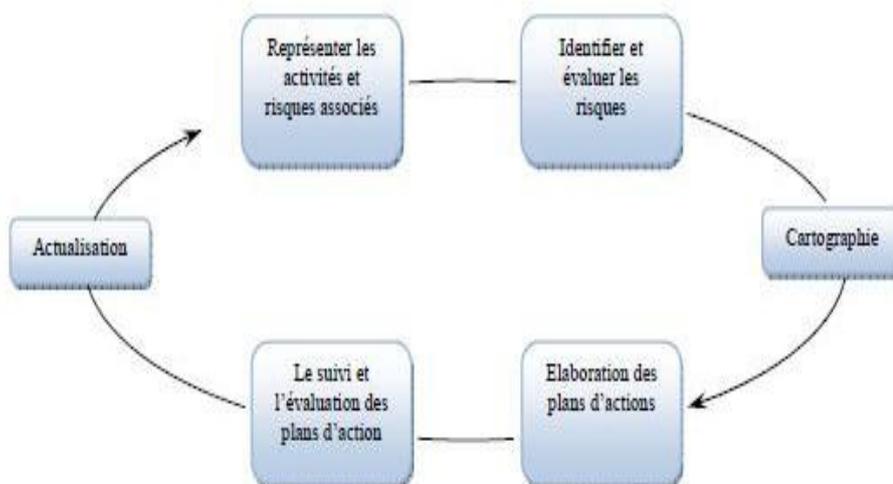
La cartographie des risques est la photographie d'une situation à un instant donné, il est indispensable de l'actualiser après une durée de temps déterminé afin qu'elle soit toujours significative, car le profil risque de la banque est en changement permanent.

La cartographie des risques opérationnels est généralement actualisée avec l'aide des auditeurs internes, ce qui permettra de déterminer l'exposition réelle des banques aux risques opérationnels. Il y'a plusieurs facteurs qu'a une influence sur le profit des risques, à savoir :

- ✓ Les évolutions technologiques, réglementaires, et du marché ;
- ✓ Les nouveaux canaux de distribution ;
- ✓ Les modifications apportées en termes d'organisation et de système ;
- ✓ Les plans d'actions mis en place (actions correctives ponctuelles, procédures de contrôle récurrentes, transfert du risques...etc.).

CHAPITRE 01 : PRESENTATION ET GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS

Figure N°04 : Cycle de mise en œuvre de la cartographie des risques



Source : BOUKHECHBA (Mohamed Sami), « *La Cartographie Des Risques Opérationnels* », Diplôme Supérieur des études Bancaires, 2007.

1.3. La constitution et l'exploitation d'une base de données opérationnelles ³⁶:

Il s'agit de la collecte des données de pertes internes survenues au titre du risque opérationnel, au niveau des différentes entités, départements et réseaux de la banque.

L'information sur les incidents survenus est destinée à un département central qui rassemble toutes les informations, pour constituer une base de données qui servira de première cartographie des pertes encourues par l'organisation.

Les risques sont mesurés à travers deux paramètres à savoir : la fréquence de survenance et la sévérité de l'événement, afin de pouvoir faire la distinction entre les risques majeurs et les risques négligeables. Ceci se fait en focalisant l'attention sur les causes des incidents et le respect des contrôles mis en place³⁷.

Les risques les plus importants, prioritairement identifiés par la base d'incidents sont les risques non bornés, c'est-à-dire ceux qui n'engendrent pas de pertes réelles, mais la menace d'une perte potentielle est illimitée³⁸.

Ainsi le but ultime de l'analyse d'une base de données, est de pouvoir identifier des plans d'actions, pour les risques les plus importants, visant ainsi à éviter la reproduction de ces événements à l'avenir.

³⁶Inspiré fortement du livre : CHAPELLE (A), HÜBNER (G), PETERS (J-P), « *Le risque opérationnel : Implication de l'accord de Bale pour le secteur Financier* » Op.cit., p163.

³⁷Ibid, p169

³⁸Idem.

CHAPITRE 01 : PRESENTATION ET GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS

À travers la base d'incidents, la quantification des pertes sera possible, ainsi que la mise en place des indicateurs de risque et des RCSA dans les zones à risque.

1.4. Les indicateurs clés de risque KRI :

À chaque activité produite par la banque il y a une mesure spécifique, les indicateurs clés de risque (KRI) sont utilisés pour quantifier des risques et les rendre transparents, son rôle principal est de mesurer l'évolution des risques (pertes/fréquence), ou d'alerter des risques futurs.

À l'aide des KRI, la banque peut d'une manière facile détecter les pertes potentielles et agir en fonction avant qu'il ne soit trop tard.

1.5. Le tableau de bord des risques opérationnels :

Le tableau de bord risques opérationnels utilise les KRI pour appliquer une surveillance sur les pertes, il doit être spécifiquement conçu pour chaque département et permet de communiquer efficacement les causes des événements opérationnels au sein de l'organisation, le tableau de bord doit être publié dans les délais les plus courts possible.

Il doit permettre essentiellement³⁹ :

- D'appréhender la nature et l'ampleur des risques encourus.
- De s'assurer de l'adéquation des dispositifs de gestion des risques opérationnels avec le profil de risque et le plan d'activité de l'établissement.
- D'effectuer les arbitrages nécessaires pour limiter/ couvrir les risques.
- De piloter les actions préventives/ correctives et leur état d'avancement.

2. La mesure réglementaire des risques opérationnels⁴⁰:

Les régulateurs proposent plusieurs méthodes de mesure des risques opérationnels :

- ✓ Méthode de base (BIA) ;
- ✓ Méthode standard (*standardized*) ;
- ✓ Méthode standard adaptée ;
- ✓ Méthode avancée (AMA).

³⁹ JIMNEZ (C), MERLIER (P), CHELLY (D), « Risques opérationnels : De la mise en place du dispositif à son audit », Edition Revue Banque, 2008, P111.

⁴⁰ SALVAT (M), « l'essentiel du postmarché ,traitement ,risques opérationnels et bonnes pratiques », Eyrolles,PARIS, p169.

CHAPITRE 01 : PRESENTATION ET GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS

❖ La méthode de base :

Cette méthode (BIA ou Basic Indicator Approach) est la plus simple à mettre en œuvre, néanmoins, son coût peut être élevé pour la banque.

Coût du risque opérationnel = 15 % du produit annuel brut moyen des trois dernières années.

❖ La méthode standard :

Coût du risque opérationnel = $b_m \backslash PNB_m$

Avec :

- ✓ PNB_m = revenu brut de la ligne métier m ;
- ✓ b_m = charge en capital de la ligne métier m fixée par Bâle II.

Les lignes métiers et les coefficients b étant :

Financement des entreprises	18 %
Négociation et vente institutionnelle	18 %
Banque de détail	12 %
Banque commerciale	15 %
Paiement et règlement	18 %
Services d'agence	15 %
Gestion d'actifs	12 %
Courtage de détail	12 %

Les règles à respecter pour être éligible à cette méthode sont :

- ✓ le respect des saines pratiques de gestion du risque opérationnel ;
- ✓ l'application de règles complémentaires concernant la structure de gestion :
 - implication active de la DG et du conseil d'administration dans la gestion des RO,
 - fonction dédiée à la gestion des risques opérationnels,
 - validation du dispositif de gestion et de calcul des risques opérationnels :
 - en interne par une équipe indépendante (audit),
 - en externe par les autorités de contrôle ;

❖ La méthode standard adaptée :

Elle est identique à la méthode standard, sauf pour deux lignes métiers :

- ✓ la banque commerciale (services et prêts aux entreprises) ;
- ✓ la banque de détail (services et prêts aux particuliers).

Pour ces deux lignes métiers, le PNB est alors remplacé par un facteur lié aux volumes d'activité de ces deux lignes métiers.

CHAPITRE 01 : PRESENTATION ET GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS

Les critères d'éligibilité sont identiques à ceux de la méthode standard.

❖ La méthode avancée :

L'*Advanced measurement approach*(AMA) vise à calculer et à allouer le capital réglementaire à partir de l'élaboration de modèles internes.

Elle doit prendre en compte les pertes attendues et inattendues.

Il existe différentes approches pour construire les modèles internes, néanmoins, celui-ci devra être validé par le régulateur.

Les critères d'éligibilité à cette méthode sont :

- ✓ le respect des saines pratiques de gestion du risque opérationnel ;
- ✓ le respect des règles applicables à l'approche standard ;
- ✓ le respect de règles complémentaires concernant la structure de gestion :
- ✓ intégration de la mesure du risque au management quotidien, incluant l'allocation de capital,
- ✓ fonction dédiée à la gestion des risques opérationnels, indépendante de la fonction d'audit ;

3. Couverture des risques opérationnels :

En matière de couverture des risques, la banque utilise plusieurs moyens pour couvrir ces pertes, notamment:

3.1. La couverture interne des risques :

La couverture interne des risques constitue un moyen d'atténuation de la fréquence et de l'impact des risques opérationnels à l'aide des plans d'actions, qui ayant pour objet l'amélioration des processus, des outils, des mesures de contrôle ou de prévention, tout en précisant les mesures à retenir, les responsabilités dans la mise en place, et les délais de réalisation.

La couverture interne des risques peut se faire à travers l'un des moyens qui suit:

3.1.1. La continuité d'activité :

Parmi les principes édictés par le comité de Bâle : la mise en place de plan de secours et de continuité d'exploitation pour objet de garantir un fonctionnement sans interruption de l'activité de la banque et de limiter ses pertes en cas de survenance d'une perturbation grave. De ce fait, toutes les banques se trouvent dans l'obligation de disposer d'un plan de continuité d'activité « Business Continuity Plan » qui soit capable d'assurer le retour de l'activité de la

CHAPITRE 01 : PRESENTATION ET GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS

banque à la normale, quelles que soient la gravité et l'ampleur de l'événement qui puisse survenir (conflit social, catastrophe naturelle, accidents...etc.).

Il est à noter que les cartographies de risques constituent un élément essentiel de support pour l'élaboration de ces plans, dans la mesure où les risques potentiels ont dû y être constatés et évalués.

3.1.2. La délégation de pouvoir :

C'est un acte juridique qui consiste à transférer une partie des pouvoirs d'un dirigeant (le délégant) à un subordonné dénommé (le délégataire), dans le cas où le dirigeant se trouvant dans l'incapacité d'assumer toutes les obligations relatives à la gestion de l'entreprise.

De sa part le délégataire devant se doter des moyens, compétences et de l'autorité pour appliquer cette délégation.

La délégation de pouvoir constitue un élément de gestion des risques opérationnels qui participe à l'instauration d'une culture de responsabilisation du management de l'entreprise.

3.1.3. Les chartes d'éthique :

La charte d'éthique est un document interne indique l'ensemble des comportements de bon fonctionnement et les règles de bonne conduite qui doivent être respectés sur les lieux de travail, ainsi que les principes de respect de l'environnement de travail.

Ce document représente un moyen efficace de prévention et de lutte contre tous les actes illégaux pouvant affectés la banque.

3.1.4. La couverture budgétaire des sinistres :

Cette méthode concerne notamment les risques faisant partie de la gestion courante de la banque, en d'autres termes les risques à impact faible et qui devront faire l'objet d'un financement qui permettra la réduction des impacts et des budgets dédiés.

La couverture budgétaire peut se faire selon trois méthodes à savoir : la rétention, le provisionnement et le recours à l'emprunt.

3.2. La couverture externe des risques :

3.2.1. Les contrats d'assurance :

Cette approche de couverture externe des risques consiste de s'orienter vers des sociétés d'assurance ayant pour objet l'atténuation de l'impact des risques contre rémunération.

La banque dispose à ce titre de trois alternatives à savoir :

CHAPITRE 01 : PRESENTATION ET GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS

3.2.1.1. L'assurance traditionnelle :

Il s'agit du recours de la banque aux services des assurances, en leur transférant les impacts d'un certain nombre de risques sélectionnés par l'assureur en fonction de :

- Ces historiques en la matière ;
- Son analyse de la probabilité de survenance ;
- Les impacts potentiels de tarification acceptable par le client.

3.2.1.2. Les captives :

Une captive est une société filiale d'assurance ou de réassurance dotée d'un capital et créée dans le but de garantir exclusivement les risques supportés par le groupe auquel elle appartient. Elle perçoit des primes du groupe et verse des indemnités en cas de sinistre.

Son champ d'intervention se limite généralement aux risques à impact fort et qui génèrent des primes élevées.

3.2.1.3. L'assurance prime ajustable :

Appelé également rétro plan, ce contrat d'assurance se caractérise par l'ajustement de son cout après une certaine période d'observation des sinistres.

Les risques ciblés par cette méthode sont ceux dont l'impact est faible et la fréquence de survenance est élevée pour lesquels la banque espère ajuster ses couts en cas d'amélioration de la situation.

Pour cela, l'assureur prévoira une couverture cible avec paiement d'une prime de base dans le cadre d'un contrat de base, puis procédera à l'ajustement du programme de couverture et du montant de la prime en fonction de la sinistralité constatée périodiquement.

3.2.2. L'externalisation d'activité :

Le principe de l'externalisation consiste à déléguer à un prestataire la réalisation de certaines activités secondaires pour la banque ou qui nécessitent des investissements et un degré de technicité couteux tout en bénéficiant d'un rapport prix/prestation intéressant.

Le rôle du gestionnaire des risques opérationnels dans ce cas serait de bien cerner l'impact des changements apportés par l'externalisation sur le profil de risque de la banque.

CHAPITRE 01 : PRESENTATION ET GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS

Conclusion :

Dans ce chapitre, nous avons bien appréhendé la gestion des risques opérationnels avec tous ses aspects, en suivant un enchaînement logique qui a commencé par la définition de la notion du risque puis les différents risques bancaires que la banque peut confronter au cours de son activité, nous avons concentrés sur les risques opérationnels surtout, son cadre réglementaire, ainsi nous avons procédé à l'énumération des outils de leurs identifications, de leur mesure et en fin les méthodes pour lesquels les risques opérationnels sont couverts.

Afin que les risques opérationnels soient bien maîtrisés et son dispositif de gestion des risques opérationnels présentés dans ce chapitre soit efficace, il est nécessaire d'assurer **un suivi permanent** de ces risques par le contrôle interne, qui permettra de détecter les faiblesses de ce dispositif, et une **validation indépendante** par l'audit interne qui a pour but de garantir que le dispositif de contrôle interne est bien fonctionné et de faire face aux faiblesses détectées afin de les éliminer.

À cet effet nous avons jugé nécessaire de présenter le rôle du contrôle interne et de l'audit interne dans la gestion des risques opérationnels dans le chapitre suivant.

Chapitre 02 :
Contrôle et audit interne
dans
la gestion des risques
opérationnels

CHAPITRE 02 : CONTROLE ET AUDIT INTERNE DANS LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS

Introduction :

La banque comme une activité est caractérisée par la multitude des risques à cause de la diversité et la complexité de ses opérations, cette complexité rend les risques opérationnels difficiles à identifier, et donc à gérer.

Alors, afin de maîtriser ces risques la banque se trouve dans la nécessité d'instaurer un système de contrôle et de surveillance performant et présent à tous les niveaux hiérarchiques de la banque.

La gestion des risques opérationnel et leurs maîtrise est l'objectif commun pour l'auditeur interne et pour le risk manager, chaque métier à sa manière, et les deux basent sur la cartographie des risques opérationnels, le risk manager afin d'établir leur plan d'action et l'audit pour l'élaboration de son plan d'audit et lui aider à identifier les risques afin d'évaluer les systèmes de contrôles montés pour faire face aux risques opérationnels

Donc, cette deuxième chapitre intitulée « *Audit et contrôle interne dans la gestion des risques opérationnels* » a pour but d'expliquer le cadre conceptuel de contrôle interne, et celui de l'audit interne, la relation entre l'audit et le risk management.

Pour cela nous avons choisi de subdiviser ce chapitre en trois sections :

Section1 : *le contrôle interne dans l'environnement bancaire ;*

Section2 : *la pratique de l'audit interne ;*

Section3 : *la relation entre l'audit interne et le risk management.*

CHAPITRE 02 : CONTROLE ET AUDIT INTERNE DANS LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS

Section1 : le contrôle interne dans l'environnement bancaire :

La maîtrise ou « le contrôle » du fonctionnement de la banque ne peut se faire qu' à la condition de se doter d'un système de contrôle interne « performant » permettant, d'une part, d'identifier et maîtriser les principaux risques lié à l'activité bancaire et d'une autre part d'assurer une utilisation optimale des ressources mobilisées, qu'elles soient matérielles ,humains, ou financières, à travers cette section nous avons...

1. Notions fondamentales sur le contrôle interne

1.1. Définition du contrôle interne

1.1.1. Définition du C.O.S.O. (Committee of Sponsoring of the TREADWAY Commission)¹:

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

1.1.2. Définition du COCO (Critérium on Control Committee)² :

« Le contrôle interne est constitué des éléments d'une organisation (y compris les ressources, les systèmes, les processus, la culture, la structure, et les tâches) qui collectivement aident les gens à réaliser les objectifs de l'organisation qui font partie des trois catégories suivantes :

- Efficacité et efficience du fonctionnement ;
- Fiabilité de l'information interne et externe ;
- Conformité aux lois, aux règlements et aux politiques internes. ».

1.1.3. Définition de l'IFACI (Institut français de l'audit et du contrôle internes)³:

« Le contrôle interne est un dispositif de société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité.

Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adoptés aux caractéristiques propres de chaque société qui :

¹Le COSO1 (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) a réuni les compétences d'un certain nombre de professionnels représentant l'IIA, de quelques cabinets d'audit externe et de grandes entreprises américaines. Il a édité l'ensemble de ses travaux dans un ouvrage The Internal Control Framework traduit en Français sous le titre La pratique du contrôle interne. Cet ouvrage définit ce qu'il faut entendre par « Contrôle interne ».

² Comité des experts canadiens qui ont publiés cette définition du contrôle interne en 1995

³ Le site de l'IFACI ,WWW.IFACI.COM.

CHAPITRE 02 : CONTROLE ET AUDIT INTERNE DANS LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS

-contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources ;

-doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité».

De ces définitions nous confirmons que le contrôle interne n'est pas une fonction, mais un ensemble de dispositifs mis en place par des responsables à tous les niveaux pour maîtriser le fonctionnement de leurs activités.

1.2. Les Objectifs du contrôle interne :

Le contrôle interne concourt à l'atteinte d'un objectif général qui est la réalisation des buts poursuivis par l'entreprise et donc contribuer à sa pérennité. Pour atteindre cet objectif général, des objectifs permanents sont assignés au contrôle interne à savoir :

1.2.1. La sécurité des actifs :

Le contrôle interne doit assurer une protection des actifs au cas où le patrimoine de la banque est mis en péril par des événements tels un vol, une fraude, une malversation. Alors, un bon système de contrôle interne veille à préserver le patrimoine de la banque.

1.2.2. L'optimisation des ressources :

Il s'agit de l'utilisation efficace et optimale des ressources allouées à chaque activité. Le contrôle interne permet d'assurer une meilleure efficacité des moyens mis en œuvre pour assurer la pérennité de l'entreprise.

1.2.3. Respect des directives et des lois :

C'est le respect et l'application des instructions, des procédures et des politiques de la direction ainsi que les lois et les réglementations en vigueur. En mettant en place :

- Un contrôle a priori ;
- Un contrôle a posteriori ;
- Comparaison.

1.2.4. La qualité des informations :

Les décisions de gestion et les choix stratégiques d'une banque dépendent souvent des informations dont elle dispose, donc il est très important que ces informations soient précises, exhaustives et actualisées (mises à jour). Le contrôle interne doit permettre aux informations financières et de gestion d'être :-Fiables; Vérifiables ; Pertinentes ;-Disponibles ; -Et de l'existence de pistes d'audit.

CHAPITRE 02 : CONTROLE ET AUDIT INTERNE DANS LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS

1.3. Les acteurs du contrôle interne⁴ :

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

- ✓ Le contrôle d'administration ou de surveillance ;
- ✓ La direction générale ;
- ✓ Les auditeurs internes ;
- ✓ Les membres de personnel.

1.4. L'organisation du contrôle interne :

L'organisation du contrôle d'article autour de quatre niveaux, qui sont:

- ✓ L'autocontrôle;
- ✓ Le contrôle de premier niveau;
- ✓ Le contrôle de second niveau;
- ✓ Le contrôle de troisième niveau.

2. Cadre réglementaire du contrôle interne :

2.1. Comité de Bâle :

Concernant le contrôle interne Le Comité de Bâle a publié deux documents le premier document en septembre 1997 qui est intitulé «principes fondamentaux pour un contrôle interne efficace», et le deuxième document daté de septembre 1998 « Cadre pour les systèmes de contrôle interne dans les organisations bancaires».

L'accord de Bâle II a mis l'accent sur l'importance du contrôle interne dans la gestion des risques opérationnels. À travers cet accord il est recommandé aux banques de mettre en place et de maintenir des systèmes et des contrôles permanents adéquats permettant de donner à leur direction et aux autorités de contrôle l'assurance raisonnable sur le degré de maîtrise de leurs opérations.

2.1.1. Recommandation de Bâle II sur le contrôle interne:

L'approche du contrôle interne s'est fortement consolidée après les réformes introduites par Bâle II, ainsi ses réformes ont contribué à renforcer le contrôle interne et cela peut être constaté depuis les trois piliers de Bâle II.

⁴IFACI, résultat de travaux de l'AMF, « *Le dispositif de contrôle interne : cadre de référence* », Paris, Janvier 2007, P 20.

CHAPITRE 02 : CONTROLE ET AUDIT INTERNE DANS LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS

Le risque de crédit, le risque de marché et le risque opérationnel, sont inclus dans le ratio de solvabilité de Bâle II « Mc Donough » portant sur les exigences minimales en fonds propres nécessaires à la couverture des risques porté par l'établissement.

Tableau n°05 : recommandations de Bâle 2 sur le contrôle interne :

Pilier 1 : Exigence en fonds propres	Pilier 2 : processus de surveillance prudentielle	Pilier 3 : Discipline de marché
Les méthodes avancées de mesure du risque de crédit et du risque opérationnel requièrent un contrôle interne performant pour assurer des systems d'information et de mesure des risques de qualité.	Le contrôle interne doit effectuer une revue du processus de l'adéquation globale des fonds propres au regard des risque encourus par un établissement bancaire, en fonction de la nature, de l'étendue et de la complexité de ses activités. Aussi, le contrôle interne doit comporter dans ses procédures des réponses aux exigences des autorités de supervision bancaire.	La publication d'informations relatives au contrôle interne du risque de crédit et du risque opérationnel renforce significativement l'importance accordée à laqualité du contrôle interne dans l'appréciation de la solidité d'un établissement.

Source : MAZOUNI Djadila, pratique de l'audit interne en milieu bancaire, 2011

2.2. Réglementation française : Règlement n° 97-02 du CRBF (Comité de la Réglementation Bancaire et Financière) :

Le règlement n° 97-02 du 21 février 1997 relatif au contrôle interne des établissements de crédit et des entreprises d'investissement a été modifié par l'arrêté du 14 janvier 2009. Les modifications sont présentées ci-après :

- ✓ Préciser le fonctionnement du comité d'Audit ;
- ✓ Renforcer le Système de contrôle des opérations et des procédures internes ;
- ✓ Compléter la définition des risques opérationnels, on incluant les risques de fraude interne et externe ;
- ✓ Établir obligatoirement un système de mesure des risques propres à chaque établissement et déterminer les rôles des organes exécutif et délibérant.

CHAPITRE 02 : CONTROLE ET AUDIT INTERNE DANS LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS

2.3. La Loi sur la Sécurité Financière (LSF) :

Afin de faire face à la crise de confiance des investisseurs née aux États-Unis avec les affaires Enron et WORLD COM, et en France par des affaires comme celle qui a concerné Vivendi, Le parlement français a adopté le 17 juillet 2003 la loi sur la sécurité financière (LSF).

En effet, les personnes morales faisant appel public à l'épargne (SA, SCA ou autres) doivent publier les informations concernant les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil, et des procédures de contrôle interne dans les conditions fixées par l'Autorité des marchés financiers (AMF).

2.4. La loi de Sarbanes-Oxley (SOX) :

La loi de Sarbanes-Oxley a été votée par le congrès en juillet 2002, suite aux scandales des affaires Enron et WORLD COM, elle impose aux présidents des entreprises cotées aux États-Unis de certifier leurs comptes auprès de la Securities and Exchanges Commission (SEC). Cette loi s'impose aussi aux entreprises de l'Union européenne cotées aux USA.

Elle prévoit cinq principaux volets :

- ✓ Mise en place d'un organe de surveillance de la profession comptable ;
- ✓ Renforcement de l'indépendance des auditeurs ;
- ✓ Renforcement de la responsabilité personnelle des dirigeants ;
- ✓ Règles de publication d'informations ;
- ✓ Nouvelles sanctions civiles et pénales.

2.5. Cadre réglementaire régissant le contrôle interne en Algérie :

En Algérie, suivant les termes de l'article 97 de l'ordonnance n°03-11 du 26 août 2003 relative à la monnaie et au crédit, modifiée et complétée : « les banques et les établissements financiers sont tenus, dans les conditions définies par règlement pris par le Conseil, de respecter les normes de gestion destinées à garantir leur liquidité et leur solvabilité à l'égard des déposants et des tiers ainsi que l'équilibre de leur structure financière ».

Ainsi que tout non-respect des obligations instituées en vertu de l'article 97 entraîne l'application des sanctions administratives ou pécuniaires par la commission bancaire selon l'article 114 de l'ordonnance n°13-01.

⁵L'organisme qui réglemente le marché boursier aux États-Unis

CHAPITRE 02 : CONTROLE ET AUDIT INTERNE DANS LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS

Les banques algériennes sont tenues aux obligations du contrôle interne, par le règlement n°11-08 correspondant au 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et des établissements financiers par la banque d'Algérie.

Compte tenu des termes de l'article 03 du précédent règlement, le contrôle interne des banques est constitué de l'ensemble des processus et techniques visant à assurer les objectifs assignés au contrôle interne, à savoir ⁶:

- ✓ La maîtrise des activités ;
- ✓ Le bon fonctionnement des processus internes ;
- ✓ La prise en compte de manière appropriée de l'ensemble des risques tel que définis dans le règlement, 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.

De plus, ce règlement exige l'organisation d'un dispositif de contrôle interne efficient incluant⁷ :

- ✓ Un système de contrôle des opérations et des procédures internes ;
- ✓ Une organisation comptable et traitement de l'information ;
- ✓ Des systèmes de mesure des risques et des résultats ;
- ✓ Des systèmes de surveillance et de maîtrise des risques ;
- ✓ Des systèmes de documentation et d'archivage ;
- ✓ Des règles de gouvernance incluant entre autres, les obligations des différents comités.

3. contrôle interne et gestion des risques opérationnels :

3.1. Le Dispositif de contrôle et de maîtrise des risques opérationnels :

La constitution d'un dispositif de contrôle et de maîtrise des risques opérationnels repose sur deux étapes essentielles :

3.1.1. La construction d'un référentiel de contrôle cible :

Le référentiel du contrôle peut être présenté sous forme de points de contrôles ou d'une série de questions, il présente plusieurs avantages⁸ :

⁶KPMG, (2015), idem.

⁷KPMG, (2015), idem.

CHAPITRE 02 : CONTROLE ET AUDIT INTERNE DANS LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS

- Il détermine la cible à atteindre en matière de contrôle, ainsi il permettra une réévaluation périodique du dispositif existant ;
- Il intègre les grands principes de contrôle interne, comme les séparations de fonction ainsi que l'ensemble des réglementations applicables et des normes déontologiques ;
- Il contient également les plans de continuité d'activité qui sont l'unique moyen de couvrir les risques de sinistres, à fréquence d'occurrence faible, mais à impact très élevé.

La pertinence de ce référentiel cible de contrôle dépendra de sa validation par les opérationnels afin qu'il soit adapté à l'organisation de la banque.

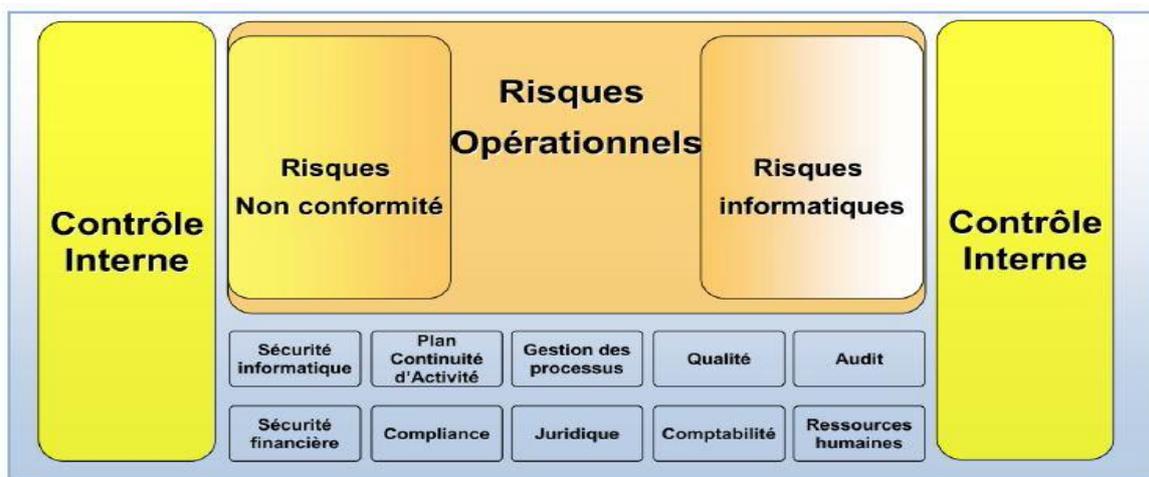
3.1.2. L'évaluation des dispositifs de contrôle existants :

L'évaluation des dispositifs de contrôle interne et de maîtrise des risques opérationnels est basée sur la définition des écarts entre le référentiel cible préétabli et les dispositifs de contrôle existants dans la banque.

L'analyse des écarts permettra de mettre en place des plans d'action destinés à sécuriser les processus, diminuer les risques, éliminer les anomalies détectées.

L'évaluation des dispositifs de contrôle interne est donc une étape essentielle des démarches de gestion des risques opérationnels, permettant à la fois de déterminer les risques nets en justifiant le résultat obtenu et de prévoir des plans d'actions afin de sécuriser les processus.

Figure N°05 : Contrôle Interne et Risques Opérationnels



Source : Drabczuk (Serge) ; séminaire « *Risques opérationnels et contrôle interne* », Avril 2008.

⁸NICOLET (M-A), MAIGNAN (M), « *Méthodologie Contrôle interne et gestion des risques opérationnels* », Revue Banque, n°668, Avril 2005.

CHAPITRE 02 : CONTROLE ET AUDIT INTERNE DANS LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS

3.1.3. L'auto-évaluation des risques opérationnels :

Selon P. NOIROT et J. WALTER «l'auto-évaluation est une démarche périodique à l'initiative des dirigeants, mise en œuvre par les opérationnels afin d'évaluer l'efficacité du contrôle interne de leurs propres activités ».

Chaque banque a sa propre méthode d'auto-évaluation, mais elles s'articulent toutes autour des points suivants :

- Identifier et évaluer les risques bruts ;
- Évaluer la qualité des dispositifs de prévention et de contrôle en place permettant de réduire ces risques ;
- Déduire l'exposition aux risques nets ;
- Mettre en place un plan d'action pour pallier aux insuffisances détectées.

Elle permet aux personnes qui sont impliquées dans l'exécution des contrôles de s'auto évaluer et d'identifier les faiblesses et les défaillances des contrôles qu'ils mettent en œuvre eux-mêmes. Son avantage est qu'elle moins couteuse, ses inconvénients est une réduction du degré d'objectivité.

3.2. Les fondamentaux d'un système efficace de contrôle des risques opérationnels :

Afin qu'un système de contrôle interne soit efficace **tous** les éléments suivants doivent être présents :

- **L'environnement de contrôle** : le climat dominant à tous les niveaux de la banque, à commencer par la manière et les méthodes de management des cadres dirigeants ;
- **Des employés honnêtes et capables** ;
- **Une délégation claire des responsabilités** : un organigramme et des descriptifs de postes doivent montrer clairement les lignes de rapportage et les fonctions remplies ;
- **Séparation des tâches** : développer les fonctions correctement pour que la même personne ne cumule pas les tâches d'enregistrement, d'approbation et de mise en œuvre ;
- **Procédures pour le traitement de toutes les transactions** : écrites, communiquées, et mises en œuvre ;
- **Des documents appropriés et des registres comptables** ;
- **Des contrôles physiques adéquats** ;
- **Une vérification indépendante et périodique des performances du contrôle interne par l'Audit Interne.**

CHAPITRE 02 : CONTROLE ET AUDIT INTERNE DANS LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS

Section 2 : la pratique de l'audit interne bancaire

Toute organisation au cours de son activité se trouve face à différents risques et peut être victime de défaillances. Lorsque les contrôles sont déficients ou qu'une fraude est commise, la question : « Mais où étaient les auditeurs internes ? » est souvent posée. Cela est dû à l'importance du rôle de l'audit interne et son champ d'intervention qui couvre pratiquement toutes les activités de la banque.

En effet, l'audit interne s'intéresse à plusieurs thématiques, à savoir la conformité des processus mis en œuvre aux obligations applicables, leur efficacité, le management et la stratégie de la banque. Pour ce faire, l'auditeur interne doit se doter d'une méthodologie rigoureuse en s'assurant à chaque étape que ses travaux sont conduits conformément aux normes.

Il convient ainsi dans ce chapitre consacré à la présentation du concept de l'audit interne à travers ses missions, ses objectifs, son rattachement et sa pratique en milieu bancaire de clarifier le rôle de ce dernier et comprendre en quoi consiste sa vocation principale au sein de l'organisation.

1. Généralités sur l'audit interne :

1.1. Définition de l'audit interne :

1.1.1. Définition de l'IIA⁹ :

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

Cette définition a été éditée par l'IIA en juin 1999 et elle est traduite en français par l'IFACI¹⁰.

⁹ Créé en 1941, l'IIA (the institute of internal auditors) est un organisme international des professionnels de l'audit interne, dont le nombre d'adhérents à travers le monde dépasse les 117 000 membres. L'IIA bénéficie d'une notoriété mondiale en matière d'audit interne, notamment grâce à ses publications, ses programmes d'enseignement et ses certifications des auditeurs internes.

¹⁰ 66L'IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes). Fondé en 1965 sous un statut associatif, L'IFACI fédère près de 4 000 auditeurs issus de quelque 700 organismes des secteurs public et privé, en France et dans les pays francophones. Affilié à l'IIA, l'IFACI bénéficie d'un réseau de 100 000 spécialistes de l'audit répartis dans plus de 160 pays.

CHAPITRE 02 : CONTROLE ET AUDIT INTERNE DANS LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS

1.1.2. Définition de l'IFACI :

« L'audit interne est une fonction de conseil, s'exerçant avec indépendance et objectivité.

Elle se propose d'apporter de la valeur ajoutée et d'améliorer le fonctionnement de l'organisation. Elle aide à atteindre les objectifs par une approche systématique et raisonnée d'évaluation et d'amélioration de **la gestion des risques**, des **dispositifs de contrôle** et des méthodes de management »

1.2. Caractéristiques de l'audit interne :

L'audit interne est une activité qui se trouve au cœur du métier de la banque, elle est en perpétuelle évolution, Ainsi d'après sa définition, l'audit interne réunit certaines caractéristiques :

- ❖ **L'universalité**¹¹: ce qualificatif doit être compris dans un double sens ; c'est une fonction universelle, car elle s'applique à toutes les organisations quel que soit le statut juridique, la taille ou le secteur d'activité, mais aussi, car elle s'applique à toutes les fonctions là où elle s'exerce, toutes les structures ainsi que toutes les opérations.
- ❖ **La périodicité** : elle est fonction de l'importance et de la nature du risque à auditer, l'ensemble des services, fonctions, thèmes et processus n'est pas à auditer selon la même périodicité. D'où la nécessité de disposer d'un outil permettant de classer les risques selon leur importance.
La périodicité se situe également dans la permanence des activités d'audit interne.
- ❖ **L'indépendance** : la fonction d'audit interne ne doit subir ni influences, ni pressions susceptibles d'aller à l'encontre des objectifs qui lui sont assignés. L'indépendance permet aux auditeurs de porter leur jugement d'une façon impartiale.
- ❖ **L'objectivité** : elle signifie qu'il faut adopter une attitude impartiale et porter ses jugements sans idées préconçues.

¹¹.SARDI (A), « **Audit et contrôle interne bancaire** », AFGES, Paris 2002, P 18.

CHAPITRE 02 : CONTROLE ET AUDIT INTERNE DANS LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS

1.3. Les objectifs de l'audit interne ¹²:

Selon SARDI, les objectifs assignés à cette fonction doivent être clairement exprimés par un document approuvé par l'organe exécutif et le comité d'audit, et parfaitement perçus par l'ensemble de l'établissement. De ce fait, l'audit interne, composant principal du système de contrôle interne, à quatre objectifs essentiels :

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

1.4. Les types d'audit interne :

Les missions d'audit interne sont de deux (02) types différents :

1.4.1. L'audit opérationnel

« La mission d'audit opérationnel est plus tournée vers l'efficacité de l'organisation et le respect des procédures écrites mises en place. L'auditeur interne doit procéder à un examen systématique des activités ou des processus d'une entité en vue d'évaluer l'organisation et ses réalisations et identifier les pratiques jugées non économiques, improductives et inefficaces, afin de proposer des solutions d'amélioration et de s'assurer éventuellement de leur suivi. »¹³

1.4.2. L'audit financier et comptable :

Est l'examen des états financier par des auditeurs internes visant à vérifier la conformité, la régularité et la sincérité des états financiers, cet examen peut être effectué par des commissaires aux comptes dans le cadre d'une mission légale, ou par des auditeurs externes dans le cadre d'une mission contractuelle.

1.5. Les âges d'audit interne :

Les âges d'audit interne représentent le degré de compétence requis pour l'accomplissement d'une mission d'audit interne. Ils sont présentés par ordre croissant de compétence :

¹²SARDI (A), « *audit et contrôle interne bancaire* », Op.cit. PP 82-83.

¹³BERTIN (A), « *Audit interne* », Ed d 'Organisation, 2007. P22.

CHAPITRE 02 : CONTROLE ET AUDIT INTERNE DANS LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS

1.5.4. Audit de régularité/Audit de conformité¹⁴

L'audit de régularité consiste en l'application des règles, procédures, description de postes, organigrammes et systèmes d'information. Il compare la règle à la réalité, ce qui « devrait être et « ce qui est » par rapport à un référentiel.

L'audit de régularité est aussi appelé audit de conformité ; il s'agit d'observer la régularité d'une part, par rapport aux règles internes et d'autre part la conformité avec les dispositions légales et réglementaires.

L'audit de régularité a pour objet de vérifier que le fonctionnement réel ainsi que les pratiques de gestion usuelles correspondent aux règles, règlement et procédures établies par l'organisation.

1.5.2. Audit d'efficacité¹⁵

L'audit d'efficacité ne se contente plus de vérifier la conformité aux lois, aux règlements et aux normes. Il doit s'assurer que les procédures mises en place sont conformes au référentiel, mais, et surtout, permettent d'atteindre les objectifs préalablement définis par l'organisation.

1.5.3. Audit de management¹⁶

C'est une démarche d'audit dans laquelle l'auditeur interne se fait présenter par le responsable du secteur audité la politique qu'il doit conduire. Cet exposé de la politique permet à l'auditeur de s'assurer que l'intéressé en a une et qu'il est en mesure de l'exprimer clairement.

Une fois la connaissance de cette politique acquise, l'auditeur va apprécier la cohérence entre cette politique et la stratégie de l'entreprise.

1.5.4. Audit de stratégie¹⁷:

C'est un audit qui consiste à apprécier la pertinence des objectifs et leur degré de cohérence avec les finalités de l'organisation. L'audit de stratégie constitue le « top développement » de la fonction d'audit interne, pour cela l'auditeur doit disposer d'un niveau d'expertise suffisant et faire preuve d'une grande maturité.

¹⁴USAID (United States Agency International Development).« *Manuel d'audit interne pour les inspections générales des ministères* ». P 16

¹⁵BERTIN (E), « *Audit interne* », Op.cit. P22.

¹⁶ RENARD (J), « *théorie et pratiques de l'audit interne* », édition d'Organisation, groupe EYROLLES, 7^{ème} édition, Paris, 2010, P51.

¹⁷BERTIN (E), « *Audit interne* », Op.cit. P 23.

CHAPITRE 02 : CONTROLE ET AUDIT INTERNE DANS LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS

2. Cadre de référence des pratiques professionnelles de l'audit interne :

Comme toute autre fonction, l'audit interne est régi par un cadre réglementaire, elle est donc une fonction normée, le cadre de référence de la pratique professionnelle de l'Audit Interne est défini par l'IIA se matérialisant par un code de déontologie et des normes professionnelles internationales.

Le corpus doctrinal de l'audit interne est constitué de trois documents :

- La définition internationale de l'audit interne;
- Le code de déontologie ;
- Les normes internationales de la pratique professionnelle de l'audit interne.

2.1. Le code de déontologie :

2.1.1. La définition du code de déontologie :

« C'est un ensemble de règles, de principes édictant des comportements qu'un auditeur interne est tenu de respecter, ce code a été publié pour la première fois en 1968 par le Conseil d'Administration de l'IIA. Révisé en 1988, en 2000 et la dernière publication date de Janvier 2009 révisée en 2011 ».

Le code de déontologie comprend :

- ❖ Des principes fondamentaux ;
- ❖ Des règles de conduite.

a. Les Principes fondamentaux :

« Selon ce code de déontologie « code of ethics » de l'IIA traduit par l'IFACI, il est attendu des auditeurs internes qu'ils respectent et appliquent les quatre principes fondamentaux suivants :

- **Intégrité** : L'intégrité des auditeurs internes est à la base de la confiance et de la crédibilité accordées à leur jugement.
- **Objectivité** : Les auditeurs internes montrent le plus haut degré d'objectivité professionnelle en collectant, évaluant et communiquant les informations relatives à l'activité examinée. Ils évaluent de manière équitable tous les éléments pertinents et ne se laissent pas influencer dans leur jugement par leurs propres intérêts ou par autrui.
- **Confidentialité** : Les auditeurs internes respectent la valeur et la propriété des informations qu'ils reçoivent ; ils ne divulguent ces informations qu'avec les autorisations requises, à moins qu'une obligation légale ou professionnelle ne les oblige à le faire.

CHAPITRE 02 : CONTROLE ET AUDIT INTERNE DANS LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS

- **Compétence** : Les auditeurs internes utilisent et appliquent les connaissances, les savoir-faire et expériences requis pour la réalisation de leurs travaux. »¹⁸

b. Les règles de conduite :

Elles sont au nombre de 12, « *Elles déclinent l'application des quatre principes fondamentaux de façon claire et pratique, et peuvent se résumer dans l'annexe 3 :*

1.2. Les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne :¹⁹

Les auditeurs internes sont tenus de respecter et de se conformer aux normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne de l'(IIA), pour pouvoir s'acquitter de leurs responsabilités.

La première publication de ces normes a été faite en 1978 par les organes de l'IIA et cette publication a fait l'objet de plusieurs mises à jour : 2003 ,2008 ,2011.

❖ Objet des normes :

- Définir les principes fondamentaux de la pratique de l'audit interne ;
- Fournir un cadre de référence pour la réalisation et la promotion d'un large champ d'intervention d'audit interne apportant une valeur ajoutée ;
- Établir les critères d'appréciation du fonctionnement de l'audit interne ;
- Favoriser l'amélioration des processus organisationnels et des opérations.

❖ Composition des normes :

a. Les normes de qualification :

Ces normes ont pour objet de définir les caractéristiques des auditeurs ainsi que celles des organisations d'audit, elles sont au nombre de 18, classées en 4 groupes comme le montre le tableau présenté en annexes (**Annexe 4**).

b. Les normes de fonctionnement :

Elles décrivent la nature des activités d'audit interne et définissent les critères de qualité permettant d'évaluer les services fournis, elles sont au nombre de 31, et classées en 7 groupes (**Annexe 5**).

c. Les normes de mise en œuvre :²⁰

Les normes de mise en œuvre précisent les normes de qualification et les normes de fonctionnement applicables dans les activités d'assurance ou de conseil.

¹⁸IFACI, CRIPP Normes/code de déontologie, révision Janvier 2011, p5. (Disponible sur le site www.theiia.org)

¹⁹IFACI, CRIPP normes, révision Janvier 2011, P7-24, (Disponible sur le site www.theiia.org).

²⁰IFACI, CRIPP normes, révision Janvier 2011, P2, (Disponible sur le site www.theiia.org).

CHAPITRE 02 : CONTROLE ET AUDIT INTERNE DANS LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS

- **Activités d'assurance :**

Dans le cadre de missions d'assurance, l'auditeur interne procède à une évaluation objective en vue de formuler en toute indépendance une opinion ou des conclusions sur une entité, une opération, une fonction, un processus, un système ou tout autre sujet. L'auditeur interne détermine la nature et l'étendue des missions d'assurance.

- **Activités de conseil :**

Les missions de conseil sont généralement entreprises à la demande d'un client. Leur nature et leur périmètre font l'objet d'un accord avec ce dernier. Elles comportent généralement deux intervenants :

- La personne ou le groupe qui fournit les conseils, en l'occurrence l'auditeur interne,

La personne ou le groupe donneur d'ordre auquel ils sont destinés : le client.

Lors de la réalisation de missions de conseil, l'auditeur interne doit faire preuve d'objectivité et n'assumer aucune fonction de management.

3. Méthodologie et outils de l'audit interne :

Pour l'accomplissement de ses missions l'auditeur interne fait appel à plusieurs étapes en se référant à une méthodologie de conduite de mission d'audit interne adoptée au niveau international, en essayant de l'adapter à l'environnement dans lequel il active, ainsi l'auditeur interne dispose d'une boîte à outils nécessaires durant la mission d'audit.

3.1.Méthodologie d'une mission d'audit :

Une fois la mission d'audit programmée selon un plan d'audit, les opérationnels c'est-à-dire les auditeurs internes commenceront leur mission qui devrait passer par les phases suivantes décrites selon Jaques Renard dans son ouvrage : théorie et pratique de l'audit interne.²¹

a. La phase de préparation :

Cette phase consiste en La phase de préparation ouvre la mission d'audit, exige des auditeurs une capacité importante de lecture, d'attention et d'apprentissage. En dehors de toute routine, elle sollicite l'aptitude à apprendre et à comprendre, elle exige également une bonne connaissance de l'entreprise, car il faut savoir où trouver la bonne information et à qui la demander. C'est au cours de cette phase que l'auditeur doit faire preuve de qualités de synthèse et d'imagination. Elle peut se définir comme la période au cours de laquelle vont être réalisés tous les travaux préparatoires avant de passer à l'action.

²¹RENARD (J), « théorie et pratiques de l'audit interne », Op.cit. PP214- 295.

CHAPITRE 02 : CONTROLE ET AUDIT INTERNE DANS LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS

❖ **Ordre de mission :**

Cette phase se matérialisera par l'émission d'un ordre de mission, l'ordre comporte les éléments suivants :

- L'objet et les objectifs de la mission,
- La durée de la mission,
- Les entités concernées,
- Le responsable et les membres de la mission,
- La date de début de l'intervention.

❖ **La prise de connaissance :**

Cette exigence d'ordre général étant remplie, l'auditeur ne s'en tient pas là. Il doit, avant toutes choses, « apprendre son sujet ».

Cette prise de connaissance ne doit pas se faire au hasard, en glanant dans le désordre les informations nécessaires. Elle doit être avant tout organisée.

L'auditeur va donc planifier sa prise de connaissance en ayant soin de prévoir les moyens les plus appropriés pour acquérir le savoir nécessaire à la réalisation de sa mission (interviews, documents, séminaires...).

Ce savoir se résume en trois thèmes essentiels : l'organisation, les objectifs et l'environnement, les techniques.

L'auditeur complète cette documentation en se faisant communiquer les documents à jour sur les méthodes et procédures de travail, les rapports et comptes rendus du service à auditer, les notes relatives à des modifications récentes ou à venir dans l'organisation, les responsabilités ou les méthodes de travail.

D'autres sources sont à puiser pour obtenir l'information complète : celles de faire appel à l'interview, les grilles d'analyse des tâches, rapprochements statistiques divers et examens des rapports d'audit antérieurs.

Si besoin est l'auditeur ou les auditeurs pour lesquels un approfondissement théorique est nécessaire suivent un séminaire sur les techniques en cours dans l'unité et/ou sur la façon de les auditer.

Ces connaissances étant acquises l'auditeur va pouvoir les tester en construisant un document indispensable : le tableau de risques.

❖ **L'identification et évaluation des risques :**

On dit aussi « identification des zones à risques », soulignant par là qu'il s'agit beaucoup plus d'identifier les endroits où les risques les plus dommageables sont susceptibles

CHAPITRE 02 : CONTROLE ET AUDIT INTERNE DANS LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS

de se produire, que d'analyser les risques eux-mêmes. Cette phase d'identification va conditionner la suite de la mission : elle va permettre à l'auditeur de construire son référentiel et, dans le même temps, de concevoir son programme et de l'élaborer de façon « modulée », en fonction non seulement des menaces, mais également de ce qui a pu être mis en place pour y faire face. C'est à compter de cet instant que l'auditeur interne en charge d'une mission va croiser la notion de risque qui ne cessera de l'accompagner tout au long de sa démarche.

À ce stade, construire un tableau de risques va consister :

- ✓ à découper l'activité en tâches ou opérations élémentaires ;
- ✓ à indiquer en face de chacune de ces tâches quel est son objectif. À quoi sert-elle ?

Ainsi un tableau des risques peut être élaboré de la façon suivante :

Tableau N°06 : Tableau des forces et faiblesses

Tâches	objectifs	Risques	Évaluation	Dispositif de contrôle interne	Constat (oui/non)

❖ Définition des objectifs ou élaboration du référentiel :

On l'appelle aussi, avec des variantes dans la forme, « rapport d'orientation » ou encore « plan de mission » ou encore « Termes de référence » (traduction littérale de « Terms of reference ») ; c'est le vocable « rapport d'orientation » qui, sous l'influence de l'IFACI, acquiert peu à peu droit de cité encore que parfois on y préfère « Note d'Orientation » ou encore référentiel de l'auditeur, ce qui souligne la simplicité et la relative brièveté du document (quelques pages).

Traditionnellement le rapport d'orientation définit les objectifs de la mission sous trois rubriques :

- Objectifs généraux ;
- Objectifs spécifiques ;
- Champ d'action.

b. La phase de réalisation :

La phase de réalisation fait beaucoup plus appel aux capacités d'observation, de dialogue et de communication. Se faire accepter est le premier impératif de l'auditeur, se faire désirer est le critère d'une intégration réussie. C'est à ce stade que l'on fait le plus appel aux

CHAPITRE 02 : CONTROLE ET AUDIT INTERNE DANS LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS

capacités d'analyse et au sens de la déduction. C'est, en effet, à ce moment que l'auditeur va procéder aux observations et constats qui vont lui permettre d'élaborer la thérapeutique.

❖ *Réunion d'ouverture :*

Elle se déroule sur les lieux des audités, durant Cette réunion les auditeurs peuvent prendre connaissance des responsables du domaine à auditer, ainsi ils peuvent leurs présenter et expliquer le programme d'audit

❖ *Le programme d'audit :*

On l'appelle aussi « Programme de vérification » ou encore « planning de réalisation » ; quelle que soit sa dénomination, il s'agit du document interne au service et dans lequel on va procéder à la détermination et à la répartition des tâches.

Ce programme d'audit est établi par l'équipe en charge de la mission, sous la supervision du chef de mission et en général au cours d'un bref retour dans les bureaux du service.

❖ *Le questionnaire du contrôle interne QCI :*

C'est un document que l'on a déjà commencé à élaborer avec le découpage en tâches élémentaires puisque lui aussi – comme le tableau de risques – part de ce découpage fondamental. Il y aura donc autant de QCI que de missions d'audit à réaliser. Dans les services d'audit ayant une certaine ancienneté ces questionnaires sont dans les dossiers pour les missions récurrentes : il n'y a plus qu'à les compléter et les mettre à jour. Sinon, il faut les créer de toutes pièces. Il permet à l'auditeur de réaliser sur chacun des points soumis à son jugement critique, une observation qui soit la plus complète possible. Pour ce faire le questionnaire devra se composer de toutes les bonnes questions à se poser pour réaliser une observation complète. Ce questionnaire va donc être le guide de l'auditeur dans la démarche qui sera la sienne pour réaliser son programme : c'est véritablement un fil conducteur, d'où son importance comme outil méthodologique.

❖ *Le travail sur le terrain :*

• *Les observations :*

Le premier des tests que va réaliser l'auditeur c'est l'observation immédiate, Savoir regarder autour de soi lorsqu'on arrive est un sondage grandeur réelle, révélateur de la qualité de l'organisation et des méthodes de travail : c'est le worksampling des Anglo-Saxons.

Cette observation immédiate (mais que l'auditeur peut prolonger, « immédiate » ne signifiant pas nécessairement « courte ») permet éventuellement de compléter le questionnaire

CHAPITRE 02 : CONTROLE ET AUDIT INTERNE DANS LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS

de contrôle interne et la gamme des tests individuels que l'on s'apprête à réaliser, car elle peut révéler des situations imprévues.

- **La FRAP :**

C'est-à-dire la Fiche de Révélation et d'Analyse des Problème, ou également appelée Fiche d'observation est une mise en forme rigoureuse et efficace de la norme 2320 selon laquelle « les auditeurs internes leurs conclusions et les résultats de leur mission sur des analyses et évaluations appropriées ».

Ce moyen d'analyse simple et clair, d'une efficacité redoutable, a très vite été adopté par un nombre croissant d'entreprises qui ont développé ses applications, enrichi sa méthodologie d'application et accru son efficacité.

Il se présente aujourd'hui, comme un document normalisé, qui va conduire le raisonnement de l'auditeur à seule fin de l'amener à formuler une recommandation.

Ce qui suit est un modèle d'une FRAP :

Feuille de révélation et d'analyse de problème	
Référence papier de travail	FRAP N° :
Problème :	
Constat :	
Causes :	
Conséquences :	
Recommandations :	
Établie par :	approuvée par :

c. La phase de conclusion :

La phase de conclusion exige également et avant tout une grande faculté de synthèse et une aptitude certaine à la rédaction, encore que le dialogue ne soit pas absent de cette dernière période. L'auditeur va cette fois élaborer et présenter son produit après avoir rassemblé tous les éléments nécessaires.

❖ **Le projet du rapport d'audit interne :**

Est un projet, car les observations ne sont pas encore validées même si les FRAP le sont, les recommandations faites n'ont pas encore été débattues avec les audités et ce rapport ne comporte pas de « plan d'action » qui est un document joint au rapport définitif et sur

CHAPITRE 02 : CONTROLE ET AUDIT INTERNE DANS LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS

lequel l'audité indique quand et par qui seront mises en œuvres les recommandations qu'il a acceptées.

❖ *La réunion de clôture :*

Elle réunit exactement les mêmes participants que la réunion d'ouverture, lesquels après s'être entendu dire ce que les auditeurs internes avaient l'intention de faire, vont s'entendre commenter ce qu'ils ont fait. Autour de l'équipe de mission d'audit, on va donc retrouver l'audité, ses collaborateurs, sa hiérarchie (éventuellement).

❖ *Le rapport d'audit :*

Le rapport d'audit est le support et l'aboutissement d'une mission. C'est le document à partir duquel seront jugés :

- Des hommes : aussi bien le personnel de l'unité que l'auditeur lui-même ;
- Les procédures et le système de contrôle interne ;
- Le degré de maîtrise des risques de l'unité auditée.

Il sera lu par les principaux responsables de l'entité et par les auditeurs externes. D'où l'importance qu'il est nécessaire d'accorder à la rédaction, à la présentation et la diffusion des rapports.

Ces rapports sont communiqués à l'organe exécutif, au comité d'audit, sur sa demande, à l'organe délibérant. Lorsqu'un établissement est affilié à un organe central, ils sont également communiqués à celui-ci. Ces rapports sont tenus à la disposition des commissaires aux comptes et dans le cas des banques au secrétariat générale de la commission bancaire.

3.2. Les outils et techniques de l'audit :

L'auditeur, pendant sa mission d'audit peut faire appel à plusieurs techniques ²² parmi celles qui sont le plus utilisées :

- *Les observations physiques ;
- *Le diagramme de circulation des documents ;
- *Les interviews ;
- *La grille de séparation des tâches ;
- *Le questionnaire de contrôle interne ;
- *Les sondages statistiques ...

²² SCHIK(P), VERA(P) & BOURROUILH(O) .Op.CitP 175.

CHAPITRE 02 : CONTROLE ET AUDIT INTERNE DANS LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS

Section3 : relation entre l'audit interne et le risk management :

1. généralités sur le risk management²³ :

Le risk management (ou gestion de risque) n'est pas présent dans toutes les organisations en tant que fonction individualisée et spécifique. Mais, bien ou mal, le risque est toujours géré et pris en charge, soit d'une façon diffuse par tous les acteurs de l'organisation, soit spécifiquement comme complément à une autre fonction (assurance, audit interne, qualité...).

Seules les grandes organisations disposent d'un risk manager (ou gestionnaire de risque, ou directeur des risques ou riskofficer, ou toute autre dénomination).

En Algérie, Le risk management au sens moderne du terme est un domaine assez nouveau, surtout dans nos entreprises qui ne donnent pas assez d'importance à cette nouvelle discipline qui détecte les risques opérationnelles, d'une part et d'autre part donne le privilège de gérer ces risques.

1.1. Définition du risk management :

1.1.1. Risk management comme un processus :

1.1.1.1. Définition d'ERMA :

Selon le référentiel ERMA²⁴, le risk management fait partie intégrante de la mise en œuvre de la stratégie de toute organisation. C'est le processus par lequel les associations traitent méthodiquement les risques qu s'attachent à leurs activités.

1.1.1.2. Définition d'IFACI :

Selon l'IFACI, le risk management se définit comme : « un processus mise 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 de 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 »²⁵.

²³ENARD (J), « *théorie et pratiques de l'audit interne* », Op.cit.PP100-103

²⁴Federation of european risk management associations est une association qui regroupe a l'échelle Europeans les associations nationales de gestion de risque.

²⁵IFACI, le management des risques de l'entreprise : cadre de référence-technique d'évaluation ,Editions d'organisation ,Paris,3eme édition,2995,p :55

CHAPITRE 02 : CONTROLE ET AUDIT INTERNE DANS LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS

1.1.2. Le risk management comme une fonction :

Les définitions du risk management comme un processus sont nombreuses, mais comme une structure il n'existe pas de définition précise :

Le terme risk manager est un terme anglo-saxon et n'a pas d'équivalent en français : « gestionnaire de risque » peut être employé pour désigner celui qui conduit les actions correspondant. Or le risk manager tel que l'entendent les Anglo-Saxon n'est pas un simple gestionnaire, mais un visionnaire de risque capable d'avoir une approche globale des risques encourus par son entreprise. La traduction en français « gestionnaire des risques » lui fait donc partiellement perdre sa substance²⁶.

D'après les définitions données au risk management, Comme l'audit interne, la fonction de risk manager :

- ✓ est au service du management et plus particulièrement de la direction générale ;
- ✓ est rattachée au plus haut niveau pour préserver son indépendance ;
- ✓ est exclusive de toute fonction opérationnelle, mais doit être relayée par les opérationnels.
- ✓ concerne toutes les activités de l'organisation.

1.2. Missions du risk manager²⁷ :

On assigne traditionnellement au risk manager quatre missions, lesquelles exigent une bonne définition des objectifs de l'organisation, déclinés par activités :

➤ 1er mission :

Identifier tous les risques internes et externes de l'entreprise. Compte tenu de la globalité de sa fonction et de son caractère transversal, le risk manager est particulièrement attentif aux risques stratégiques, politiques, environnementaux...

➤ 2eme mission :

À partir de cette identification élaborer une cartographie des risques permettant de les apprécier. L'audit interne se saisit de cette cartographie pour éventuellement la décliner au niveau opérationnel. En l'absence de risk manager c'est l'audit interne qui élabore la

²⁶ AUBRY (C) et MONTALAN (M), « comment définir la fonction risk manager ?, comptabilité et environnement », version 1, France, P6.

²⁷ SAIDANI (Z), « ANALYSE DU PROCESSUS DE GESTION DU RISQUE OPÉRATIONNEL PAR LES BANQUES », Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de MAGISTÈRE 2011, P87.

CHAPITRE 02 : CONTROLE ET AUDIT INTERNE DANS LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS

cartographie des risques de l'organisation, mais le plus souvent sans utiliser les outils statistiques, souvent très élaborés, qui sont la spécificité du risk management.

➤ 3ème mission :

Définir une stratégie de risques et la proposer à la direction générale. Cette stratégie offre quatre options pour chaque risque identifié :

- **accepter le risque, donc ne rien faire** : c'est ce que les Anglo-Saxons nomment le « Risk appetite ». Prennent place dans cette catégorie les risques jugés comme risques acceptables. Du même coup le risk manager trace les frontières de la propre assurance ; éviter le risque en suggérant d'autres procédés ou procédures ou organisations... mais ce n'est pas toujours possible ;
- **éliminer ou réduire le risque** en diminuant la fréquence par une meilleure politique de prévention ou en minimisant l'impact par une meilleure politique de protection ;
- **transférer le risque**, très généralement par l'utilisation de l'assurance ou par d'autres procédés (joint-venture, etc.).

Par son action dans les 1er et 4e cas, le risk manager va, de fait, jeter les bases d'une politique d'assurance. Ce qui explique que dans nombre de situations la fonction est confondu avec celle de responsable des assurances.

Mais ce n'est pas la meilleure des solutions : outre le fait que ce n'est pas le même métier, elle confond responsabilité opérationnelle et fonction d'assistance et de conseil.

➤ 4ème mission :

Sensibiliser et former les managers en leur suggérant les moyens à mettre en œuvre pour aligner la gestion des risques opérationnels sur la stratégie globale et, si besoin est, leur prêter assistance dans la réalisation. Dans cette rubrique se situent toutes les informations à fournir à l'audit interne pour qu'il les prenne en compte dans l'organisation de ses missions.

1.2.La relation entre l'audit interne et le risk management²⁸ :

L'audit interne et risk management dans l'entreprise ont un enjeu professionnel commun: leur mission principale c'est de **sécuriser le processus de décision des managers**, or l'entreprise et ses managers n'ont pas toujours l'occasion de penser à l'avenir de

²⁸ Inspiré de l'article de Dr ,KADDOURI (Amar), maître de conférence àEcole Supérieure de Commerce, LA RELATION DU RISK MAGEMENT ET L'AUDIT INERNE DANS LA GOUVERNANCE DES EPE

CHAPITRE 02 : CONTROLE ET AUDIT INTERNE DANS LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS

l'organiser, d'analyser de manière rigoureuse et objective à la fois les vulnérabilités et les faiblesses internes, les risques ou opportunités externes et leurs interférences.

L'audit interne et risk management, chacun dans leur domaine qui peuvent contribuer à sécuriser et donc à maîtriser les risques ;

Par contre il faut insister sur le management des risques qui doit être pratique dans toute l'entreprise, du haut en bas de la hiérarchie ; un des éléments clés est d'ailleurs une bonne répartition des responsabilités, les risques ne pouvant être assumés et maîtrisés que dans la mesure que chacun connaît ses missions et le périmètre de ses responsabilités.

L'analyse de risques a toujours été une préoccupation de l'audit interne, et ceci à plusieurs niveaux de son intervention ; dans la planification des travaux en premier lieu : l'évaluation des risques est un procédé essentiel pour bâtir un plan d'audit efficace. En un mot le dispositif d'évaluation des risques permet l'identification des activités qui méritent d'être auditées parce qu'elles sont clés pour l'entreprise.

1.2.1. Le rôle de l'audit interne dans le processus de management des risques :

Concernant le processus de managements des risques, une fonction d'audit interne professionnelle doit jouer cinq (05) rôles se présentent comme suit²⁹ :

- ✓ donner une assurance sur les processus de gestion des risques ;
- ✓ donner l'assurance que les risques sont bien évalués ;
- ✓ évaluer les processus de gestion des risques ;
- ✓ évaluer la communication des risques majeurs ;
- ✓ examiner la gestion des principaux risques.

1.2.2. Le rôle de l'audit interne dans le processus de management des risques selon les normes³⁰ :

la norme 2120 sur le management des risques dispose que l'audit interne doit évaluer l'efficacité des processus de management des risques et contribuer à leur amélioration. Afin de déterminer si les processus de management des risques sont efficaces, les auditeurs internes doivent s'assurer que :

- ✓ les objectifs de l'organisation sont cohérents avec sa mission et y contribuent ;
- ✓ les risques significatifs sont identifiés et évalués ;
- ✓ les modalités de traitement des risques retenues sont appropriées et en adéquation avec l'appétence pour le risque de l'organisation ;

²⁹IIA , « le rôle de l'audit interne dans le management des risques de l'entreprise » ,2004,P 1.

³⁰ IFACI(2013), cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne, Edition IFACI certification, P 50

CHAPITRE 02 : CONTROLE ET AUDIT INTERNE DANS LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS

✓ les informations relatives aux risques sont recensées et communiquées en temps opportun au sein de l'organisation pour permettre aux collaborateurs, à leur hiérarchie et au Conseil d'exercer leurs responsabilités.

1.2.3. Rôle que l'audit interne ne doit pas jouer dans le processus de management des risques ³¹:

Afin de ne pas porter atteinte à l'indépendance et à l'objectivité des auditeurs internes, il y a certains rôles que l'auditeur interne ne doit pas jouer pour garder cette indépendance, Il s'agit de :

- ✓ définir l'appétence pour le risque ;
- ✓ définir des processus de gestion du risque ;
- ✓ gérer l'assurance sur les risques ;
- ✓ décider de la manière de réagir face aux risques ;
- ✓ mettre en œuvre des mesures du risque au nom de la direction ;
- ✓ prendre la responsabilité de la gestion des risques.

1.3. La différence entre la fonction d'audit interne et la fonction du risk management :

La relation entre ses deux fonctions constitue un enjeu important d'efficacité de la maîtrise des risques au sein de l'entreprise et mérite un développement particulier.

les différences entre les deux fonctions peuvent résumer dans les points suivants :

Tableau N°07 : La différence entre le risk manager et l'auditeur interne

Différence	Risk manager	L'auditeur interne
Du point de vue de la finalité	Agir pour limiter les risques à ce qui est acceptable pour la pérennité de l'entreprise	Vérifier que les mesures de sécurité et de contrôle ont été prises, qu'elles sont exhaustives et que leur évaluation est correcte
Du point de vue du rôle dans l'entreprise	Il est à la fois fonctionnel et opérationnel. il doit apporter des solutions efficaces aux situations des risques. il s'appuie sur les opérationnels et sur le contrôle	Il est avant tout fonctionnel, il juge la qualité des actions, il est le lien institutionnel avec les organismes de tutelle et de

³¹IIA, « le rôle de l'audit interne dans le management des risques de l'entreprise », Op.cit. P 2.

CHAPITRE 02 : CONTROLE ET AUDIT INTERNE DANS LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS

	interne pour réaliser la politique générale de la gestion des risques définie.	surveillance, il doit vérifier que les solutions existent, sinon alerter.
Du point de vue technique	Il s'appuie sur les techniques spécifiques de maîtrise et de financement des risques caractéristiques d'un métier à part entière. Il s'impose des règles strictes de gestion et de décision pour déterminer les solutions et anticiper leur adaptation aux changements internes et externes.	Il utilise principalement les techniques caractéristiques du métier d'audit. Il vérifie par rapport à un référentiel de normes d'exhaustivité et la qualité des solutions mise en œuvre par les directions et doit alerter en cas d'insuffisance.

Source : élaboré par nous-mêmes à partir du livre Veret (C) et Mekouar(R), « *fonction risk manager* », Paris, Dunod, 2005, PP112-113

1.4. La complémentarité entre le risk management et l'audit interne :

Malgré l'indépendance de chaque fonction, on perçoit bien à quel degré l'audit interne et le risk management sont complémentaires : la définition d'une stratégie et les propositions de solutions sont autant de préconisations pour améliorer le contrôle interne : en cela, le risk manager prépare le terrain pour l'auditeur interne.

L'objectif prioritaire de l'audit interne reste l'évaluation du processus de management des risques, donc l'évaluation du contrôle interne qui en est le « produit fini ».

En amont le risk manager (lorsqu'il existe) contribue à élaborer et à mettre en place le processus sous la responsabilité de la DG et du management auxquels il a été proposé.

Risk management et audit interne se préoccupent du risque à des degrés divers. Et c'est pourquoi il est nécessaire de définir et coordonner les responsabilités de chacun pour éviter toute confusion.

2. Le passage de la cartographie au plan d'audit :

Tout le monde est d'accord que l'élaboration de la cartographie des risques est sous la responsabilité du risk manager, et qu'elle est parmi les meilleurs outils d'identification des risques, notamment les risques opérationnels objet de notre étude. Cette dernière utilisée par l'auditeur pour l'élaboration de son plan d'audit.

Dans ce sujet Le Cadre de Référence des Pratiques Professionnelles de l'audit interne (CRIPP) donne des lignes directrices sur l'utilisation des risques dans le cadre de la

CHAPITRE 02 : CONTROLE ET AUDIT INTERNE DANS LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS

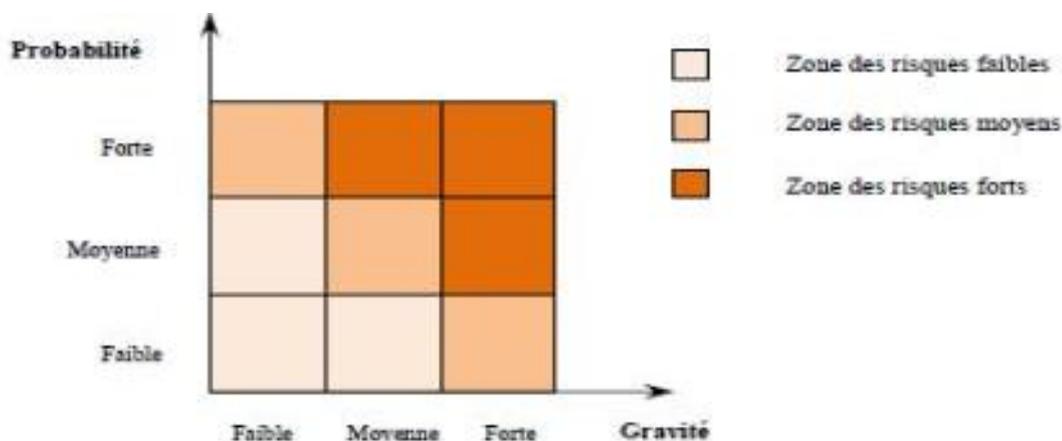
planification. Ainsi, la Norme IIA/IFACI 2010 relative à la planification demande au responsable d'audit interne ³²« d'établir un plan d'audit fondé sur les risques afin de définir des priorités cohérentes avec les objectifs de » précisé (Norme 2010.A1) que « le plan d'audit interne doit s'appuyer sur une évaluation des risques documentée et réalisée au moins une fois par an ».

L'utilité de L'établissement de la cartographie des risques sur l'ensemble du périmètre auditable est de donner pour l'audit interne une base solide et formalisée pour élaborer son plan d'audit.

De la cartographie des risques opérationnels au plan d'audit:

Une fois la cartographie des risques opérationnels est établie, elle constituera un outil de mesure principal pour les auditeurs internes, car elle donnera une classification des risques opérationnels inhérents à l'activité de la banque selon leurs gravités, fréquences et la qualité du contrôle interne. En utilisant la cartographie des risques opérationnels, nous pouvons déterminer la fréquence des missions d'audit, comme l'illustre la figure ci-dessous :

Figure N°06: Périodicités des missions d'audit et cartographie des risques



Source:BOUKHECHBA Mohamed Sami, La Cartographie Des Risques Opérationnels, Diplôme Supérieur des études Bancaires, 2007.

- ✓ la zone des risques faibles aura une fréquence d'audit de 4 ou 5 ans ;
- ✓ la zone des risques moyens aura une fréquence de 2 à 3 ans ;
- ✓ la zone des risques forts aura une fréquence d'audit d' 1 an.

³² IFACI, Cahier de recherche, de la cartographie des risques au plan d'audit,2013 ,P20

CHAPITRE 02 : CONTROLE ET AUDIT INTERNE DANS LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS

Ainsi, elle pourra les aider à détecter les problèmes et à établir des recommandations pour régler leurs failles à travers la création d'un plan d'audit.

3. Communication du plan d'audit et des résultats de la cartographie :

En général prévue dans la charte d'audit interne, la communication aux organes exécutifs, délibérants ou leur émanation peut porter :

- d'une part sur la cartographie de l'audit, notamment pour expliquer les choix effectués pour bâtir le plan d'audit et donc assurer la couverture des risques principaux ;
- et d'autre part sur le plan d'audit pour en obtenir la validation d'ensemble (et non pas mission par mission), ce qui permet de donner un caractère officiel au dispositif. En effet, la Norme Professionnelle 2020 prévoit que « *Le responsable d'audit doit communiquer à la Direction générale et au Conseil son plan d'audit et ses besoins pour examen et approbation* ».

En termes de niveau de détail, la communication de la cartographie pourra porter uniquement sur les résultats (par exemple, détail des risques majeurs uniquement ou niveau de risque résiduel de l'ensemble des objets auditables).

Pour ce qui concerne la communication du plan d'audit, celle-ci pourra prendre la forme d'une présentation de la programmation des missions sur le cycle d'audit avec un focus sur le plan de l'année à venir.

Les éventuelles remarques de ces instances sont prises en compte dans la cartographie et le plan d'audit.

La communication avec les métiers est nécessairement plus restreinte en fonction des pratiques internes :

- pour des questions d'indépendance lié à la fonction, la cartographie de l'audit ne fait pas l'objet d'un processus contradictoire avec les unités auditées ;
- il ne peut y avoir communication du plan d'audit aux audités afin de préserver la confidentialité des missions à venir.

La communication avec les autres fonctions de contrôles sera intégrée aux échanges réguliers selon les principes en vigueur dans chaque établissement.

CHAPITRE 02 : CONTROLE ET AUDIT INTERNE DANS LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS

Conclusion :

Nous avons conclu à travers ce chapitre que les risques qui touchent la banque au cours de ses activités sont soumis à des systèmes de contrôles pour maîtriser les risques, Ces dernières sont évaluées par l'audit interne qui assure que le dispositif de contrôle interne est efficace et les risques sont maîtrisés, il exploite la cartographie des risques élaborée par le risk manager afin d'identifier les risques et les contrôles clés pour faire son évaluation du dispositif de contrôle.

L'audit interne est destiné à assurer le maintien de son indépendance, l'auditeur fait des missions de conseils et d'assurance pour donner des avis aux bénéficiaires de gestion, il fait des anomalies des sanctions afin de garder son indépendance.

Chapitre 03 :
la maitrise
du risque opérationnel
par l'audit interne
au sein
d'ABC Bank Algérie

Introduction :

Tout travail théorique doit être complété par une démonstration pratique pour porter de la valeur ajoutée, mettant en exergue toutes les conclusions qu'un chercheur a pu réaliser après beaucoup d'efforts en quête d'informations nécessaires.

Partant de ce principe et après avoir éclairci les différentes notions théoriques, relatives au thème étudié à travers une présentation structurée en deux chapitres à savoir : «risque opérationnel et son cadre réglementaire, et contrôle et audit interne bancaire dans la gestion du risque opérationnel » ; nous allons essayer de mettre en pratique les acquis fournis par cette partie.

Pour ce faire nous avons effectué un stage pratique au niveau de la direction d'audit interne au niveau de la Banque ABC Algérie ,là où on a réalisé notre étude qualitative menée sur terrain, afin de vérifier les hypothèses relatives à notre problématique de départ, suivant une démarche méthodologique adaptée aux exigences de la recherche scientifique qui est la méthode descriptive.

L'objet de ce chapitre consiste principalement à voir l'utilité que porte la cartographie des risques pour l'audit interne et après de mettre en évidence les principales étapes de déroulement d'une mission d'audit interne évaluer le contrôle interne au sein de notre banque.

Dans un premier temps, nous commencerons par présenter notre structure d'accueil dans laquelle nous avons effectué notre stage pratique. Nous entamerons par la suite notre mission d'audit, on essayant d'appliquer la pratique professionnelle préconisée au niveau international et en utilisant les différents outils présentés précédemment.

Cependant, il nous semble utile de préciser qu'en raison de confidentialité et la délicatesse de ce métier. L'équipe d'audit de la banque a accepté de nous porter toute l'assistance nécessaire pour simuler une mission d'audit inspirée de la réalité du terrain.

Section 01 : présentation D'ABC Bank Algérie

Il convient à titre préliminaire de présenter brièvement le groupe ABC, sa filiale installée en Algérie, et enfin notre structure d'accueil, à savoir la direction d'audit interne.

1. présentation du group ABC Bank :

Bank ABC (ArabBanking Corporation BCS) est une société par actions qui a été constituée en vertu du décret spécial de l'Emir du Bahreïn, le 17 Janvier 1980 avec un capital initial d'un (1) milliard de dollars. Elle a obtenu une licence d'exercice de l'unité bancaire délivrée par l'agence monétaire de Bahreïn, le 7 Avril 1980 et a commencé ses opérations le mois même.

Son siège social est basé à Manama, Royaume de Bahreïn.

Actuellement, son capital s'élève à 3,5 milliards de dollars et ses actions ont été réparties de 1 \$ à 10 \$ afin de stimuler les activités de négociation en les plaçant dans la même gamme que les autres actions cotées sur la bourse de Bahreïn. ABC compte plus de 1.300 actionnaires institutionnels et individuels.

Son réseau se propage à travers les cinq continents et est présent dans plus de 22 pays du Golf, d'Afrique du Nord et Moyen-Orient, d'Europe, des Amériques et d'Asie. La banque ABC est cotée sur la bourse de Bahreïn avec pour principaux actionnaires des investisseurs institutionnels, comme la Banque Centrale de Libye (41,65%) et The Kuwaiti Investment Authority (17,72%)

1.1. Objectifs d'ABC Bank :

- ✓ Créer une Banque performante axée sur le client.
- ✓ Continuer à développer nos principales franchises bancaires primaires dans la région Moyen-Orient, Afrique du Nord et Brésil.
- ✓ Rechercher des opportunités à travers les acquisitions qui viendront compléter nos principaux marchés, notre réseau international et nos capacités.
- ✓ Renforcer le modèle d'exploitation du Groupe, tout en préservant notre santé organisationnelle.

CHAPITRE 03 : LA MAITRISE DES RISQUES OPERATIONNELS PAR L'AUDIT INTERNE AU SEIN D'ABC BANK ALGERIE

2. présentation d'ABC Bank Algérie :

Bank ABC est la première banque privée internationale à être autorisée par la législation algérienne par une décision officielle et l'obtention de son agrément d'exercice du CMC «Conseil de la Monnaie et du Crédit » de la Banque d'Algérie en Septembre 1998.

Bank ABC Algérie est la filiale d'ABC BSC qui détient la plus grande part du capital. Elle a commencé à négocier le 2 Décembre 1998 l'ouverture de sa succursale principale de Bir Mourad Raïs, Alger..Le capital social de la Banque, initialement de 1.183 milliard de dinars, il a été porté à 2.670 milliards de dinars en juin 2000, et il a été encore augmenté, en application d'une obligation légale par le concours en numéraire exclusif de la maison-mère pour passer à 10 milliards de dinars en 2009. Les autres actionnaires ont participé par incorporation de réserves.

Avec un réseau de 24 agences réparties sur 15 wilayas, elle vise à poursuivre son développement et améliorer son positionnement sur le marché bancaire algérien; accompagner l'ensemble des clients, qu'ils soient grandes entreprises, PME, particuliers ou entrepreneurs individuels, dans leur développement en leur offrant des solutions adaptées et des services innovants, mettant à leur disposition le réseau international du groupe ABC ; attirer, développer et fidéliser les meilleurs talents.

Le tout, dans le but de créer encore plus de valeur pour nos actionnaires tout en maîtrisant les divers risques.

Liste des actionnaires et parts détenues par chacun d'eux¹ :

Tableau N°08 : répartition du capital de la filiale ABCA

Noms des actionnaires	Nombre d'actions	Valeur nominale de l'action (DZD)	Montant (DZD)	Pourcentage détenu dans le capital
ArabBanking Corporation (BSC)	876 633	10 000	8 766 330 000	87,62 %
The Arab Investment Company (TAIC)	41 769	10 000	417 690 000	4,18 %
Société Financière internationale (IFC)	23 193	10 000	231 930 000	1,85 %
Compagnie algérienne d'assurance et de réassurance (CAAR)	20 884	10 000	208 840 000	2,09 %
Autres Investisseurs privés algériens	37 521	10 000	375 210 000	4,26%
Total		1 000 000	10 000 000 000	100%

Source : Site internet d'ABC Bank

¹www.bank-abc.com

2.1. Missions de l'ABC Bank Algérie :

- Poursuivre son développement et améliorer son positionnement sur le marché bancaire algérien ;
- Accompagner l'ensemble des clients de la banque, qu'ils soient Grandes entreprises, PME, Particuliers ou Entrepreneurs individuels, dans leur développement en leur offrant des solutions adaptées et des services innovants tout en mettant à leur disposition le réseau International du Groupe ABC ;
- Attirer, développer et fidéliser les meilleurs talents ; le tout, dans le but de créer encore plus de valeur pour les actionnaires tout pour but de maîtriser les divers risques.

Note : l'organigramme de la banque est présenté dans l'annexe N°6

2.2. Présentation de la structure d'accueil, direction d'audit interne ²:

La direction d'audit interne est rattachée hiérarchiquement à la direction générale et fonctionnellement au comité d'audit d'ABC Algérie (sous-comité du Conseil d'Administration). Aussi, cette structure est rattachée fonctionnellement à l'audit interne de la maison mère.

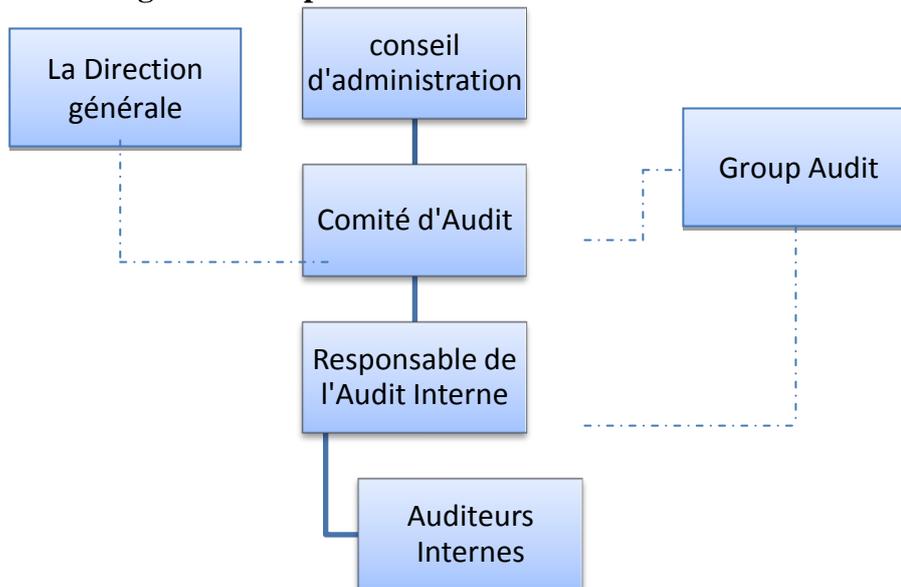
Elle vise à donner, à travers ses activités indépendantes et objectives, une assurance raisonnable sur le degré de maîtrise des processus et les opérations et à apporter ses conseils pour améliorer le dispositif du contrôle interne.

Aussi, elle contribue dans l'atteinte des objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, les processus de management des risques, de contrôle et de gouvernance d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité.

L'organigramme suivant présente le rattachement et la position de l'audit interne au sein de l'organisation de la ABC Bank Algérie :

^{2 2} Rapport d'activité 2014

Figure N°07 : positionnement de la direction d'audit interne



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir de l'organigramme d'ABC Bank Algérie

Les travaux de l'audit interne s'étendent à l'ensemble des activités de la banque sur la base d'un plan annuel et comprennent notamment l'examen :

- ✓ De la fiabilité et l'intégrité des informations financières et des outils de gestion ;
- ✓ Des dispositifs mis en place pour s'assurer de la conformité de la banque aux politiques, procédures, lois et règlements et susceptibles d'avoir un impact significatif sur les opérations et les reportings ;
- ✓ De l'existence des actifs de la banque et des moyens mis en place pour leur protection ;
- ✓ De l'efficacité des dispositifs de gestion des risques ;
- ✓ De l'efficacité dans la mise en place des recommandations des divers corps de contrôle.

En sus des dispositions réglementaires locales traitant de l'audit interne notamment le règlement 11-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers, la direction d'audit interne adhère aux divers codes, normes et meilleures pratiques professionnelles de l'Institut des Auditeurs internes (IIA) ainsi qu'aux rapports et recommandations du Comité de Bâle sur le contrôle bancaire.

CHAPITRE 03 : LA MAITRISE DES RISQUES OPERATIONNELS PAR L'AUDIT INTERNE AU SEIN D'ABC BANK ALGERIE

À ce titre, la direction d'audit interne a entamé un processus de ratification de son staff aux normes internationales en leur permettant l'accès aux examens de Certified Internal Auditor (CIA).

La direction d'audit interne est composée de cinq (5) auditeurs dont deux (2) qui sont des auditeurs séniors et deux (2) auditeurs juniors, le responsable de l'audit interne.

La direction d'audit interne a connu des changements considérables, de par sa composition, son organisation, les pratiques et procédures de son fonctionnement traduis par la mise en place de la charte d'audit et la mise en place d'une nouvelle méthodologie.

Le responsable de l'audit interne s'occupe des tâches suivantes :

- Garantir que les objectifs, la stratégie, les ressources de l'audit interne sont alignés et sont compatibles avec les objectifs et la gouvernance de l'organisation.
- Établir des principes et des procédures appropriées pour gérer la fonction d'audit interne.
- Établir et tenir à jour une charte d'audit.
- Proposer et discuter un plan d'audit avec les parties prenantes concernées.
- Garantir que les ressources de l'audit interne sont appropriées, suffisantes et pleinement utilisées pour réaliser le plan d'audit approuvé par le comité d'audit.
- Garantir que l'équipe d'audit interne a les qualifications et compétences professionnelles appropriées, et élaborer un plan de formation adéquat pour développer leurs compétences.
- Garantir le bon déroulement des missions, en temps et en qualité.
- Revoir les rapports d'audit et s'assurer de leur qualité et exhaustivité avant leur diffusion.
- S'assurer que les missions sont appropriées et sont supervisées. La supervision est un processus qui commence avec le planning et continue pendant la mission, l'évaluation, la communication des résultats et du rapport, et le suivi de la réalisation du plan d'action convenu par l'audité.

2.3. Aspects relatives à la recherche :

Notre cas pratique consiste à illustrer l'utilité de la cartographie des risques opérationnels pour l'audit interne, ainsi que l'évaluation du dispositif de control mis en place pour maitriser les risques opérationnels.

À travers notre stage au niveau de la banque ABC nous avons trouvés que la banque dispose d'une direction de risk management qui est chargé d'élaboré la cartographie des risques, mais après des interviews avec les auditeurs internes nous avons constaté que l'audit interne ne reçoit pas la cartographie des risques auprès des risk management, il élabore ses missions d'audit des risques opérationnels à la base des historiques des missions passés,

Nous tontons dans ce cas pratique de proposer à l'audit interne d'utiliser les cartographies des risques pour faciliter l'identification des risques et les contrôles clés afin de les tester dans les missions pour évaluer le dispositif de contrôle interne et de maitrise des risques. .

L'œuvre humaine n'étant pas toujours parfaite, notre recherche comporte quelques limites ; dans le cadre de cette étude, nous avons pas l'accès à l'information concernant la cartographie des risques opérationnels au niveau de la direction du risk management à cause de son caractère confidentiel, nous essayons de faire une cartographie des risques opérationnels relative aux opérations de la caisse , pour l'utiliser ultérieurement pour évaluer le dispositif de contrôle interne et de maitrise des risques opérationnels relative aux caisse.

Section 2 : élaboration d'une cartographie des risques opérationnels au niveau de l'ABC Bank Algérie

À travers des entretiens avec les auditeurs internes, nous avons trouvé que l'audit interne ne reçoit pas la cartographie des risques, par contre elle est considérée comme un outil efficace pour l'identification des risques opérationnels au lieu de baser sur les missions passées. Donc nous avons proposé dans cette section un modèle de cartographie des risques relatifs aux opérations de caisse.

Nous avons choisi la caisse, car d'après les auditeurs elle est connue par la multitude des opérations quotidiens donc elle est plus proche au risque.

Avant de présenter les différentes opérations de la caisse, nous avons défini le risque opérationnel au niveau de l'ABC Bank

❖ Définition du risque opérationnel :

L'ABC Bank Algérie définit le risque opérationnel comme : « **le risque de perte résultant d'une inadaptation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnel et systèmes internes ou à des événements extérieurs, est compris les événements à faible probabilité d'occurrence, mais a des risques de perte élevés** ».

Cette définition inclut le risque juridique, mais exclut les risques stratégiques et d'atteinte à la réputation.

Avant de commencer la démarche d'élaboration de la cartographie des risques, il faut connaître bien la structure objet du traitement à travers la définition des différentes opérations de la caisse au niveau de la banque.

1. Les opérations de la caisse

Les différentes opérations de la caisse sont comme suit :

1.1. Retrait des espèces :

Opération par laquelle le client demande à son banquier de lui remettre une certaine somme en espèces, dont le montant sera porté au débit de son compte.

Les retraits d'espèces peuvent être effectués par un client au guichet de son agence bancaire ou d'autres agences de sa banque. Les retraits d'espèces peuvent aussi se réaliser à partir d'un distributeur ou d'un guichet automatique de billets. Ces retraits sont généralement l'objet de tarifications variables selon la politique commerciale de l'établissement bancaire.³

³<https://www.mataf.net/fr/edu/glossaire/retrait-d-especes> consulter le 24/05/2017 à 14:22

1.2. Le versement :

Le versement est une opération de dépôt d'espèces effectuée par le client pour alimenter son compte ou celui d'un tiers auprès d'une agence bancaire.

Un versement d'espèces est une opération bancaire qui est créditée à la date du dépôt sur le compte du client, c'est un dépôt de numéraire effectué traditionnellement au guichet d'une agence d'une banque ou d'un établissement de paiement

1.3. Le change manuel :

Le change est une opération de conversion d'une devise en une autre devise. Donc le change Manuel, il va s'agir de convertir des avoirs en compte en une monnaie étrangère sous forme papier. Le change manuel est fait pour les raisons suivantes :

Allocation touristique ;

- Frais de scolarité ;
- Frais de stage et formation ;
- Frais de mission ;
- Frais de soins médicaux à l'étranger.

1.4. Ouverture et clôture de caisse :

Est une opération dans laquelle le caissier principal s'engage à ouvrir la caisse au début de la journée et la fermer à la fin, cette caisse contient les fonds satisfaisant la demande de la journée.

1.5. Transfert des fonds :

Est une opération qui consiste à transférer des fonds que ce soit de la caisse de l'agence vers la caisse centrale au cas où le montant existant à la caisse de l'agence est inférieur au seuil déterminé dans ce cas le directeur de l'agence doit lancer une commande ou appel de fonds, il se pourrait que le transfert soit de la caisse centrale vers la caisse de l'agence en cas d'excédent de fond dans ce cas l'agence doit transférer le surplus vers la caisse centrale.

2. Étapes d'élaborations de la cartographie des risques opérationnels relative aux opérations de la caisse :

Après la définition de différentes opérations de la caisse, nous avons passés à l'élaboration de la cartographie des risques à travers le suivi de la démarche suivante :

- L'identification des RO
- L'évaluation qualitative des risques bruts
- L'évaluation du dispositif de contrôle et de maîtrise des risques

CHAPITRE 03 : LA MAITRISE DES RISQUES OPERATIONNELS PAR L'AUDIT INTERNE AU SEIN D'ABC BANK ALGERIE

➤ L'évaluation des risques nets

2.1. L'identification des risques bruts :

Afin d'identifier les risques liés à chaque opération nous avons fait des entretiens avec les caissiers le directeur d'agence au niveau d'une agence, et nous avons réussi à identifier quelques risques opérationnels relatives aux opérations de la caisse, Les risques identifiés sont résumés dans le tableau suivant :

Tableau N°09 : Résultats d'identification des risques bruts

Code de risque	Description du risque	sous-catégorie selon la nomenclature de bale
Versement		
1	Non-détection des faux billets	Non-détection des faux billets
2	Non-vérification si le montant versé correspond au montant inscrit dans le bulletin de versement	Saisie, exécution et suivis des transactions
3	Dépasser le montant des encaisses couvert par les polices d'assurance	Fraude externe
4	Assurance non valide et expirée	Fraude externe
5	Erreur d'imputation (erreur dans le montant, ou dans le numéro de compte)	Interruption de l'activité et dysfonctionnement des systèmes
6	Dysfonctionnement du système	Interruption de l'activité et dysfonctionnement des systèmes
Retrait		
7	Absence des mentions obligatoire	Saisie, exécution et suivis des transactions
8	Chèque frappé d'opposition	Saisie, exécution et suivis des transactions
9	Compte bloqué	Interruption de l'activité et dysfonctionnement des systèmes
10	Remplir le chèque par le guichetier	Saisie, exécution et suivis des transactions
11	Détournement du fonds	Fraude interne ou externe
12	Signature non conforme	Saisie, exécution et suivis des transactions
13	Validation sans vérification par le	Saisie, exécution et suivis des

**CHAPITRE 03 : LA MAITRISE DES RISQUES OPERATIONNELS PAR L'AUDIT
INTERNE AU SEIN D'ABC BANK ALGERIE**

	directeur d'agence	transactions
14	Non-respect de la procédure en vigueur	Saisie, exécution et suivis des transactions
15	Transaction inhabituelle par rapport au profil du client (opération atypique)	Saisie, exécution et suivis des transactions
16	Erreur d'imputation (débité un autre compte)	Saisie, exécution et suivis des transactions
17	Surpayé le client	Saisie, exécution et suivis des transactions
18	Retard dans la remise des fonds au client à cause de la mauvaise organisation du personnel	Saisie, exécution et suivis des transactions
Change manuel		
19	Le non-respect des procédures édictées	Saisie, exécution et suivis des transactions
20	Le dépassement du taux fixé par la BA(vente avec mauvais taux)	Risque réglementaire (compliance)
Ouverture et clôture de la caisse		
21	clé et combinaison détenues par la même personne	
Transfert des fonds		
22	non-signature de la bordure d'envoi par le directeur d'agence et le caissier	Saisie, exécution et suivis des transactions
23	agression lors de transport si il est effectué par le personnel non habilité	Fraude externe
24	Perte des clés de cadenas	
25	Non-vérification de l'état des sacs pour ramener l'argent	Saisie, exécution et suivis des transactions

Source : élaboré par nous même

Note : pour les risques 21 et 24 sont des risques logistiques ne font pas partie de la nomenclature de bale

2.2. Évaluation qualitative des risques identifiés :

Pour évaluer les principaux risques liés aux opérations de la caisse, nous avons fait un questionnaire pour évaluer la fréquence de survenance et l'impact des risques identifiés.

Pour évaluer l'impact et la fréquence de survenance nous avons utilisé les tableaux de cotation de l'ABC banque présentés comme suit :

**CHAPITRE 03 : LA MAITRISE DES RISQUES OPERATIONNELS PAR L'AUDIT
INTERNE AU SEIN D'ABC BANK ALGERIE**

Tableau N° 10: Table d'évaluation de la probabilité de survenance

probabilité de survenance	note	Cotation	Disruption
	1	Peu probable	Une fois tous les 3 ans
	2	Probable	Une fois par an
	3	Fréquent	Une fois tous les 3 mois
	4	Certain	Plusieurs fois par moi

Source : documents internes d'ABC Bank

Tableau N°11 : Table d'évaluation de l'impact

	1	2	3	4
	Faible	Moyen	Élevé	Très élevé
Financier				
Image				
Réglementaire				
Clients /collaborateurs				

Source : documents internes de l'ABC Bank

Note : la qualification de l'impact correspond à la gravité la plus importante parmi les 4 types

Tableau N°12 : résultats d'évaluation des risques bruts

Code de risque	Description du risque	probabilité de survenance	Impact	note du risque brut
Versement :				
1	Non-détection des faux billets	Peu probable	Faible	Faible
2	Non-vérification si le montant versé correspond au montant inscrit dans le bulletin de versement	probable	Faible	Faible
3	Dépasser le montant des encaisses couvertes par les	Peu probable	Moyen	faible

**CHAPITRE 03 : LA MAITRISE DES RISQUES OPERATIONNELS PAR L'AUDIT
INTERNE AU SEIN D'ABC BANK ALGERIE**

	polices d'assurance			
4	Assurance non valide et expirée	Peu probable	Très élevé	moyen
5	Erreur d'imputation (erreur dans le montant, ou dans le numéro de compte)	Peu probable	Moyen	Faible
6	Dysfonctionnement du système	Probable	élevé	Élevé
Retrait				
7	Absence des mentions obligatoire	Fréquent	faible	Faible
8	Chèque frappé d'opposition	Probable	faible	Faible
9	Compte bloqué	Probable	faible	Faible
10	Remplir le chèque par le guichetier	Fréquent	Moyen	Moyen
11	Détournement du fonds	Peu probable	Élevé	Moyen
12	Signature non conforme	Fréquent	Élevé	Élevé
13	Validation sans vérification par le directeur d'agence	Peu probable	Faible	Faible
14	Non-respect de la procédure en vigueur	Fréquent	Moyen	Moyen
15	Transaction inhabituelle par rapport au profil du client (opération atypique)	Probable	Élevé	Élevé
16	Erreur d'imputation (débité un autre compte)	Peu probable	Moyen	Faible
17	Surpayer le client	Peu probable	Élevé	Moyen
18	Retard dans la remise des fonds au client à cause de la mauvaise organisation du personnel	Peu probable	Moyen	Faible
change manuel				
19	Le non-respect des procédures édictées	Fréquent	Élevé	Élève
20	Le dépassement du taux fixé par la BA (vente avec mauvais taux)	Peu probable	Très élevé	Moyen
Transfert des fonds				

CHAPITRE 03 : LA MAITRISE DES RISQUES OPERATIONNELS PAR L'AUDIT INTERNE AU SEIN D'ABC BANK ALGERIE

21	clé et combinaison détenues par la même personne	Peu probable	Élevé	Moyen
22	non-signature de la bordure d'envois par le directeur d'agence et le caissier	Peu probable	Moyen	Faible
23	agression lors du transport si il est effectué par le personnel non habilité	probable	Élevé	Élevé
24	Perte des clés de cadenas	Fréquent	Moyen	Moyen
25	Non-vérification de l'état des sacs pour ramener l'argent	Peu probable	Élevé	Moyen

Source : élaboré par nous mêmes

À la base des mêmes combinaisons (impact/fréquence) arrêtées par la banque pour évaluer chaque risque brut identifié nous avons établis la matrice de confrontation de l'impact et la fréquence.

Ces combinaisons sont présentées comme suit :

Tableau N°13 : Matrice de confrontation de l'impact et la fréquence du risque brut :

Impact	très élevé	Moyen	Élevé	très élevé	très élevé
	Élevé	Moyen	Élevé	Élevé	très élevé
	moyen	Faible	Moyen	Moyen	élevé
	faible	Faible	Faible	Faible	Moyen
		peu probable	Probable	fréquent	Certain
Fréquence					

Source : Documents internes de l'ABC Bank

À travers cette matrice nous pouvons voir les différents cas d'évaluation des risques bruts selon la combinaison (fréquence /impact) , à titre d'exemple si l'on prend la fréquence est probable et l'impact est très élevé , le risque est jugé élevé(couleur orange),la même chose dans les autres cas.

CHAPITRE 03 : LA MAITRISE DES RISQUES OPERATIONNELS PAR L'AUDIT INTERNE AU SEIN D'ABC BANK ALGERIE

2.3. L'évaluation qualitative du contrôle interne :

L'évaluation du dispositif du contrôle interne et de maîtrise des risques a été faite à l'aide d'un questionnaire sur le contrôle interne, en basant sur la même échelle de cotation des contrôles élaborés par le risque opérationnel au niveau de l'ABC Bank qui est présenté comme suite :

Tableau N°16 : Tableau d'évaluation du contrôle existant :

	Note	Cotation	Efficacité du contrôle
/notation du contrôle	4	Bon	De 75% à 100% de réduction de risque
	3	Adéquat	De 50% à 70% de réduction de risque
	2	Pauvre	De 30% à 50% de réduction de risque
	1	Non satisfaisant	De 0% à 30% de réduction de risque

Source : documents internes de m'ABC Bank Algérie

Ce tableau désigne à quel point le contrôle est efficient et le risque est maîtrisé

Le tableau suivant présente les différents contrôles qui existent pour maîtriser chaque risque ainsi que son évaluation qualitative :

Tableau N°14 : Évaluation qualitative du contrôle interne Code de risque	Description du risque	contrôle	Note du contrôle
versement			
1	Non-détection des faux billets	-Utilisation des détecteurs de faux billets - maintenance périodique des appareils	pauvre
2	Non-vérification si le montant versé correspond au montant inscrit dans le bulletin de versement	-Auto contrôle	Adéquat

**CHAPITRE 03 : LA MAITRISE DES RISQUES OPERATIONNELS PAR L'AUDIT
INTERNE AU SEIN D'ABC BANK ALGERIE**

3	Dépasser le montant des encaisses couvertes par les polices d'assurance	- Révision à la hausse des seuils de plafonds d'une manière périodique selon le volume d'encaissement. - Informer les responsables des agences des seuils assurés (copie de la police). - Informer la compagnie d'assurance en cas de dépassement le jour même.	Adéquat
4	Assurance non valide et expirée	Révision périodique de la date de validité des polices d'assurance	Adéquat
5	Erreur d'imputation (erreur dans le montant, ou dans le numéro de compte)	-contrôle hiérarchique. Pointage des opérations (journal utilisateur).	Adéquat
6	Dysfonctionnement du système	-Assurer une maintenance permanente du système et du matériel	Adéquat
Retrait			
7	Absence des mentions obligatoires	-Vigilance dans l'auto contrôle	Pauvre
8	Chèque frappé d'opposition	-Vigilance dans l'auto contrôle Blocage du système	Bon
9	Compte bloqué	-Verrouillage du système	Bon
10	Remplir le chèque par le guichetier	-Sensibilisation du personnel	Adéquat
11	Détournement du fonds	-Assurer un deuxième contrôle par la chef de service caisse -Contrôle à postériori -Réclamation des clientèles	Adéquat
12	Signature non conforme	-Assurer un deuxième contrôle par la chef de service caisse -Contrôle à postériori -Réclamation des clientèles	Bon
13	Validation sans vérification par le directeur d'agence	-Consultation du solde du client avant l'exécution	Adéquat

**CHAPITRE 03 : LA MAITRISE DES RISQUES OPERATIONNELS PAR L'AUDIT
INTERNE AU SEIN D'ABC BANK ALGERIE**

14	Non-respect de la procédure en vigueur	-Vigilance dans l'auto contrôle -Pointage des opérations	Pauvre
15	Transaction inhabituelle par rapport au profil du client (opération atypique)	-Pointages des opérations -Recueil d'un bon KYC(know your consumer)	Adéquat
16	Erreur d'imputation (débité un autre compte)	Vigilance dans l'auto contrôle -Pointage des opérations -Réclamations des clients	Adéquat
17	surpayer le client	-Assurer un deuxième contrôle par un supérieur, - sensibilisation du personnel	Adéquat
18	Retard dans la remise des fonds au client à cause de la mauvaise organisation du personnel	-Formation du personnel	Pauvre
Change manuel			
19	Le non-respect des procédures édictées	-Assurer un deuxième contrôle par un supérieur	Pauvre
20	Le dépassement du taux fixé par la BA(vente avec mauvais taux)	-Introduire le bon taux dans le système par le délégué de back office -Assurer un deuxième contrôle par un supérieur	Pauvre
Ouverture et clôture de la caisse			
21	clé et combinaison détenues par la même personne	-Deuxième contrôle par le directeur d'agence -Enregistrement sur registre	Adéquat
Transfert des fonds			
22	non-signature de la bordure d'envoi par le directeur d'agence et le caissier	- Signature de bordereau d'envois	Adéquat
23	agression lors de transport si il est effectué par le personnel non habilité	-Signature des contrats avec des sociétés de sécurités spécialisées AMNAL	Adéquat
24	Perte des clés de	-Signature des contrats avec	Pauvre

CHAPITRE 03 : LA MAITRISE DES RISQUES OPERATIONNELS PAR L'AUDIT INTERNE AU SEIN D'ABC BANK ALGERIE

	cadenas	des sociétés de sécurités spécialisées AMNAL	
25	Non-vérification de l'état des sacs pour ramener l'argent	-Mise sous scellée clé de secours	Adéquat

Source : élaboré par nous mêmes

2.4. L'évaluation des risques résiduels :

Après l'évaluation des risques bruts et les contrôles examinés pour les maitrisés qui nous permettant de réduire le risque, et afin de donner une meilleure interprétation aux résultats il serait préférable de transformer les évaluations qualitatives à des évaluations quantitatives

❖ **Quantification des résultats qualitatifs :**

a) quantification des combinaisons (fréquence /impact):

Le tableau suivant présente les cotations des deux facteurs (fréquence et impact) : Afin de quantifier les combinaisons, nous avons utilisés la méthode qui basé sur la calcule du risque pondéré, qui s'obtient par la multiplication de la probabilité par l'impact du risque
Risque Brute = fréquence X impact

L'application de cette méthode nous adonnée les résultats suivants :

Tableau N°15 : quantification des combinaisons :

faible	Moyen	Élevé	très élevé
1*1=1	1*3=3	2*3=6	3*4=12
1*2=2	1*4=4	2*4=8	4*3=12
2*1=2	2*2=4	3* 3=9	4*4=16
3*1=3	3*2=6	4*2=8	
	4*1=4		

Source : élaboré par nous-mêmes

Pour rendre les résultats exploitables, nous avons tenté de s'inspirer de la méthode du principe du sinistre maximum possible, avec cette méthode, nous avons choisis parmi les résultats qui dans les mêmes types de cotation l'échelle la plus grande comme il est présenté dans ce qui suit :

CHAPITRE 03 : LA MAITRISE DES RISQUES OPERATIONNELS PAR L'AUDIT INTERNE AU SEIN D'ABC BANK ALGERIE

Cotation	Note
Faible	1, 2,3seront changés 1
Moyen	3, 4,6seront changés par 4
Élevé	6, 8,9 seront changés par 9
Très élevé	12,16 seront changés par 16

Dans la matrice de confrontation, des risques et le contrôle interne illustreront bien les notations

Tableau N°16 : Table de classification des risques nets

risque brut	risque net			
4 très élevé	Élève	très élevé	très élevé	très élevé
3 Élevé	Moyen	Élève	élevé	Élevé
2 Moyen	Faible	Moyen	moyen	Moyen
1 Faible	Faible	Faible	faible	Faible
	Bon	adéquat	pauvre	Inadéquat
	(70%-100%)	(50%-70%)	(50%-30%)	(0%-30%)
	qualité du contrôle			

Source : Documents internes de l'ABC Bank

b) Quantification des risques nets :

Pour quantifier les risques nets, nous avons adopté les mêmes notations données aux risques bruts.

Tableau N°17: notation des risques nets :

Faible	moyen	Elevé	Très élevé
1	4	9	16

Source : Elaboré par nous-mêmes.

c) La quantification des risques nets présentés dans le tableau suivant :

Tableau N° 18 : quantification des risques net

Code de risque	Description du risque	Note de surveillance	Impact	note du risque brut	nouvelle notation du risque brut	note de contrôle	note du risque net
Versement							

**CHAPITRE 03 : LA MAITRISE DES RISQUES OPERATIONNELS PAR L'AUDIT
INTERNE AU SEIN D'ABC BANK ALGERIE**

1	Non-détection des faux billets	1	1	1	1	2	1
2	Non-vérification si le montant versé correspond au montant inscrit dans le bulletin de versement	2	1	2	1	3	1
3	Dépasser le montant des encaisses couvertes par les polices d'assurance	1	2	2	1	3	1
4	Assurance non valide et expirée	1	4	4	4	3	1
5	Erreur d'imputation (erreur dans le montant, ou dans le numéro de compte)	1	2	2	1	3	1
6	Dysfonctionnement du système	2	3	6	4	2	4
Retrait							
7	Absence des mentions obligatoire	3	1	3	1	2	1
8	Chèque frappé d'opposition	2	1	2	1	4	1
9	Compte bloqué	2	1	2	1	4	1
10	Remplir le chèque par le guichetier	3	2	6	9	3	4
11	Détournement du fonds	1	3	3	1	3	1
12	Signature non conforme	3	3	9	9	4	9
13	Validation sans vérification par le directeur d'agence	1	1	1	1	3	1
14	Non-respect de la procédure en vigueur	3	2	6	4	2	4
15	Transaction inhabituelle par rapport au profil du client (opération	2	3	6	9	3	4

**CHAPITRE 03 : LA MAITRISE DES RISQUES OPERATIONNELS PAR L'AUDIT
INTERNE AU SEIN D'ABC BANK ALGERIE**

	atypique)						
16	Erreur d'imputation (débiter un autre compte)	1	2	2	1	3	1
17	Surpayer le client	1	3	3	1	3	1
18	Retard dans la remise des fonds au client à cause de la mauvaise organisation du personnel	1	2	2	1	2	1
Change manuel							
19	Le non-respect des procédures édictées	3	3	9	9	2	9
20	Le dépassement du taux fixé par la BA(vente avec mauvais taux)	1	4	4	4	2	4
Ouverture et clôture de la caisse							
21	clé et combinaison détenues par la même personne	1	3	3	1	3	1
Transfert des fonds							
22	non-signature de la bordure d'envois par le directeur d'agence et le caissier	1	2	2	1	3	1
23	agression lors de transport si il est effectué par le personnel non habilité	2	3	6	9	3	4
24	Perte des clés de cadenas	2	3	6	9	2	4
25	Non-vérification de l'état des sacs pour ramener l'argent	1	3	3	1	3	1

Source : Elaboré par nous même

Note : La valeur minimale du risque net est envoyée par défaut a 1 vu que y'a pas un risque qui égal à 0 ou négatif.

CHAPITRE 03 : LA MAITRISE DES RISQUES OPERATIONNELS PAR L'AUDIT INTERNE AU SEIN D'ABC BANK ALGERIE

D'après le tableau de confrontation des risques bruts et les contrôles mis en place, les résultats sont résumés comme suit :

- Les risques nets qui sont jugés élevés sont un nombre de 2
- Les risques qui sont jugés moyens sont en nombre de 7
- Les risques qui sont jugés faibles sont en nombre de 16

Donc à travers ses résultats nous avons trouvé que la plupart des risques sont faibles (16) donc le dispositif de contrôle mis en place est efficace.

Pour prudence nous avons pris en considération les risques qui sont jugés moyens et élevés, donc nous avons dans la nécessité de programmer une mission d'audit pour évaluer le dispositif de contrôle.

Section 3 : déroulement d'une mission d'audit de la caisse

Le contrôle périodique est assuré par l'audit interne comme un contrôle de deuxième niveau, la fonction audit interne assure un contrôle périodique pour évaluer l'environnement de contrôle interne.

Cette dernière effectuée des missions conformément au plan d'audit et aussi des missions à la demande de la direction générale, après l'identification des risques opérationnels relatifs aux opérations de caisse et les contrôles mis en places pour les maîtriser à travers la cartographie des risques élaborés dans la section précédente, nous avons testé ce dispositif de contrôle et maîtrise des risques au cours de cette mission.

1. La phase de préparation :

C'est la phase d'étude, au cours de laquelle ont été réalisés tous les travaux préparatoires avant de passer à la réalisation. Cette phase commence lorsque le directeur d'audit interne envoie un courrier électronique à la direction générale pour l'informer de l'arrivée de la date prévue pour la mission d'audit, (intention to audit)

Au cours de cette phase ils sont élaborés l'ordre de mission et la réunion d'ouverture.

1.1. L'ordre de mission :

L'ordre de mission comporte les éléments suivants :

- **L'objet et les objectifs de la mission** : notre mission a pour objectif d'apprécier le système de contrôle interne relatif aux opérations de caisse, et les dispositifs mis en place pour maîtriser les risques opérationnels, elle permettrait de s'assurer la conformité des opérations de la caisse avec les procédures, la réglementation bancaire et financière, ainsi avec les bonnes pratiques.
- **La durée de la mission** : 12 Mars jusqu'à 19 Mars 2018.
- **Les entités concernées** : l'agence de Chabani val d'hydra, ABC Bank Algérie
- **Le responsable et les membres de la mission** : l'équipe chargée de la mission est composée d'un chef de mission et deux autres auditeurs.
- **La date de début de l'intervention** : le 12 Mars 2018.

1.2. L'étape de reconnaissance :

Afin que les auditeurs mènent bien la mission, ils ont besoin de collecter toutes les documentations qui jugent importantes, qu'elles soient internes ou externes ainsi de connaître

bien la structure objet d'audit pour pouvoir donner un premier jugement sur la structure auditée.

1.2.1. la collecte de la documentation réglementaire et les documents nécessaires pour la mission :

Afin d'accomplir la mission, les auditeurs collectent les documentations suivantes :

▪ **Documents internes :**

- La liste du personnel et les fiches de poste.
- Les rapports des missions précédents
- Dernier Rapport du contrôle des opérations.
- Les réclamations de la clientèle reçue durant la période de 1 Janvier au 15 Février 2018.
- Les pièces comptables et justificatives de la période

▪ **Documents externes :**

- Le règlement de la banque d'Algérie n 11-08 du 28 novembre 2011, portant contrôle interne des banques et des établissements financiers ;
- l'article 97 de l'ordonnance n°03-11 du 26 août 2003 relative à la monnaie et au crédit.

Ces documents sont fournis à l'équipe d'audit durant la mission d'audit programmée.

Pour ce qui concerne la structure auditée nous avons expliqué dans la section précédente le service caisse et les différentes opérations de la caisse ; les risques opérationnels relatifs ainsi les contrôles mis en place pour les maîtriser.

1.3. Définition des objectifs ou élaboration du référentiel le rapport d'orientation :

Le rapport d'orientation définit et formalise les axes et les limites d'intervention, ainsi il définit les objectifs généraux et spécifiques de la mission :

➤ **Objectifs généraux de la mission :**

Les objectifs généraux sont communs pour toutes les missions de l'audit interne, ils sont ceux de contrôle interne à savoir :

- ✓ La protection du patrimoine ;
- ✓ S'assurer le bon respect des lois et de la réglementation ;
- ✓ S'assurer l'efficacité et la performance des opérations ;
- ✓ S'assurer que les informations fournies sont fiables ;

➤ **Les objectifs spécifiques de la mission :**

Les objectifs spécifiques à cette mission précisent les dispositifs de contrôle qui vont être testés, ses objectifs sont définis après l'analyse de la cartographie des risques opérationnels.

Ces objectifs sont définis pour :

- ✓ S'assurer la fiabilité des informations en termes de mouvements des fonds.
- ✓ S'assurer la bonne application des procédures et des règlements .
- ✓ S'assurer la maintenance du système.
- ✓ S'assurer le respect des taux de change fixés par la BA.
- ✓ S'assurer que le personnel est de bonne formation
- ✓ S'assurer le non-dépassement de montant des encaissements couverts par l'assurance

➤ **Le champ d'action :**

Nos travaux sont fait au niveau de l'agence Chabani à val d'Hydra,et aussi nous avons faits des déplacements vers la direction de RH, la direction de sécurité globale , et la direction du patrimoine pour avoir accès à des documents dont on a besoin pour notre mission.

2. la phase de réalisation :

2.1. La réunion d'ouverture :

La phase de réalisation commence par une réunion d'ouverture, au cours de cette réunion ils sont présentés les deux équipes, les auditeurs internes présentant le programme d'audit et les objectifs de la mission.

2.2. le programme d'audit:

Le programme de travail est élaboré par le chef de mission, il retrace les points de contrôle et les outils utilisés pour les tester, la répartition des tâches et le temps alloué pour l'accomplissement de chaque tâche.

Ce programme est élaboré afin de réaliser les objectifs spécifiques à la mission qui sont définis dans le rapport d'orientation.

Durant notre mission nous avons utilisés les outils suivants ;

- ✓ Les observations physiques des pièces comptables ;
- ✓ L observation de l'état des machines et du système ;
- ✓ Des échantillons des transactions.

**CHAPITRE 03 : LA MAITRISE DES RISQUES OPERATIONNELS PAR L'AUDIT
INTERNE AU SEIN D'ABC BANK ALGERIE**

Notre travail consiste à tester les contrôles mis en place pour maîtriser les risques opérationnels identifiés dans la cartographie des risques opérationnels élaborée dans la section précédente.

Nous avons établi notre programme de vérification de chaque contrôle dans le tableau suivant :

Tableau N°19 : Programme de vérification

Contrôle	Test	Outils à utiliser	Chargé de la tâche
Utilisation des détecteurs de faux billets. -maintenance périodique des appareils	Vérifier le fonctionnement des appareils Vérifier le rapport d'équipe technique sur l'état des appareils	Observation physique	AJ
Révision à la hausse des seuils de plafonds d'une manière périodique selon le volume d'encaissement	voir l'historique des soldes caisse de fin de journée de 1 janvier ou 15 Février 2018	Observation physique et extraction des données du système d'information	AS
Révision périodique de la date de validité des polices d'assurance	Vérifier le contrat d'assurance demandé à la direction de patrimoine	Observation physique	AS
Contrôle hiérarchique. Pointage des opérations (journal utilisateur).	Vérifier la réalisation et la qualité Vérifier la validation par le directeur d'agence Et s'assurer de la bonne imputation À travers un échantillon	Echantillon des transactions Observation physique des pièces comptables	AS
Assurer une maintenance Permanente du système et du matériel	Vérifier la présence et la qualité d'un plan de continuité d'activité à demander de la direction de sécurité globale	Observation physique	AS
Vigilance dans l'auto contrôle	Vérifier que les toutes les	Observation physique : (extraction	AS

**CHAPITRE 03 : LA MAITRISE DES RISQUES OPERATIONNELS PAR L'AUDIT
INTERNE AU SEIN D'ABC BANK ALGERIE**

Blocage du système	oppositions sont saisies sur le système S'assurer que les dates de réceptions des oppositions sont les mêmes que la date de saisie	des données à partir du système +les notifications reçus par courrier ou bine par email)	
Verrouillage du système	Tester le verrouillage du système (des opérations sur des comptes bloqués)	Observation sur système	AJ
Sensibilisation du personnel	Vérifier si le personnel est bien formé Demander les documents aux RH	Observation physique	AS
Vérifier si le personnel est bien formé Demander les documents aux RH	Vérifier la validation par le directeur d'agence Et s'assurer de la régularité des transactions à travers un échantillon	Echantillon des transactions Observation physique des pièces comptables	AJ
Comparer la signature apposée sur le chèque avec celle scannée sur le système	Vérifier la réalisation et la qualité Vérifier la validation par le directeur d'agence Et s'assurer la conformité des signatures à travers un échantillon	Echantillon des transactions Observation physique des pièces comptables	AJ
Pointages des opérations Recueil d'un bon KYC (know your consumer)	Vérifier les profils des clients Vérifier que toutes les données sont bien saisies sur le système et qu'elles sont Complet Sur la base d'un échantillon d'entré en relation avec la clientèle conservé	Observation physique des dossiers d'enter en relation et confrontation avec les donnés saisie dans le système	AJ

**CHAPITRE 03 : LA MAITRISE DES RISQUES OPERATIONNELS PAR L'AUDIT
INTERNE AU SEIN D'ABC BANK ALGERIE**

	dans l'agence		
Introduire le bon taux dans le système par le délégué de back office Assurer un deuxième contrôle par un supérieur	Prend un échantillon des transactions de change est vérifier que le taux de change est respecté	Echantillon des transactions Observation physique des pièces comptables	AJ
Deuxième contrôle par le directeur d'agence Enregistrement sur registre	Vérifier que la personne qui a la combinaison n'a pas le clé Vérifier la tenue du registre	observation physique	AJ
Signature des bordereaux d'envois	Vérifier que tous les bordereaux d'envois sont signés	Observation physique	AJ
Signature des contrats avec des sociétés de sécurités spécialisées AMNAL	Vérifier que tous les envois de fonds sont effectués avec l'AMNAL à travers les signatures et cachés d'AMNAL sur les bordereaux d'envois	Observation physique	AJ
Mise sous scellé clé de secours	Vérifier l'existence d'une clé cachée dans un sac et fermée, jamais utilisée au niveau de la direction de la sécurité globale	Observation physique avec les procès-verbaux	AS

Source : élaboré par nous-mêmes

2.3. Mise en œuvre de programme de vérification :

Pour la mise en œuvre du programme de vérification, nous avons déplacé sur le terrain afin de réaliser les objectifs spécifiques de la mission, nous avons testé les contrôles et détecter les anomalies.

Lors des travaux de la mission d'audit sur place (field work) les observations et anomalies détectées ont été rapportées sur les FRAPs,

2.4. Les feuilles de révélation et d'analyse de problème :

Tous les problèmes et les dysfonctionnements relevés durant notre mission sont décrits dans les FRAPs suivants :

**CHAPITRE 03 : LA MAITRISE DES RISQUES OPERATIONNELS PAR L'AUDIT
INTERNE AU SEIN D'ABC BANK ALGERIE**

FRAP N : 01
Constat: détection des signatures non conforme
Cause : validation sans vérification par le directeur d'agence en fin de journée ; le caissier est nouvellement recruté, il n'a pas d'expérience
Conséquence : exposition au risque opérationnel est jugée élevée et un risque de fraude
Recommandation : Renforcer le premier niveau de contrôle par : Formation des caissiers lors du recrutement Sensibilisation des directeurs des agences

FRAP N :02
Constat: dossiers d'entrée en relation incomplets
Cause : Non respect des procédures
Conséquence : Non-détection des transactions atypiques, risque réglementaire
Recommandation : Diffusion et sensibilisation du personnel

CHAPITRE 03 : LA MAITRISE DES RISQUES OPERATIONNELS PAR L'AUDIT INTERNE AU SEIN D'ABC BANK ALGERIE

FRAP N :03
Constat: Non-vérification si le montant versé correspond au montant inscrit dans le bulletin de versement
Cause : Le caissier est nouvellement recruté, manquant d'expérience et des connaissances des procédures internes
Conséquence : L'exposition aux risques opérationnels est jugée élevée
Recommandation : Revoir la politique de recrutement, recruter des personnels ayons une connaissance sur le domaine Prévoir des formations pour les caissiers nouvellement recrutés pour diffuser la culture du risque et sensibiliser le personnel

3. la phase de conclusion :

Cette phase commence par la réunion de clôture, elle est caractérisée par l'élaboration d'un rapport d'audit.

3.1. Le rapport d'audit :

a la fin de la mission, après que les constats ont été confirmés par les structure audités, le rapport d'audit est élaboré et validé par le directeur d'audit interne, et la validation des plans d'actions par la direction générale, en fin le rapport est transmis au comité d'audit pour information.

Il sert comme document d'information et permet de recueillir les plans d'actions pour pallier aux différentes anomalies relevées en mettant des actions correctives pour la mise en œuvre des recommandations.

Conclusion :

Dans le présent chapitre, nous avons tenté d'illustrer l'utilité de la cartographie des risques pour l'audit interne, et comment ce dernier procède à l'évaluation du dispositif de contrôle interne.

Nous avons tout d'abord élaboré la cartographie des risques à travers laquelle on a détecté les différents risques opérationnels, sur la base des résultats de la cartographie qu'on a programmée par la suite une mission d'audit pour évaluer le système de contrôle mis en place.

D'après la cartographie des risques, nous avons vu que les risques liés aux opérations de caisse était critiqué dû à l'insuffisance du contrôle du premier et le deuxième niveau et cela nous a mené à planifier et effectuer une mission d'audit thématique sur les opérations de la caisse, en s'articulant autour de trois principales phases à savoir : phase de préparation, phase de réalisation et phase de conclusion, et cela pour pourvoir relever les différentes anomalies existantes et émettre des recommandations pour tenter de les améliorer.

Conclusion générale

CONCLUSION GENERALE

L'environnement bancaire au fil du temps devient de plus en plus complexe et sophistiqué, cette complexité augmente l'exposition des banques aux différents risques, notamment le risque opérationnel qui peut engendrer des énormes risques.

Avant, dans la vision traditionnelle, seul le risque de crédit et le risque de marché sont classés comme les principales causes de défaillance des banques, plus tard, et avec les scandales qui ont frappés le monde, le risque opérationnel devient une préoccupation majeure pour les banques et surtout les autorités de réglementation bancaires, à ce titre le comité de bale introduit un deuxième accord qui inclus le risque opérationnel dans le calcul du ratio de solvabilité, et exige pour les banques une gestion spécifique pour les risques opérationnels.

Le risque opérationnel est donc un risque majeur nécessite une gestion spécifique et la mise en place d'un dispositif de contrôle et de maîtrise des risques efficace. Ainsi ce dispositif nécessite une évaluation indépendante.

Dans notre étude nous nous sommes intéressés à la gestion de ce type des risques et le rôle de l'audit interne dans la gestion de ceci.

Ce présent mémoire est le fruit de 4 mois de stage au niveau de la Banque ABC Algérie, qui vient couronner trois ans de formation au sein de l'école supérieure de commerce

Et pour le but de répondre à la problématique suivant :

Quel est le rôle de l'audit interne dans la maîtrise des risques opérationnels au sein des banques ?

Pour répondre à notre problématique nos travaux de recherche se sont articulés autour de trois chapitres :

Le premier chapitre expliquant la notion du risque, la nomenclature des risques bancaires, le risque opérationnel, son cadre réglementaire et sa gestion, dans le deuxième chapitre partant sur le contrôle interne et l'audit interne et la relation entre le risk management et l'audit interne comme deux acteurs de contrôle et de maîtrise des risques opérationnels.

et enfin un troisième chapitre consacré à la partie pratique où nous avons essayé de mettre un modèle de cartographie des risques pour illustrer son utilité pour l'audit interne dans ses missions, elle sert à élaborer son plan d'audit dans le cadre d'une approche par les risques

Nous sommes arrivés à la conclusion que la fonction d'audit interne au niveau de la banque ou tout établissement financier peut constituer un élément important dans la maîtrise des risques, notamment les risques opérationnels.

CONCLUSION GENERALE

En effet, l'audit interne assure à travers les missions qui lui est attribuée et qui consiste à évaluer l'efficacité du dispositif de contrôle, de fournir des recommandations en vue d'améliorer les différents processus internes, ainsi donner une assurance raisonnable de la maîtrise de l'ensemble des risques pouvant porter atteinte des objectifs de l'organisation.

L'audit comme profession doivent suivre les normes internationales d'audit et le code déontologie dans la pratique de son métier plus que sa l'auditeur doivent avoir un savoir-faire surtout en matière de risques.

À travers notre pratique que nous qualifions de laborieuse, en raison de confidentialité et de la difficulté à obtenir une information exhaustive, nécessaire à l'élaboration approfondie de notre thème, pour la cartographie des risques ,à cause de la confidentialité au niveau du risk management qui est chargé de l'élaborer et l'audit ne reçoit pas cette dernière ,nous avons tenter d'illustrer l'utilité de la cartographie pour l'audit à travers l'élaboration d' un modèle de cartographie des risques . À la base de laquelle nous avons élaborés notre mission, pour ce qui concerne l'ensemble des étapes de déroulement d'une mission d'Audit interne., nous avons eu recours à la simulation.

De ce qui précède, nous pouvons confirmer ou infirmer les hypothèses précédentes que nous avons testées, et les résultats sont les suivants :

- H 01 : pour la gestion des risques opérationnels, des autorités de réglementation ont mis en place des règlements pour une gestion efficace et des risques opérationnels. **Confirmée** : le comité de bale a pris en considération ce type de risques dans le deuxième accord de Bâle, elle a introduit dans le ratio de solvabilité MAC Dounough , en Algérie les autorités de réglementation prend le comité de Bâle comme référence à travers les différents règlements publiés.
- **H 02** : les banque doit mettre en place un dispositif de contrôle interne efficace et conformément aux exigences réglementaires, ce dispositif fait objet d'évaluation par l'audit interne. **Confirmée**
- **H 03** : Dans le cadre de l'approche par les risques, l'auditeur interne se base sur la cartographie des risques pour élaborer son plan d'audit et classier les missions par priorité aux risques. Cette hypothèse est **infirmer**, car la cartographie des risques n'est pas transférée du risk management au l'audit interne pour l'exploiter, l'audit interne élabore ses missions a la base des missions passées.

CONCLUSION GENERALE

D'après notre étude nous avons signalé les insuffisances suivantes :

- L'audit interne ne reçoit pas la cartographie des risques, il élabore son plan d'audit à la base des historiques des missions passées ;
- Absence de coordination entre l'audit interne et le risk management, non diffusion de l'information ;
- Un caissier nouvellement recruté, et n'est pas dans le domaine ;
- Les auditeurs sont beaucoup plus formés dans le domaine comptable.

Le présent travail nous a permis de formuler quelques recommandations que la banque doit mettre en œuvre pour renforcer le contrôle interne et améliorer la gestion des différents risques y afférents. Les principales recommandations portent sur :

- Établir le plan d'audit à la base de la cartographie des risques nous permettre de :
 - Renforcer la qualité de contrôle ;
 - Détecter rapidement les faiblesses afin d'éliminer ;
 - Faciliter à l'auditeur interne la détection des problèmes et l'établissement des recommandations pour régler les dysfonctionnements à travers la programmation d'une mission d'audit ;
- La coopération entre les acteurs de contrôle interne tout pour but de renforcer le contrôle interne et la maîtrise des risques ;
- Formation spéciale pour les auditeurs interne sur le risque opérationnel ;
- Formation spéciale pour les caissiers lors du recrutement à cause de la sensibilité du poste.

Nous espérons dans l'avenir que ses recommandations seront prises en considération par la banque afin d'améliorer la détection des risques et la mise en place d'un contrôle adéquat.

CONCLUSION GENERALE

L'environnement bancaire au fil du temps devient de plus en plus complexe et sophistiqué, cette complexité augmente l'exposition des banques aux différents risques, notamment le risque opérationnel qui peut engendrer des énormes risques.

Avant, dans la vision traditionnelle, seul le risque de crédit et le risque de marché sont classés comme les principales causes de défaillance des banques, plus tard, et avec les scandales qui ont frappés le monde, le risque opérationnel devient une préoccupation majeure pour les banques et surtout les autorités de réglementation bancaires, à ce titre le comité de bale introduit un deuxième accord qui inclus le risque opérationnel dans le calcul du ratio de solvabilité, et exige pour les banques une gestion spécifique pour les risques opérationnels.

Le risque opérationnel est donc un risque majeur nécessite une gestion spécifique et la mise en place d'un dispositif de contrôle et de maîtrise des risques efficace. Ainsi ce dispositif nécessite une évaluation indépendante.

Dans notre étude nous nous sommes intéressés à la gestion de ce type des risques et le rôle de l'audit interne dans la gestion de ceci.

Ce présent mémoire est le fruit de 4 mois de stage au niveau de la Banque ABC Algérie, qui vient couronner trois ans de formation au sein de l'école supérieure de commerce

Et pour le but de répondre à la problématique suivant :

Quel est le rôle de l'audit interne dans la maîtrise des risques opérationnels au sein des banques ?

Pour répondre à notre problématique nos travaux de recherche se sont articulés autour de trois chapitres :

Le premier chapitre expliquant la notion du risque, la nomenclature des risques bancaires, le risque opérationnel, son cadre réglementaire et sa gestion, dans le deuxième chapitre partant sur le contrôle interne et l'audit interne et la relation entre le risk management et l'audit interne comme deux acteurs de contrôle et de maîtrise des risques opérationnels.

et enfin un troisième chapitre consacré à la partie pratique où nous avons essayé de mettre un modèle de cartographie des risques pour illustrer son utilité pour l'audit interne dans ses missions, elle sert à élaborer son plan d'audit dans le cadre d'une approche par les risques

Nous sommes arrivés à la conclusion que la fonction d'audit interne au niveau de la banque ou tout établissement financier peut constituer un élément important dans la maîtrise des risques, notamment les risques opérationnels.

CONCLUSION GENERALE

En effet, l'audit interne assure à travers les missions qui lui est attribuée et qui consiste à évaluer l'efficacité du dispositif de contrôle, de fournir des recommandations en vue d'améliorer les différents processus internes, ainsi donner une assurance raisonnable de la maîtrise de l'ensemble des risques pouvant porter atteinte des objectifs de l'organisation.

L'audit comme profession doivent suivre les normes internationales d'audit et le code déontologie dans la pratique de son métier plus que sa l'auditeur doivent avoir un savoir-faire surtout en matière de risques.

À travers notre pratique que nous qualifions de laborieuse, en raison de confidentialité et de la difficulté à obtenir une information exhaustive, nécessaire à l'élaboration approfondie de notre thème, pour la cartographie des risques ,à cause de la confidentialité au niveau du risk management qui est chargé de l'élaborer et l'audit ne reçoit pas cette dernière ,nous avons tenter d'illustrer l'utilité de la cartographie pour l'audit à travers l'élaboration d' un modèle de cartographie des risques . À la base de laquelle nous avons élaborés notre mission, pour ce qui concerne l'ensemble des étapes de déroulement d'une mission d'Audit interne., nous avons eu recours à la simulation.

De ce qui précède, nous pouvons confirmer ou infirmer les hypothèses précédentes que nous avons testées, et les résultats sont les suivants :

- H 01 : pour la gestion des risques opérationnels, des autorités de réglementation ont mis en place des règlements pour une gestion efficace et des risques opérationnels. **Confirmée** : le comité de bale a pris en considération ce type de risques dans le deuxième accord de Bâle, elle a introduit dans le ratio de solvabilité MAC Dounough , en Algérie les autorités de réglementation prend le comité de Bâle comme référence à travers les différents règlements publiés.
- **H 02** : les banque doit mettre en place un dispositif de contrôle interne efficace et conformément aux exigences réglementaires, ce dispositif fait objet d'évaluation par l'audit interne. **Confirmée**
- **H 03** : Dans le cadre de l'approche par les risques, l'auditeur interne se base sur la cartographie des risques pour élaborer son plan d'audit et classier les missions par priorité aux risques. Cette hypothèse est **infirmer**, car la cartographie des risques n'est pas transférée du risk management au l'audit interne pour l'exploiter, l'audit interne élabore ses missions a la base des missions passées.

CONCLUSION GENERALE

D'après notre étude nous avons signalé les insuffisances suivantes :

- L'audit interne ne reçoit pas la cartographie des risques, il élabore son plan d'audit à la base des historiques des missions passées ;
- Absence de coordination entre l'audit interne et le risk management, non diffusion de l'information ;
- Un caissier nouvellement recruté, et n'est pas dans le domaine ;
- Les auditeurs sont beaucoup plus formés dans le domaine comptable.

Le présent travail nous a permis de formuler quelques recommandations que la banque doit mettre en œuvre pour renforcer le contrôle interne et améliorer la gestion des différents risques y afférents. Les principales recommandations portent sur :

- Établir le plan d'audit à la base de la cartographie des risques nous permettre de :
 - Renforcer la qualité de contrôle ;
 - Détecter rapidement les faiblesses afin d'éliminer ;
 - Faciliter à l'auditeur interne la détection des problèmes et l'établissement des recommandations pour régler les dysfonctionnements à travers la programmation d'une mission d'audit ;
- La coopération entre les acteurs de contrôle interne tout pour but de renforcer le contrôle interne et la maîtrise des risques ;
- Formation spéciale pour les auditeurs interne sur le risque opérationnel ;
- Formation spéciale pour les caissiers lors du recrutement à cause de la sensibilité du poste.

Nous espérons dans l'avenir que ses recommandations seront prises en considération par la banque afin d'améliorer la détection des risques et la mise en place d'un contrôle adéquat.

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrage :

1. B.BON (M) et CHAPPOTTEAU (G), « Contrôle interne bancaire », Editea, Paris 2008
2. BERTIN (E), « Audit interne », Ed d 'Organisation, 2007
3. CHAPELLE (A), HÜBNER (G), PETERS (J-P), « Le risque opérationnel : Implication de l'accord de Bale pour le secteur Financier », Edition Larcier, 2005
4. COOPERS (L), « la pratique du contrôle interne », IFACI (institut français de l'audit et de contrôle interne), Ed Organisation Paris 2004
5. DARMON (J), « Stratégie bancaire et gestion de bilan », Edition Economica, Paris, 1995
6. JIMENEZ (C) et MERLIER (P), « Prévention et Gestion des risques opérationnels » ; Revue Banque, Edition Paris, 2004
7. JIMENEZ(C) , MERLIER(P) et CHELLY(D) , « Risque opérationnel « De la mise en place du dispositif à son audit », Revue Banque Edition, Paris 2008
8. RENARD (J), « théorie et pratiques de l'audit interne », édition d'Organisation, groupe EYROLLES, 7^{ème} édition, Paris, 2010
9. RONCALLI (T), « la gestion des risques financiers », Edition Economica, Paris, 2004
10. ROZENBAUM (M), « Analyse et gestion du risque bancaire », Edition ESKA Banque Mondiale, Paris 2004
11. SALVAT (M),« l'essentiel du postmarché ,traitement ,risques opérationnels et bonnes pratiques », Eyrolles, Paris 2013
12. SARDI (A) et JACOB «(H), « management des risques bancaires », Edition AFGES, Paris 2001
13. SARDI (A), « Audit et contrôle interne bancaire », Edition AGFES, Paris 2002
14. VERET (C) et MEKOUAR(R), « fonction risk manager », Paris, Dunod, 2005

Articles :

1. Article de KADDOURI (Amar), maitre de conférence à l'Ecole Supérieure de Commerce, LA RELATION DU RISK MAGEMENT ET L'AUDIT INERNE DANS LA GOUVERNANCE DES EPE
2. Article de NEILA.B, « les investigations concernant ses agences a travers le pays, Crédit auto : enquête a AL BARAKA BANK », liberté démanche 9 mai 2010
3. AUBRY (C) et MONTALAN (M), « comment définir la fonction risk manager ?, comptabilité et environnement », version 1, France
4. Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, « Convergence internationale de la mesure et des normes de fonds propres », Banque des Règlements Internationaux (BRI), Bâle, 2004
5. Document : « Risque opérationnel : les nouveaux enjeux », Edition AFGES formation banque finance, Novembre 2012
6. document : « Risque opérationnel : les nouveaux enjeux », Edition AFGES formation banque finance, Novembre 2012
7. document : « Risque opérationnel : les nouveaux enjeux », Edition AFGES formation banque finance, Novembre 2012
8. Drabczuk (S), séminaire « Risques opérationnels et contrôle interne», Avril 2008.
9. IFACI, « cahier de la recherche, cartographie des risques », 2eme édition, Paris, septembre 2013.
10. IFACI, « le management des risques de l'entreprise » : cadre de référence-technique d'évaluation, Edition d'organisation, Paris, 3eme édition, 2005
11. IFACI, Cahier de recherche, « de la cartographie des risques au plan d'audit », 2013
12. IFACI, CRIPP Normes/code de déontologie, révision Janvier 2011
13. IFACI, résultat de travaux de l'AMF, « Le dispositif de contrôle interne : cadre de référence », Paris, Janvier 2007
14. KPMG, « Cartographie des risques », Institut Algérien des Hautes Etudes Financières, Alger Mai 2014,
15. NICOLET (M), MAIGNAN (M), « Méthodologie Contrôle interne et gestion des risques opérationnels », Revue Banque, n°668, Avril 2005

Textes réglementaires :

1. Article 02 du Règlement de la Banque d'Algérie n°2002-03 du 14 novembre 2002 portant sur le Contrôle interne des banques et établissements financiers
2. Le règlement 97-02 du CRBF modifié par l'arrêté du 14 Janvier 2009
3. Le règlement n° 11/08 du 28 Novembre 2011, relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers
4. Le règlement n° 97-02 du 21 février 1997 relatif au contrôle interne des établissements de crédit et des entreprises d'investissement a été modifié par l'arrêté du 14 janvier 2009
5. règlement de la Banque d'Algérie14/01 portant sur les coefficients de solvabilité applicables aux banques et établissements financiers

Mémoires :

1. BOUKHECHBA (Mohamed Sami), « La Cartographie Des Risques Opérationnels », Diplôme Supérieur des études Bancaires, 2007.
2. SAIDANI (Zahir), « ANALYSE DU PROCESSUS DE GESTION DU RISQUE OPÉRATIONNEL PAR LES BANQUES », Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de MAGISTÈRE 2011

Sites web :

1. <https://www.bank-abc.com>
2. <https://www.ifaci.com/>
3. <https://www.mataf.net/fr/edu/glossaire/retrait-d-especes>

Table des matières

Table des matières

Remerciement	
Dédicace	
Liste des Tableaux.....	I
Liste des Figures	II
Liste des Abréviations	III
Liste des Annexes.....	IV
Résumé	V
Sommaire	VIII
Introduction générale.....	A
Chapitre 01 : Présentation et gestion des risques opérationnels	
Introduction	2
Section 1 : Les risques majeurs lié à l'activité bancaire	3
1. Définition du risque	3
2. Nomenclature des risques bancaires	4
Le Risque de Crédit.....	4
Risque pays.....	5
Risque de garantie	5
Risque de concentration	5
Les Risques de Marché.....	5
Le Risque opérationnel.....	6
Autres Risques	6
Le risque de liquidité.....	6
Le risque de taux d'intérêt.....	6
Le risque de réputation	6
Le risque systémique	7
Le risque stratégique	7
Section2 : le risque opérationnel et son cadre réglementaire	8
1. Généralités sur les risques opérationnels bancaires	8
Définition des risques opérationnels	9
Définition du comité de Bâle.....	9
Définition du CRBF	9

Définition de la Banque d'Algérie	9
Caractéristiques et spécificités des risques opérationnels.....	10
Classification des risques opérationnels selon Bâle II	11
Décomposition de la banque en lignes de métiers	11
La Classification des risques par types d'événements:	11
Risques spécifiques	12
2. Règlements prudentiels de Bâle.....	13
Les accords de Bâle.....	13
L'accord de Bâle I.....	13
Les accords de Bâle II.....	14
Les accords de Bâle III	15
3. Le cadre réglementaire algérien	16
Dispositions du règlement 11/08 du 28 /11/2011	16
3.1.2. Dispositions du règlement 14/01 du 16 Février 2014	17
Section 3 : la gestion des risques opérationnels	19
1. Les outils d'identification des risques opérationnels	19
Auto-évaluation ou évaluation du risque (RCSA : Risk Control Self Assessment)	19
L'approche de type BottomUp:	19
L'approche de type Top down	20
La cartographie des risques opérationnels.....	21
Objectifs de la mise en place d'une cartographie:	21
Les types de la cartographie des risques	22
Démarche d'élaboration de la cartographie des risques opérationnels	22
La constitution et l'exploitation d'une base de données opérationnelles.....	26
Les indicateurs clés de risque KRI.....	27
1.5. Le tableau de bord des risques opérationnels.....	27
2. La mesure réglementaire des risques opérationnels:.....	27
3. Couverture des risques opérationnels	29
La couverture interne des risques	29
La continuité d'activité	29
La délégation de pouvoir	30
Les chartes d'éthique	30

La couverture budgétaire des sinistres.....	30
La couverture externe des risques	30
Les contrats d'assurance.....	30
L'externalisation d'activité	31
Conclusion.....	32
Chapitre 02 : Contrôle et audit interne dans la gestion des risques opérationnels	
Introduction	34
Section1 : le contrôle interne dans l'environnement bancaire	35
1. Notions fondamentales sur le contrôle interne	35
Définition du contrôle interne.....	35
Définition du C.O.S.O. (Committee of Sponsoring of the TREADWAY	35
<i>Définition</i> du COCO (Critérium on Control Committee).....	35
Définition de l'IFACI (Institut français de l'audit et du contrôle internes)	
:.....	35
Les Objectifs du contrôle interne	36
La sécurité des actifs.....	36
L'optimisation des ressources.....	36
Respect des directives et des lois.....	36
La qualité des informations	36
Les acteurs du contrôle interne	37
L'organisation du contrôle interne	37
2.1.1. Recommandation de Bâle II sur le contrôle interne.....	37
Réglementation française : Règlement n° 97-02 du CRBF (Comité de la	
Réglementation Bancaire et Financière)	38
La Loi sur la Sécurité Financière (LSF)	39
La loi de Sarbanes-Oxley (SOX)	39
Cadre réglementaire régissant le contrôle interne en Algérie	39
3. contrôle interne et gestion des risques opérationnels.....	40
Le Dispositif de contrôle et de maîtrise des risques opérationnels.....	40
La construction d'un référentiel de contrôle cible.....	40
L'évaluation des dispositifs de contrôle existants	41
L'auto-évaluation des risques opérationnels.....	42

Les fondamentaux d'un système efficace de contrôle des risques opérationnels :.....	42
Section 2 : la pratique de l'audit interne bancaire	43
1. Généralités sur l'audit interne	43
Définition de l'audit interne.....	43
Définition de l'IIA.....	43
Définition de l'IFACI	44
Caractéristiques de l'audit interne.....	44
Les objectifs de l'audit interne	45
Les types d'audit interne.....	45
L'audit opérationnel	45
L'audit financier et comptable.....	45
Les âges d'audit interne	45
1.5.4. Audit de régularité/Audit de conformité.....	46
Audit d'efficacité.....	46
Audit de management	46
Audit de stratégie	46
2. Cadre de référence des pratiques professionnelles de l'audit interne.....	47
Le code de déontologie.....	47
La définition du code de déontologie	47
1.2. Les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne	48
a. Les normes de qualification	48
b. Les normes de fonctionnement	48
c. Les normes de mise en œuvre	48
3. Méthodologie et outils de l'audit interne	49
a. La phase de préparation	49
b. La phase de réalisation.....	51
c. <i>La phase de conclusion</i>	53
3.2. Les outils et techniques de l'audit	54
Section3 : relation entre l'audit interne et le risk management.....	55
1. généralités sur le risk management	55
Définition du risk management	55

Risk management comme un processus	55
Le risk management comme une fonction.....	56
1 .2. Missions du risk manager	56
La relation entre l’audit interne et le risk management	57
Le rôle de l’audit interne dans le processus de management des risques	58
Le rôle de l’audit interne dans le processus de management des risques selon les normes.....	58
Rôle que l’audit interne ne doit pas jouer dans le processus de management des risques.....	59
La différence entre la fonction d’audit interne et la fonction du risk management	59
La complémentarité entre le risk management et l’audit interne.....	60
2. Le passage de la cartographie au plan d’audit.....	60
3. Communication du plan d’audit et des résultats de la cartographie	62
Conclusion.....	63
Chapitre 03 : la maitrise des risques opérationnels par l’audit interne d’ABC Bank	
Introduction	64
Section 01 : présentation d’ABC Bank.....	65
1. présentation du groupABC Bank	65
Objectifs d’ABC Bank.....	65
2. présentation d’ABC Bank Algérie	66
Missions de l’ABC Bank Algérie	67
Présentation de la structure d’accueil, direction d’audit interne.....	67
Aspects relatives à la recherche.....	70
Section 2 : élaboration d’une cartographie des risques opérationnels au niveau de l’ABC BANK	71
1. Les opérations de la caisse	71
Retrait des espèces	71
Le versement	72
Le change manuel	72
Ouverture et clôture de caisse	72
Transfert des fonds	72
2. Étapes d’élaborations de la cartographie des risques opérationnels relative aux opérations de la caisse	72

L'identification des risques bruts.....	73
Évaluation qualitative des risques identifiés	74
L'évaluation qualitative du contrôle interne.....	77
L'évaluation des risques résiduels.....	81
Section 3 : déroulement d'une mission d'audit de la caisse.....	86
1. La phase de préparation	86
L'ordre de mission	86
L'étape de reconnaissance	86
la collecte de la documentation réglementaire et les documents nécessaires pour la mission	87
Définition des objectifs ou élaboration du référentiel le rapport d'orientation.....	87
2. la phase de réalisation	88
La réunion d'ouverture.....	88
le programme d'audit:	88
Mise en œuvre de programme de vérification.....	91
Les feuilles de révélation et d'analyse de problème.....	91
3. la phase de conclusion	93
Le rapport d'audit	93
Conclusion.....	94
Conclusion générale.....	95
Bibliographie	
Annexes	

Annexes

Annexe N°01 : La décomposition d'une banque en lignes de métier selon le comité de Bâle

Niveau 1	Niveau 2	Activités
Financement des entreprises	Financement des entreprises	Fusion-acquisitions, engagement, privatisation, titrisation, recherche, titres de dette (Etat, haut rendement), actions, prêt consortiaux, introduction en bourse, placement sur le marché secondaire
	Financement des collectivités locales, Administrations publiques	
	Banque d'affaire	
	Service-conseil	
Négociation et vente	Ventes	Valeurs à revenus fixes, actions, change, matières premières, crédit, financement, titres sur positions propres, prêts et pensions, courtage, titres de dettes, courtage de premier rang
	Tenue de marché	
	Positions pour compte propres	
	Trésorerie	
Banque de détail	Banque de détail	Prêts et dépôts, services bancaires, fiducie et gestion de patrimoine
	Banque privée	Prêts et dépôts, services bancaires, fiducie et gestion de patrimoine, conseils en placement
	Cartes	Cartes de commerçant/ commerciales/ d'entreprises, de clientèle et commerce de détail
Banque commerciale	Banque commerciale	Financement de projet, immobilier, financement d'exportations et du commerce, affacturage, crédit-bail, prêts, garanties, lettres de change
Paielements et règlements	Clientèle extérieure	Paielements et recouvrements, transferts de fonds, compensation et règlement
Fonctions d'agent	Conservation	Dépôts fiduciaires, certificats de titres en dépôt, prêts de titres (client), opérations de sociétés
	Prestations d'agent aux entreprises	Agents émetteurs et payeurs
	Service de fiducie aux entreprises	
Gestion d'actifs	Gestion de portefeuille discrétionnaire	Gestion centralisée, séparée de détail, institutionnelle, fermée, ouverte, capital investissement
	Gestion de portefeuille non discrétionnaire	Gestion centralisée, séparée de détail, institutionnelle, fermée, ouverte
Courtage de détail	Courtage de détail	Exécution et service complet

Annexe N°02 : Les catégories des risques opérationnels selon Bâle II

a) Fraude interne: Perte due à des actes de fraudes ayant pour but de détourner des biens ou de contourner la loi, la réglementation ou le règlement intérieur et qui **impliquent au moins une personne de la société** (banque). Cette catégorie est déclinée en deux sous catégories :

- **Activité non autorisée :** Transactions non notifiées (intentionnellement), transactions de type non autorisé (avec perte financière), évaluation (intentionnellement) inexacte d'une position.
- **Vol et fraude:** absence de provision, Vol/extorsion/détournement de fonds, vol qualifié, détournement ou destruction malveillante d'actifs, contrefaçon de documents, falsification de chèques, trafic de devises, usurpation (de compte, d'identité...etc.), fraude fiscale (délibérée), corruption et commissions occultes...

b) Fraude externe: Pertes liées à des **actes de tiers** visant à commettre une fraude ou un détournement d'actif, ou à enfreindre ou contourner la loi. Elle se subdivise en:

- **Vol et fraude :** Vol qualifié, contrefaçon de documents, falsification de chèques....
- **Sécurité des systèmes:** Dommages dus au piratage informatique, vol d'informations ...

c) Pratiques en matière d'emploi et sécurité sur le lieu de travail: Perte résultant d'actes non conformes à la législation ou aux conventions relatives à l'emploi, la santé ou la sécurité, de demandes d'indemnisation au titre d'un dommage personnel ou d'atteintes à l'égalité, actes de discrimination. Cette catégorie contient trois sous-catégories :

- **Relations de travail :** Questions liées aux rémunérations et aux avantages, à la résiliation du contrat de travail, activité syndicale...etc.
- **Sécurité du lieu de travail:** Responsabilité civile (chute, accidents...), événements liés à la réglementation sur la santé et la sécurité du personnel, indemnisation du personnel.
- **Égalité des droits et discrimination :** Tous types de discrimination.

d) Négligence non délibérée des règles clients, produits, et pratiques commerciales :

Pertes résultant d'un manquement, non intentionnel ou dû à la négligence d'une obligation Professionnelle envers les clients ou la nature ou conception d'un produit:

- **Conformité, devoir d'information et devoir fiduciaire:** Violation du devoir fiduciaire, atteinte à la vie privée, utilisation abusive d'informations confidentielles...etc.

- **Pratiques commerciales ou de marché incorrectes** : Manipulation du marché, délit d'initié (au nom d'une entreprise), activité non conforme à l'agrément, blanchiment d'argent...
- **Défauts d'un produit** : Vices de conception ou non-respect des contraintes administratives ou commerciales (absence d'autorisation ou de licence...), erreurs de modélisation...etc.
- **Sélection, promotion et exposition au risque** : Insuffisance de l'analyse des dossiers clientèle, dépassement des limites d'exposition par client...
- **Services de conseil**: Litiges concernant la qualité des prestations de conseil.

e) Dommages aux actifs corporels : Pertes résultant des dommages causés aux biens corporels en raison de catastrophes naturelles ou d'autres événements. Exemples: séismes, cyclone, actes de vandalisme et de sabotage, terrorisme...

f) Arrêt accidentel de l'activité, et dysfonctionnement des systèmes: Pertes liées à une interruption de l'activité, aux dysfonctionnements d'un système d'information ou autres. Exemples : Panne d'ordinateur, problème de logiciel, télécommunications...

j) Exécution, Livraison, Gestion des processus : Se sont les pertes résultant d'un problème dans le traitement d'une transaction ou dans la gestion des processus ou des relations avec les contreparties commerciales et fournisseurs. Les sous-catégories sont:

- **Saisie, exécution et suivi des transactions**: Difficultés de communication, erreurs dans la saisie ou le suivi, non-respect de délais ou d'obligations, erreurs de manipulation du modèle ou système, erreurs comptables, fautes dans la gestion des sûretés, autres erreurs d'exécution.
- **Surveillance et information financière**: Manquement aux obligations d'information financière, inexactitudes dans les rapports externes (entraînant des pertes)...etc.
- **Acceptation et documentation clientèle**: Absence d'autorisation par le client ou absence de déni de responsabilité, pièces justificatives absentes ou incomplètes...
- **Gestion des comptes clients**: Accès non autorisé aux comptes, données clients incorrectes (entraînant des pertes), actifs clients perdus ou endommagés par négligence.
- **Contreparties commerciales** : Prestations inadéquates à une contrepartie professionnelle, litiges divers avec une contrepartie professionnelle.
- **Fournisseurs** : litiges commerciaux avec les fournisseurs et les sous-traitants.

Annexe N°03 : Les règles de conduite

- Accomplir honnêtement les missions ;
- Respecter la loi ;
- Ne pas prendre part à des activités illégales ;
- Respecter l'éthique ;
- Etre impartial ;
- Ne rien accepter qui puisse compromettre le jugement ;
- Révéler les faits significatifs ;
- Protéger les informations ;
- Ne pas en tirer un bénéfice personnel ;
- Ne faire que ce qu'on peut faire ;
- Améliorer ses compétences ;
- Respecter les normes. »¹

¹Jacques RENARD, Op.cit, P108.

Annexe N°04 : Les normes de qualification

Normes	Intitulés
1000	Mission, pouvoirs et responsabilités¹
1010	<ul style="list-style-type: none"> Reconnaissance de la Définition de l'Audit Interne, du Code de Déontologie ainsi que des <i>Normes</i> dans la charte d'audit interne
1100	Indépendance et objectivité
1110	<ul style="list-style-type: none"> Indépendance dans l'organisation
1111	<ul style="list-style-type: none"> Relation directe avec le Conseil
1120	<ul style="list-style-type: none"> Objectivité individuelle
1130	<ul style="list-style-type: none"> Atteinte à l'indépendance ou à l'objectivité
1200	Compétence et conscience professionnelle
1210	<ul style="list-style-type: none"> Compétence
1220	<ul style="list-style-type: none"> Conscience professionnelle
1230	<ul style="list-style-type: none"> Formation professionnelle continue
1300	Programme d'assurance et d'amélioration qualité
1310	<ul style="list-style-type: none"> Exigences du programme d'assurance et d'amélioration qualité
1311	<ul style="list-style-type: none"> Évaluations internes
1312	<ul style="list-style-type: none"> Évaluations externes
1320	<ul style="list-style-type: none"> Rapports relatifs au programme d'assurance et d'amélioration qualité
1321	<ul style="list-style-type: none"> Utilisation de la mention « conforme aux <i>Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne</i> »
1322	<ul style="list-style-type: none"> Indication de non conformité

Annexe N°05 : Les normes de fonctionnement

Normes	Intitulés
2000	Gestion de l'audit interne
2010	<ul style="list-style-type: none"> Planification
2020	<ul style="list-style-type: none"> communication et approbation
2030	<ul style="list-style-type: none"> gestion des ressources
2040	<ul style="list-style-type: none"> règles et procédures
2050	<ul style="list-style-type: none"> coordination
2060	<ul style="list-style-type: none"> rapport à la direction générale et au conseil d'administration
2070	<ul style="list-style-type: none"> responsabilité de l'organisation en cas de recours à un prestataire externe pour ses activités d'audit interne
2100	Nature de travail
2110	<ul style="list-style-type: none"> gouvernement d'entreprise
2120	<ul style="list-style-type: none"> management des risques
2130	<ul style="list-style-type: none"> contrôle
2200	Planification de la mission
2201	<ul style="list-style-type: none"> considération relative à la planification
2210	<ul style="list-style-type: none"> objectifs de la mission
2220	<ul style="list-style-type: none"> champ de la mission

2230	<ul style="list-style-type: none"> • ressources affectées à la mission
2240	<ul style="list-style-type: none"> • programme de travail de la mission
2300	Accomplissement de la mission
2310	<ul style="list-style-type: none"> • identification des informations
2320	<ul style="list-style-type: none"> • analyse et évaluation
2330	<ul style="list-style-type: none"> • documentation des informations
2340	<ul style="list-style-type: none"> • supervision de la mission
2400	Communication des résultats
2410	<ul style="list-style-type: none"> • contenu de la communication
2420	<ul style="list-style-type: none"> • qualité de la communication
2421	<ul style="list-style-type: none"> • erreurs et omissions
2430	<ul style="list-style-type: none"> • utilisation de la mention « conduit conformément aux normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne »
2431	<ul style="list-style-type: none"> • indication de non-conformité
2440	<ul style="list-style-type: none"> • diffusion des résultats
2450	<ul style="list-style-type: none"> • les opinions globales
2500	Surveillance des actions de progrès
2600	Acceptation des risques par la direction générale

Annexe N°06 : Organigramme d' ABC Bank

