

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche
Scientifique.

École Supérieure de Commerce de Kolea.

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention d'un
diplôme de Master en sciences financières et sciences de
gestion**

Option : Comptabilité et Finance

Thème :

***Audit interne bancaire et gestion du
risque opérationnel.***

***Cas de la Banque Extérieure
d'Algérie(BEA)***

Mémoire préparé par : M^{elle} Souad BOUTRIK

M^{elle} Yasmine LAZEREG.

Encadré par : M^r Abdelhafid DAHIA.

3^{ème} Promotion

Juin 2016

Remerciements

Avant tout, on adresse nos remerciements à notre Seigneur pour nous avoir donné le courage et la volonté de bien mener ce travail.

On exprime toute notre gratitude à Mr LATRECHE Lazhar pour son aide précieuse, ses conseils avisés et ses directives qui nous ont permis d'avancer dans ce travail.

On tient à remercier également notre encadreur Mr DAHIA Abdelhafid pour sa disponibilité, ses encouragements et ses précieux conseils, sans lesquels ce travail n'aurait pu être réalisé. Qu'il trouve ici le témoignage de notre profonde gratitude.

On remercie également notre Tuteur de stage Mr KHLIL Abdelaziz, chef de zone au niveau de la BEA pour son soutien et ses orientations qui nous ont accompagnées tout au long de notre stage pratique.

On exprime nos profonds remerciements à Mr BELALA pour son aide et ses conseils de valeurs qui nous ont aidés.

On tient à remercier également notre cher professeur DRALI Nabil pour ses conseils et son aide qui nous a été très bénéfique.

Nos remerciements s'adressent également à toutes les personnes ayant participé de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Enfin, on remercie et on dresse un hommage appuyé à tous les professeurs de l'ESC, pour les connaissances transmises tout au long de notre cursus, leur générosité, leur patience et leurs dévouements, ainsi qu'aux corps pédagogique et administratif, qui ont œuvré pour une formation de qualité durant les trois années que nous avons passées au sein de l'Ecole Supérieure de Commerce(ESC)

Souad et Yasmine.

Dédicace

*En témoignage de ma profonde affection et de ma reconnaissance, je dédie ce
modeste travail :*

*À celle qui m'a donné la vie, le symbole de tendresse qui s'est sacrifiée pour
mon bonheur et ma réussite, à CHERIFI Ouarda ;*

*À mon père Mohamed, qui a veillé tout au long de ma vie à m'encourager, à me
donner l'aide, à me protéger, et à me soutenir, je t'aime papa.*

*Je remercie mes parents pour l'éducation qu'ils m'ont donnée, la confiance
qu'ils ont placée en moi et leurs encouragements tout au long de mon cursus,
J'espère qu'ils trouveront dans ce modeste travail un témoignage de ma
reconnaissance et de mon amour.*

*A ma chère sœur adorée Farida, pour sa présence, amour et soutien, merci pour
tes encouragements, tout simplement merci d'être là.*

*A mon binôme et meilleure amie Yasmine, merci pour ton soutien, ta patience,
ton sérieux, t'est simplement ma Meilleure.*

A ma tante Fatima, mon couz Abdou, et les jumelles Lina et Fériel.

*A mes amis : Nes, Célia, Nessrine, Sab paris, Yassine, Zinou, Djaber, Massi,
Aziz, Bouth, Manel, Djamo, Ikram, Oumy, Racha, Amina, Nadjat, au meilleur
groupe green², ainsi que tous ceux que je n'ai pas cité ici.*

Souad.

Dédicace

Je dédie ce travail à celle qui m'a donné la vie, le symbole de tendresse qui s'est sacrifiée pour mon bonheur et ma réussite, à CHIROUD FATIHA ;

À mon père Ali, qui a veillé tout au long de ma vie à m'encourager, à me donner l'aide et à me protéger, j'espère être sincèrement à la hauteur de ce que tu espères de moi « je t'aime trop Papa » ;

À vous mes parents, dans les mots ne seront pas suffisants pour exprimer ma gratitude, J'espère que vous trouverez dans ce modeste travail un témoignage de ma reconnaissance et de mon amour ;

Mes pensées chaleureuses sont à ma plus belle perle du monde ..., ma sœur Soumia et mon petit frère Ayoub.

À ma deuxième sœur, ma confidente, ma plus chère amie et mon binôme celle qui m'a toujours soutenue aimée et encouragée, à toi ma Sousou, merci d'être mon amie.

À ma cousine d'amour « Loubna », ainsi tous mes cousins et cousines ;

À mes tantes et oncles, bien sûr leurs tête Amo Yousri,

Je souhaite manifester toute mon affection et mon amitié à mes chers ami(e), « Célia, Ness, Nesrine, Sabi paris, Yassine, Zinou, Rabah, Djaber, Manel, Lilia, Massi, Aziz, Ikram, Oumy, Racha, à tout le groupe green green ainsi que tous ceux que je n'ai pas cité ici.

Yasmine.

Liste des figures :

Figure n°1.1 : Les trois piliers de Bâle II.

Figure n°1.2 : évolution de la réglementation prudentielle en Algérie.

Figure n°1.3 : Les étapes de la démarche globale d'une cartographie des risques.

Figure 1.4 : Hiérchisation des risques.

Figure n°1.5: Les trois approches de Bâle II pour la mesure du risque opérationnel.

Figure n°1.6 : Les composantes du contrôle interne.

Figure n°1.7 : du COSO I à COSE II.

Figure n°1.8 : la cartographie des risques.

Figure n°1.9 : les trois niveaux du chiffre d'affaire.

Figure n°2.1 : Évolution du capital social de la BEA.

Figure n° 2.2 : Répartition des ressources par secteur juridique.

Figure n° 2.3 : Répartition des clients par secteur d'activité

Figure n° 2.4 : Évolution de la masse bilan en milliards de dinars.

Figure n° 2.5: Évolution des Fonds Propres en Milliards DA.

Figure n° 2.6: Évolution du résultat en milliards de dinars.

Figure n°2.7 : Le processus d'octroi d'un crédit immobilier.

Liste des Tableaux :

Tableau n°1.1 : Les principales mesures apportées par Bâle III.

Tableau n°1.2 : Les sept sources du RO édictées dans le règlement BA 2014.

Tableau n°1.3 : Lignes de métier de Bâle II.

Tableau n°1.4 : Recommandations de Bâle II sur le contrôle interne .

Tableau n°1.5 : Tableau des forces et des faiblesses.

Tableau n°2.1 : Impact financier en millions de dinars.

Tableau n°2.2 : Tableau de cotation des fréquences d'occurrence annuelle.

Tableau n°2.3 : Tableau de cotation du risque brut.

Tableau n°2.4: L'évaluation de l'impact image.

Tableau n°2.5: cartographie des risques partie risque brut.

Tableau n°2.6 : Tableau de cotation du système de contrôle.

Tableau n°2.7 : Tableau de cotation du risque brut.

Tableau n°2.8 : La cartographie des risques partie risques nets.

Tableau n°2.9 : Tableau de classement du système RADAR.

Tableau n°2.10 : Planning de contrôle et inspection exercice 2016.

Tableau n°2.11 : Les objectifs de la mission d'audit au niveau de la BEA.

Tableau n°2.12 : Les seuils de délégation accordés aux comités de crédit.

Tableau n°2.13 : Tableau d'échantillonnage.

Liste des abréviations :

Abréviations	Significations
AACIA	Association des Auditeurs et Consultants Internes Algériens
AGE	Assemblée Générale Extraordinaire
AMA	Approche des Mesures Avancées.
AMF	Autorité des Marchés Financiers
BADR	Banque de l'Agriculture et du Développement Rural
BCBS	Basel Committee on Banking Supervision
BEA	Banque Extérieure d'Algérie
BIA	Basic Indicator Approach
BRI	Banque des Règlements Internationaux.
CMC	Conseil de la Monnaie et du Crédit
CNEP	Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
CRBF	Comité de la Réglementation Bancaire et Financière
DGA	Directeur Général Adjoint
DIG	Direction de l'Inspection Générale
DMR	Dispositif de Maitrise des Risques
IFACI	l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne
IIA	Institut des Auditeurs Internes.
FRAP	Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème
ISO	International Organization for Standardization,
PDG	Président Directeur Général
PG	Processus Générique
PME	Petites et Moyennes Entreprises.
PMI	Petites et Moyennes Industries.
PNB	Produit Net Bancaire
QCI	Questionnaire du Contrôle Interne
RO	Risque Opérationnel.
SI	Système d'information.
VAR	Value At Risk

Listes des Annexes :

Annexe n°1 : Les normes de qualification.

Annexe n°2 : Les normes de fonctionnements

Annexe n°3 : Organigramme de la Banque Extérieure d'Algérie.

Annexe n°4 : Organigramme de l'inspection générale.

Annexe n°5 : Tableau des risques brut de la BEA.

Annexe n°6 : procédure de constitution du dossier de crédit au niveau de la BEA.

Annexe n°7 : procédure de mobilisation de crédit.

Annexe n°8 : Questionnaire de contrôle interne effectué à l'agence Guevara.

Annexe n°9 : Exemple d'une fiche signalétique.

Résumé :

L'environnement bancaire est devenu très instable et très vulnérable, il est devenu inévitable pour une banque de prendre des risques dans le cadre de ses activités...A cet effet, les banques sont de plus en plus menacées par une diversité de risques nuisant à leur activité, parmi ces risques, on trouve le risque opérationnel.Cependant, l'appétence pour le risque diffère d'une banque à une autre sur la base du niveau de la gestion mise en œuvre.

Ainsi, bien que le secteur bancaire soit l'un des secteurs les plus réglementés et les plus contrôlés, il se trouve menacé par des malversations qui tentent de porter atteinte à son image de marque et de sécurité financière qu'on lui a toujours reconnue. Dans ce contexte, une réglementation a été mise en place par les autorités compétentes (comité de Bâle, la Banque d'Algérie...etc.). Cette réglementation porte sur la mise en place d'un système de contrôle interne et de supervision de l'activité bancaire.

Les banques doivent ainsi mettre en oeuvre des moyens permettant de gérer leur risque opérationnel, notamment par un dispositif de contrôle interne efficace qui maintient son exposition à un niveau acceptable.

Le dispositif de contrôle interne doit en effet, faire l'objet d'une évaluation périodique assurant sa mise à niveau régulière, fonction dont est chargé l'audit interne.

L'objet de notre mémoire de Master est d'étudier le rôle de l'audit interne dans la maîtrise du risque opérationnel au niveau de la Banque Extérieure d'Algérie(BEA).

Mots clés :

Risque opérationnel-contrôle interne-audit interne-maitrise-BEA.

Abstract:

The banking environment became very unstable and very vulnerable, it became inevitable for a bank to take risks within the framework of its activities ... For that purpose, banks are more and more threatened by a diversity of risks damaging their activity, among these risks, we find the operational risk. However, the risk appetite differs from a bank to another one on the basis of the level of the implemented management

So, although the banking sector is one of the most regulated and most checked sectors, it is threatened by embezzlements which try to strike a blow at its brand image and financial security which we always recognized him. In this context, regulations were organized by competent authorities (committee of Basel, the Bank of Algeria etc.). These regulations concern the implementation of a system of internal control and supervision of the banking activity.

Banks have to implement means allowing to manage their operational risk, in particular by an effective internal control system which maintains its exposure at an acceptable level.

The internal control system indeed owes, to be the object of a periodic evaluation insuring its regular upgrade, it is done by the internal audit.

The object of our Master's thesis is to study the role of the internal audit in the control of the operational risk at the Banque Extérieure d'Algérie (BEA).

Keywords:

Operational risk-Internal control-Internal audit-mastery-BEA.

Sommaire

Remerciements	
Dédicace	
Liste des figures	I
Liste des tableaux.....	II
Tableaux d'abréviation	III
Liste des annexes	IV
Résumé.....	V
Sommaire	VII
Introduction générale	
Chapitre I : risque opérationnel et son cadre règlementaire dans la banque	
Section 1: risques majeurs liés à l'activité bancaire.....	3
Section 2 : risque opérationnel et cadre réglementaire.....	8
Section 3 : démarche de la gestion des risques opérationnels.....	23
Chapitre II : Contrôle et audit interne bancaire dans la gestion du Risque Opérationnel	
Section 1 : Contrôle interne dans l'environnement bancaire.....	33
Section 2 : la pratique de l'audit interne bancaire : démarche et méthodes.....	41
Section 3 : le positionnement de l'audit interne dans la gestion du RO.....	55
Chapitre III : Cas pratique	
Section 1 : Présentation de la Banque Extérieure d'Algérie.....	65
Section 2 : l'élaboration et l'analyse de la cartographie des risques par un auditeur au niveau de la BEA.....	72
Section 3 : Déroulement d'une mission d'audit au niveau de la BEA.....	90
Conclusion générale.....	110
Bibliographie	
Annexes	

Introduction

Générale

Introduction générale

Depuis les années 2000, de nombreux scandales financiers ont secoué le monde, nous pouvons citer : l'affaire Enron en 2002, l'affaire Kerviel au sein de la Société Générale en 2007, et bien sûr la crise financière des Subprimes de 2008 qui avait plongé l'économie mondiale dans une récession sans précédent. Ces instabilités financières ont un coût économique et social élevé car elles perturbent le développement des pays en crise et ralentissent la croissance économique mondiale.

L'Algérie aussi a pris sa part de scandales, après l'onde de choc occasionnée par l'affaire Khalifa, le secteur financier et bancaire algérien a été ébranlé par un autre scandale, celui de la Banque Commerciale et Industrielle d'Algérie (BCIA), qui avait éclaté peu de temps après, en 2003. En octobre 2005, c'est le tour de la Banque Nationale d'Algérie (BNA), En effet, tout au long de trois années, de 2002 à 2005, des centaines d'opérations de mouvements de fonds vers des comptes non alimentés avaient causé un préjudice financier évalué, par une enquête interne à la banque, à une somme approximative de 15 milliards de dinars, Outre cette affaire, rappelons celle des fausses domiciliations au niveau de la Banque de Développement Local (BDL), qui avait causé un préjudice de 12 000 milliards de centimes au pays, durant l'année écoulée.

L'analyse de ces « catastrophes bancaires » met en exergue le fait qu'elles résultent souvent de défaillances dans le système de contrôle interne, Cela nous a conduits à s'intéresser au sujet du contrôle interne et de l'audit interne bancaire.

La banque est exposée à une vaste série de risques susceptibles d'impacter négativement sa rentabilité et mettre en péril sa pérennité, cela parce qu'elle évolue dans un environnement en perpétuel changement et caractérisé par l'incertitude, et elle exerce des activités plus au moins complexes qui génèrent de nombreuses menaces et une accumulation de contraintes, relevant de la nature même de son activité qu'elle exerce au quotidien,

Les institutions bancaires doivent aujourd'hui redoubler d'efforts en vue de restaurer la confiance, élément de base de leur métier, qui consiste à supporter en permanence des dangers de perte, c'est ainsi qu'une bonne gestion et des contrôles rigoureux peuvent réduire l'exposition de la banque aux différents risques, notamment le risque opérationnel.

La maîtrise des risques inhérents à l'activité bancaire, en général, et le risque opérationnel, en particulier, ne peut se faire qu'à travers la mise en place d'un dispositif de contrôle interne efficace englobant l'ensemble des activités et des fonctions de la banque.

Introduction générale

La banque est tenue d'améliorer un système de contrôle interne, en le soutenant et en mesurant de façon permanente son efficacité, c'est là qu'on assiste au rôle incontournable que joue l'audit interne dont la mission principale consiste à analyser les risques inhérents des activités bancaires et susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs.

Sur le plan réglementaire, la profession bancaire a assuré une refonte de son système de mesure des risques, par la mise en place de Bâle II en 2006 avec pour principale innovation l'intégration du risque opérationnel dans le ratio de solvabilité Mc Donough.

En Algérie, les autorités de contrôle et de réglementation ont pris des initiatives en vue de développer la fonction de contrôle interne, par l'élaboration du règlement n°02/03 du 28 octobre 2002 relatif au Contrôle Interne des Banques et Établissements Financiers, modifié et complété par le règlement n° 11-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers, qui impose aux banques la mise en place d'outils d'identification et de mesure des risques opérationnels, ce règlement est à son tour complété par le règlement n° 14-01 du 16 février 2014 portant coefficient de solvabilité applicable aux banques et établissements financiers, qui introduit la composante risque opérationnel dans le ratio de solvabilité imposé à celle-ci, constituant un pas important pour une meilleure gestion et mesure de ces risques.

L'objectif de la recherche :

L'objectif de cette recherche est d'étudier la relation entre l'audit interne bancaire et la gestion des risques opérationnels, en vue d'une meilleure gestion des risques et ainsi améliorer le système bancaire, pour ce faire nous prendrons le soin de traiter la problématique suivante :

La problématique :

Les pratiques de l'audit interne au sein de la Banque Extérieure d'Algérie sont-elles efficaces pour la mesure, la gestion, et la maîtrise du risque opérationnel ?

De cette problématique, on peut dégager questions suivantes :

Les sous-questions :

- Quel est le cadre conceptuel du risque opérationnel ? et quel est son cadre réglementaire au niveau internationale et national ?

Introduction générale

- Quel est le rôle du contrôle interne et de l'audit interne bancaire dans la maîtrise du risque opérationnel ? et quelle est la méthodologie à suivre par l'auditeur pour assurer le bon déroulement de ses missions ?
- Comment la cartographie contribue à l'audit interne bancaire ? Est-ce-que l'audit interne peut mesurer avec efficacité les risques opérationnels de la Banque Extérieure d'Algérie (BEA) et contribue à l'alimentation de sa cartographie des risques?

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

Les Hypothèses :

- Le risque opérationnel est l'un des risques majeurs qui touche l'ensemble du processus de la banque, et qu'elle doit maîtriser à travers l'actualisation de la cartographie des risques pour assurer sa rentabilité et pérennité, de ce fait le comité de Bâle s'est intéressé à ce risque, principalement dans Bâle II, en introduisant le ration Mc Donough, prenant Bâle II comme référence, l'Algérie s'est aligné en matière de réglementation à travers les différents règlements qu'elle a publié.
- Le contrôle interne permet à la banque de mieux contrôler son activité et donc de mieux évaluer les risques auxquels elle doit faire face et au final de répondre aux exigences réglementaires, l'audit interne vient pour mesurer l'efficacité de ce dernier, et l'auditeur suit une méthodologie bien précise pour le déroulement de sa mission.
- La cartographie est la référence à laquelle l'auditeur fait recours pour l'élaboration de son plan d'action, et par la suite le déroulement de sa mission, les résultats de cette dernières contribuent à l'alimentation et l'actualisation de la cartographie des risques, assurant ainsi son efficacité.

La démarche méthodologique :

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

Le plan de travail :

Dans le but d'apporter des éclaircissements au sujet de notre étude, nous avons dressé un plan de travail qui se compose de deux partie, la première partie sera composée de deux chapitres : le premier chapitre portera sur le risque opérationnel, et son cadre réglementaire, le deuxième

Introduction générale

chapitre portera sur le rôle du contrôle interne et de l'audit interne dans la mesure, l'évaluation et la maîtrise du risque opérationnel, la deuxième partie adoptera notre cas pratique concernant la maîtrise du risque opérationnel par l'audit interne au sein de la Banque Extérieure d'Algérie (BEA).

Chapitre I :

Risque opérationnel

et son cadre

règlementaire dans la

banque

Introduction du chapitre

Les banques évoluent dans un environnement caractérisé par une forte concurrence, elles recherchent constamment l'amélioration de leur rentabilité les obligeant à prendre des risques très importants.

Dans ce contexte, les autorités monétaires imposent aux banques des règles de jeu spécifiques pour éviter une exposition trop importante aux risques qui peut se dégénérer en une crise financière.

Dans le cadre d'une mission d'audit interne bancaire, les auditeurs doivent prendre connaissance des différents risques inhérents à l'activité bancaire ainsi que leurs méthodes de gestion. A cet effet, nous nous intéressant dans ce chapitre à donner les différents types de risques relatifs à l'activité bancaire en se concentrant sur le risque opérationnel, en donnant les différentes définitions afin de mieux appréhender ce concept.

Pour ce faire, nous avons scindé ce chapitre en trois sections :

- Section 1 : les risques majeurs liés à l'activité bancaire.
- Section 2 : les risques opérationnels et cadre réglementaire.
- Section 3 : dispositif de gestion des risques opérationnels.

Section 1 : Les risques majeurs liés à l'activité bancaires.

Les banques sont exposées au cours de leur activité aux différents risques qui menacent leur rentabilité et peuvent aller jusqu'à menacer leur existence.

Un risque est un évènement aléatoire susceptible d'engendrer des pertes importantes pour une banque et ils diffèrent selon leur nature, source et gravité. C'est pourquoi, nous consacrons cette section de notre chapitre à édifier la notion de risque ainsi que définir les risques majeurs auxquels les banques sont sujettes.

Mais avant de parler des risques, il convient d'invoquer la notion d'une banque à travers sa définition, son rôle et ses principales activités.

1. Activités et catégories des banques :

1.1. Les activités de la banque :

Afin de répondre à ses différents besoins et satisfaire sa clientèle, la banque doit exercer plusieurs activités ¹:

- Emprunter des fonds ;
- Accorder des crédits ;
- Effectuer des placements ;
- Proposer des services.

1.2. Les catégories de banques :

Il existe trois catégories de banques à savoir :

1.2.1. Les banques commerciales :

Sont des banques qui ont pour principale activité la collecte de fonds du public sous forme de dépôts à vue ou à terme, et l'octroi de crédits au profit de leur clientèle, particuliers, professionnels, PME et grandes entreprises.

¹ Inspiré de : Luc BERNET-ROLLANDE, « principes de techniques bancaires », 25^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2008. P 4

1.2.2. Les banques d'investissement :

Sont des banques, ou divisions de la banque, qui travaillent sur le marché financier en rassemblant l'ensemble des activités de conseil, d'intermédiation et d'exécution ayant trait aux opérations dites de haut du bilan pour le compte de grands clients.

1.2.3. Les banques spécialisées :

Il existe aussi des banques qui se spécialisent dans le financement d'un secteur bien déterminé. On peut citer comme exemple en Algérie : la « BADR » Banque de l'Agriculture et du Développement Rural et la « CNEP » Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance, spécialisée dans le financement de l'habitat.

2. Définition de la notion du risque :

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

On peut également approfondir les définitions précédentes en précisant que *« le risque ne doit plus être considéré uniquement comme un élément négatif à éviter ou à contrôler, mais également comme quelque chose de positive, à utiliser de manière constructive. Il s'agit d'un moyen pour saisir au mieux et au plus vite les opportunités qui se présentent à l'organisation »².*

Cette dernière définition se concentre sur la maîtrise du risque, précisant qu'il n'est pas fatal pour la banque dans le cas où cette dernière possède un dispositif de gestion qui veillera à ne pas se laisser surprendre ni passer à côté d'une opportunité.

¹ IFACI, les cahiers de la recherche, Paris 2001, P.16

²Pierre Alexandre BAPST et Florence BERGET, « Pour un management des risques orienté vers la protection de l'entreprise et la création de valeur », Revue Française d'audit Interne, n°161, 2002, P.8.

On note également l'apparition de la notion de prise de risque indiquant qu'il est préférable pour une banque d'identifier et assumer son risque faisant partie intégrante de l'activité bancaire et par la suite tirer avantage, plutôt que l'éviter et le négliger et ne pas lui donner importance, mettant ainsi en danger son activité.

3. Les différents types de risque :

Dans son ouvrage « Audit et Contrôle Interne bancaires », Antoine SARDI a défini les risques majeurs de la banque sous quatre catégories qui sont :

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

3.1. Le risque de crédit :

C'est le principal risque auquel est exposée une institution bancaire et demeure la cause première des difficultés et faillites des banques. Il s'agit d'une perte potentielle consécutive suite à l'incapacité des clients ou autres contreparties à honorer leurs engagements financiers.

3.1.1. Le risque de non remboursement :

Ce risque exprime l'incapacité du débiteur à rembourser les fonds prêts à échéance, il est appelé aussi « risque de défaut », ce qui a été défini par le comité de Bâle comme suit :

« Un défaut de la part d'un débiteur intervient lorsque l'un des deux événements ci-dessous se produit, sinon les deux.

- *La banque estime improbable que le débiteur rembourse en totalité son crédit au groupe bancaire sans qu'elle ait besoin de prendre des mesures appropriées telles que la réalisation d'une garantie (si elle existe) ;*
- *L'arrière du débiteur sur un crédit important dû au groupe bancaire dépasse 90 jours (période pouvant s'allonger jusqu'à 180 jours pour de petites clientèles). Les découverts sont considérés comme des créances échues dès que le client a dépassé une*

limite autorisée ou qu'il a été averti qu'il disposait d'une limite inférieure à l'encours actuel »¹.

3.1.2. Risque de dégradation du spread :

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

3.1.3. Risque de changement de rating :

Ce risque désigne une perte de la valeur du crédit découlant d'un changement de notation du crédit ou de l'emprunteur.

3.2. Le risque de marché :

Le risque de marché est le risque pour la banque de subir des pertes financières consécutives aux variations des prix des instruments financiers,

Selon le comité de Bâle « le risque de marché, défini comme risque de perte sur des positions de bilan et de hors-bilan à la suite de variation de prix de marché, recouvre :

- Les risques relatifs aux instruments liés aux taux d'intérêt et titres de propriété du portefeuille de négociation ;
- Le risque de change et le risque sur produits de base encourus sur l'ensemble de la banque »².

¹Le comité de Bâle sur le contrôle bancaire, « nouvelle accord de Bâle sur les fond propres » (document soumis à consultation), avril 2003, point 14, page 73.

²Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, « convergence internationale de la mesure et des normes de fonds propres », juin 2006, point 683i, page.

3.3.Le risque opérationnel :

Le comité de Bâle a défini le risque opérationnel comme « *le risque de perte résultant de carences ou de défauts attribuables à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des événements extérieurs* »⁶.

Cette définition inclut le risque juridique mais exclut les risques stratégiques et de réputation parce qu'ils ne sont pas quantifiables (donc ils ne sont pas pris en compte dans le calcul des fonds propres minimaux).

3.4.Autres risques :

- Le risque de transformation ;
- Risque de Concentration ;
- Risque systémique ;
- Risque de réputation ;
- Risque stratégique.

⁶Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, « convergence internationale de la mesure et des normes de fonds propres », juin 2006, point 644, page 157.

Section 2 : Le risque opérationnel dans les banques.

La banque est exposée aux différents risques, dont le risque opérationnel qui est omniprésent dans le système bancaire, ce qui fait la nécessité de s'y intéresser. Nous allons essayer tout au long de cette section d'identifier ce risque ainsi que l'ensemble de ses caractéristiques et par la suite aborder le cadre réglementaire qui le régit.

1. Généralités sur le risque opérationnel :

1.1.Définition :

Le risque opérationnel n'est pas un concept bien défini, les définitions données à ce dernier ne permettent pas d'adopter une méthodologie unique de gestion pour toutes les banques.

Il est considéré comme une série de pertes occasionnées par la gestion des opérations qui ne sont pas reliées aux risques identifiables tels que le risque de crédit, de marché. Certains définissent le risque opérationnel comme tout risque autre que les risques financiers.

Comme tout risque pour être compris et géré, il a fait l'objet de plusieurs réflexions afin de mettre une définition claire et précise. Parmi les nombreuses définitions qui existent, nous retiendrons les suivantes :

1.1.1. Définition du risque opérationnel selon le règlement CRBF 97-02 :

« le risque résultant d'une inadaptation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des événements extérieurs y compris

D'événements de faible probabilité d'occurrence mais à fort risque de perte »⁷

« Le risque opérationnel inclut les risques de fraude interne et externe tel que définis à l'annexe IV de l'arrêté du 20 février 2007. »⁸

⁷Arrêté du 20 février 2007 ;

⁸ Arrêté du 14 janvier 2009.

1.1.2. Définition du Comité de Bâle II :

Le comité de Bâle a donné la définition suivante : « *le risque opérationnel se définit comme étant le risque de pertes résultant et de carences ou de défaillance attribuables à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des événements extérieurs. La définition inclut le risque juridique, mais exclut les risques stratégiques et d'atteinte à la réputation* ».

D'après cette définition :

- Les éléments qui sont inclus et qui composent le risque opérationnel sont : risque juridique, risque informatique, risque comptable, risque déontologique, fraude, pertes, vole ;
- Les éléments qui ne sont pas inclus : risque de réputation, risque stratégique.

Remarque : le risque de réputation et stratégique ne sont pas pris en compte dans le calcul des fonds propres minimaux.

Cette définition permet de tracer un périmètre quantifiable à ces risques. Mais il est intéressant de constater que dans cette définition l'absence de la notion de « pertes directes ou indirectes » pose des problèmes plus particuliers de définition et de mesure.

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

La définition du risque opérationnel peut être différente d'une banque à une autre. Donc chacune des banques pourra en fonction de son organisation interne, sa taille, la nature et la complexité de ses activités, adopter une définition propre à elle et cela a été reconnu par le Comité de Bâle.

1.2. Les composantes du risque opérationnel :

Le RO se compose des risques suivants :

1.2.1. Le 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 »⁹.

1.2.2. Le risque réglementaire :

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

1.2.3. Le risque informatique :

Les systèmes d'information (SI) sont aujourd'hui au cœur de la création de valeur au sein des banques, ils deviennent de plus en plus complexes pour répondre à des besoins internes et/ou externes contraignants. Donc toute défaillance des équipements informatiques de pannes ou encore d'absence de procédure de sauvegarde peut avoir de graves conséquences et considéré comme une perte (risque).

1.2.4. Le risque comptable

C'est le risque lié aux malversations lors de la comptabilisation des opérations et aux violations des règles comptables.

1.2.5. Le risque déontologique :

L'activité sur les marchés financiers peut créer des confusions entre les intérêts des clients, ceux de l'établissement et parfois même ceux du gérant ; des règles et principes déontologiques destinées à moraliser ces activités ont été promulguées, de ce fait cerisque¹⁰correspond au risque lié à la non-application des principes déontologiques du secteur qui peut porter atteinte à l'honorabilité et a la réputation de l'établissement.

⁹Définition donnée par le règlement de la banque d'Algérie n ° 11-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers.

¹⁰MADERS.HP, MASSELIN.JL,op.cit. P 15.

1.2.6. Le risque de défaillance humaine ou d'erreur :

Il se traduit par des défaillances dans les ressources humaines ou dans leur gestion ou par de simples erreurs de manipulation.

1.2.7. Le risque de fraude :

C'est le risque que des employés se livrent à des pratiques mal saines ou illicites en leur avantage et à l'encontre des intérêts de la banque, la fraude peut aller d'une simple erreur d'inattention à un détournement de fonds.

1.2.8. Le risque de blanchiment :

C'est le risque lié à l'entrée en relation de la banque de façon involontaire avec des individus ou des organisations criminelles qui œuvrent pour donner une apparence licite aux actes illicites auxquels ils se livrent et qui leur rapportent des masses d'argent colossales. Une simple information sur de telles relations de la banque peut mettre en péril sa réputation.

2. Réglementation prudentielle de Bâle :

2.1. Les accords de Bâle :

2.1.1. Accord de Bâle I (1988) :

Mise en place en 1988 à Bâle, il a deux objectifs à savoir renforcer la solidité et la stabilité du système bancaire et atténuer les inégalités concurrentielles entre les banques, cela après avoir constaté une dégradation du niveau de solvabilité des principales banques internationales accompagnée d'une forte augmentation du risque de crédit encouru par ces mêmes banques.

Le premier dispositif appelé « accord de Bâle », ou aujourd'hui « Bâle I », ou encore « Ratio Cooke », précise que les banques devraient détenir en permanence des fonds propres réglementaires qui soient supérieurs à 8% du total de leurs actifs et engagements pondérés en fonction du risque.

Le ratio de solvabilité, autre vocable utilisé pour le ratio Cooke, est formalisé selon l'équation suivant :

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

Des modifications ont été apportées au dispositif initial de Bâle I, il s'agit de l'amendement sur le risque de marché de la prise en compte des risques de marché qui trait l'exigence en capital pour la couverture de ce risque et la possibilité de calcul de cette nouvelle exigence à partir de modèles internes tels que la VAR (Value At Risk), la formule de calcul est la suivante :

$$\text{Ratio Cooke} = \frac{\text{Fonds Propres Réglementaires}}{\text{ERC} + \text{ERMP}} \geq 8\%$$

Ce ratio étant devenu trop simple par rapport à la complexité et l'accroissement de l'activité bancaire, donc l'accord de Bâle I a montré ses insuffisances surtout que plusieurs banques ont fait faillite malgré le respect de ce ratio. Ces insuffisances sont liées à sa conception générale qui ne prend en compte que le risque crédit et de marché alors qu'il existe d'autres risques qui engendrent des pertes considérables par exemple le risque opérationnel.

Face à ces constats, une réforme s'imposait, cette dernière s'est matérialisée par l'élaboration et la publication des accords de Bâle II en 2004.

2.1.2 Accord de Bâle II :

Pour faire face aux perturbations qu'a connu le système financier mondial, la complexification des risques encourus par les banques et les insuffisances constatées dans Bâle I, le 26 juin 2004, le comité de Bâle sur le contrôle bancaire a publié Bâle II, le nouveau dispositif d'adaptation des fonds propres, destiné à remplacer l'accord de Bâle 1988 (ratio Cooke), avec le nouveau ratio « MCDonough » qui traduit beaucoup plus précisément et plus fidèlement les différentes qualités d'actifs contenus dans le portefeuille des banques, il en définit 5 grandes catégories (détail, entreprises, banques, souveraines et divers).

Le nouveau dispositif Bâle II va maintenir les mêmes objectifs que le 1^{er} accord tout en introduisant de nouvelles approches pour mieux gérer et mesurer les risques bancaires, le comité de Bâle visait les objectifs suivants :

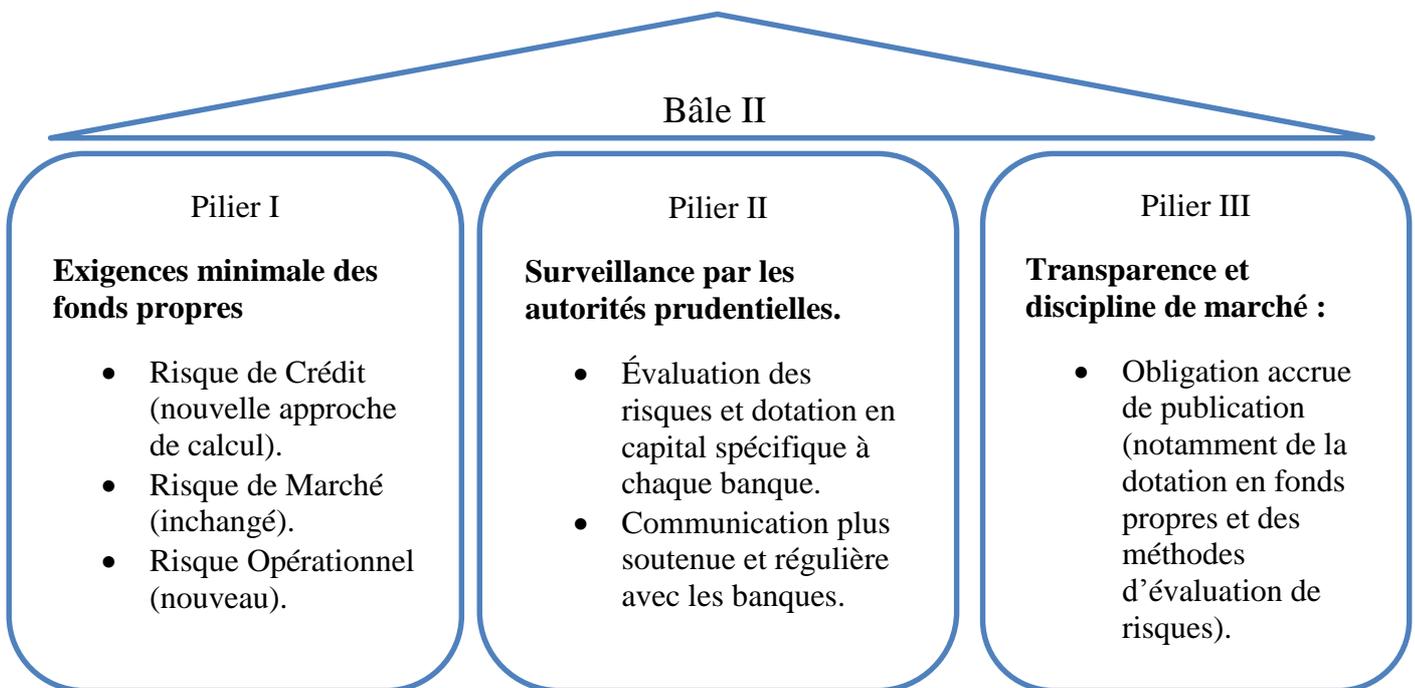
- « continuer à promouvoir la sécurité et la solidarité du système financier ;
- Continuer à renforcer l'égalité des conditions de concurrence ;

- Continuer une approche plus exhaustive pour le traitement des risques ;
S'adresser prioritairement aux grandes banques internationales, bien que les principes de base de l'accord doivent être applicables à tous les établissements, quel que soit leur degré de complexité et de technicité. »¹¹

➤ **Les trois piliers de l'accord de Bâle II:**

Le nouvel accord repose sur une approche non seulement quantitative (calcul du capital réglementaire) mais aussi qualitative en s'appuyant sur trois piliers :

Figure n°1.1 : Les trois piliers de Bâle II.



Source : Crédit Suisse, Economic& Policy consulting « Bale II –étape importante de la réglementation bancaire »,2004.

¹¹Document soumis à consultation publié par le comité de Bâle sur le contrôle bancaire », « un nouveau dispositif d'adéquation des fonds propres », juin 1999, point 9, page 6.

a. Pilier I : Exigences minimales des fonds propres :

L'objectif du 1^{er} pilier est d'assurer une mise en place de règles d'évaluation des risques auxquels les banques sont exposées, ainsi la mesure du besoin en fonds propres pour leur couverture qui sont calculés selon différentes méthodologies. L'adoption de la technique de réduction de risque crédit dans le calcul de nouveau ratio, il reste identique en ce qui concerne les risques de marché et pour les risques opérationnels une nouvelle exigence en fonds propres est instaurée.

Le nouveau ratio de solvabilité se définit comme suit :

$$\text{RatioMcDonough} = \frac{\text{Fonds propres}}{(\text{Risque Crédit net pondéré} + \text{Risque Marché} + \text{Risque Opérationnel})} \geq 8\%$$

Sachant que :

- Le poids proportionnel des risques dans le dénominateur devra respecter 85 % pour le risque de crédit, 3 % pour le risque de marché et 12 % pour le risque opérationnel.
- Le risque de crédit correspond aux actifs pondérés.
- Le risque de marché correspond au capital requis pour sa couverture $\times 12,5$.
- Le risque opérationnel correspond au capital requis pour la couverture de ce risque $\times 12,5$.

b. Pilier II : Surveillance par les autorités prudentielles :

Ce pilier vise à inciter les banques à renforcer le processus de surveillance prudentielle à travers la garantie d'adaptation des fonds propres, et à mettre en œuvre de meilleures techniques de gestion et d'évaluation des risques, il précise également que le risque opérationnel devrait être géré avec la même rigueur et pertinence que les autres. Les autorités proposent de mettre en place un dispositif de gestion spécifique et approprié aux risques opérationnels.

c. Pilier III : Transparence et discipline de marché

Le 3^{ème} pilier des accords de Bâle II vise à améliorer la transparence et la communication financière en imposant aux banques une publication périodique des informations de nature quantitative ou qualitative sur la nature et le suivi de leurs risques, et à permettre aux investisseurs de connaître le profil de risques des banques et la gestion et la couverture de ces risques.

Ce pilier se base sur deux principes :

- La délivrance d'une information récurrente et pertinente sur la structure du capital et l'exposition aux risques de la banque attendue ;
- Une plus grande transparence et une pression accrue sur le marché encourageant les banques à mieux gérer leurs risques.

2.1.3 Accords de Bâle III: pour une gestion plus adapté à la réalité des risques :

La dernière crise financière qui a impacté l'économie mondiale, a mis en évidence les insuffisances du cadre réglementaire qu'a apporté Bâle II, ce qui a amené les autorités en charge de la régulation bancaire, en décembre 2010, à mettre en place un nouveau système de régulation financière.

Les dispositions de ce nouvel accord visent, l'amélioration des recommandations des accords précédents, et le passage vers une nouvelle logique macro prudentielle visant à protéger et assure la stabilité du système financier dans sa globalité.

Tableau n°1.1 : Les principales mesures apportées par Bâle III.

Bâle III		
Capital	Liquidité	Risque systématique
<ul style="list-style-type: none">• Renforcer la qualité et le niveau des fonds propres de base.• Faire face à l'ensemble des risques.	<ul style="list-style-type: none">• Introduire un ratio de liquidité à court terme (LCR).• Introduire un ratio de liquidité à long terme (NSFR).	<ul style="list-style-type: none">• Inciter à l'utilisation de chambre de compensation (CCP) pour les produits dérivés.• Renforcer les exigences en fonds propres pour les expositions entre institutions financières.
<ul style="list-style-type: none">• Maitriser l'effet de levier.• Intégrer des matelas de sécurité (coussin de conservation, coussin contra-cyclique).		<ul style="list-style-type: none">• Envisager une surcharge en capital pour les institutions systémiques.

Source : Document de synthèse de KPMG, « Bâle III : les impacts à anticiper », Mars 2011.

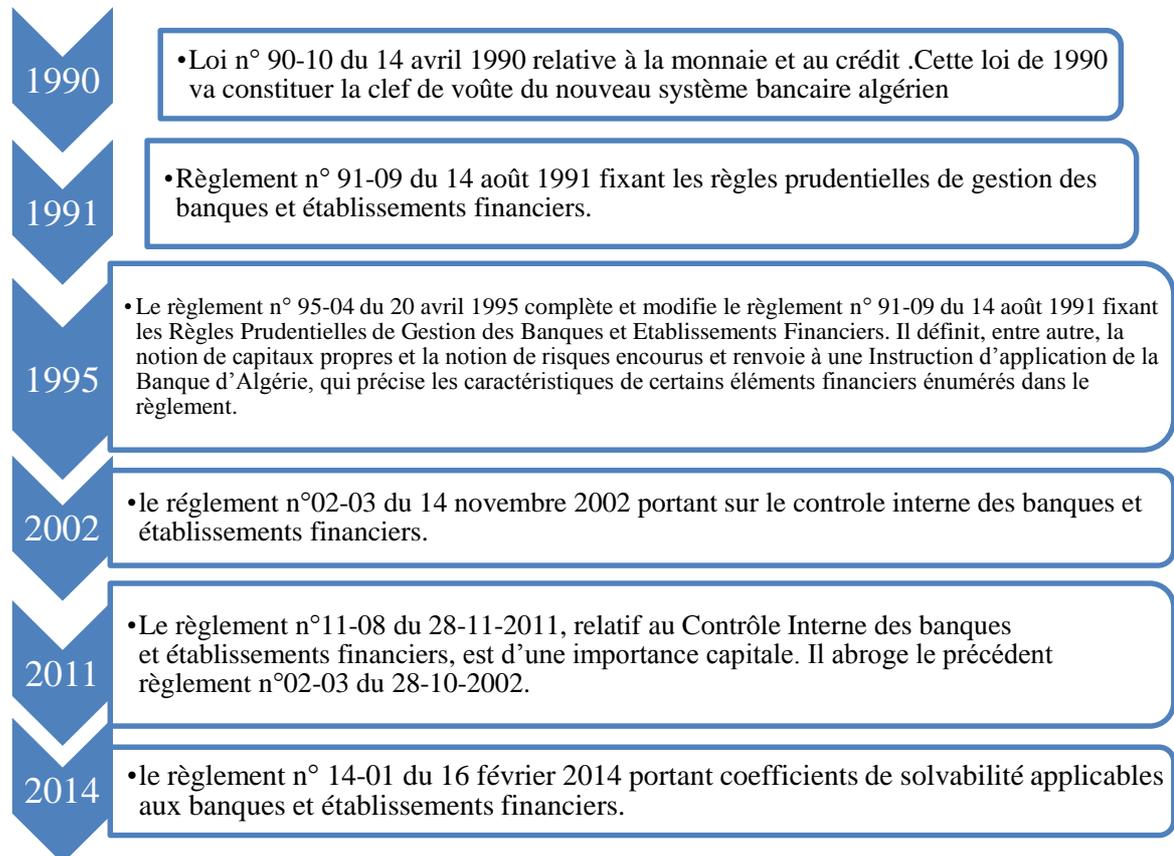
3. La réglementation prudentielle en Algérie :

3.1 Évolution de la réglementation prudentielle en Algérie :

Les règles résultant des accords de Bâle, présentées précédemment, sont des propositions qui contribuent à la gestion et maîtrise des risques encourus par les banques et assurent une stabilité du système financier dans son ensemble, ces règles sont à adapter avec l'environnement économique et financier de chaque pays et cela induit la BA à réformer le dispositif réglementaire prudentiel pour être conforme aux règles prudentielles et normes du Comité de Bâle.

Le schéma suivant présente l'ensemble des règlements édictés par les autorités nationales à fin de permettre aux banques de mieux gérer leurs activités.

Figure n°1.2 : évolution de la réglementation prudentielle en Algérie¹².



3.1.1 Le règlement Banque d'Algérie 02-03 :

Le règlement n°02-03, du 14 novembre 2002, portant sur le contrôle interne des banques et établissements financiers, a pour objet de définir le contenu du contrôle interne que ces derniers doivent mettre en place, en particulier, les systèmes de mesure et d'analyse des risques et les systèmes de leur surveillance et maîtrise.

Le règlement fait obligation aux banques de mettre en place un dispositif, dit, de contrôle interne, en s'appuyant sur des systèmes de mesure et d'analyse des risques auxquels ils sont exposés. Il impose à la fois une obligation de moyens et une obligation de résultat.

- Obligation de moyens = nécessité de mettre en place un dispositif.
- Obligation de résultat = notion d'efficacité.

¹²Source : <http://www.bank-of-algeria.dz/html/legist4.htm>

Le règlement est réparti en 48 articles, comprend 05 titres, à savoir :

1. Le système de contrôle des opérations et les procédures internes.
2. L'organisation comptable et le traitement de l'information.
3. Les systèmes de mesure des risques et des résultats.
4. Les systèmes de surveillance et de maîtrise des risques.
5. Le système d'information et de documentation.

3.1.2. Le règlement de la Banque d'Algérie 11-08 ¹³ :

La nouvelle disposition législative que le Conseil de la Monnaie et du Crédit (CMC) a édictée est le règlement n°11-08 du 28/11/2011 qui abroge et remplace le règlement 02-03 portant sur le même objet, compte 75 articles, contre 48 pour le premier.

Cette nouvelle réglementation apporte une nouveauté, concernant les risques et le contrôle interne que nous repérons comme suit :

3.1.2.1 En matière de risque :

Dans son article n°2, ce règlement introduit des nouvelles notions, comme le risque de concentration, risque de liquidité et risque de non-conformité, comme il redéfinit le concept de risque opérationnel.

Au niveau du même article, il introduit la notion de « plan de continuité de l'activité » et il le définit comme étant : « l'ensemble des mesures visant à assurer, selon différents scénarios de crise, le maintien, le cas échéant selon un mode dégradé, des tâches essentielles ou importantes de la banque ou l'établissement financier, puis la reprise planifiée des activités ».

3.1.2.2 En matière de surveillance et de Maîtrise des risques Opérationnels :

¹³ Règlement 11-08 du 28 /11/2011 relatif au contrôle interne des banques et des établissements financiers.

Il s'agit d'un nouveau concept, introduit par ce règlement en lui consacrant les articles suivants :

Article 35 : les banques et établissements financiers déterminent le niveau de sécurité informatique jugé souhaitable par rapport aux exigences de leurs métiers. Ils s'assurent que leurs systèmes d'information intègrent en permanence ce minimum de sécurité retenu.

Article 36 : Le contrôle des systèmes d'information doit, notamment, permettre de s'assurer que :

- Le niveau de sécurité des systèmes d'information est périodiquement évalué et que, le cas échéant, les corrections y afférentes sont effectuées ;
- Des procédures de secours informatiques sont disponibles dans le cadre d'un plan de continuité de l'activité, afin d'assurer la poursuite de l'exploitation ;
- L'intégrité et la confidentialité des informations s'étendent à la conservation des informations et à la documentation relative aux analyses, à la programmation et à l'exécution des traitements.

Article 59 : les Banques et Établissements Financiers se dotent des moyens adaptés à la maîtrise des risques opérationnels et juridiques. Ils veillent à la maîtrise de ces risques, en particulier ceux pouvant conduire à l'interruption d'activités essentielles, ou bien attenter à leur réputation.

A cet effet, ils mettent notamment en place des plans de continuité de l'activité et les testent de manière périodique. Ils s'assurent également de la sécurité de leur système d'information dans les conditions prévues aux articles 35 et 36 du présent règlement.

3.1.3. Le nouveau règlement du la Banque d'Algérie de 2014 :

En date du 16 février 2014, le CMC a édicté un nouveau dispositif prudentiel qui devait entrer en application à partir du 1^{er} octobre 2014.

Ce dispositif est composé de trois règlements:

- **Le règlement 14-01** portant coefficients de solvabilité;
- **Le règlement 14-02** relatif aux grands risques et aux participations;
- **Le règlement 14-03** relatif aux classement et provisionnement des créances et engagements par signature.

Nous nous intéressons aux sept (07) sources à l'origine des risques opérationnels définis dans ce règlement :

Tableau n° 1.2 : les sept sources du RO édictées dans le règlement BA2014.

Source	Description
Fraude interne	Pertes dues à des actes visant à frauder, détourner des biens ou à contourner des règlements, la législation ou la politique de l'entreprise impliquant au moins une partie interne à l'entreprise...
Fraude externe	Pertes dues à des actes visant à frauder, détourner des biens ou contourner la législation de la part d'un tiers...
Insuffisances des pratiques internes concernant les ressources humaines et la sécurité du lieu de travail	Pertes dues à des actes contraires aux dispositions législatives ou réglementaires ou aux conventions en matière d'emploi, de santé ou de sécurité ; à la réparation de préjudices personnels ou à des pratiques discriminatoires ou contraires aux règles en matière d'égalité professionnelle
Clients, produits et pratiques commerciales	Pertes résultant d'un manquement, non intentionnel ou dû à la négligence, à une obligation professionnelle envers des clients spécifiques (y compris exigences en matière de confiance et de conformité) ou de la nature ou conception d'un produit...
Dommages aux actifs physiques	Pertes dues à la perte ou à l'endommagement d'actifs physiques résultant de catastrophes naturelles ou d'autres événements...
Interruption d'activité et dysfonctionnement des systèmes	
Dysfonctionnement des processus de traitement (exécution, passation d'ordre, livraison, gestion des processus)	Pertes dues aux lacunes du traitement d'une transaction ou dans la gestion des processus et aux relations avec les contreparties commerciales et fournisseurs...



Section 03 : Dispositif de gestion du risque opérationnel.

Pour une gestion efficace du risque opérationnel, il est important de mesurer le risque en question, mais avant de mesurer le risque, il est important de le définir et de délimiter son périmètre. Nous présentons dans cette dernière section la démarche d'identification, évaluation et mesure du risque opérationnel.

1. La cartographie du risque opérationnel :

La cartographie des risques consiste en une première étape qui est indispensable à l'identification, l'évaluation et l'appréciation du risque. Elle permet de définir de manière approfondie les impacts potentiels du risque, les facteurs qui déclenchent la survenance du risque ainsi que les facteurs qui déterminent l'envergure du dommage.

1.1. Définition de la cartographie des risques :

Plusieurs organisations professionnelles et auteurs ont défini la cartographie des risques, ainsi :

La définition de BERNARD & AL en 2008 : « *la cartographie est un outil de pilotage vivant qui doit permettre de mesurer régulièrement la progression de l'entité dans son niveau de maîtrise des risques* ».

On a aussi la définition suivante : « *La cartographie est un mode de représentation et de hiérarchisation des risques d'une organisation. Elle constitue pour le Risque Management aussi bien un outil de pilotage des risques qu'un moyen de communication sur le risque* »¹⁴

On peut définir la cartographie comme étant un outil de pilotage et d'aider à la décision pour les responsables de l'organisation, qui vise à identifier et estimer les principaux risques de

¹⁴ Gilbert de Marshal, la cartographie des risques, AFNOR, 2003, page 15.

perte potentielle selon différents axes ; tels que l'impact potentiel et la probabilité d'occurrence.

1.2. La démarche de l'élaboration de la cartographie des risques :

Il existe plusieurs méthodes d'élaboration d'une cartographie des risques de la plus simple à la plus complexe, mais il n'existe pas de démarche standard d'élaboration imposée aux banques Algériennes, chacune tient compte de ses propres spécificités pour un meilleur contrôle interne, toute fois elle doit obéir à la réglementation.

Les étapes de la démarche globale d'une cartographie sont les suivantes:

Figure n°1.3 : Les étapes de la démarche globale d'une cartographie des risques.



Avant de voir la démarche d'élaboration d'une cartographie des risques en détail nous avons jugés utile de parler de base incidents.

La base incidents permet de mettre en place une base de données historisée des évènements du risque opérationnel survenus et des pertes associées permettant de qualifier et de mesurer l'ensemble des incidents et pertes opérationnelles. Les bases de collecte des incidents permettent d'avoir une vision objective des risques.

Pour chaque événement de perte possible, on évalue le risque en termes de sévérité (montant) et de fréquence (nombre de fois dans un laps de temps). La cartographie étant réalisée, il est important de mettre en place une "**base incidents**" dans laquelle on recense les événements de perte au fur et à mesure de leur survenance. C'est à partir de cet historique de pertes qu'il sera

possible de quantifier le risque, de le distribuer et d'analyser les impacts de telle ou telle mesure prise pour son atténuation.

1.2.1. Représentation des activités et risques associés :

Le risque opérationnel adhérent à tous les types d'activités, de produits, processus et systèmes doit être identifié, mais son caractère général le rend difficile à appréhender, pour cela il est nécessaire de découper l'activité de la banque en métiers et processus auxquels seront rattachés des événements à risques.

Donc nous allons définir ligne de métier, processus et événements à risques.

1.2.1.1. Ligne de métier :

Il s'agit de découper l'activité de la banque en fonction d'un produit, un service, un segment de clientèle ou un territoire géographique pouvant être des sources de valeur ajoutée.

Le comité de Bâle segmente l'activité bancaire en huit lignes de métiers cités ci-dessous :

Tableau n°1.3 : Lignes de métier de Bâle II.

Code	Ligne de métier	Activities
L1	Financement des entreprises	Fusion/acquisition, émission, privatisation, dette publique, syndication, titrisation.
L2	Banque de détail	Paiements domestiques, transfert de fonds, règlements interbancaires, compensation, correspondance.
L3	Activités de marché	Négociations sur marchés de capitaux, marché monétaire...etc.
L4	Banque commerciale	Conservation de titres, services aux émetteurs, prêt de titres.
L5	Activités de paiements et règlements	Effet de commerce, financement export, commerce international, financement des projets, leasing, factoring.
L6	Services d'agence et Conservation	Gestion de fonds sous toutes ses formes (public, privé, Institutionnel...etc.)

L7	Gestion d'actifs	Traitements des ordres et services associés.
L8	Courtage de détail	Dépôt, prêt, cartes bancaires, services bancaires, conseils financiers, banque privée, gestion de fortune,

1.2.1.2. Les activités et processus :

Il est intéressant de décrire, plus en détail, les activités de la banque sous forme de schéma représentant les principaux processus participant à la création de valeur au sein d'une banque puisque la décomposition en métier reste trop large.

Le processus correspond à la description détaillée des activités de la banque sous forme d'une représentation des principaux processus qui participent à la création de valeur ajoutée croissante au sein de l'institution, permettant de délivrer au client (interne ou externe) un produit ou un service correspondant à son besoin.

On distingue en général trois types de processus :

- Les processus opérationnels (processus métier) ;
- Les processus de pilotage (processus de direction) ;
- Les processus de support.

1.2.1.3. Les évènements à risques :

Il s'agit d'évènements rattachés à chaque processus modélisé lors de la phase précédente.

Tous les évènements à risques qui peuvent se produire lors d'un processus et qui pourraient avoir des conséquences sur son déroulement doivent être identifiés, il convient d'identifier les risques génériques relatifs à l'ensemble de l'activité de la banque tel que l'erreur humaine ou l'interruption du système d'information, ainsi que les risques spécifiques à chaque processus.

Une démarche d'identification type peut se résumer en ces étapes suivantes :

- Établissement de la liste des risques génériques.

- Établissement de la liste des risques spécifiques à l'activité.
- Validation de la nomenclature interne des risques.
- Validation de la cohérence avec Bâle II.

La liste des événements est propre à chaque banque. Cependant, il est indispensable de pouvoir cadrer le référentiel interne par rapport au référentiel réglementaire.

1.2.2. Identification et évaluation des risques bruts :

Il s'agit de trouver les pertes qui découlent du déroulement de processus sans prendre en compte le dispositif de maîtrise des risques existant. L'évaluation va porter sur les impacts (financiers et/ou d'image) et la fréquence des événements retenus.

Pour obtenir un référentiel homogène, il est utile de fixer des règles objectives d'évaluation de l'impact, en fonction de divers paramètres (nature du risque, origine, probabilité d'occurrence, impact, répétitivité...).

1.2.3. Évaluation des contrôles clés / Évaluer le risque net :

Après avoir recensé tous les risques potentiels, dans cette étape on se focalise sur les risques les plus critiques qui nécessitent des actions spécifiques en raison de leur occurrence ou impacts potentiellement élevés, il est nécessaire d'apprécier les mesures qui auraient un impact réducteur, et d'essayer de mesurer cette réduction.

Les éléments qui concourent à la maîtrise des risques sont :

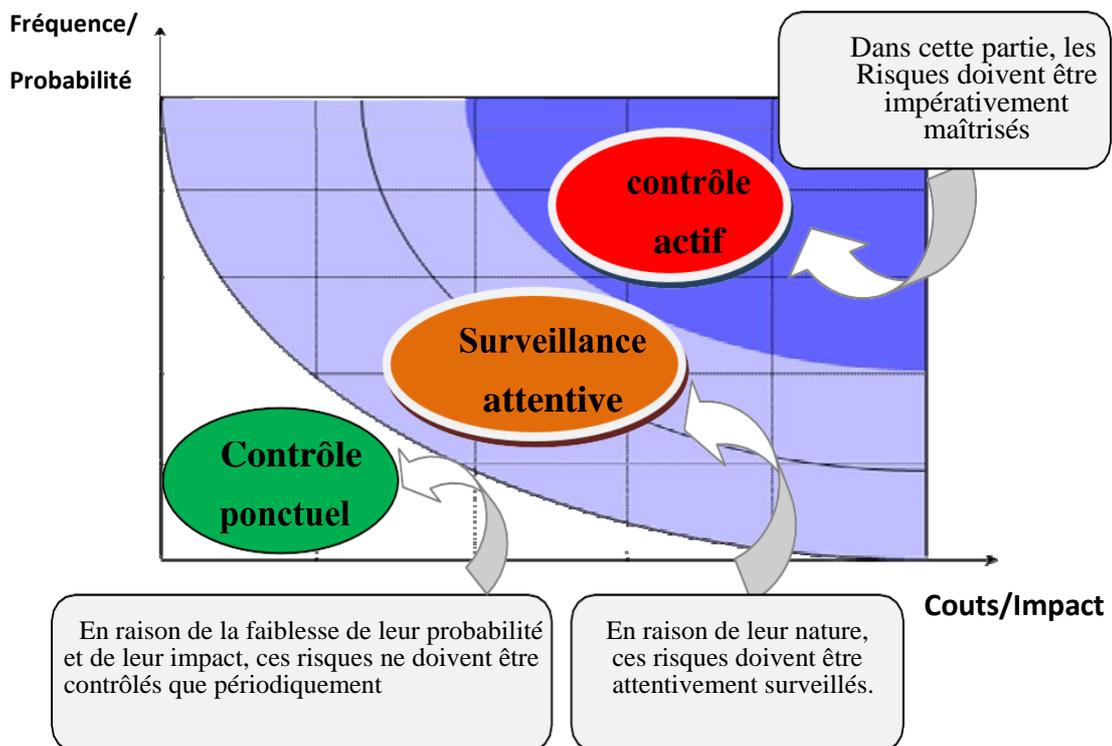
- Les dispositions organisationnelles ;
- le dispositif de contrôle ;
- les outils de suivi de l'activité et de son bon déroulement ;
- les éléments de réduction ou de transfert de risque.

Comme il faut préciser que cette étape se situe dans une démarche d'autoévaluation, ce sont les opérationnels eux-mêmes qui vont porter un jugement sur ce dispositif.

1.2.4. Classification des risques :

Après l'étape de l'identification et l'évaluation des risques nets en termes de fréquence et d'impact, une nouvelle nomenclature sera établie. Cette dernière permettra de déterminer si le risque résiduel après mise en œuvre des moyens de prévention des risques doit faire l'objet de mesures complémentaires de réduction, elle sert à positionner les différents risques dans une représentation graphique.

Figure 1.4 : Hiérchisation des risques.



Source: Global Association for Risk.

1.2.5. Actualisation de la cartographie :

La cartographie des risques représente la situation des risques à un moment donné, il est donc nécessaire de l'actualiser et la mettre à jour régulièrement puisque les risques auxquels une entreprise est confrontée évoluent dans le temps.

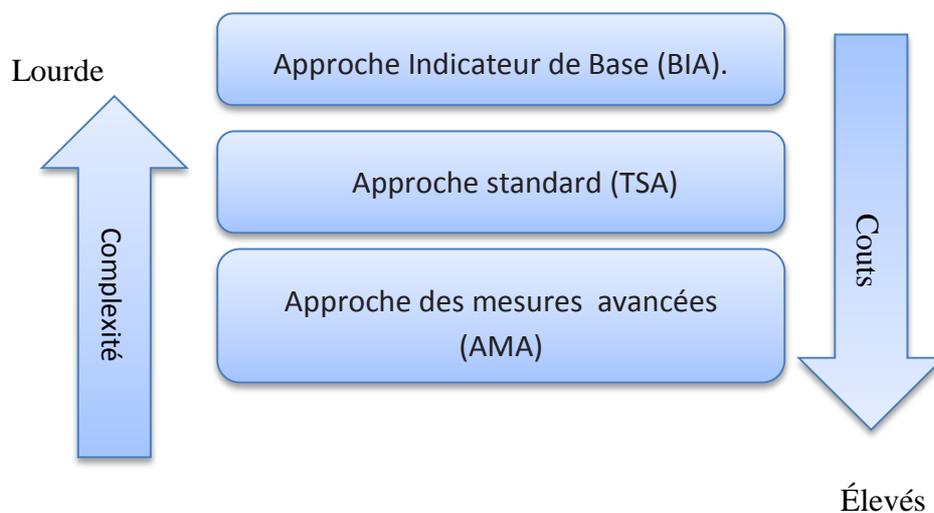
Le processus de révision doit être réalisé chaque fois que survient des évolutions technologiques et réglementaires, le changement de la stratégie et de l'organisation,

l'extension de l'activité vers d'autres marchés, l'offre de nouveaux produits, car la cartographie des risques est influencée par ces paramètres ayant un impact sur un événement des risques de la banque.

2. Mesures des risques opérationnels :

L'accord du Comité de Bâle II offre aux banques trois approches de mesure du RO pour objet de le quantifier et contribuer à une meilleure surveillance de ce dernier. Ces approches sont présentées selon un ordre croissant de sensibilité et de complexité au risque comme suit :

Figure n°1.5: Les trois approches de Bâle II pour la mesure du risque opérationnel.



2.1. Approche indicateur de base :

L'approche de base (Basic Indicator Approche) est une approche qui consiste à prendre un pourcentage fixe, noté α (alpha) et fixé à 15 % du revenu brut dont la définition est proche du produit net bancaire incluant :

- Intérêts nets ;
- Commissions reçues nettes des commissions versées ;
- Résultat net des opérations financières ;

- Autres revenus ;
- Les pertes et profits exceptionnels et les pertes opérationnelles sont exclus.

Le Comité de Bâle propose de retenir 15% du Produit Net Bancaire Moyen (Gross Income ou GI) sur les trois dernières années. Le capital requis (ou exigence de fonds propres) K_{BIA} est alors égal à :

$$K_{BIA} = \alpha \times GI$$

2.2. Approche standard :

Cette approche est identique à l'approche de base (BIA), mais avec des pourcentages différenciés par lignes de métiers (fourchette fixée entre 12 et 18% du PNB de chaque ligne de métiers). La véritable différence réside dans le mode de calcul du capital réglementaire; Cependant, l'approche standardisée semble surtout intéressante pour les banques traditionnelles, puisque les activités de banque de détail et de courtage de détail pèseront à hauteur de 12% dans le calcul du capital réglementaire contre 15% avec une approche BIA.

Les fonds propres réglementaires de la banque pour le risque opérationnel (K) correspondent alors à la somme des fonds propres de chaque catégorie d'activité, soit :

$$KTSA = \sum (PNB_{i-8} \times \beta_{i-8})$$

Où GI est le produit net bancaire de la i^{ème} ligne d'activité. Les valeurs du facteur β (12%, 15% et 18%) ont été calibrées par le Comité de Bâle.

2.3. Approche des Mesures Avancées :

Le Comité de Bâle propose plusieurs alternatives au sein du régime AMA :

- Une méthode basée sur des paramètres internes (Internal Measurement Approach ou IMA) ;
- la méthode RDCA (Risk Drivers and Controls Approach) ;
- l'analyse de scénarios ou SbAMA (Scenario-based AMA) ;
- la méthode LDA (Loss Distribution Approach) ;

La pratique de chacune de ces méthodes est soumise au respect d'un ensemble de critères qualitatifs, notamment en termes d'évaluation du risque opérationnel et de procédure de collecte des données de perte. C'est là leur dénominateur commun¹⁵. Sur le fonds, la différence concerne essentiellement le type d'information privilégié dans le calcul du capital réglementaire.

Pour une catégorie d'activité i et un type de risque j , la charge en capital (K) est définie par exemple de la façon suivante¹⁶:

$$K_{ij} = \gamma_{ij} \times EL_{ij}$$

Où EL représente la perte moyenne et γ est un facteur d'échelle.

La perte moyenne peut se calculer comme le produit de trois termes :

$$EL_{ij} = EI_{ij} \times PE_{ij} \times LGE_{ij}$$

Où EI est l'indicateur d'exposition, PE_{ij} est la probabilité d'occurrence d'un événement de risque opérationnel de type j pour la ligne d'activité i , et LGE_{ij} est le montant de la perte associée. Toute la difficulté est de calibrer le paramètre γ . L'hypothèse de départ de cette méthode est qu'il existe une relation (linéaire ou non linéaire), via le facteur gamma (γ), entre la perte moyenne et la mesure de risque.

3. Couverture des risques opérationnels :

3.1. Technique des quarts " T " :

3.1.1. Tolérer le risque (accepter et conserver) :

La banque ne prendra aucune mesure dans le but de réduire la probabilité d'occurrence du risque en question et son impact.

¹⁵ https://acpr.banque-france.fr/fileadmin/user_upload/acp/publications/documents/racb2003-le-risque-operationnel.pdf

¹⁶Le Comité de Bâle retient sept événements de risque opérationnel : 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.

3.1.2. Traiter le risque (réduire le risque) :

Il s'agit de mettre en place des mesures spécifiques ayant pour objectif de réduire la probabilité d'occurrence du risque ainsi que son impact.

3.1.3. Transférer le risque :

Il s'agit de prendre des mesures permettant la réduction de l'occurrence du risque et son impact, par le transfert ou le partage de ce risque. On peut citer comme exemple la couverture par un contrat d'assurance qui assumera une partie des risques ou encore la sous-traitance de l'activité par un prestataire.

3.1.4. Terminer l'activité (éviter le risque) :

Un risque étant jugé trop important sans possibilité de réduction, la meilleure manière pour s'en prémunir peut être de renoncer à l'activité source de risque en acceptant un manque à gagner que l'on considère moins important que le risque lui-même.

3.2. Plan de continuité de l'activité :

Il s'agit de plan permettant à un organisme de fonctionner en cas de situation de crise majeure après l'occurrence d'un sinistre.

En effet, la continuité des activités est un élément majeur d'un dispositif de maîtrise des risques opérationnels, vu son objet qui est de faire en sorte que quels que soient les événements qui puissent survenir et leur gravité, l'organisme soit à même d'assurer au mieux les prestations de services attendues par les clients et ceux :

- En garantissant le niveau de service nécessaire au fonctionnement des activités essentielles de l'entreprise et à la qualité du service apportée aux clients ;
- En respectant ses engagements, ses obligations réglementaires et contractuelles ;
- En pérennisant ses revenus.

Conclusion du chapitre

De ce qui précède, il est clair que le risque opérationnel est très important et sa maîtrise représente un atout stratégique pour la banque, de ce fait, il est impératif d'encadrer l'ensemble des facteurs à l'origine de l'émergence de ce type de risque

Dans ce cadre, les autorités réglementaires ont mis en place des dispositifs prudentiels pour faire face à ce type de risque

Au sein de la banque, la gestion du risque opérationnel fait partie des préoccupations majeures de la Direction Générale, d'où la nécessité d'instaurer un dispositif de contrôle qui permettra de cerner ce risque, il s'agit du contrôle interne, objet du prochain chapitre.

Chapitre II :
Contrôle et audit
interne bancaire dans
la gestion du Risque
Opérationnel

Introduction du chapitre :

Les risques auxquels sont exposées les banques sont multiples et leurs conséquences peuvent être néfastes sur leur activité. Afin de réduire leurs impacts, les banques doivent mettre en place des dispositifs de contrôle interne à la fois efficace et efficient.

En effet, la mise en place d'un système de contrôle interne efficace est indispensable à une gestion conséquente des différents risques dont le risque opérationnel, contribuant ainsi à la stabilité du système financier.

En plus du contrôle interne, les banques doivent instaurer un contrôle rigoureux de l'ensemble des éléments entrants dans la composition de son système de contrôle interne, ainsi que de toutes les mesures et méthodes adoptées dans le cadre de la maîtrise des risques auxquels elles s'exposent, il s'agit de l'audit interne.

L'audit interne consiste à évaluer le contrôle interne et informer les responsables hiérarchiques des résultats de l'opération d'audit et de proposer des mesures correctives et des actions d'amélioration.

Dans ce chapitre nous allons présenter le cadre conceptuel du contrôle interne et celui de l'audit interne et les cadres réglementaires les régissant ainsi que la méthodologie générale de conduite d'une mission d'audit ainsi que les outils et techniques auxquels fait recours l'auditeur interne pour accomplir ses tâches.

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

SECTION 1 : Contrôle interne dans l'environnement bancaire.

SECTION 2 : la pratique de l'audit interne bancaire : démarche et méthodes.

SECTION 3 : le positionnement de l'audit interne dans la gestion du risque opérationnel.

Section 1: le contrôle interne dans l'environnement bancaire.

L'objet de cette section consiste à présenter le contrôle interne bancaire à travers une description de ses différents fondements conceptuels de base, ainsi que le cadre réglementaire le régissant.

1. Notions fondamentales sur le contrôle interne.

1.1. Définition de l'IFACI (l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne) :

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

- *Contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources ;*
- *Doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité »¹.*

1.2. Les objectifs du contrôle interne:

Dans une optique de maîtrise des risques et d'optimisation de la rentabilité, les autorités mettant un dispositif de contrôle interne généralisé pour tous établissements bancaires, dont l'objectif de sa mise en place est d'assurer la pérennité de la banque à travers la réalisation de ses buts poursuivis, de cet objectif découlent les objectifs essentiels à savoir :

- La protection du patrimoine ;
- La vérification de la conformité des opérations et des procédures ;
- La vérification de la qualité, la fiabilité et l'intégrité de l'information financière ;
- Les respects des lois, règlement et contrats ;
- L'efficacité et l'efficience des tâches.

¹ WWW.IFACI.COM.

1.3. Les acteurs du contrôle interne ¹:

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

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

1.4. L'organisation du contrôle interne :

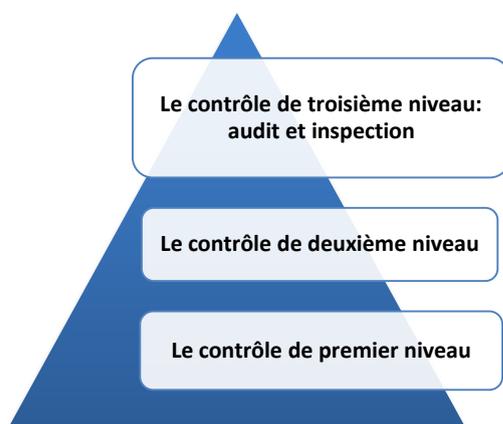
Le comité de Bâle définit le contrôle interne comme suit : *« le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la Direction Générale et tous les niveaux du personnel, Il ne s'agit pas simplement d'une procédure ou d'une politique appliquée à un moment donné, mais plutôt d'un système qui fonctionne en continu à tous les niveaux de la banque. Le conseil d'administration et la Direction Générale sont chargés d'instaurer la culture appropriée capable de favoriser un processus de contrôle interne efficace et d'en surveiller en permanence l'efficacité »*².

Depuis un certain nombre d'années, le contrôle interne s'organise comme suit :

¹ Le dispositif de contrôle interne : cadre de référence, résultats des travaux du groupe de place établi sous l'égide de l'AMF, janvier 2007.

² Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, « cadre pour les systèmes de contrôle dans les organisations bancaires », Bâle, septembre 1998, principes pour l'évaluation du contrôle interne, point 4, page 8.

Figure n°1.6 : Les composantes du contrôle interne.



Source : les dossiers Techniques d'information Optimind Avril 2011.

1.4.1. Le contrôle de premier niveau :

Pour garantir un contrôle interne efficace, l'ensemble du personnel devrait être intégré. En effet, chaque membre de l'organisation doit veiller au bon fonctionnement du dispositif du contrôle interne et à la réalisation des objectifs qui lui ont été assignés. Ce premier niveau de contrôle inclut : l'autocontrôle, le contrôle hiérarchique et le contrôle automatisé. Il consiste en la surveillance permanente de l'exactitude des opérations effectuées en cours de journée.

1.4.2. Le contrôle de deuxième niveau :

Ce niveau de contrôle est un contrôle réalisé a posteriori par l'ensemble des services fonctionnels de l'entreprise, qui jouent un rôle particulier dans le dispositif du contrôle interne, à savoir : le service contrôle de gestion, le service informatique, la Direction des risques, la Direction juridique, la Direction des ressources humaines ...etc. En effet, ce niveau de contrôle a pour objectif de s'assurer de la bonne exécution des contrôles de premier niveau.

1.4.3. Le contrôle de troisième niveau :

La mission d'audit participe à la réalisation de la cartographie des risques et l'évaluation de la régularité, l'efficacité du dispositif du contrôle interne et le processus de gestion des risques.

Selon le comité de Bâle « *un audit efficace et exhaustif du système de contrôle interne devrait être effectué par un personnel bien formé et compétent bénéficiant d'une indépendance opérationnelle. La fonction d'audit interne, en tant qu'élément de la surveillance du système de contrôle interne, devrait rendre compte directement au conseil d'administration, ou à son comité d'audit, ainsi qu'à la Direction Générale* »¹.

2. Cadre réglementaire du contrôle interne :

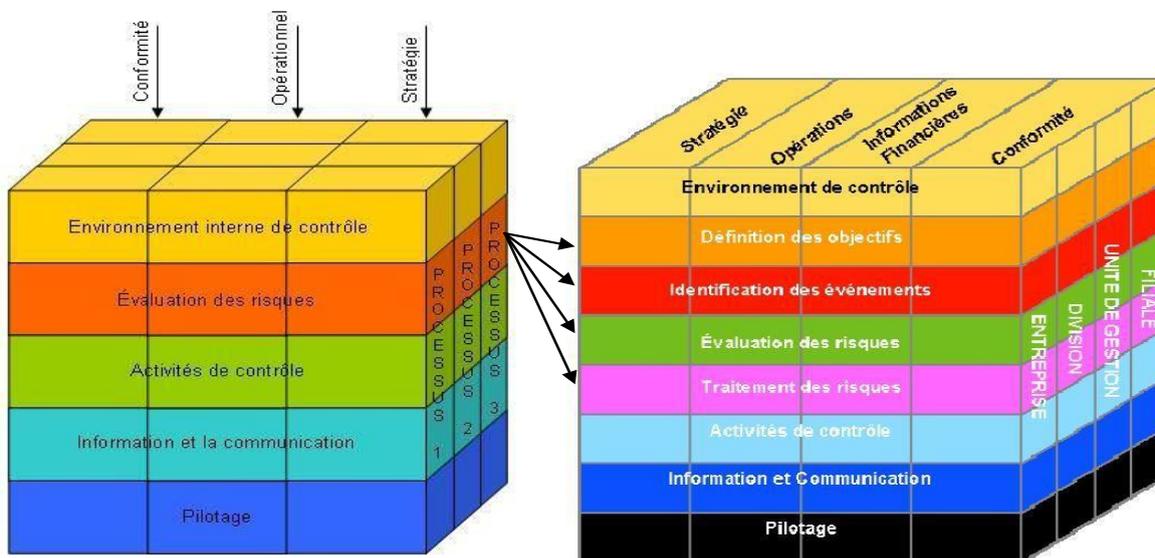
2.1. Le COSO :

Le COSO « Committee Of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission », constitué aux États-Unis en 1985. Ce dernier est une réflexion initiée en deux étapes, le COSO I dans les années 1980 et le COSO II en 2004.

Suite à des changements considérables de l'environnement opérationnel et commercial de l'entreprise, le COSO a publié, en 2004, un document présentant une nouvelle version du référentiel de contrôle interne, appelé « Enterprises Risk Management ». Ce dernier reprend la définition, les objectifs et la décomposition du contrôle interne, tels qu'introduits dans le premier référentiel, en s'approfondissant plus dans la gestion des risques.

¹ Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, « Cadre pour les systèmes de contrôle dans les organisations bancaires », Bâle, septembre 1998, principes pour l'évaluation du contrôle, principe n°11, page 21.

Figure n°1.7 : du COSO I à COSE II¹.



On constate que les auteurs du COSO II ont ajouté deux autres dimensions par rapport à celles du COSO I :

- Un classement par nature : opérations, reporting financier, conformité pour souligner que chaque élément devait être apprécié sous ces trois aspects ;
- Un classement par destination pour rappeler que toutes les unités et activités de l'organisation étaient concernées.

Ainsi, COSO I est un référentiel de contrôle interne, par contre, le COSO II est plutôt un référentiel de management des risque.

2.2.La loi SOX :

Suite aux différents scandales financiers qui ont touchés les États-Unis en 2001, particulièrement celui d'Enron², les États-Unis ont adopté le 30 juillet 2002, la loi appelée

¹P.SCHICK, J.VERA, O.BOURROUILH-PAREGE, « Audit interne et référentiels de risques », édition DUNOD, Paris, 2010

²Affaire Enron : Enron, l'une des plus grandes entreprises américaines des années 90, fit faillite en décembre 2001 à cause de mauvaises transactions spéculatives sur le marché de l'électricité cachées via des manipulations comptables

« Sarbanes-Oxley »¹. La loi Sarbanes-Oxley, applicable à toutes les entreprises enregistrées auprès de la « Securities and Exchange Commission (SEC) » et leurs filiales à l'étranger, vise, entre autres, à accroître la traçabilité des opérations, renforcer le contrôle interne lié aux processus de reporting financier et imposer une réglementation comptable stricte dont le but final est de protéger les investisseurs. En effet, le SOX est basé sur un certain nombre de principes à savoir :

- La responsabilité des dirigeants de l'entreprise ;
- La disponibilité d'information fiable et complète ;
- L'indépendance des organes de vérification ;
- Le renforcement des procédures de surveillance et de sanction.

2.3. Le comité de Bâle :

Dans le seul but de renforcer le contrôle interne des banques par des pratiques saines de gestion des risques, le comité de Bâle a élaboré, en 1998, un ensemble de principes permettant l'évaluation des systèmes de contrôle interne. En effet, selon le comité de Bâle, ces principes doivent être mis en place afin de réduire ou d'éliminer les pertes occasionnées par l'inadéquation des systèmes de contrôle interne qui peut s'observer à travers :

- *« les défaillances dans la surveillance et l'exercice des responsabilités de la part de la Direction et l'absence d'une forte culture de contrôle au sein de la banque ;*
- *Reconnaissance et évaluation inadéquates du risque inhérent à certaines activités bancaires tant de bilan que de hors-bilan ;*
- *Absence ou déficience de structures et d'éléments clés du contrôle, tels que la séparation des tâches, l'approbation, la vérification, le contrôle par rapprochement et l'analyse des résultats d'exploitation ;*
- *Mauvaise communication de l'information entre les niveaux de Direction, spécialement vers le haut pour signaler les problèmes ;*

¹ La loi Sarbanes-Oxley des noms de ses promoteurs, les sénateurs : Paul Sarbanes et Mike Oxley.

- *Programme d'audit et autres activités de surveillance inadéquats ou inefficaces* »¹.

A. Recommandations de Bâle II sur le contrôle interne :

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

Tableau n°1.4 : Recommandations de Bâle II sur le contrôle interne.

Pilier I	Pilier II	Pilier III
Les méthodes avancées de mesure du risque de crédit et du risque opérationnel requièrent un contrôle interne performant pour assurer des systèmes d'information et de mesure des risques de qualité.	Le contrôle interne doit effectuer une revue du processus de l'adéquation globale des fonds propres au regard des risques encourus par un établissement bancaire, en fonction de la nature, de l'étendue et de la complexité de ses activités. Aussi, le contrôle interne doit comporter dans ses procédures des	La publication d'informations relatives au contrôle interne du risque de crédit et du risque opérationnel renforce significativement l'importance accordée à la qualité du contrôle interne dans l'appréciation de la solidité d'un établissement.

¹ Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, « cadre pour les systèmes de contrôle dans les organisations bancaires », Bâle, septembre 1998, point 2, pages 6 et 7.

	réponses aux exigences des autorités de supervision bancaire.	
--	--	--

Source : MAZOUNI Djadila, pratique de l'Audit Interne en milieu bancaire, Mémoire ESB, décembre 2011.

3. Le cadre réglementaire régissant le contrôle interne en Algérie :

Ce cadre est défini par le règlement BA N° 11/08 du 28 novembre 2011, modifiant et abrogeant le règlement BA N° 02/03 du 28 octobre 2002, relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers¹ visant la mise en application des recommandations du comité de Bâle et des meilleures pratiques internationales en matière de surveillance et de gestion des risques.

Le règlement BA N° 11-08 définit le contrôle interne dans son article n°03 comme suit :

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

- *La maîtrise des activités ;*
- *Le bon fonctionnement des processus internes ;*
- *La prise en compte de manière appropriée de l'ensemble des risques, y compris les RO ;*
- *Le respect des procédures internes ;*
- *La conformité aux lois et règlements ;*
- *La transparence et la traçabilité des opérations bancaires ;*
- *La fiabilité des informations financières ;*
- *La sauvegarde des actifs ;*
- *L'utilisation efficiente des ressources. »²*

Le présent règlement précise, dans son article n°04, que le dispositif du contrôle interne que les banques et les établissements financiers doivent mettre en place comprend, notamment :

- « *Un système de contrôle des opérations et des procédures internes ;*

¹Le règlement N° 11-08, publié au journal officiel du 29 août 2012, abroge et remplace le règlement N° 02-03 du 28 octobre 2002 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers.

² Le règlement N° 11-08, publié au journal officiel du 29 août 2012, article 3, page 2.

- *Une organisation comptable et de traitement de l'information ;*
- *Des systèmes de mesure des risques et des résultats ;*
- *Des systèmes de surveillance et de maîtrise des risques ;*
- *Un système de documentation et d'archivage. »¹.*

Le règlement 11-08 précise, dans son article 7, que le système de contrôle interne comprend :

- *« un contrôle permanent de la conformité, de la sécurité et de la validation des opérations réalisées, ainsi que du respect de toutes orientations, instructions, procédures interne et diligences arrêtées par la banque ou l'établissement financier, notamment celles liées à la surveillance des risques associés aux opérations ;*
- *Un contrôle périodique de la régularité et de la sécurité des opérations, du respect des procédures internes, de l'efficacité du contrôle permanent, du niveau de risque effectivement encouru, enfin de l'efficacité et du caractère approprié des dispositifs de maîtrise des risques de toute nature ».*

Section 2 : La pratique de l'audit interne bancaire

La mission de l'audit interne consiste à analyser les risques qu'ils soient opérationnels, financier ou de conformités, susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs fixés par l'organisation ; puis s'assurer de l'existence d'un dispositif de contrôle interne efficace.

Pour ce faire, l'auditeur interne doit se doter d'une méthodologie rigoureuse pour pouvoir s'organiser dans sa mission ; ainsi la maîtrise de tous les outils et techniques dont il a besoin pour effectuer sa mission. Afin d'appréhender la notion d'audit, cette section va présenter les différents aspects relatifs à cette fonction en mettant en exergue sa définition, ses

¹ Le règlement N° 11-08, publié au journal officiel du 29 août 2012, abroge et remplace le règlement N° 02-03 du 28 octobre 2002 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers, article 4, pages 2 et 3.

caractéristiques, son rôle, son cadre référentiel et la démarche pour la réalisation d'une mission d'audit bancaire.

1. Généralités sur l'audit interne :

1.1. Définition de l'audit interne :

Selon Jaques RENARD dans Théorie et pratique de l'audit interne (2006: 23), l'audit interne est une fonction permanente dans l'entreprise, mais c'est une fonction périodique pour les audités car ceux-ci peuvent la rencontrer selon une certaine fréquence qui dépend de l'importance du risque dans l'activité auditée.

Il ajoute dans le livre du même nom (2009 : 208) que les responsables des services d'audit interne témoignent de plus en plus du caractère pédagogique de leur mission et de la nécessité de toujours chercher à communiquer, non seulement autour des résultats mais aussi de la méthode mise en œuvre. Le déroulement de la mission et l'utilisation de certains outils ne sont que des illustrations de cette double recherche de simplicité et de transparence qui doit caractériser l'approche de l'auditeur.

D'après cette définition on conclut que l'audit interne a deux missions, l'assurance et le conseil, il ne s'agit pas de relever des anomalies, de sanctionner mais de sensibiliser et de persuader par des conseils et des explications. la concentration est source de progrès.

1.2. Les caractéristiques de l'audit interne :

- L'universalité ;
- L'indépendance ;
- L'objectivité ;
- La périodicité.

1.3. Les objectifs de l'Audit interne :

L'audit interne a pour objectifs de :

- S'assurer de l'existence d'un bon système de contrôle interne qui maîtrise les risques ;
- Veiller en permanence à l'efficacité de son fonctionnement ;

- Vérifier l'efficacité du domaine audité, c'est-à-dire son aptitude à atteindre les objectifs qui lui sont assignés ;
- Apporter des recommandations pour améliorer;
- Mettre au courant la direction générale l'organe Délibérant et le comité d'audit de l'état du dispositif de contrôle interne de manière régulière et indépendante.

1.4. Les différents types d'audit :

Il existe deux principaux types d'audit :

1.4.1. selon le domaine audité :

1.4.1.1. L'audit financier et comptable :

L'audit financier et comptable est l'examen effectué par les auditeurs internes, des états financiers de l'entreprise visant à vérifier leur conformité, leur régularité, et leur sincérité. Cet examen peut également être réalisé par des commissaires aux comptes dans le cadre d'une mission légale, ou alors par des auditeurs externes qui ont été sollicités à cet effet dans le cadre d'une mission contractuelle.

1.4.1.2. L'audit opérationnel :

L'audit opérationnel est une évaluation des systèmes de contrôle interne d'une activité ou d'une fonction, réalisée par des auditeurs internes. Cette procédure vise à apprécier la manière dont sont maîtrisées les opérations d'une entreprise, et à aboutir par la suite à des plans d'actions, visant à améliorer et à optimiser l'efficacité des activités et des fonctions auditées.

1.4.2. Selon la nature de l'audit et son objectif :

- Audit de conformité ;
- Audit d'efficacité ;
- Audit de management ;
- Audit de stratégie.

2. Cadre référentiel de l'audit interne :

L'audit interne est une fonction normée, régit d'un cadre réglementaire et des lois élaborées par l'IIA afin d'organiser la fonction. Dans cette section on va entamer le cadre de référence de l'audit interne se matérialisant par un code de déontologie et des normes professionnelles internationales.

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

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

2.1. Le code de déontologie :

Publié pour la première fois en 1968 par le conseil d'administration de l'IIA puis révisé en 1988 et en 2000, et la dernière publication date de Janvier 2009.

Le code de déontologie est un ensemble de règles et de principes dont l'auditeur interne est tenu à respecter. Ce document, traduction littérale du « Code of Ethics », comprend:

2.1.1. Les principes fondamentaux :

« Il est attendu des auditeurs internes qu'ils respectent et appliquent les quatre principes fondamentaux suivant :

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

- **Compétence** : *Les auditeurs internes utilisent et appliquent les connaissances, les savoir-faire et expériences requis pour la réalisation de leurs travaux.* »¹

2.1.2. Les règles de conduite :

Elles sont au nombre de douze (12), « *Elles déclinent l'application des quatre principes fondamentaux de façon claire et pratique, et peuvent se résumer ainsi : Accomplir honnêtement les missions; Respecter la loi; Ne pas prendre part à des activités illégales; Respecter l'éthique; Être impartial; Ne rien accepter qui puisse compromettre le jugement; Révéler les faits significatifs; Protéger les informations ; Ne pas en tirer un bénéfice personnel; Ne faire que ce qu'on peut faire; Améliorer ses compétences; Respecter les normes.*»²

2.2. Les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne³:

Les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne, ci-après les normes, sont le résultat des travaux effectués par la commission des normes et responsabilités de l'IIA.

La première publication de ces normes a été faite en 1978 par les organes de l'IIA. La dernière publication date de 2008. L'auditeur interne doit respecter ces normes qui ont pour objectif de :

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

¹ www.ifaci.com

² RENARD, (Jacques) : *théorie et pratique de l'audit interne*, 7^{ème} éditions d'Organisation, Paris, 2010, p.108.

³ IFACI, *CRIPP normes*, révision Octobre 2012, p.1-18, (Disponible sur le site www.theiia.org).

Les normes sont des principes obligatoires constituées de :

- Déclarations sur les conditions fondamentales pour la pratique professionnelle de l'audit interne et pour l'évaluation de sa performance. Elles sont internationales et applicables tant au niveau du service qu'au niveau individuel;
- Interprétation clarifiant les termes et les concepts utilisés dans les déclarations.

Les normes se composent en trois principales catégories :

- Des normes de qualification;
- Des normes de fonctionnement;
- Des normes de mise en œuvre.

2.2.1. Les normes de qualification :

Elles énoncent les caractéristiques que, les organisations et les personnes accomplissant des activités d'audit interne, doivent présenter. Elles sont au nombre de dix-huit (18), classées en quatre (4) groupes comme le montre le tableau **voir Annexe n°1**.

2.2.2. Les normes de fonctionnement :

Elles décrivent la nature des activités d'audit interne et définissent des critères de qualité permettant de mesurer la performance des services fournis. Elles sont au nombre de trente et un (31), classées en sept (7) groupes comme le montre le tableau dans **l'Annexe n°2**.

2.2.3. Les normes de mise en œuvre :

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

- **Activités d'assurance :**

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

détermine la nature et l'étendue des missions d'assurance, elles comportent généralement trois types d'intervenants:

- La personne ou le groupe directement impliqué dans l'entité, l'opération, la fonction, le processus, le système ou le sujet examiné- autrement dit le propriétaire du processus;
- La personne ou le groupe réalisant l'évaluation : auditeur interne;
- La personne ou le groupe qui utilise les résultats de l'évaluation : l'utilisateur.

▪ Activités de conseil :

Les missions de conseil sont généralement entreprises à la demande d'un client. Leurs natures et leurs périmètres font l'objet d'un accord avec ce dernier, elles comportent généralement deux intervenants :

- La personne ou le groupe qui fournit les conseils, en l'occurrence l'auditeur interne;
- La personne ou le groupe donneur d'ordre auquel ils sont destinés : le client.

Lors de la réalisation de mission de conseil, l'auditeur interne doit faire preuve d'objectivité.

3. Méthodologie et outils de l'audit interne:

3.1. Méthodologie de l'audit interne:

« La méthodologie de l'audit présente la progression cohérente des actions de l'audit interne tout au long de la mission, en vue d'atteindre efficacement les résultats qu'attend l'entreprise des missions d'audit ; elle décrit la méthode que l'auditeur doit employer pour lancer sa mission, effectuer ses travaux, en tirer les conclusions, les présenter, et obtenir que les actions de progrès se mettent en place. »¹

La mission d'audit est réalisée selon un plan pluriannuel établi selon une analyse des risques préalables des différentes entités. Toute mission d'audit déclenche par « un ordre de mission » et qui sera suivi par trois phases à savoir :

¹IFACI-O.LEMANT, « La conduite d'une mission d'audit interne », édition DUNOD, 2^{ème} édition, Paris, 1995, page 10.

- La phase de préparation ;
 - La phase de réalisation ;
 - La phase de conclusion.
- ❖ **L'ordre de mission :**

« L'ordre de mission est le mandat, donné par la Direction Générale à l'audit interne, qui informe les principaux responsables concernés de l'intervention imminente des auditeurs. »¹

C'est un document qui synthétise les éléments suivants :

- Le sujet et les objectifs de la mission ;
- La date de début de la mission ;
- Les entités concernées ;
- La durée approximative de l'intervention ;
- Les coordonnées du responsable de la mission ainsi que son équipe.

3.1.1. La phase de préparation :

Durant cette phase qui est la plus importante, l'auditeur doit consacrer de temps pour la recherche et la collecte des informations relatives à l'entité auditée, c'est pourquoi Jacques RENARD dit : « vouloir commencer directement par l'observation sur le terrain serait condamner d'avance la mission d'audit ».

Elle se compose essentiellement de 04 étapes à savoir :

- L'étape de reconnaissance ;
- L'étape d'analyse des risques ;
- L'étape de choix des objectifs.

3.1.1.1.L'étape de reconnaissance :

Lors de cette étape, l'auditeur prendra connaissance de la nature de la mission d'audit, à cet effet, il est important de rassembler autant d'informations que possible sur l'entité auditée.

¹Idem, page 10.

Les informations à collecter portent essentiellement sur :

- Les documents qui pourraient présenter un intérêt pour la mission ;
- L'identification et le recueil des procédures, règlements, notes ;
- La collecte des rapports d'inspections et d'audit ;
- La consultation des informations comptables et de gestions ;
- L'obtention ou l'établissement d'un organigramme.

Cette étape de reconnaissance est caractérisée par l'élaboration d'un document appelé « le plan d'approche » qui sera rempli tout au long cette phase.

❖ Le plan d'approche :

*« Le plan d'approche organise la phase d'étude ; il associe à une prise de connaissance du domaine à auditer défini par l'ordre de mission et une prise de conscience de ses habituels risques et opportunités d'amélioration, une décompositions du sujet de la mission en objets auditables qui produit le référentiel ».*¹

3.1.1.2. L'étape d'analyse des risques :

Après la collection des informations et documents nécessaires, les auditeurs internes procèdent à l'identification des forces et des faiblesses apparentes qui s'expriment par rapport à un objectif de contrôle interne défini dans le plan d'approche.

Ainsi, une appréciation correcte des risques semble indispensable. Celle-ci devrait être effectuée sur les deux volets suivants :

- Le degré de gravité du risque ;
- La probabilité de l'occurrence du risque.

Cette étape d'analyse des risques est caractérisée par l'élaboration d'un document appelé « le tableau des forces et faiblesse apparentes ».

¹ IFACI-O.LEMANT, « La conduite d'une mission d'audit interne », édition DUNOD, 2^{ème} édition, Paris, 1995, page39.

❖ Le tableau des forces et faiblesses apparentes:

Le « TFFA » est un tableau qui présente de manière synthétique et argumentée l'avis de l'auditeur sur chaque tâche identifiée à analyser et sur les différents risques du domaine interne et/ou externe qui peuvent affecter la réalisation des objectifs.

Pour ce faire l'auditeur construit le tableau présenté ci-dessous :

Tableau n°1.5 : Tableau des forces et des faiblesses¹.

Tâches	Objectifs	Risques Significatifs	Évaluation du Risque	Dispositif de Contrôle Interne	Constat Oui /Non

❖ La cartographie des risques :

L'auditeur dresse une représentation graphique, synthétique et hiérarchique de l'ensemble des risques de la banque, cela après la conception du tableau des risques, elle sert à visualiser en termes de fréquence, et de gravité, le poids des différents types de risques et de mettre en évidence les bonnes pratiques de contrôle en action.

3.1.1.3.Étape de choix des objectifs :

Afin de permettre aux auditeurs de réaliser leur mission avec efficacité, des objectifs propres à la mission doivent être déterminés et cela à partir des conclusions retenues du tableau des risques, notamment la cartographie des risques, les préoccupations d'actualité du groupe, les orientations de la Direction Générale. Cette étape d'analyse de choix des objectifs est caractérisée par l'élaboration d'un document appelé « le rapport d'orientation » qui est le constat moral de prestation de services entre la Direction Générale, la structure d'Audit Interne et les responsables du domaine audité.

❖ Le rapport d'orientation :

« Le rapport d'orientation définit et formalise les axes d'investigation de la mission et ses limites, il les exprime en objectifs à atteindre par l'audit pour le demandeur et les

audités »¹.

3.1.2. Phase de réalisation :

Contrairement à la phase précédente, l'auditeur interne va cette fois-ci « sortir de son bureau », non plus de façon épisodique, mais pour des travaux qui vont le maintenir durablement au sein de l'unité auditée.

Les principales étapes de cette phase sont les suivantes :

3.1.2.1. La réunion d'ouverture :

Tout commence par une réunion relativement solennelle et nommée ici « réunion d'ouverture » ; cette réunion marque non pas le début de la mission mais le commencement des opérations de réalisation et on ne peut la tenir tant qu'il n'y a pas de « programme » à présenter à l'audité.

Cette réunion doit nécessairement se tenir chez l'audité sur les lieux mêmes où la mission d'audit doit se dérouler.

3.1.2.2. Le programme d'audit

Appelé aussi « Programme de vérification », le programme d'audit est un document interne au service et dans lequel on va procéder à la détermination et à la répartition des tâches.

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

3.1.2.3. Le questionnaire de contrôle interne « QCI » :

Le QCI est un outil très important pour l'auditeur, il l'aide à réaliser les objectifs suivant :

- Mesurer le niveau de contrôle interne de l'entité auditée afin de donner une assurance raisonnable, que les risques associés à l'activité sont maîtrisés ;
- Identifier les points faibles du système de contrôle interne pour engager des actions correctrices ;

¹IFACI-O.LEMANT, « La conduite d'une mission d'audit interne », édition DUNOD, 2^{ème} édition, Paris, 1995, page 73.

- Fournir un cadre d'analyse unique, à la fois proche des préoccupations des audités et des auditeurs ;
- Planifier les programmes d'audit et les approches à retenir, pour les futures missions ;
- Dresser une cartographie des risques utile à la direction des risques.

Les questions sont rédigées de façon à ce qu'une réponse positive indique une situation favorable et une réponse négative une situation défavorable.

3.1.2.4. Le travail sur terrain :

Une fois que la réunion d'ouverture est achevée et l'ordre du jour bien assimilé par les audités, l'unité d'audit met en œuvre les grandes orientations retenues dans le rapport d'orientation.

3.1.2.5. La fiche d'observation :

Appelée aussi Feuille de Révélation et d'Analyse du Problème (FRAP) ; « L'objectif de la fiche d'observation est de synthétiser sur un document unique toutes les composantes d'un dysfonctionnement identifié. Il s'agit d'un outil de synthèse des travaux de l'auditeur qui met l'accent sur les conséquences des faiblesses rencontrées et qui sert d'outil de communication, à la fois en cours et en fin de mission.

Une fiche d'observation doit tenir au maximum sur 1 feuille et respecter la structure suivante :

- Les critères de contrôle interne : le référentiel
- Le fait : il s'agit de la restitution objective de la situation identifiée
- Les causes : il est important d'isoler la ou les causes exactes ayant généré la situation observée. L'identification de la bonne cause permettra de trouver plus facilement la meilleure recommandation.
- Les conséquences : il s'agit des conséquences visibles de la situation observée mais aussi celles qui pourraient survenir si rien n'était fait.
- La recommandation : elle a pour objectif de faire disparaître de façon durable les manifestations de la cause identifiée. Si l'audité est convaincu de la justesse de l'analyse, il adhérera facilement à la solution proposée, l'idéal étant qu'il devienne

acheteur et non que l'auditeur ait à lui vendre la solution. »¹

3.1.3. Phase de conclusion :

C'est l'ultime phase dans le déroulement d'une mission d'Audit Interne. Elle commencera par une synthèse dans la structure d'Audit Interne qui permettra la construction de « l'ossature du rapport » puis du « compte rendu final au site » et s'achèvera avec la production du « rapport d'Audit ».

3.1.3.1. L'ossature du rapport :

Élaborée à partir des conclusions préétablies dans les documents précédents, l'ossature du rapport constitue l'enchaînement des messages que le service d'Audit Interne souhaite faire passer, lors de sa présentation orale aux audités. Elle doit être discutée avec le responsable de l'audit et validée par celui-ci.

3.1.3.2. L'ossature du rapport :

Élaborée à partir des conclusions préétablies dans les documents précédents, l'ossature du rapport constitue l'enchaînement des messages que le service d'Audit Interne souhaite faire passer, lors de sa présentation orale aux audités. Elle doit être discutée avec le responsable de l'audit et validée par celui-ci.

C'est un document synthétique et cohérent qui doit recenser les FRAP's et les réordonner par thèmes afin de permettre à l'équipe d'audit d'organiser et de structurer sa réflexion avant de rendre compte aux audités et à la Direction Générale.

3.1.3.3. Le compte rendu final au site :

C'est la présentation orale par le chef de mission aux principaux responsables du domaine audité, des conclusions et résultats les plus importants.

De cette manière, les audités seront tenus au courant des premiers constats et résultats de la mission, tout en étant conviés à appliquer les recommandations proposées par les auditeurs.

¹ IFACI / Formation DPAI, module : Conduire une mission d'Audit Interne, 2009

Lors du compte rendu oral, les auditeurs doivent être munis de leurs documents (papiers de travail notamment) qui constituent des éléments de preuve.

Par ailleurs, le compte rendu final au site est parfois précédé ou remplacé par des comptes rendus provisoires dans le cas d'un audit portant sur plusieurs sites.

3.1.3.4. Le rapport d'audit :

Le rapport d'audit est le dernier acte de la mission d'audit. Il communique à la Direction Générale et aux principaux responsables du domaine audité, les conclusions et les constats de la mission, tout en mettant en évidence les dysfonctionnements observés ainsi que les actions à entreprendre pour y parer.

3.1.3.4.1. Principes :

L'élaboration du rapport d'audit doit obéir à un certain nombre de principes :

- C'est une obligation et non un choix. En effet, toute mission d'audit donne lieu à l'élaboration d'un rapport ;
- Le rapport d'audit clôture la mission, mais celle-ci ne s'achève réellement qu'après l'application des actions de progrès ;
- La diffusion du rapport doit se faire le plus rapidement possible ;
- Le rapport doit être caractérisé par son objectivité, sa clarté et sa concision.

3.1.3.4.2. Le contenu du rapport :

Le rapport d'audit doit comporter une partie détaillée et une partie synthétique, il doit être bien structuré.

- **La partie détaillée:** elle est constituée par l'ensemble des FRAP (fiches d'observation) réunies. On obtient alors un bloc cohérent comprenant faits, causes, conséquences et recommandations.
- **La synthèse:** il s'agit d'un court résumé de la partie détaillée, destiné à faire ressortir les points les plus importants. Cette synthèse, vise à informer la hiérarchie sur les résultats de la mission et permet de faire le point sur la qualité du contrôle interne observé.

3.1.3.5. Le suivi des recommandations :

Le responsable de l'audit interne doit déterminer le délai dans lequel le management est tenu de répondre aux observations et recommandations de l'auditeur. Certaines observations et recommandations peuvent être d'une importance telle, qu'elles nécessitent une action immédiate de la part du management. Ces situations doivent être surveillées par l'audit interne jusqu'à leur correction, en raison des conséquences qu'elles peuvent avoir sur l'organisation.

3.2. Les outils et techniques de l'audit interne:

L'auditeur doit choisir les outils à utiliser en fonction de la nature et des objectifs de ses missions. Les principaux outils sont les suivants :

- Le diagramme de circulation ;
- Interviews ;
- Les rapprochements ;
- Les sondages ;
- La piste d'audit.

Section 03 : le positionnement de l'audit interne bancaire dans la gestion du risque opérationnel.

1. L'apport de l'audit interne dans la gestion du risque opérationnel :

L'apport de l'audit interne dans les dispositifs de gestion des risques opérationnels, consiste à assurer tant à l'organe exécutif qu'au régulateur¹ :

- L'appréciation et la maîtrise des risques de l'établissement ;

- La bonne application de la politique des risques définis ;
- La capacité de l'établissement à détecter, prévenir et gérer ses risques dans les limites qu'il s'est fixées et de la manière conforme à la réglementation en vigueur.

De ce fait, le rôle majeur de l'audit interne dans le dispositif sera de valider la pertinence et la qualité du système de maîtrise des risques et de proposer des mesures d'amélioration.

L'audit interne aura pour mission d'auditer les dispositifs de gestion des risques opérationnels dans la phase de pré-homologation, puis dans le cadre des plans annuels d'audit.

L'exercice d'auto évaluation des risques et des contrôles servira à la priorisation des missions d'audit sur les métiers ou entités (dans le cas des grands groupes) les plus exposées.

Ces missions doivent permettre d'assurer, tant à l'organe exécutif qu'au régulateur :

- l'appréciation et la maîtrise des risques de l'établissement.
- la bonne application de la politique des risques définie.
- la capacité de l'établissement à détecter, prévenir, et gérer ses risques dans les limites qu'il s'est fixées et de manière conforme à la réglementation en vigueur.

Cette fonction nécessite une complète indépendance afin d'assurer son objectivité, elle ne doit donc pas avoir d'implication dans la définition et la mise en œuvre des politiques et outils de maîtrise des risques opérationnels.

Toutes fois, l'audit interne peut apporter son expertise lors de la mise en place initiale du dispositif de gestion des RO pour l'exercice de modélisation et de cartographie des Risques Intrinsèques.

Nous ajouterons aussi que les personnes chargées de valider les analyses de scénarii peuvent s'appuyer sur des éléments tels que les constats de la direction de l'audit interne.

Conseils pour faciliter l'audit interne du dispositif de gestion des Risques opérationnels :

- Un responsable du suivi des Risques Opérationnels devra quant à lui suivre ces quelques conseils que nous mettons en avant afin de faciliter l'audit du dispositif :

- Il est nécessaire de documenter le dispositif au fur et à mesure de sa mise en place, puis d'assurer l'actualisation régulière de cette documentation ;
- Un point primordial pour la validité du dispositif est d'assurer la traçabilité de l'information et la constitution d'une piste d'audit fiable et facilement exploitable ;
- Toutes les décisions prises dans le cadre de la mise en place du dispositif ou du traitement du risque doivent faire l'objet d'une formalisation (PV de comités, comptes rendus d'incidents, ...etc.) ;
- Les contrôles réalisés pour valider la fiabilité et la qualité des informations doivent être matérialisés pour démontrer l'efficacité du dispositif ;
- Organiser l'ensemble de la documentation relative aux traitements/contrôles/incidents de sorte à la rendre facilement consultable ;
- S'assurer de la réalisation des travaux de contrôle permanents et périodiques ;
- Définir clairement les responsabilités dans le dispositif et le formaliser.

2. De la cartographie au plan d'audit

Une fois la cartographie des risques dressée, elle constitue l'instrument de mesure dont va s'emparer l'auditeur pour planifier ses missions.

Quelle que soit la méthode de consolidation des risques des différentes activités/fonctions/processus l'idée est d'arriver à déterminer la fréquence en fonction de l'importance du risque.

L'auditeur doit adapter la cartographie à ses propres besoins, lesquels vont au-delà d'une estimation du risque maximum possible ou risque inhérent (gravité et fréquence), donc il doit s'appuyer sur une évaluation réelle. Pour y parvenir il va affecter le chiffre mesurant le risque, et figurant dans la cartographie, d'un coefficient représentant la qualité du contrôle interne telle qu'il la perçoit.

L'appréciation du contrôle interne se fait à la fin de chaque mission ainsi qu'indiqué dans la méthodologie. Pour définir ce coefficient d'appréciation, on demande aux auditeurs et de chiffrer dans une échelle de valeur à trois niveaux :

1. Contrôle interne adapté,
2. Contrôle interne insuffisant,

3. Contrôle interne avec lacunes graves.

Cette réflexion conduit à la fin de chaque mission d’audit est mise en œuvre au fur et à mesure que se réalise le plan et sans attendre la mise à jour de fin d’année : c’est l’appréciation sur la bonne ou la moins bonne maîtrise de l’activité concernée.

Après cette étape l’audit interne va disposer pour chaque activité/fonction/processus d’un coefficient de risque réel à partir duquel il va définir la fréquence des missions.

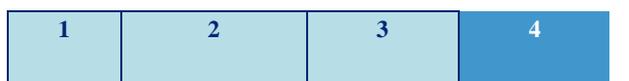
- Coefficient faible = une fréquence d’audit de quatre ou cinq ans.
- Coefficient élève = une fréquence d’audit d’un ou deux ans.

En utilisant la cartographie du Risk Manager, on peut déterminer la fréquence des missions d’audit, comme l’illustre la figure ci-dessous :

Figure n°1.8 : la cartographie des risques¹.

Impact	Très significatif	4	8	12	16
	Majeur	3	6	9	12
	Modéré	2	4	6	8
	Mineur				

¹Source : Marc MOULAIRE, La cartographie des risques outil fédérateur de pilotage, VICHY 2009.



Rare Peu probable Probable Quasiment certain

Probabilité d'occurrence

 Risque fort  Risque moyen  Risque faible.

Les processus, activités ou fonctions appartenant :

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

Dans le cas où l'auditeur ne disposer pas d'une cartographie des risques préétablie, il va devoir en élaborer une, mais pour la satisfaction de ses propres besoins seulement. Cela veut dire mettre en œuvre une méthode plus simple et qui va faire l'économie d'une nomenclature de risques. La mesure du risque ici exigée n'est qu'un outil de planning.

Cependant, dans l'absence d'une cartographie préétablie (le cas des banques algériennes avec l'absence du risque manager) l'auditeur interne peut opter pour d'autres méthodes d'élaboration de cartographie.

Ceux sont des méthodes spécifique à l'audit interne qui présentent l'avantage de simplifier la mesure du risque en faisant l'économie d'une nomenclature des risques, car l'important est d'avoir un instrument permettant de planifier ses missions donc un outil de planning.

2.1. Le système RADAR (« Ressources of Audit DepratmentAllocated by Risk »)

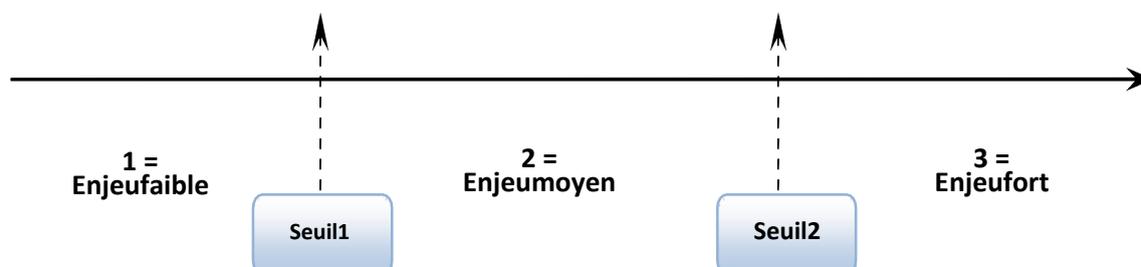
Il repose sur les mêmes principes de la cartographie des risques déjà présentés, il repose sur trois appréciations :

2.1.1. Une appréciation de la gravité :

C'est l'appréciation de l'importance des enjeux dans l'entité auditée. Pour la chiffrer, l'auditeur évalue en fin d'audit le budget annuel de l'unité, son chiffre d'affaire ou la valeur des installations, et sur la base de la valeur retenue il va fixer deux seuils quantitatifs exprimés

en Dinars en fonction de l'entreprise (chiffre d'affaire dimension...etc). Ces seuils vont permettre de déterminer trois niveaux :

Figure n°1.9: les trois niveaux du chiffre d'affaire¹.



2.1.2. L'appréciation de la vulnérabilité de l'unité

Elle va permettre d'apprécier la fréquence, et pour la chiffrer, l'auditeur va apprécier tous les facteurs susceptibles d'avoir une incidence sur la vulnérabilité du sujet audité (environnement de travail, qualité de l'encadrement, complexité du travail à réaliser...etc), ce qui permettra de déterminer de façon subjective la vulnérabilité du sujet :

- 1= vulnérabilité faible ;
- 2= vulnérabilité moyenne ;
- 3= vulnérabilité forte.

2.1.3. L'appréciation du contrôle interne :

C'est à chaque fin de mission que les auditeurs apprécient le contrôle interne du sujet audité :

- 1= contrôle interne adapté,
- 2= contrôle interne insuffisant,
- 3= contrôle interne comportant des lacunes graves.

Ainsi, les trois chiffres seront multipliés pour obtenir pour obtenir chaque thème de mission, une valeur pouvant aller de : $1*1*1=1$ jusqu'à $3*3*3=27$.

¹Source: Resources of Audit Department Allocated by Risk.

En considérant que le critère majeur est celui de l'appréciation du contrôle interne, et le critère mineur celui de l'appréciation de la vulnérabilité, on peut construire une table de classement allant de 1 à 27 (voir annexe n°4à, du moindre risque au risque le plus élevé, et chaque mission d'audit figurant sur le plan va donc se voir affecter un rang de classement.

La règle suivante peut être adoptée : pour tous les sujets ayant un coefficient de risque compris entre 1 et 13 : un audit tous les 4 ou 5ans, entre 14 et 24 : un audit tous les 3 ans, et enfin pour les coefficients 25, 26 et 27 : un audit tous les ans ou 2 ans.

Enfin, sur la base de cette affectation représentant les besoins en terme d'audit, et les ressources de l'audit interne (budget temps, ressources humaines...etc.) le plan d'audit peut être structuré en concentration avec l'équipe d'audit, et après consultation des principaux responsables.

2.2.La structure et l'élaboration de plan d'audit :

Traditionnellement, et à quelques spécificités près, chaque page du plan d'audit va se présenter sous la forme d'un tableau à 9 colonnes s'il s'agit d'un plan de cinq ans et à 7 colonnes s'il s'agit d'un plan sur trois ans.

Les deux premières colonnes rappellent, pour mémoire, les audits antérieurs en indiquant :

- L'année du dernier audit ;
- Le temps passé pour le réaliser (exprimé en jours/auditeur ou en semaines/auditeur selon le degré de finesse que l'on souhaite obtenir).

Ce rappelle permet de prendre en compte les retards (ou avances) antérieurs, de les apprécier par rapport au nouveau coefficient de risque adopté. Il donne également un élément d'information important qui va aider à l'appréciation du temps estimé nécessaire pour les audits à venir.

- ✓ La troisième colonne indique le coefficient de risque retenu (CR) lequel détermine la fréquence adoptée sur le plan.

- ✓ La quatrième colonne mentionne les missions d'audit, classées en :
 - Audit des structures ;
 - Audit des fonctions et processus ;
 - Audit des thèmes ;
- ✓ Les cinq colonnes suivantes permettent de répartir ces audits sur les années à venir selon la fréquence déterminée comme indiqué précédemment.

Ce plan, élaboré une première fois en concertation avec l'équipe d'audit et après consultations des principaux responsables doit être ajusté. En effet, il est nécessaire qu'il y ait adéquation entre les ressources de l'audit interne et les besoins exprimés sur le plan. Lorsqu'on déduit vacances, temps de formation, absences diverses, le temps disponible pour réaliser des audits est en moyenne de 40 semaines par auditeur et par an.

L'élaboration du plan va donc comporter cinq étapes :

1. Établir (ou mettre à jour) la liste exhaustive des missions d'audit.
2. Calculer (ou mettre à jour) le coefficient de risque de chaque mission et en déduire la périodicité.
3. Bâtir le projet de plan après consultation des principaux responsables et l'exprimer en temps/auditeur.
4. Ajuster en fonction des ressources et des *desiderata* de la direction.
5. Faire approuver le plan par la direction générale ou le comité d'audit.

Ce cycle est à renouveler chaque année : on ajoute un an au plan antérieur et on met à jour les éléments élaborés, un an avant. Au terme de ces cinq étapes, le service d'audit interne dispose d'un outil qui va lui permettre de gérer l'avenir et de planifier le travail de la nouvelle année.

3. Planning :

Le planning n'est pas le plan mais il est élaboré à partir de la première année du plan dont il retient les éléments. Il traduit le plan d'audit en emploi du temps pour chaque auditeur. Pour ce faire quatre étapes sont à respecter :

1. Connaître les périodes d'indisponibilité de chacun : congés – temps de formation, réunions générales – dates de départ et d'arrivée pour les mutations survenant en cours d'année.

2. À partir de ces données, construire les équipes d'audit en affectant les auditeurs aux missions retenues pour eux et en prenant en compte l'enchaînement des missions.
3. Obtenir l'accord des audités sur les périodes retenues pour les missions d'audit.
4. Élaborer l'emploi du temps de chacun.

On obtient alors un document qui va permettre :

- À chaque auditeur de prévoir et d'organiser son travail et ses déplacements ;
- Aux responsables d'audit interne d'insérer leur activité dans ce planning et de suivre l'avancement des travaux.

Ce planning doit évidemment être suivi et mis à jour car les retouches sont incessantes, et ce pour des raisons variées :

- Mauvaise estimation du temps de travail nécessaire ;
- Mutations d'auditeurs en dehors des dates prévues ;
- Formations avancées ou décalées ;
- Maladies, absences imprévues ;
- Audits à la demande urgents et non planifiés ;
- Indisponibilité des audités.

Conclusion du chapitre

À travers ce chapitre, nous avons conclu que la réalisation de l'objectif de rentabilité et des différents buts poursuivis par la banque nécessite un contrôle interne rigoureux, constituant ainsi le fondement sûr et prudent d'une banque

Pour s'assurer de l'efficacité du contrôle interne, l'audit interne se charge de l'évaluer périodiquement d'où son rôle incontournable dans la banque

De par son rattachement au plus haut niveau hiérarchique, l'Audit Interne est une activité indépendante et objective, qui apporte conseil et assurance au management ; il ne s'agit pas de relever des anomalies ou de sanctionner, mais de sensibiliser et de persuader par des conseils et des explications « La concertation est source de progrès »

Chapitre III :

Cas pratique

Introduction :

Tout travail théorique ne peut être jugé efficace et générateur de valeur ajoutée s'il n'est pas suivi d'une démonstration pratique, mettant en exergue toutes les conclusions qu'un chercheur a pu réaliser après beaucoup d'efforts en quête d'informations nécessaires.

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

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

L'objet de ce chapitre consiste principalement à mettre en évidence les principales étapes de déroulement d'une mission d'audit interne au sein de notre banque. Dans un premier temps, nous commencerons par présenter notre structure d'accueil dans laquelle nous avons effectué notre stage pratique. Nous entamerons par la suite notre mission d'audit, on essayant d'appliquer la pratique professionnelle préconisée au niveau international et en utilisant les différents outils présentés précédemment.

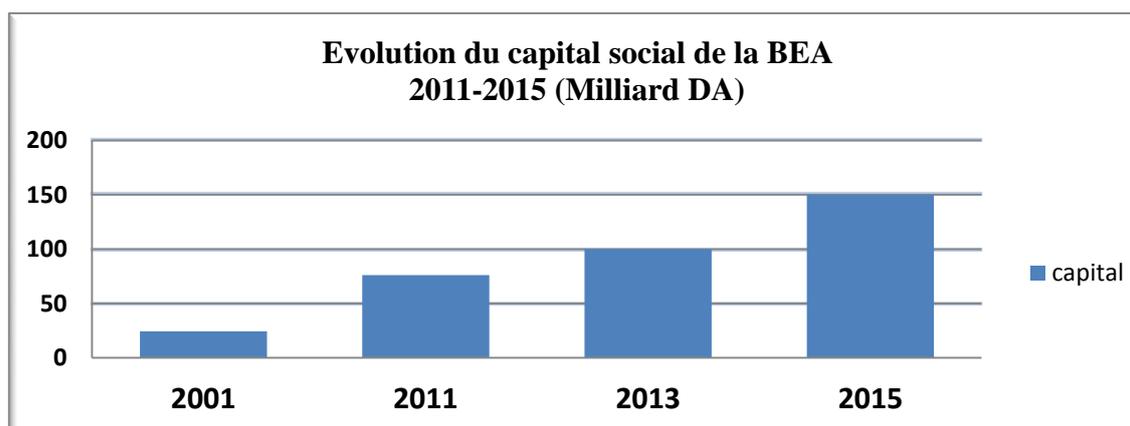
Cependant, il nous semble utile de préciser qu'en raison de confidentialité et la délicatesse de ce métier. L'équipe d'audit de la banque a accepté de nous porter toute l'assistance nécessaire pour simuler une mission d'audit inspirée de la réalité du terrain.

Section1 : Présentation de la Banque Extérieure d'Algérie.

1. Présentation de la Banque Extérieure d'Algérie.

- **Dénomination** : Banque Extérieure d'Algérie « B E A ».
- **Date de création** : le 1^{er} octobre 1967.
- **Statut juridique** : Société Par Actions (Etat Algérien actionnaire à 100% .
- **Président Directeur Général** : M. Mohamed Loukal.
- **Siège Social** : 11, Boulevard Colonel Amirouche – Alger, Algérie.
- **Capital social** : En mars 2014, la BEA a augmenté son capital social à 100 milliards de dinars, comme indique le procès-verbal de délibération de l'AGE. La Banque d'Extérieure d'Algérie vient d'actualiser son capital qui, à présent, est de 150 milliards de dinars.

Figure n°2.1 : Évolution du capital social de la BEA.



1.1. L'objectif de la BEA :

La Banque Extérieure d'Algérie est une banque commerciale qui consiste à assurer des opérations de crédits à court, moyen et long terme et à recevoir du public des fonds à vue ou à terme, elle fournit aussi des services sollicités par sa clientèle, et ce conformément à la loi de la monnaie et du crédit du 10/90 modifiée par l'ordonnance 02/03.

Le portefeuille de la BEA est composé d'une clientèle diversifiée (particuliers, PME/PMI, grandes entreprises) de même elle participe au financement des opérations de commerce extérieur et au développement des relations économiques de l'Algérie avec les autres pays.

1.2. Les missions de la BEA :

S'agissant d'une banque primaire, l'activité de la BEA est axée principalement sur l'octroi du crédit et les traitements des opérations de caisse et de commerce extérieur confiées par sa clientèle en respectant le cadre législatif et réglementaire régissant son activité, à ce titre, la Banque Extérieure d'Algérie peut entre autres :

- Consentir, sous toutes formes, des crédits, prêts ou avances, tant par elle-même qu'en participations (consensus).
- Financer les opérations de commerce extérieur.
- Suivre des flux financiers des unités et des projets.
- Faire des prévisions en matière d'activité, de rentabilité et de résultat.
- Réaliser des budgets de fonctionnement et d'équipements.
- Faire l'acquisition des principaux moyens de fonctionnement.
- Procéder ou participer à l'émission de garantie, au placement ou à la négociation de toutes valeurs mobilières.
- Traiter toutes opérations de changes, au comptant ou à terme.
- Contracter tout emprunt, prêt, nantissement, dépôt de devises étrangères.
- Remplir le rôle de correspondant d'autres banques.

1.3. Le réseau de la BEA :

Le développement des activités de la BEA a nécessité, dans le cadre de la réforme financière déjà engagée, une mise à niveau de ses structures opérationnelles ainsi qu'une diversification originale de ses implantations, tant au plan géographique que professionnel. Actuellement le réseau de la banque Extérieure comprend :

- 98 Agences dont 09 sur les sites industriels.
- 11 Directions régionales (Alger Est, Alger Ouest, Périphérie, Sétif, Constantine, Annaba, Blida, Sud, Oran, Tlemcen, Mostaganem).
- Des participations dans des banques internationales et des filiales.

1.4.L'organisation de la BEA :

La banque est organisée autour de six (06) fonctions principales, placée chacune sous l'autorité d'un Directeur Général Adjoint (DGA), à savoir : (Voir l'organigramme général cible de la BEA en **Annexe n°3**).

- La fonction « Internationale » ;
- La fonction « Opération & Système » ;
- La fonction « Engagement » ;
- La fonction « Finance » ;
- La fonction « Développement Interne & soutien aux Activités ».
- La fonction « Commerciale » ;

En plus de ces fonctions, la banque dispose de deux directions chargées du contrôle permanent et périodique il s'agit, respectivement, de la direction des risques et du contrôle permanent et la direction d'inspection.

1.5. Les principaux indicateurs de l'activité :

1.5.1. Répartition des ressources et de la clientèle :

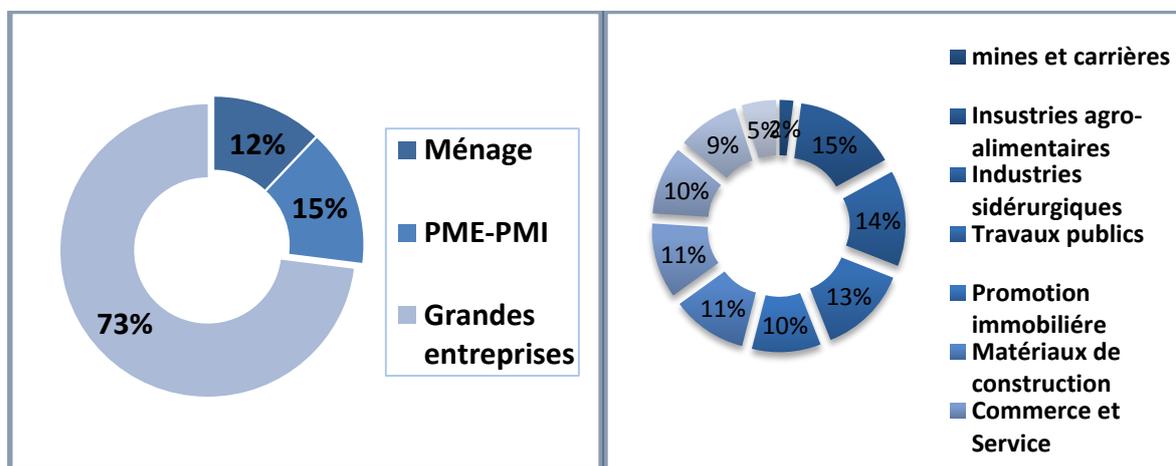


Figure n°2.2 : Répartition des ressources par secteur juridique.

Figure n° 2.3 : Répartition des Clients activités.

1.5.2. Fonds propres et Total bilan :

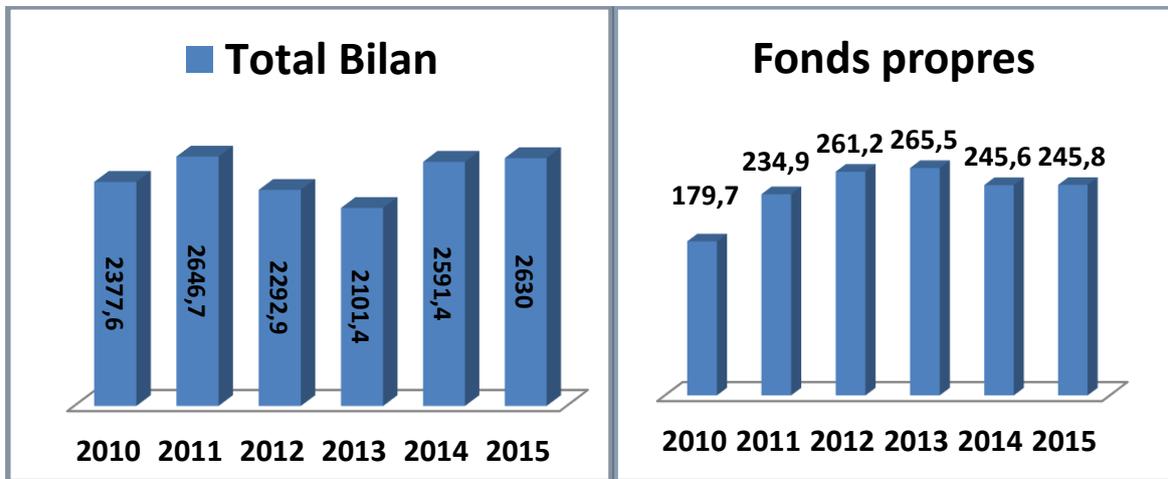


Figure n° 2.4 : Évolution de masse Bilan en Milliards DA. Figure n°2.5 Évolution des Fonds Propres en Milliards DA.

1.5.3. Résultat :

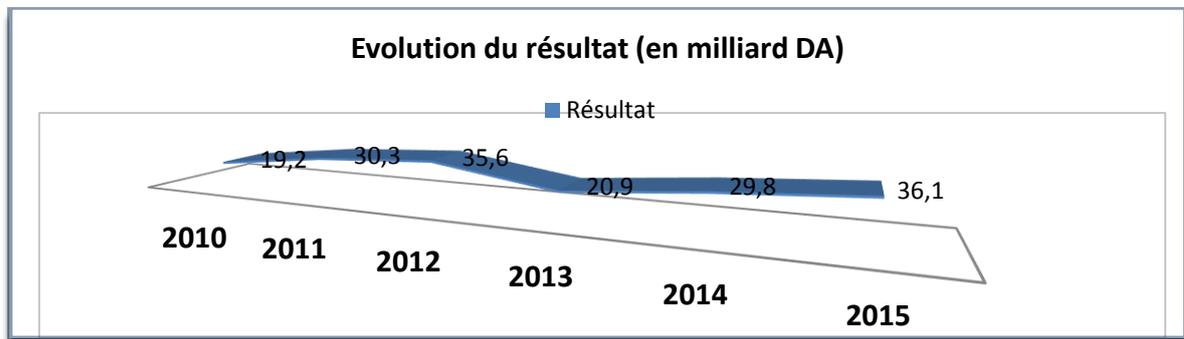


Figure n°2.6:Évolution du résultat en milliards de dinars.

1.6. Les services proposés par la BEA:

- **Conseil** : Elle propose des solutions conformes aux attentes de ses clients et adaptées à ses besoins.
- **Orientation** : La banque oriente et assiste les clients dans la recherche de débouchées à ses produits.
- **Confidentialité** : L'équipe de la BEA s'engage sur la confidentialité des données de ses clients.
- **Corporate Réseaux** : 92 agences (segmentées en agences Corporate, Particuliers et universelles).
- **Sécurité** : Elle assure une couverture avec les organismes de garanties et

d'assurances.

- **Professionnalisme** : Des équipes dynamiques formées sont dédiées à la mise en place de financement de ses clients dans un cadre professionnel et elle accompagne les grandes entreprises dans le financement et le conseil.

2. Présentation de la structure d'accueil :

L'année 2008 a connue de nombreuses réformes engagées par la BEA et ce suite à des recommandations formulées par un bureau d'audit externe de renommée internationale, visant l'amélioration du contrôle interne au sein de la banque.

A ce titre, un nouveau schéma organisationnel a été adopté consistant en la dissolution des directions régionales et le réaménagement de l'Inspection Générale (IG) donnant naissance à deux directions nommées : « Inspection Générale » et « Audit », cette dernière devint « direction des risque et du contrôle permanent ».

Pour se conformer aux exigences réglementaires édictées par le règlement de la BA n°11/08 notamment par rapport aux structures devant prendre en charge les contrôles permanent et périodique, la direction de l'Inspection Générale a été chargée d'assurer le contrôle périodique, le contrôle permanent, quant à lui, a été confié à la direction des risque et du contrôle permanent.

2.1. L'organisation de l'Inspection Générale (audit) :

L'organigramme, les missions et attributions de l'inspection générale sont définis à travers la décision réglementaire n° 04/03/DG du , celle-ci est rattachée directement à la direction générale de la banque et ce pour s'aligner au principe d'indépendance des fonctions.

Elle est composée des sous-structures suivantes : (voir l'Organigramme de l'Inspection Générale repris en **annexe n°4**)

- Inspection Centrale Zones Centre, Périphérie et Sud ;
- Inspection Centrale Zones Ouest I et II et Blida ;
- Inspection Centrale Zones Est I et II et Sétif ;
- Le secteur « Gestion Administrative » ; constitué d'un ensemble homogène.

Chaque inspection centrale est composée de quatre brigades d'intervention pilotées par des inspecteurs principaux.

2.2. Les missions générales :

La Direction d'Inspection Générale intervient au niveau des structures de la banque dans le cadre d'un programme annuel de missions de vérification et de contrôle sur place pour toutes les fonctions, elle agit pour le compte du PDG.

La fonction audit au sein de la Banque Extérieure d'Algérie est chargée d'effectuer les missions suivantes :

- Vérifier le respect des normes de gestion par les différentes entités de la banque ainsi que la bonne application des procédures en vigueur notamment celles relatives aux dispositifs de contrôle permanent et à la prévention et la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme ;
- Contrôler le respect de l'application des lois et réglementations promulguées par les autorités monétaire et de tutelle ;
- Évaluer, à posteriori, les différents risques encourus par la banque tels que définis dans le règlement 02-03 de la BA ;
- Contrôler la gestion du patrimoine de la banque et sa préservation et les mesures prises pour assurer la sécurité des biens, valeurs et personnes ;
- Identifier les éventuelles faiblesses et dysfonctionnements des structures contrôlées ;
- Émettre des recommandations correctrices et des mesures de redressement et de réajustement ;
- Contribuer à l'établissement du rapport annuel de contrôle interne de la banque ;
- Formaliser les accréditations de signatures du personnel du siège et des Agences ;
- Gérer le recueil des accréditations de signature de la Banque ;
- Représenter la banque vis-à-vis des organes externes de contrôle.

2.3. Les missions spécifiques :

Les différents types de missions sont dévolus à la DIG :

- L'élaboration des missions de vérifications globales sur les activités réalisées par l'entité inspectée ou la vérification d'une filière (engagement, commerce extérieur,...etc) ;

- L'élaboration des missions de vérification limitées à certaines activités de l'entité inspectée (activité commerciale, trésorerie, production ...etc) ;
- La réalisation des missions spéciales pour ressortir l'existence des contradictions avec les intérêts de la banque ;
- La réalisation des missions de suivi pour s'assurer et évaluer la mise en œuvre des recommandations formulées lors des missions d'audit réalisées antérieurement.

Section 2 : L'élaboration et l'analyse de la cartographie des risques au niveau de la BEA.

Au sein de la BEA, la cartographie des risques opérationnels se fait selon la démarche suivante : l'identification des RO, l'évaluation des risques bruts, l'évaluation du Dispositif de Maitrise des Risques (DMR), l'évaluation des risques nets et en fin, l'élaboration de la cartographie générale.

1. L'élaboration de la cartographie globale de la BEA :

Avant de commencer les différentes phases de l'élaboration de la cartographie, il est à préciser que La Banque Extérieure d'Algérie divise son activité en 07 familles :

- La famille Commerciale ;
- La famille Engagements ;
- La famille Internationale ;
- La famille Développement interne et soutien des activités ;
- La famille Finance ;
- La famille Contrôle ;
- La famille Opérations et systèmes.

Ces familles sont subdivisées en domaines qui sont à leur tour subdivisés en processus, on associe à chaque processus des risques inhérents.

En générale, la phase essentielle à l'élaboration et la mise en œuvre d'une cartographie des risques est le découpage de la cartographie en processus pour l'ensemble des métiers de la BEA, cette cartographie décomposée, nous donne une vision détaillée sur l'ensemble des activités de la BEA en familles, domaines et en processus.

Cette étape consiste, en préalable, une phase indispensable à la maitrise des différents processus de l'activité de la BEA, et permet de mieux identifier les axes d'amélioration potentiels des processus recensés.

1.1.La phase d'identification des risques opérationnels :

La cartographie des risques est une démarche qui consiste à identifier l'ensemble des événements capables d'engendrer un risque au niveau de la fonction ou l'activité définie, pour cela, il faut procéder à un découpage des activités de la BEA en processus.

Dans cette phase, nous cherchons à identifier tous les événements à risques qui peuvent se produire et qui se divisent en deux (02) dimensions :

- ✓ L'activité, le métier et le processus,
- ✓ L'évènement à risques lui-même qui veut dire que le risque opérationnel se produit dans le cadre du métier du processus concerné.

Ces deux dimensions s'appellent couple PG/ER :

- Le processus Générique PG ;
- L'évènement à risques ER.

L'évènement à risques (ER) se rapporte à l'apparition de risques génériques adaptés aux lignes métiers et aux processus de la BEA.

La démarche d'identification des événements à risques peut se faire selon plusieurs approches, pour le cas de la BEA, cette dernière a opté pour une approche pragmatique basée sur le principe de l'auto-évaluation, étant donnée comme la plus faisable au niveau de notre banque en raison de l'insuffisance d'un historique ou d'une base d'incidents et des enregistrements des pertes survenues à notre portée.

Cette approche nécessite une totale objectivité et un fort degré de sincérité de la part des responsables des unités dans l'évaluation des risques assumés par leurs unités et la valeur qu'ils accordent à la qualité de l'application des procédures et des contrôles de premier niveau.

Après l'identification des différents événements à risques au niveau de chaque activité, l'objectif de la cartographie des risques opérationnels, consiste à procéder à leur évaluation.

On appelle aussi cette étape « Cotation » qui s'articule autour de deux informations principales : la fréquence du risque et les pertes financières correspondantes (l'impact de l'image).

1.2.L'évaluation des risques bruts :

Une gestion efficace des risques opérationnels suppose une méthode d'évaluation des risques homogènes de façon à pouvoir les comparer les uns par rapport aux autres et être capable d'arrêter les différentes actions à entreprendre au niveau de la Banque.

L'approche d'évaluation est découpée en deux niveaux : l'évaluation de la fréquence et celle de l'impact.

En effet la cotation de la fréquence tient compte de l'historique et répond à la question suivante :

- L'événement de risque est-il déjà survenu ? Si oui, combien de fois dans l'année ?

Et celle de l'impact répond à l'interrogation :

- quelle est l'estimation de la perte engendrée par ce risque?

Les échelles de cotation retenues par la BEA, pour la survenance des risques opérationnels, sont les suivantes :

Tableau n°2.1 : Impact financier en millions de dinars.

Pertes financières	Intervalles de pertes
1. Faible	$X < 25$
2. Moyen	$25 < X < 50$
3. fort	$50 < X < 100$
4. critique	$X > 100$

Source : documents internes à la BEA.

Tableau n°2.2 : Tableau de cotation des fréquences d'occurrence annuelle.

Perte financières	Valeur temps
1. Très rare	$X < 1$
2. Assez rare	$X = 1$
3. Assez Fréquent	$1 < X < 24$

4. Critique

X>24

Source : documents internes à la BEA.

1.3.La cotation du risque brut :

La démarche consiste à déterminer une cotation finale de l'évènement de risque, sur la base des données collectées, elle est obtenue en croisant les bornes des intervalles de fréquence et de sinistralité (impact) attribués par l'opérationnel en suivant la formule suivante :

$$\text{Risque Brute} = \text{fréquence} * \text{Impact}$$

Tableau n°2.3 : Tableau de cotation du risque brut.

Impact	Hiérarchisation des événements à risques			
	Cotation du risque brut			
4. Critique	3. Fort	3. Fort	4. Critique	4. Critique
3. Fort	2. Moyen	3. Fort	3. Fort	4. Critique
2. Moyen	1. Faible	2. Moyen	2. Moyen	3. Fort
1. Faible	1. Faible	1. Faible	2. Moyen	3. Fort
	1. Très rare	2. Assez rare	3. Assez Fréquent	4. Très fréquent
	Fréquence			

Source : documents internes à la BEA.

1.4.L'évaluation de l'impact image :

Après évaluation du risque brut associé à un risque particulier, il convient d'évaluer l'impact image en cas de survenance du risque en question, en effet, «L'impact image » est très important pour la Banque car il représente la réputation de la Banque auprès des tiers,

Ce risque ne fait pas partie de la nomenclature du comité de Bâle en raison de la difficulté de le mesurer et le déterminer, de plus, il est la conséquence de plusieurs autres risques (risque commercial, de fraude interne, ...etc.).

Le risque image est fonction de plusieurs paramètres, qualitatifs pour la plupart, que nous avons synthétisée dans le tableau suivant :

Tableau n°2.4: L'évaluation de l'impact image.

Impact	Appréciation
4. Critique	Couverture médiatique très négative dans la presse et les journaux télévisés au niveau national et international. Perte de confiance des déposants.
3. Fort	Couverture médiatique négative dans la presse écrite nationale. L'image et la réputation sont affectées à court terme.
2. Moyen	Information relayée sur Internet, réseaux sociaux... Impact potentiel sur l'image et la notoriété de la Banque.
1. Faible	Rumeur au niveau interne uniquement. Impact non significatif sur la notoriété, l'image et la réputation de la Banque.

Source : documents internes à la BEA.

À ce niveau, chaque événement identifié doit faire l'objet d'une évaluation fondée sur l'appréciation de :

- Son risque brut suivant l'échelle de cotation défini ;
- L'impact Image.

La cartographie établie par la BEA est très longue, voici une partie qui permettra de mieux comprendre la cotation des risques bruts:

Tableau n°2.5: cartographie des risques partie risque brut (**Voir Annexe n°5**).

La phase de détermination des risques identifiés étant finie, la présentation de la cartographie des risques à un processus de concertation est obligatoire, pour cela nous avons exposé ces résultats à des opérationnels de différents niveaux (personnel agence, directeurs réseau...etc.), qui ont trouvé que les résultats sont plutôt cohérents avec la réalité de la BEA.

1.5. L'appréciation du Dispositif de Maitrise des Risques (DMR) et la détermination des Risques Nets :

Une fois la cartographie des risques bruts établie, il convient selon la formule suivante d'élaborer celle des risques nets :

RISQUE NET = RISQUE BRUT – DISPOSITIF DE CONTROL

Le risque opérationnel réellement supporté par la Banque, est en fonction du dispositif de maîtrise mis en œuvre pour prévenir ou éliminer les événements à risques.

Après avoir identifié tous les risques potentiels, un inventaire des mesures existantes qui auraient un effet positif sur la réduction des risques est effectué.

Cette démarche est confortée par les opérationnels qui portent un jugement sur le degré de maîtrise des risques. On distingue trois sortes de contrôles à la BEA :

- **L'autocontrôle** : exercé par chaque intervenant sur les opérations qu'il traite, il doit s'assurer que les opérations sont justifiées et correctement enregistrées.
- **Le contrôle de 1er niveau** : ou contrôle en ligne, chaque intervenant doit s'assurer que chaque opération a été contrôlée durant la phase précédente et a reçu les validations adéquates.
- **Le contrôle de 2ème niveau** : ou contrôle hiérarchique, consiste en la revue régulière des opérations traitées, pour s'assurer de l'exercice des différents contrôles et la justification des comptes. Il est exercé par les responsables des services et par les structures fonctionnelles de la direction régionale ou centrale.

Le dispositif de contrôle est donc coté indépendamment de la nature du risque selon l'échelle suivante :

Tableau n°2.6 : Tableau de cotation du système de contrôle.

Degré de maitrise	Évaluation
[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%, 100%]	Le contrôle mis en place couvre totalement le risque et son application est régulière.

Source : documents internes à la BEA.

En croisant les données précédentes, la cotation du Risque Net est la suivante :

$$\text{Risque Net} = \text{Risque Brut} * \text{efficacité du DMR.}$$

Tableau n°2.7 : Tableau de cotation 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 : documents internes à la BEA.

1.6. L'élaboration de la matrice des risques opérationnels :

Pour chaque risque identifié et évalué, nous avons recensé l'existence de Dispositif de Maîtrise des Risques(DMR) y afférent, en l'occurrence, les différents contrôles mis en place par la banque pour parer à l'éventualité de survenance dudit risque, quelle que soit sa nature.

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

Mesurée en pourcentage (%), l'efficacité dudit dispositif de maîtrise des risques (DMR) qui réduit, d'une part, les impacts et d'autre part, la fréquence d'occurrence de l'événement de risque.

La cartographie des risques nets élaborée par la BEA, après la réalisation de toutes les étapes précédentes, peut être déclinée comme suit en version simplifiée :

Tableau n°2.8 : La cartographie des risques partie risques nets.

Libellé de l'événement de risque	Dispositif de maîtrise des risques			Cotation du risque Net
	DMR existant	Descriptif	Efficacité du DMR existant	
Absence ou non respect de la politique de financement de la banque - Notamment en matière de pouvoirs délégués.	<u>Procédures / Organisation</u>	Décision réglementaire portant pouvoir délégué]70% , 95%]	2. Moyen
Inadaptation du produit/service aux besoins du client	<u>Contrôles manuels / visuels</u>	Analyse de dossier de crédit et décision collégiale]70% , 95%]	1. Faible
Contrefaçon de documents- Dossiers fictifs/ Documents falsifiés.	<u>Contrôles manuels / visuels</u>	Contrôle visuel/ Consultation externe]30% , 50%]	3. Fort
Non respect des dispositions relatives à la protection des données personnelles des clients	<u>Procédures / Organisation</u>	Modalités de conservation des documents / dossiers clientèle]50% , 70%]	1. Faible
Autres fraudes internes- Complicité.	<u>Contrôles manuels / visuels</u>	Existence de comité de crédit pour tous les niveaux de délégation]70% , 95%]	2. Moyen
Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération - Non exhaustivité des documents constituant le dossier de crédit	<u>Procédures / Organisation</u>	List des documents précisée par nature de crédit dans les DR respectives Contrôle de premier niveau "agence" sur l'exhaustivité des documents Délais de traitement des dossiers fixés par DR]70% , 95%]	1. Faible
Mauvaise appréciation du risque de contrepartie - Notamment par rapport à : l'analyse financière de la contrepartie, la notation, notion de groupes d'affaires.	<u>Contrôles manuels / visuels</u>	Multiplés avis sur la demande de crédit selon les délégations]70% , 95%]	3. Fort
Dépassement de limites d'exposition - limites prudentielles et limites internes à la banque	<u>Contrôles manuels / visuels</u>	Suivi centralisé au niveau de la Direction du crédit avec identification des groupes d'affaires.]70% , 95%]	2. Moyen
Mauvaise appréciation du risque de contrepartie - perspectives de redressement de la situation financière, paiement des intérêts sur la période de différé./ Conditions de consolidation non réunies	<u>Procédures / Organisation</u>	Analyse des dossiers au même titre qu'un nouveau crédit avec décision collégiale]70% , 95%]	2. Moyen
Non déclaration dans les délais des engagements clients à la Centrale des risques	<u>Contrôles manuels / visuels</u>	Reporting mensuel des engagements]50% , 70%]	2. Moyen

Inadéquation du produit/service aux besoins du client - Inadéquation des durée de différé/rallongement du crédit aux besoins et à la situation financière du client.	<u>Procédures / Organisation</u>	Analyse des dossiers au même titre qu'un nouveau crédit avec décision collégiale	[70% , 95%]	2. Moyen
Effets non causés- Tirages croisés	<u>Contrôles manuels / visuels</u>	Dossier de crédit / autorisation préalable / liste des risques tirés	[70% , 95%]	3. Fort
Inadéquation de ressources informatiques - Outil de scoring non adapté (mis à jour) accentué par l'absence d'interface au système d'information.	<u>Contrôles automatiques / Outils</u>	Analyse des anomalies	[30% , 50%]	2. Moyen
Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération - Non exhaustivité des documents constituant le dossier de crédit/ Retards dans le traitement des recours clients, lenteurs dans les processus de traitement.	<u>Contrôles manuels / visuels</u>	List des documents précisée par nature de crédit dans les DR respectives Contrôle de premier niveau "agence" sur l'exhaustivité des documents Délais de traitement des dossiers fixés par DR	[0% , 30%]	4. Critique
Mauvaise appréciation du risque de contrepartie - L'analyse du projet est réalisée par l'organisme externe habilité (Dispositif), le préjudice financier est partiellement supporté par la banque.	<u>Procédures / Organisation</u>	Conventions banque- dispositifs régissant ces types de crédits.	[0% , 30%]	4. Critique
Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération- Retards dans le traitement des recours clients, lenteurs dans les processus de traitement.	<u>Procédures / Organisation</u>	Traitement des recours à différents niveaux	[70% , 95%]	1. Faible
Erreurs dans la saisie, le suivi ou le chargement des données - Erreurs dans la saisie de l'autorisation de crédit sur système.	<u>Contrôles manuels / visuels</u>	Une seule personne est chargée de la saisie des autorisations (Directeur / Adjoint/ délégation à une personne)	[50% , 70%]	3. Fort
Condition préférentielles (Manipulation de conditions accordés au clients)	<u>Contrôles automatiques / Outils</u>	Taux fixé sur système/ Fourchettes de taux pour les crédits d'investissements.	[70% , 95%]	2. Moyen
Abus de pouvoir, activité non autorisée (intentionnelle) - mauvaise saisie intentionnelle.	<u>Contrôles manuels / visuels</u>	Suivi des engagements	[30% , 50%]	3. Fort
Autres causes dues aux Traitements et Procédures - Absence de séparation des tâches (entre la personne qui autorise le financement et celle qui débloque les fonds).	<u>Contrôles manuels / visuels</u>	Séparation de tâches entre la personne qui débloque et celle qui autorise avec intervention du service en charge des garanties	[70% , 95%]	2. Moyen
Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération- Mauvaise exécution des décisions du comité (Conditions de déblocage non réunies).	<u>Contrôles automatiques / Outils</u>	Verrouillage système pour le déblocage des fonds (exigence de garanties)	[50% , 70%]	3. Fort

Erreur de manipulation ou de paramétrage d'un modèle / système	<u>Contrôles manuels / visuels</u>	Vérification au niveau régional et feedback dispositif / Trésor]50% , 70%]	4. Critique
Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération- Réclamation / Facturation non exhaustive des montants bonifiés au Trésor/dispositif	<u>Contrôles automatiques / Outils</u>	Extraction système du détail des montants à réclamer (échancier)]70% , 95%]	3. Fort
Erreurs dans la saisie, le suivi ou le chargement des données- Erreur dans la saisie des garanties sur système/ Saisie des garanties effectuée après la mobilisation du crédit.	<u>Procédures / Organisation</u>	Séparation des tâches : Saisie assurée par le chef de service engagements / Accord et validation directeur d'agence]50% , 70%]	2. Moyen
Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération - Absence de suivi et d'actualisation des garanties.	<u>Contrôles manuels / visuels</u>	Suivi trimestriel des engagements]50% , 70%]	4. Critique
Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération -Sur évaluation des garanties	<u>Contrôles manuels / visuels</u>	Expertise banque des garanties recueillies]70% , 95%]	2. Moyen
Erreurs dans la gestion des sûretés / garanties / collatéraux - Acceptation de garantie non conformes à l'autorisation de crédit/ en situation irrégulière.	<u>Contrôles manuels / visuels</u>	Authentification obligatoire des garanties par la région (service contentieux)]50% , 70%]	3. Fort
Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération - Délivrer la main levée alors que le client n'a pas remboursé la totalité du crédit.	<u>Procédures / Organisation</u>	Main levée soumise aux autorisations préalables selon les niveaux de délégations]70% , 95%]	2. Moyen
Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération - Traitement tardif, retard de transmission par les régions, non suivi des dépassements.	<u>Contrôles manuels / visuels</u>	Planning de suivi prédéterminé Rappel / Alertes à destination des région avant chaque échéance de reporting]50% , 70%]	4. Critique
Erreurs dans la gestion des sûretés / garanties / collatéraux - suivi non efficient des garanties bloquantes et non bloquantes, non exhaustivité des garanties saisies sur système.	<u>Contrôles manuels / visuels</u>	Reporting mensuel des garanties exigées et celles mise en place (région)]50% , 70%]	3. Fort
Manquement ou non-respect des obligations en matière de règles prudentielles - suivi des clients dépassant le ratio de couverture des risques.	<u>Procédures / Organisation</u>	Rappel systématique de niveau des engagements avec suivi au niveau de la direction du crédit]50% , 70%]	3. Fort
Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération - Suivi non efficient des créances impayées.	<u>Contrôles manuels / visuels</u>	Reporting mensuel des créances exigibles en recouvrement]50% , 70%]	3. Fort
Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération - Suivi non efficient des créances impayées.	<u>Contrôles manuels / visuels</u>	Reporting mensuel des créances douteuses]50% , 70%]	3. Fort

Erreurs de développement	<u>Contrôles automatiques / Outils</u>	Outils CDL]70% , 95%]	2. Moyen
Manquement ou non-respect des obligations en matière de règles prudentielles - Non classement d'une créance selon la réglementation en vigueur.	<u>Contrôles automatiques / Outils</u>	Déclassement automatique des montants impayés dépassant 89 jours vers le chapitre Impayé Outils CDL "Classement automatique des créances selon la durée"]70% , 95%]	3. Fort
Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération - mauvaise exécution des mesures conservatoires pour les créances en recouvrement amiable (déclarations dispositifs aidés, mises en demeure non effectuées).	<u>Procédures / Organisation</u>	Guide de contentieux et personnel dédié pour le suivi de cette phase au niveau de la structure contentieux Agence.]70% , 95%]	2. Moyen
Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération - mauvaise exécution des mesures conservatoires pour les créances en recouvrement amiable (déclarations dispositifs aidés, mises en demeure non effectuées).	<u>Procédures / Organisation</u>	Instruction 16/DG pour le traitement du précontentieux Vérification des dossiers au niveau de la direction du contentieux avant entame de la procédure contentieuse]70% , 95%]	2. Moyen
Mauvais choix d'avocats	<u>Procédures / Organisation</u>	Choix des avocats par nature d'affaire soumise à approbation de la direction régionale et la direction centrale du contentieux]70% , 95%]	1. Faible
Autres causes dues aux Traitements et Procédures - absence de reporting fiable sur l'efficacité du dispositif de recouvrement (taux de recouvrement effectif, qualité des garanties non réalisées).	<u>Contrôles manuels / visuels</u>	Reporting trimestrielle par les régions comprenant l'ensemble des créances contentieuses > 50 mDZD Plan d'actions judiciaire pour les créances <50 mDZD gérées au niveau de la région.]50% , 70%]	2. Moyen
Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération - Non exhaustivité des documents constituant le dossier de recouvrement à déposer au Fond de garantie	<u>Procédures / Organisation</u>	Texte réglementaire Dispositif aidé]70% , 95%]	3. Fort
Non-respect de délais ou d'obligations Non-respect des dispositions réglementaires régissant les dispositifs aidés lors du traitement des impayés	<u>Procédures / Organisation</u>	Texte réglementaire Dispositif aidé]70% , 95%]	3. Fort
Litiges (Processus et Traitements) - Risque dû au non blocage à la date de réception de l'opposition.	<u>Procédures / Organisation</u>	Traitement des courriers d'opposition au moment de réception par la structure contentieux du service engagement agence]50% , 70%]	4. Critique

Autres fraudes internes -le risque potentiel de connivence entre le client et le préposé à l'opération au niveau agence.	<u>Procédures / Organisation</u>	Pas de dispositif / risque inhérent à supporter	[0% , 30%]	3. Fort
Contrefaçon de documents - Risque de présentation d'une fausse mainlevée	<u>Contrôles manuels / visuels</u>	Contrôle visuel	[50% , 70%]	3. Fort
Non-respect de délais ou d'obligations - Risque de non virement à l'émetteur, durant la durée de blocage, des crédits enregistrés en compte postérieurement au 1er virement partiel en exécution de l'ATD	<u>Procédures / Organisation</u>	Revue périodique des comptes frappés d'opposition par la structure contentieux	[50% , 70%]	3. Fort
Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération - Risque d'erreur sur les informations du redevable lors de l'émission d'une saisie arrêt	<u>Procédures / Organisation</u>	Séparation de tâches (saisie, revue, validation)	[70% , 95%]	2. Moyen
Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération - Absence de procédure judiciaire ou mauvais suivi des litiges notamment en matière de délais.	<u>Procédures / Organisation</u>	Dossiers transmits par la direction des ressources humaines	[70% , 95%]	1. Faible
Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération - Absence de procédure judiciaire ou mauvais suivi des litiges notamment en matière de délais.	<u>Procédures / Organisation</u>	Dossiers transmits par la DAG	[70% , 95%]	2. Moyen

Source : documents internes à la BEA.

1.7.La mise à jour de la cartographie des risques opérationnels :

La cartographie des risques opérationnels est élaborée à un moment donné et constitue une image du profil de risque à un temps (T) déterminé, d'où le besoin de l'actualiser, la revoir et l'adapter périodiquement.

La cartographie des risques doit être remise à jour à chaque changement majeur tel que : réorganisation, nouvelles activités, évolution réglementaire, automatisation d'un processus, pertes opérationnelles importantes, résultat d'une mission d'audit.

2. De la cartographie au plan d'audit :

Après avoir établie la cartographie des risques, on déduit l'appréciation du contrôle interne, la gravité et la vulnérabilité, à partir desquels, on met en œuvre le tableau du système RADAR.

Pour la fréquence, on utilise la clé suivante :

- Très fréquent= 4;
- Assez fréquent = 3 ;
- Assez rare = 2 ;
- Très rare = 1.

Pour l'impact, on utilise la clé suivante :

- Critique = 4 ;
- Fort = 3 ;
- Moyen = 2 ;
- Faible = 1.

Pour l'appréciation du contrôle interne, on utilise la clé suivante :

- Critique = 4 ;
- Fort = 3 ;
- Moyen = 2 ;
- Faible = 1.

Tableau n°2.9 : Tableau de classement du système RADAR.

Processus	Libellé de l'événement de risque	fréquence	impact	l'appréciation de contrôle interne	K
Système de délégation	Absence ou non-respect de la politique de financement de la banque - Notamment en matière de pouvoirs délégataires.	2	4	2	16
Constitution du dossier de crédit	Inadaptation du produit/service aux besoins du client	2	2	1	4
	Contrefaçon de documents- Dossiers fictifs/ Documents falsifiés.	2	3	3	18
	Non-respect des dispositions relatives à la protection des données personnelles des clients	1	2	1	2
	Autres fraudes internes- Complicité.	2	3	2	12
Evaluation du risque de crédits aux entreprises	Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération - Non exhaustivité des documents constituant le dossier de crédit	3	1	1	3
	Mauvaise appréciation du risque de contrepartie - Notamment par rapport à : l'analyse financière de la contrepartie, la notation, notion de groupes d'affaires.	3	4	3	36

	Dépassement de limites d'exposition - limites prudentielles et limites internes à la banque	1	4	2	8
	Mauvaise appréciation du risque de contrepartie - perspectives de redressement de la situation financière, paiement des intérêts sur la période de différé./ Conditions de consolidation non réunies	2	4	2	16
	Non déclaration dans les délais des engagements clients à la Centrale des risques	1	3	2	6
	Inadaptation du produit/service aux besoins du client - Inadaptation des durée de différé/rallongement du crédit aux besoins et à la situation financière du client.	2	4	2	16
	Effets non causés- Tirages croisés	3	4	3	36
Evaluation du risque de crédits immobiliers	Inadéquation de ressources informatiques - Outil de scoring non adapté(mis à jour) accentué par l'absence d'interface au système d'information.	2	2	4	16
	Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération - Non exhaustivité des documents constituant le dossier de crédit/ Retards dans le traitement des recours clients, lenteurs dans les processus de traitement.	3	4	4	48
Traitement dossiers de crédits dispositifs des crédits aidés (ANGEM - ANSEJ, CNAC)	Mauvaise appréciation du risque de contrepartie - L'analyse du projet est réalisée par l'organisme externe habilité (Dispositif), le préjudice financier est partiellement supporté par la banque.	4	3	4	48
	Abus de pouvoir, activité non autorisée (intentionnelle) - mauvaise saisie intentionnelle.	3	3	3	27
Déblocage / Mobilisation de fonds	Autres causes dues aux Traitements et Procédures - Absence de séparation des tâches (entre la personne qui autorise le financement et celle qui débloque les fonds).	2	3	2	12
	Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération- Mauvaise exécution des décisions du comité (Conditions de déblocage non réunies).	2	3	3	18
	Fraude / Fraude au crédit	3	4		0
Traitement et suivi des Bonifications	Erreur de manipulation ou de paramétrage d'un modèle / système	3	4	4	48
	Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération- Réclamation / Facturation non exhaustive des montants bonifiés au Trésor/dispositif	3	4	3	36
Recueil des garanties	Erreurs dans la saisie, le suivi ou le chargement des données- Erreur dans la saisie des garanties sur	1	2	2	4

	système/ Saisie des garanties effectuée après la mobilisation du crédit.				
	Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération - Absence de suivi et d'actualisation des garanties.	3	4	4	48
	Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération - Sur évaluation des garanties	3	3	2	18
Authentification des garanties	Erreurs dans la gestion des sûretés / garanties / collatéraux - Acceptation de garantie non conformes à l'autorisation de crédit/ en situation irrégulière.	3	4	3	36
Mains levées	Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération - Délivrer la main levée alors que le client n'a pas remboursé la totalité du crédit.	3	3	2	18
Suivi des engagements (autorisations, utilisation, encours, mise en place garantie)	Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération - Traitement tardif, retard de transmission par les régions, non suivi des dépassements.	3	4	4	48
	Erreurs dans la gestion des sûretés / garanties / collatéraux - suivi non efficient des garanties bloquantes et non bloquantes, non exhaustivité des garanties saisies sur système.	2	3	3	18
	Manquement ou non-respect des obligations en matière de règles prudentielles - suivi des clients dépassant le ratio de couverture des risques.	2	3	3	18
Suivi des créances exigibles en recouvrement	Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération - Suivi non efficient des créances impayées.	3	3	3	27
Suivi des créances douteuses	Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération - Suivi non efficient des créances impayées.	3	3	3	27
Classement et provisionnement des créances	Erreurs de développement	2	4	2	16
	Manquement ou non-respect des obligations en matière de règles prudentielles - Non classement d'une créance selon la réglementation en vigueur.	3	4	3	36
Recouvrement à l'amiable	Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération - mauvaise exécution des mesures conservatoires pour les créances en recouvrement amiable (déclarations dispositifs aidés, mises en demeure non effectuées).	3	3	2	18
Précontentieux	Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération - mauvaise exécution des mesures conservatoires pour les créances en recouvrement amiable (déclarations dispositifs aidés, mises en demeure non effectuées).	1	3	2	6

Traitement du contentieux, créances	Mauvais choix d'avocats	3	3	1	9
	Autres causes dues aux Traitements et Procédures - absence de reporting fiable sur l'efficacité du dispositif de recouvrement (taux de recouvrement effectif, qualité des garanties non réalisées).	3	1	2	6
Traitement du contentieux - Dispositifs aidés	Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération - Non exhaustivité des documents constituant le dossier de recouvrement à déposer au Fond de garantie	3	4	3	36
	Non-respect de délais ou d'obligations- Non-respect des dispositions réglementaires régissant les dispositifs aidés lors du traitement des impayés	1	4	3	12
Traitements des oppositions	Litiges (Processus et Traitements) - Risque dû au non blocage à la date de réception de l'opposition.	3	4	4	48
	Autres fraudes internes -le risque potentiel de connivence entre le client et le préposé à l'opération au niveau agence.	3	3	3	27
	Contrefaçon de documents - Risque de présentation d'une fausse mainlevée	3	3	3	27
	Non-respect de délais ou d'obligations - Risque de non virement à l'émetteur, durant la durée de blocage, des crédits enregistrés en compte postérieurement au 1er virement partiel en exécution de l'ATD	3	3	3	27
	Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération - Risque d'erreur sur les informations du redevable lors de l'émission d'une saisie arrêt	2	3	2	12
Traitement et recouvrement des avances administratives	Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération - Absence de procédure judiciaire ou mauvais suivi des litiges notamment en matière de délais.	2	1	1	2
Contentieux patrimoine de la Banque	Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération - Absence de procédure judiciaire ou mauvais suivi des litiges notamment en matière de délais.	3	3	2	18

Source : Tableau élaboré par nous-mêmes,

On calcule le coefficient de risque **K** en multipliant les trois paramètres, le résultat trouvé nous permet de définir le plan d'audit de la manière suivante :

- $1 < K < 30$: une mission d'audit tous les 4 ou 5 ans (quadriennal ou quinquennal) ;
- $31 < K < 58$: une mission d'audit tous les 3 ans (triennal) ;
- $59 < K < 64$: une mission d'audit chaque an (annuel) .

Remarque :

Le risque minimal est de : $1 * 1 * 1 = 1$;

Le risque maximal est de : $4 * 4 * 4 = 64$.

3. Le planning :

À partir de la cartographie des risques, on a constaté que le risque lié à l'évaluation du crédit immobilier était critique, d'où la nécessité de programmer une mission thématique portant sur le crédit immobilier, son planning est le suivant :

Tableau n°2.10 : Planning de contrôle et inspection exercice 2016.

Agences	Structure de contrôle	Nature de contrôle	Période de contrôle H/J	Contrôle par thème
Guevara	Inspection Centrale Périphérie et Sud	-Vérification complète de l'agence - Vérification de crédit immobilier	30j/H 1 ^{er} trimestre	- Évaluation des performances de l'agence (Organisationnelle, commerciale et qualité de management) -Évaluation des différents risques (opérationnels et de contrepartie) - Travaux d'analyse visant l'évaluation de l'activité commerciale. -Travaux de sécurité visant l'évaluation de l'exposition de l'entité auditée par rapport aux risques opérationnels et de conformité. - Travaux d'étude d'engagement visant l'évaluation de rentabilité commerciale.

				<ul style="list-style-type: none"> - Le degré de respect de la notion de piste d'audit -Élaboration des différents livrables notamment les fiches signalétiques, fiches de travaux, synthèse et enfin le tableau des recommandations
Cheraga	Inspection centrale Périphérie et Sud	Vérification Complète de l'agence	30j/H 2 ^{ème} Trimestre	<ul style="list-style-type: none"> Évaluation des performances de l'agence (Organisationnelle, commerciale et qualité de management) -Évaluation des différents risques (opérationnels et de contrepartie) - Travaux d'analyse visant l'évaluation de l'activité commerciale (chiffre d'affaires, rendement)
Hassi Messaoud	Inspection centrale Périphérie Et Sud	Vérification Complète de l'agence	50j/H 3 ^{ème} Trimestre	<ul style="list-style-type: none"> Évaluation des performances de l'agence (Organisationnelle, commerciale et qualité de management) -Évaluation des différents risques (opérationnels et de contrepartie) - Travaux d'analyse visant l'évaluation de l'activité commerciale (chiffre d'affaires, rendement)

HassiRemal	Inspection centrale Périphérie Et Sud	Vérification complète de l'agence	50j/H 4 ^{ème} Trimestre	Évaluation des performances de l'agence (Organisationnelle, commerciale et qualité de management) -Évaluation des différents risques (opérationnels et de contrepartie) - Travaux d'analyse visant l'évaluation de l'activité commerciale (chiffre d'affaires, rendement)
------------	---	-----------------------------------	--	---

Source : Tableau élaboré par nous-mêmes en collaboration avec notre tuteur en sta

Section 3 : Déroulement d'une mission d'audit au niveau de la BEA.

Le contrôle périodique « audit interne » est assuré par l'Inspection Générale il intervient à posteriori à distance et sur place moyennant des différents formats de mission.

1. Les différents formats de mission :

Le format d'une mission d'inspection ou d'audit diffère selon l'objectif à laquelle celle-ci répond. Elle peut être programmée préalablement comme elle peut être ponctuelle ou hors programme.

1.1. Les missions de vérification ou d'inspection générale :

C'est des missions programmées qui visent à évaluer les performances managériales et commerciales de l'agence ainsi que la maîtrise des différents risques bancaires, c'est une vérification complète des agences, des directions centrales ou des filières ou elle peut se limiter à une activité.

Ces missions d'audit portent aussi sur des thèmes préalablement programmés donc c'est une mission thématique.

Le programme des missions est préétabli et consiste à auditer un tiers (1/3) des agences, chaque année, et cela signifie que l'inspection doit faire 30% du réseau et clôturer l'ensemble

du réseau en trois ans, de façon à ce qu'aucune agence n'échappe à ce type de vérification, touchant toutes les activités de la BEA.

Après la réalisation d'une mission de vérification générale ou thématique, cela nécessite une mission de suivi visant à évaluer la mise en œuvre des recommandations formulées à l'occasion d'une mission de vérification.

Le planning de la mission est établi par l'Inspection Générale et validé par la Direction Générale et le Comité d'Audit.

1.2. Les missions non programmées :

C'est des missions ponctuelles qui visent à déterminer s'il y a eu manquement et/ou préjudice causé à la banque dans les agissements d'un ou plusieurs agents de la BEA, tout en déterminant les responsabilités.

Ces missions sont effectuées sur instruction de la Direction Générale ou le Comité d'Audit ou selon le besoin par exemple dans le cas de détournement... etc.

1.3. Les missions d'étude :

Ce type de mission n'est effectué que sur la demande de la Direction Générale lors d'un projet à étudier, donc la mission de l'auditeur consiste à étudier la faisabilité et les moyens nécessaires pour la réalisation du projet.

L'Inspection Générale, depuis sa création, a effectué une seule fois ce genre de mission et cela pour voir le schéma organisationnel DAG et administrative et les textes réglementaires.

2. Les objectifs de la mission d'audit :

Une mission de vérification vise à satisfaire les différentes attentes des « clients » à l'intérieur comme à l'extérieur de la Banque Extérieure d'Algérie.

Tableau n°2.11 : Les objectifs de la mission d'audit au niveau de la BEA.

Acteurs	Mission	Clients	Objectifs
	Le produit fini de la mission est le	En interne : <ul style="list-style-type: none">• Présidence ;	En interne :

Auditeurs	rapport final qui contient les indicateurs nécessaires aux clients ainsi que les différents risques à laquelle la BEA est exposé.	<ul style="list-style-type: none"> • DGA ; • Directeur de Réseau ; • Directeur Régionale ; Directeur de l'agence. En externe : <ul style="list-style-type: none"> • Autorité de tutelle ; • Auditeurs externes. 	<ul style="list-style-type: none"> • performance de l'entité inspectée ; • Qualité de son management ; • La vérification des risques opérationnels qui existent dans la cartographie ; En externe : <ul style="list-style-type: none"> • Respect de la réglementation ; • Maitrise des risques.
-----------	---	--	---

Source : établi par nos soins avec l'aide de l'encadreur « auditeur de la zone centrale ».

3. Déroulement d'une mission d'audit :

La présente mission d'audit est effectuée sur la base des résultats de la cartographie des risques portant sur les risques opérationnels liés au crédit immobilier. Cette mission vise à qualifier le niveau des risques opérationnels et leur gestion par l'entité à travers l'analyse des pointages des procédures, la revue des dossiers de crédit et l'aspect comptable.

3.1. La phase de préparation de la mission :

Cette étape correspond aux travaux préparatoires avant que le chargé de mission commence la phase d'exécution (réalisation), elle se caractérise par l'émission d'un ordre de mission.

Ce document confère aux missionnaires l'autorité leur permettant l'accès à tous les compartiments gérés par la structure auditée ainsi que les documents relatifs

L'ordre de mission relative à notre cas pratique indique les éléments suivants :

- **La présentation du contexte de la mission :** Une vérification thématique.
- **Les objectifs de la mission :** les travaux d'analyse et de sécurité à mener au niveau de l'agence de Guevara ont pour principale objectif, l'évaluation des risques opérationnels liés au crédit immobilier accordé aux particuliers.
- **L'entité concernée :** la Banque Extérieure d'Algérie, agence Guevara.

- **La date de début et la durée prévue pour la mission :** 03 février jusqu'au 30 avril.
- **La constitution de l'équipe de l'audit :** L'équipe chargée de la mission d'audit du crédit immobilier est composée d'un superviseur qui est le chef de la zone centrale, d'un chef de mission, ainsi de deux auditeurs (sans mentionner les noms).

3.1.1. L'étape de reconnaissance :

L'objet de cette étape consiste à se familiariser avec la structure à auditer et ce à travers :

3.1.1.1. La collecte de la documentation réglementaire et des documents nécessaires à la mission :

Pour que les auditeurs de la BEA mènent bien leur mission, ils collectent toute la documentation qu'ils jugent importante, aussi bien interne qu'externe devant leur permettre de porter un premier jugement sur l'agence auditée.

Parmi les documents exploités par les missionnaires nous citons entre autre :

➤ **Document externe :**

- Le règlement de la Banque d'Algérie (BA) n°11-08 du 28 novembre 2011, portant contrôle interne des banques et des établissements financiers ;
- Ordonnance n° 10-04 du 26 août 2010, modifiant et complétant, l'ordonnance n°03-11 du 26 Août 2003, relative à la monnaie et au crédit ;
- Ordonnance n°03-11 du 26 août 2003, relative à la monnaie et au crédit ;
- Instruction BA n°74/94 du 29 novembre 1994, relative à la fixation des règles prudentielles de gestion des banques et des établissements financiers, notamment les dispositions relative au suivi des engagements.

➤ **Document interne :**

❖ **Textes réglementaires**

- Instruction numéro 49/6/DG portant conditions d'octroi des crédits immobiliers aux particuliers.

1 Règlement modifiant et abrogeant le règlement n°02-03 du 28 octobre 2002 portant sur le contrôle interne des banques et des établissements financiers.

- Instruction n°117/1/DG portant procédure de traitement des dossiers et de prise de décision dans le cadre d’octroi de crédits

❖ **Documents interne de gestion**

- Le Dernier rapport élabore dans la récente mission ;
- L’État du personnel ;
- Le Dernier rapport du Contrôle permanent ;
- La Balance Comptable, état des crédits encours, l’état des impayés ;
- Les Dossier des crédits immobiliers aux particuliers.

3.1.1.2. Aperçu sur les crédits immobiliers:

3.1.1.2.1. Définition :

Le crédit immobilier est un prêt à moyen et long terme destiné à financer l’achat ou la construction d’un logement ou le financement de gros travaux d’aménagement ou d’extension d’un logement à usage d’habitation.

3.1.1.2.2. Les procédures de la gestion des crédits immobiliers au niveau du BEA :

Tableau n°2.12 : Les seuils de délégation accordés aux comités de crédit.

Structure qui accorde le crédit	Cotes de crédit déléguées
DGA/ engagements	-
Direction du financement des particuliers	>7.000.000
Direction régionales	≤ 7.000.000
Agence principale	≤ 3.000.000

Source : établi par nos soins

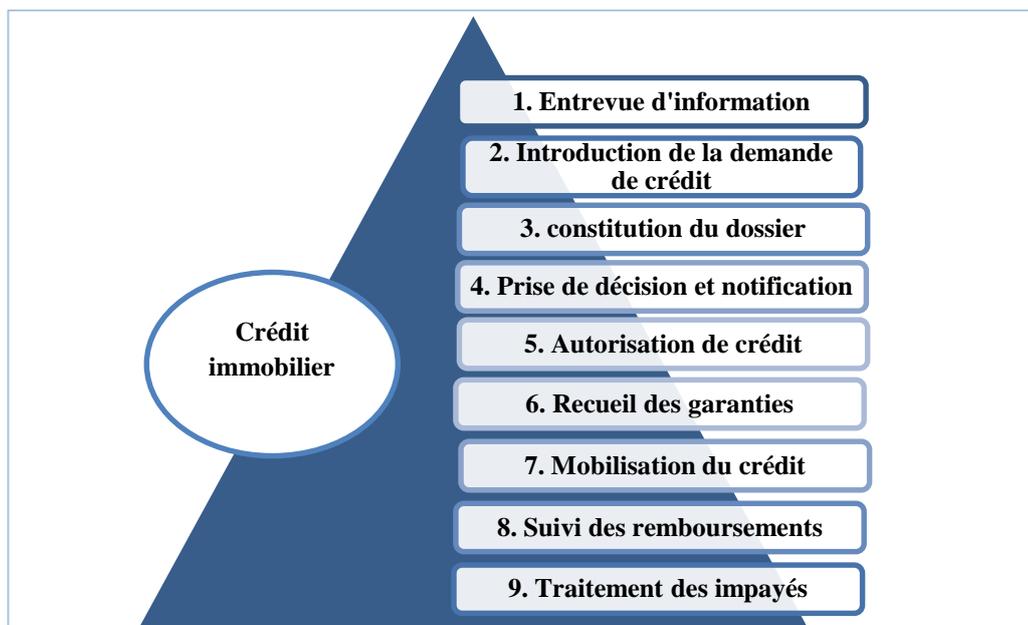
3.1.1.2.3. Le Processus d’octroi d’un crédit immobilier :

Avant de passer à notre mission d’auditer le processus de gestion du crédit immobilier, nous estimons nécessaire de présenter les différentes phases du déroulement du processus d’octroi du crédit immobilier au sein de la BEA, agence Guevara.

Afin de présenter ce processus, nous avons choisi d'utiliser « le narratif », qui est un outil très répandu en audit interne puisqu'il permet la description et une explication claire du déroulement de l'opération en question.

Le cycle d'octroi d'un crédit immobilier bonifié au sein de la BEA peut être décomposé en chaîne ordonnée de tâches, qui vont retracer tout le processus, ces éléments vont suivre le cheminement décrit ci-après :

Figure n°2.7 : Le processus d'octroi d'un crédit immobilier.



Source : élaboré par nos soins avec la collaboration de l'encadreur.

3.1.1.2.4. La phase d'offre du crédit :

Le client se présente au guichet de la banque extérieure d'Algérie pour la demande d'un crédit et après que le banquier ait expliqué toutes les conditions de prêt en détaille, il doit remettre au client une offre de crédit établie sur la base d'une simulation prenant en compte les critères d'éligibilité (âge, revenu et le taux d'intérêt en vigueur...etc).

3.1.1.2.5. La phase de constitution du dossier:

L'acquéreur est tenu de construire un dossier comprenant les documents spécifiques à la nature de l'opération à financer et les pièces justificatives présentées dans **l'Annexe n°6**.

3.1.1.2.6. la Phase de Réception et traitement du dossier au niveau de l'agence :

Après la réception du dossier de crédit déposé par l'emprunteur, l'agence doit exercer un contrôle de 1^{er} niveau qui est l'autocontrôle pour s'assurer que les dossiers sont complets et remet au demandeur un accusé de réception, ainsi l'étude du risque se fait par l'agence domiciliatrice en deux (02) phases :

1. La vérification du dossier ;
2. L'étude du dossier .

3.1.1.2.6.1. La vérification du dossier :

À la réception du dossier complet, le chargé de clientèle vérifie les éléments constitutifs de la demande correspondante à l'opération à financer, que le formulaire de la demande de crédit est dûment renseigné, signé par le demandeur et légalisé auprès des services compétents ; fait signer au client la demande d'autorisation de construction de la centrale des risques « ménages » de la SATIM, pour vérifier si le demandeur n'a pas bénéficié de crédit ; l'accuse réception au client ; enregistre la demande sur un registre ouvert à cet effet ; le bulletin individuel d'adhésion TALA Assurances ; le questionnaire de santé et/ou le rapport médical TALA Assurances ; fait remplir et signer par le client.

3.1.1.2.6.2.L'étude du dossier :

Le chargé de la clientèle :

- Renseigne le canevas d'études ;

- Procède au traitement du dossier et à l'analyse du risque ;
- Emet son avis motivé sur le canevas ;
- Soumet le dossier au comité du crédit selon le seuil de délégation ;
- Transmet le bulletin individuel d'adhésion TALA Assurances dûment signé par le Directeur d'agence et l'emprunteur accompagné du questionnaire de santé et/ou le rapport médical.

Dans le cas où le montant du crédit sollicité dépasse la délégation des pouvoirs accordée à l'agence, dans les deux jours ouvrable qui suivent la réception du dossier complet, doit être transmis à la direction régionale pour examen et présentation au Comité de crédit de cette dernière.

3.1.1.2.7. La phase de la prise de décision :

La prise de décision d'octroi de crédit immobilier est à la charge du Comité de Crédit est cela en s'appuyant sur la base du dossier de crédit fourni par le demandeur et l'étude sur sa solvabilité.

Toute décision favorable pour l'octroi d'un crédit immobilier doit faire l'objet d'une lettre d'autorisation de crédit qui inclut l'ensemble des informations nécessaires pour la mise en place des crédits et leur suivi.

La décision d'octroi de crédit est prise de décision selon le processus de délégation des pouvoirs suivant :

⇒ Prérogative de l'Agence :

Dans le cas où le montant du crédit demandé relève de la délégation de pouvoirs accordée à l'agence, la décision doit être prise dans un délai de trois (03) jours ouvrables qui suivent la réception du dossier complet déposé par l'emprunteur.

Ainsi, le dossier est soumis au comité de crédit agence qui délibère et statue sur la demande. Le client est également invité à se présenter à l'agence.

Lorsque la décision prise par le comité de crédit au niveau de l'agence est rejetée, la décision est notifiée au demandeur dans un délai de deux (2) jours par simple lettre avec la restitution de ces documents fournis.

3.1.1.2.8. La phase de la mise en place du crédit :

L'Agence procède à la mise en place du crédit et cela sur la base de l'autorisation de crédit, tout en accomplissant les formalités administratives nécessaires et en recueillant les garanties exigées (voir **Annexe n°7**).

3.1.1.2.9. La phase de mobilisation du crédit :

Le déblocage des fonds peut se présenter sous deux formes :

3.1.1.2.9.1. Déblocage total :

Le déblocage total concerne le financement d'acquisition de logement neuf fini ou ancien et ne peut s'effectuer que sur appel de fonds par l'intermédiaire du notaire conventionné et contre remise d'un quittance.

3.1.1.2.9.2. Déblocage par tranche :

Le déblocage par tranche ne peut s'effectuer que sur présentation obligatoire :

- Des attestations d'état d'avancement et d'évaluation des travaux, délivrées par un bureau d'études agréé pour les cas de financement de construction, extension et aménagement de logement ;
- D'un appel de fonds du promoteur, établi conformément aux termes du contrat de vente sur plan (pour les cas de logement neuf acquis auprès d'un promoteur immobilier).

Le nombre de tranches à débloquent est déterminé au préalable en fonction du planning prévisionnel de réalisation et ne peut excéder au total quatre (04) tranches.

L'agence est tenue de veiller à ce que l'utilisation et la destination des fonds soient conformes à l'objet financé, sur la base des documents justificatifs présentés.

3.1.1.2.10. La phase de recueil des garanties exigées :

Les garanties exigées sont recueillies au niveau de l'agence, après, elles sont transmises à la cellule juridique de la Direction Régionale de rattachement au moyen d'un bordereau d'envoi, une fois que la cellule juridique examine les garanties, une copie du bordereau annotée des observations de la Direction Régionale, est retournée à l'agence pour stipuler l'approbation des garanties et permettre à cette dernière de débloquent le crédit.

Dans le cas où les garanties ne sont pas approuvées pour vice de forme ou de fond, l'agence doit lever les réserves émises par la Direction Régionale dans ce cadre.

3.1.1.2.11. La phase de suivi des remboursements et des échéances impayées :

La tombée d'échéance se fait automatiquement dans le système d'information. Ainsi, à chaque échéance de remboursement, le système d'information (DELTA V8) impute le montant concerné au débit du compte courant du client. Si le solde du compte est nul ou insuffisant, le montant ainsi non recouvert est logé au chapitre comptable des créances litigieuses (précontentieux).

Ainsi, dès survenance du premier incident de paiement, l'agence doit mettre en demeure le débiteur par lettre recommandée avec accusé de réception l'invitant à régulariser l'impayé dans un délai de quinze (15) jours au maximum.

Au cas où l'incident de paiement persiste pour les secondes et troisièmes échéances et après mise en demeure pour chacune des échéances, une sommation de payer est notifiée au débiteur, par voie d'huissier, qui doit comporter le montant des échéances impayées, de l'encours, des intérêts et autres. Sans réponse de sa part dans les quinze (15) jours qui suivent la dernière mise en demeure, la créance passe en compte contentieux et le dossier de crédit est transmis à la Direction Régionale de rattachement pour prise en charge et engagement des mesures conservatoires.

3.1.2. L'étape des choix des objectifs :

3.1.2.1. Le Rapport d'orientation :

3.1.2.1.1. Objectifs Généraux de la Mission :

Ces objectifs sont généralement communs à toutes les missions d'audit interne. Ils découlent immédiatement de la finalité de tout dispositif de contrôle interne, que sont :

- Assurer la protection et la sauvegarde du patrimoine et des actifs de l'entreprise ;
- Garantir le respect de la réglementation et des directives de la hiérarchie de la banque ;
- Favoriser l'amélioration des performances et l'efficacité et l'efficience des opérations ;
- Assurer la fiabilité des informations financières et opérationnelles.

3.1.2.1.2. Les objectifs spécifiques de la mission :

Ces objectifs précisent de façon concrète les dispositifs de contrôle interne qui vont être testés. Ils contribuent bien évidemment à la réalisation des objectifs généraux précédemment cités. Ils correspondent aux objectifs définis lors de l'élaboration du tableau d'identification des risques.

Ceci dit, les objectifs spécifiques de la présente mission consistent à auditer les dispositifs qui sont sensés garantir la réalisation des éléments suivants :

- S'enquérir sur les procédures régissant le crédit immobilier au sein de la banque, et s'assurer qu'elles sont encadrées par des manuels de procédures exhaustifs, actualisés, disponibles au niveau des structures et appliqués ;
- S'assurer que les demandes de crédit immobilier sont formalisées par un dossier conforme à l'instruction;
- S'assurer que les dossiers reçus en agence sont systématiquement enregistrés,
- S'enquérir du traitement des demandes de crédit immobilier ;
- S'assurer que tout crédit immobilier mobilisé est couvert par une lettre d'autorisation de crédit approuvée par un comité de crédit habilité,
- S'assurer que tout crédit immobilier autorisé est couvert par des garanties suffisantes et que celles-ci sont recueillies préalablement à la mobilisation des fonds et approuvées par la Direction Régionale de rattachement ;
- S'assurer que les garanties recueillies sont systématiquement évaluées par des experts indépendants agréés par la banque ;
- S'assurer que le système d'information comporte les points de contrôle les nécessaires pour sécuriser les opérations liées à la gestion des crédits immobiliers.

3.1.2.1.3. Le Champ d'action :

Nos travaux se sont déroulés au niveau de l'agence Guevara, plus précisément, auprès du service secrétariat engagement, pour une mission thématique à l'appui d'un ordre de mission signé par le directeur de l'inspection générale, pour une durée de 30 jours à compter du 03 février 2016. Les investigations menées par nos soins sont supervisées par l'inspecteur central chef de zone

3.2. La phase de Réalisation :

3.2.1. Une réunion d'ouverture :

Les auditeurs internes ont débuté par une réunion avec les responsables de la structure auditée, lors de cette dernière les missionnaires ont présenté aux audités les objectifs de la mission et le planning.

3.2.2. Le programme d'audit :

Afin d'accomplir notre mission, nous nous sommes déplacés au niveau de la structure auditée (l'agence Guevara) ; pour la réalisation des objectifs spécifiques de la mission définie dans le rapport d'orientation.

En vue de réaliser cette mission, nous avons utilisé plusieurs outils :

- Les Questionnaires de Contrôle Interne (QCI).
- Interview aux personelles de la structure audité.
- L'observation physique des dossiers des crédits à audités.

Notre travail va consister à réaliser des tests de vérification sur des échantillons de dossier du crédit immobilier aux particuliers. En vue de valider le QCI, chaque anomalie doit être signalée dans une feuille appelée « fiche signalétique » ou Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème (FRAP).

➤ L'échantillonnage :

Pour délimiter le périmètre d'intervention, nous avons essayé au cours de notre mission de prélever un échantillon aléatoire représentatif à travers les critères de sélection plus de 30% des dossiers encours classer les plus important sur la base des zones à risques opérationnels identifiées.

Tableau n°2.13 : Tableau d'échantillonnage.

Période	Nombre de dossier de crédit immobilier	Nombre de dossier encours	Échantillon
1^{er} semestre 2016	129	32	10

Pour des raisons de confidentialité nous ne pouvons donner plus d'information concernant les dossiers en question.

3.2.3. Questionnaire du Contrôle Interne (QCI):

Le questionnaire du contrôle interne (QCI) contient toutes les questions à poser pour évaluer le système du contrôle interne du processus du crédit immobilier. Notre questionnaire sera structuré de la manière suivante :

- Profil du personnel ;
- Organisation générale ;
- Cheminement d'un dossier de crédit immobilier ;
- Système d'information.

Le questionnaire est présenté dans l'Annexe 8.

3.2.4. Les interviews :

Nous avons réalisés plusieurs interviews avec le personnel de l'agence, et cela afin d'avoir des appréciations sur quelques points de contrôle ou valider des informations que nous avons déjà reçues au niveau des structures auditées à travers le QCI, ainsi quelques questions ont été posés indirectement à ces personnes :

- Le chef de service de crédit de l'agence.
- Le chargé de clientèle de l'agence.

3.2.5. Les FRAP :

Les différents constats et problèmes relevés à travers l'analyse des dossiers sélectionnés, le QCI et la revue des procédures du contrôle permanent donnent lieu à la formulation des FRAP suivantes (exemplaire d'une fiche signalétique présenté dans l'Annexe 9) :

Audit de processus de crédit immobilier au particulier		
FRAP N°1	Thème : organisation générale	Structure : gestion et suivi du crédit immobilier au niveau de l'agence Guevara
▪ Problème : le non-respect du principe de séparation des tâches		
Cause		

<ul style="list-style-type: none"> Manque d'effectif
Conséquence:
<ul style="list-style-type: none"> L'exposition aux risques opérationnels et de conformité est jugée élevée
Recommandation
<ul style="list-style-type: none"> Renforcer le compartiment gestion et suivi des crédits immobiliers par un élément ayant les capacités requises et avérées en la matière.

Audit de processus de crédit immobilier au particulier		
FRAP N°2	Thème : efficacité opérationnelle	Structure : Gestion et suivi du crédit immobilier au niveau de l'agence Guevara
Problème		
<ul style="list-style-type: none"> défaut de formalisation des dossiers du crédit immobilier Non-respect des délais de traitement 		
Causes		
<ul style="list-style-type: none"> La faiblesse du contrôle de premier niveau La volumétrie importante des demandes des crédits immobiliers importante (30 demandes par mois en moyenne) 		
Conséquences:		
<ul style="list-style-type: none"> Forte exposition au risque de non-conformité Forte exposition au risque e réputation (mauvaise image) 		
Recommandation		
<ul style="list-style-type: none"> Renforcer le contrôle permanent (de premier niveau hiérarchique) Détacher un élément de la direction régionale pour assister le compartiment gestion et suivi du crédit immobilier au niveau de l'agence Guevara, en cas de besoin. 		

Audit de processus de crédit immobilier aux particuliers		
FRAP N°3	Thème : profil du personnel.	Structure : gestion et suivi du crédit immobilier au niveau de l'agence Guevara
Problème :		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manque d'expérience et de formation. 		
Cause		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le préposé au poste est nouvellement recruté, manquant d'expérience. 		
Conséquence		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'exposition au risque opérationnel est jugée élevée. 		
Recommandation		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prévoir des formations spécialisées dédiées aux nouvelles recrues et par la même les assister au quotidien lors de l'accomplissement des tâches dont ils ont la charge. 		

Audit de processus de crédit immobilier au particulier		
FRAP N°4	Thème : Mobilisation et suivi du crédit immobilier.	Structure : gestion et suivi du crédit immobilier au niveau de l'agence Guevara
Problème :		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Détournement de l'objet du crédit 		
Cause		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Non-respect du dispositif mis en place en matière du crédit immobilier destiné à l'auto construction n° 49/6 DG. 		
Conséquence :		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exposition aux fraudes externes. 		
Recommandation		

- Suivre scrupuleusement les instructions édictées en matière de mobilisation des crédits au profit de la clientèle concernée par l’auto-construction, à ce titre, il appartient à l’agence de ne plus tolérer les retraits en espèce effectués à partir des mobilisation des crédits en questions sans la présentation de l’état d’avancement des travaux signé et validé par un bureau d’étude spécialisé en la matière.

Audit de processus de crédit immobilier au particulier		
FRAP N°5	Thème : Anomalies liées au système d’information.	Structure :s gestion et suivi du crédit immobilier au niveau de l’agence Guevara
Problème :		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Non-paramétrage des commissions liées au retard de règlement des tombées d’échéances. 		
Cause		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le manque de coordination entre les opérationnels en place et les informaticiens 		
Conséquence:		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manque à gagner en matière des commissions dû au titre de pénalité de retard (de 		
Recommandations		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ paramétrer cette opération sur le système d’information. ▪ procéder sans tarder à la récupération des commissions auprès des clients concernés. 		

3.2.6. Les fiches de travaux :

Les missionnaires sont tenus d’élaborer au terme des travaux de sécurité, une fiche de travaux reprenant, entre autres, le périmètre de leur intervention(échantillon et critères de sélection), les résultats obtenus et les recommandations à formuler à fin d’améliorer la gestion du compartiment audité .

Fiche de travaux « Crédit immobilier »
<div style="border: 2px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">1. Contexte & objectif</div> <p>1.1. Présenter le profil du préposé au poste : il s’agit d’une nouvelle recrue qui exerce sans formation ni accompagnement par son encadrement depuis 36 mois,</p>

1.2. Contexte du pointage :

- L'instruction 119/1/DG portant conditions d'octroi des crédits immobiliers bonifiés aux particuliers pour l'acquisition d'un logement promotionnel collectif ou la construction d'un logement rural.
- La 63/DG et la 35/DG relative aux conditions de financement des activités créées par les chômeurs promoteurs âgés de 35 à 50ans et conditions de bonification.
- La 49/6/DG et la 49/8/DG relative aux conditions d'octrois des crédits immobiliers aux particuliers.

1.3. Objectifs du pointage :

L'objectif principal est la détection du risque opérationnel lié au crédit immobilier bonifié aux particuliers est de porter un constat sur le degré d'exposition de l'entité audité au risque opérationnel et de conformité et ce à travers :

- la vérification de la formalisation du dossier de crédit.
- Le respect de conditions de banque exigées en la matière, notamment le respect des taux de bonification.
- Le suivi et mobilisation du crédit.
- Le respect des conditions assorties par les autorisations de crédits.

2. Sélection

2.1 Les documents de références :

les dossiers existants au cours de validité

- Les dossiers existants au cours de validité
- Les registres réglementaires tenus par l'agence.
- Balance comptable arrêté au 30 avril 2016
- L'état des crédits encours.
- L'état des impayés par type arrêté au 30 avril 2016
- Les historiques des chapitres ayant trait à ces crédits.

En plus des documents suscités, nous avons procédé à l'examen des mouvements enregistrés au niveau des comptes ouverts ou non de la clientèle ainsi que des historiques des chapitres liés au crédit immobilier.

2.2 Critère de sélection :

- Un échantillon de 30% des dossiers en cours trié en fonction de l'importance du montant du crédit immobilier.

Nombre de dossiers sélectionnés :

- Immobilier : 10 dossiers apparus 32 sur l'état.

3. Méthodes

Nous avons axé nos travaux de sécurité sur la base de deux méthodes préconisées en matière d'audit de conformité à savoir :

- Travaux de pointage des procédures.
- Travaux de justification comptable

4. Résultats

- 10% des dossiers audités présente des défauts de formalisation
- Le préposé au poste manque d'expérience et de formation
- Non-respect du dispositif mis en place en matière du crédit immobilier destiné à l'auto construction n° 49/6 DG, dans 12% des dossiers examinés
- Non-prélèvement des commissions liées au retard de règlement des tombées d'échéances
- Lenteur dans la prise en charge des demandes introduites par la clientèle dans le cadre du crédit immobilier atteignant parfois 2/3 mois, c'est le cas de 5% de notre échantillon.

5. Recommandations

- Renforcer le compartiment gestion et suivi des crédits immobiliers par un élément ayant les capacités requises et avérées en la matière.
- Renforcer le contrôle permanent (de premier niveau hiérarchique)
- Détacher un élément de la direction régionale pour assister le compartiment gestion et suivi du crédit immobilier au niveau de l'agence Guevara, en cas de besoin.
- Prévoir des formations spécialisées dédiées à nouvelles recrues et par là même les assister au quotidien lors de l'accomplissement des tâches dont ils ont la charge.

- Suivre scrupuleusement les instructions édictées en matière de mobilisation des crédits au profit de la clientèle concernée par l'auto-construction, à ce titre, il appartient à l'agence de ne plus tolérer les retraits en espèce effectués à partir des mobilisation des crédits en questions sans la présentation de l'état d'avancement des travaux signé et validé par un bureau d'étude spécialisé en la matière.
- paramétrer cette opération sur le système d'information.
- procéder sans tarder à la récupération des commissions auprès des clients concernés.

3.3. La phase de conclusion :

Cette phase est caractérisée par l'élaboration d'un rapport d'audit

3.3.1. Le rapport d'audit :

À l'achèvement de la mission d'audit, un rapport d'audit interne préalablement validé par l'ensemble des structures auditées doit être élaboré et présenté à la hiérarchie (responsables des structures auditées), ainsi qu'au Président Directeur Général. Il sert comme document d'information et permet de palier aux différentes anomalies relevées en mettant des actions correctives pour la mise en œuvre des recommandations.

Au niveau de la BEA, le rapport d'audit est présenté au PDG accompagné d'une lettre de synthèse et de toutes les annexes nécessaires, il est planifié de la manière suivante :

- Un rappel sur l'objet de la mission ;
- Présentation des principaux objectifs (généraux et spécifiques) ;
- Précision de l'approche adoptée (la démarche, l'échantillon des structures auditées) ;
- Un descriptif du dispositif réglementaire et procédural ;
- Une évaluation de ce dispositif en présentant ;
- Les performances commerciales et managériales ;
- Les constats, portant sur l'appréciation de la maîtrise des différents risques bancaires ;
- Le degré de respect par les préposés de la réglementation interne et externe.

Conclusion du chapitre :

Dans le présent chapitre, nous avons tenté de mettre en place un dispositif d'audit interne, vu qu'il existe un réel besoin en la matière au niveau de la Banque Extérieure d'Algérie.

Nous avons tout d'abord élaboré la cartographie des risques à travers laquelle, on a détecté les différents risques opérationnels nets, qu'on a ensuite utilisé pour élaborer un plan d'audit selon la méthode du système RADAR, en se basant, sur l'appréciation du contrôle interne, de l'impact et de la fréquence du risque.

D'après la cartographie des risques, nous avons vu que le risque lié au crédit immobilier était critique dû à l'insuffisance du contrôle de premier et deuxième niveau et cela nous a mené à planifier et effectuer une mission d'audit thématique sur le crédit immobilier, en s'articulant autour de trois principales phases à savoir : phase de préparation, phase de réalisation et phase de conclusion, et cela pour pouvoir relever les différentes anomalies existantes et émettre des recommandations pour tenter de les améliorer et actualiser la cartographie des risques à partir des résultats de la mission.

Conclusion

Générale

L'environnement bancaire, dans son état actuel est caractérisé par sa complexité et sa sophistication qui ne cessent de croître, ce qui le rend plus vulnérable aux différents risques pouvant le menacer. Le risque opérationnel étant l'un de ces risques.

En effet, au-delà de la vision financière traditionnelle évoquant les risques de marché ou le risque de crédit comme étant la cause principale de défaillance des banques, les événements ayant ébranlé le monde de la finance, depuis le début des années 2000, sont venus rappeler qu'une autre source de pertes financières significatives pouvait provenir du fonctionnement opérationnel, de ce fait, une bonne maîtrise de ces risques est l'une des préoccupations majeures des établissements bancaires de nos jours.

La réforme de Bâle II, on ne se limitant plus qu'à la couverture des seuls risques financiers classiques fut une véritable innovation, le risque opérationnel allait pour la première fois:

- Faire l'objet d'une dotation spécifique en capital.
- Faire l'objet d'un suivi et d'une évaluation par les régulateurs qui pourront augmenter l'allocation du capital aux risques opérationnels si leur gestion n'est pas jugée satisfaisante.
- Faire part de la communication financière des banques au marché.

Le risque opérationnel est donc un risque majeur pour la rentabilité et la survie de la banque ; une gestion effective de celui-ci devient vitale

Dans cette optique, nous nous sommes intéressées à la gestion de ce risque, et le rôle de l'audit interne dans cette gestion

Dans ce présent mémoire qui est le fruit de quatre mois de stage au sein de la Banque Extérieure d'Algérie, et qui vient couronner trois ans de formation au sein de l'ESC (Ecole Supérieure de Commerce), nous avons tenté de répondre à la problématique suivante :

Les pratiques de l'audit interne au sein de la Banque Extérieure d'Algérie sont-elles efficaces pour la mesure, la gestion, et la maîtrise du risque opérationnel?

Pour répondre à notre problématique nos travaux de recherche se sont articulés autour de trois chapitres : un premier chapitre explicitant la notion du risque ainsi qu'une présentation du risque opérationnel et le cadre réglementaire qui le régit, un deuxième chapitre portant sur le contrôle et audit internes et l'apport de ce dernier dans la gestion des risques, et enfin un

troisième chapitre consacré à la partie pratique ou nous avons essayé de mettre en place un plan d'audit basé sur la cartographie des risques

Nous sommes arrivés à la conclusion que la fonction d'audit interne au niveau d'un établissement financier peut constituer un élément dissuasif pour les éventuels risques, notamment le risque opérationnel.

En effet, l'audit interne assure aussi une fonction préventive en soi, grâce non seulement à la mission qui lui est attribuée et qui consiste en premier lieu à évaluer l'efficacité du dispositif de contrôle interne mais également à travers les diverses recommandations qu'il prodigue en vue d'améliorer les différents processus internes lors des audits de routine pour ainsi donner une assurance raisonnable de la maîtrise de l'ensemble des risques pouvant porter atteinte à l'organisation.

De plus, les normes professionnelles et le code de déontologie qui encadrent la profession mettent en avant le climat de confiance et d'intégrité que doit diffuser l'auditeur ainsi que l'esprit critique dont il doit faire preuve.

C'est ce savoir-faire que l'auditeur devra exploiter afin de diagnostiquer l'exposition de l'établissement aux risques.

À travers notre mission que nous qualifions de laborieuse, en raison des impératifs de confidentialité et de la difficulté à obtenir une information exhaustive, nécessaire à l'élaboration approfondie de notre thème, nous avons eu recours à la simulation qui concerne l'ensemble des étapes de déroulement d'une mission d'Audit Interne

Cela ne nous a pas empêché de réaliser notre travail en identifiant les risques (tableau des risques) et en répondant aux questions du QCI et de relever les insuffisances du processus audité et remarques suivantes :

- Le risque opérationnel est mis au cœur des préoccupations de la BEA, et touche à l'ensemble du processus de la banque, ce qui **confirme l'Hypothèse 1**.
- La non actualisation de la cartographie des risques depuis 2014, ce qui **infirme partiellement Hypothèse 3**
- La non prise en compte de la cartographie des risques lors de l'établissement du plan d'audit, ce qui **confirme partiellement l'Hypothèse 3**.

- Les missions d’audit de l’Inspection Générale se limitent à un audit de conformité et à élaborer les travaux de sécurité.
- La non existence d’une check-list des contrôles obligatoires à effectuer sur les documents reçus, qui sera accessible aux personnes intervenant dans ce processus.
- Le contrôle interne a permis à la BEA de s’aligner sur le plan réglementaire avec les exigences de la Banque d’Algérie, ce qui confirme l’**Hypothèse 2**.
- La non utilisation des résultats de la mission d’audit pour l’actualisation de la cartographie des risques, ce qui **infirme partiellement l’Hypothèse 3**

La présente mission d’audit nous a permis de formuler quelques recommandations que la banque doit mettre en œuvre pour une gestion plus efficace de cette activité et une maîtrise plus optimale des différents risques y afférents. Les principales recommandations portent sur :

- Etablir le plan d’audit en se référant à la cartographie des risques.
- L’actualisation de la cartographie des risques à partir des résultats des missions d’audit précédentes.
- Faire un audit selon l’approche des risques.
- Instauration d’une culture du risque au sein de la banque par la formation et la communication sur le sujet en question.
- Etablissement d’une check-list des contrôles obligatoires à effectuer sur les documents reçus, qui sera accessible aux personnes intervenant dans ce processus.
- Utiliser d’autres dispositifs de contrôle interne hors la cartographie des risques : l’analyse des scénarios, la collecte des anciennes pertes au niveau des bases de données,...etc.

Aussi sur le plan organisationnel, nous avons remarqué que la structure de l’Audit Interne de la BEA, intervient paradoxalement, sous la responsabilité d’un Inspecteur Général, ce qui porte atteinte à l’indépendance et l’objectivité de cette fonction, et ce conformément à la norme de qualification n°1100.

D’ailleurs, Jacques RENARD dans son ouvrage « Ce qui fait débat » a insisté sur le fait de ne pas confondre l’activité de conseil avec celle d’inspection : « Les deux attitudes sont antinomiques ; on ne peut à la fois inspirer crainte et respect, et vouloir apporter assistance et conseil », de ce fait nous recommandant de :

- Séparer les corps de l'Inspection et de l'Audit Interne même s'il y a une autorité commune ;
- Prévoir une formation différenciée ;
- Ne pas éliminer l'un au profit de l'autre.

Cependant, les recommandations que nous avons émises et citées ne peuvent garantir l'efficacité du dispositif de contrôle interne et l'amélioration de la gestion des risques opérationnels par l'entité sans un suivi rigoureux de leur réalisation, c'est pourquoi, il est nécessaire de veiller à l'élaboration des plans d'actions par les audités et de leur mise en place dans les délais impartis.

Aussi, pour être efficace, l'audit interne requiert impérativement la présence de la culture de contrôle au sein de la banque, pas seulement chez les auditeurs, car c'est leur métier, mais auprès de l'ensemble des membres de l'organisation afin de pouvoir œuvrer conjointement à la pérennité de la banque.

Nous devons, toutefois, souligner que les missions d'audit du risque du crédit immobilier partent toujours d'un échantillon de dossiers ce qui implique généralement une déperdition de l'information ; pour y remédier, une importance vitale doit être accordée aux critères de sélection permettant d'obtenir une information, plus au moins, représentative.

Ce mémoire nous a permis d'acquérir les moyens techniques de déroulement d'une mission d'audit interne au sein d'une banque. Il nous a également permis de comprendre le rôle de la fonction d'audit interne dans la maîtrise du risque opérationnel.

Enfin, nous souhaitons que ce travail soit d'un apport positif pour ceux qui l'auront consulté.

Bibliographie

Ouvrage:

1. Alain VERBOOMEN et Louis De-BEL, « **Bâle II et le risque de crédit** », Edition Larcier, Paris 2011.
2. Antoine SARDI. « **Audit et Contrôle Interne Bancaires** ». Editions Afges, Paris, 2002.
3. Ariane CHAPELLE, Georges HUBNER et Jean-Philippe PETERS, « **Le risque opérationnel, implications de l'Accord de Bâle pour le secteur financier** », Edition Larcier, Paris 2005.
4. Christian JIMENEZ, « **Risque Opérationnel, de la mise en place du dispositif à son audit**», Edition Revue Banque, Paris 2008.
5. J.RENARD, « **théorie et pratique de l'audit interne** », 7ème édition, édition d'organisation (groupe EYROLLES), Paris 2010.
6. IFACI/O.LEMANT. « **La conduite d'une mission d'Audit Interne** », Ed : DUNOD, Paris, 1995.
7. Luc BERNET-ROLLANDE, « **principes de techniques bancaires** », 25ème édition, DUNOD, Paris, 2008.

Webographie :

1. https://acpr.banque-france.fr/fileadmin/user_upload/acp/publications/documents/racb2003-le-risque-operationnel.pdf
2. http://www.observatoire-metiers-banque.fr/mediaServe/Etude_Les_metiers_du_risque_et_du_controle_dans_la_banque_site.pdf?ixh=2723623858704744574

Textes réglementaires:

1. Règlement n° 14.01 du 16 février 2014 portant coefficient de solvabilité applicables aux banques et établissements financiers.
2. Le règlement de la Banque d'Algérie N° 11-08 du 28 novembre 2011, portant contrôle interne des banques et des établissements financiers ;
3. Le règlement de la Banque d'Algérie N°02-03 du 28 octobre 2002, portant contrôle interne des banques et des établissements financier ;

Bibliographie

4. Ordonnance N° 10-04 du 26 août 2010, relative à la monnaie et au crédit ;
5. Ordonnance n° 03-11, du 26 Août 2003 relative à la monnaie et au crédit.

Autres documents :

1. Comité des normes de contrôle interne, « lignes directrices sur les normes de contrôle interne à promouvoir dans le secteur public », juin 2006.
2. FMI, « Le rapport des services du FMI relatif aux consultations de 2011 au titre de l'article IV », n° 12/20, janvier 2012.
3. Henri-Pierre MADERS, Conduire une mission d'audit au sein d'une agence bancaire, séminaire Alger, juillet 2007.
4. IFACI / Formation DPAI, module : « Conduire une mission d'Audit Interne », 2009.
5. IFACI, CRIPP Normes/code de déontologie, révision Janvier 2011.
6. IFACI, résultat de travaux de l'AMF, « Le dispositif de contrôle interne : cadre de référence », Paris, Janvier 2007.
7. KPMG Séminaire, Thierry Colatrella – Partner, « Le référentiel COSO et sa portée universelle », 24 juin 2012, Alger.
8. Marc MOULAIRE, « La cartographie des risques outil fédérateur de pilotage », séminaire VICHY, 2009.
9. O.NAMOUS, cours : « Audit Bancaire », ESB, 2011/2012.
10. Paul-Jacques Lehmann, revue : Gestion 2000, n°5, septembre - octobre 2008, P : 140.

Table des matières

Remerciement.....	
Dédicace.....	
Liste des Tableaux.....	
Liste des Figures.....	
Liste des Abréviations.....	
Sommaire.....	
Introduction générale	A
Introduction du chapitre.....	2
Section 1 : Les risques majeurs liés à l’activité bancaires.....	3
1. Activités et Catégories.....	3
1.1.Les activités de la banque.....	3
1.2.Les catégories de banques.....	3
1.2.1. Les banques commerciales.....	3
1.2.2. Les banques d’investissement.....	4
1.2.3. Les banques spécialisées.....	4
2. Définition de la notion du risque.....	4
3. Les différents types de risque.....	5
3.1.Le risque de crédit.....	5
3.1.1. Le risque de non remboursement.....	5
3.1.2. Risque de dégradation du spread.....	6
3.1.3. Risque de changement de rating.....	6
3.2.Le risque de marché.....	6
3.3. Le risque opérationnel.....	7
3.4.Autres risques.....	7
Section 2 : Le risque opérationnel dans les banques.....	8
1. Généralités sur le risque opérationnel.....	8
1.1.Définition.....	8
1.1.1. Définition du risque opérationnel selon le règlement CRBF 97-02.....	8
1.1.2. Définition du Comité de Bâle II.....	9
1.2.Les composantes du risque opérationnel.....	10

1.2.1. Le risque juridique.....	10
1.2.2. Le risque réglementaire.....	10
1.2.3. Le risque informatique.....	10
1.2.4. Le risque comptable.....	10
1.2.5. Le risque déontologique.....	10
1.2.6. Le risque de défaillance humaine ou d'erreur.....	11
1.2.7. Le risque de fraude.....	11
1.2.8. Le risque de blanchiment.....	11
2. Réglementation prudentielle de Bâle.....	11
2.1.Les accords de Bâle.....	11
2.1.1. Accord de Bâle I (1988).....	11
2.1.2. Accord de Bâle II.....	12
2.1.3. Accords de Bâle III: pour une gestion plus adapté à la réalité des risques	15
3. La réglementation prudentielle en Algérie.....	16
3.1.Évolution de la réglementation prudentielle en Algérie.....	16
3.1.1. Le règlement Banque d'Algérie 02-03.....	17
3.1.2. Le règlement de la Banque d'Algérie 11-08.....	18
3.1.2.1.En matière de risque.....	18
3.1.2.2.En matière de surveillance et de Maitrise des risques Opérationnels.....	18
3.1.3. Le nouveau règlement du la Banque d'Algérie de 2014.....	19
Section 03 : Dispositif de gestion du risque opérationnel.....	21
1. La cartographie du risque opérationnel.....	21
1.1.Définition de la cartographie des risques.....	21
1.2.La démarche de l'élaboration de la cartographie des risques.....	22
1.2.1. Représentation des activités et risques associés.....	22
1.2.1.1.Ligne de métier.....	23
1.2.1.2.Les activités et processus.....	24
1.2.1.3.Les évènements à risques.....	24
1.2.2. Identification et évaluation des risques bruts.....	25
1.2.3. Évaluation des contrôles clés / Évaluer le risque net.....	25
1.2.4. Classification des risques.....	25
1.2.5. Actualisation de la cartographie.....	26
2. Mesures des risques opérationnels.....	27

2.1.Approche indicateur de base.....	27
2.2.Approche standard.....	28
2.3.Approche des Mesures Avancées.....	28
3. Couverture des risques opérationnels.....	29
3.1. Technique des quarts “ T ”.....	29
3.1.1. Tolérer le risque (accepter et conserver).....	29
3.1.2. Traiter les risques.....	29
3.1.3. Transfères le risque.....	29
3.1.4. Terminer le risque.....	30
3.2. Plan de continuité d’activité.....	30
Conclusion du chapitre I.....	31
Introduction du chapitre II.....	32
Section 1: le contrôle interne dans l’environnement bancaire.....	33
1. Notions fondamentales sur le contrôle interne.....	33
1.1.1. Définition de l’IFACI.....	33
1.2.Les objectifs du contrôle interne.....	33
1.3.Les acteurs du contrôle interne.....	34
1.4.L’organisation du contrôle interne.....	34
1.4.1. Le contrôle de premier niveau.....	35
1.4.2. Le contrôle de deuxième niveau.....	35
1.4.3. Le contrôle de troisième niveau.....	35
2. Cadre réglementaire du contrôle interne.....	36
2.1. Le COSO.....	36
2.2.La loi SOX.....	37
2.3.Le comité de Bâle.....	37
3. Le cadre réglementaire régissant le contrôle interne en Algérie.....	39
Section 2 : La pratique de l’audit interne bancaire.....	41
1. Généralités sur l’audit interne.....	41
1.1.Définition de l’audit interne.....	41
1.2.Les caractéristiques de l’audit interne.....	41
1.3. Les objectifs de l’Audit interne.....	42
1.4.Les différents types d’audit.....	42

1.4.1. selon le domaine audité.....	42
1.4.2. Selon la nature de l’audit et son objectif.....	42
1.4.2.1.L’audit financier et comptable.....	42
1.4.2.2.L’audit opérationnel.....	42
1.4.3. Selon la nature de l’audit et son objectif.....	42
2. Cadre référentiel de l’audit interne.....	43
2.1. Le code de déontologie.....	43
2.1.1. Les principes fondamentaux.....	43
2.1.2. Les règles de conduite.....	44
2.2. Les normes internationales pour la pratique professionnelle de l’audit interne.....	44
2.2.1. Les normes de qualification.....	45
2.2.2. Les normes de fonctionnement.....	45
2.2.3. Les normes de mise en œuvre.....	45
3. Mission et outils de l’audit interne.....	46
3.1.Méthodologie de l’audit interne.....	46
3.1.1. La phase de préparation.....	47
3.1.1.1. L’étape de reconnaissance.....	47
3.1.1.2. L’étape d’analyse des risques.....	48
3.1.1.3. L’étape de choix des objectifs.....	49
3.1.2. Phase de réalisation.....	50
3.1.2.1. La réunion d’ouverture.....	50
3.1.2.2. Le programme d’audit.....	50
3.1.2.3. Le questionnaire de contrôle interne.....	50
3.1.2.4. Le travail sur terrain.....	51
3.1.2.5.La fiche d’observation.....	51
3.1.3. Phase de conclusion.....	52
3.1.3.1. L’ossature du rapport.....	52
3.1.3.2.Le compte rendu final au site.....	52
3.1.3.3.Le rapport d’audit.....	53
3.1.3.3.1. Principes.....	53
3.1.3.3.2. Le contenu du rapport.....	53
3.1.3.4.Le suivi des recommandations.....	53

3.2. Les outils et techniques de l'audit interne.....	54
Section03 : le positionnement de l'audit interne bancaire dans gestion du risque opérationnel.....	55
1. L'apport de l'audit interne dans la gestion du risque opérationnel.....	55
2. Du la cartographie au plan d'audit.....	56
2.1.Le système RADAR.....	59
2.1.1. Une appréciation de la gravité	59
2.1.2. L'appréciation de la vulnérabilité de l'unité.....	59
2.1.3. L'appréciation du contrôle interne.....	60
2.2.La structure et l'élaboration de plan d'audit.....	60
3. Planning.....	62
Conclusion du chapitre.....	63
Introduction du chapitre.....	64
Section 1 : Présentation de la Banque Extérieure d'Algérie.....	65
1. Présentation de la Banque Extérieure d'Algérie.....	65
1.1.L'objectif de la BEA.....	65
1.2.Les missions de la BEA.....	66
1.3. Le réseau de la BEA.....	66
1.4.L'organisation de la BEA	67
1.5.Les principaux indicateurs de l'activité.....	67
1.5.1. Répartition des ressources, de clients.....	67
1.5.2. Fonds propres et Total bilan.....	68
1.5.3. Résultats.....	68
1.6.Les services proposés par la BEA.....	68
2. Présentation de la structure d'accueil.....	69
2.1. L'organisation de l'Inspection Générale (audit).....	69
2.2.Les missions générales.....	70
2.3.Les missions spécifiques.....	70
Section 2 : L'élaboration et l'analyse de la cartographie des risques au niveau de la BEA.....	72
1. L'élaboration de la cartographie globale de la BEA.....	73
1.1. La phase d'identification des risques opérationnels.....	73

1.2.	L'évaluation des risques bruts.....	74
1.3.	La cotation du risque brut.....	75
1.4.	L'évaluation de l'impact image.....	75
1.5.	L'appréciation du Dispositif de Maitrise des Risques (DMR) et la détermination des Risques Nets.....	76
1.6.	L'élaboration de la matrice des risques opérationnels.....	78
1.7.	La mise à jour de la cartographie des risques opérationnels.....	83
2.	De la cartographie au plan d'audit.....	83
3.	Le planning.....	88
Section 3 : Déroulement d'une mission d'audit au niveau de la BEA.....		90
1.	Les différents formats de mission.....	90
1.1.	Les missions de vérification ou d'inspection générale.....	90
1.2.	Les missions non programmées.....	90
1.3.	Les missions d'étude.....	91
2.	Les objectifs de la mission d'audit.....	91
3.	Déroulement d'une mission d'audit.....	92
3.1.	La phase de préparation de la mission.....	92
3.1.1.	L'étape de reconnaissance.....	92
3.1.1.1.	La collecte de la documentation réglementaire et des documents nécessaires à la mission.....	92
3.1.1.2.	Aperçu sur les crédits immobiliers.....	93
3.1.1.2.1.	Définition	93
3.1.1.2.2.	Les procédures de la gestion des crédits immobiliers au niveau du BEA.....	94
3.1.1.2.3.	Le Processus d'octroi d'un crédit immobilier.....	94
3.1.1.2.4.	La phase de demande du crédit.....	95
3.1.1.2.5.	La phase de constitution du dossier.....	95
3.1.1.2.6.	la Phase de Réception et traitement du dossier au niveau de l'agence.....	95
3.1.1.2.6.1.	La vérification du dossier.....	96
3.1.1.2.6.2.	L'étude du dossier.....	96
3.1.1.2.7.	La phase de la prise de décision.....	96
3.1.1.2.8.	La phase de la mise en place du crédit.....	97
3.1.1.2.9.	La phase de mobilisation du crédit.....	97

3.1.1.2.9.1.Déblocage total.....	97
3.1.1.2.9.2.Déblocage par Tranche.....	97
3.1.1.2.10. La phase de recueil des garanties exigées.....	98
3.1.1.2.11. La phase de suivi des remboursements et des échéances impayées.....	98
3.1.2. L'étape des choix des objectifs.....	99
3.1.2.1.Le Rapport d'orientation.....	99
3.1.2.1.1. Les objectifs généraux de la mission.....	99
3.1.2.1.2. Les objectifs spécifiques de la mission.....	99
3.1.2.1.3. Le champ d'action.....	100
3.2.La phase de Réalisation.....	100
3.2.1. Une réunion d'ouverture.....	100
3.2.2. Le programme d'audit.....	100
3.2.3. Questionnaire du Contrôle Interne (QCI).....	101
3.2.4. Les interviews.....	101
3.2.5. Les FRAP.....	102
3.2.6. Les fiches de travaux.....	105
3.3. La phase de conclusion.....	107
3.3.1. Le rapport d'audit.....	107
Conclusion du chapitre.....	109
Conclusion générale.....	110
Bibliographie	
Annexes	

Annexes

Annexe 1 : les normes de qualification.

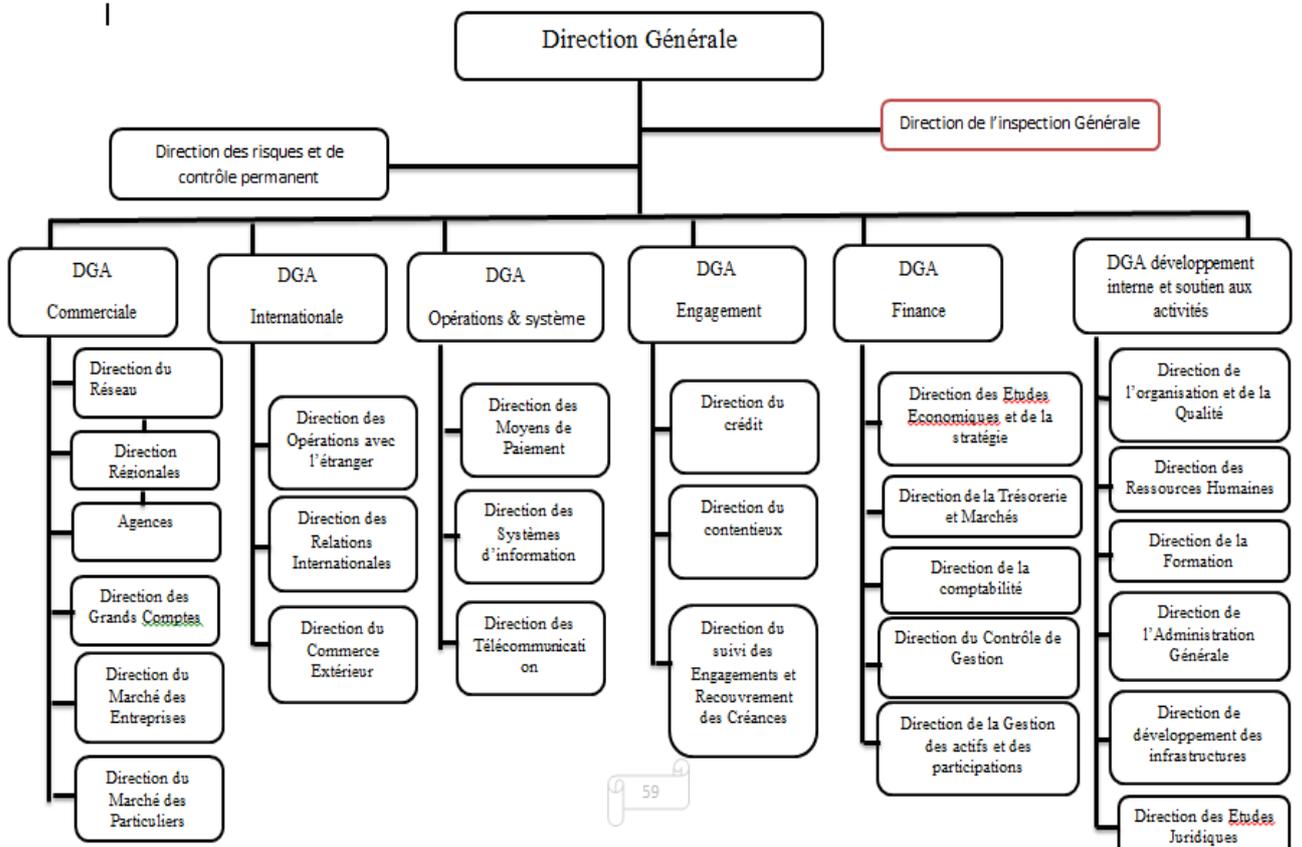
Source : IFACI, CRIPP normes, normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne, Orévision Octobre 2012, p.3-8, (disponible sur le site www.theiia.org)

Normes	Intitulés
1000	Mission, pouvoirs et responsabilités
1010	<ul style="list-style-type: none">• Reconnaissance de la définition de l'audit interne, du code de déontologie ainsi que des Normes dans la charte
1100	Indépendance et objectivité
1110	<ul style="list-style-type: none">• Indépendance dans l'organisation.
1111	<ul style="list-style-type: none">• Relation directe avec le Conseil.
1120	<ul style="list-style-type: none">• Objectivité individuelle.
1130	<ul style="list-style-type: none">• Atteinte à l'indépendance ou à l'objectivité.
1200	Compétence et conscience professionnelle
1210	<ul style="list-style-type: none">• Compétence.
1220	<ul style="list-style-type: none">• Conscience professionnelle.
1230	<ul style="list-style-type: none">• Formation professionnelle continue.
1300	Programme d'assurance et d'amélioration qualité.
1310	<ul style="list-style-type: none">• Exigence du programme d'assurance et d'amélioration qualité.
1311	<ul style="list-style-type: none">• Evaluations internes.
1312	<ul style="list-style-type: none">• Evaluations externes.
1320	<ul style="list-style-type: none">• Rapports relatifs au programme d'assurance et d'amélioration qualité
1321	<ul style="list-style-type: none">• Utilisation de la mention « conforme aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit
1322	<ul style="list-style-type: none">• Indication de non-conformité.

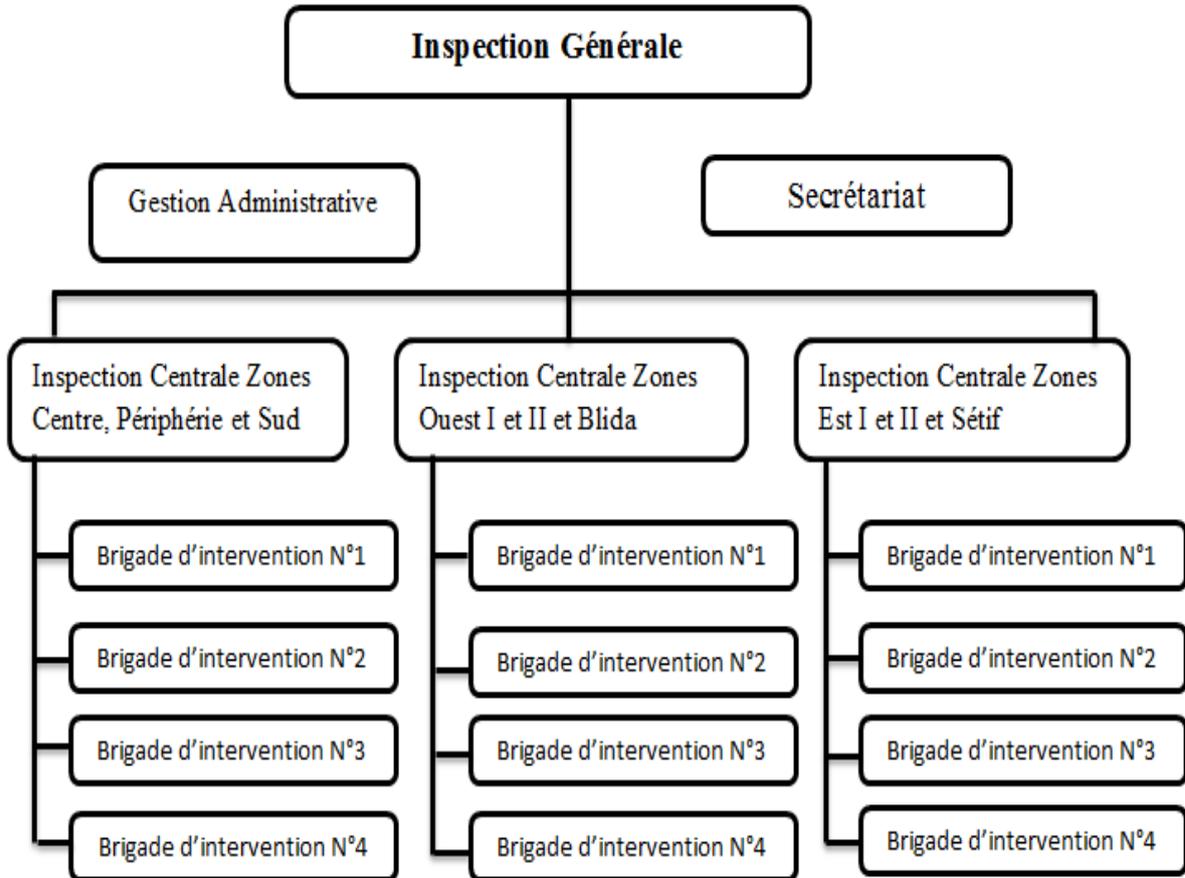
Annexe n°2 : les normes de fonctionnements.

Normes	Intitués
2000	Gestion de l'audit interne.
2010	<ul style="list-style-type: none"> • Planification.
2020	<ul style="list-style-type: none"> • Communication et approbation.
2030	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion des ressources.
2040	<ul style="list-style-type: none"> • Règles et procédures.
2050	<ul style="list-style-type: none"> • Coordination.
2060	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport à la direction générale et au Conseil.
2070	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilité de l'organisation en cas de recours à un prestataire externe pour ses activités d'audit interne.
2100	Nature du travail.
2110	<ul style="list-style-type: none"> • Gouvernement d'entreprise.
2120	<ul style="list-style-type: none"> • Management des risques.
2130	<ul style="list-style-type: none"> • Contrôle.
2200	Planification de la mission.
2201	<ul style="list-style-type: none"> • Considérations relatives à la planification.
2210	<ul style="list-style-type: none"> • Objectifs de la mission.
2220	<ul style="list-style-type: none"> • Champ de la mission.
2230	<ul style="list-style-type: none"> • Ressources affectées à la mission.
2240	<ul style="list-style-type: none"> • Programme de travail de la mission.
2300	Accomplissement de la mission.
2310	<ul style="list-style-type: none"> • Identification des informations.
2320	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse et évaluation.
2330	<ul style="list-style-type: none"> • Documentation des informations.
2340	<ul style="list-style-type: none"> • Supervision de la mission.
2400	Communication des résultats.
2410	<ul style="list-style-type: none"> • Contenu de la communication.
2420	<ul style="list-style-type: none"> • Qualité de la communication.
2421	<ul style="list-style-type: none"> • Erreurs et omissions.
2430	<ul style="list-style-type: none"> • Utilisation de la mention « conduit conformément aux Normes

Annexe n°3 : Organigramme de la banque Extérieure d'Algérie.



Annexe n°4 : Organigramme inspection Générale



Annexe n°5 : tableau des risque brut.

Processus	Catégorie de risque niveau 1 (Typologie bâloise)	Catégorie de risque niveau 2 (Typologie bâloise)	Libellé de l'événement de risque	Impact financier	Cotation du risque brut	
				Probabilité	Impact	
Système de délégation	Clients, produits et pratiques commerciales	Conformité, diffusion d'informations et devoir fiduciaire	Absence ou non respect de la politique de financement de la banque - Notamment en matière de pouvoirs délégués.	2. Assez rare	4. Critique	3. Fort
Constitution du dossier de crédit	Clients, produits et pratiques commerciales	Conformité, diffusion d'informations et devoir fiduciaire	Inadaptation du produit/service aux besoins du client	2. Assez rare	2. Moyen	2. Moyen
	Fraude externe	Vol et fraude (externe)	Contrefaçon de documents- Dossiers fictifs/ Documents falsifiés.	2. Assez rare	3. Fort	3. Fort
	Clients, produits et pratiques commerciales	Conformité, diffusion d'informations et devoir fiduciaire	Non respect des dispositions relatives à la protection des données personnelles des clients	1. Très rare	2. Moyen	1. Faible
	Fraude interne	Vol et fraude (interne)	Autres fraudes internes- Complicité.	2. Assez rare	3. Fort	3. Fort
Evaluation du risque de crédits aux entreprises	Exécution, livraison et gestion des processus	Saisie, exécution et suivi des transactions	Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération - Non exhaustivité des documents constituant le dossier de crédit	3. Assez fréquent	1. Faible	2. Moyen
	Exécution, livraison et gestion des processus	Contreparties commerciales	Mauvaise appréciation du risque de contrepartie - Notamment par rapport à : l'analyse financière de la contrepartie, la notation, notion de groupes d'affaires.	3. Assez fréquent	4. Critique	4. Critique
	Clients, produits et pratiques commerciales	Sélection, parrainage et exposition	Dépassement de limites d'exposition - limites prudentielles et limites internes à la banque	1. Très rare	4. Critique	3. Fort
	Exécution, livraison et gestion des processus	Contreparties commerciales	Mauvaise appréciation du risque de contrepartie - perspectives de redressement de la situation financière, paiement des intérêts sur la période de différé./	2. Assez rare	4. Critique	3. Fort

			Conditions de consolidation non réunies			
			Non déclaration dans les délais des engagements clients à la Centrale des risques	1. Très rare	3. Fort	2. Moyen
	Clients, produits et pratiques commerciales	Conformité, diffusion d'informations et devoir fiduciaire	Inadaptation du produit/service aux besoins du client - Inadaptation des durée de différé/rallongement du crédit aux besoins et à la situation financière du client.	2. Assez rare	4. Critique	3. Fort
	Fraude externe	Vol et fraude (externe)	Effets non causés- Tirages croisés	3. Assez Fréquent	4. Critique	4. Critique
Évaluation du risque de crédits immobiliers	Interruptions de l'activité et dysfonctionnement des systèmes	Systèmes	Inadéquation de ressources informatiques - Outil de scoring non adapté (mis à jour) accentué par l'absence d'interface au système d'information.	2. Assez rare	2. Moyen	2. Moyen
	Exécution, livraison et gestion des processus	Saisie, exécution et suivi des transactions	Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération - Non exhaustivité des documents constituant le dossier de crédit/ Retards dans le traitement des recours clients, lenteurs dans les processus de traitement.	3. Assez Fréquent	4. critique	4. critique
Traitement dossiers de crédits dispositifs des crédits aidés (ANGEM - ANSEJ, CNAC)	Exécution, livraison et gestion des processus	Contreparties commerciales	Mauvaise appréciation du risque de contrepartie - L'analyse du projet est réalisée par l'organisme externe habilité (Dispositif), le préjudice financier est partiellement supporté par la banque.	4. Très fréquent	3. Fort	4. Critique
Recours client	Exécution, livraison et gestion des processus	Saisie, exécution et suivi des transactions	Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération- Retards dans le traitement des recours	3. Assez Fréquent	2. Moyen	2. Moyen

			clients, lenteurs dans les processus de traitement.			
Saisie des autorisations	Exécution, livraison et gestion des processus	Saisie, exécution et suivi des transactions	Erreurs dans la saisie, le suivi ou le chargement des données - Erreurs dans la saisie de l'autorisation de crédit sur système.	2. Assez rare	3. Fort	3. Fort
	Fraude interne	Vol et fraude (interne)	Condition préférentielles (Manipulation de conditions accordés au clients)	2. Assez rare	3. Fort	3. Fort
	Fraude interne	Activité non autorisée	Abus de pouvoir, activité non autorisée (intentionnelle) - mauvaise saisie intentionnelle.	3. Assez Fréquent	3. Fort	3. Fort
Déblocage / Mobilisation de fonds	Exécution, livraison et gestion des processus	Saisie, exécution et suivi des transactions	Autres causes dues aux Traitements et Procédures - Absence de séparation des tâches (entre la personne qui autorise le financement et celle qui débloque les fonds).	3. Assez Fréquent	3. Fort	3. Fort
	Exécution, livraison et gestion des processus	Saisie, exécution et suivi des transactions	Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération- Mauvaise exécution des décisions du comité (Conditions de déblocage non réunies).	3. Assez Fréquent	3. Fort	3. Fort
	Fraude interne	Vol et fraude (interne)	Fraude / Fraude au crédit	1. Très rare	4. Critique	3. Fort
Traitement et suivi des Bonifications	Exécution, livraison et gestion des processus	Saisie, exécution et suivi des transactions	Erreur de manipulation ou de paramétrage d'un modèle / système	3. Assez Fréquent	4. Critique	4. Critique
	Exécution, livraison et gestion des processus	Saisie, exécution et suivi des transactions	Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération- Réclamation / Facturation non exhaustive des montants bonifiés au Trésor/dispositif	3. Assez Fréquent	4. Critique	4. Critique
Recueil des garanties	Exécution, livraison et gestion des processus	Saisie, exécution et suivi des transactions	Erreurs dans la saisie, le suivi ou le chargement des données- Erreur dans la saisie des	3. Assez Fréquent	2. Moyen	2. Moyen

			garanties sur système/ Saisie des garanties effectuée après la mobilisation du crédit.			
	Exécution, livraison et gestion des processus	Saisie, exécution et suivi des transactions	Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération - Absence de suivi et d'actualisation des garanties.	3. Assez Fréquent	4. Critique	4. Critique
	Exécution, livraison et gestion des processus	Saisie, exécution et suivi des transactions	Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération - Sur évaluation des garanties	3. Assez Fréquent	3. Fort	3. Fort
Authentification des garanties	Exécution, livraison et gestion des processus	Saisie, exécution et suivi des transactions	Erreurs dans la gestion des sûretés / garanties / collatéraux - Acceptation de garantie non conformes à l'autorisation de crédit/ en situation irrégulière.	2. Assez rare	4. Critique	3. Fort
Mains levées	Exécution, livraison et gestion des processus	Saisie, exécution et suivi des transactions	Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération - Délivrer la main levée alors que le client n'a pas remboursé la totalité du crédit.	2. Assez rare	3. Fort	3. Fort
Suivi des engagements (autorisations, utilisation, encours, mise en place garantie)	Exécution, livraison et gestion des processus	Saisie, exécution et suivi des transactions	Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération - Traitement tardif, retard de transmission par les régions, non suivi des dépassements.	3. Assez Fréquent	4. Critique	4. Critique
	Exécution, livraison et gestion des processus	Saisie, exécution et suivi des transactions	Erreurs dans la gestion des sûretés / garanties / collatéraux - suivi non efficient des garanties bloquantes et non bloquantes, non exhaustivité des garanties saisies sur système.	3. Assez Fréquent	3. Fort	3. Fort
	Exécution, livraison et gestion des processus	Surveillance et notification financière	Manquement ou non respect des obligations en matière de règles prudentielles - suivi des clients dépassant le ratio de couverture des risques.	2. Assez rare	3. Fort	3. Fort

Suivi des créances exigibles en recouvrement	Exécution, livraison et gestion des processus	Saisie, exécution et suivi des transactions	Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération - Suivi non efficient des créances impayées.	3. Assez Fréquent	3. Fort	3. Fort
Suivi des créances douteuses	Exécution, livraison et gestion des processus	Saisie, exécution et suivi des transactions	Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération - Suivi non efficient des créances impayées.	3. Assez Fréquent	3. Fort	3. Fort
Classement et provisionnement des créances	Interruptions de l'activité et dysfonctionnement des systèmes	Systèmes	Erreurs de développement	1. Très rare	4. Critique	3. Fort
	Exécution, livraison et gestion des processus	Surveillance et notification financière	Manquement ou non respect des obligations en matière de règles prudentielles - Non classement d'une créance selon la réglementation en vigueur.	3. Assez Fréquent	4. Critique	4. Critique
Recouvrement à l'amiable	Exécution, livraison et gestion des processus	Saisie, exécution et suivi des transactions	Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération - mauvaise exécution des mesures conservatoires pour les créances en recouvrement amiable (déclarations dispositifs aidés, mises en demeure non effectuées).	3. Assez Fréquent	3. Fort	3. Fort
Précontentieux	Exécution, livraison et gestion des processus	Saisie, exécution et suivi des transactions	Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération - mauvaise exécution des mesures conservatoires pour les créances en recouvrement amiable (déclarations dispositifs aidés, mises en demeure non effectuées).	3. Assez Fréquent	3. Fort	3. Fort
Traitement du contentieux, créances		Fournisseurs	Mauvais choix d'avocats	1. Très rare	3. Fort	2. Moyen
	Exécution, livraison et gestion des processus	Saisie, exécution et suivi des transactions	Autres causes dues aux Traitements et Procédures - absence de reporting fiable sur l'efficacité du dispositif de recouvrement (taux de recouvrement effectif,	3. Assez Fréquent	1. Faible	2. Moyen

			qualité des garanties non réalisées).			
Traitement du contentieux - Dispositifs aidés	Exécution, livraison et gestion des processus	Saisie, exécution et suivi des transactions	Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération - Non exhaustivité des documents constituant le dossier de recouvrement à déposer au Fond de garantie	3. Assez Fréquent	4. Critique	4. Critique
	Exécution, livraison et gestion des processus	Saisie, exécution et suivi des transactions	Non-respect de délais ou d'obligations- Non-respect des dispositions réglementaires régissant les dispositifs aidés lors du traitement des impayés	3. Assez Fréquent	4. Critique	4. Critique
Traitements des oppositions	Exécution, livraison et gestion des processus	Saisie, exécution et suivi des transactions	Litiges (Processus et Traitements) - Risque dû au non blocage à la date de réception de l'opposition.	3. Assez Fréquent	4. Critique	4. Critique
	Fraude interne	Vol et fraude (interne)	Autres fraudes internes - le risque potentiel de connivence entre le client et le préposé à l'opération au niveau agence.	2. Assez rare	3. Fort	3. Fort
	Fraude externe	Vol et fraude (externe)	Contrefaçon de documents - Risque de présentation d'une fausse mainlevée	2. Assez rare	3. Fort	3. Fort
	Exécution, livraison et gestion des processus	Saisie, exécution et suivi des transactions	Non-respect de délais ou d'obligations - Risque de non virement à l'émetteur, durant la durée de blocage, des crédits enregistrés en compte postérieurement au 1er virement partiel en exécution de l'ATD	2. Assez rare	3. Fort	3. Fort
	Exécution, livraison et gestion des processus	Saisie, exécution et suivi des transactions	Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération - Risque d'erreur sur les informations du redevable lors de l'émission d'une saisie arrêt	2. Assez rare	3. Fort	3. Fort

<p>Traitement et recouvrement des avances administratives</p>	<p>Exécution, livraison et gestion des processus</p>	<p>Saisie, exécution et suivi des transactions</p>	<p>Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération - Absence de procédure judiciaire ou mauvais suivi des litiges notamment en matière de délais.</p>	<p>2. Assez rare</p>	<p>1. Faible</p>	<p>1. Faible</p>
<p>Contentieux patrimoine de la Banque</p>	<p>Exécution, livraison et gestion des processus</p>	<p>Saisie, exécution et suivi des transactions</p>	<p>Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération - Absence de procédure judiciaire ou mauvais suivi des litiges notamment en matière de délais.</p>	<p>3. Assez Fréquent</p>	<p>3. Fort</p>	<p>3. Fort</p>

Annexe n°6 : procédure de constitution du dossier.

Le paiement de la prime d'assurance s'effectue annuellement pendant la durée de remboursement du montant initial du crédit garanti accordé et est à la charge exclusive de l'emprunteur.

L'Agence est tenue de déclarer à la Compagnie Algérienne des Assurances (CAAT) le **quinze (15)^{ème} jours de chaque mois le montant global des crédits accordés durant le mois précédent.**

Pour le paiement de la prime, la Compagnie Algérienne des Assurances à réception des états de crédits consolidés, transmet à la Banque mensuellement un « **Avenant de Ressortie de Prime** » portant indication du calcul de celle-ci aux taux fixés aux conditions particulières (Article 07 de la Convention Cadre d'Assurance).

Le taux de la prime est fixé à :

- **0,37%** pour les Particuliers ;
- **0,35 %** pour le Personnel de la Banque.

Dans le cas d'une augmentation d'un crédit, le capital supplémentaire du crédit est soumis au même taux de la prime que le capital initial.

Dans le cas d'une diminution du montant du crédit effectué par l'emprunteur, la prime d'assurance payable dans l'année N+1 est calculée sur la base du montant restant dû.

Dans le cas de non paiement de la prime dont les délais sont fixés par l'Article 04 des Conditions Générales de la Convention Cadre d'Assurance, la garantie est suspendue par la CAAT.

En cas où le montant du crédit dépasse le montant de **20.000.000 DA**, l'accord des assurances (CAAT et SGCI) devient un préalable.

ARTICLE 4 : MODALITES DE MISE EN ŒUVRE DU CREDIT

4.1 : CONSTITUTION DU DOSSIER

L'acquéreur est tenu de constituer un dossier comprenant les pièces justificatives :

4.1.1 : Les Salariés

- Le formulaire de demande de crédit immobilier correspondant à l'objet à financer (Annexe 1, 2, 3, 4, 5) ;
- La Photocopie légalisée de la Carte Nationale d'Identité (et photocopie du passeport pour les non résidents) ;
- Un extrait d'acte de naissance ;
- Une fiche familiale d'état civil (pour les mariés) ;
- Un certificat de résidence ;
- Une attestation de travail du demandeur et de la tierce personne (qui peut être le conjoint, un ascendant, un descendant ou un collatéral (frères ou sœurs)) qui se porte caution solidaire ;
- Les trois (03) dernières fiches de paie du demandeur et de la tierce personne (qui peut être le conjoint, un ascendant, un descendant ou un collatéral (frères ou sœurs)) qui se porte caution solidaire ;
- Le relevé des émoluments du demandeur et de la tierce personne (qui peut être le conjoint, un ascendant, un descendant ou un collatéral (frères ou sœurs)) qui se porte caution, établi selon le modèle repris en Annexe 06 ;
- L'Attestation sur l'honneur de non-endettement ou indiquant le montant des dettes déjà contractées.

Pour les non résidents, les justificatifs du revenu (l'attestation de travail, la fiche de paie et le relevé des émoluments) doivent faire l'objet d'une légalisation auprès des services consulaires.



Annexe n°7 : procédures de la mise en place de crédit.

Dans le cas où le montant du crédit immobilier sollicité relève du niveau de la délégation du Comité de Crédit « Direction du Financement des Particuliers », Celle-ci devra :

- Notifier à l'Agence la décision de refus d'octroi du crédit dûment motivée.

4.3 : MISE EN ŒUVRE DU CREDIT

4.3.1 : Préalables

Après notification, le Chargé de Clientèle :

- Recueille la lettre d'acceptation du client des conditions de financement (Annexe 15) ;
- Procède à l'ouverture d'un Compte Bancaire (BEA) au nom du client ;
- Recueille l'ensemble des garanties exigées :
 - L'Hypothèque de premier rang sur le bien à financer par acte notarié au profit de la Banque, dans les cas d'acquisition, de construction, extension et aménagement de logement;
 - La caution solidaire éventuelle de la personne (conjoint, ascendant, descendant ou collatéral (frères ou sœurs)).
- Recueille les justificatifs de l'apport personnel selon la nature de l'opération à financer (décrits à l'Article 3 paragraphe 3.2) ;
- Réceptionne l'original de la Police d'Assurance SGCI (accord de couverture) dûment signé par la Société de Garantie ;
- Réceptionne l'avenant de ressortie de prime et une quittance de prime transmis par la CAAT ;
- Réceptionne le Bulletin Individuel d'Adhésion, transmis par la CAAT, dûment signé;
- Fait signer le Bulletin Individuel d'Adhésion par le Directeur d'Agence et l'Emprunteur ;
- Procède au versement de la prime d'assurance Flat, sur le compte de la SGCI ;
- Recueille le justificatif de paiement (bulletin de versement) de :
 - La prime d'assurance CAAT souscrite au nom de l'emprunteur, au titre de la première année.
- Procède au règlement de la prime d'assurance au plus tard le 10^{ème} jour à compter de la date d'émission de l'avenant de ressortie de la prime ;
- Fait signer au client :
 - La convention du crédit établie en 05 exemplaires (Annexe 16) ;
 - La lettre de déchéance du terme ;
 - L'échéancier de remboursement ;
 - Le ou (les) billets (s) à ordre global ou partiel, selon le type de déblocage ;
 - L'ordre de virement pour l'établissement du chèque de Banque en faveur du notaire, dans le cas d'une acquisition de logement ;
 - Les ordres de virement pour chaque tranche en faveur du bénéficiaire, dans les cas de construction, aménagement et extension de logement ;
 - L'autorisation de débiter son compte du montant des échéances de remboursement durant toute la durée du crédit (Annexe 17) ;
- Fait signer à la tierce personne qui se porte caution solidaire la lettre de caution solidaire ;
- Transmet, au plus tard le 15^{ème} jour du mois suivant, à la CAAT l'état de déclaration de l'ensemble des crédits octroyés durant le mois, dont modèle en Annexe 18, accompagné du bulletin individuel d'adhésion et le questionnaire de santé.

NB : - La convention du crédit concernant les bénéficiaires ayant postulé à l'aide frontale de l'état (CNL), devra reprendre les dispositions de l'Article 08 de la convention AAP/BEA.



INSTRUCTION N°49/6/DG du 07 DEC. 2009

Annexe n° 8 : questionnaire de contrôle interne.

N°	Question	Oui	Non	Observation
Organisation générale				
Q1	Existe-t-il un organigramme pour la structure audité ?	X		
Q2	Si oui, est-t-il appliqué ?	X		
Q3	La délégation des pouvoirs est-elle définie ?	X		
Q4	Si oui, est-elle respectée ?		X	
Q5	Existe-t-il un service de contrôle au niveau de l'agence ?	X		
Q6	Si oui, examine –t-il les dossiers du crédit immobilier ?		X	
Q7	Existe-t-il des manuels de procédures régissant le traitement et l'étude du dossier de crédit immobilier ?	X		
Q8	Si oui, font-ils l'objet d'une actualisation ?	X		
Q9	Les manuels formalisent-ils toutes les procédures relative au traitement et au contrôle des dossiers de crédit immobiliers ?		X	
Le profil du personnel				
Q7	Y-a-t-il suffisamment d'effectifs ?		X	
Q8	Le personnel est-il de bonne qualification ?		X	
Q9	Le travail à réaliser est-il compliqué pour les employés ?	X		
Q10	A-t-il besoin de formation professionnelle complémentaire ?		X	

1. Entrevue d'information

Q11	Le client est-il bien informé sur les diverses offres de financement de l'immobilier présentes par la BEA ?	X		
Q12	L'agence dispose-t-elle de prospectus complets et régulièrement mise à jour sur les offres de financement ?	X		
Q13	L'offre de financement établie sur la base de simulation est-elle formalisée et remise au client sous forme d'un support papier ?		X	L'imprimé n'est pas remis au clients comme prévu dans l'instruction n°46/6/DG
2. Introduction de la demande de crédit				
Q14	Le dossier de client est-il formalisé ?	X		
Q15	Si oui, les documents nécessaires devant être remis ?	X		
Q16	Les documents constitutifs du dossier de crédit sont-ils élaborés sur la base de la check-list présentée dans le manuel de la procédure de traitement des dossiers de crédit ?		X	
Q17	Y-a-t-il vérification de l'identité du client demandeur d'un crédit ou son mandataire lors de la réception du dossier?	X		
Q18	Un accusé de réception est-il systématiquement remis au client ou à son mandataire après réception du dossier de crédit?	X		
Q19	Existe-t-il une procédure d'enregistrement des dossiers reçus (au niveau agence sous système informatique?)		X	
Q20	Les conditions de conservation des dossiers sont-elles réunies (confidentialité, sécurité, accessibilité...)?		X	
3. Analyse détaillée du dossier				
Q21	Les chargés d'études bénéficient-ils de formations spécialisées et périodiques dans le domaine des techniques de financement de l'immobilier ?			
Q22	Les antécédents de crédit du client sont-ils vérifiés ?		X	

Q23	Les imprimés dédiés à l'étude et l'analyse d'un dossier de crédit immobilier, sont-ils uniformes à tous les niveaux d'intervention ?		X	
Q24	Une visite des logements finis ou en cours de construction objet de la demande de financement est-elle systématiquement effectuée par l'agence ?	X		
Q25	Si oui, y a-t-il établissement systématique d'un compte rendu après chaque visite ?		X	Quelques dossiers ne comportent pas le compte rendu de visite.
Q26	Les logements devant faire l'objet d'hypothèque à titre de garantie font-elles l'objet d'une évaluation systématique par des experts indépendants et agréés par la banque ?	X		un rapport d'expertise comportant une analyse quantitative et qualitative du logement.
4. Prise de décision et notification				
Q27	Existe-t-il un dispositif pyramidal de délégation de pouvoir clairement défini en matière d'autorisation de crédit immobilier?	X		
Q28	Si oui, est-il respecté ?	X		
Q29	La prise de décision du comité de crédit s'appuie-t-elle sur un dossier de crédit correctement documenté ?	X		
Q30	Les comités de crédit : sont-ils tenus effectivement ?	X		
Q31	Les décisions prises par le comité de crédit sont-elles matérialisées par un PV dûment établi ?	X		
Q32	Lorsque la décision est défavorable, les motifs de rejet sont-ils bien expliqués dans le PV du comité de crédit?	X		
Q33	Les crédits autorisés sont-ils couverts par une « lettre d'autorisation de crédit » confectionnée sur support papier ?	X		
Q34	Si oui, cette lettre d'autorisation de crédit renferme-t-elle l'ensemble des informations nécessaires à la mise en place du crédit immobilier ?	X		
Q35	La lettre d'autorisation de crédit mentionne-t-elle les garanties exigées en vue de l'octroi du crédit immobilier ?	X		
Q36	Le client est-il systématiquement Informé, par écrit, de la décision d'octroi du crédit ?	X		
Q37	Un compte de chèque est-il systématiquement ouvert au client suite à la décision favorable d'octroi du crédit immobilier ?	X		

Q38	Les commissions de gestion du dossier sont-elles systématiquement prélevées ?		X	Le prélèvement est réalisé de façon automatique par le système d'information (Delta V8)
5. Le recueil des garanties				
Q39	La banque s'assure-t-elle que le bien pris en hypothèque est possédé réellement par le demandeur (acte de propriété) ?	X		
Q40	Un avenant de subrogation est-il signé par l'organisme assureur au profit de la banque ?	X		
Q41	Un acte de caution solidaire est-il établi dans le cas de la prise en compte du revenu du conjoint ?	X		
Q42	Les garanties recueillies au niveau de l'agence sont-elles validées par le service juridique du groupe d'exploitation de rattachement ?	X		
Q43	Si oui, les réserves éventuellement émises par le Groupe d'Exploitation sont-elles levées par l'agence avec célérité ?	X		
Q44	Les garanties recueillies sont-elles systématiquement enregistrées dans le système d'information Delta V8 ?	X		
6. La mobilisation de crédit				
Q45	Tout déblocage de fonds est-il autorisé par un comité de crédit ?	X		
Q46	Le déblocage des fonds est-il conditionné par le recueil effectif des garanties ?	X		
Q47	En cas d'utilisation par tranches du crédit immobilier, l'agence respecte-t-elle toutes les formalités de mobilisation prévues par la lettre commune 49/6/DG ?	X		
Q48	Le tableau d'amortissement est-il systématiquement signé par le client ?	X		
Q49	Le service contrôle de l'agence réalise-t-il des vérifications en vue de s'assurer que les mobilisations effectuées sont couvertes par des lettres d'autorisation de crédit et que les garanties et conditions exigées au préalable sont recueillies et respectées ?	X		
7. suivi des remboursements				
Q50	Existe-il une personne habilitée chargée du suivi des remboursements ?	X		
Q51	Le prélèvement des échéances de remboursement se fait-il automatiquement sur	X		

	le compte courant du client par le système d'information (DELTA)?			
8. traitement des impayés				
Q52	L'ensemble des comptes clients est –il vérifié d'une façon permanente ?	X		
Q53	Dés survenance du premier incident de paiement, l'agence procède-t-elle à la transmission d'une mise en demeure au débiteur par lettre recommandée avec accusé de réception l'invitant à régulariser l'impayé dans un délai de quinze (15) jours au maximum ?	X		
N°	Questions	Oui	Non	Observation
Q54	Existe-il un manuel de procédures décrivant le mode opératoire des transactions à utiliser dans le système d'information (Delta V8) ?	X		
Q55	Le système d'information mis en place se charge-t-il du calcul automatique des intérêts et des échéanciers de remboursement ?	X		
Q56	Le système informatique permet-il de réaliser automatiquement les traitements suivants : <ul style="list-style-type: none"> • Production des plans d'amortissement ? • Comptabilisation des crédits ? • Comptabilisation des intérêts ? • Comptabilisation des échéances de remboursements ? • Production des statistiques et reporting? • Calcul-t-il les commissions de retard ? 	X X X X X X		X

ANNEXE N°9 : exemplaire d'une fiche signalétique.

Fiche Régulatrice

Nom Client: _____ N° compte: _____ _____ _____	Agence: _____ Autorisation: _____ N°: _____ DU _____ _____ _____
---	--

SYNTHÈSE DES ENCOURS				
U: MDA				
Type de concours	Durée (ANS)	Plafonds autorisés	Encours	Impayés
CMF				
CLT	20ans	7.000.MDA	6.000MDA	100MDA

DETAIL DES GARANTIES			
Concours	Date d'échéance	Garanties	Mise en place
		HYPOTHEQUE DE PREMIER RANG →	
	22/11/2006	DELAGATION ASSURANCE →	22/11/2006

Entité ayant octroyé les concours: Agence Direction Régionale X

Respect de la délégation: OUI

Commentaires:

→ formalisé etc - tenue du dossier.

→ formalisation du dossier "Montage crédit prise de décision, mobilisation, suivi des crédits"

→ respect de la procédure générale