

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Un établissement de crédit, comme toute entreprise, est exposé à une multitude de risques qui peuvent entraîner sa défaillance et sa faillite. Ce qui serait particulièrement désastreux pour un établissement de crédit car il ne pourrait alors rembourser ses déposants, notamment les particuliers. Il mettrait aussi en danger, par l'effet de domino, l'ensemble du système bancaire¹.

L'environnement dans lequel évoluent les banques, les contraint à maîtriser un nombre croissant de techniques et de réglementations et à mettre en œuvre une politique de maîtrise des risques toujours plus rigoureuse². Au total, les établissements ont vu les risques qu'ils encourent s'accroître et se diversifier dans des cadres légaux en évolution. Cette tendance implique une très grande vigilance sur la conformité de leurs opérations.

Depuis quelques années, la plus grande fréquence des affaires imputables pour partie à un non-respect ou à une maîtrise insuffisante de la législation ou de la réglementation imposent aux banques et aux régulateurs, de réfléchir aux modalités de maîtrise de ces risques. D'où la nécessité de mettre en place un dispositif de contrôle permanent.

Partant de cette optique, notre travail de recherche essayera de porter des réponses à la problématique suivante :

Quelle est la contribution du dispositif de contrôle permanent dans la maîtrise des risques au sein du CPA ?

De cette problématique, découle les questions suivantes :

1. C'est quoi un dispositif de contrôle permanent ?
2. Qu'elles sont ses objectifs ?
3. Qu'elles sont ses outils ?
4. Quel est son impact sur la performance de la banque ?

Afin de répondre à notre problématique de recherche, nous avons posé les hypothèses suivantes :

¹ http://odlv.free.fr/documents/methodologie/memoires/controle_interne_clf.pdf, consulté le 15/05/2017 à 15h00

² <http://www.revue-banque.fr/seminaire/atelier/conformite-les-tendances-reglementaires>, consulté le 15/05/2017 à 20h00

Hypothèse 1 : le dispositif de contrôle permanent est l'ensemble des moyens contribuant à la maîtrise des risques.

Hypothèse 2 : la conformité aux lois et règlements et la sécurité des activités bancaires sont les deux objectifs du dispositif de contrôle permanent.

Hypothèse 3 : la cartographie des processus et la cartographie des risques sont les outils du dispositif de contrôle permanent.

Hypothèse 4 : le déploiement du dispositif de contrôle interne « permanent » renforce la performance financière de la banque.

Pour répondre à notre problématique de recherche et tester nos hypothèses, nous avons effectué notre stage au niveau de la division des risques et du contrôle permanent au sein du CPA.

Pour arriver à bout de ce travail de recherche, dans lequel nous avons étudié le cadre théorique du contrôle interne ainsi que la réglementation qui le régit (par la Banque d'Algérie), ensuite décrire les processus opérationnels de la Banque et les risques auxquels ils sont confrontés, puis analyser les contrôles mis en place pour parer l'éventuelle survenance du risque.

Par la suite, nous avons analysé les rapports de contrôles mis en place ainsi que leurs appréciations, en regardant si les contrôles sont satisfaisants ou pas, ensuite nous avons pu déceler et tirer les anomalies relevant du dispositif de contrôle.

Finalement, nous avons essayé d'apporter des recommandations et suggestions pour optimiser les contrôles mis en place sur les processus de la banque.

Pour mener à bien notre travail, nous avons scindé notre mémoire en trois chapitres. Tout d'abord, un intérêt particulier sera accordé à la notion du contrôle interne, ensuite celle du risque, particulièrement dans le domaine bancaire.

Ce mémoire analysera et présentera les différentes natures du risque bancaire. Ensuite, il mettra l'accent sur le rôle que joue le contrôle permanent dans la maîtrise des risques et l'implication de la réglementation bancaire afin de renforcer ce premier. Il essaiera enfin au vu de ces éléments, de définir le dispositif de maîtrise des risques quant aux modalités selon lesquelles le contrôle de ce type pourrait s'organiser (notamment au sein du Crédit Populaire d'Algérie).

CHAPITRE 1

LE CONTROLE INTERNE ET LES RISQUES BANCAIRES

Avant toute chose, une précision sémantique concernant le contrôle interne s'impose. Ce dernier est en effet traduit de l'anglais « internal control ». Une traduction pas tout à fait correcte puisque le verbe « to control » signifie en français maîtriser. Cette confusion de sens explique sans doute, en partie du moins, le caractère ésotérique du contrôle interne aux yeux d'un bon nombre de professionnels.

Le contrôle interne est un système comprenant des moyens (hommes, technologies, dispositifs...) mis en œuvre pour maîtriser les risques.

Ce chapitre traitera deux sections : la première traitera les définitions du contrôle interne, ses composantes et ses objectifs, ses caractéristiques et sa mise en œuvre, son appréciation selon le référentiel du Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Ensuite, seconde section définira la notion de risque et analysera le dispositif de contrôle permanent tels définis par la Banque d'Algérie.

Section 01 : Le contrôle interne : cadre conceptuel

1.1 Le contrôle interne : définitions et objectifs

1.1.1 Définitions

Les définitions du contrôle interne sont nombreuses, mais l'accord se fait sur l'essentiel. Les auditeurs externes, commissaires aux comptes, experts-comptables ont été les premiers en France à développer et à approfondir la notion de contrôle interne, et ce pour atteindre les objectifs spécifiques assignés à leur fonction : certifier la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes et résultats¹.

Le contrôle interne est donc pour eux un moyen alors que pour les auditeurs internes il s'agit d'un objectif.

Dès les années 1960-1970, l'Ordre Français des Experts-Comptables, la Compagnie des Commissaires aux comptes, ont cerné et défini cette notion démontrant que la mise en œuvre de dispositifs de contrôle interne exhaustifs et adéquats dans les domaines financiers et comptables permet d'obtenir des résultats réguliers, sincères et fidèles ; et que pour apprécier ces qualités, les réviseurs – au sens le plus large du terme – doivent examiner les dispositifs en question².

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

Ce bref rappel historique permet de comprendre que l'on peut, sans se déjuger, partir de l'excellente définition du contrôle interne donnée par l'Ordre des Experts Comptables dès 1977³ : « Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se

¹ d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/534d7c5dcd2f3.pdf, 00 :17 25/05/2017.

² http://www.memoireonline.com/02/12/5250/m_L-audit-interne-dans-les-collectivites-territoriales-cas-de-la-commune-urbaine-de-Ribat-el-Kheir4.html, 04 :09, 27/05/2017.

³ Renard Jacques, **Comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne**, EYROLLES, Paris, 2012, p03.

manifeste par l'organisation, les méthodes et procédures de chacune des activités de l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle-ci »¹.

Cette définition repose sur certains concepts fondamentaux² :

- ✓ Le contrôle interne est un processus. Il constitue un moyen d'arriver à ses fins et non pas une fin en soi ;
- ✓ Le contrôle interne n'est pas un événement isolé ou une circonstance unique, mais un ensemble d'actions qui se répandent à travers toutes les activités d'une entreprise. C'est un outil de gestion pour la direction qui ne saurait se substituer à elle.

1.1.2 Les objectifs du contrôle interne selon le référentiel COSO :

Depuis plus de vingt ans, le COSO est une référence incontournable dans le domaine du contrôle interne à travers le monde. Le référentiel COSO contrôle interne- Une approche intégrée publié en 1992 a défini les fondamentaux du contrôle interne.

Cependant pour mieux tenir compte de l'évolution de l'environnement économique et réglementaire dans lequel évoluent les organisations -nouveaux risque, attentes accrues en matière de gouvernance, rôle toujours plus important de la technologie, recours intensifié à l'externalisation, exigences de reporting au-delà de la communication financière-une mise à jour du référentiel a vu le jour en mai 2013. Le contrôle interne aide les entités à réaliser leurs principaux objectifs, à maintenir et à améliorer leur performance³.

Concevoir, mettre en place et gérer au quotidien un système de contrôle interne efficace peut s'avérer difficile. L'évolution rapide des nouveaux modèles économiques, l'utilisation croissante et la dépendance vis-à-vis de nouvelles technologies, l'accroissement des exigences et de la surveillance des régulateurs, la mondialisation, entre autre enjeux, nécessitent d'adapter les systèmes de contrôle interne avec réactivité aux évolutions économiques, opérationnelles et réglementaires.

¹ http://www.memoireonline.com/02/12/5250/m_L-audit-interne-dans-les-collectivites-territoriales-cas-de-la-commune-urbaine-de-Ribat-el-Kheir4.html, 00 :20 27/05/2017.

² <http://www.memoireonline.com/08/09/2508/Contribution-de-laudit-interne-dans-la-realisation-des-objectifs-de-lentreprise.html>

³ http://www.pwc.fr/fr/assets/files/pdf/2013/10/ad_pocket_guide_coso_juillet2013.pdf, 04 :22, 07/05/2017.

Un système de contrôle interne efficace nécessite plus qu'une adhésion rigoureuse aux politiques et aux procédures : il fait appel au jugement. Le management et les membres du conseil font appel à leur jugement pour déterminer le juste niveau de contrôle. Le management et les collaborateurs font quotidiennement appel à leur jugement pour sélectionner, développer et déployer les contrôles dans l'ensemble de l'entité¹.

Sans pour autant adopter une démarche trop normative, le référentiel aide le management, le conseil et les parties prenantes externes à exercer leurs responsabilités respectives en matière de contrôle interne. Il leur permet de comprendre les éléments structurants d'un système de contrôle interne et leur donne des indications concernant son efficacité².

Le contrôle interne tend à l'accomplissement d'un objectif général déclinable en sous objectifs :

A. La protection du patrimoine et la sécurité des actifs :

Un bon système de contrôle interne doit viser à préserver le patrimoine de l'entreprise. Ce patrimoine ne couvre pas seulement les actifs immobilisés, les stocks ou les actifs immatériels mais également le capital humain, l'image de marque, la technologie et les informations confidentielles de l'entreprise.

B. La fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles :

La gestion efficace de l'entreprise nécessite une diffusion d'informations de qualité à tous les niveaux de l'entreprise. Le dispositif de contrôle interne doit permettre à la chaîne d'informations d'être fiable, vérifiable, exhaustive, pertinente et disponible.

C. Le respect des lois, règlements et contrats :

Le dispositif de contrôle interne doit garantir l'application des décisions de la Direction Générale, et doit assurer également le respect des lois, des règlements et procédures.

¹<https://chapters.theiia.org/montreal/ChapterDocuments/Executive%20Summary%20R%C3%A9f%C3%A9rentiel%20int%C3%A9gr%C3%A9%20de%20contr%C3%B4le%20interne%20-%20COSO.pdf>

²<https://chapters.theiia.org/montreal/ChapterDocuments/Executive%20Summary%20R%C3%A9f%C3%A9rentiel%20int%C3%A9gr%C3%A9%20de%20contr%C3%B4le%20interne%20-%20COSO.pdf>. 04 :09, 07/05/2017.

Par ailleurs, « les dispositifs de contrôle interne doivent éviter que les audits de conformité ne révèlent des failles ou des erreurs, ou des insuffisances dues à l'absence de respect des instructions. Les causes premières de ce phénomène peuvent être diverses : mauvaise communication, défaut de supervision, confusion des tâches, etc. dans tous les cas la qualité du contrôle interne est en cause»¹

D. L'efficacité et l'efficience des opérations :

C'est le quatrième objectif permanent du contrôle interne, dont la prise en compte est évaluée lors les audits d'efficacité.

1.1.2 Composante du contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne comprend cinq composantes étroitement liées. Bien que ces composantes soient applicables à toutes les organisations, leur mise en œuvre peut être faite de façons différentes selon la taille et le secteur d'activités de chacune d'entre elles. Ces composantes procurent un cadre pour décrire et analyser le contrôle interne mis en place.²

1.1.2.1 Environnement de contrôle

L'environnement de contrôle est l'ensemble des normes, des processus et des structures qui constituent le socle de la mise en œuvre du contrôle interne dans toute l'organisation. Le conseil et la direction générale font preuve d'exemplarité en ce qui concerne l'importance du contrôle interne, et notamment les normes de conduite attendues. Le management répercute et précise ces attentes aux différents niveaux de l'organisation³.

1.1.2.2 Evaluation des risques

Pour déterminer la manière dont les risques seront gérés, il convient donc de commencer par les évaluer. Pour pouvoir procéder à cette évaluation, il est nécessaire d'avoir préalablement défini des objectifs cohérents aux différents niveaux de l'entité.

¹ Jacques Renard, Théorie et pratique de l'audit interne. Paris Ed : d'Organisation Groupe Eyrolles, 2010 p 146

² amf-france.org/technique/multimedia?docId=workspace://SpacesStore/...fr..., consulté le 15/04/2017 à 15h00

³ <https://chapters.theiia.org/montreal/ChapterDocuments/Executive%20Summary%20R%C3%A9f%C3%A9rentiel%20int%C3%A9gr%C3%A9%20de%20contr%C3%B4le%20interne%20-%20COSO.pdf>

Le management spécifie des objectifs liés aux opérations, au reporting et à la conformité avec suffisamment de clarté pour pouvoir identifier et analyser les risques susceptibles d'affecter la réalisation de ces objectifs. L'évaluation des risques nécessite par ailleurs que le management tienne compte de l'impact d'éventuelles évolutions dans l'environnement externe et dans son propre modèle économique, susceptibles de rendre le contrôle interne inefficace¹.

1.1.2.3 Activités de contrôle

Les activités de contrôle désignent les actions définies par les règles et procédures qui visent à apporter l'assurance raisonnable que les instructions du management pour maîtriser les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs sont mises en œuvre.

1.1.2.4 Information et communication

Dans le cadre de ses responsabilités en matière de contrôle interne et afin de permettre la réalisation de ses objectifs, toute entité a besoin d'un certain nombre d'information. Le management obtient, produit et utilise des informations pertinentes et de qualité, de source interne ou externe, pour faciliter le fonctionnement des autres composantes du contrôle interne. La communication est le processus continu et itératif par lequel l'information nécessaire est fournie, partagée et obtenue².

1.1.2.5 Pilotage

L'organisation procède à des évaluations continues ou ponctuelles, ou à une combinaison de ces deux formes d'évaluations pour s'assurer que chacune des cinq composantes du contrôle interne et les principes qui leur sont associés sont mis en place et fonctionnent³.

1.2 Le contrôle interne au sein de la banque

Dans le cadre d'une banque, l'efficacité opérationnelle recouvre un champ très vaste. Elle ne concerne pas seulement l'optimisation de la gestion interne, mais aussi

¹ PWC-PricewaterhouseCoopers & IFACI, Référentiel intégré de contrôle interne : principes de mise en œuvre et de pilotage, EYROLLES, 2014, p21.

² Pige et Benoit, Audit et contrôle interne : de la conformité au jugement, EMS EDITIONS, 2017, p189.

³ Idem, p198.

la maîtrise des risques, si prépondérante pour elle. Le contrôle permanent au niveau de la banque comprend¹ :

- ✓ Un système de contrôle des opérations et des procédures internes ;
- ✓ Un dispositif de surveillance de flux et de titres ;
- ✓ Un système de documentation et d'information ;
- ✓ Des systèmes de mesure des risques et des résultats ;
- ✓ Une organisation comptable et du traitement de l'information ;

Le contrôle interne a traversé trois phases que l'on peut retracer ainsi : il y a dix ans, il était largement bipolaire : une inspection générale centralisée auprès de la Direction générale, un système de contrôle opérationnel de terrain, fortement décentralisé, et encadré par un catalogue de « circulaires » détaillant les procédures à suivre, principalement dans les réseaux d'agences et les services de back-office ou de support administratif.

Depuis lors, avec la progression des activités de marché, et en réaction à la globalisation et à la montée des « affaires », les banques ont fortement développé des équipes spécialisées.

Le Comité de Bâle souligne qu'un système de contrôle interne fort contribue à la réalisation des objectifs de l'organisation en termes de rentabilité à long terme et du maintien d'un système fiable de reporting.²

1.2.1 L'architecture et l'organisation du contrôle interne

Les opérationnels sont et doivent rester, en dernière analyse, pleinement responsables des risques. Dans une grande entreprise, le risque est grand en effet de la multiplication des équipes dédiées au contrôle et/ou à la prévention. Les responsables de métier considèrent que le contrôle interne est une affaire de spécialistes, et se sentent moins directement impliqués. La mise en place des contrôles et audits externes à

¹ http://odlv.free.fr/documents/methodologie/memoires/controle_interne_clf.pdf

² Idem

l'entité ne doit pas créer un mécanisme de « moral hazard »¹, ni une séparation entre le business et la maîtrise des risques².

1.3. Le cadre du contrôle interne

1.3.1 Le périmètre du contrôle interne

Il appartient à chaque société de mettre en place un dispositif de Contrôle Interne adapté à sa situation. Dans le cadre d'un groupe, la société mère veille à l'existence de dispositifs de Contrôle Interne au sein de ses filiales. Ces dispositifs devraient être adaptés à leurs caractéristiques propres et aux relations entre la société mère et les filiales.³

1.3.2 Les acteurs du contrôle interne

Tous les membres du personnel ont une responsabilité, plus ou moins grande, en matière de Contrôle Interne. Il est l'affaire de tous, des organes de gouvernance à l'ensemble des collaborateurs de la société.

Cependant, seules les personnes appartenant à l'entreprise font partie du système de Contrôle Interne car elles contribuent chacune à sa façon à l'efficacité du système. Les tiers peuvent également jouer un rôle dans la réalisation des objectifs de l'organisation, mais le simple fait de contribuer directement ou indirectement à la réalisation des objectifs n'implique pas qu'ils font partie du système de Contrôle Interne.

1.3.2.1 Le Conseil d'Administration ou de Surveillance

Le niveau d'implication des Conseils d'Administration ou de Surveillance en matière de Contrôle Interne varie d'une société à l'autre.

Il appartient à la Direction Générale ou au Directoire de rendre compte au Conseil (ou à son comité d'audit lorsqu'il existe) des caractéristiques essentielles du dispositif de Contrôle Interne. Lorsqu'il existe, le Comité d'audit devrait effectuer une surveillance attentive et régulière du dispositif de Contrôle Interne.

Pour exercer ses responsabilités en toute connaissance de cause, le Comité d'audit peut entendre le responsable de l'audit interne, donner son avis sur l'organisation de son

¹ Moral hazard : risque subjectif

² « Contrôle interne Vers une éthique de la responsabilité » Revue Banque N° 671 Juillet – Aout 2005

³ [file:///C:/Users/user/Downloads/cadre_de_reference_amf%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/cadre_de_reference_amf%20(1).pdf). 01 :53, 07/05/2017.

service et être informé de son travail. Il doit être en conséquence destinataire des rapports d'audit interne ou d'une synthèse périodique de ces rapports¹.

1.3.2.2 La Direction Générale / le Directoire

Dans toute société, le Président-Directeur Général assume la responsabilité ultime. Il est ainsi le premier responsable du système Contrôle Interne. Il doit s'assurer de l'existence d'un environnement positif dans lequel s'effectuent les activités de l'entreprise et les contrôles s'y attachant. Il doit également donner l'exemple au sein de l'entité. Il en est de même pour les responsables des différentes fonctions et unités de la société².

Dans ce cadre, ils se tiennent régulièrement informés de ses dysfonctionnements, de ses insuffisances et de ses difficultés d'application, voire de ses excès, et veillent à l'engagement des actions correctives nécessaires³.

1.3.2.3 Auditeurs internes

Lorsqu'il existe, le service d'audit interne a la responsabilité d'évaluer le fonctionnement du dispositif de Contrôle Interne et de faire toutes préconisations pour l'améliorer, dans le champ couvert par ses missions. Les normes émises par l'Institute of Internal Auditors précisent qu'un audit interne doit comprendre l'examen et l'évaluation du caractère suffisant et de l'efficacité du système de Contrôle Interne de l'organisation ainsi qu'une évaluation des tâches qui leur sont attribuées⁴. Le responsable de l'audit interne rend compte à la Direction Générale et, selon des modalités déterminées par chaque société, aux organes sociaux, des principaux résultats de la surveillance exercée⁵.

1.3.2.4 Le personnel de la société

Dans une certaine mesure, le Contrôle Interne relève de la responsabilité de tous les membres du personnel et doit être mentionné, de façon explicite ou implicite, dans la description de poste de chaque employé. Cette responsabilité est double :

¹ [Idem](#). 01 :54 07/05/2017.

² Coopers, Lybrand, 2002. La nouvelle pratique du Contrôle Interne.Paris, édition d'organisation, p116.

³ Résultats des travaux du groupe de Place établi sous l'égide de l'AMF - Le dispositif de Contrôle Interne: cadre de référence «IFACI » Paris - Janvier 2007

⁴ Pricewaterhouse, IFACI, 2004. La pratique du Contrôle Interne.Paris, édition d'organisation, p122

⁵ Résultats des travaux du groupe de Place établi sous l'égide de l'AMF - Le dispositif de Contrôle Interne: cadre de référence «IFACI » Paris - Janvier 2007.

D'une part, pratiquement tous les employés jouent un rôle dans la réalisation des contrôles. D'autre part, tous les membres du personnel doivent être tenus de communiquer à leurs supérieurs hiérarchiques tous problèmes constatés au niveau des opérations, toute violation du code de conduite ou des normes internes de l'organisation, ainsi que toute action illégale.¹

Il est également primordial que chaque collaborateur concerné ait la connaissance et l'information nécessaire pour établir, faire fonctionner et surveiller le dispositif de Contrôle Interne, au regard des objectifs qui lui ont été assignés. C'est le cas des responsables opérationnels en prise directe avec le dispositif de Contrôle Interne, des superviseurs et des cadres financiers qui doivent jouer un rôle important de pilotage et de contrôle².

1.3.2.5 Les tiers

Parmi les tiers, ce sont généralement les auditeurs externes qui contribuent le plus à la réalisation des objectifs de l'organisation en matière d'information financière et de conformité aux diverses lois et réglementations. Ils apportent au management et au Conseil d'administration un point de vue objectif et indépendant³.

Les clients, fournisseurs et autres tiers constituent une source importante d'informations utilisées dans la conduite des activités de contrôle. Les analystes financiers peuvent étudier de nombreux facteurs portant sur la valeur en tant que placements des titres émis par la société⁴.

La presse écrite et parlée, et notamment les journalistes financiers, peuvent parfois réaliser des analyses similaires.

Les activités d'investigations et de surveillance menées par ces tiers peuvent informer la direction sur la façon dont sont perçues de l'extérieur les performances de l'entité. Le management doit tenir compte des observations, recommandations et informations susceptibles d'améliorer le système de Contrôle Interne.¹

¹ Pricewaterhouse, IFACI, 2004. La pratique du Contrôle Interne. Paris, édition d'organisation pp122-124.

² Résultats des travaux du groupe de Place établi sous l'égide de l'AMF - Le dispositif de Contrôle Interne: cadre de référence «IFACI» Paris - Janvier 2007.

³ http://www.memoireonline.com/07/08/1394/m_appreciation-controle-interne-referentiel-coso-air-algerie8.html

⁴ Idem

Section 02 : le contrôle permanent et la notion de risque

2.1. Le contrôle permanent

Le développement des activités financières, la multiplicité des risques associés et les impacts potentiels liés à la réalisation d'un sinistre majeur, constituent l'un des principaux sujets de préoccupation des acteurs du secteur financier et de leurs autorités de tutelle¹.

2.1.1. Outil de pilotage pour la direction générale

En contribuant à l'identification, à l'évolution et au suivi des risques encourus par la Banque, le contrôle permanent constitue un outil permettant à la Direction Générale d'adapter ses orientations stratégiques en matière de suivi des risques.

2.1.2. Fonction centrale / Département du contrôle permanent

La fonction centrale assure la déclinaison opérationnelle de la stratégie de gestion des risques au niveau local. Les outils à sa disposition lui permettent de disposer d'une vision consolidée du dispositif du contrôle permanent afin de produire le rapport de contrôle interne.

2.1.3. Relais métiers / Sites

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

2.2 La notion de risque

La notion de risque, couramment utilisée dans la vie quotidienne, se révèle complexe et a évolué au fil du temps. Elle est envisagée différemment selon les domaines et les spécialités².

¹ <http://docplayer.fr/176004-Piloter-le-controle-permanent.html>, consulté le 07/04/2017 à 15h00

² http://www.memoireonline.com/07/12/6055/m_Le-management-des-risques-au-sein-de-lindustrie-textile5.html, consulté le 15/03/2017 à 20h00 .

Le Petit Robert définit le risque comme un « Danger éventuel prévisible », « Eventualité d'un événement ne dépendant pas exclusivement de la volonté des parties et pouvant causer la perte d'un objet ou tout autre dommage ». ¹

Le risque est inévitable et il est présent dans presque toutes les situations de la vie. Il marque nos activités quotidiennes et celles des organisations des secteurs public et privé. On reconnaît différentes définitions du risque, en fonction du contexte donné ².

À ce jour, aucune définition n'a fait l'unanimité mais, de nombreuses recherches et discussions, ont donné la description suivante du risque : « Le risque se rapporte à l'incertitude qui entoure des événements et des résultats futurs. Il est l'expression de la probabilité et de l'incidence d'un événement susceptible d'influencer l'atteinte des objectifs de l'organisation ³ ».

2.2.1 Les principales définitions de risque

Pour l'ouvrier travaillant à l'élaboration d'un barrage, le risque est avant tout une question d'intégrité physique (on parlera alors plus de sécurité que de risque).

Pour le financier ayant investi dans ce même barrage, le risque est avant tout exprimé en termes de rentabilité et de volatilité. Pour les ingénieurs qui ont conçu les plans de ce dernier, le risque sera plutôt synonyme d'erreur de calcul ⁴.

Définitions proposée dans le référentiel de gestion des risques du COSO : « la possibilité qu'un événement survienne et nuise à l'atteinte d'objectifs alors qu'une opportunité est la possibilité qu'un événement survienne et contribue à l'atteinte d'objectifs ⁵ ».

Le risque est en générale exprimé en multipliant sa probabilité d'occurrence et son impact. (Risque = Probabilité × Impact) ».

¹ <http://www.cnrtl.fr/definition/risque>, consulté le 15/03/2017 à 21h00.

² <http://drakkar-bleu-noir.over-blog.com/article-1342029.html>, consulté le 15/03/2017 à 21h30.

³ Idem

⁴ Frédéric Cordel, Gestion des risques et contrôle interne De la conformité à l'analyse décisionnelle, p.12.

⁵ http://www.larcf.com/seekrcf/RcfPdf/fich_085_059.pdf, 02 :01, 27/05/2017.

2.2.2 Catégorie de risques

Il existe 7 familles de risque qu'on appelle les risques Bâlois (Comité de bale)¹ :

- **Fraude interne** : pertes dues à un acte intentionnel de fraude, de détournement de biens, d'enfreintes à la législation ou aux règles de l'entreprise qui implique au moins une personne en interne ;
- **Fraude externe** : pertes dues à un acte intentionnel de fraude, de détournement de biens, d'enfreintes à la législation par une tierce partie ;
- **Pratiques en matière d'emploi et sécurité sur le lieu de travail** : pertes résultant d'actes incompatibles au regard de la loi en matière d'emploi, de législation relative à la santé ou à la sécurité, du paiement d'indemnités ou de discrimination sociale ;
- **Clients, produits et pratiques commerciales** : pertes résultant d'un acte non intentionnel ou d'une négligence dans l'exercice d'une obligation professionnelle face au client (incluant les exigences en matière fiduciaire et de suitability*) ou pertes résultant dans la nature ou la conception d'un produit ;
- **Dommmages aux actifs corporels** : pertes résultant de la perte ou du dommage sur un actif corporel à la suite d'une catastrophe naturelle ou d'un autre sinistre ;
- **Dysfonctionnements de l'activité et des systèmes** : pertes résultant d'une interruption des activités ou une panne système ;
- **Exécution, livraison et gestion des processus** : pertes résultant d'une anomalie de traitement ou des relations avec la contrepartie entrant en jeu ou avec le vendeur.

2.2.3 Les risques bancaires

Le risque bancaire peut se définir synthétiquement comme « l'incertitude temporelle d'un évènement ayant une certaine probabilité de survenir et de mettre en difficulté la banque »².

¹ <https://chapters.theiia.org/montreal/.../Nomenclature%20des%20risques.xlsx>

² François DESMICHT, Pratique de l'activité bancaire, DOUND, 2004, page 239.

2.2.4 Le risque élément indissociable de l'activité bancaire

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

2.3 Les risques bancaires et le règlement de la Banque d'Algérie N°11.08

Tout comme pour le contrôle interne, les risques ainsi que le processus global de gestion de ces derniers ont fait l'objet de plusieurs définitions, notamment en fonction des domaines (finance, gestion de projet, assurance...) auxquels ces notions s'appliquent. L'institut national de l'environnement industriel et des risques (INERIS) relevait ainsi en 2006 que « le vocabulaire de la gestion des risques souffre encore de nombreuses divergences, les mêmes termes prenant souvent des sens différents suivant le contexte dans lequel ils sont utilisés »¹.

2.3.1 Les risques liés à l'activité bancaire, tels définis par la Banque d'Algérie

Au sens du présent règlement, on entend par² :

- a. **Risque de crédit** : le risque encouru en cas de défaillance d'une contrepartie ou de contreparties considérées comme un même bénéficiaire ;
- b. **Risque de concentration** : le risque résultant de crédits ou d'engagements consentis à une même contrepartie, à des contreparties considérées comme un même bénéficiaire, à des contreparties opérant dans le même secteur économique ou la même zone géographique.
- c. **Risque de taux d'intérêt global** : le 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 marché ;
- d. **Risque de règlement** : le risque encouru, notamment dans les opérations de change, au cours de la période qui sépare le moment où l'instruction de paiement d'une opération ou d'un instrument financier vendu ne peut plus être annulée

¹Cordel Frédéric et Lebègue Daniel, **Op.cit.**, p18.

²<http://www.droit-afrique.com/upload/doc/algerie/Algerie-Reglement-2011-08-contrôle-interne-des-banques.pdf>, 12 :32 13/04/2017

unilatéralement, et la réception définitive des devises ou de l'instrument acheté ou des fonds correspondants.

- e. Risque de marché :** les risques de pertes sur des positions de bilan et de hors bilan à la suite de variations des prix du marché, recouvrent notamment :
- ✓ Les risques relatifs aux instruments liés aux taux d'intérêt et titres de propriété du portefeuille de négociation ;
 - ✓ Le risque de change.
- f. Risque de liquidité :** le risque de ne pas pouvoir faire face à ses engagements, ou de ne pas pouvoir dénouer ou compenser une position, en raison de la situation du marché, dans un délai déterminé et à un coût raisonnable ;
- g. Risque juridique :** le risque de tout litige avec une contrepartie résultant de toute imprécision, lacune ou insuffisance d'une quelconque nature susceptible d'être imputable à la banque ou à l'établissement financier au titre de ses opérations ;
- h. Risque de non-conformité :** le risque de sanction judiciaire, administrative ou disciplinaire, et le risque de perte financière significative ou d'atteinte à la réputation, qui naît du non-respect des dispositions propres aux activités des banques et établissements financiers.
- i. Risque opérationnel :** le risque résultant d'une inadaptation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des événements extérieurs. Il inclut les risques de fraude interne et externe.

2.3.2. Le contrôle permanent selon le règlement BA N°11.08

Le contrôle permanent des banques et des établissements financiers se compose de l'ensemble des processus, méthodes et mesures visant, notamment, à assurer en permanence¹ :

- La maîtrise des activités ;
- Le bon fonctionnement des processus internes ;
- La prise en compte de manière appropriée de l'ensemble des risques, y compris les risques opérationnels ;
- Le respect des procédures internes ;

¹ Article 03, règlement BA n°11.08, contrôle interne des banques et établissement financier, 2008

- La conformité aux lois et règlements ;
- La transparence et la traçabilité des opérations bancaires ;
- La fiabilité des informations financières ;
- La sauvegarde des actifs ;
- L'utilisation efficiente des ressources.

Le contrôle interne s'applique à l'ensemble des structures et activités, ainsi qu'à l'ensemble des entreprises contrôlées de manière exclusive ou conjointe.

2.3.2.1. Les systèmes de mesure des risques et des résultats

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

2.3.2.2 Les systèmes de surveillance et de maîtrise des risques

Les banques et établissements financiers doivent mettre en place des systèmes de surveillance et de maîtrise des risques de crédit, des risques de concentration, des risques résultant des opérations interbancaires, des risques de taux d'intérêt, de taux de change, de liquidité et de règlement, en faisant apparaître les limites internes et les conditions dans lesquelles ces limites sont respectées.

2.3.2.3. Les règles de gouvernance

La responsabilité de s'assurer que la banque ou l'établissement concerné se conforme à ses obligations au titre du présent règlement incombe à l'organe exécutif et à l'organe délibérant. Ces derniers sont tenus d'évaluer l'efficacité du dispositif de contrôle interne et de prendre toute mesure correctrice.

Aux risques traditionnels de l'activité bancaire, se sont ajoutés depuis quelques années de « nouveaux risques » liés aux mutations du système bancaire et à l'émergence de nouveaux marchés. La maîtrise de ces risques devient un objectif essentiel, mis en œuvre par l'ensemble de la profession, et notamment par les autorités de contrôle¹.

Le but du contrôle interne est donc de limiter le plus possible les risques encourus par les établissements, et ce grâce à des moyens appropriés choisis par des intervenants spécialisés. Il est clair que le nouveau règlement sur le contrôle interne (Règlement de la Banque d'Algérie n°11.08) nous incite à agir... en toute connaissance de cause. L'ambition est de construire un contrôle interne qui cumule les forces d'une ossature de contrôles opérationnels avec des équipes spécialisées et professionnelles, puissantes, indispensables dans un monde financier complexe².

¹ <http://www.eyrolles.com/Entreprise/Livre/audit-et-contrôle-interne-bancaires-9782907489188>

² <https://fr.scribd.com/document/85268748/Contrôle-Interne-Clf>

CHAPITRE 2

LA MAITRISE DES

RISQUES : CONCEPTS ET

MÉTHODES D'ÉVALUATION

Dans ce chapitre nous allons analyser les outils de maîtrise des risques, dans la première section nous allons introduire la gestion par processus, définir la cartographie des processus, pourquoi on la met on place et comment le faire ?

Par la suite nous allons analyser dans la deuxième section la cartographie des risques, ses objectifs, ainsi que le démarche de mise en place. La maîtrise des risques suppose, préalablement à sa mise en œuvre, un important effort de communication afin d'en expliquer les objectifs et les modalités.¹

Il s'agit d'un dispositif permanent dont tous les agents ont vocation à être les acteurs, chacun au regard des tâches et des responsabilités qui lui sont confiées : les équipes de direction, chargées du pilotage du réseau qui doivent répondre des résultats du département, les responsables d'unité² en tant que responsables du bon fonctionnement de leur service et les agents en tant qu'opérationnels de la mise en œuvre des processus de travail.

¹ <https://chapters.theiia.org/montreal/ChapterDocuments/IFACI%20revue%202008.pdf>, 03 :23, 28/05/2017.

² http://www.gestionfipu.com/GESTIONFIPU.COM/Archives/Revue2011/P794_SM.pdf

Section 01 : La cartographie des processus

1.1 Introduction à la GPP

La gestion par processus est un mode de gestion qui guide les actions et les attitudes d'une organisation.

Sa portée est plus large que celle de la gestion des processus individuels. Une organisation qui pratique la gestion par processus conçoit, gère et améliore ses processus de manière à optimiser la valeur procurée aux clients. Les organisations qui l'appliquent utilisent la GPP comme principe de fonctionnement afin de se différencier des concurrents et de les surpasser.

La mise en place intégrale des structures et des systèmes qu'exige l'instauration de la gestion par processus dans une organisation nécessite l'engagement indéfectible de l'ensemble des gestionnaires et des employés¹.

Le passage de la gestion fonctionnelle à la gestion par processus au sein d'une organisation présente des défis à plus d'un titre : l'amorce de la démarche de la GPP, l'éveil et le maintien de l'enthousiasme, la mise en place de l'infrastructure et de la culture requises et le succès soutenu des efforts. La décision que prend une organisation de se convertir à la gestion par processus doit s'inscrire dans sa stratégie.

1.1.1. Etapes de la GPP :

Figure 1-1 : Etapes de la gestion par processus



Source : Pat Dowdl et Jerry Stevens, *Gestion par processus une méthode en quatre étapes*, Editeur CPA Canada

❖ Détermination

¹ Pat Dowdl et Jerry Stevens, *Gestion par processus une méthode en quatre étapes*, Editeur CPA Canada, 2009, p01

L'étape initiale de la mise en œuvre de la GPP consiste à :

1. constituer un groupe chargé de la promotion de la GPP;
2. évaluer la situation actuelle des processus;
3. justifier la nécessité du changement;
4. élaborer un plan de mise en œuvre.

❖ Etablissement des bases

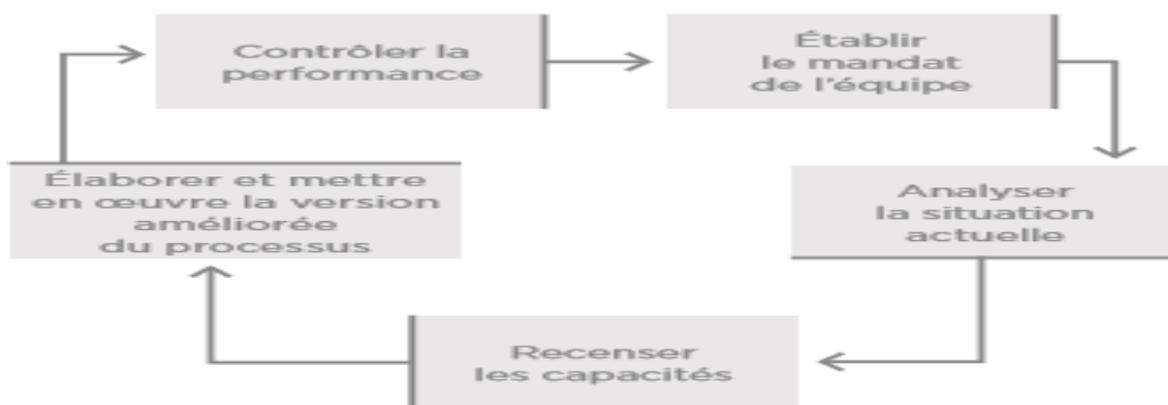
L'étape de l'établissement des bases a pour objectif :

1. établir la structure de gouvernance;
2. définir et classer les processus;
3. mettre au point la trousse d'outils destinée au soutien des processus;
4. implanter la gestion par processus dans l'organisation.

❖ Transition

L'étape de la transition est centrée sur la gestion des processus individuels dans l'organisation. L'objectif consiste à appliquer une méthode cohérente et ciblée d'amélioration et de gestion de chaque processus¹.

Figure 1-2 : Principales phases d'amélioration :



Source : Pat Dowdl et Jerry Stevens, *Gestion par processus une méthode en quatre étapes*, Editeur CPA Canada, 2009, p01

1.1.2. Qu'es ce qu'un processus

Un processus est un ensemble de ressources et d'activités liées qui transforment des éléments entrants en éléments sortants. Autrement dit, c'est une boîte noire qui a une finalité (les données de sortie) et qui, pour atteindre cette finalité, utilise des

¹ Pat Dowdl et Jerry Stevens, *Gestion par processus une méthode en quatre étapes*, Editeur CPA Canada, 2009, p16

éléments extérieurs (les données d'entrée) et les transforme (en leur donnant une valeur ajoutée) par du travail et des outils (activités et ressources).¹

1.1.3. Qu'es ce qu'une procédure

Dans un processus, nous mettons en œuvre des activités qui transforment les données d'entrée en données de sortie. Pour maîtriser le processus, il suffit donc, en principe, de définir des façons de faire, des bonnes pratiques de travail (procédures : façon spécifique d'exercer une activité). Autrement dit, il suffit de préciser comment on transforme les éléments entrants en éléments sortants. Ce « Comment », c'est la méthode. Maîtriser un processus, c'est d'abord disposer d'une méthode de travail.

Le terme de « procédure » signifie pour la plupart d'entre nous une notion d'écriture, de document formalisé. C'est un abus de langage. En réalité, procédure veut dire : « Manière spécifiée d'exercer une activité ». Or le mot « spécifié » signifie : « Exprimer de manière précise, déterminé en détail ». Donc, parler d'une procédure, c'est parler d'une méthode de travail. Dire qu'il existe une procédure signifie que pour faire un travail, il existe une méthode, une manière précise de l'exercer. Lorsque nous voulons parler d'un document ou d'une règle écrite, il convient d'employer l'expression « procédure écrite ». Dans ce cas, les normes ISO utilisent l'expression « procédure documentée ».²

L'écriture est un outil pour pérenniser une méthode de travail ou pour lui donner un caractère plus officiel.

La maîtrise des processus passe par la mise en œuvre de procédures (méthodes) mais pas forcément par la formalisation de ces méthodes (procédures documentées).

Cette dernière option n'est à utiliser qu'en cas de nécessité car elle génère un travail de gestion documentaire qui peut prendre du temps.

¹ Mougin YVON (2004), **La cartographie des processus maîtriser les interfaces**, Editions d'organisation, p37.

² idem, p38.

1.2. Définition de la cartographie de processus

La cartographie des processus est un outil de mesure de l'évolution des différents processus décrits, indispensable pour adopter une démarche de management par processus¹.

La cartographie des processus offre une vue globale du fonctionnement de l'organisme et permet de visualiser ses processus ainsi que leurs interactions.

1.2.1. Pourquoi établir une cartographie de processus

Il existe un très grand nombre de stratégies visant à rendre une entreprise plus compétitive. On peut cependant les classer en quatre grands types, tout en reconnaissant que ce classement est quelque peu simplificateur.

1. Le premier type est celui qui regroupe les stratégies à caractère budgétaire. Il s'agit de stratégies qui conduisent à réduire les dépenses sans modifier le mode de production tout en produisant autant, voire plus.

2. Le second type se réfère aux techniques dites de « base zéro ». Les stratégies de ce type sont particulièrement audacieuses car elles n'hésitent pas à remettre fondamentalement en cause l'existant ; elles consistent à « reconstruire » l'entreprise en faisant le plus souvent table rase du passé :

- définition d'une nouvelle organisation et, dans le cadre de celle-ci, des missions de chacun;
- redéfinition éventuelle des produits et des services associés ;
- mise en place de nouvelles méthodes de gestion et de management, ce qui revient à procéder à une véritable révolution structurelle et culturelle.

L'avantage principal de telles stratégies est qu'elles peuvent permettre d'aller directement au but et dans la plupart des cas de redynamiser l'organisation et les fonctions en les adaptant à l'environnement (clients, partenaires, marché...).

Le reengineering est un bon exemple d'une telle stratégie de rupture ; « c'est une remise en cause fondamentale et une redéfinition radicale des processus opérationnels pour obtenir des

¹ http://qualite.master.utc.fr/site_public/travaux/2011/qpo/ST02/lin/Rapport_ST02_LIN_v18.pdf, 15 :35, 27/05/2017

gains spectaculaires dans les performances critiques que constituent les coûts, la qualité, le service et la rapidité »¹.

3. Il existe un certain nombre de stratégies qui conduisent à définir une structure de l'entreprise telle qu'elle facilite son adaptation à l'évolution des produits et des marchés. On peut classer dans cette catégorie les organisations par produits ou en centres des profits.

Ces stratégies ont l'avantage de la souplesse et permettent une bonne adaptation à l'évolution des marchés, elles ont souvent l'inconvénient de contrarier les synergies entre les différentes activités parce qu'elles engendrent dans bien des cas une concurrence désordonnée entre les différents pôles².

4. Enfin, certaines stratégies permettent de moduler l'action d'amélioration de la compétitivité et du fonctionnement de l'entreprise en fonction de la situation constatée.

Contrairement à ce que l'on a pu constater pour les trois premiers types de stratégies, les résultats peuvent ici ne pas être immédiats ; en revanche les effets de ce type de stratégies seront certainement plus durables. Nous sommes dans le cas de stratégies à moyen ou long terme.

Outre les aspects stratégiques que l'on vient de parcourir rapidement, l'approche processus présente un certain nombre d'avantages parmi lesquels il en est trois que nous considérons comme essentiels³ :

- L'analyse ou la définition d'un processus oblige dans un premier temps à s'intéresser aux finalités du processus lui-même et aux tâches ou opérations qui le composent.
Il s'agit là d'un avantage certain par rapport aux analyses qui partent des moyens pour définir le processus à mettre en place. Il est cependant vrai qu'il existe une interdépendance très étroite entre l'organisation, les méthodes et les moyens puisqu'organiser c'est soumettre à une méthode ou une culture ; organiser c'est aussi s'adapter aux techniques nouvelles et en permettre leur insertion dans les meilleures conditions.
- C'est une approche transversale qui ne se déroule pas dans le cadre d'un seul centre de responsabilité mais qui traverse plusieurs centres de responsabilité. On obtient ainsi un effet de levier important d'une équipe sur l'autre compte tenu de leur interdépendance.

¹ M. Hammer, J. Champy, Le reengineering, Dunod.

² Cattan & Michel Idrissi & Nathalie Lnockaert & Patrick, Maitriser les processus de l'entreprise, Editions d'Organisation, 2008,p60.

³ Idem

- La description du processus, la détection et l'évaluation objective des dysfonctionnements permettent une bonne appréhension des coûts de chaque élément composant le processus, mais permettent surtout une justification du coût du produit résultant du processus.

L'approche processus présente un avantage supplémentaire, et non des moindres, celui de favoriser plus que toute autre approche la communication entre les différents intervenants. Il en résulte pour chacun, dans le cadre de son activité, une meilleure compréhension des contraintes amont et des besoins aval.

Il faut noter que cette démarche s'inscrit parfaitement dans le cadre fixé par l'ISO 9004 (version 2000), et permet une application concrète des principes d'amélioration de la qualité qui y sont énoncés.

La cartographie des processus permet d'identifier chaque types d'activités, responsabiliser un service, un groupe de personnes pour réaliser une activité. Ainsi un processus en tant que critère reconnu par toute l'entreprise permet de connaître ces droits et ces obligations, mais aussi de sanctionner valablement.

L'expression graphique d'une cartographie des processus d'une entreprise n'est possible que lorsqu'elle est clairement appréhendée. C'est la juste application du proverbe qui dit que ce qui se conçoit bien s'énonce clairement.¹

Pour être plus clair, un management par processus aura pour fondement une cartographie. Elle sera utilement complétée par des cartes d'identité pour chacun des processus identifiés et par des contrats d'interfaces pour chaque relation entre processus.²

1.2.2. Comment construire une cartographie des processus

Étape 1 : Identifier et nommer les processus

À cette étape, on doit établir une liste de référence des processus formant « le patrimoine de l'entre-prise » unique et partagé par toutes les parties prenantes du périmètre considéré (l'entreprise, l'association, l'administration...). Bien sûr, cette liste est plus ou moins longue

¹ Mougins Yvon, La cartographie des processus maîtriser les interfaces, Editions organisations. 2004., p39.

²<https://www.knowllence.com/wp-content/uploads/2015/06/management-par-les-processus-yvon-mougins.pdf>

selon le choix stratégique fait par l'organisation : il faut impliquer quelques processus ou considérer la plupart des processus.

La liste est structurée grâce à un nombre limité de niveaux de processus, du périmètre global au détail (approche descendante). Le niveau le plus haut est une réunion des éléments des niveaux inférieurs. Pour permettre une appropriation maximale par les acteurs :

- Le nombre de niveaux doit être limité à un maximum de trois à quatre ;
- Chaque niveau doit être nommé par un terme précis et pré défini (exemples : le domaine de processus > la famille de processus > le processus orienté clients ou support > les processus élémentaires)¹.

Étape 2 : identifier les personnes responsables des processus

Pour assurer l'amélioration continue des processus (pour que leur performance puisse être suivie par un tableau de bord et pour en assurer l'évolution ou la transformation), il faut désigner les « pilotes de processus » (ou « directeur de processus » ou « propriétaire de processus ») qui en seront responsables.

Le propriétaire (ou le pilote) de processus doit avoir une bonne connaissance de l'ensemble du processus et doit être choisi parmi les managers ou les directeurs qui sont acteurs principaux du processus. Selon la nomination décidée par l'entreprise, la fonction de propriétaire (ou de pilote) de processus peut engendrer un travail à plein temps ou à temps partiel².

Étape 3 : décrire les processus

Construire les différents processus et dessiner des modèles de processus en utilisant des solutions logicielles appropriées sont des tâches opérationnelles à réaliser.

La construction d'un processus consiste à établir la séquence des activités depuis la demande du client jusqu'à la livraison du service ou du produit en réponse à cette requête. Cette construction repose sur différents types de modèles³.

Les deux modèles principaux sont :

¹ Club des pilotes de processus, Guide de la gestion des processus, AFNOR, 2014, p74.

² Idem

³ Ibid

- La vue « fonctionnelle » du processus : cette approche montre les étapes fondamentales du processus et les résultats intermédiaires (c'est-à-dire le « quoi » du processus).
- La vue « organisationnelle » du processus : cette approche montre qui est responsable de quoi, quand, comment et avec quels outils. On peut considérer cette vue comme une projection de la vue fonctionnelle dans la réalité de l'entreprise (séquence des activités, organisation, SI, etc.)

Étape 4 : mobiliser l'équipe de processus

En raison de sa nature, le processus mobilise plusieurs fonctions et plusieurs professions ou métiers de l'entreprise. La contribution de toutes les entités concernées est nécessaire pour améliorer ou transformer les processus ; c'est le meilleur moyen d'éviter des conflits majeurs entre les personnels dans l'entreprise.

Étape 5 : définir des indicateurs pertinents

Dans les organisations les indicateurs sont en général nombreux. À cette étape, le défi est de retenir, pour chaque processus, les indicateurs pertinents qui fourniront des informations utiles et nécessaires pour assurer une gestion efficace. Un processus est construit dans un but donné et les indicateurs doivent donc être définis en rapport avec les objectifs principaux¹.

Ces indicateurs doivent être quantitatifs pour restituer une mesure concrète des évolutions.

Étape 6 : analyser périodiquement les processus

À cette étape, l'objectif est d'avoir un regard critique (avec l'aide des différents contributeurs du processus) sur les résultats des indicateurs et sur les dysfonctionnements constatés. Il faut alors déterminer quelles sont les actions les plus utiles à initier. Cela peut relever de petits changements (des évolutions ou des améliorations) mais cela peut aussi relever de problématiques plus importantes comme dans le cas d'une complète transformation.

Étape 7 : développer et implémenter les plans d'action

Lors de cette étape, les actions déterminées (que ce soit pendant la revue de processus ou lors de l'établissement du plan d'action stratégique) doivent alors être implémentées.

En général, les entreprises disposent déjà d'équipes de spécialistes pour développer et implémenter des plans d'action : des équipes de MOA (Maîtrise d'Ouvrage) des business - analystes, des ceintures noires ou vertes (Six Sigma, Lean Management), etc. Il est alors naturel de faire appel aux compétences existantes pour implémenter les actions décidées.

1.2.3. La norme ISO 9001 version 2000 et la cartographie des processus

L'élaboration d'une cartographie des risques et de maîtrise des interfaces répond parfaitement aux exigences de la version 2000 de la norme ISO et elle permet d'apporter des solutions à de nombreuses questions. Elle est à la base de l'identification des processus importants¹.

La norme ISO 9001 : 2000 n'exige pas de représenter les processus graphiquement. Cette norme n'impose jamais un moyen précis, mais décrit plutôt un but à atteindre. Elle précise qu'il faut « identifier les processus nécessaires au système de management de la qualité, déterminer la séquence et l'interaction de ces processus »².

Notre mode de représentation graphique des processus dans une cartographie est conforme aux exigences de la norme 9001 : 2000³.

1.3 Modélisation des processus

1.3.1 Raison de modélisation des processus

¹ http://www.eyrolles.com/Chapitres/9782708128880/TDM_Brandenburg.pdf, 18 /04/2017 00:13.

² Idem

³ Brandenburg HANS et Wojtyna JEAN-PIERRE, **Op.cit.**, p36.

Tableau 1-1 : Raisons de modéliser les processus

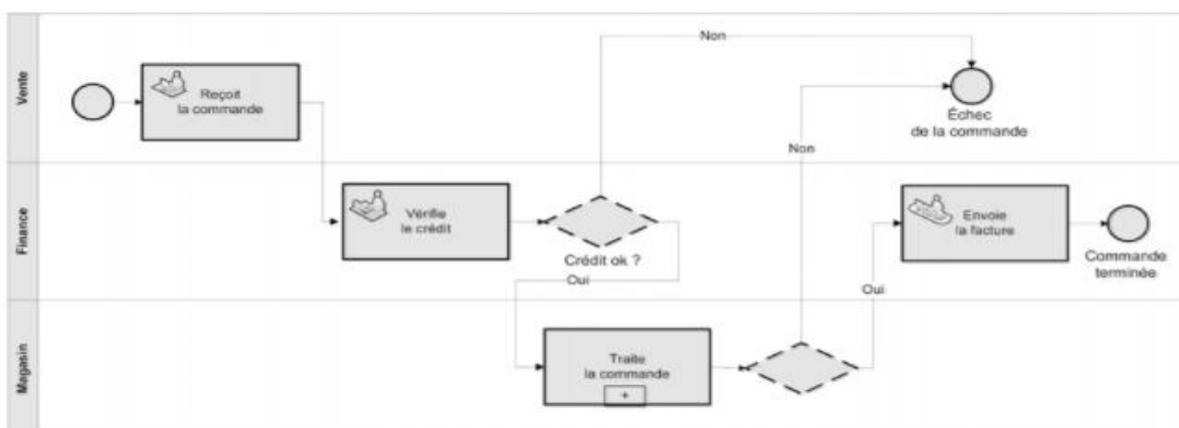
Point de vue	Raisons de modéliser les processus
Professionnel de la gestion de processus	<p>Résoudre un problème en :</p> <ul style="list-style-type: none"> - décrivant le processus aussi précisément que nécessaire pour le travail à accomplir ; - communiquant clairement sur le processus à destination de ceux qui en ont besoin ; - choisissant le niveau de détail et le type spécifique du modèle en fonction de ce qui est attendu du projet de modélisation et du problème qui est à résoudre.
Niveau organisationnel	<p>Les modèles de processus sont des moyens pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> - gérer les processus de l'organisation ; - analyser la performance des processus ; - définir les changements à effectuer. <p>Les modèles de processus peuvent :</p> <ul style="list-style-type: none"> - définir la cible pour un état futur que l'entreprise vise à atteindre ; - spécifier les ressources nécessaires (par exemple : le personnel, l'information, la logistique, l'automatisation, les finances ou l'énergie) pour permettre des actions efficaces.
Analyse et amélioration de la performance	<ul style="list-style-type: none"> - Augmenter la clarification ou la compréhension d'un processus. - Se servir du processus pour la formation. - Évaluer la performance par rapport aux normes et aux règles de conformité. - Évaluer et comprendre la performance du processus sous différents niveaux de charge ou sous différents changements. - Analyser les opportunités potentielles d'amélioration. - Concevoir un nouveau processus ou une nouvelle approche d'un processus existant. - Faciliter la communication et les discussions. - Documenter le processus pour définir les besoins, les exigences. - Réduire les risques opérationnels. - Faciliter les projets d'architecture de l'entreprise <i>via</i> les SI.
Activités gérées par les processus	<ul style="list-style-type: none"> - Définir un point de départ central pour créer une compréhension collective et un consensus parmi les parties prenantes du processus. - Gagner de l'argent, du temps et de l'énergie pour éviter les tâtonnements et les expérimentations sur les processus réels. - Aider les opérateurs d'un processus dans une entité à comprendre comment leurs entrées et leurs sorties affectent la création de valeur au long des lignes fonctionnelles. - Actions des décideurs locaux dans le but d'optimiser la valeur dans le processus plutôt que de ne produire qu'une optimisation locale de leur activité.

Source : Club des pilotes de processus, Guide de la gestion des processus, AFNOR, 2014

1.3.2 La notion couramment utilisées pour la modélisation des processus : les logigrammes

Les logigrammes ne constituent pas une notation distincte mais sont plutôt une addition utile aux autres systèmes de notations. Ils sont souvent incorporés dans les outils BPMN, EPC, UML ou prennent la forme d'un simple diagramme d'enchaînement des activités, comme un moyen de définir le responsable d'une activité. Les lignes sont généralement représentées comme de longs rectangles (verticaux ou horizontaux). Ces rangées ressemblent aux lignes de nage des compétitions de natation. En croisant les flux d'activités et de tâches avec ces rangées, il est facile de visualiser les acteurs qui ont la main dans le processus (voir la figure suivante)¹.

Figure 1-3 : Un logigramme traditionnel (utilisé dans le BPMN) composé de trois « lignes »



Source : Club des pilotes de processus, Guide de la gestion des processus, AFNOR, 2014

Les principales caractéristiques des logigrammes sont les suivantes² :

- ▶ Les lignes ou les colonnes représentent les acteurs ou un ensemble d'acteurs.
- ▶ Les lignes ou les colonnes peuvent indiquer les rôles, les organisations, les systèmes ainsi que toute autre entité ou combinaison d'acteurs.

¹ Club des pilotes de processus, Guide de la gestion des processus, AFNOR, 2014, p93.

² Opcit, p93

Quand faut-il utiliser les logigrammes ?

- ▶ Lorsqu'il faut clairement définir à quel endroit la responsabilité de la performance change.
- ▶ Lorsqu'il faut augmenter la compréhension des parties prenantes au processus.

Section 2 : La cartographie des risques

Dans le dispositif de gestion des risques, la cartographie des risques constitue une pièce maîtresse. Elle permet de disposer d'une vision globale et hiérarchisée des risques auxquels une organisation est exposée et autour de laquelle s'organise tout le management des risques.

Cela explique le regain d'intérêt des auteurs et organisations professionnelles qui ont longuement écrit sur la cartographie des risques¹.

2.1. Préalables à la cartographie des risques

Cette section présentera les différents types de cartographie des risques et les facteurs clés de succès d'une cartographie des risques. Mais avant cela, il s'agira de définir la cartographie des risques

2.1.1 Définition de la cartographie des risques

Selon l'IFACI (2005 : 221), « la cartographie des risques est une représentation graphique de la probabilité d'occurrence et de l'impact d'un ou de plusieurs risques. Les risques sont représentés de manière à identifier les risques les plus significatifs² »

La cartographie est un outil de pilotage relativement simple, explicite et visuel qui permet de situer les risques, de fixer des objectifs et de contrôler leur évolution.

Une cartographie des risques distingue les risques bruts et les risques nets (résiduels), à savoir les risques inhérents à l'entreprise et son activité, d'une part, et les mêmes risques une fois le dispositif de maîtrise des risques en place, d'autre part. Ce

¹ http://bibliotheque.cesag.sn/gestion/documents_numeriques/M0018MPACG11.pdf, 01 :26, 15/04/2017.

² Idem, 08/05/2017. 03 :01

DMR sera d'autant plus performant qu'il arrive à réduire les risques bruts à un risque résiduel le plus faible possible.

La cartographie des risques se définit comme étant le positionnement des risques majeurs selon différents axes, tels que l'impact financier potentiel, la probabilité d'occurrence ou le niveau actuel de maîtrise des risques.

2.1.2 Périmètre de la cartographie de risques

Le périmètre de contrôle correspond à l'ensemble des « objets auditables » identifiés au sein de l'établissement concerné et qui relève du champ de responsabilités du contrôle interne tel.

Pour élaborer la cartographie, la première question à se poser est celle de la définition de l'univers d'audit qui peut varier d'un établissement à l'autre.

Ainsi, le périmètre à couvrir sera différent selon le niveau où l'on se situe : cartographie d'une entité au sein d'un groupe ou cartographie d'un groupe constitué de plusieurs entités, y compris des joint-ventures¹.

2.1.3 Les objectifs de la cartographie des risques

- a. Orienter le plan d'audit interne en mettant en lumière les processus au niveau desquels se concentrent les risques majeurs.
- b. Aider le management dans l'élaboration de son plan stratégique et de sa prise de décision.

2.1.4 La direction des risques : cartographie et gestion des risques

La particularité de la direction des risques, est qu'elle rassemble, au sein d'une même direction :

- ✓ une activité « assurances », chargée de définir les risques assurables, de négocier les contrats d'assurance et de les suivre ;
- ✓ une activité « Enterprise Risk Management », chargé de réaliser la cartographie des risques majeurs et de faire définir les actions de traitement nécessaires ;

¹ Le Groupe Professionnel Banque, De la cartographie des risques au plan d'audit, IFACI, décembre 2013, p24.

- ✓ une activité « contrôle interne », chargé de faire définir les dispositifs de contrôle interne processus par processus.

La direction du risque et du contrôle interne établit chaque année une cartographie des risques, c'est à dire une liste des principaux risques avec leur évaluation (impact et occurrence). Cette liste est étudiée par le comité des risques, qui en tire une liste de risques majeurs à suivre au niveau du groupe¹.

Le comité des risques nomme ensuite les « risk sponsors » sur les risques majeurs. Ces « risks sponsors » doivent définir des plans d'action pour le traitement des risques majeurs.

Le service « contrôle interne » de la direction des risques fournit un appui aux CPM dans la conception de leur modèle de contrôle. Il s'assure notamment que les dispositifs de contrôle définis permettent bien de répondre aux risques identifiés par le comité des risques².

2.2. Démarche de l'élaboration de la cartographie des risques

2.2.1. Définir et cerner l'activité de l'organisation via la cartographie des processus

Le prérequis essentiel à la mise en place de la cartographie des risques est la définition d'une cartographie des processus pour l'ensemble des métiers de l'organisation. Ce document décline de manière exhaustive les activités de l'organisation.

Cette cartographie doit être préalablement arrêtée, actualisée et validée avec les responsables des structures métiers concernées :

- Modélisation de l'activité et description des processus ;
- Identification des risques associés à ces processus ;
- Appréciation des risques et du dispositif de contrôle interne de 1^{er} niveau existant.

2.2.2. Définir la nomenclature des risques

¹<https://chapters.theiia.org/montreal/ChapterDocuments/IFACI%20revue%202018.pdf>, 03 :19, 08/05/2017.

²Idem, 08/05/2017. 03:20

La typologie de risques retenue est structurée en trois niveaux :

- 07 catégories de risques de niveau 1 (Risques bâlois) ;
- 21 catégories de risques de niveau 2.

Les événements de risques (ER) correspondent à des manifestations de risques génériques adaptés aux lignes de métiers et aux processus de l'organisation. Plusieurs événements de risques peuvent être identifiés.

2.2.3. Cartographier les risques et évaluer les risques bruts

- **Phase 1** : Cartographier les risques

Cette phase consiste à définir les événements de risques liés aux activités recensées dans le cadre de la cartographie des processus. Ainsi, à chaque processus de la cartographie sera associé un ou plusieurs risque(s) inhérent(s).

- **Phase 2** : Evaluer les risques bruts

Chaque événement de risque identifié est soumis à l'appréciation de :

- ✓ Sa fréquence (probabilité) d'occurrence ;
- ✓ Son impact financier ;
- ✓ Son impact image.

2.2.4 Echelle de cotation

Les ateliers de cotation des risques sont des réunions participatives, auxquelles sont conviés tous les principaux responsables des structures métiers (maîtres de processus) : ils sont invités à s'exprimer sur la terminologie, à affiner l'analyse préalablement effectuée, la définition des processus et de leurs cotations, puis à exprimer les risques induits. Ainsi, à partir des situations pouvant survenir et nuire à l'organisation, les risques sont listés et discutés.

Tableau 2-1 : Impact financier

Pertes financières	Intervalles de pertes
4. Critique	Supérieur à 50 Mdzd
3. Fort	Entre 10-50 MDZD
2. Moyen	Entre 5-10 Mdzd
1. Faible	Inférieur à 5Mdzd

Source : élaboré par le directeur de la division des risques et du contrôle permanent au niveau du CPA

Tableau 2-2 : Fréquence d'occurrence

Peres financières	Valeurs temps
4. Très fréquent	Evénement pouvant se produire de façon récurrente (plusieurs fois par mois).
3. Assez fréquent	Evénement risquant de se produire plusieurs fois par an.
2. Assez rare	Evénement pouvant se produire une fois tous les 1 à 2 ans
1. Très rare	Evénement risquant de se produire dans des cas exceptionnels (moins d'une fois tous les 5 ans)

Source : élaboré par le directeur de la division des risques et du contrôle permanent au niveau du CPA

Après évaluation du risque brut associé à un risque particulier, il convient d'évaluer l'impact au niveau de l'image en cas de survenance du risque en question. Le risque 'image' est fonction de plusieurs paramètres, qualitatifs pour la plupart. Nous avons synthétisé ces paramètres dans le tableau ci-dessous :

Tableau 2-3 : Evaluation de l'impact au niveau de l'image

Impact	Appréciation
4. Critique	4. Couverture médiatique très négative dans la presse et les journaux télévisés au niveau national et international. Perte de confiance des déposants.
3. Fort	3. Couverture médiatique négative dans la presse écrite nationale. L'image et la réputation sont affectées à court terme.
2. Moyen	2. Impact potentiel sur l'image et la notoriété.

1. Faible	1. Faible rumeur au niveau interne uniquement. Impact non significatif sur la notoriété, l'image et la réputation.
-----------	--

Source : élaboré par le directeur de la division des risques et du contrôle permanent au niveau du CPA

L'évaluation du risque brut repose sur une double cotation (probabilité d'occurrence du risque hors dispositif de contrôle mis en place- adjoint à l'impact financier en cas de survenance du risque en question).

L'association de ces deux paramètres permet de dégager l'évaluation brute du risque, tel qu'il est mis en exergue sur la matrice suivante :

Tableau 2-4 : Hiérarchisation des événements de risque

Impact	Cotation du risque brut			
	Critique	Fort	Fort	Critique
Fort	Moyen	Fort	Fort	Critique
Moyen	Faible	Moyen	Moyen	Fort
Faible	Faible	Faible	Moyen	Fort
	Très rare	Assez rare	Assez fréquent	Très fréquent
	Fréquence			

Source : élaboré par le directeur de la division des risques et du contrôle permanent au niveau du CPA

2.2.5 Identifier et évaluer les DMR (Dispositif de maîtrise des risques)

- **Phase 1** : Evaluer l'efficacité du DMR

Pour chaque risque identifié et évalué, nous identifions le dispositif de maîtrise existant, en l'occurrence le contrôle mis en place pour parer à l'éventualité de survenance du risque.

Les DMR peuvent être de trois natures :

- ✓ Procédure/Organisation ;
- ✓ Contrôles manuels/Visuels ;
- ✓ Contrôles automatiques/Outils.

L'efficacité du DMR réduit d'une part le risque brut de survenance du risque, et d'autre part l'impact image induit par ce dernier.

Tableau 2-5 : Evaluation de l'efficacité du dispositif de maîtrise des risques

Degrés de maîtrise	Evaluation
[0% ,30%]	Aucun contrôle mis en place pour parer à ce risque
] 30%,50%]	Le contrôle mis en place couvre partiellement le risque
] 50%,70%]	Le contrôle mis en place couvre totalement le risque mais son application est irrégulière
] 70%,95%]	Le contrôle mis en place couvre totalement le risque et son application est régulière

Source : élaboré par le directeur de la division des risques et du contrôle permanent au niveau du CPA

- **Phase 2** : Evaluer les risques nets

Le risque net mesure l'impact que l'organisation pourrait effectivement subir en termes financiers et d'impact image, en intégrant les dispositifs de prévention et de détection existants,

L'évaluation du risque net repose sur un principe de double cotation

(Risque brut × Efficacité du DMR mis en place) selon l'échelle suivante :

Tableau 2-6 : Evaluation du risque net

Risque brut	Risque net			
4. Critique	3. Fort	4. Critique	4. Critique	4. Critique
3. Fort	2. Moyen	3. Fort	3. Fort	3. Fort
2. Moyen	1. Faible	2. Moyen	2. Moyen	2. Moyen
1. Faible	1. Faible	1. Faible	1. Faible	1. Faible
] 70%,95%]] 50%,70%]] 30%,50%]	[0% ,30%]
	Efficacité du DMR existant			

Source : élaboré par le directeur de la division des risques et du contrôle permanent au niveau du

La banque est « une machine à risques ». Le management de ces risques doit pouvoir se présenter comme une réponse aux pressions économiques, organisationnelles et réglementaires accrues, engageant ainsi, la responsabilité globale de l'organisation et celle de ses décideurs. Il doit pour se faire, être orienté sur l'atteinte des objectifs, la protection des actifs, un arbitrage coût/opportunités, une répartition optimale des tâches et un pilotage managérial.

La cartographie des processus ainsi que celle des risques, s'imposent comme des outils indispensables de maîtrise du présent et d'anticipation du futur, sont un préalable en matière d'ERM à ne pas négliger. Ils permettent, en effet, au-delà de la gestion des risques et des plans d'action qui leurs sont communément attribués, une gestion décisionnelle de la banque.

Il est donc, aujourd'hui, assez simpliste de parler de maîtrise des risques, sans rattacher ce concept à celui de cartographie des risques de l'organisation.

La gestion des risques opérationnels, au-delà des problématiques actuelles d'allocation de fonds propres, qui sont à la mode, permet de fédérer les projets d'amélioration des processus et de la qualité.

CHAPITRE 3

ANALYSE ET ÉVALUATION

DU DISPOSITIF DE CONTROLE

PERMANENT MIS EN PLACE PAR

LE CPA

Notre revue de littérature nous a permis de déterminer, sur la base des multitudes de pratiques existantes en matière de contrôle interne, une démarche référentielle permettant une prise en compte et une évaluation exhaustives ainsi qu'une hiérarchisation pertinente des risques opérationnels de toute organisation, il donne une vue assez globale des démarches existantes en matière de cartographie des risques car il en est une combinaison.

La troisième partie de ce travail de recherche a pour objectif, non seulement, une exploration, mais également une analyse du dispositif de contrôle permanent au niveau des agences adoptées par le Crédit Populaire d'Algérie. L'objectif recherché est de présenter un bilan de ce dispositif mais aussi de faire des recommandations susceptibles de l'enrichir.

La première section de ce chapitre sera donc consacrée à la présentation du Crédit Populaire d'Algérie, sa mission, son organisation et ses métiers.

La seconde section aura, quant à elle, pour objet l'analyse des processus et du dispositif de contrôle mis en place, sur la base de notre référentiel et de nos remarques personnelles. Ce travail de recherche aboutira dans une dernière section, à des recommandations visant à enrichir la démarche dans l'optique d'une gestion plus efficace et efficiente des risques opérationnels dans cette institution.

Section 01 : Etat des lieux du Crédit Populaire d'Algérie

Cette section sera consacrée à la présentation du Crédit Populaire d'Algérie et à la restitution du mécanisme de fonctionnement des différents processus d'opérations de l'agence du CPA, notre lieu d'accueil de stage.

1.1. Présentation de l'entreprise

Créé en 1966 avec un capital initial de 15 millions de dinars. En 1985, le CPA donne naissance à la banque de développement local par cession de 40 agences, le transfert de 550 employés et cadres et 89 000 comptes clientèle.

Défini par ses statuts comme banque universelle, le CPA a pour missions de promouvoir le développement de BTPH, les secteurs de la santé et du médicament, le commerce et la distribution, l'hôtellerie et le tourisme, les médias, la PME/PMI et l'artisanat. Conformément à la réglementation en vigueur en Algérie, le CPA traite les opérations de crédits et de banque ; il peut recevoir des dépôts, accorder des crédits sous toutes ses formes, prendre des participations dans le capital de toutes entreprises, mobiliser pour le compte d'autrui tous crédits consentis par d'autres institutions.

Suite à la promulgation de la loi sur l'autonomie des entreprises en 1988, le CPA est devenu une Entreprise publique économique par actions dont le capital est propriété exclusive de l'état. Depuis 1996, en vertu de l'ordonnance relative à la gestion des capitaux marchands de l'Etat, les banques publiques sont placées sous tutelle du ministère des Finances.

1.2 Organisation, missions et attributions des structures

L'organisation de la banque comprend l'Assemblée Générale des Actionnaires, le Conseil d'Administration, la Présidence Direction Générale, le Cabinet du PDG, le Secrétariat Général, onze (11) Divisions et la Direction de l'Organisation et de la Réglementation placée sous l'autorité directe du Président Directeur Général.

Elle comprend, également, des organes d'aide à la prise de décision, d'assistance à la gestion et de coordination des activités.

L'organigramme général de la banque s'articule autour des organes et structures dont les missions et attributions sont décrites ci-dessous.

1.2.1. Organes statutaires

- **L'assemblée Générale de l'Actionnaire**

L'Assemblée Générale de l'Actionnaire est l'organe statutaire représentant les droits du propriétaire (l'état algérien).

- **Le conseil d'administration**

Le Conseil d'Administration est, conformément aux statuts de la banque, l'organe délibérant investi des pouvoirs les plus étendus pour représenter et agir en toutes circonstances au nom de la banque. Il exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social de la banque et sous réserves de ceux relevant de la compétence exclusive de l'Assemblée Générale de l'Actionnaires tels que décrits ci-dessus.

- **La présidence - Direction Générale**

La Présidence - Direction Générale est l'organe central de pilotage, d'impulsion, de coordination et de contrôle. Elle gère les affaires de la banque, définit sa politique générale, détermine et exécute sa stratégie et les plans d'actions qui en découlent.

1.2.2 Le Secrétariat Général

Placé sous l'autorité directe du Président Directeur Général, le Secrétariat Général est dirigé par un Secrétaire Général "S.G" qui assure les missions de coordination, d'animation et d'orientation des activités de la banque qui lui sont rattachées.

1.2.3 Le cabinet du PDG

Placé sous l'autorité directe du Président Directeur Général, le Cabinet est dirigé par un responsable ayant rang de Chef de Division.

1.2.4 La direction de l'organisation et de la réglementation

1.2.5 Les divisions

- La division exploitation ;
- La division des engagements ;
- La division de la monétique et des moyens de paiement ;
- La division des affaires internationales ;
- La division des systèmes d'information ;

- La division financière ;
- La division de la logistique et du patrimoine ;
- La division des ressources humaines ;
- La division du recouvrement, des affaires juridiques et du contentieux ;
- Division du contrôle périodique ;
- **La division des risques et du contrôle permanent** : qui se trouve la division dans laquelle notre stage s'est effectué.

A. Missions et attributions

La Division des Risques et du Contrôle Permanent "D.R.C.P " a pour mission de proposer, de conduire et de mettre en œuvre les politiques couvrant les domaines relatifs à la gestion des risques et à la supervision du contrôle permanent. La D.R.C.P a pour missions, notamment¹ :

- de définir, en relation avec les structures métiers, les systèmes d'évaluation et de surveillance des risques ainsi que ceux relatifs au contrôle permanent de la banque, et d'assurer leur maintenance et leur mise à jour en fonction de l'évolution de la réglementation, d'une part, et du développement des activités et métiers de la banque, d'autre part ;
- de veiller à l'application stricte, par les structures de la Banque, des procédures adossées aux systèmes d'évaluation et de surveillance des risques ainsi que ceux relatifs au contrôle permanent;
- d'assister les structures de la Banque dans la mise en œuvre des dispositifs d'évaluation et de surveillance des risques ainsi que ceux relatifs au contrôle permanent;
- de tenir et mettre à jour la cartographie des risques et d'assurer, conformément aux règles et normes prudentielles, la surveillance globale des risques auxquels pourrait s'exposer la Banque et de veiller au bon fonctionnement des dispositifs d'alerte ;
- de coordonner les travaux liés à l'établissement du rapport annuel sur la surveillance des risques tel que requis par **le Règlement Banque d'Algérie N° 11-08** du 28 Novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers;
- de concevoir et tenir à jour les reportings de suivi adressés aux organes exécutif et délibérant, au Comité d'Audit et au Comité des Risques ;

¹ Document interne au CPA

- de solliciter les structures chargées du contrôle périodique pour toute mission ponctuelle ou thématique jugée nécessaire.

B. Organisation

Sont rattachées à la D.R.C.P, les structures suivantes :

- La Direction de Surveillance du Risque Crédit " *D.S.R.C* ".
- La Direction de la Conformité " *D.C.F* ".
- La Cellule des Risques Financiers " *C.R.F* ".
- La Cellule des Risques Opérationnels " *C.R.O* ".

Section 2 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude

2.1. Cadre théorique

Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation destinée à leur donner une assurance raisonnable quant à leur donner une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'organisation.

En vertu du **règlement BA 11-08**, Le CPA doit mettre en place un contrôle interne en adaptant l'ensemble des dispositifs prévus par ce dernier règlement à :

- ✓ La nature et au volume de leurs activités ;
- ✓ À leur taille et à leurs implantations ;
- ✓ Aux risques de différentes natures auxquels elles sont exposées.

A. Objectifs du contrôle interne selon le règlement de la Banque d'Algérie 11.08 :

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

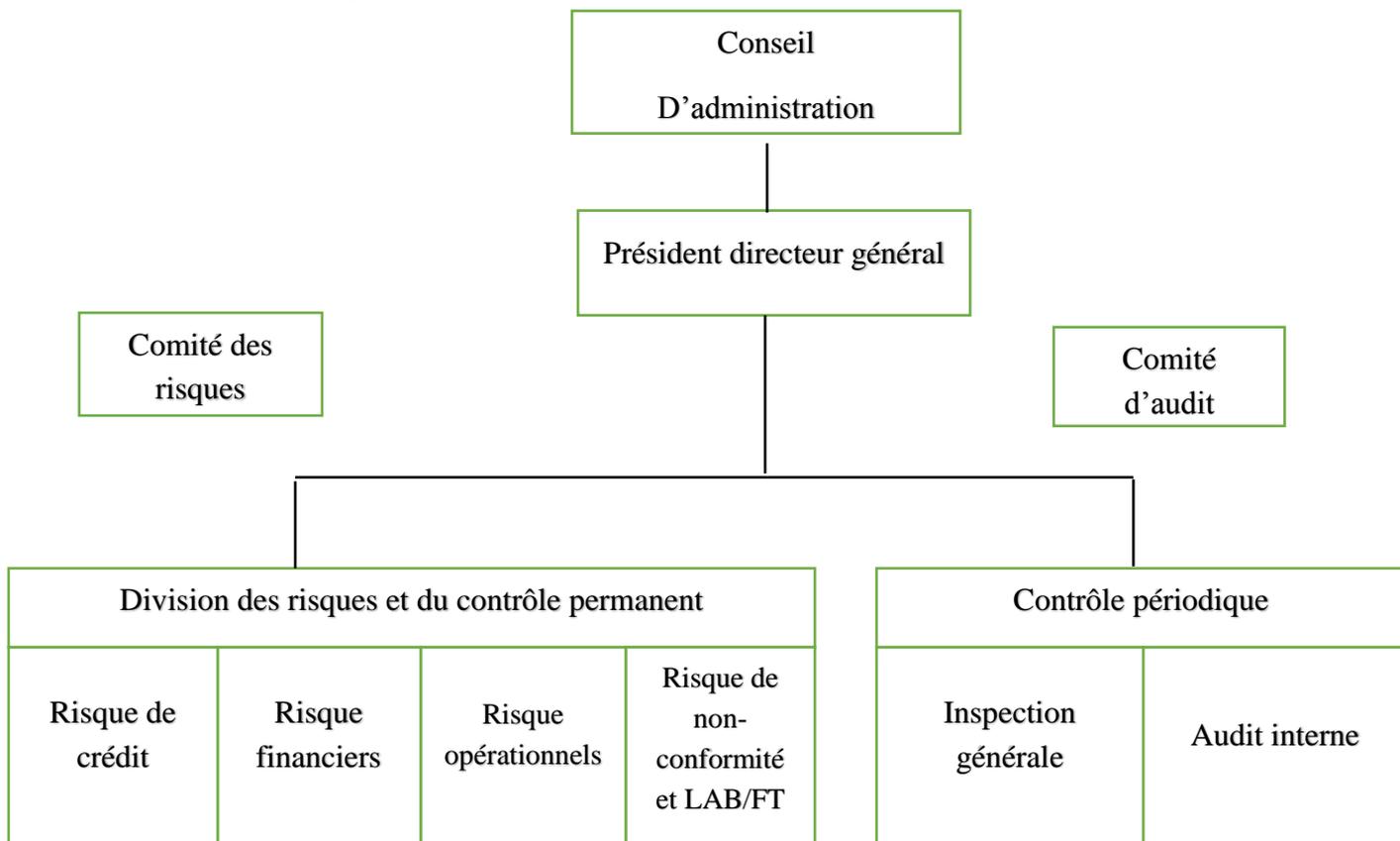
- ✓ La maîtrise des activités ;
- ✓ Le respect des procédures internes ;
- ✓ La prise en compte de l'ensemble des risques ;
- ✓ Le bon fonctionnement des processus internes ;
- ✓ La conformité aux lois et règlements ;
- ✓ La transparence et la traçabilité des activités bancaires ;
- ✓ La fiabilité des informations financières ;

B. Architecture du règlement BA 11-08 :

❖ **Un système de contrôle des opérations et des procédures internes :**

Organisation du contrôle interne au CPA :

Figure 2-1 : Organisation du contrôle interne au CPA



Source : élaboré par la division des risques et contrôle permanent

Remarque :

Les dispositifs en charge du contrôle permanent doivent fonctionner de manière indépendante par rapport aux unités opérationnelles à l'égard desquelles ils exercent leurs missions.

❖ **Une organisation comptable et du traitement de l'information.**

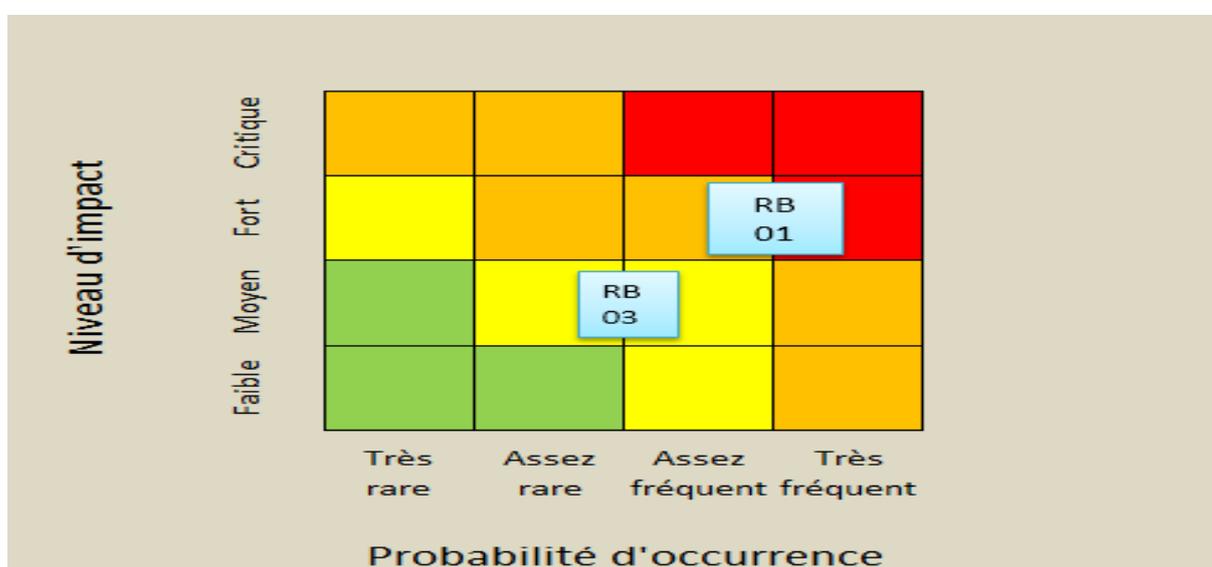
❖ **Des systèmes de surveillance et de maîtrise des risques :**

Les banques doivent mettre en place des **systèmes de mesure et d'analyse des risques** en les adaptant à la nature et au volume de leurs opérations afin d'appréhender les risques de différentes natures auxquels ces opérations les exposent. Elles doivent à cet effet mettre en

place une cartographie des risques qui identifie et évalue l'ensemble des risques tant internes qu'externes.

- a. La sélection et la mesure des risques de crédit ;
- b. Le système de mesure de risques interbancaires ;
- c. Le système de mesure de la liquidité ;
- d. Le système de mesure du risque de taux d'intérêt global ;
- e. Le système de mesure du risque de règlement ;
- f. Le système de mesure du risque de marché ;

Figure 2-2 : Système de double cotation « Niveau d'impact et Probabilité d'occurrence »



❖ **Des systèmes de surveillance et de maîtrise des risques :**

Les banques doivent mettre en place des systèmes de surveillance et de maîtrise des risques cités précédemment en faisant apparaître les limites internes et les conditions dans lesquelles ces limites sont respectées.

- ❖ **Un système de documentation et d'archivage.**
- ❖ **Les règles de gouvernance.**

C. L'organisation du contrôle permanent :

Le contrôle permanent, désigne l'ensemble des procédures, des systèmes et des contrôles mis en œuvre pour garantir la réalisation des objectifs, le respect des lois, des règlements, des règles de place et des codes de bonne conduite, le respect des règles du Crédit populaire d'Algérie et la maîtrise des risques de toute nature auxquels l'établissement est exposé. La mise en place de ce dispositif est la responsabilité des dirigeants et du management, à tous les niveaux.

Elle permettra également de :

- ✓ S'assurer de la couverture du périmètre des risques ;
- ✓ Connaître, adapter et faire évoluer les contrôles permanents par des plans d'actions ;
- ✓ Mesurer l'efficacité de ce dispositif.

2.2 Méthodologie de l'étude

Nous avons dans ce dernier chapitre, décrits les différents processus du Crédit Populaire d'Algérie et nous les avons exposés aux risques auxquels ils sont confrontés puis analyser les contrôles mis en place pour chaque processus (nous avons pris comme sujet d'étude 3 processus, « retraits espèces », « virements espèces » « ouverture de comptes »).

Par la suite, nous avons analysé les reportings de contrôle permanent de chaque, détecter d'éventuelles anomalies et e enfin nous fais des recommandations dans le but d'optimiser et d'améliorer les dispositifs mis en place.

Section 03 : Collecte et analyse des données suivies des recommandations

Dans cette section nous allons collecter les informations relatives au processus afin d'analyser le dispositif de contrôle permanent mis en place pour maitriser les risques.

3.1 Collectes des données relatives au processus

Nous retrouvons dans les deux tableaux ci-dessous les processus du CPA ainsi que leurs descriptions classé par domaine, on prend le domaine des opérations de l'agence et celui du Management & Support .

Tableau 3-1 : Fiche de description des processus du domaine des opérations de l'agence

Domaine	Processus	Description
1. Opérations de l'agence	Paiements chèques et effets	Toutes tâches relatives au paiement des chèques/effets incluant les contrôles (de conformité), la comptabilisation, la gestion des oppositions et les opérations connexes: annulation, rejets...
	Remises Chèques & Effets	Toutes tâches relatives au traitement des remises de chèques / effets incluant les contrôles (conformité), la comptabilisation, gestion des impayés et les opérations connexes annulation, rejets...
	Virements émis / Prélèvements	Toutes tâches relatives au traitement de l'exécution d'ordre de virements prélèvements incluant les contrôles associés, la saisie des ordres, la comptabilisation et les opérations connexes: information du client, ...
	Virements reçus	Toutes tâches relatives à l'enregistrement des virements reçus : saisie, comptabilisation...
	Transfert avec/sans change	Toutes tâches relatives au traitement des transferts remises incluant la saisie, les contrôles (conformité), la validation, la comptabilisation, le paiement et les opérations connexes : avis d'opéré, annulation...
	Rapatriements avec ou sans change	Toutes tâches relatives au traitement des rapatriements incluant la saisie, les contrôles (conformité), la validation, la comptabilisation et les opérations connexes : avis d'opéré, annulation...
	Operations de Caisse	Toutes tâches en rapport
	Collecte de fonds	Toutes tâches en rapport
	e-Banking	Tous les produits et moyens de paiement traités sous forme électronique
	Cash Pooling / Cash Management	Toutes tâches en rapport
	Nostro Reconciliation	Toutes tâches en rapport
	Requêtes administratives et juridiques	Gestion des demandes et traitement des relations internes (juridique) et externes (client, huissier...)
Conservation de titres	Toutes tâches en rapport	

Source : Elaboré par la division des risques et du contrôle permanent.

Tableau 3-2 : Fiche de description des processus du domaine du Management & Support

Source : Elaboré par la division des risques et du contrôle permanent.

Domaine	Processus	Description
2. Management & Support		
Management	Gestion de l'unité	Définir et piloter la stratégie et la politique générale de l'unité; Mettre en place les structures de gouvernance
	Relation avec les régulateurs et autorités locales	Produire les reporting aux régulateurs et autorités locales en fonction des règles de place
	Gestion des filiales et bureaux de représentation	Superviser des filiales et bureaux de représentation rapportant à l'unité incluant notamment les reporting locaux, les obligations fiscales, la conformité, la gestion des RH etc.
Finance	Comptabilité générale	S'assurer de la fiabilité des données comptables; Produire les états réglementaires et envoyer les déclarations aux organismes externes, en tenant compte notamment des évolutions réglementaires
	Comptabilité : consolidation groupe	Assurer l'arrêté des comptes et produire les états financiers sociaux et consolidés
	Budget	Etablir le budget; Suivre les réalisations par rapport au budget défini (contrôle budgétaire); Calcul et exécution des rétrocessions (prix de transfert inter-entités...)
	Gestion de la trésorerie centrale	Gérer la position de trésorerie, le refinancement et les excédents de fonds propres
	Gestion Actif/Passif	Identifier, mesurer et gérer l'équilibre actif-passif
	Fiscal	Produire et transmettre la liasse fiscale ainsi que les règlements relatifs aux autres taxes (TVA, etc.)
	Contrôle de gestion	Organiser la production d'informations de gestion pour les managements local et central : comptabilité analytique, analyses de rentabilité et prévisions de résultats - Peut être fusionné avec le processus Budget
Systèmes d'information	Systèmes d'information : production & maintenance	S'assurer du bon fonctionnement des matériels, des logiciels et applicatifs (y compris l'alimentation des données de marché en temps réel)
	Systèmes d'information : sécurité	S'assurer du respect des règles de sécurité physique des locaux et infrastructures informatiques, ainsi que des règles de sécurité logique (sécurité des données, gestion des habilitations ...)
	Systèmes d'information : applications et développements	Etudier, développer et maintenir (directement ou via la sous-traitance) des applicatifs, sur la base du cahier des charges des maîtrises d'ouvrage
	Internet	Toutes tâches pour assurer le bon fonctionnement de l'infrastructure (protection, sécurité, disponibilité) et des sites (gestion du contenu, identification et authentification des utilisateurs ...)
	Réseaux télécom	Gérer la téléphonie (fax, minitel et téléphone), la messagerie, les photocopieurs, la vidéoconférence ...
Conformité (et Sécurité Financière)	Règles professionnelles et déontologie	S'assurer de la conformité aux lois, à la réglementation professionnelle et aux procédures internes de conformité/ sécurité financière; formation des équipes;
	Gestion des nouveaux produits / nouvelles activités	Analyser et obtenir l'approbation du Comité NAP (produits de marchés, produits. Banque commerciale et financements structurés ...)
Ressources humaines	Gestion des ressources humaines	Recruter; Gérer les formations, les mobilités et les carrières; Etablir les bulletins de paie; Gérer les relations avec les partenaires sociaux, hygiène et sécurité...
Risques	Contrôles des Risques de Contrepartie	Définir et assurer les contrôles relatifs aux risques de contreparties : dépassements, autorisations échues, retards de revues annuelles, documentation, break clauses et autres anomalies
	Reporting des Risques de Contrepartie	Assurer le Reporting relatif aux risques de contrepartie à la Direction des Risques
	Gestion du Risque de Marché	Assurer la gestion des données de marché

Après avoir définis les processus clés du CPA et les avoir décrit nous allons pouvoir associé chaque processus de la banque aux différents événements de risque risques auquel il est exposé, dans les tableaux ci-dessous :

Tableau 3-3 : La liste des processus et les évènements de risque pour le domaine du Management & Support

1. Management & Support	Fraude interne	Fraude externe	Pratiques en matière d'emploi et sécurité sur le lieu de travail	Clients, produits et pratiques commerciales	Dommages aux actifs corporels	Dysfonctionnements de l'activité et des systèmes	Exécution, livraison et gestion des processus
Management							
Gestion de l'unité							
Relation avec les régulateurs et autorités locales							
Finance							
Comptabilité générale							
Comptabilité : consolidation groupe							
Budget et Contrôle de gestion							
Gestion Actif/Passif							
Fiscal							
Systèmes d'information							
Systèmes d'information : production & maintenance							
Systèmes d'information : sécurité							
Systèmes d'information : applications et développements							
Internet							
Réseaux télécom							
Conformité (et Sécurité Financière)							
Règles professionnelles et déontologie							
Gestion des nouveaux produits / nouvelles activités							
Affaires Générales							
Sécurité physique des infrastructures							
Achats fournisseurs							
Assurances							
Ressources humaines							
Gestion des ressources humaines							
Risques							
Contrôles des Risques de Contrepartie							
Reporting des Risques de Contrepartie							
Risque Opérationnel							

Source : Elaboré par la division des risques et du contrôle permanent.

Tableau 3-4 : La liste des processus et les événements de risque pour le domaine des opérations de l'agence

Domaine et processus	Fraude interne	Fraude externe	Pratiques en matière d'emploi et sécurité sur le lieu de travail	Clients, produits et pratiques commerciales	Dommages aux actifs corporels	Dysfonctionnements de l'activité et des systèmes	Exécution, livraison et gestion des processus
1. Opérations de l'agence							
Paiements chèques et effets							
Remises Chèques & Effets							
Retrait espèces							
Versement espèces							
Virements émis / Prélèvements							
Virements reçus							
Transfert avec/sans change							
e-Banking							
Ouverture de compte							
Requêtes administratives et juridiques							

Source : Elaboré par la division des risques et du contrôle permanent.

3.2 Les instruments de contrôle permanent des opérations de l'agence au niveau du CPA :

Le contrôle permanent des opérations de l'agence est exercé sur la base du :

- Guide de contrôle permanent de l'opération de l'agence (Fiche de contrôle).

❖ Le guide de contrôle permanent de l'opération de l'agence

Le guide de contrôle permanent de l'opération de l'agence est le document de référence pour le personnel dédié au contrôle permanent, ce guide est composé de fiches de contrôle couvrant l'ensemble des processus des opérations de l'agence au niveau du CPA incluant des indicateurs de performance.

D'après l'étude effectuée au sein du Crédit Populaire d'Algérie, nous avons pris comme exemple trois processus n'ayant pas un contrôle satisfaisant relevant du domaine des opérations d'agence, on présente les fiches de contrôle de ces trois processus ci-dessous.

Tableau 3-5 : Fiche de contrôle du processus « Retrait espèces »

Activité(s)	Intervenant (s)	Contrôle 1er Niveau	Documents utilisés pour le contrôle	Contrôle 2ème Niveau	Périodicité du contrôle	Indicateurs de Performance (KPI)	Périodicité du résultat
1. Analyse de la demande du bénéficiaire	Guichetier	<p>1.1. Vérifier la régularité du document de retrait (chèque, demande de retrait, pièce de débit).</p> <p>1.2. Vérifier la signature du client sur le document de retrait.</p> <p>1.3. Vérifier que la provision en compte est suffisante.</p>	<p>1- Commande de fonds.</p> <p>2- Autorisation de retrait.</p> <p>3- Etat récapitulatif des retraits supérieurs à 200 000 DA (à prévoir).</p> <p>4- Etat récapitulatif des retraits cumulés sur un même compte (à prévoir).</p> <p>5- Le forçage des chèques supérieurs à 200 000 DA (à prévoir).</p> <p>6- Message FAX avec repère pour les retraits déplacés.</p> <p>7- Journaux des caisses</p>	<p>C1- S'assurer pour les chèques supérieurs à 200 000 DA de l'existence de la commande de fonds et de l'autorisation de retrait pour ceux dépassant le seuil fixé à l'agence.</p>	Quotidienne	<p>1- Nombre de retraits réguliers / Nombre total de retraits supérieurs au seuil fixé.</p>	Mensuelle
2. Constatation du retrait	Caissier	2.1. Vérifier la concordance des montants en chiffres et		C2- S'assurer que les retraits cumulés sur un même compte ne présentent	Bimensuelle	2- Nombre de cas de retraits cumulés	Mensuelle

		en lettre.		pas un caractère atypique par rapport au fonctionnement habituel du compte.		atypiques par rapport au fonctionnement habituel des comptes de la clientèle.	
		2.2. Vérifier l'identité du bénéficiaire.					

Source : Elaboré par la division des risques et du contrôle permanent.

Tableau 3-6 : Fiche de contrôle du processus « Ouverture de compte »

Activité(s)	Intervenant (s)	Contrôle 1er Niveau (opérationnel)	Outils de contrôle 2ème Niveau Agence/Groupe	Contrôle 2ème Niveau Agence/Groupe	Périodicité du contrôle	Indicateurs de Performance (KPI)	Périodicité du résultat
1. Recueil de la demande	Chargé de clientèle	1.2. S'assurer de l'exhaustivité du dossier d'ouverture.	1-Dossier d'ouverture. 2-Etat récapitulatif des ouvertures de comptes. 3-Edition des fiches client et compte (à prévoir).	C1 -S'assurer de la bonne saisie des informations relatives au client dans le Système d'Information. C2 -S'assurer de l'exhaustivité du dossier de	Quotidienne	1-Nombre de comptes ouverts conformes / Nombre total de comptes ouverts.	
2. Traitement de la demande	Chargé de clientèle	2.1. S'assurer que le client n'est pas un interdit de chéquier et qu'il ne figure pas dans les "black List", par courrier transmis au GE.	4-Identification du client (KYC). 5-Demande de consultation du fichier des interdits de chèquiers	caisse (Comptes des particuliers). C3 - S'assurer que les demandes de	Quotidienne		
	Cellule juridique	3.1. S'assurer de la conformité et de la régularité					

	des documents juridiques (Statuts ou autres).	annotée par le GE.	consultation annotées par le GE sont	Hebdomadaire	Mensuelle
		6- Demande de consultation du fichier clientèle annotée par le GE (Client multi-agences)	exploitées et prises en compte dans le système d'information (Clients multi-agences au moment de l'ouverture, Interdits de chéquiers)		
		7- Avis de la cellule juridique 8- Black List.			
			C4- S'assurer que le bordereau de la cellule juridique du GE ne comporte pas de réserves à lever avant l'entrée en affaire avec la relation.	Mensuelle	2-Nombre de comptes ouverts validés par la Cellule Juridique / Nombre
			C5- S'assurer de la levée des réserves non bloquantes.	Mensuelle	total de comptes soumis à la Cellule Juridique.

Source : Elaboré par la division des risques et du contrôle permanent.

Tableau 3-7 : Fiche de contrôle du processus « Versement espèces »

Activité(s)	Intervenant(s)	Contrôle 1er Niveau	Documents utilisés pour le contrôle	Contrôle 2ème Niveau	Périodicité du contrôle	Indicateurs de Performance (KPI)	Périodicité du résultat
1. Réception de la demande	Caissier	<p>1.1. Si la nature de l'opération et le profil du client sont jugés à risque potentiel, inviter le client à fournir un justificatif de la provenance des fonds ou à défaut établir une déclaration de l'origine des fonds dûment signée.</p> <p>NB : Si le client présente un risque</p>	<p>1- Bulletin de versement</p> <p>2- Bordereau de versement.</p> <p>3- Déclaration d'origine des fonds.</p>	<p>C1- S'assurer que la déclaration d'origine des fonds (DOF) correspondant aux versements supérieurs ou égaux à 1.000.000 DA est adossée au bulletin et au bordereau de versement.</p>	Quotidienne	<p>1- Nombre de versements avec DOF</p> <p>/ Nombre total de versements supérieurs à 1.000.000 DA.</p>	Mensuelle

	<p>potentiel à l'égard des dispositions de Lutte Anti-Blanchiment, le Responsable habilité doit établir une déclaration de soupçon (cf. procédure de déclaration des opérations suspectes).</p> <p>1.2. S'assurer que le bulletin de versement est correctement renseigné :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nom du client ou du tiers, - Numéro de compte, nom ou raison sociale du bénéficiaire, - Montant du versement, 	<p>4-Etat récapitulatif des versements espèces supérieurs à 1.000.000 DA (à prévoir).</p> <p>5- Etat récapitulatif des versements cumulés sur un même compte (à prévoir).</p>	<p>C2- S'assurer que les versements cumulés sur un même compte et inférieurs au seuil fixé, ne présentent pas un caractère atypique par rapport au fonctionnement habituel du compte.</p>	<p>Bimensuelle</p>	<p>2- Nombre de cas de versements cumulés atypiques par rapport au fonctionnement habituel des comptes de la clientèle.</p>	<p>Mensuelle</p>
--	---	---	--	--------------------	---	------------------

	<ul style="list-style-type: none"> - Date du versement, - Signature. <p>1.3. Noter au verso du bulletin de versement la décomposition des coupures de la somme au fur et à mesure de la prise en charge des fonds, qui seront comptés en présence du client ou du tiers.</p>					
--	--	--	--	--	--	--

Source : Elaboré par la division des risques et du contrôle permanent.

3.3 Interprétation des fiches de contrôle des processus du CPA :

On retrouve dans les fiches de processus les différents contrôles, de 1^{er} niveau et de 2^{ème} niveau, approprié à chaque processus, ainsi que, les documents utilisés pour chaque contrôle, les indicateurs de performance KPI, la périodicité du contrôle et celle des résultats. Nous allons expliquer en quoi consistent les différents contrôles effectués et par qui ils sont réalisés :

1. Le contrôle de 1er niveau :

Collaborateur et responsable hiérarchique (manager). Ils contrôlent la bonne application des règles définies par la fonction Risques ou la fonction Conformité.

Le contrôle de 1er niveau correspond avant tout aux contrôles opérationnels, c'est-à-dire, l'application des règles telles que définies par les fonctions en charge de la définition de la politique de maîtrise et de surveillance des risques.

Ce niveau de contrôle est complété par des phases de validation, soit entre collaborateurs (principe de séparation des tâches), soit par le responsable hiérarchique. Ces contrôles a priori peuvent être complétés de contrôles a posteriori, réalisés par le responsable hiérarchique. Il peut s'agir de contrôles par échantillonnage visant à s'assurer, de manière aléatoire mais permanente, que les procédures et contrôles soient bien respectés par les collaborateurs.

2. Le contrôle de 2ème niveau :

Les contrôleurs internes mettent en œuvre le plan de contrôle défini par le Responsable du Contrôle Interne notamment à partir des zones de risques identifiées par les Fonctions Risques. Le contrôle de 2ème niveau vise à s'assurer en permanence du respect des procédures et des contrôles à effectuer, tant par les collaborateurs, que par les responsables hiérarchiques.

Ces contrôles consistent également à procéder à d'autres contrôles, de façon régulière ou ponctuelle, soit sur des échantillons d'opérations différents de ceux contrôlés par les responsables hiérarchiques, soit selon d'autres axes d'analyse. L'organisation, la formalisation et l'efficacité des processus est également passée en revue.

3.4 Rapport de contrôle des opérations de l'agence

Nous avons obtenu après la mise en place du dispositif de contrôle permanent au niveau de l'agence dans le domaine des opérations d'agence les résultats suivant concernant une journée type :

Tableau 3-8 : Rapport de contrôle du domaine des opérations de l'agence

Fiche	Procédure	Définition du KPI	Périodicité du contrôle	Périodicité du résultat	Numérateur	Valeur	Dénominateur	Valeur	Résultat
03	Gestion des successions	1- Nombre de dossiers succession liquidés conformes / Nombre total de dossiers succession.	Quotidienne	Mensuelle	Nombre de dossiers succession liquidés conformes.	11	Nombre total de dossiers succession.	11	100%
06	Retrait espèces	1- Nombre de retraits réguliers / Nombre total de retraits supérieurs au seuil fixé.	Quotidienne	Mensuelle	Nombre de retraits réguliers.	29	Nombre total de retraits supérieurs au seuil fixé.	35	83%
07	Versement espèces	1- Nombre de versements avec DOF / Nombre total de versements supérieurs à 1.000.000 DA.	Quotidienne	Mensuelle	Nombre de versements avec DOF.	25	Nombre total de versements supérieurs à 1.000.000 DA.	27	93%
08	Arrêté de caisse	1- Nombre d'arrêtés de caisse conformes / Nombre total d'arrêtés de caisse (DZD/DEV).	Quotidienne	Mensuelle	Nombre d'arrêtés de caisse conformes.	5	Nombre total d'arrêtés de caisse (DZD/DEV).	5	100%
08	Arrêté de caisse	2- Procédure respectée : Oui/Non.	Hebdomadaire	Mensuelle	Procédure respectée : Oui/Non.	Oui			Oui
08	Arrêté de caisse	3- Nombre de journaux de caisse signés / Nombre total de journaux de caisse.	Hebdomadaire	Mensuelle	Nombre de journaux de caisse signés.	17	Nombre total de journaux de caisse.	17	100%
08	Arrêté de caisse	4- Nombre d'incidents de caisse.	Quotidienne	Mensuelle	Nombre d'incidents de caisse.	0		0	0
08	Ouverture de compte	1. Nombre de compte ouvert conforme/Nombre de compte ouvert	Quotidienne	Mensuelle	Nombre de compte ouvert conformes	11	Nombre de comptes ouverts	12	92%
09	Virement émis (hors EDI)	1- Nombre de virements émis réguliers / Nombre total de virements ordonnés.	Quotidienne	Mensuelle	Nombre de virements émis réguliers.	61	Nombre total de virements ordonnés.	61	100%
10	Virement reçu (TP et CCP)	1- Nombre de virements reçus, non automatisés réguliers / Nombre total de virements reçus non automatisés.	Quotidienne	Mensuelle	Nombre de virements (non automatisés) reçus réguliers.	3	Nombre total de virements (non automatisés) reçus.	3	100%

Source : Elaboré par la division des risques et du contrôle permanent.

Après les reportings de contrôle des opérations d'agence, nous regroupons les différents processus ainsi que leurs appréciations vis-à-vis de la fiabilité et l'efficacité du dispositif mis en place pour couvrir et parer les risques inhérents auxquels sont exposés les processus :

Tableau 3-9 : Appréciation des contrôles mis en place

<u>Fiche</u>	<u>Procédure</u>	<u>Définition du KPI</u>	<u>Périodicité du contrôle</u>	<u>Périodicité du résultat</u>	<u>Date du contrôle</u>	<u>Appréciation</u>
01	Ouverture de comptes	1- Nombre de comptes ouverts conformes / Nombre total de comptes ouverts.	Quotidienne	Mensuelle	11/04/2017	Contrôle non satisfaisant
02	Clôture de comptes	1- Nombre de clôtures de comptes conformes / Nombre total de comptes clôturés.	Trimestrielle	Trimestrielle		Contrôle satisfaisant
03	Gestion des comptes sans mouvements	1- Nombre de comptes sans mouvements non traités.	Trimestrielle	Trimestrielle		Contrôle satisfaisant
04	Retrait espèces	1- Nombre de retraits réguliers / Nombre total de retraits supérieurs au seuil fixé.	Quotidienne	Mensuelle		Contrôle non satisfaisant
05	Versement espèces	1- Nombre de versements avec DOF / Nombre total de versements supérieurs à 1.000.000 DA.	Quotidienne	Mensuelle		Contrôle non satisfaisant
06	Arrêté de caisse	1- Nombre d'arrêtés de caisse conformes / Nombre total d'arrêtés de caisse (DZD/DEV).	Quotidienne	Mensuelle		Contrôle satisfaisant
07	Arrêté de caisse	2- Procédure respectée : Oui/Non.	Hebdomadaire	Mensuelle		Contrôle satisfaisant
08	Arrêté de caisse	3- Nombre de journaux de caisse signés / Nombre total de journaux de caisse.	Hebdomadaire	Mensuelle		Contrôle satisfaisant

Source : Elaboré par la division des risques et du contrôle permanent.

3.5 Analyse du rapport de contrôle permanent des opérations d'agence par processus :

Pour de nombreux processus comme ceux de 'la Gestion des successions, les arrêtés de caisse, les virements émis (hors EDI) ainsi que les virements reçus (TP et CCP)' les contrôles mis en place couvrent totalement le risque et leurs applications est régulière de ce fait on obtient un ratio de 100% grâce aux indicateurs établies, on peut de ce fait dire que le contrôle est satisfaisant.

Cependant, d'après le même reporting des contrôles effectués au niveau des opérations d'agence obtenu grâce à la cartographie des risques, on remarque les contrôles mis en place ne couvrent pas totalement le risque auquel est exposé le processus, comme celui des ouvertures des comptes, retrait espèces et virement espèces, on peut alors détecter quelques anomalies qui peuvent survenir du :

- Non-respect des procédures souligné dans le processus par l'agent de contrôle ;
- Manque de pièces ou de documents justificatifs requis pour la complémentarité du dossier ;
- L'inefficacité des contrôles mis en place qui ne couvrent pas tous les risques inhérents.

3.6 Proposition des recommandations relatives aux anomalies détectées au niveau des opérations d'agence

Après l'analyse effectuée nous avons détecté quelques anomalies au niveau de certains processus opérationnels, de ce fait nous allons mettre en place un plan d'action pour optimiser ou améliorer le dispositif mis en place sur chaque processus.

Pour les 3 situations citées précédemment, nous allons les traiter séparément en mettant en place un plan d'action :

A. Suggestion relatives au non-respect des procédures souligné dans le processus :

Pour optimiser ces différents processus, le CPA à besoin indiscutablement de ressources adéquates. En outre, les ressources humaines sont indispensables en amont et en aval de tout processus.

Il se pourrait aussi que l'agent chargé du contrôle n'applique pas correctement les contrôles mis en place par manque de directives, par faute de moyen en mettant en place une nouvelle solution informatique, ou simplement par oubli ce qui peut confronter la banque à un éventuel risque opérationnel, dans ce cas-là on suggère la mise en place d'un plan de formations spécifiques aux agents de contrôles pour leurs apprendre à mieux appliquer les contrôles indiqués dans la

charte et à détecter puis reporter toutes transaction suspectes de la part d'un client au supérieur hiérarchique responsable (contrôle du 2^{ème} niveau).

Sinon, en ce qui concerne les agents déjà inscrits auparavant à des formations, l'établissement est dans l'obligation de sanctionner valablement l'agent de contrôle responsable en cas de non-respect des procédures définies et établies par la division des risques et du contrôle permanent. Et enfin, le CPA devra aussi définir une politique de redéploiement du personnel en recrutant de jeunes diplômés capables d'assurer la relève des agents vieillissants et l'optimisation du temps de travail.

B. Suggestions relatives au manque de pièces ou de documents justificatifs

Nous allons prendre quelques processus du domaine des opérations d'agence et recommander d'inscrire les procédures qui vont suivre dans l'actuel dispositif de contrôle afin de détecter les éventuels risques inhérents auquel est confronté le processus.

Ouverture des comptes

- Procéder à la scénarisation des signatures ;
- Veiller à la consultation sans délai des interdits de chéquiers auprès du G.E ;
- Transmettre la lettre commerciale aux nouveaux clients aux fins de vérification de l'adresse ;
- Soumettre sans délai les nouveaux dossiers caisse à la cellule juridique du G.E pour étude et avis ;
- Procéder à la levée des réserves émises sur les dossiers caisse par la cellule juridique du G.E ;
- Recueillir tous les documents réglementaires à l'ouverture des comptes.

Gestion mandataires et représentant légaux

- Saisir les procurations sur le système d'information ;
- Recueillir et actualiser les mandats des représentants légaux des comptes de la clientèle ;
- Veiller à la conservation et à la sécurisation des actes de procuration.

Retraits espèces

- Etablir les commandes de fonds pour les retraits égaux ou supérieur à 200.00, 00 Da et recueillir l'autorisation de la structure habilitée selon les seuils fixés ;
- Veiller à l'identification formelle des clients non connus de l'agence ;

- Veiller à la non communication des soldes de caisses et à la séparation des tâches entre les caissiers et les guichetiers.

Versements espèces

- Porter l'identité des personnes tierces effectuant des versements espèces ou verso du bulletin de versement ;
- Etablir les déclarations de soupçon correspondant à des opérations atypiques ;
- Procéder au comptage des versements espèces en présence des clients.

Arrêté de caisse

- Renseigner correctement l'arrêté de caisse et apposer les mentions et cachets réglementaires ainsi que les visas prévus ;
- Procéder à l'arrêté du DAB et établir un procès-verbal selon une fréquence hebdomadaire.

Gestion des successions

- Procéder au transfert des avoirs aux comptes de succession des clients défunts dès réception de l'acte de décès ;
- Mettre le(s) compte(s) d'épargne en position d'instance de fermeture.

Virements émis

- Exécuter à bonne date les virements ordonnés et reçus ;
- Effectuer les vérifications nécessaires des ordres de virement de la clientèle ;
- Veiller à ce que les ordres de virement de la clientèle soient présentés par des personnes accréditées ;
- Vérifier que les reportings édités sont conformes aux remises EDI de la clientèle et qu'ils sont dûment revêtus de visas des personnes accrédités.

C. Suggestion relatives à l'inefficacité du dispositif mis en place

Dans cette dernière phase du plan d'action nous allons essayer d'apporter une dernière solution pour optimiser le dispositif de contrôle permanent du Crédit Populaire d'Algérie, de ce fait nous avons pensé à réévaluer la procédure de contrôle en proposant de nouvelles directives mais aussi un nouveau manuel de procédure susceptible d'améliorer et optimiser mais encore rendre le dispositif de contrôle permanent efficace. Par manque de temps et de moyen, nous avons pris comme sujet de réévaluation le processus « retraits espèces », après une analyse faites au niveau

de l'agence nous avons relevé une nomenclature spécifique à ce processus qui se définit comme suit :

Nomenclature des opérations retraits d'espèces :

1. Retraits sur comptes à vue (c/chèques et c/c)

1.1 Retraits au niveau du guichet teneur du compte

1.1.1 Retraits au profit du titulaire du compte (de son représentant légal ou de son mandataire) : retrait par chèque client ; retrait par chèque guichet (omnibus) ;

1.1.2 Retraits au profit d'un tiers (par chèque client).

1.2 Retraits déplacés (Au profit du titulaire du compte, de son représentant légal ou son mandataire).

2. Retraits sur comptes LEB (par chèque guichet)

2.1 retraits au niveau du guichet teneur du compte

- En présence du livret ;
- En l'absence du livret.

2.2 Retraits déplacés (sur présentation du livret).

3. Remboursement bons de caisse.

4. Remboursement DAT.

A partir de cette nomenclature nous constatons que le processus « retraits espèces » est bien complexe qu'il en a l'air car il se compose de différentes opérations, nous pensons que les contrôles actuels mis en place sont atypique et ne sont pas spécifiques pour chaque opérations qui composent le processus en lui-même, de ce fait le risque n'est pas cerné à 100%, le fait délimiter les procédures de contrôle à un caractère général qui couvre toutes la nomenclature peut ne pas s'avérer efficace car nous pensons qu'il faut aller en profondeur et mettre des contrôle pour chaque sous opérations du processus. D'où notre intérêt pour la réévaluation du processus, nous avons essayé d'élaborer un nouveau manuel de procédure pour une des opérations du processus « Retraits espèces » qui est les Retraits d'espèces par chèque guichet au profit du titulaire de compte au niveau du guichet teneur du compte qui se trouve souligné dans la nomenclature citée ci-dessus.

Nous allons présenter notre manuel élaboré en précisant les opérations, les actions et vérifications effectuées, les risques associés et les mesures à prendre.

Tableau 3-10 : Manuel de procédure pour les opérations de retraits d'espèces par chèque guichet au profit du titulaire de compte à vue (de son représentant légal ou de son mandataire) au niveau du guichet teneur du compte

ETAPE	INTERVENANT	OPERATION	ACTIONS ET VERIFICATIONS A EFFECTUER	RISQUES ASSOCIES	MESURES A PRENDRE
01	GUICHETIER	<p>Devoir de vigilance et préavis de retrait pour les montants supérieurs à MDA 01</p>	<p>Les retraits de montant supérieur à DA 1.000.000 doivent obligatoirement faire l'objet de préavis par le client 48 heures à l'avance. La DRE devra être informée quotidiennement par fax des préavis de retraits reçus (Note IG du 09/11/2005).</p>	<p>Risque de retraits massifs non justifiés ou frauduleux.</p> <p>Risque de blanchiment de capitaux.</p>	<p>La banque doit rechercher, pour tous les retraits atypiques (ne correspondant pas au profil du client) ou de montant significatif (supérieur à 01 MDA), la justification économique de l'opération (origine et destination des fonds). Le guichetier doit en informer le chef de service caisse qui se chargera, en toute confidentialité, de recueillir les renseignements auprès du client. En cas de soupçon avéré, il devra en référer au Directeur d'agence pour l'établissement d'une déclaration de soupçon.</p>

0 2	GUICHETIER	Vérification de l'identité du bénéficiaire	<u>Contrôles à effectuer :</u> <ul style="list-style-type: none"> - Validité de la pièce d'identité; - Absence de toute rature ou surcharge sur la pièce; - Conformité de la photographie portée sur la pièce d'identité avec le présentateur. 	Retraits frauduleux effectués par une tierce personne en possession de la pièce d'identité (falsifiée) du client.	Informer le chef de service caisse pour dispositions à prendre, en cas de : <ul style="list-style-type: none"> - présentation de chèque au paiement par l'émetteur frappé de mesure d'interdiction ; - doute sur l'authenticité de la pièce d'identité ; - non concordance de la pièce d'identité présentée avec les renseignements portés sur le CA 10 (nature de la pièce, date et lieu de naissance, adresse, date et autorité ayant délivré la pièce d'identité).
0 3	GUICHETIER	Vérification de la capacité du bénéficiaire	<ul style="list-style-type: none"> - Vérifier la qualité du représentant légal ; - s'assurer de la régularité et de la validité du mandat ou acte de procuration pour les mandataires. 	Risque d'usurpation d'identité. Risque d'incapacité lié à l'expiration ou à l'annulation du mandat ou de la qualité de représentant légal.	

04	GUICHETIER	Mise à disposition du chèque guichet	<p>A la demande du client, le guichetier met à sa disposition le chéquier guichet. Ce dernier doit être revêtu au recto, préalablement à sa mise en service, de la griffe « Chèque guichet non endossable »</p> <p>Le chèque guichet et son talon ne doivent, en aucun cas, être remplis par le guichetier, Lorsque le client remplit le chèque et son talon, le guichetier ne doit pas le quitter des yeux et, surtout, ne pas s'absenter du guichet ou s'occuper d'une autre opération</p>	<p>Risque de d'indiscrétion sur les opérations effectuées à travers la consultation des souches.</p> <p>Risque de subtilisation de formules de chèques.</p>	<p>L'usage des chèques omnibus doit être très restreint (clients qui se trouvent momentanément dépourvus ou de passage).</p>
04	GUICHETIER	Vérification de la régularité du chèque	<p><u>Contrôles à effectuer :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Chèque ne comporte pas de rature, ni surcharge. - Existence de l'ensemble des mentions obligatoires sur le chèque : la mention du lieu de l'émission et de la date de création, du lieu et de la date de paiement précédent l'acquit. - Concordance entre le montant en chiffres et la somme en lettres qui figurent sur le chèque. 	<p>Risque de non régularité du chèque pouvant permettre sa contestation.</p>	<p>Toute anomalie constatée sur le chèque devra être portée à l'attention du bénéficiaire aux fins de régularisation. Les irrégularités significatives relevées sont portées à la connaissance du chef de service caisse pour dispositions à prendre.</p>

05	GUICHETIER	Vérification de la validité de la signature	Confrontation de la (ou des) signature(s) figurant sur le chèque avec celle(s) déposée(s) sur le carton de signature mod. CA 10 du client. Si le tireur est une personne morale, l'indication de la raison sociale et celle de la qualité du signataire portée sur le chèque et au-dessus de celle de l'acquit. Le guichetier appose son visa personnel à côté de la (des) signature(s) attestant de sa (leur) conformité.	Imitation grossière de la signature pouvant permettre la réalisation de retrait frauduleux.	En cas de non-conformité, en informer le chef de service caisse pour dispositions à prendre après confirmation de l'identité exacte du présentateur.
06	GUICHETIER	Vérification du solde du compte	Provision en compte suffisante pour le paiement du chèque.	Infraction aux procédures en vigueur. Cette catégorie de compte ne doit, en aucun cas, ressortir débiteur.	Le chèque doit être rejeté au présentateur en cas d'insuffisance de provision et n'implique aucune déclaration d'incident de paiement.

0 7	GUICHETIER	Saisie de la transaction sur Delta	<p>Saisie de l'opération sur le système d'information et report sur le chèque du numéro d'enregistrement de l'opération sur le système d'information Delta. Celle-ci doit être correctement appliquée (Nom et prénom ou raison sociale du client, numéro de compte, montant, n° du chèque).</p> <p>Les retraits de montant supérieur à DA 100.000,00 doivent être revêtus du visa de dérogation du Directeur d'agence. Le guichetier appose sur le chèque la griffe « P » (Positionné) et remet le chèque exclusivement au caissier manipulateur.</p>	<p>Risque d'imputation de l'opération de retrait sur un autre compte que celui ouvert au nom du tireur.</p> <p>Risque de falsification du chèque après son positionnement.</p>	
0 8	GUICHETIER	Transmission du chèque	Il remet au client, s'il est fait usage de jetons de présence, un jeton dont il note le numéro sur le chèque.		

09	CAISSIER MANIPULATEUR	Conservation des espèces	<p>Les espèces détenues dans le box caisse doivent être conservées de façon qu'il soit matériellement impossible à une personne stationnée à proximité de s'approprier des billets en profitant de circonstances favorables.</p> <p>Le manipulateur doit toujours fermer à clé la porte de son box et en interdire l'accès sauf pour les vérifications d'encaisse ou les missions de contrôle et d'inspection</p>	Risque d'intrusion et de vol d'espèces.	En aucun cas, le manipulateur ne doit permettre à un tiers, même s'il s'agit d'un membre de la Direction, de rester dans son box en son absence, et encore moins de disposer de l'encaisse à sa place (art 35 de la circulaire n°145).
10	CAISSIER MANIPULATEUR	Vérification du chèque	<p>Le caissier ne doit recevoir le chèque que des mains du guichetier et en aucun cas directement du client ou d'un autre agent de la banque</p> <p>Il doit procéder aux vérifications suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Chèque en cours de validité; - Chèque non frappé d'opposition ; - Chèque sans rature, ni surcharge ; - Existence de l'ensemble des mentions obligatoires. <p>Il doit s'assurer que le chèque est revêtu de la griffe « P » (Positionné) et du numéro d'enregistrement sur le SI.</p>	Risque de falsification de chèque devant permettre un retrait frauduleux.	

1 1	CAISSIER MANIPULATEUR	Appeler le client	<ul style="list-style-type: none"> - Appeler le numéro de jeton remis au client par le guichetier ; - vérifier la concordance du jeton remis avec celui porté sur le chèque. - s'il n'a pas été remis de jeton, appeler le nom du bénéficiaire ; 	Risque de fraude externe et d'usurpation de qualité.	
1 2	CAISSIER MANIPULATEUR	Vérification de l'identité du bénéficiaire	<p>Si le client n'est pas suffisamment connu, lui demander de présenter sa pièce d'identité.</p> <p><u>Contrôles à effectuer :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Validité de la pièce d'identité; - Absence de toute rature ou surcharge sur la pièce; - Conformité de la photographie portée sur la pièce d'identité avec le présentateur. 	Retraits frauduleux effectués par une tierce personne : <ul style="list-style-type: none"> - en possession du chéquier et de la pièce d'identité (falsifiée) du client. - ou ayant anticipé le retrait en lieu et place du véritable bénéficiaire. 	
1 3	CAISSIER	Inscription des caractéristiques de la pièce d'identité au verso du chèque	Le caissier reporte les caractéristiques de la pièce d'identité présentée par le client au verso du chèque.	Risque de retraits frauduleux par un tiers.	En présence d'une contestation de retrait, la banque disposerait des caractéristiques de la pièce d'identité du bénéficiaire effectif du retrait, à moins que celle-ci ne soit un faux.

1 4	CAISSIER	Inscription sur le brouillard de caisse	Le caissier inscrit l'opération de retrait sur le brouillard de caisse dans l'ordre chronologique des opérations.	Risque d'erreur de report d'opération avec incidence sur l'arrêté de la caisse.	
--------	----------	--	---	--	--

1 5	CAISSIER MANIPULATEUR	<p>Comptage et préparation des fonds</p>	<p>Le montant à remettre au client doit être reconnu conforme exactement au montant porté sur le chèque (montant en lettres).</p> <p>Les espèces remises doivent être reconnues intégralement ; les billets étant comptés un à un.</p> <p>Pendant le comptage des fonds, le manipulateur ne doit, sous aucun prétexte, interrompre une opération de caisse, même s'il est interrogé par un agent de la banque à moins d'erreur concernant l'opération en cours</p> <p>Il devra porter :</p> <p>1) <u>au verso du chèque</u>, le détail des espèces remises dans le cadre de la griffe ;</p> <p>2) <u>au recto du chèque</u>, la griffe à date « PAYE »</p> <p>Si le client a joint au chèque une fiche indiquant le détail des espèces à délivrer, en vérifier également l'exactitude, inscrire sur le chèque la mention « FD » (Fiche détail de monnaie) et conserver soigneusement la fiche dans les pièces justificatives.</p>	<p>Risque d'erreurs de caisse (manquant ou excédent dans les existences de la caisse).</p> <p>Risque de diversion pouvant faciliter un vol d'espèces ou engendrer des erreurs de caisse préjudiciables.</p> <p>Absence de traçabilité du détail des opérations ne permettant pas la localisation des éventuelles erreurs de caisse.</p>	<p>La consignation du détail des espèces remises permet de localiser l'origine de toute erreur de caisse qui se manifesterait.</p> <p>Le caissier ne doit jamais interrompre, à la demande du client, une opération de retrait, pour modifier le détail des espèces initialement sollicitées.</p>
--------	-----------------------	---	---	--	---

1 6	CAISSIER MANIPULATEUR	Remise des fonds au client et reconnaissance contradictoire	<p>Le paiement doit obligatoirement être effectué exclusivement entre les mains du bénéficiaire et, en aucun cas, entre les mains d'un agent de la banque ou de tiers.</p> <p>Le client devra reconnaître les fonds reçus sous le regard du caissier. Toute contestation de montant devra être émise au guichet lors du retrait.</p> <p>Ne consentir, sous aucun prétexte, à se dessaisir de fonds destinés à un client entre les mains d'un agent de la banque quel qu'il soit, même au vu d'un chèque régulier.</p>	<p>Risque de contestation du client sur le montant du retrait ou de tentative d'escroquerie.</p> <p>Risque de fraude interne (subtilisation et utilisation frauduleuse de chèque client, utilisation de comptes de client pour retraits frauduleux)</p>	Les contestations de retrait après avoir quitté les locaux de la banque ne sont pas recevables.
--------	--------------------------	--	--	---	---

Source : moi-même et un responsable du Crédit Populaire d'Algérie

Il conviendra au CPA d'adopter ces recommandations, de ce fait nous essayer d'apporter des solutions pour optimiser le dispositif de contrôle permanent pour une couverture plus exhaustive des risques inhérents.

La troisième partie de ce travail de recherche, nous a permis en premier lieu, de faire une analyse des processus de la Banque du Crédit Populaire d'Algérie ainsi que les risques auxquels ils sont exposés. Nous avons, en second lieu, fait ressortir les contrôles mis en place pour quelques processus existants au niveau des opérations d'agence. Et par la suite, nous avons évalué le dispositif de maîtrise des risques en analysant les reportings de contrôles au niveau des opérations d'agences. Cela nous a permis de constater si les contrôles mis en place sont satisfaisant.

Les recommandations que nous avons proposées concernaient à la fois le processus de cartographie en lui-même. Il appartiendra à la Banque du Crédit Populaire d'Algérie, de les utiliser à bon escient afin d'enrichir la démarche de maîtrise des risques et d'aboutir, ainsi, à un pilotage optimal des risques opérationnels de cette banque.

CONCLUSION GENERALE

La banque est « une machine à risques ». Le management de ces risques doit pouvoir se présenter comme une réponse aux pressions économiques, organisationnelles et réglementaires accrues, engageant ainsi, la responsabilité globale de l'organisation et celle de ses décideurs. Il doit pour se faire, être orienté sur l'atteinte des objectifs, la protection des actifs, un arbitrage coût/opportunités, une répartition optimale des tâches et un pilotage managérial.

La cartographie des processus ainsi que celle des risques, s'imposent comme des outils indispensables de maîtrise du présent et d'anticipation du futur, sont un préalable en matière d'ERM à ne pas négliger. Ils permettent, en effet, au-delà de la gestion des risques et des plans d'action qui leurs sont communément attribués, une gestion décisionnelle de la banque.

Il est donc, aujourd'hui, assez simpliste de parler de maîtrise des risques, sans rattacher ce concept à celui de cartographie des risques de l'organisation.

Nous avons gardé notre objectif en vue tout au long de cette recherche qui s'agit de répondre à notre problématique de départ, qui s'intitule :

Quelle est la contribution du dispositif de contrôle permanent dans la maîtrise des risques au sein du CPA ?

Après la présentation et l'analyse des différentes parties de notre recherche, on a obtenu les réponses aux hypothèses données précédemment comme suit :

La première hypothèse a été vérifiée, le dispositif de contrôle permanent est l'ensemble des moyens contribuant à la maîtrise des risques, cependant la deuxième hypothèse est incomplète, en plus de la conformité aux lois et règlements et la sécurité des activités bancaires sont les deux objectifs du dispositif de contrôle permanent, le dispositif a pour but, la fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles, La protection du patrimoine et la sécurité des actifs.

En ce qui concerne la troisième hypothèse, elle a été confirmée, la cartographie des processus et la cartographie des risques sont les deux outils du dispositif de contrôle permanent.

Enfin, pour la dernière hypothèse, elle a été confirmée, Le déploiement du dispositif de contrôle interne « permanent » renforce la performance financière de la banque grâce au dispositif de maîtrise des risques.

La gestion des risques opérationnels, au-delà des problématiques actuelles d'allocation de fonds propres, qui sont à la mode, permet de fédérer les projets d'amélioration des processus et de la qualité.

La Banque du Crédit Populaire d'Algérie a bien compris toutes ces tendances. La démarche de maîtrise des risques qu'elle a mis en œuvre pour la cartographie de ses risques opérationnels, a été établit dans cet esprit.

Malgré les difficultés rencontrées (adaptation à la culture et aux objectifs du CPA, difficultés d'acceptation du Contrôle Interne, contraintes budgétaires, multiplicité des approches préexistantes, difficultés de l'exercice d'auto-évaluation ...), les acquis en matière de gestion des risques opérationnels, par le biais du dispositif de contrôle permanent sont assez palpables. On peut, entre autres, citer :

- une vision à la fois consolidée et plurielle des risques opérationnels de la Banque du CPA ;
- une démarche d'ensemble de renforcement en profondeur du Contrôle Interne;
- un dispositif de gestion des incidents opérationnel dynamique;
- une communauté vivante de Risk Manager, facilitant l'approche de gestion des risques opérationnels;

Sur la base de ce modèle, nous avons fait l'analyse de la cartographie des processus ainsi de la démarche de maîtrise des risques, nous avons dressé un bilan et fait des suggestions à son enrichissement.

Limites du travail :

Nous avons rencontré quelques obstacles dans le déroulement du stage effectué au niveau du Crédit Populaire d'Algérie.

Premièrement, cela concerne la durée du stage effectué, pour une étude d'une telle ampleur, un sujet aussi complexe, un stage de 30 jours s'avère insuffisant car il faudra au minimum 6 mois pour arriver à analyser l'ensemble du dispositif de contrôle permanent au niveau de Crédit Populaire d'Algérie puis mettre en place un plan d'action pour l'optimiser.

Mais aussi, nous avons rencontré un problème de rétention d'un bon nombre de documents classés confidentiel comme la cartographie des risques et dont nous n'avons pas eu droit à la

consultation et qui pouvaient nous permettre d'effectuer des analyses très poussés de la démarche d'élaboration de cette dernière ainsi que les résultats obtenus.

Ce travail a été complexe du fait que la démarche de maîtrise des risques est en elle-même assez complète. De plus, aurait-il été vraiment aisé de critiquer la démarche de cartographie des risques opérationnels d'une institution comme la Banque du Crédit Populaire d'Algérie, qui se doit d'être impliquée dans toutes les mutations méthodologiques en termes de gestion des risques ?

Nous pensons que non, cependant, notre objectif a été globalement atteint. Nous estimons, en effet, que nos recommandations seront utiles à l'optimisation des processus et l'enrichissement de la démarche de maîtrise des risques, qui se veut résolument prospective.

Comme l'a dit Napoléon, « *Les trois quart des hommes ne s'occupent des choses nécessaires que lorsqu'ils en sentent le besoin, mais, justement, alors il n'est plus temps* ». Faisons donc partie du quart qui fait la différence.