



**UNIVERSITE BENYOUCEF BEN KHEDDA
D'ALGER**

**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES
ET DES SCIENCES DE GESTION**

Thème

**DEVELOPPEMENT DU CONTROLE
INTERNE AU NIVEAU DU SYSTEME
BANCAIRE ALGERIEN**

*Mémoire pour l'obtention du Magistère
en Sciences Economiques.
Option : Planification*

Présenté Par l'étudiant :
**- Djamal BOULDJENET
ZAGHDAR**

Sous la Direction de :
- Dr Ahmed

Membres du Jury

- Dr. Anissa LASKRI.....Présidente
- Dr. Ahmed ZAGHDAR Rapporteur
- Dr. Athmane LAKHLEF..... Examineur
- Dr. Sofiane BEN BELKACEM..... Examineur
- Mr. Nadjm Eddine HAMA.....xamineur

Année Universitaire : 2008/2009

DÉDICACES

Je dédie ce travail à ma grand mère, mes parents, ma femme, mes enfants, ma chère famille, mes amis et à Monsieur le Directeur Général de la Banque Al-Baraka d'Algérie ainsi qu'à mes collègues de travail.

Je dédie également ce travail à tout ceux qui m'ont encouragé à braver les difficultés que j'ai rencontrées pendant l'élaboration de ce travail.

REMERCIEMENTS

Je remercie Dieu de m'avoir donné le courage et la volonté de réaliser ce travail.

Mes vifs remerciements s'adressent à mon encadreur le Docteur ZAGHDAR Ahmed pour ses enseignements.

Je témoigne de ma profonde gratitude à ma sœur Anissa qui m'a été d'un grand apport.

Enfin, je remercie tout le personnel de la Banque Al-Baraka d'Algérie.

Sommaire

<i>Objet</i>	<i>Numéro de page</i>
<i>Dédicaces.</i>	
<i>Remerciements.</i>	
<i>Sommaire</i>	
<i>Liste des tableaux.</i>	
<i>Liste des annexes.</i>	
<i>Introduction Générale.</i>	1-5
<i>Premier Chapitre : Généralités sur les Risques Bancaires et le Contrôle Interne.</i>	6-45
<i>Introduction du premier chapitre.</i>	6-7
<i>-Première Section : Les Risques Bancaires.</i>	8-18
<i>1.1. Définition des risques.</i>	8
<i>1.2. Les Sources des risques.</i>	8
<i>1.3. Présentation des risques.</i>	9-13
<i>1.4. Management des risques.</i>	13-18
<i>-Deuxième section : Le Contrôle Interne.</i>	19-43
<i>2.1. Définition.</i>	19-20
<i>2.2. Les objectifs de contrôle interne.</i>	20-22
<i>2.3. Les principes de contrôle interne.</i>	22-26
<i>2.4. Les acteurs clés du contrôle interne</i>	26-29
<i>2.5. Le contrôle interne et les autres fonctions de la banque.</i>	29-30
<i>2.6. Avantages, obstacles et limites du contrôle interne.</i>	30-33
<i>2.7. Méthode d'évaluation du contrôle interne.</i>	33-34
<i>2.8. La réglementation internationale du contrôle interne.</i>	34-43
<i>Conclusion du premier chapitre.</i>	44-45
<i>Deuxième Chapitre : Réalité du Contrôle Interne en Algérie.</i>	46-83
<i>Introduction du deuxième chapitre.</i>	46
<i>-Première Section : Le dispositif Institutionnel du Contrôle interne.</i>	47-63
<i>1.1. La réglementation du contrôle interne.</i>	47-53
<i>1.2. Contrôle et supervision bancaire.</i>	53-59
<i>1.3. Mise en place du dispositif de Bâle II</i>	59-63
<i>-Deuxième Section : Situation du Contrôle Interne au niveau de la Baraka Bank.</i>	64-82
<i>2.1. Présentation et organisation de la Baraka Bank.</i>	64-69
<i>2.2. Evaluation de la situation du contrôle interne à de la Baraka Bank.</i>	70-82
<i>Conclusion du deuxième chapitre.</i>	83

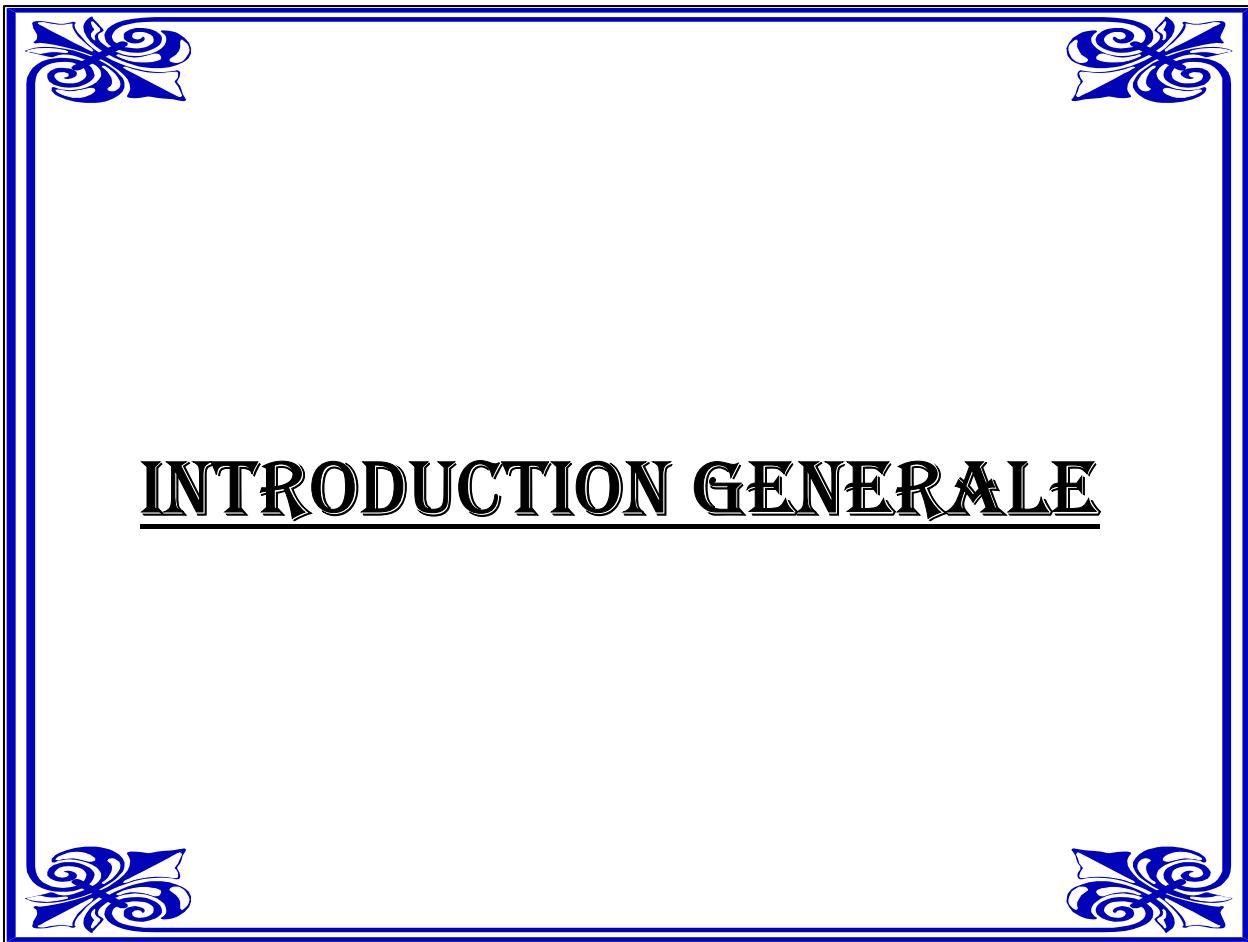
<i>Troisième chapitre : Proposition d'un système de Contrôle Interne selon le modèle COSO.</i>	84-142
<i>Introduction du troisième chapitre.</i>	84-85
<i>- Brève présentation du système COSO.</i>	86-87
<i>-Première Section : Détermination des objectifs.</i>	86-98
<i>1.1. Détermination des objectifs opérationnels.</i>	88-92
<i>1.2. Détermination des objectifs liés aux informations financières.</i>	92-94
<i>1.3. Détermination des objectifs en matière de conformité aux lois et règlements.</i>	94-97
<i>1.4. Recoupement des objectifs.</i>	97
<i>1.5. Compatibilité et cohérence des objectifs.</i>	97-98
<i>-Deuxième Section : Les composantes du contrôle interne.</i>	99-141
<i>2.1. L'environnement du contrôle interne.</i>	99-111
<i>2.2. Evaluation des risques.</i>	111-125
<i>2.3. Les activités de contrôle.</i>	125-135
<i>2.4. Information et communication.</i>	135-138
<i>2.5. Le pilotage.</i>	138-141
<i>Conclusion du troisième chapitre.</i>	142
<i>Conclusion Générale.</i>	143-145
<i>Bibliographie.</i>	146-148
<i>Les annexes.</i>	

Liste des tableaux

N° du tableau	Nom du tableau	Page
2-1	La répartition de la population selon le poste occupé	72
2-2	La répartition de la population selon le niveau d'études	73
2-3	La répartition de la population selon l'expérience bancaire	73
2-4	La répartition de la population selon l'expérience à la BARAKA Bank	74
2-5	Niveau de sensibilisation au contrôle interne	75
2-6	Les objectifs de contrôle interne	76
2-7	Respect des principes de contrôle interne	77
2-8	Les acteurs de contrôle interne	80
2-9	Evaluation du contrôle interne	81
3-1	Détermination des objectifs de croissance	89
3-2	Détermination de l'importance des risques	120
3-3	Détermination de la probabilité des risques	121
3-4	Le traitement des risques	123
3-5	Choix d'une alternative	124

Liste des annexes

N° de l'annexe	Nom de l'annexe
1	Questionnaires d'analyse et d'appréciation du contrôle interne.



INTRODUCTION GENERALE

INTRODUCTION GENERALE :

Le secteur bancaire a connu, au niveau mondial, des changements radicaux suite aux développements qui se sont produits dans son environnement et qui ont été engendrés notamment, par :

- La perte de la situation monopolistique que possédaient les banques sur l'activité de financement des différents agents économiques et ce, avec le développement des marchés financiers et l'apparition de grands concurrents tel que la Poste;
- La libéralisation des marchés nationaux qui fait subir aux banques une nouvelle concurrence de la part des banques étrangères;
- L'augmentation exponentielle du nombre d'opérations réalisées;
- La conception de nouveaux produits financiers de plus en plus complexes;
- Et comme résultante de tous ces facteurs, les banques connaissent une diminution du rendement⁽¹⁾ réalisé sur les différentes opérations bancaires.

Ce nouvel environnement dans lequel se sont trouvées les banques, a fait apparaître de nouveaux risques, en plus de ceux qui existaient auparavant, ce qui a eu comme conséquence la faillite d'un nombre important de banques (46 banques américaines fermées entre le 01/01/2008 et le 29/03/2009)⁽²⁾ dans nombreux pays, au cours des dernières années.

En ce qui concerne l'Algérie, les scandales qu'ont connus certaines banques publiques et notamment privées sont une preuve irréfutable qui nous renseigne davantage sur la fragilité du système bancaire algérien.

On a beaucoup polémique sur les causes de la dégradation de la situation financière des banques en question, il y a ceux qu'ils l'ont expliqué par les conditions économique- politiques qui ont caractérisé cette époque, d'autres qui ont affirmé que cette situation trouve son origine dans la création récente de ces

(1) - <http://www.senat.fr/rap/r96-52/96-526.html> (Source: Commission Bancaire-France).

(2) - <http://www.b3b.ch/2008/11/01/la> liste des banques américaines en faillite (source : revue Banque et Finance).

banques et il y en a même qui sont allés jusqu'à défendre l'idée que la cause est d'ordre éthique. En ce qui nous concerne et même si on admet que les explications données sont partiellement pertinentes, nous restons persuadés que cette situation est du essentiellement à la faiblesse du système de contrôle externe (supervision de la Banque d'Algérie et des commissaires aux comptes) et d'une façon plus particulière de la faiblesse du système de contrôle interne qui a caractérisé ces banques, depuis leur création.

Les aspects liés au système de contrôle externe ne seront pas traités d'une façon détaillée, au cours de ce travail néanmoins, nous allons lui consacrer une présentation sommaire, pour mettre en exergue l'impact de ce dernier sur le renforcement du système de contrôle interne des banques. A cet effet, nous allons nous focaliser uniquement sur le deuxième facteur qui est le système de contrôle interne.

La conception d'un système de contrôle interne efficace, est devenue de plus en plus une préoccupation majeure pour plusieurs institutions sur le plan international, c'est pour cette raison qu'un grand effort a été réalisé par certains organismes, notamment le Comité de Bâle qui a fait un saut qualitatif en progressant vers ce qui est communément appelé "le dispositif de Bâle 2" et ce, en élargissant le contrôle bancaire par la couverture de nouveaux risques et l'introduction de méthodes plus raffinées, pour l'identification et la mesure des risques. Ce nouveau contexte oblige désormais, les banques à mettre en place des systèmes de contrôle interne plus performants, qui seront nécessaires pour répondre aux nouveaux défis qui les attendent, notamment celui lié au montant des fonds propres exigés.

Sur le plan national, il nous a été donné de constater l'importance qui commence à être accordée par les banques algériennes, dès l'entame de la dernière décennie, au système de contrôle interne et ce, par les changements qui ont été portés dans leur organisation, en introduisant d'une part, de nouveaux mécanismes et de nouvelles fonctions (Audit interne et Comité

d'audit) afin de disposer de systèmes de contrôle interne forts et d'autre part, pour assurer leur efficacité voir leur efficience.

A la lumière de ce qu'on a exposé précédemment, la question principale qui nous vient à l'esprit et à laquelle nous allons tenter de répondre tout au long de ce travail, est la suivante : Comment développer le contrôle interne au niveau du système bancaire algérien ?

La réponse à cette question, nous mène directement à traiter des questions secondaires suivantes :

- Quel est le cadre conceptuel des risques bancaires et du système de contrôle interne et quelles sont leurs dimensions pratiques ?
- Quelle est la réalité du contrôle interne au niveau du système bancaire algérien ?
- Quels sont les instruments et les fonctions à mettre en œuvre, au niveau des banques algériennes, pour atteindre un niveau d'efficacité acceptable, pour ce qui est des systèmes de contrôle internes.

- La démarche adoptée :

Pour les définitions et les concepts généraux, nous allons nous appuyer sur nos lectures précédentes et celles que nous allons effectuer au cours de cette recherche. Dans ce cadre, nous allons nous baser sur les ouvrages et les contributions des auteurs spécialistes en la matière.

Pour l'analyse de la réalité du contrôle interne au niveau du système bancaire algérien, deux démarches vont être adoptées. Pour le dispositif institutionnel et réglementaire de la Banque d'Algérie, nous allons nous appuyer sur les textes réglementaires et sur les mécanismes mis en place par cette Institution. Pour la pratique du contrôle interne dans les banques, l'étude sera réalisée à travers l'analyse de ce système au niveau de l'une des banques exerçant en Algérie. Le choix de la banque, pour la réalisation du cas pratique, a porté sur la Banque Al Baraka d'Algérie et ce, vu la facilité qui nous est

offerte pour accéder à ses cadres et aux différentes informations, étant donné que moi-même j'exerce au niveau de cette Institution.

Enfin notre proposition pour la mise en place d'un système de contrôle interne bancaire en Algérie, sera faite sur la base d'un système théorique qui fera l'objet d'une adaptation à la réalité du système bancaire algérien, selon les spécificités qui le caractérisent.

- Le plan de travail :

Pour assurer la couverture de tous ces aspects, nous avons élaboré le plan de travail suivant :

- Premier chapitre : Généralités sur les risques bancaires et le système de contrôle interne.

Ce chapitre est considéré comme une introduction aux autres chapitres, dans lequel nous allons présenter le contenu des principaux concepts qui seront utilisés, tout au long de ce travail.

Avant de traiter du système de contrôle interne, on va passer en revue dans la première section et d'une façon exhaustive l'ensemble des risques bancaires, car la finalité du contrôle interne est justement d'endiguer ces risques qui entravent la réalisation des objectifs.

Dans la deuxième section, nous allons cerner le concept du contrôle interne, ce concept que nous avons tant rencontré dans nos études et au cours de notre vie professionnel, et qui a été la source de tant de polémiques, du fait des divergences qui existent dans sa compréhension et dans sa traduction concrète dans le domaine bancaire.

- Deuxième chapitre : Réalité du contrôle interne en Algérie.

Pour réussir le défi de proposer un système de contrôle interne efficace, il faut partir de la réalité qui prévaut en Algérie, c'est pour cette raison que nous avons consacré tout un chapitre pour prendre connaissance des pratiques qui existent en Algérie.

Dans la première section de ce chapitre, il sera question donc, du rôle de la Banque d'Algérie dans ce domaine et dans la deuxième section nous allons

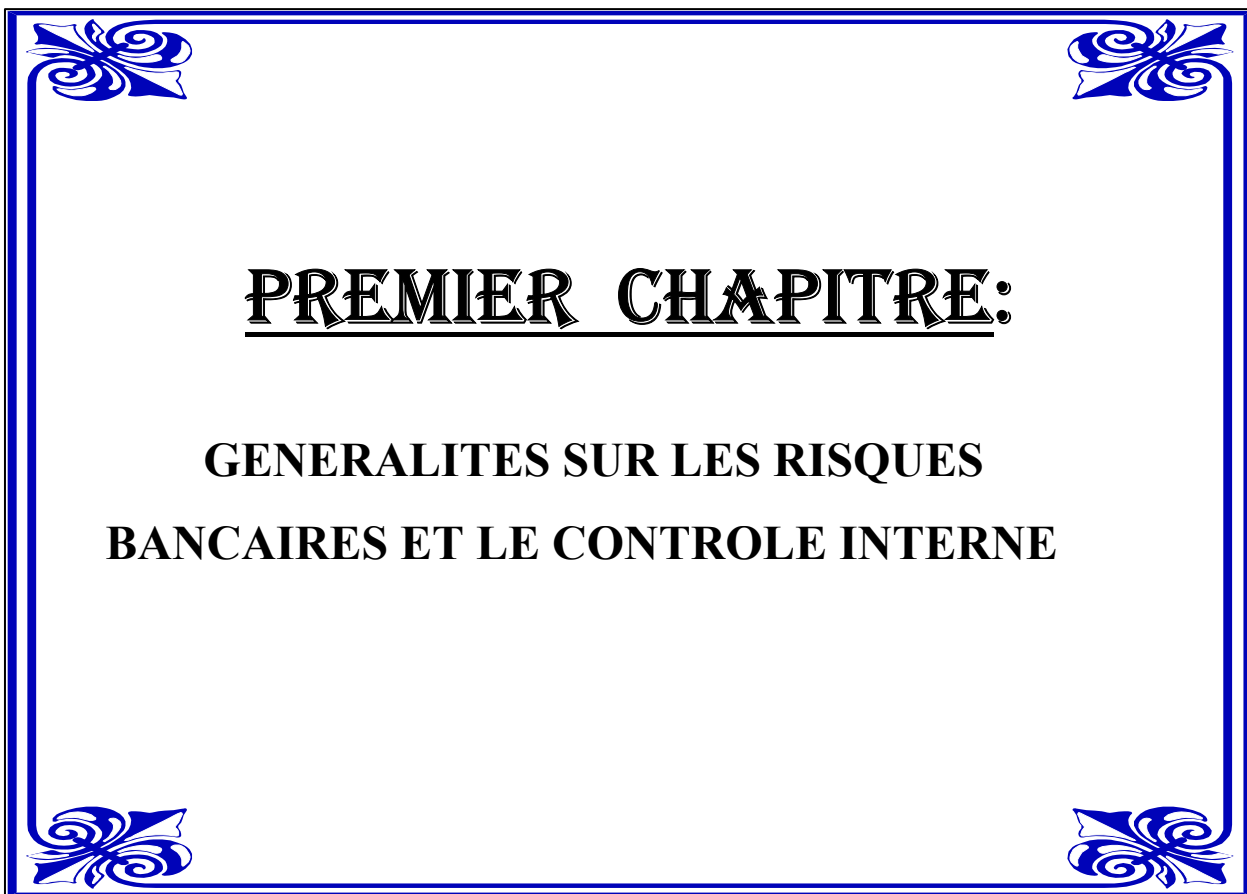
nous atteler à connaître la réalité du contrôle interne au niveau du système bancaire algérien, à travers la Banque Al BARAKA d'Algérie.

Le cas pratique va consister à l'élaboration d'un questionnaire qui sera remis aux responsables de cette banque, dans lequel nous allons inclure tous les éléments qui nous permettront de comprendre et d'apprécier la pratique du contrôle interne.

Nos conclusions sur la situation du contrôle interne en Algérie seront le fruit de l'analyse des réponses collectées au niveau de cette banque.

- **Troisième chapitre:** Proposition d'un système de contrôle interne selon le modèle COSO.

A la lumière de la présentation théorique et de la réalité du système de contrôle interne en Algérie, nous allons tenter dans ce troisième chapitre de faire une proposition à partir du système COSO. Dans ce cadre, il sera consacré une première section pour la présentation des objectifs de contrôle interne et une deuxième section pour la description des composantes du système de contrôle interne.



PREMIER CHAPITRE:

**GENERALITES SUR LES RISQUES
BANCAIRES ET LE CONTROLE INTERNE**

INTRODUCTION :

L'humanité a de tout temps été confrontée aux risques, qu'ils soient causés par des phénomènes naturels (tremblements de terre, inondations, avalanches, cyclones, etc.), des maladies, des guerres ou de tout autre phénomène.

Les entreprises ont elles aussi été confrontées aux risques, car ces derniers sont intimement liés à leur vie, et tout investisseur doit s'adapter à cette situation, parce que la survie et la pérennité d'une entreprise n'est jamais assurée. L'inexistence du risque zéro est une réalité avec laquelle il va falloir conjuguer, notamment avec le changement des habitudes des clients, des partenaires et l'apparition de nouveaux défis liés aux exigences de la qualité et de l'ouverture des marchés à la concurrence internationale.

Pour maîtriser ces risques, les entreprises ont procédé à la mise en place de systèmes actifs, qui consistent à intégrer à différents niveaux, des mécanismes et des dispositifs permettant soit de les éviter et le cas échéant, de diminuer de leurs impacts. Ces dispositifs sont regroupés dans un seul système, appelé "système de contrôle interne".

Fort heureusement, il a été constaté au cours des dernières années un intérêt de plus en plus croissant, de la part des entreprises, pour le contrôle interne, qui n'est plus un choix, mais une nécessité devant :

- la croissance des entreprises et leur volume d'activité;
- l'obligation de déléguer les pouvoirs et la décentralisation de la décision;
- le besoin d'un reporting périodique fiable;
- le besoin de se protéger et de sauvegarder le patrimoine.

On voit clairement que contrairement à ce que beaucoup de personnes croient, les systèmes de contrôle interne ne sont pas faits uniquement pour la détection des erreurs ou des fraudes, mais pour pouvoir maîtriser les différents domaines de l'entreprise, en la protégeant des risques éventuels.

Les banques faisant partie du monde des entreprises, doivent elles aussi faire face à l'incertitude et la complexité qui caractérisent leur activité, en évitant

d'ignorer l'existence des risques ou de se contenter de se conformer uniquement aux exigences réglementaires.

Par conséquent, les banques sont dans l'obligation de mettre en place des systèmes de contrôle interne, pour faire face aux différents risques nés, du fait de l'influence des nombreuses pressions extérieures qui sont dues aux tensions sur les marchés, aux progrès scientifiques et techniques et aux facteurs d'ordre économique, fiscal et social.

- Section 1 : Les risques bancaires

Pour permettre de maîtriser la problématique des risques bancaires, nous allons présenter leur définition, voir les causes qui les génèrent, faire leur inventaire et traiter l'une des méthodes qui permet leur gestion.

1.1-Définition du risque bancaire :

Selon l'Organisme International de Normalisation I.S.O⁽¹⁾, le risque est " la probabilité qu'un effet spécifique se produise dans une période donnée ou dans des circonstances déterminées". Il se mesure en termes de conséquence et de probabilité.

Le risque se décompose donc, en deux parties :

- la gravité des conséquences et de l'impact négatif que peut avoir le risque sur la situation de la banque ;
- et la probabilité de survenance du risque.

1.2- Les sources du risque :

La banque évolue au sein d'un environnement composé de trois entités élémentaires, l'environnement interne, l'environnement économique financier et l'environnement sociétal. Chaque acteur des différentes sphères peut faire intervenir un ou plusieurs aspects dans ses rapports avec la banque.

1.2.1- L'environnement interne :

Il regroupe les aspects humains et matériels. Pour l'aspect humain qui est composé des actionnaires, des administrateurs et des employés, on constate que ces derniers s'intéressent bien évidemment à la pérennité de la banque, mais au même temps ils peuvent constituer une menace pour son existence et ce, par les décisions et les engagements qu'ils prennent pour son compte. L'aspect matériel qui englobe les biens immobiliers, mobiliers et technologiques permet le fonctionnement de la banque cependant, il est considéré comme source de

⁽¹⁾ - Directive n° 96/82 du Conseil ISO du 09 Décembre 1996.

risque en cas de survenance de certains événements tels que les incendies, les pannes etc.

1.2.2- L'environnement économique financier :

Cette sphère regroupe les partenaires économiques de la banque tels que les clients, les fournisseurs et notamment ses concurrents directs et indirects. La relation de la banque avec ses clients et ses fournisseurs est liée à la santé économique et financière de la place, cette dernière représente une opportunité ou un risque, selon que la situation économique et financière soit en phase de croissance, de récession, d'inflation ou de déflation. Aussi et à l'instar des autres entreprises, le sort des banques est largement influencé par le poids de la concurrence dans le secteur.

1.2.3- L'environnement sociétal :

La sphère sociétale est composée des acteurs institutionnels, des groupes de pression et du public. Les acteurs institutionnels légifèrent et édictent la réglementation (pouvoirs publics) qui sont également chargés du contrôle du respect de la réglementation. Les groupes de pression sont composés des médias et des associations (associations de protection des consommateurs, de protection de l'environnement, etc.).

1.3- Présentation des risques :

Les risques sont multiples et variés dans l'activité bancaire, leur identification est nécessaire pour mieux les maîtriser, une liste exhaustive est présentée ci-après:

1.3.1- Le risque de crédit :

Le risque de crédit est défini "comme la perte potentielle consécutive à l'incapacité par un débiteur d'honorer ses engagements"⁽¹⁾. Son effet est amplifié ou diminué par trois facteurs : la qualité de la contrepartie, la valeur de l'exposition et la valeur de récupération :

⁽¹⁾ - Antoine SARDI, Audit et contrôle interne bancaire, AFGES Edition année 2005 p 39.

- La qualité de la contrepartie : Le risque de contrepartie est caractérisé par la probabilité de défaillance du client par rapport à deux facteurs qui sont la valeur intrinsèque du débiteur (classe de risque ou notation) et la maturité du crédit.
- La valeur de l'exposition : Le risque d'exposition est l'évaluation du montant des engagements au jour de la défaillance. Ce montant dépend du type d'engagement accordé (facilité de caisse, prêt à moyen terme, caution, opérations de marché, ...), du niveau confirmé ou non du crédit, de la durée de l'engagement et de sa forme d'amortissement (linéaire, dégressif,...).
- La valeur de récupération : La valeur de récupération est la valeur attendue de la réalisation des garanties (sûretés réelles et personnelles) et du rang de la banque par rapport aux autres créanciers (garantie de 1^{er} rang ou non). La valorisation des garanties détenues vient en déduction de l'exposition. Elle est fonction de la valeur initiale du bien, de sa durée de vie, du marché d'occasion et de la décote en cas de vente forcée.

1.3.2. Le risque de marché :

Le risque de marché est défini⁽¹⁾ comme ‘‘les pertes potentielles résultant de la variation du prix des instruments financiers détenus dans le portefeuille de négociation ou dans le cadre d’une activité de marché’’.

Ces risques concernent les activités de négociation, qu'elles soient portées sur des titres de créance ou de propriété, sur les marchés de capitaux, sur les positions en devises ou sur les matières premières, face à une variation des prix de marché.

Le risque de marché est de la sorte, un risque de perte au bilan ou en hors - bilan due à des variations des cours du marché.

⁽¹⁾ - HENRI Jacob, Antoine SARDI, Management des risques bancaires, AFGES Edition, France année 2005, page 20.

1.3.3- Le risque opérationnel :

Selon le Comité de Réglementation Bancaire et Financière Français (CRBF)⁽¹⁾ “le risque opérationnel résulte 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”.

De son côté, le Comité de Bâle a défini le risque opérationnel comme “le risque direct ou indirect de pertes résultant de processus internes, de personnes et de systèmes défaillants ou inadéquats ou d’événements externes”.

Pour notre part, nous le considérons comme l’ensemble des événements qui ont un impact négatif sur la situation financière de la banque et/ou sur son image de marque.

Les risques opérationnels sont composés des risques suivants⁽²⁾:

1.3.3.1- Le risque juridique:

Il découle de la violation ou du non-respect des lois, règles, règlements ou pratiques prescrites, ou du fait que les droits et obligations juridiques des parties à une transaction sont mal définis.

1.3.3.2- Les risques sur les systèmes d’information:

La faiblesse du système d’information informatisé ou manuel peut se transformer en source de risque, car de lui qu’on extrait l’ensemble des informations liées aux besoins internes de gestion ou pour la satisfaction d’une demande exprimée par des acteurs externes, sous forme d’informations ou de déclarations.

1.3.3.3- Le risque déontologique :

Les interventions des banques sur les marchés sont faites pour leur compte ou pour le compte de leur clientèle, cela peut créer des situations de conflits d’intérêts, car la banque peut avantager ses propres intérêts au déterminant de

⁽¹⁾ - Règlement CRBF 97-02 21 février 1997 relatif au contrôle interne des établissements de crédit et des entreprises d’investissements

⁽²⁾ - Antoine SARDI, Audit et contrôle interne bancaire, référence déjà citée, p 41.

ceux de sa clientèle. Cette pratique peut porter atteinte à son honorabilité et à sa réputation, ou cas ou les acteurs du marché seront informés.

1.3.3.4- Le risque comptable:

Le volume des opérations conjugué au phénomène de la décentralisation des décisions peuvent engendrer des conséquences négatives et ce, en cas d'absence de la piste d'audit (justification de solde) ou de la non fiabilité des comptes, conséquence de l'application de mauvaises normes ou suite à diffusion d'informations non pertinentes.

1.3.3.5- Le risque réglementaire:

C'est le fait de subir des sanctions ou des amendes suite à des infractions de la réglementation, de la part des différentes autorités du pays.

1.3.3.6- Le risque sur le patrimoine :

Le patrimoine de la banque qui est constitué des espèces, des valeurs sous forme papier ou magnétique peut faire tenter des personnes de l'intérieur (fraude et malversations) ou de l'extérieur (agression et hold-up).

1.3.4. Les autres risques⁽¹⁾ :

1.3.4.1- Le risque de liquidité :

Ce risque peut se manifester pour une banque dans un premier lieu, dans l'impossibilité de se procurer des fonds pour faire face à ses engagements et dans un second lieu de pouvoir emprunter des fonds mais à un prix exorbitant, par rapport aux conditions du marché.

1.3.4.2- Le risque de taux :

Ce risque se manifeste par la perte consécutive à la variation des taux d'intérêt, à la baisse ou à la hausse. Il existe trois sources principales de risque de taux d'intérêt dans le portefeuille bancaire:

- Le décalage de volume et d'échéances entre les ressources à taux fixe et les emplois à taux fixe ainsi que le décalage des dates de révision des taux appliqués pour les éléments du bilan à taux variable.

⁽¹⁾ - Antoine SARDI, Audit et contrôle interne bancaire, référence déjà citée, p 43.

- L'exercice par les clients des options "déclarées", telles que les produits dérivés et des options "cachées" qui consistent au droit de rembourser un crédit ou un dépôt, avant son échéance, va changer le profil des encours des créances et des dettes.

- Le décalage qui peut exister dans l'adossement des emplois et des ressources à taux variable indexés sur des taux de marché différents (Euribor 3 mois contre Libor 3 mois) ou sur le même taux, mais avec une date de repricing différente (Euribor 3 mois contre Euribor 6 mois).

1.3.4.3- Le risque stratégique :

L'échec de la stratégie adoptée suite à des événements internes ou externes peut constituer une menace pour la banque, car les importantes ressources engagées deviennent sans valeurs, et par conséquent, la perte qui peut en résulter sera significative.

1.3.4.4- le risque d'atteinte à la réputation :

C'est la disparition partielle ou totale de la confiance de la clientèle envers la banque, suite à des événements tels que des pertes importantes, des fraudes massives commises par la clientèle ou le personnel, mauvaise qualité de service etc...

La détérioration de la réputation peut résulter aussi de l'augmentation de l'exposition à d'autres catégories de risques, en particulier le risque opérationnel.

1.3.4.5- le risque systémique :

Ce risque trouve son origine dans l'interdépendance qui existe entre les banques qui par l'effet de contagion, tous les acteurs du système bancaire seront exposés, suite à la défaillance d'un seul établissement. Ce risque peut prendre l'une des formes suivantes :

- Une perte pour l'établissement prêteur en cas d'opération de prêt accordé à la banque défaillante ;
- Ou du fait de la participation par solidarité de la place, à l'apurement du passif de l'établissement défaillant.

1.4- Management des risques :

Le management des risques constitue un ensemble de concepts, de démarches et d'outils destinés à identifier et à contrôler les risques qui pèsent sur la vie de la banque afin de les réduire et de rechercher la meilleure couverture possible. La gestion des risques s'inscrit dans la politique générale de la banque qui traite de la sécurité et de la rentabilité.

Le management est confronté aux différents risques cités précédemment, les maîtriser reste le souci permanent de la direction de la banque qui doit veiller à leur évaluation, afin de connaître leur importance et ensuite prendre les décisions appropriées pour les éliminer ou du moins de minimiser leur impact. Le management des risques est un processus composé des étapes suivantes :

1.4.1- Identification des risques :

L'identification des risques⁽¹⁾ consiste à cartographier l'ensemble des risques auxquels la banque est confrontée, cette mission est généralement dévolue aux fonctions d'audit et/ou de management des risques bancaires (Risk management). Cette cartographie des risques doit être mise à jour d'une façon permanente, car comme cité ci- haut les risques évoluent et de nouveaux apparaissent lors de la survenance d'événements majeurs interne tels que le lancement d'un nouveau produit, le changement d'une organisation, l'acquisition d'un nouveau système d'information, et externes suite à des changements dans les systèmes économiques ou financiers du pays qui impactent les domaines, social, législatif ou réglementaire.

1.4.1.1- La cartographie des risques : Elle consiste à répertorier tous les risques par ordre d'importance. L'élaboration de la cartographie des risques :

- Permet d'inventorier, d'évaluer et de classer les risques;
- Permettre à la Direction Générale d'élaborer une politique de risque qui va s'imposer aux responsables opérationnels, dans la mise en place de leur système de contrôle interne et aux auditeurs pour élaborer leur plan d'audit.

⁽¹⁾ - Henri JACOB et Antoine SARDI, référence déjà citée p 22.

1.4.1.2- Indicateurs et outils d'identification des risques : Différents outils permettent au gestionnaire des risques de fixer les niveaux de vulnérabilité de la banque, cela suppose une coopération avec les responsables opérationnels et l'ensemble des parties prenantes à l'environnement interne et externe de la banque.

Parmi les outils servant à l'identification des risques on citera les suivants :

- Les états comptables et financiers : L'examen des états financiers permet de ressortir les vulnérabilités auxquelles la banque est confrontée. L'analyse des bilans, comptes de résultats rapport du commissaire aux comptes, permet d'identifier les risques susceptibles d'affecter la banque.

- Les documents internes: Tous les documents qui circulent au sein d'une organisation peuvent contenir des informations indiquant un risque. Les comptes rendus des conseils d'administration, des comités de direction et différents comités doivent être lus avec soin.

-Les questionnaires: C'est un outil précieux de recueil d'informations pour l'identification des risques.

-Les autres outils : D'autres outils peuvent être utilisés pour diagnostiquer les risques à savoir :

. Les visites sur site, pour évaluer les vulnérabilités sur le terrain ;

. La consultation d'experts internes ou externes, associations, agences et organismes spécialisés.

1.4.2- L'évaluation des risques⁽¹⁾ :

Le management doit également évaluer la probabilité de survenance d'un risque et voir si celle-ci est faible ou conséquente afin de connaître si cette évaluation nécessitera une analyse approfondie ou non. Ce travail permettra de faciliter aux décideurs la prise de décisions adéquates ainsi que la planification des mesures à prendre.

Il est bien entendu certain que tous les risques ne sont pas quantifiables, ce qui oblige le gestionnaire des risques à les évaluer en fonction de deux variables :

⁽¹⁾ - Henri JACOB et Antoine SARDI, référence déjà citée p 23.

- Attribuer des valeurs relatives aux risques (forte, moyenne ou faible) pour évaluer la probabilité de leur survenance;
- Affecter une variable relative (élevée, moyenne ou faible) pour évaluer la gravité de l'événement en cas de survenance du risque.

1.4.3. Analyse, décision et planification des mesures ⁽¹⁾ :

1.4.3.1- Analyse du risque : l'analyse du risque est faite par rapport aux deux composantes du risque à savoir, sa fréquence et son niveau de gravité.

D'une façon générale, il existe quatre combinaisons de fréquence et de gravité de risques:

- Risque de fréquence et de gravité faible : Ils sont appelés risques mineurs, car leur réalisation est rare et leur impact est limité.
 - Risque de fréquence élevée et de gravité faible : Ces événements se produisent assez régulièrement mais leur conséquence sont relativement faibles et le risque est généralement prévisible.
 - Risque de fréquence faible et de gravité élevée : Ce sont des événements qui se produisent rarement mais dont les conséquences sont significatives lorsqu'ils se produisent. En raison de leur faible fréquence, il est difficile de prévoir et d'anticiper leur survenance. La concrétisation du risque entraîne des conséquences pouvant affecter sérieusement l'activité de la banque, le redémarrage nécessite généralement l'injection de capitaux extérieurs. Cette deuxième catégorie et dénommée risques catastrophiques.
 - Risque de fréquence et de gravité élevée : Les événements se produisent régulièrement et leurs conséquences sont à chaque fois significatives. Dans la majorité des cas, le décideur abandonne le projet à moins qu'il soit primordial pour le développement de la banque. On parle alors de situation d'évitement.
- Le gestionnaire des risques doit donc approfondir ses connaissances, à travers les questions suivantes :

⁽²⁾ - Henri JACOB et Antoine SARDI, référence déjà citée p 23.

- Pour la fréquence, il faut engager la réflexion en essayant de répondre aux questions suivantes : Pourquoi la fréquence de survenance est – elle si élevée ? Est- il possible de la diminuer ? Avec quelles mesures et pour quels coûts ?

- Pour le niveau de gravité, l'analyse doit répondre aux questions suivantes ; pourquoi la conséquence de l'événement est-elle si élevée ? Est-il possible de la diminuer ? Avec quelles mesures et avec quels coûts ?

Le résultat de cette analyse permet au management d'envisager les solutions possibles. Une fois les risques évalués, la hiérarchie détermine quels traitements à appliquer à chacun de ces risques en fonction de leur niveau de gravité et la probabilité de leur survenance.

1.4.3.2- Prise de décisions : L'étape précédente permettra au management de prendre l'une des solutions possibles suivantes :

- Eviter le risque: Le risque est jugé comme trop élevé et aucune réponse identifiée n'a permis de réduire l'impact et la probabilité d'occurrence à un niveau acceptable. La décision consistera à cesser l'activité à l'origine du risque.

-Transférer le risque: Diminuer la probabilité ou l'impact d'un risque en le transférant ou en le partageant. Parmi les techniques courantes, on peut citer l'achat de produits d'assurances, les opérations de couverture sur les marchés ou l'externalisation d'une activité.

-Limiter le risque: Ça consiste à la mise en place par les responsables hiérarchiques des mesures et des contrôles spécifiques afin de réduire à un niveau acceptable la probabilité d'occurrence ou de l'impact du risque, ou les deux à la fois.

-Accepter le risque : Aucune action n'est entreprise face à un risque jugé acceptable, mis- à part la mise en place d'une procédure de surveillance et de suivi.

En fonction de la solution retenue, il convient de considérer son effet en termes de probabilité et d'impact et de coûts et bénéfices. Le choix du traitement doit

porter sur une solution ramenant le risque global en deçà du seuil de tolérance souhaité par la banque.

Le management doit par ailleurs, tenir compte de l'existence vraisemblable des risques résiduels, non seulement du fait des contraintes de moyens, mais également en raison d'autres limites inhérentes à tout système de contrôle interne.

1.4.3.3- Planification des mesures : La décision de supprimer, de réduire ou de maintenir un risque doit faire l'objet d'un plan d'actions adossé à un budget, qui doit déterminer clairement les responsabilités et les délais.

1.4.4- La gestion opérationnelle des risques⁽¹⁾ :

Le suivi quotidien des risques se fait par une structure clairement désignée qui doit veiller à l'application des plans arrêtés par la banque, par exemple : la direction de la comptabilité pour le risque comptable, la direction de la gestion actif – passif pour la gestion du risque de liquidité, etc...

Pour le risque opérationnel qui ne peut être affecté à une structure bien déterminée, du fait, qu'il est dilué au niveau de toutes les fonctions de la banque, sa prise en charge sera réalisée, selon l'organisation mise en place, par tout les acteurs de la banque.

1.4.5. Le reporting des risques⁽²⁾:

Un tableau de bord qui doit reprendre les résultats de gestion des risques doit être produit et mis à la disposition des responsables de la banque, chacun selon son niveau dans la hiérarchie. Il doit contenir entre autres : le montant des risques, l'efficacité des actions engagées, etc...

Ce tableau de bord est alimenté par les différentes unités en charge des risques ou par des applications informatiques intégrées dans le système d'information. Cette procédure de reporting doit être sous la responsabilité du gestionnaire du

⁽¹⁾ - Henri JACOB et Antoine SARDI, référence déjà citée p 25.

⁽²⁾ - Idem, Henri JACOB et Antoine SARDI, référence déjà citée p 26.

risque (Risk manager), qui doit faire un travail de synthèse pour la Direction Générale et le Conseil d'Administration.

Nous avons pu voir dans cette section les différents aspects liés aux risques, ce qui nous a permis de comprendre que ces derniers présentent une menace permanente pour les banques. Devant cette situation, les banques ont procédé à la mise en place de solutions pratiques, pour faire face à ces risques, en développant des systèmes et des mécanismes pour les maîtriser. Ces derniers feront l'objet d'un traitement détaillé dans la section suivante.

- Section 2 : Le système de contrôle interne

L'importance du contrôle interne a amené plusieurs associations professionnelles, des institutions et des chercheurs à s'intéresser à ce domaine, en développant la recherche pour ce qui est de sa définition, de ses principes, de ses objectifs et de sa mise en place. Par ailleurs, les différents scandales qui ont touché le monde des affaires a obligé le monde politique à s'impliquer à travers la promulgation de lois obligeant les banques à renforcer leur systèmes de contrôle interne.

2.1- Définition du contrôle interne⁽¹⁾:

Les définitions du Contrôle Interne ont été nombreuses et ont eu le plus souvent comme auteurs des organisations professionnelles de comptabilité ou d'audit. Elles ont évolué, avec le temps, pour s'adapter aux changements de l'environnement, et ci-après celles que nous avons considéré comme les plus pertinentes, pour traduire cette évolution dans le temps :

➤ Selon l'Ordre Français des Experts Comptables et des Commissaires aux Comptes, "le Contrôle Interne résulte du choix et de la mise en œuvre de méthodes, de moyens humains et matériels adaptés à l'entreprise et propres à prévenir, ou tout ou moins à révéler sans retard les erreurs et les fraudes".

D'après ces experts de la comptabilité, l'objectif primordial est de chercher l'erreur et la prévention ou la détection des fraudes, en se basant sur des moyens humains et matériels.

➤ L'Organisme Professionnel de Comptabilité Britannique "Institute of Chartered Accountants", l'a défini comme suit " Le contrôle interne comprend l'ensemble des systèmes de contrôle financiers et autres, mis en place par la direction afin de pouvoir diriger les affaires d'une société de façon ordonnée, de sauvegarder ses biens et d'assurer, autant que possible, la sincérité et la fiabilité des informations enregistrées. Font partie du système de

⁽¹⁾ - Jean- Luc SIRUGUET, Lydia KOESSLER, Le Contrôle Comptable Bancaire, Tome 1, BANQUE Edition, année 1998, p 28-29.

contrôle interne, les activités de vérification, de pointage et d'audit interne''.

Avec la définition donnée par cette Corporation, on constate:

- Que le champ d'application du contrôle interne s'est élargi, en visant de nouveaux domaines de l'entreprise : le bon management, la sincérité et la fiabilité des informations ainsi que la sauvegarde des actifs;
- Les moyens pour atteindre ces objectifs prennent une forme plus développée, qui se traduisent par des systèmes couvrant l'ensemble de l'activité de l'entreprise.

➤ Selon l'American Institute Certified Publics Accountants "Le contrôle interne est formé de plans d'organisation et de toutes les méthodes et procédures adaptées à l'intérieur d'une entreprise pour protéger ses actifs, contrôler l'exactitude des informations fournies par la comptabilité, accroître le rendement et enfin assurer l'application des instructions de la direction''.

Il apparaît clairement selon cette définition, l'évolution de l'étendue du système de contrôle interne, par l'apparition de nouvelles préoccupations qui sont la performance de l'entreprise et l'application des instructions de la direction.

Enfin l'I.F.A.C.I (Institut Français des Auditeurs et Contrôleurs Internes), a donné la définition suivante du contrôle interne '' l'ensemble de moyens et procédures mis en place par les responsables pour avoir une bonne maîtrise des risques''.

L'étendue de cette définition est plus large, dans le sens où elle a introduit la notion de maîtrise de l'ensemble des risques d'une organisation et ce, en s'appuyant sur les différents moyens et procédures qu'elles possèdent.

2.2- Les objectifs du contrôle interne⁽¹⁾:

Le dispositif de contrôle interne d'une banque vise plus particulièrement à assurer :

- la protection et la sauvegarde du patrimoine ;

(1) - Jean- Luc SIRUGUET, Lydia KOESSLER, référence déjà citée, p 36-40.

- la fiabilité des informations financières ;
- la conformité aux lois et règlements ;
- l'application des instructions de la direction ;
- l'amélioration des performances.

2.2.1- La protection et la sauvegarde du patrimoine :

Ils font partie du "patrimoine" non seulement les «actifs corporels» mais aussi les «actifs incorporels» tels que le savoir-faire, l'image de marque ou la réputation. Ces actifs peuvent disparaître à la suite de vols, fraudes, improductivité, erreurs, ou résulter d'une mauvaise décision de gestion. L'objectif consiste à éviter qu'il soit mis en péril et ce, en veillant à sa protection et à sa sauvegarde le plus longtemps possible.

Le bon fonctionnement des processus exige que des normes ou principes de fonctionnement aient été établis et que des indicateurs de performance et de rentabilité aient été mis en place.

2.2.2- La fiabilité de l'information financière :

La fiabilité d'une information financière ne peut s'obtenir que grâce à la mise en place de procédures de contrôle interne susceptibles de saisir fidèlement toutes les opérations réalisées par une organisation.

2.2.3- La conformité aux lois et règlements :

Il s'agit des lois et règlements auxquels une banque est soumise. Les lois et les règlements en vigueur fixent des normes qui doivent être intégrées dans les procédures de travail. Compte tenu du grand nombre de domaines existants (droit des sociétés, droit commercial, droit de travail, etc.), il est nécessaire pour la banque de disposer d'une organisation qui lui permet de:

- connaître les diverses règles qui lui sont applicables;
- être en mesure d'être informée en temps opportun des modifications qui leur sont apportées (veille juridique);
- transcrire ces règles dans les procédures internes;
- informer et former les collaborateurs sur celles qui les concernent.

2.2.4- Application des instructions de la direction :

La direction a pour mission de rechercher et de définir la politique générale de la banque. Cela est traduit par des instructions et des orientations qui sont transmises aux collaborateurs afin de leur faciliter la compréhension de ce qui est attendu d'eux.

Ces instructions et orientations doivent être claires, compréhensives, réalisables et non déformées. Aussi, il faut s'assurer que ces instructions soient bien exécutées, ce qui implique en amont, l'existence de procédures permettant de contrôler leur exécution.

2.2.5- L'amélioration des performances:

Le système de contrôle interne n'a pas seulement un rôle de protection, mais il est source d'amélioration des performances de la banque. Cela peut être constaté à travers les points suivants :

- la rationalisation des tâches et l'élimination des travaux inutiles ;
- l'identification des faiblesses qui permet au management de situer les secteurs où les erreurs, les négligences et les fraudes trouvent un terrain favorable ;
- la possibilité donnée aux dirigeants de se consacrer davantage à leur mission, en leur assurant une sécurité permanente et suffisante.

2.3- Les principes de contrôle interne :

Le contrôle interne repose essentiellement sur la prévention, c'est l'affaire de tous et à tout moment. Les principes d'un contrôle interne performant sont :

2.3.1- Des objectifs clairement exprimés et des moyens appropriés⁽¹⁾:

Ce principe se manifeste par un certain nombre de mécanismes à mettre en place et une culture à inculquer au personnel de la banque. Ils se présentent à travers ce qui suit :

2.3.1.1- Des procédures permettant la sécurité des opérations, des biens et des personnes: La conception des différentes procédures doit prendre en compte cet

⁽¹⁾ - Antoine SARDI, Audit et contrôle interne bancaires, référence déjà cité p 50-53.

aspect de sécurité qu'il soit lié au patrimoine de la banque, aux opérations ou à l'intégrité physique ou morale des personnes.

2.3.1.2- Efficacité et qualité de service : La productivité d'une banque reste la base de sa pérennité pour l'atteindre, il faut s'atteler à bien affecter les ressources là où le rendement est plus important. Cependant, cet objectif ne doit jamais être réalisé, au détriment de la qualité de service offerte à la clientèle, notamment en matière de tarification et des délais d'exécution de ses ordres.

2.3.1.3- Le respect des dispositions légales et réglementaires : L'environnement institutionnel et professionnel impose aux banques le respect d'un certain nombre de dispositions et de normes, leur manquement peut causer un préjudice important.

2.3.1.4- Promouvoir une culture forte de contrôle et d'éthique : Quelque soient les systèmes et les mécanismes mis en place, on ne peut atteindre un niveau d'efficacité appréciable, que si les personnes chargées de leur mise en œuvre sont assez sensibilisées, quant à l'importance de ce dispositif, pour le bon fonctionnement de la banque.

2.3.1.5- Fiabilité et pertinence de l'information : Le système d'information de la banque doit permettre de produire une information fiable et disponible en faveur de tous les utilisateurs, pour qu'ils puissent exécuter leurs missions, dans les meilleures conditions.

2.3.1.6- Respects des objectifs et des règles de la Direction Générale : Les instructions de la Direction Générale, une fois approuvées par l'Organe délibérant doivent constituer une base de travail pour toutes les structures de la banque, quelque soit leur niveau dans la hiérarchie.

2.3.2- Le contrôle permanent des opérations⁽¹⁾ :

2.3.2.1- L'autocontrôle : Chaque agent est responsable des opérations, des tâches décrites sur sa fiche de poste et des missions qui lui sont confiées, c'est pourquoi, au cours de son travail quotidien, il doit effectuer des actions

⁽¹⁾ - Antoine SARDI, Audit et contrôle interne bancaires, référence déjà cité p 66-70.

d'autocontrôle pour son propre compte, afin d'identifier lui-même les anomalies éventuelles et procéder à leur régularisation.

Ces contrôles portent notamment sur la validité des informations, la présence des pièces justificatives et la cohérence des informations.

2.3.2.2- Le contrôle de niveau 1: Ce contrôle est réalisé par le supérieur hiérarchique direct (N+1). Il permet de maîtriser en permanence la qualité des diverses opérations passées et de s'assurer du respect des procédures et de la réglementation. Ce contrôle doit:

- Permettre de s'assurer du respect des processus;
- Vérifier la traçabilité des opérations effectuées.

2.3.2.3- Le contrôle de niveau 2 : Mise en place et effectué par le niveau hiérarchique N+2, ce contrôle est exercé ponctuellement avec pour objectifs, de s'assurer d'une part, que le dispositif du contrôle de niveau N+1 est efficace et d'autre part, de mettre en œuvre rapidement des actions correctives en cas de détection de dysfonctionnements.

Les différents contrôles cités ci-dessus doivent faire l'objet d'une procédure écrite qui détaille leurs différents processus.

2.3.3- L'existence des systèmes de mesure, de limites et de surveillance des risques⁽¹⁾:

Les banques doivent mesurer les risques qu'ils encourent pour les maîtriser et pour répondre aux exigences réglementaires, notamment celles liées aux recommandations de Bâle 2.

Ces risques, une fois mesurés et afin de les adapter aux capacités de la banque, ils doivent être limités, en interdisant le dépassement d'une certaine limite des engagements par montant, par contre partie, par monnaie, etc...

Ce dispositif doit être complété par un système qui doit surveiller ces limites et qui doit donner l'assurance que les aspects liés au risque sont pris en charge, à l'occasion du lancement de nouveaux produits bancaires.

⁽¹⁾ - Antoine SARDI, Audit et contrôle interne bancaires, référence déjà cité p 62.

2.3.4- La séparation des fonctions⁽¹⁾ :

Certaines fonctions ne peuvent pas être tenues par une seule structure ou une seule personne. Les fonctions concernées par une séparation de tâches sont :

- L'ordonnancement : C'est l'autorisation donnée à une personne ou à une structure pour lui permettre de réaliser une opération;
- L'accès à l'enregistrement comptable: Cette opération permet d'introduire dans le système, les opérations autorisées;
- Le contrôle (la vérification) : Toute opération doit faire l'objet d'un contrôle à priori et à posteriori. Ce contrôle peut être physique ou à travers la visualisation des opérations sur le système informatique;
- L'accès à la programmation informatique: Le personnel versé dans l'exploitation ne doit en aucun cas avoir la possibilité d'accéder aux programmes informatiques et vis versa, les informaticiens ne doivent pas être habilités à réaliser des opérations bancaires.

2.3.5- Des procédures qui appliquent la politique de contrôle interne de la banque⁽²⁾:

La politique de contrôle interne de la banque doit être traduite sous forme de procédures qui traitent de l'ensemble des activités de la banque. Ces procédures doivent satisfaire les conditions suivantes:

- Clair, précis et complet dans leur contenu;
- Constamment mis à jour;
- A la disposition du personnel et effectivement appliqués.

2.3.6- Une information comptable fiable⁽³⁾:

Les informations comptables générées par les opérations réalisées par la banque doivent être d'une fiabilité irréprochable. Pour ce faire, le système comptable doit respecter les normes en vigueur en matière de méthodes d'évaluation, de comptabilisation et de règles liées à la communication dans les comptes annuels.

⁽¹⁾ - - Antoine SARDI, Audit et contrôle interne bancaires, référence déjà cité p 64.

⁽²⁾ - Antoine SARDI, Audit et contrôle interne bancaires, référence déjà citée p 70.

⁽³⁾ - Idem, p 74.

2.3.7- Un système d'information performant et sécurisé⁽¹⁾ :

La performance du système d'information est jugée par sa capacité à produire des informations sur les performances et sur les risques et il doit permettre de faire un reporting de qualité. Vu son importance, il doit être sécurisé et ce, par la mise en place de procédures de secours informatique et de procédures de conservation et de sauvegarde des informations.

2.4- Les acteurs clés du contrôle interne⁽²⁾ :

Un certain nombre d'organes sont partie prenante pour assurer l'efficacité du système de contrôle interne.

2.4.1- Le Conseil d'Administration:

Etant investi des pouvoirs des actionnaires, il est considéré comme le défenseur de leurs intérêts. A cet effet, il doit s'impliquer pour assurer un bon système de contrôle interne, en se faisant aidé par le Comité d'audit, pour accomplir cette mission.

Ses responsabilités dans ce domaine sont :

-De s'informer sur les risques liés à l'activité bancaire et de veiller à la mise en place des limites acceptables pour ces risques;

-D'approuver les choix stratégiques proposés par la Direction générale, en matière de contrôle interne.

2.4.2- La Direction Générale:

Elle est chargée notamment de mettre en œuvre les stratégies approuvées par le Conseil d'administration, de mettre en place les procédures de contrôle interne et de développer des systèmes pour identifier, mesurer et surveiller les risques.

2.4.3- Le Comité d'Audit:

Pour renforcer le pouvoir de contrôle des Administrateurs, il a été créé un organe appelé "Comité d'audit". Il est constitué majoritairement des membres du Conseil d'administration, du responsable de la fonction d'audit interne et

⁽¹⁾ – Antoine SARDI, Audit et contrôle interne bancaires, référence déjà citée p 75.

⁽²⁾ - Henri JACOB et Antoine SARDI, référence déjà citée p 27.

d'un cadre de la banque, qui doit avoir des compétences en matière bancaire et comptable.

Ce comité a entre autres, comme missions de :

- Evaluer le système de contrôle interne;
- S'assurer de la fiabilité et de la pertinence des informations comptables et financières;
- Approuver la charte d'audit interne, le plan d'audit et le budget alloué.

2.4.4- La fonction d'Audit Interne:

Même si la fonction d'audit interne est une composante du dispositif de contrôle interne, elle est une fonction à part entière, qui a comme mission de s'assurer de l'efficacité du système lui même. L'utilité de cette fonction est confirmée à travers:

- Sa participation dans la gestion des risques;
- La création de la valeur ajoutée, de par son activité et les recommandations émises, suite aux différentes missions réalisées.

2.4.5- La fonction Management des Risques:

Contrairement à l'audit interne, cette fonction est opérationnelle et ce, vu son implication dans le processus décisionnel lié à tous les risques de la banque.

Les missions du Risk Manager sont présentées ci-après :

- Procéder à l'identification et à l'évaluation des risques;
- Participer à l'élaboration des stratégies, des normes, des procédures et des plans prévisionnels liés à la gestion des risques;
- S'assurer que tous les risques sont gérés dans le cadre des principes et des limites arrêtés;
- Exploiter les reporting produits par les différentes structures, faire une synthèse au top management et suivre la mise en œuvre des décisions prises;

2.4.6- La fonction Gestion Actif- Passif:

C'est un ensemble de techniques permettant d'optimiser les risques et les performances, en assurant l'adéquation de l'ensemble des actifs et des passifs et du hors bilan. Elle a comme objectifs:

- D'optimiser la rentabilité des fonds propres;
- De déterminer le niveau acceptable des risques, qu'ils soient de liquidité, de taux ou de change;
- D'allouer les fonds propres en se basant sur les emplois, les ressources et l'activité, en les adaptant aux conditions du marché et aux contraintes réglementaires et de l'environnement.

2.4.7- La fonction Contrôle de gestion:

La mission essentielle de cette fonction consiste à mesurer et à améliorer les performances de la banque, elle permet en quelque sorte de gérer les risques d'absence ou d'insuffisance de rentabilité. Elle a comme objectifs:

- La mesure des performances: Sur la base d'un ensemble de techniques et notamment la comptabilité analytique, une batterie d'agrégats nécessaires à la connaissance de la gestion de la banque sont produits et analysés tels que les produits, les charges directs et indirects, les résultats, le coût des opérations et les marges réalisées. Ces informations peuvent être visualisées à travers un tableau de bord qui permet de suivre les performances de toutes les activités par segment de clientèle, par produit et par centre de profit.
- L'amélioration des performances: Dans ce cadre, la fonction contrôle de gestion est active, car elle met en place une démarche qui agit sur l'amélioration des résultats et ce, par la diminution des coûts, l'augmentation des produits et la détection des erreurs de gestion. Cette amélioration passe par un ensemble d'actions correctrices et de recommandations qui sont émises par cette structure.

2.4.8- La fonction Contrôle comptable:

Elle est composée par l'ensemble des mécanismes contribuant à la maîtrise des informations comptables, et ce:

- En assurant la qualité de l'information comptable et financière ainsi que de sa présentation ;
- En surveillant l'application des normes comptables et réglementaires ;

2.4.9- Le personnel de la société :

Le contrôle interne relève de la responsabilité de tous les employés, car ces derniers jouent un rôle prépondérant dans la réalisation des contrôles, ainsi ils sont considérés comme une source d'informations inépuisable pour le top management, en lui communiquant toute anomalie constatée dans la réalisation des opérations.

2.4.10- Les tiers :

Ce sont notamment les commissaires aux comptes et les Contrôleurs représentant l'autorité publique. Ces derniers peuvent être d'un apport très important pour le management, car ils apportent un jugement supplémentaire, objectif et indépendant sur la qualité du dispositif de contrôle interne.

2.5- Le contrôle interne et les autres fonctions de contrôle de la banque⁽¹⁾:

L'existence des fonctions de contrôle au niveau de la banque ne doit pas être confondue avec le système de contrôle interne. Aussi, ces fonctions doivent être perçues comme des fonctions indépendantes représentant uniquement une composante du système de contrôle interne.

Pour éviter la confusion qui peut exister entre ces différentes fonctions, nous allons présenter leurs missions et leurs relations avec le contrôle interne.

2.5.1- Le contrôle interne et le contrôle budgétaire :

Le contrôle budgétaire permet de vérifier la conformité entre les prévisions en matière de dépenses avec celles qui sont réalisées, à partir des chiffres extraits des comptes la banque. Le contrôle budgétaire n'est efficace que si :

- Les informations issues des comptes sont fiables ;
- Le budget est élaboré correctement ;

L'existence du contrôle interne dans les systèmes comptable et budgétaire assure ainsi la validité du contrôle budgétaire, à l'inverse le contrôle budgétaire renforce le contrôle interne, par les indicateurs d'anomalies qu'il peut fournir.

⁽¹⁾ - Jean- Luc SIRUGUET, Lydia KOESSLER, référence déjà citée p 52.

2.5.2- Le contrôle interne et le contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion permet de prévoir et de suivre les résultats économiques de la banque, en produisant des états de gestion, des ressources et des emplois et des tableaux de bords dont les informations sont autant d'indicateurs utiles pour le contrôle interne. De son côté, le contrôle interne participe dans la performance du contrôle de gestion en lui assurant la qualité des informations traitées.

2.5.3- Le contrôle interne et l'audit interne :

C'est entre ces deux notions qu'il existe le plus de confusion au niveau des esprits des gestionnaires. L'audit interne est en fait, l'outil qui permet d'évaluer l'efficacité du contrôle interne, en garantissant la présence de normes du contrôle interne dans tous les systèmes utilisés et par conséquent, assurer une meilleure qualité du contrôle interne. Au même temps, l'audit interne est considéré comme partie prenante du contrôle interne.

2.5.4- Le contrôle interne et l'audit externe :

On peut parler de l'audit externe réglementaire dans le cas du commissariat aux comptes et d'audit externe non réglementaire pour les missions d'audit réalisées par des organismes externes tels la Commission Bancaire, les services de l'Administration Fiscale etc...

La solidité ou non du système de contrôle interne est un élément qui fixe l'étendu des travaux d'audit externe. Un système de contrôle interne est un gage de qualité en ce qui concerne la régularité et la sincérité des informations qui en sont produites.

2.6- Avantage, obstacles et limites du contrôle interne :

Comme tout système, le contrôle interne représente un avantage pour la banque, mais pour bien profiter de ses avantages, il faut être conscient de ses obstacles et de ses limites.

2.6.1- Les avantages du contrôle interne⁽¹⁾ :

Les banques peuvent bénéficier de plusieurs avantages le fait de posséder un système de contrôle interne fort :

- Une meilleure productivité: La détection des faiblesses de l'organisation a comme conséquences la mise en place des actions correctrices qui vont contribuer à améliorer la productivité de la banque ;
- Une meilleure communication: Dans le cadre de leur travaux, les concepteurs du contrôle interne tissent des relations directes avec tous les responsables de la banque, ce qui permet de mieux les connaître, comprendre leurs difficultés et leurs contraintes. D'un autre côté, cette situation ouvre des possibilités dans la gestion de carrières, en mettant en exergue les qualités de telle ou telle personne, ce qui peut déboucher sur des promotions, des réaffectations ou des plans de formation complémentaires ;
- Une meilleure sécurité: Le contrôle interne couvre la totalité des fonctions de la banque. Les faiblesses et les déviations liées à des incertitudes sur la qualité du traitement des opérations sont signalées aux responsables de la banque qui peuvent ainsi intervenir au temps opportun, par l'émission de nouvelles orientations ou par la mise en place de nouveaux dispositifs.

2.6.2- Les obstacles du contrôle interne⁽²⁾:

Malgré les avantages que procure la mise en place d'un système de contrôle interne, certains facteurs limitent le travail des concepteurs de ce système :

- L'effet contraignant ou bureaucratique du contrôle interne : Cela se manifeste par la crainte de la direction que les propositions d'amélioration du système de contrôle interne peuvent alourdir les délais de traitements et accroître inutilement la charge de travail, ce qui peut engendrer un coût supplémentaire. Cependant, une bonne conception du système de contrôle interne permet à l'inverse de ce qui est appréhendé, un assouplissement de certaines procédures

(1) - Jean- Luc SIRUGUET, Lydia KOESSLER, référence déjà citée p 55.

(2) - Idem, p 54.

et l'élimination d'erreurs, allégeant ainsi le travail des personnes chargées de les corriger;

- L'existence de domaines confidentiels: Certains domaines de contrôle interne peuvent ne pas être couverts par le fait que les responsables de la banque opposent aux concepteurs du système de contrôle interne la confidentialité du domaine traité;

- La résistance au changement : Les décisions qui sont prises en matière d'amélioration du contrôle interne, surtout dans la définition des responsabilités et des attributions des différentes structures, peuvent entraîner des mécontentements de la part du personnel, ce qui aura comme conséquence une résistance, en contournant ces recommandations.

2.6.3- Les limites du contrôle interne⁽¹⁾ :

Le dispositif de contrôle interne aussi bien conçu qu'il soit et aussi bien appliqué soit- il, ne peut fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs de la banque, car on ne peut empêcher les omissions, les erreurs ou les fraudes. Il existe en effet, des limites inhérentes à tout système de contrôle interne. Ces limites résultent de nombreux facteurs, notamment des incertitudes du monde extérieur, de l'exercice de la faculté de jugement ou de dysfonctionnements pouvant survenir en raison d'une défaillance humaine ou d'une simple erreur.

- Le jugement : L'efficacité des contrôles est limitée par le risque d'erreur humaine, lors de la prise de décisions ayant un impact sur les opérations de la banque, notamment à cause des pressions subies dans la conduite des affaires.

- Les dysfonctionnements: Les erreurs commises par les membres du personnel en interprétant mal les instructions, conduit à un dysfonctionnement du système de contrôle interne. Ils peuvent commettre des erreurs par manque d'attention ou à cause de la routine, ou lors de l'introduction des changements dans les

⁽¹⁾ - IFACI COOPERS & LYBRAND La nouvelle pratique du contrôle interne Edition d'Organisation, année 2000 p 109.

systèmes, avant que le personnel n'ait reçu la formation nécessaire pour les maîtriser.

- Les contrôles outrepassés par le management : L'efficacité du contrôle interne peut être altéré par les personnes responsables de son fonctionnement, ceux-ci peuvent l'outrepasser dans le but soit d'en tirer profit personnellement ou de dissimuler la non-conformité aux obligations légales. Ceci dit, les infractions au système de contrôle interne ne doivent pas être confondues avec les interventions du management qui visent à annuler ou à déroger à une règle, pour des raisons fondées.

- La collusion : La collusion entre deux ou plusieurs personnes peut ouvrir une brèche dans le système de contrôle interne, des personnes agissant collectivement pour perpétrer et dissimuler une action, peuvent altérer les informations financières ou de gestion d'une manière qui ne puisse être détectée par le système.

- Le rapport coût/bénéfice: Lors de la mise en place des contrôles, il est nécessaire de tenir compte du rapport coût / bénéfice des projets d'amélioration des systèmes de contrôle interne et éviter ainsi les coûts inutiles et ce, quitte à accepter un certain niveau de risque.

2.7- Méthode d'évaluation du contrôle interne :

L'évaluation du système de contrôle interne peut être réalisée par la fonction audit interne, en réponse aux diligences de la Direction générale, mais elle reste limitée dans ses résultats, car l'auditeur interne est juge et partie pour ce qui est de l'appréciation de sa propre fonction.

Elle peut être également externe, dans le cadre d'un commissariat aux comptes ou d'une mission de contrôle effectuée par la Commission Bancaire ou par toute autre Institution. Dans ce cas, il est réalisé pour la détermination de l'étendue de la mission de travail, car plus le système est fiable moins le programme d'intervention est important.

L'évaluation du système de contrôle interne par l'audit interne doit aboutir à la détermination des forces et faiblesses du système et à des recommandations qui seront à même d'en améliorer l'efficacité.

Les auditeurs doivent être d'une compétence appréciable tant sur le plan bancaire que sur les techniques de contrôle. Pour accomplir leur mission, ils se basent généralement sur les entretiens, le diagnostic de l'organisation, l'examen des rapports internes et externes et par un ensemble de tests qui permettent de s'assurer de la réalité et de l'efficacité du dispositif mis en place. Il existe deux approches⁽¹⁾ pour évaluer le système de contrôle interne :

- L'approche par les risques;
- L'approche par les systèmes.

2.7.1- L'approche par les risques:

Cette approche est composée de deux étapes, la première consiste à identifier les risques. La deuxième a comme objectif de déterminer le degré de maîtrise de ces risques, qui peut être atteint à travers l'analyse du dispositif du contrôle interne :

- L'identification des risques: Procéder à un inventaire de tous les risques existants dans la banque qu'ils soient généraux ou spécifiques. Cela peut se faire directement par l'auditeur lui-même ou en se basant sur la cartographie des risques conçue par les services de la banque.
- Le niveau de maîtrise des risques: Pour atteindre cet objectif, l'auditeur interne ou externe doit s'atteler à examiner tous le dispositif de contrôle interne; les procédures, les moyens et les outils de mesure et de gestion.

2.7.2- L'approche par les systèmes:

Dans ce cadre, l'appréciation du système de contrôle interne est réalisée à partir des différents systèmes qui composent une organisation. Donc, la première tâche consiste à identifier tous les systèmes existants au sein de la banque et ensuite procéder à leur évaluation.

⁽¹⁾ - Antoine SARDI, Audit et contrôle interne bancaires, référence déjà citée p 175.

2.8- La réglementation internationale du contrôle interne :

Suite aux différentes crises qui ont secoué le monde économique et financier, différentes réglementations ont évolué pour s'adapter à ce nouveau contexte. Elles se sont attachées notamment, à renforcer les systèmes de contrôles internes, en donnant plus de sens à la notion de responsabilité et de conformité.

2.8.1- Le modèle C.O.S.O⁽¹⁾: Les scandales financiers aux USA ayant pris une dimension considérable, les spécialistes des cabinets d'audit et d'expertise comptable ainsi que les chercheurs américains se sont réunis à la demande du sénateur américain TREADWAY. L'étude qui a été menée a abouti à l'émergence du modèle COSO, ce dernier a vu le jour au cours de l'année 1992, servant de référentiel de contrôle Interne aux Etats-Unis et dans d'autres pays. Ce système sera présenté d'une façon plus approfondie dans le troisième chapitre, car c'est ce dernier que nous avons choisi comme cadre de référence, pour la proposition d'un système de contrôle interne pour les banques algériennes.

2.8.2- La loi SARBENES – OXLEY⁽²⁾:

Cette loi entrée en vigueur, aux Etats Unis, le 30 juillet 2002, était la réponse de l'Administration américaine aux nombreux scandales financiers qu'a connus ce pays en 2001 et en 2002, on peut citer dans ce cadre, les affaires ENRON et XEROX. Les spécialistes ont expliqué ces scandales par les faiblesses des systèmes existants :

- Des dispositifs inopérants : Les Conseils d'administration qui n'accomplissent pas leur mission, des comités inefficaces et des assemblées générales qui ne pouvaient pas exercer la supervision;
- Des dispositifs d'appui défaillants : L'existence d'une part, d'un conflit d'intérêt entre les auditeurs externes et les banques auditées (Enron/Anderson) et d'autre part, l'absence de l'indépendance des analystes financiers.

⁽¹⁾ - IFACI, PRICEWATERHOUSE COOPERS, LANWELL & associés Le Management des Risques de l'Entreprise Edition d'Organisation, année 2007, p 9.

⁽²⁾ - Béatrice Bon- Michel, Georges Chappotteau, Contrôle interne bancaire, Edition EDITEA- AFGES, Edition 2008 p 33.

Cette loi repose sur 3 principes fondamentaux :

- L'exactitude;
- L'accessibilité de l'information ;
- La responsabilité des gestionnaires ;
- L'indépendance des organes vérificateurs.

En pratique, cette loi recommande la mise en place du dispositif suivant :

2.8.2.1- Un dispositif préventif: Les nouvelles obligations en matière de contrôle interne et de communication : Les principales mesures issues de différentes sections de cette loi pour prévenir et détecter les fraudes, sont les suivantes :

- Un rôle prépondérant du Comité d'audit : Ce comité doit être composé uniquement d'administrateurs indépendants c'est-à-dire qu'ils n'ont aucun lien avec la société ou ses filiales. Il a comme rôle d'assister le Conseil d'administration pour toutes les questions liées au système de contrôle interne. Il peut également recevoir les plaintes des actionnaires et des employés, concernant la comptabilité et le contrôle interne.

- Le renforcement de la responsabilité des dirigeants : Cette responsabilisation s'exprime par :

- . L'obligation qui leur faite de produire un rapport sur le dispositif de contrôle interne : Il est imposé au management de la société, l'établissement d'un rapport qui traite de l'évaluation de l'efficacité des procédures de contrôle interne mises en place au sein de la société. Ce rapport doit faire l'objet d'une validation par un auditeur externe. Les rapports du management et de l'auditeur doivent être joints aux comptes annuels.

- . La certification des états financiers : Selon cette loi, le président du Conseil d'administration ou le directeur général et le directeur financier doivent personnellement déclarer exacts, fidèles et sincères les comptes annuels et intermédiaires. Ils attestent ainsi que les états financiers ne contiennent aucune erreur ou omission significative et qu'ils donnent une image fidèle des résultats et de la situation financière de la société. Cette mesure vise à renforcer la

responsabilité des dirigeants, car s'il est constaté des irrégularités volontaires, ils doivent reverser à la société la totalité de leur rémunération variable perçue dans les douze mois qui ont suivi la divulgation de l'information erronée.

Enfin, ils doivent certifier avoir communiqué aux auditeurs internes et au comité d'audit, toutes les défaillances ou faiblesses significatives de leur système de contrôle interne, ainsi que les cas de fraudes rencontrés.

- La nécessité de favoriser la remontée des anomalies: En plus de l'obligation faite aux dirigeants de rapporter toutes les faiblesses constatées, les salariés sont désormais protégés contre les sanctions éventuelles de leur employeur, dans le cas où ils fournissent des informations ou qu'ils contribuent à la détection d'activités frauduleuses.

2.8.2.2- Les autres dispositions de la loi SARBANES–OXLEY:

- Informations supplémentaires: Les dirigeants doivent fournir à la Securities and Exchange Commission SEC (commission chargée de gérer le bourse des valeurs), des informations complémentaires telles que : les opérations d'ajustement, les transactions hors bilan etc. Aussi cette Commission est chargée de contrôler régulièrement les banques américaines. Chaque entreprise doit être contrôlée au moins une fois tous les trois ans.

- La création du Public Company Accounting Oversight Board: Cette loi a permis de créer un nouvel organisme de réglementation et de surveillance, ses missions sont présentées ci-après:

.Le contrôle du comité d'audit ;

.L'établissement des normes d'audit ;

.La réalisation d'enquêtes ;

.La prise de sanction contre les personnes physiques ou morales qui n'ont pas respecté les règles arrêtées.

- La mise en place des sanctions : Suite à la promulgation de cette loi, les sanctions pénales ont été beaucoup alourdies. Notons par exemple, que la non conformité des états financiers est passible d'une amende d'un million de dollars ou d'une peine d'emprisonnement de dix ans, voir plus. La falsification

des documents peut conduire à une amende plus une peine d'emprisonnement pouvant aller jusqu'à 20 ans.

2.8.3- La Loi sur la Sécurité Financière (L.S.F)⁽¹⁾ :

Dans la mouvance internationale de renforcement des obligations en termes de communication financière et de contrôle des comptes et afin de lutter contre la fraude, la France a également adapté sa législation interne. Il a ainsi été promulgué le 1^{er} août 2003 la loi dite de «Sécurité Financière» (LSF).

Cette loi a été initialement créée pour qu'elle soit appliquée à l'ensemble des banques, mais par la suite elle s'est limitée aux seules banques faisant appel à l'épargne publique. Les mécanismes de cette loi sont présentés ci-après:

2.8.3.1- Transparence et contrôle : Les objectifs prioritaires fixés pour cette loi, sont l'efficacité des structures et la protection des épargnants. Pour assurer cette efficacité, on a procédé à la création de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF), comme autorité publique unique et indépendante de contrôle et à la fusion du Comité Consultatif de la Législation et de la Réglementation avec le Contrôle de la Réglementation Financière de la Banque de France.

Pour la protection des épargnants, on a instauré un certain nombre de règles qui doivent être respectées par les banques, pour ce qui est des informations à communiquer et à la transparence qui doit prévaloir dans la commercialisation des produits destinés aux épargnants.

2.8.3.2- Renforcement de la responsabilité des dirigeants : Une obligation est faite aux dirigeants de faire accompagner leur rapport annuel d'une note qui traite des procédures de contrôle interne mises en place par la société, annotées des observations des commissaires aux comptes. Cette note doit couvrir les domaines de la gouvernance de la banque, des procédures et des limitations imposée au Directeur général.

⁽¹⁾ - Béatrice BON- MICHEL, Georges CHAPOTTEAU, référence déjà citée, p 40.

2.8.4- Le Comité de Bâle⁽¹⁾ :

Le comité de Bâle a été créé en 1975 afin d'harmoniser les réglementations régissant les risques bancaires avec les principes fondamentaux préconisés par les instances de surveillance internationales, notamment en matière de ratio de solvabilité. A cet effet, un ratio prudentiel de solvabilité a été institué en 1988 : le ratio de COOKE, destiné initialement aux établissements ayant une activité bancaire internationale. Il s'attachait principalement au risque de crédit, il est représenté par un rapport entre les fonds propres et les risques pondérés, qui ne doit pas être inférieur à 8%, autrement dit les risques pondérés doivent représenter au maximum douze fois les fonds propres.

Cependant, ce ratio de solvabilité est arrivé à ses limites pour cause d'inadaptation des pondérations qui sont forfaitaires et à caractère institutionnel et également à cause de l'absence d'une prise en compte des risques opérationnels et de marché.

Pour combler ces lacunes, le comité de Bâle a lancé, depuis 1999, un processus de concertation qui a aboutit à un nouveau ratio, baptisé ratio Mc Donough. En réalité, ce ratio n'a pas changé l'esprit de l'accord initial mais il l'a enrichi. La refonte du dispositif a surtout porté sur le mode de calcul de l'ancien ratio, en distinguant entre les différents risques importants de l'activité bancaire, à savoir le risque de crédit, le risque de marché et le risque opérationnel.

Le nouveau dispositif de Bâle II s'articule autour de trois piliers:

- Exigences minimales en fonds propres: A ce stade, le comité propose des méthodes de calcul des risques allant du plus basique aux plus avancées pour mieux adapter la méthode au profil du risque encouru par la banque, et prendre en considération les instruments de réduction du risque, tout en maintenant l'ancien rapport de solvabilité à 8%.
- Processus de surveillance prudentielle: Les autorités de tutelle veillent à la vérification de la bonne adéquation des fonds propres à travers un examen qualitatif et quantitatif des procédures internes.

⁽¹⁾ - Antoine SARDI, BÂLE II, Edition AFGES, année 2005 p 13.

➤ Discipline de marché: Elle vise à plus de transparence au niveau de la communication financière.

2.8.4.1- Exigences minimales en fonds propres : L'exigence d'une couverture suffisante en fonds propres par rapport aux risques nets pondérés composés des risques de crédit, de marché et opérationnel.

2.8.4.1.1- Le risque de crédit : Dans le nouvel accord Bâle II, chaque établissement aura le choix entre trois méthodes; l'approche standard, l'approche des notations internes et la méthode IRB avancée, pour la détermination des risques nets de crédit. L'idée sous jacente à la multiplicité des modèles d'évaluation du risque de crédit est d'inciter davantage les meilleures pratiques en matière de mesure et de contrôle de risque de crédit, pour calculer au mieux les exigences en fonds propres.

- L'approche standard : Cette approche est fondée sur une classification des risques, obtenue à partir des notations externes (agences de notation, assureurs de crédit...). La pondération des expositions est elle aussi fonction des notations externes.

Il existe différentes grilles de pondération selon les catégories d'emprunteurs. Les encours pondérés sont des encours nets de provisions.

- L'approche des notations internes : Selon cette approche, la banque utilise ses propres notations et estime la probabilité de défaut correspondant à chaque emprunteur. Les banques centrales fournissent tous les autres paramètres permettant de calculer le niveau de capital réglementaire requis (taux de recouvrement standard, maturité standard...).

- La Méthode IRB avancée : Le comité a également défini une approche avancée, qui est considérée comme déclinaison de la précédente, dans laquelle les banques fournissent leurs propres estimations pour tous les paramètres de risque : la probabilité de défaut, la perte en cas de défaillance et l'exposition en cas de défaillance. Cette méthode est autorisée sous réserve de respecter certaines exigences imposées par les autorités de surveillance.

2.8.4.1.2- Le risque opérationnel: On distingue trois méthodes pour mesurer le risque opérationnel, les banques peuvent passer de l'approche la plus simple à l'approche la plus complexe à mesure qu'elles développent des systèmes et des pratiques de mesure plus élaborées du risque opérationnel. Ces approches sont présentées ci-après :

- L'approche indicateur de base : C'est la méthode la plus simple pour mesurer le risque opérationnel. Le capital économique requis pour couvrir la perte en risque opérationnel est égal au Produit Net Bancaire (PNB) multiplié par un ratio forfaitaire " α ", fixé par les banques centrales.

- L'approche standard: L'exigence est liée aux produits nets bancaires des métiers, multipliés par des facteurs de pondérations, fournis par l'autorité monétaire.

Pour chaque ligne de métier (i), un indicateur d'exposition unique (PNB_i) est multiplié par un facteur de pondération (β_i) reflétant le risque lié à l'activité, c'est ainsi que le risque est obtenu par la multiplication du β_i par le PNB_i . La charge de capital quant à elle est fixée d'une façon arbitraire sur chaque ligne de métier pondéré par un coefficient bêta fixé dans le cadre de l'accord de Bâle.

Le coefficient Bêta " $\hat{\alpha}$ " représente une mesure approchée de la relation entre l'historique des pertes imputables au risque opérationnel sur une catégorie donnée et le montant agrégé du produit brut de cette catégorie d'activité. Le produit brut est mesuré par catégorie et non pour l'ensemble d'établissement. Ainsi, l'exigence globale en fonds propres représente la somme des exigences de fonds propres pour chacune des catégories d'activités. Le comité de Bâle a divisé les activités des banques en huit catégories à savoir : banque de financement, banque de détail, banque commerciale, négociation et vente, gestion d'actifs, services d'agence, paiements et règlements et courtage de détail.

- L'approche de mesures avancées: C'est une approche plus complexe, réservée aux établissements bancaires les plus avancées et les plus exposées aux risques, permettant une optimisation des exigences en fonds propres.

Dans le cadre de l'approche des mesures avancées, la notion de risque prend toute son importance car il s'agira d'évaluer la perte potentielle dans 99,9 % des cas.

2.8.4.1.3- Les risques de marché : Les instruments concernés par ce risque sont; les instruments de taux à revenus fixe qui sont les obligations et autres titres de créances, les titres de propriété ou à revenus variables qui sont les actions et assimilés, les instruments de change représentés par les contrats de change au comptant ou à terme et les produits de base qui sont les contrats sur matières premières. Il existe deux approches pour la détermination des risques de marché ; l'approche standard et l'approche des modèles internes.

2.8.4.2- La surveillance prudentielle⁽¹⁾: En complément du pilier 1 qui se résume au respect d'un certain niveau des fonds propres, le Comité de Bâle II a instauré un deuxième pilier qui est la surveillance prudentielle. Il a pour objectifs de couvrir d'une façon exhaustive les risques qui ont été couverts partiellement par le pilier 1 tels que le risque de concentration, le risque du taux d'intérêt du portefeuille bancaire et le risque stratégique et enfin de couvrir les facteurs de risques externes.

Dans le cadre de la revue prudentielle, on doit :

- . S'assurer de l'adéquation des fonds propres d'une banque avec les risques de son activité ;
- . Encourager le développement et l'usage de meilleures techniques de management des risques;
- . Evaluer le respect des standards minimums et des exigences d'informations relatives aux approches les plus avancés du pilier 1.

⁽¹⁾ - Antoine SARDI, Bâle II, référence déjà citée, p 257.

Le processus mis en place se traduit par quatre principes :

- L'évaluation interne des fonds propres : Les banques doivent mettre en place une stratégie leur permettant d'assurer une adéquation entre leur fonds propres et leur profil de risques.
- Processus de surveillance prudentielle : L'autorité monétaire doit examiner et évaluer d'une façon continue le processus par lequel les banques apprécient l'adéquation de leur fonds propres, en évaluant la qualité du management des risques et des contrôles mis en place.
- Exigence des Fonds propres supérieurs au minimum réglementaire: Le Régulateur peut imposer à certaines banques de disposer d'un matelas supplémentaire de fonds propres, pour faire face à des incertitudes qui leur sont spécifiques.
- Suivi anticipatif des banques : L'autorité monétaire doit veiller à intervenir dans le moment opportun, afin de prévenir la possibilité pour une banque d'arriver au cas de non respect du ratio réglementaire et ce, en exigeant des actions correctrices.

2.8.4.3- Discipline de marché⁽¹⁾: Pour compléter les deux autres piliers, il a été mis en place un troisième pilier qui consiste à la publication d'un certain nombre d'informations permettant au marché d'évaluer l'exposition aux risques, le processus d'évaluation des risques et l'adéquation des fonds propres, de chaque banque.

Les informations à publier sont de caractères qualitatifs et quantitatifs. Elles se présentent sous la forme de treize tableaux :

- Le tableau 1 (le champ d'application) : C'est-à-dire l'organisation, le périmètre de calcul des fonds propres et la méthode de déduction du capital pour les entités non consolidées;
- Le tableau 2 (structure du capital): Présenter les informations qualitatives et quantitatives liées aux instruments du capital;

⁽¹⁾ - Antoine SARDI, Bâle II, référence déjà citée p 273.

- Le tableau 3 (adéquation du capital): Présenter l'approche utilisée pour évaluer l'adéquation des fonds propres par rapport aux activités courantes et futures, le détail de l'exigence des fonds propres pour le risque de crédit et le ratio de solvabilité;
- Le tableau 4 (informations générales sur le risque du crédit): Présenter les informations qualitatives (gestion des impayés et des provisions, l'allocation des fonds propres, organisation de la fonction gestion des risques etc.) et des informations quantitatives (encours des créances saines et impayées et des provisions par secteur d'activité, par répartition géographique et par portefeuille);
- Les tableaux 5 et 6 : Ces tableaux doivent donner des explications sur les procédures de mise en place des approches standard et de notation interne liées à l'évaluation du risque de crédit;
- Le tableau 7 (les techniques de réduction des risques): Il présente les procédures de gestion des différents instruments de réduction des risques et encours couverts par des garanties;
- Le tableau 8 (la titrisation) : Il traite des informations liées à l'organisation de la fonction titrisation et des encours des titres, ainsi que des résultats réalisés;
- Les tableaux 9 et 10 : Ils permettent de comprendre les procédures de mise en place des approches standards et modèle interne, liés aux risques de marché;
- Le tableau 11 : les banques utilisant l'approche avancée pour le risque opérationnel doivent faire une description de la méthodologie et de l'usage des polices d'assurance;
- Le tableau 12 (actions "titres de propriété" du portefeuille bancaire): Les banques doivent présenter les objectifs de détention des actions, les méthodes comptables et les résultats générés;
- Le tableau 13 (risque de taux d'intérêt dans le portefeuille bancaire): Il faut présenter la nature des risques et les différents scénarios faisant apparaître l'impact d'une évolution négative des taux d'intérêts sur les résultats de la banque.

CONCLUSION :

Le chapitre que nous venons d'aborder, nous a permis de cerner la notion du risque à travers ses différentes facettes. En premier, nous avons pu comprendre que malgré l'existence de plusieurs définitions, le risque peut être résumé par l'incertitude qui accompagne toutes les décisions, qui peuvent être prises par les responsables de la banque par rapport aux résultats à atteindre et en second lieu, il a été constaté l'omniprésence du risque dans toute l'organisation de la banque.

Aussi, nous avons pu comprendre que le risque n'est pas l'apanage d'un seul facteur, il est généré par des facteurs humain ou matériel, ou par des facteurs externes tels que l'environnement économique, réglementaire, culturel etc...

Nous soulignons également, que l'inventaire des risques qui a été fait, concerne seulement les risques majeurs de l'activité bancaire, d'autres risques non encore connus peuvent survenir à n'importe quel moment.

Aussi, dans la deuxième section de ce chapitre, nous avons tenté de décrire sommairement le contrôle interne en rappelant ses différentes composantes ainsi que son rôle. Ainsi, on a présenté les définitions les plus pertinentes, en mettant en exergue l'évolution qu'elles ont connue pour s'adapter aux développements de l'environnement interne et externe.

Pour comprendre les bases de fonctionnement du système de contrôle interne, il a été présenté les principes qui doivent guider sa conception et les différents organes et structures fonctionnelles qui ont comme mission de veiller à son efficacité.

La présentation de la relation qui existe entre le contrôle interne et les autres fonctions de contrôle de la banque, a mis évidence le rôle de tout un chacun dans le dispositif de contrôle et éviter ainsi la confusion qui a toujours prévalu dans les esprits.

Afin de profiter pleinement des avantages du dispositif de contrôle interne, le management doit veiller à éliminer les obstacles qui peuvent influencer sur la conception d'un système complet et efficace.

Il reste entendu que quelque soit la solidité d'un système, il ne peut donner une garantie absolue quant à la non survenance d'anomalies au niveau de la banque, c'est la raison pour laquelle il faut procéder périodiquement à son évaluation, selon les méthodes que nous avons présentées au cours de ce chapitre.

Enfin, la possibilité nous a été donnée de voir la pratique du contrôle interne au niveau international, à travers les différentes lois et pratiques qui ont été mises en place pour développer le contrôle interne.

Dans ce qui suit, nous allons voir, quelle est la situation du contrôle interne en Algérie, sur le plan institutionnel et au niveau de la pratique bancaire ?



DEUXIÈME CHAPITRE:

Réalité du Contrôle Interne
en Algérie.



INTRODUCTION :

Après avoir présenté dans la partie précédente, les aspects théoriques c'est-à-dire les notions liées aux risques bancaires et au système de contrôle interne, nous allons prendre connaissance dans cette présente partie de la pratique du contrôle interne en Algérie. Dans ce cadre, il sera traité dans la première section, de la réglementation et ce, en présentant et en expliquant les textes régissant le contrôle interne, au niveau du système bancaire algérien.

Pour compléter ce dispositif réglementaire, l'autorité monétaire a mis en place des mécanismes de supervision, afin de s'assurer de l'efficacité de ce système. Cela s'est traduit par des contrôles effectués sur place (réalisation des missions au niveau des banques) et sur pièces (analyse de différents états réglementaire transmis par les banques).

Ensuite nous allons faire un point de situation sur l'application du dispositif de Bâle 2 dans le système bancaire algérien.

La deuxième section sera consacrée à la présentation de la situation du contrôle interne au niveau des banques algériennes. Nous avons choisi de réaliser notre cas pratique au niveau de la Banque Al BARAKA d'Algérie, qui sera nommée tout au long de ce travail "BARAKA Bank". L'objectif à atteindre est de cerner la culture de la banque en matière de contrôle interne et la réalité de sa prise en charge dans cette banque.

Section 1: Le dispositif institutionnel du contrôle interne.

L'autorité chargée de veiller à la solidité du système bancaire algérien est la Banque d'Algérie. Pour atteindre cet objectif, elle a mis en œuvre plusieurs moyens et mécanismes. Le renforcement du système de contrôle interne des banques commerciales est considéré comme l'un des principaux objectifs qui lui sont assignés. A cet effet, il sera présenté ci-après, l'aspect réglementaire et ensuite la supervision bancaire et enfin l'état d'avancement dans la mise en place du dispositif de Bâle 2.

1.1- La réglementation du contrôle interne :

Le dispositif réglementaire d'amélioration du contrôle interne au niveau des banques commerciales, qui a été édictée par la Banque d'Algérie, se limite au Règlement n° 2002-03 du 14 novembre 2002 portant sur le contrôle interne des banques et des établissements financiers. Son contenu et ses axes d'améliorations sont présentés ci-après :

1.1.1- L'objet:

Ce texte traite de la définition du contrôle interne que les banques et établissements financiers doivent mettre en place, et qui concerne particulièrement les systèmes de mesure et d'analyse des risques ainsi que la mise en place des mécanismes permettant leur surveillance et leur maîtrise.

1.1.2- Présentation et définition des risques:

La Banque d'Algérie a procédé, en premier lieu, à l'identification et à la définition des risques suivants :

- Risque de crédit: Risque encouru, en cas de défaillance d'une contrepartie ou des contreparties considérées comme un même bénéficiaire ;
- Risque de taux d'intérêt global : Risque encouru en cas de variation des taux d'intérêt du fait de l'ensemble des opérations de bilan et du hors bilan à l'exception des opérations soumises aux risques de marché ;

- Risque de règlement : Risque encouru notamment, dans les opérations de change, au cours de la période qui sépare le moment où l'instruction de paiement d'un instrument financier vendu ne peut plus être annulée unilatéralement, et la réception définitive de l'instrument acheté ;
- Risque de marché : Il s'agit du risque de taux, du risque de variation de prix de titres de propriété, du risque de règlement- contrepartie et du risque de change.
- Risque opérationnel : Risque résultant d'insuffisances de conception, d'organisation et de mise en œuvre des procédures d'enregistrement dans le système comptable et plus généralement dans les systèmes d'information et de l'ensemble des événements relatifs aux opérations de la banque.
- Risque juridique : Risque de tout litige avec une contrepartie résultant de toute imprécision, lacune ou insuffisance d'une quelconque nature, susceptible d'être imputé à la banque au titre de ses opérations.

1.1.3- Les acteurs du contrôle interne :

- L'Organe délibérant : Le Conseil d'Administration ou le Conseil de Surveillance.
- L'Organe exécutif : Il peut se manifester par l'un des acteurs suivants, le Président du Conseil d'Administration, le Comité Exécutif, la Direction Générale ou le Directoire. Chaque acteur intervient dans la limite des prérogatives qui lui sont fixées par les textes de loi ou par les statuts.
- Le Comité d'audit : Il a pour mission de vérifier la clarté des informations fournies, de porter une appréciation sur les méthodes comptables adoptées par la banque, de porter une appréciation sur la qualité du contrôle interne, en particulier la cohérence des systèmes de mesure, de surveillance et de maîtrise des risques.

1.1.4- Contenu du système de contrôle interne :

Le contenu du contrôle interne est présenté à travers les mécanismes présentés ci-après:

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

- Une organisation comptable et du 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'information.

1.1.4.1- Le système de contrôle des opérations et des procédures internes : La mise en place de ce système permettra aux banques de :

- Vérifier que les opérations sont conformes aux dispositions législatives et réglementaires, aux normes, aux usages professionnels et déontologiques et aux orientations et limites fixées par l'organe délibérant;
- Vérifier la qualité des informations produites qu'elles soient pour un usage interne ou externe, ainsi que les conditions d'évaluation, d'enregistrement, de conservation et de disponibilité de ces mêmes informations, en garantissant la piste d'audit dans le cas des opérations informatisées;
- Vérifier la qualité et la sécurité des systèmes d'information;
- Assurer un contrôle régulier permettant de garantir la régularité, la sécurité et la validation des opérations réalisées;
- Assurer par tout moyen le respect du principe de la séparation des fonctions et des tâches;
- Désigner un responsable de l'audit interne qui sera chargé de veiller à la cohérence et à l'efficacité du contrôle interne, au niveau de la banque, en lui affectant les moyens nécessaires à l'accomplissement de sa mission.

1.1.4.2- L'organisation comptable et le traitement de l'information : Dans ce cadre, les banques doivent :

- Respecter les différents textes réglementaires liés au Plan comptable sectoriel ainsi qu'aux règles de fonctionnement des comptes;
- Garantir l'existence de la piste d'audit, en vue de reconstituer dans l'ordre chronologique les opérations, de justifier toute information par une pièce d'origine et d'expliquer l'évolution des soldes d'un arrêté à l'autre et par la conservation des mouvements ayant affecté les postes comptables;

- Assurer l'exhaustivité, la qualité et la fiabilité des informations et des méthodes d'évaluation et de comptabilisation, par un contrôle périodique qui doit porter sur l'adéquation des méthodes et la pertinence des schémas comptables au regard des objectifs généraux de sécurité et de prudence;
- Déterminer le niveau de sécurité informatique jugé souhaitable par rapport aux exigences de la profession;
- Evaluer périodiquement le niveau de sécurité des systèmes d'information afin de porter les corrections nécessaires, en cas d'anomalies;
- S'assurer de l'existence des procédures de secours informatique et de conservation des informations et à la documentation relative aux analyses, à la programmation et à l'exécution des traitements.

1.1.4.3- Les systèmes de mesure des risques et des résultats : Les banques doivent mettre en place des systèmes de mesure et d'analyse des risques de crédit, de marché, de taux d'intérêt, de liquidité, de règlement et du risque opérationnel.

- En ce qui concerne le risque de crédit, les banques doivent veiller à :
 - Mettre en place une procédure de sélection et de mesure du risque de crédit, qui doit permettre d'identifier les risques du bilan et du hors bilan, d'appréhender les différentes catégories de niveaux de risque et de les répartir par secteur juridique, économique et par zone géographique;
 - Mettre en place un système d'appréciation du risque de crédit en tenant compte des éléments portant sur la situation financière du bénéficiaire, de sa capacité de remboursement, de sa rentabilité, de l'environnement interne et externe dans lequel il exerce ainsi que du facteur humain;
 - Formaliser les procédures de décision d'octroi de crédit, en veillant à ce que les analyses de crédit soient faites par une structure indépendante des entités opérationnelles;
 - Mettre en place un système qui doit permettre d'identifier et de mesurer les risques de crédit;

- Mettre en place un système qui doit permettre de reclasser les opérations de crédit, de comptabiliser les créances classées et de prévoir les provisionnements y afférentes, sur la base d'une évaluation récente, indépendante et prudente;

➤ En ce qui concerne le risque de marché : Les banques doivent veiller à mettre en place des systèmes permettant le suivi des opérations effectuées sur les marchés, en enregistrant les opérations de change et de calculer leurs résultats et de mesurer leur exposition au risque de change par devise et pour l'ensemble des devises.

➤ En ce qui concerne le risque du taux d'intérêt : Les banques doivent veiller à mettre en place un système d'information interne permettant d'appréhender le risque du taux d'intérêt, d'assurer son suivi et de prévoir les correctifs, en cas d'exposition jugée significative à ce type de risques.

➤ En ce qui concerne le risque de règlement : Les banques doivent veiller à mettre en place un système de mesure de leur exposition au risque de règlement, plus particulièrement au risque de règlement dans les opérations de change.

1.1.4.4- Les systèmes de surveillance et de maîtrise des risques : Ce système doit se traduire en pratique par :

- La détermination des limites globales et par entité, pour les risques de crédit, du taux d'intérêt, du taux de change, de liquidité et de règlement. Ces limites doivent être fixées, en collaboration avec le Conseil d'administration et à défaut, les lui transmettre pour validation;

- La mise en œuvre de moyens adaptés pour assurer la maîtrise des risques opérationnels et juridiques;

- Le respect de la réglementation des changes par la mise en place d'un système permettant :

- L'apurement et la déclaration dans les délais, des dossiers du commerce extérieur;
- Le bon suivi de la dette extérieur;

- Le suivi permanent de l'adéquation entre les flux financiers et les flux des biens et services réalisés entre l'Algérie et le reste du monde.
- Elaborer un système de reporting pour informer les organes chargés de veiller au bon fonctionnement du système de contrôle interne.

1.1.4.5- Le système de suivi du système de contrôle interne : Le suivi du système de contrôle interne doit être réalisé à travers les actions suivantes :

- Le Conseil d'administration doit procéder à l'examen de l'activité et des résultats du contrôle interne, au moins deux fois par an, et une fois par an s'il existe un Comité d'audit;
- La Direction Générale doit informer le Conseil d'administration et le Comité d'audit, des éléments essentiels portant sur la mesure des risques, notamment la répartition des engagements et la rentabilité des opérations de crédit ;
- Elaborer des manuels de procédures, qui doivent décrire les processus de réalisation des opérations et de leur comptabilisation ;
- Préparer une documentation précisant les moyens mis en œuvre pour assurer un bon fonctionnement du contrôle interne, notamment pour ce qui concerne:
 - Les différents niveaux de responsabilité ;
 - Les attributions dévolues et les moyens affectés au fonctionnement des dispositifs de contrôle interne ;
 - Les règles assurant l'indépendance de ces dispositifs ;
 - Les procédures relatives à la sécurité des systèmes d'information et de communication ;
 - Une description des systèmes de mesure des risques ;
 - Une description des systèmes de surveillance et de maîtrise des risques.
- Elaborer, au moins une fois par an, un rapport sur la situation du contrôle interne, qui doit comprendre, notamment :
 - Un inventaire des missions réalisées, les principales anomalies constatées et les recommandations émises pour les endiguer ;
 - Une description des principaux changements réalisés dans le domaine du contrôle interne ;

- Une description des conditions d'application des procédures mises en place pour les nouvelles activités.

- Elaborer au moins une fois par an, un rapport sur la mesure et la surveillance des risques auxquels les banques sont exposées.

1.1.5- Observations sur le règlement 02/ 03 :

Nous avons constaté des insuffisances dans ce texte, notamment pour ce qui est de l'absence d'une définition du contrôle interne, ainsi que le non traitement du volet lié au système de surveillance et de mesure des risques opérationnels et juridiques.

Par ailleurs et malgré la richesse de ce texte, pour ce qui concerne les mécanismes cités pour renforcer les systèmes de contrôle interne, la Banque d'Algérie s'est contentée seulement de fixer des objectifs à atteindre, par rapport aux différents risques, en omettant d'accompagner les banques dans la mise en place de ce dispositif. Afin de les aider dans cette tâche, ce texte devait être suivi par d'autres textes d'application, qui donneraient davantage de détails sur les critères quantitatifs et qualitatifs permettant de surveiller et de mesurer les risques qui ont été identifiés par la Banque d'Algérie.

Par ailleurs, il a été constaté l'absence d'un agenda de mis en place de ce dispositif. Cet agenda pouvait constituer une contrainte pour motiver les banques et les obliger à avancer dans la réalisation de ce projet, et par ricochet posséder des systèmes de contrôle interne plus performants.

1.2- Contrôle et supervision bancaires :

Pour assurer la stabilité et la solvabilité du système bancaire algérien, un contrôle permanent des banques est instauré, par la Banque d'Algérie. Il concerne notamment les procédures d'évaluation, de suivi, de gestion et de maîtrise des risques.

A cet effet, la Banque d'Algérie est chargée, pour le compte de la Commission Bancaire, de mettre en place un dispositif complet en matière de contrôle bancaire. En pratique, ce contrôle est réalisé sous deux formes, un contrôle sur pièces et un contrôle sur place.

Le contrôle sur pièces repose sur les déclarations périodiques envoyées par les banques, pour ce qui est du contrôle sur place, il se manifeste à travers des missions d'inspection, réalisées au niveau des banques commerciales.

Au niveau de la Banque d'Algérie, ces missions sont confiées à la Commission Bancaire, qui les délègue à la Direction Générale de l'Inspection Générale et la Direction Générale des Etudes.

1.2.1- Le Contrôle sur pièces⁽¹⁾:

Le dispositif réglementaire du contrôle sur pièces vise à s'informer sur la situation des banques par rapport à certains risques. Ce dispositif se traduit par des déclarations, qui sont régies par des textes réglementaires qui fixent leurs contenus et leurs périodicités, ainsi que les délais de leur transmission.

Dans le cadre de ce contrôle, la Banque d'Algérie doit:

- S'assurer que l'envoi des déclarations a été fait dans les délais réglementaires ;
- Vérifier la fiabilité des informations reçues ;
- Exploiter les rapports des commissaires aux comptes ;
- Identifier toutes les anomalies et proposer des actions correctrices pour le redressement de la situation ;
- Alerter la Commission Bancaire à chaque fois ou il est constaté le non-respect par les banques, des normes professionnelles.

Les contrôles réalisés sont matérialisés par des rapports de synthèse et lorsqu'on constate des anomalies assez importantes, ça peut être suivi par des missions de contrôle sur place, afin d'approfondir le diagnostic.

Les différentes déclarations sont présentées ci-après :

⁽¹⁾ - Entretien réalisé avec le Directeur du contrôle sur pièce au niveau de l'Inspection Générale de la Banque d'Algérie.

➤ **Situation comptable Modèle 10 Révisé (M10R)⁽¹⁾:**

Cette situation permet de connaître la situation financière mensuelle de chaque banque, ainsi qu'un certain nombre d'informations analytiques. Elle est composée des tableaux suivants :

- La situation comptable: Elle est composée de l'actif, du passif et de la situation des engagements hors bilan. Les informations présentées doivent distinguer entre les agents économiques résidents et non résidents, tel que définit par le Régulateur.
- Les annexes : Les annexes sont présentées ci-après :
 - Encours de crédits accordés aux banques déstructurées : Cet état est provisoire, car il a été conçu pour rapporter les crédits par caisse accordées aux 22 banques publiques déstructurées, en attendant leur passage à l'autonomie.
 - Encours de crédits par branche d'activité : Il est déclaré dans cette annexe, les crédits quelque soient leurs formes, selon la nomenclature des secteurs d'activités établie par l'organe centrale de planification. Le nombre de secteurs d'activité est de vingt deux.
 - Encours de crédit par terme et par agent économique : Les encours de crédits doivent être répartis par forme de crédit et par terme initial accordé, et non pas par maturité.
 - Autres poste de l'actif par agent économique : Cet état est en fait composé de deux tableaux, le premier permet de présenter les amortissements constatés sur les immobilisations des biens assurant le fonctionnement de la banque et ceux acquis dans le cadre des opérations du leasing. Le deuxième tableau concerne les informations liées au montant des effets privés réescomptés auprès de la Banque d'Algérie ou de la Banque Algérienne de Développement ainsi que du montant des titres de participation et éventuellement les provisions constatées.

⁽¹⁾ - Instruction 32-91 du 24/10/1991 de la banque d'Algérie portant déclaration mensuelle M10 R.

- Situation des ressources par instrument financier et par agent économique : Cette annexe permet de connaître les ressources collectées par la banque en dinars et en devises et leur répartition par durée initiale et par agent économique.
- Répartition des ressources collectées par terme et par instrument financier : Il concerne uniquement les ressources stables, qui doivent être réparties par durée initiale et par forme de ressource.
- Etat des emprunts extérieurs mobilisés par les banques : Ces deux états reprennent les crédits extérieurs mobilisés selon qu'ils soient rétrocédés aux banques ou à la Banque d'Algérie.

La déclaration M10 R doit être élaborée à la date du dernier jour de chaque mois, et elle doit être transmise au plus tard vingt cinq jours après la clôture du mois concerné.

Il est à souligner que certaines informations demandées dans cette situation, sont devenues caduques. A et effet, la B.A a lancé un projet de sa refonte afin de prendre en charge les nouvelles préoccupations de supervision bancaire.

➤ **La déclaration prudentielle⁽¹⁾** : Cette déclaration permet le suivi des ratios de division et de couverture des risques de crédit, conformément à Bâle I ou au ratio Cook.

- **La couverture des risques:** Les banques commerciales doivent veiller à ce que leurs engagements soient inférieurs ou égaux à douze fois et demie les fonds propres nets de la banque.

Les engagements doivent être nets de garanties financières, c'est-à-dire diminués des valeurs, des titres et des garanties reçues des banques et des établissements financiers. Le montant des engagements du bilan est pondéré selon la nature de la contre partie (5% pour les banques et établissements financiers installés en Algérie, 20 % pour les banques et établissements

⁽¹⁾ - Instruction 74 / 94 du 29 Novembre 1994 de la Banque d'Algérie relative à la fixation des règles prudentielles de gestion des banques et des établissements financiers.

financiers installés à l'étranger et 100 % pour les autres débiteurs). Les engagements hors bilan, doivent être eux aussi pondérés selon la nature de la contre partie et la nature du risque encouru (20 % pour les risques modérés, 50% pour les risques moyens et 100% pour les risques élevés).

Les fonds propres nets sont constitués des fonds propres de base et des fonds propres complémentaires.

- **La division des risques:** Le montant des risques encourus sur un même bénéficiaire, ne doit pas excéder 25% des fonds propres nets. Aussi, le montant des risques encourus sur les bénéficiaires dont les risques dépassent pour chacun d'entre eux 15% des fonds propres nets, ne doit pas excéder dix fois ces mêmes fonds propres.

Cette déclaration entre dans le cadre du dispositif de Bâle 1. Elle est élaborée sur la base des soldes des comptes arrêtés à la fin de chaque trimestre. La déclaration prudentielle doit être envoyée par les banques au plus tard, vingt cinq jours après la clôture du trimestre concerné.

➤ **Suivi du risque de transformation** ⁽¹⁾: Cet état appelé "coefficient de fonds propres et de ressources permanentes" permet de suivre le risque de transformation résultant essentiellement d'une inadéquation de la maturité des emplois et des ressources.

Il est défini comme étant le rapport entre les fonds propres augmentés des ressources permanentes (maturité supérieur à 5ans) et les actifs immobilisés et les emplois longs (maturité supérieur à 5ans). Ce ratio oblige les banques à éviter de financer leurs actifs longs avec un taux supérieur à 40 %, par rapport à leurs ressources dont la maturité est inférieure à 5 ans.

Cette déclaration est annuelle, elle doit être adressée à la Commission Bancaire avec copie à la Direction Générale des Etudes de la B.A, au plus tard le 31 mars de l'année qui suit la clôture comptable annuelle.

⁽¹⁾ -Instruction 07 / 04 de la Banque d'Algérie portant déclaration par les banques et établissements financiers du rapport dit " coefficient de fonds propres et des ressources permanentes.

➤ **Suivi de la solvabilité par rapport aux engagements extérieurs⁽¹⁾**: Ce suivi est matérialisé par le respect d'un ratio réglementaire entre les engagements extérieurs et les fonds propres de la banque. Ces engagements extérieurs ne doivent pas dépasser quatre fois les fonds propres.

Les engagements extérieurs sont composés de l'ensemble des engagements donnés dans le cadre des opérations d'importation de biens ou de services (crédit documentaire, aval, cautions et garantie données) diminués des provisions retenus de garantie et des valeurs reçues en nantissement.

Cette déclaration doit être envoyée au plus tard, le quinzième jour qui suit la clôture comptable mensuelle.

➤ **Surveillance de la position de change⁽²⁾** : Ce reporting est un instrument de suivi du risque de change, il oblige les banques commerciales à ce que :

- Elles respectent un ratio de 10% entre le montant de leur position longue ou courte dans chaque devise étrangère et le montant des fonds propres ;
- Elles respectent un ratio de 30% entre la somme de leurs positions longues et des positions courtes pour l'ensemble des devises et le montant des fonds propres.

Une position longue sur une devise se réalise lorsque les avoirs excèdent les dettes et une position est considérée comme courte lorsque les dettes excèdent les avoirs.

Il est exclu du champ d'application de cette déclaration les positions prises sur l'Etat ou celles qui sont liées aux actifs immobilisés.

Cette déclaration doit être élaborée à la date du dernier jour de chaque mois, et elle doit être transmise au plus tard vingt cinq jours après la clôture du mois concerné.

(1) - Instruction 68 / 94 de la Banque d'Algérie fixant le niveau des engagements extérieurs devant être respecté par les banques.

(2) - Instruction 78 / 95 de la Banque d'Algérie portant règles relatives à la position de change.

1.2.2- Le Contrôle sur place⁽¹⁾:

Des missions de contrôle sur place sont diligentées auprès des banques, elles peuvent prendre l'une des formes suivantes :

- Missions classiques : L'objectif fixé dans ce cadre, est la couverture de l'ensemble des compartiments de la banque, elles concernent toutes les fonctions et l'ensemble des structures de la banque. Ce contrôle vise à s'assurer de la bonne gouvernance et du strict respect des normes édictées par les différentes institutions.

Il permet de vérifier la régularité des opérations bancaires effectuées. Ces missions peuvent s'étaler sur plusieurs mois.

- Missions ponctuelles : Elles sont réalisées sur une période très courte et elles ont pour objectif de traiter des opérations bien particulières et d'un domaine bien précis.

- Missions thématiques : Ces missions ont pour objet de prendre en charge une fonction ou un dispositif bien particulier tel que le respect de la réglementation des changes ou le respect du dispositif anti- blanchiment.

Ces missions de contrôle périodique sont menées dans le cadre d'un programme annuel arrêté par la Commission Bancaire.

Les rapports établis à la suite de ces missions doivent être communiqués à l'organe exécutif et à sa demande à l'organe délibérant et le cas échéant, au Comité d'audit.

Ces rapports peuvent aboutir, dans le cas d'anomalies constatées par la Commission Bancaire, et selon le niveau de leur gravité, à des rappels à l'ordre, à des injonctions et dans pour certains cas à des sanctions.

1.3- Mise en place du dispositif de Bâle II :

On a vu dans la première partie de ce travail, les avantages que procure la mise en place du dispositif de Bâle II, qui sont d'accroître la solidité et la stabilité des systèmes bancaires, à travers la sophistication de la gestion des risques, en

⁽¹⁾ - Entretien réalisé avec le Directeur du contrôle sur place au niveau de l'Inspection Générale de la Banque d'Algérie.

termes de pratiques et de respects du niveau des fonds propres exigés (pilier 1) et par l'émission de nouvelles exigences en matière de gouvernance et de transparence (piliers 2 et 3). Ce nouveau cadre de référence est considéré comme un catalyseur qui devait favoriser le développement des systèmes de contrôle interne.

A cet effet, les banques centrales d'un grand nombre de pays ont procédé à la création, en leur sein, d'organes qui ont comme mission d'encadrer le projet de mise en place de Bâle II.

Le Régulateur doit en effet analyser le contenu de ce dispositif, afin de l'adapter aux spécificités du pays et au degré de sophistication des techniques utilisées et ce, à travers l'engagement d'un processus de discussions et d'échanges avec les banques primaires.

Aussi les banques centrales ont imposé aux banques, avant la mise en place de ce système, la satisfaction d'un certain nombre d'exigences; telles que l'existence d'un système d'information performant et la possession d'une ressource humaine qualifiée.

1.3.1- La mise en place du dispositif de Bâle 2 dans les pays du Maghreb⁽¹⁾ :

Vu les similitudes qui existent entre les situations économiques et financières des pays du Maghreb, nous avons choisi de présenter le processus de mise en place de ce dispositif au niveau des systèmes bancaires maghrébins. Cela peut représenter une référence pour l'autorité monétaire algérienne afin d'éviter les erreurs commises et s'inspirer des solutions adoptées.

- Pilier 1 : Exigences minimales en fonds propres.

Au niveau des pays du Maghreb, sur les trois méthodologies de calcul de fonds propres, il a été adopté la méthode standard, le développement des modèles de notation internes, sont reportées jusqu' à l'adaptation des systèmes informatiques. Aussi, le fait que les banques ne disposent pas de données

⁽¹⁾ - [www. Otc-conseil.fr/fre/publications/lettre-n-34/mise-en-place-de-l-accord-bale-i.html](http://www.Otc-conseil.fr/fre/publications/lettre-n-34/mise-en-place-de-l-accord-bale-i.html).

historiques, il sera difficile d'arriver à concevoir des modèles internes pour le calcul du risque opérationnel.

Même la méthode standard rencontre elle aussi des contraintes dans sa mise en œuvre, qui sont liées à la pondération des risques fondées non pas sur la nature des contre parties mais sur le risque propre à chaque contrepartie. Pour arriver à déterminer la pondération de chaque contrepartie, il faut recourir à sa notation, chose qui est difficile en l'absence d'organismes de notations locales. Ce problème est accentué par le fait que les banques maghrébines interviennent dans des marchés locaux, constitués majoritairement des PME et qui se trouvent exclues du champ de couverture des grandes agences de notation (Moody's, Standars & Poor's...).

Devant cette situation, les banques centrales doivent adopter une décision qui consiste soit à la création d'agences de notation locales ou le développement des services de notation en leur sein.

En conclusion, on peut dire que la situation n'est pas reluisante, du fait que d'un côté la méthode standard paraît difficile à mettre en œuvre et d'un autre côté, les méthodes de notation interne sont trop exigeantes eu égard aux moyens dont disposent les banques maghrébines.

Pilier 2 : Processus de surveillance prudentielle.

Dans ce cadre, des actions ont été menées afin de se conformer aux principes de supervision bancaire. Elles ont consisté à l'émission de directives relatives à la gestion du risque de taux d'intérêt global et de liquidité et à l'élaboration du reporting prudentiel. La Banque Centrale du Maroc a exigé des banques de lui transmettre des plans d'action pour se conformer à l'ensemble de ses directives. Elle a lancé également des discussions avec les banques commerciales, afin de fixer les règles minimales d'une saine gestion des risques et des principes qui doivent guider l'organisation des systèmes de contrôle interne.

Pilier 3 : Discipline de marché.

En Tunisie, la mise en œuvre de ce pilier s'est traduite notamment, par une exigence qui consiste à communiquer au marché, trimestriellement, un certain nombre d'indicateurs financiers.

Au Maroc, on a procédé à l'élaboration d'une circulaire relative à la communication des risques bancaires et au lancement d'une étude d'impact auprès des banques, pour évaluer leur niveau de préparation pour la satisfaction des exigences de communication financières.

1.3.2- Mise en place de Bâle II en Algérie :

Malheureusement on a constaté, en Algérie, un grand retard dans la mise en place de Bâle II, et pour preuve aucune réglementation n'a été diffusée dans ce sens par l'Autorité Monétaire. Aussi, il est à souligner l'absence à ce jour, d'un organe pour encadrer les travaux liés au suivi de la mise en place de ce dispositif.

Concrètement, les actions de la Banque d'Algérie se sont limitées à :

- L'envoi, au mois de septembre 2005, d'un premier questionnaire⁽¹⁾ pour s'informer de l'état d'avancement des banques, dans le projet de mise en place de Bâle II. Ce questionnaire a traité des aspects suivants :

- La mesure, la surveillance et la maîtrise des risques : Les questions ont porté sur l'élaboration de la cartographie des risque et les méthodes utilisées pour l'évaluation, le contrôle et le suivi des risques ;
- Le système d'information : Le Régulateur a voulu s'informer, à travers les questions de cette partie, de l'existence ou non d'applicatifs permettant de produire automatiquement des états et des indicateurs d'évaluation des risques, de leur évolution dans le futur et des pertes qui peuvent en résulter ;
- L'organisation du projet d'implémentation : La troisième partie a été consacrée aux moyens humains et matériels, à l'équipe interne du projet,

⁽¹⁾ - Informations recueillies auprès du Directeur Général Adjoint du Contrôle chargé de suivre le dispositif de Bâle II au niveau de la Banque Al Baraka d'Algérie.

à l'assistance externe, aux difficultés rencontrées et au timing prévu pour la mise en place du projet ;

- Les modalités de couverture par les fonds propres des risques encourus par la banque: Dans cette partie du questionnaire, l'objectif était de connaître en premier lieu, l'option qui a été adoptée par la banque pour le risque de crédit et en second lieu, les délais et les moyens mis en œuvre pour l'application de la méthode standard et des méthodes de notations internes.

Ensuite, il a été traité du dispositif du risque opérationnel ; sa définition, les types de risques opérationnels identifiés, la cartographie des risques, la base de données traitant des pertes dues à ce risque, l'organisation de la gestion de ce risque et le choix des options et le timing de leur mise en place.

. La Surveillance prudentielle : Les questions ont concerné les conditions de mis en place du dispositif de contrôle interne qui permet d'assurer le suivi des risques ainsi que le respect du niveau des fonds propres exigés.

. Communication financière : Cette partie a traité de la capacité des banques à communiquer les informations liées au risque de crédit, aux risques opérationnels, à la situation financière et aux résultats de la banque.

- La Banque d'Algérie a envoyé une deuxième fois le même questionnaire qui est présenté ci avant, au mois de février 2007, afin de faire le bilan sur l'état d'avancement du projet de mise en place de Bâle II.

- Additivement à l'envoi des ces deux questionnaires, le Régulateur a transmis aux banques commerciales, une note⁽¹⁾ pour les informer des conclusions faites. Elles se résument à ce qui suit :

. Vu les contraintes qu'ils ont rencontrés (non citées dans le document), aucune action n'a été engagée au niveau de certains établissements ;

. La faiblesse des systèmes d'information : Dans ce cadre, un grand nombre d'institutions ont lancé des projets de modernisation de leur système ;

⁽¹⁾ - Note d'information de la Banque d'Algérie diffusée à l'attention des banques primaires, portant sur le passage à Bâle II, Réf : n° 1065/2008.

. L'absence de données historiques, permettant de mettre en place le dispositif de Bâle II ;

. Aucune démarche n'a été proposée par la Banque d'Algérie, les rédacteurs de ce document se sont contentés de généralités, telle que la création d'un groupe de travail qui allait prendre attache avec les banques commerciales, pour encadrer la mise en place de Bâle II.

Section 2: Situation du contrôle interne au niveau de la BARAKA Bank.

Pour comprendre la situation actuelle du système bancaire algérien, nous avons choisi de réaliser un cas pratique, au niveau de la Banque Al BARAKA d'Algérie qui sera dénommée tout au long de ce travail 'BARAKA Bank'. On va commencer tout d'abord par une présentation de la banque, à travers son historique et son organisation. La deuxième partie de cette section sera consacrée à connaître son système de contrôle interne.

2.1- Présentation et organisation de la BARAKA Bank:

2.1.1- Historique de la BARAKA Bank:

La BARAKA Bank est le premier établissement bancaire algérien à capitaux mixte (publics et privés). Créé le 20 Mai 1991, avec un capital de 500 millions de dinars.

Ses actionnaires sont la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR-Algérie) et le Groupe Al BARAKA Banking Groupe (ABG- Bahreïn). Régie par les dispositions de la loi n° 90 /10 du 14 Avril 1990 relative à la monnaie et le crédit (modifié par l'ordonnance 03/11 du 26 Août 2003), elle est habilitée à effectuer toutes les opérations bancaires, de financement et d'investissement, en conformité avec les principes de la charia' a islamique. Les faits saillants ayant marqués l'histoire de la banque sont présentés ci-après :

- 1991** : Création de la BARAKA Bank.
- 1995** : Stabilité et équilibre financier de la banque.
- 1999** : Consolidation des résultats et santé financière avérées.
- 2000** : Classement au premier rang parmi les établissements bancaires algériens à capitaux privés.
- 2002** : Redéploiement de la banque sur de nouveaux segments de marché en l'occurrence ceux des professionnels et des particuliers.
- 2006** : Lancement du crédit à l'immobilier.
- 2008** : Lancement du micro crédit.

Le réseau d'exploitation est constitué de vingt agences réparties au niveau des plus importantes places bancaires.

La banque intervient dans les marchés des entreprises, des professionnelles et des particuliers.

Le nombre de personnes employées par la banque est de 564 personnes au 30/06/2008.

2.1.2- L'organisation de la BARAKA Bank⁽¹⁾ :

2.1.2.1- Principales missions et organisation des structures :

- Le Conseil d'Administration :

- Il est l'organe dirigeant de la Banque. Il est investi des pouvoirs et prérogatives les plus étendus, pour agir en toute circonstance au nom de la Banque, directement, ou par le biais de son Président ;
- Il peut déléguer, par le biais de son Président, tout ou une partie de ses pouvoirs et prérogatives à la Direction Générale de la Banque ;
- Il décide de toute action d'ordre stratégique ;
- Il veille à la pérennité de la Banque.

- Le Président du Conseil d'Administration :

- Le Président peut effectuer seul ou conjointement avec les autres membres du Conseil d'Administration et/ou avec la Direction Générale tout acte de gestion engageant la Banque dans son fonctionnement général et avec les tiers ;
- Par délégation du Conseil d'administration, le Président nomme les cadres dirigeants, met fin à leurs contrats, fixe leurs rémunérations (salaires et avantages attachés à leurs fonctions respectives) et signe leurs contrats de travail.

- La Direction Générale :

La BARAKA Bank est dirigée par une Direction Générale qui exerce son activité sous l'autorité du Conseil d'administration.

⁽¹⁾ - Organigramme général de la Baraka Bank.

La Direction Générale a pour mission, dans le cadre de la déclaration de politique générale de l'Etablissement et des pouvoirs qui lui sont conférés, de gérer la Banque conformément aux orientations et décisions du Conseil d'administration.

Dans ce cadre, elle est tenue d'appliquer :

- La stratégie et la politique de développement de la Banque ;
- L'organisation générale de la Banque et d'assurer les relations avec les tiers ;
- Les règles de gestion régissant les différentes fonctions de la Banque ;
- Les conditions et les pouvoirs d'engagements à tous les niveaux de la hiérarchie en matière de concours financiers à la clientèle.

La Direction Générale est composée d'un Directeur général assisté d'un Secrétaire général et de cinq Directeurs généraux adjoints.

Le Directeur Général veille à la mise en œuvre des orientations du Conseil d'administration et décide des moyens et des modalités appropriés pour leur concrétisation, notamment, en ce qui concerne :

- La consolidation et le développement du réseau d'exploitation de la Banque ;
- Les mesures d'incitation à la collecte des ressources ;
- Le développement du mouvement d'affaires avec les partenaires nationaux et étrangers ;
- L'affirmation et la sauvegarde du standing et de l'image de marque de la Banque.

Les Directeurs généraux adjoints ont pour principales missions de :

- Participer à la conception de la stratégie de développement de la Banque, veiller à sa mise en œuvre et son adaptation aux changements de l'environnement ;
- Mobiliser les ressources des structures rattachées autour des objectifs de la Banque ;

- Assurer l'élaboration, la mise en œuvre et le contrôle des plans d'actions des structures rattachées ;
- Etre un pôle de conception, de coordination, de planification, d'animation et de contrôle des activités des structures rattachées ;
- Animer, assister, encadrer, coordonner, planifier et contrôler les activités des structures rattachées.

- Le Comité d'Audit :

Il a pour missions de :

- Assister le Conseil d'administration dans l'exercice de ses missions ;
- Examiner les systèmes de contrôle interne appliqué par la Banque et évaluer les risques ;
- Encourager la communication entre les membres du Conseil d'administration, la Direction Générale, les services de l'audit interne, l'audit externes et les autorités de tutelle ;
- Approuver la charte d'audit interne et le plan d'audit et le budget d'audit interne ;
- Vérifier la clarté des informations fournies et de porter une appréciation sur les méthodes comptables adoptées par la Banque ;
- Porter une appréciation sur la qualité du contrôle interne, en particulier la cohérence des systèmes de mesures, de surveillance et de maîtrise des risques ;
- S'assurer du respect des principes de la Sainte Charia' a en matière d'opérations bancaires ;
- Débattre régulièrement sur le fonctionnement du contrôle interne, les activités de l'audit interne, les zones opérationnelles à risques, la fiabilité et la sincérité de l'information, la conformité à la réglementation et aux statuts, etc.

2.1.1.2- Présentation de l'organisation type d'une agence BARAKA Bank⁽¹⁾ :

Il est prévu de créer trois types d'agence, à savoir :

⁽¹⁾ - Organigramme type des agences de la Baraka Bank.

- Agence mixte : C'est l'agence qui réalise son volume d'affaires tant avec les Ménages qu'avec les Banques ;
- Agence " Entreprise " : Ce type d'agence traite son volume d'affaire avec les Entreprises.
- Agence " Ménages " : Ce type d'agence traite son volume d'affaire avec les Ménages.

Elle est sous la responsabilité d'un Directeur d'agence, elle est composée de :

- **Cellule Animation commerciale** : Elle est composée de chargés de clientèle, qui ont comme principales tâches de :

- . Assurer le conseil et l'assistance à la clientèle ;
 - . Promouvoir la vente des produits et services ;
 - . Réaliser le plan de d'action commercial de l'agence ;
 - . Repérer les clients mécontents et assurer leur prise en charge rapide ;
- **Service caisse et portefeuille**: Ce service est chargé, entre autres de :
- . Traiter les ordres de la clientèle ;
 - . Gérer les opérations de placement en dinars et en devises ;
 - . Suivre les mouvements de fonds de l'agence ;
 - . Réaliser les opérations de recouvrement des valeurs remises par la clientèle ;
 - . Elaborer les états de rapprochements de l'agence.

- **Service Commerce Extérieur** : Il est chargé de :

- . Procéder à la domiciliation de toutes les opérations du commerce extérieur ;
- . Réaliser les opérations de couverture des valeurs sur l'étranger ;
- . Traiter les dossiers de crédits documentaires et des remises documentaires à l'import et à l'export ;
- . Traiter les opérations des transferts libres pour l'import et les rapatriements libres à l'export ;

- **Service Gestion des Financements** :

Ce service est composé de trois cellules, qui sont chargées de ce qui suit :

- Cellule Etude et analyse :

- . Etudier et analyser les études de financement et proposer les concours adéquats pour les dossiers relevant des pouvoirs de l'agence et les transmettre à la Direction Générale, lorsque les financements demandés dépassent les pouvoirs de l'agence ;
- . Tenir et mettre à jour les dossiers de financements ;
- . Suivre régulièrement l'évolution de l'activité des clients (mouvements confiés, visites sur sites, etc.).
- Cellule Suivi des financements :
 - . Etablir les autorisations de financements décidées par l'agence ou par la Direction Générale ;
 - . Recueillir les garanties exigées, pour ce qui est des financements accordés ;
 - . Etablir et délivrer les actes d'engagements : Caution, avals et conventions de crédit;
 - . Réaliser les opérations de recouvrement des créances et suivre la remise des mainlevées relatives aux engagements hors bilan.
- Cellule Juridique :
 - . Vérifier la régularité des dossiers d'ouverture de comptes ;
 - . Vérifier la conformité des garanties recueillies, veiller à leur actualisation et à leur renouvellement ;
 - . Etablir et délivrer les actes d'engagements ; caution, avals et garantie ;
 - . Réaliser les opérations de recouvrement des créances et suivre la remise des mainlevées relatives aux engagements hors bilan ;
 - . Prendre en charge tous les aspects juridiques, liés aux documents et aux comptes de l'agence.
- **Service Administratif et Contrôle :**
 - . Gérer les aspects liés à la gestion des ressources humaines et des moyens généraux ;
 - . Etablir et déposer, dans les délais, toutes les déclarations fiscales et parafiscales ;
 - . Elaborer et suivre les budgets d'exploitation et d'investissement ;

2- Evaluation de la situation du contrôle interne au niveau de la BARAKA Bank.

Pour faire un point de situation sur la façon avec laquelle est prise en charge le domaine du contrôle interne au niveau de la BARAKA Bank, nous avons réalisé une étude qui a été matérialisée par l'élaboration d'un questionnaire, dans lequel on a repris l'ensemble des éléments qui peuvent nous permettre de cerner d'une part, le niveau de sensibilisation des responsables par rapport au contrôle interne et d'autre part, d'apprécier la performance de ce système au niveau de cette banque.

2.2.1- Méthode de réalisation de l'étude :

Pour permettre de bien comprendre les résultats de cette étude, un résumé a été présenté afin d'expliquer toutes les étapes suivies pour sa réalisation.

2.2.1.1- Elaboration du questionnaire : On a procédé à la conception d'un questionnaire qui couvre l'ensemble des aspects du contrôle interne. Il est composé de six parties :

- **Les informations personnelles :** Cette partie est importante, du fait qu'elle nous permet de connaître chaque membre de la population choisie. Ce paramètre a son importance lors du traitement des réponses données par chaque cadre. Il sera question de connaître en sus du cursus scolaire, universitaire et des études professionnelles effectuées, son expérience professionnelle bancaire en générale et celle passée au niveau de la BARAKA Bank en particulier. Il a été précisé aux personnes questionnées que l'utilisation de ces informations sera faite uniquement à des fins de recherche, et que nous veillerons à protéger leur confidentialité.

- **Environnement de contrôle :** Cette partie nous permettra de connaître la culture au niveau de la banque en matière de contrôle interne, et de se faire une opinion sur la façon avec laquelle le contrôle interne est perçu. Cette partie aura une grande utilité pour la compréhension des réponses des autres parties du questionnaire.

- **Les objectifs de contrôle interne :** Cette partie du questionnaire nous donnera une idée sur les objectifs de contrôle interne qui ont été déterminés par le management de la banque au contrôle interne et le degré de couverture des activités de la banque.

- **Respect des principes de contrôle interne:** Chaque système possède des principes sur lesquels il se base pour assurer un meilleur fonctionnement, de même pour le système de contrôle interne, nous avons voulu par les questions posées, connaître est ce que tous les principes de contrôle interne sont pris en charge au niveau de la BARAKA Bank ?

- **Les acteurs de contrôle interne :** Quelque soit l'efficacité des contrôles mis en place, elle reste relative, si on n'analyse pas le facteur humain, qui intervient dans les différents processus et mécanismes, soit au niveau de leur mise en place ou dans l'exploitation des indicateurs de gestion des risques. Cette intervention est assurée par un certain nombre d'organes et de structures. Les questions posées ont comme objectifs de confirmer leur existence et les missions qui leur sont affectées.

- **Evaluation du contrôle interne :** Pour assurer l'efficacité du contrôle interne, d'une part et pour assurer son amélioration à chaque fois que les circonstances l'exigent, d'autre part, il a été instauré un mécanisme permettant son évaluation. Pour voir la réalité de ce mécanisme au sein de la banque, nous avons choisi un certain nombre de questions qui concernent la procédure d'évaluation, la qualité des intervenants et l'exploitation des rapports.

2.2.1.2- Détermination de la population : La deuxième étape est liée à la détermination de la population concernée par notre étude. Elle est composée de 44 cadres exerçants au niveau de la Direction Générale et de certaines agences, répartis et classés en trois strates :

.Strate n°1 : Elle est composée des cadres que nous considérons comme des acteurs de contrôle interne.

.Strate n°2 : Elle est représentée par les cadres des Directions centrales, concernés par le contrôle interne.

.Strate n°3 : Elle est représentée par les directeurs d'agences.

Tableau (2-1) : La répartition de la population selon le poste occupé.

N°	Effectif	Effectif cumulé	% effectif	% cumulé
Strate n°1	19	19	43	43
Strate n°2	15	34	34	77
Strate n°3	10	44	23	100%
Total	44	-	100%	-

Selon ce tableau statistique, on remarque que le poids de la première strate qui est composée essentiellement des cadres exerçant dans l'une des fonctions de contrôle de la banque, est la plus importante avec une valeur de 43%, ce qui augmente le niveau de corrélation de la population avec les variables étudiées. Cette corrélation est accentuée par le fait que 77 % de la population choisie est composée des cadres qui sont directement ou indirectement impliqués dans le domaine du contrôle interne. Vu l'importance de l'agence qui reste le centre de profit à partir duquel la banque assure l'essentiel de son chiffre d'affaires, nous avons retenu 50 % des directeurs d'agence.

2.2.1.3- Interprétation et analyse des résultats.

Dans la troisième étape nous nous sommes attelés au traitement des réponses qui ont été recueillies, en procédant à leur classement en premier lieu, en les analysant ensuite et en dégagant à la fin des conclusions pour chaque aspect qui concerne le contrôle interne, avant de conclure globalement sur la situation du contrôle interne, au niveau de la BARAKA Bank.

- Première partie du questionnaire : Les informations personnelles

Tableau (2-2) : La répartition de la population selon le niveau d'études.

Nature du diplôme	Effectif	Effectif cumulé	% effectif	% cumulé
Diplôme universitaires en finance.	20	20	46	46
Diplôme supérieur professionnelle.	5	25	11	57
Autres diplôme	14	39	32	89
Sans diplôme.	5	44	11	100
Total	44	-	100%	-

On remarque des réponses ce qui suit :

- . 46% des cadres ont un diplôme universitaire en finance ;
- . 57% des cadres possèdent un diplôme supérieur universitaire ou professionnel dans le domaine financier ;
- . 89 % sont diplômés ;
- . 11% des cadres choisis ne possèdent aucun diplôme, mais qui ont appris le métier dans le tas et qui ont bénéficié de séminaires dans le domaine bancaire.

Ces résultats nous permettent d'être réconfortés, car cela va faciliter la compréhension des questions posées, du fait que la plupart de formations supérieures incluent, dans leur cursus, des modules qui traitent de l'audit et de contrôle interne.

Tableau (2-3) : La répartition de la population selon l'expérience bancaire.

Nombre d'année d'expérience	Effectif	Effectif cumulé	% effectif	% cumulé
Plus de 20 ans	5	5	11	11
Entre 10- 20 ans	23	28	52	63
Entre 5- 10 ans	9	37	21	84
Moins de 5 ans	7	44	16	100
Total	44	-	100%	-

Ce tableau statistique nous permet de voir que la population choisie est composée à 84 % de personnes ayant plus de cinq années d'expérience dans le secteur bancaire, cela est considéré comme point fort pour notre étude, surtout si on prend en considération le niveau d'études de cette population qui leur facilite l'assimilation des différentes fonctions de la banque.

Tableau (2-4) : La répartition de la population selon l'expérience à la BARAKA Bank.

Tranche d'âge	Effectif	Effectif cumulé	% effectif	% cumulé
Plus de 20 ans	-	-	-	-
Entre 10- 20 ans	8	8	18	18
Entre 5- 10 ans	22	30	50	68
Moins de 5 ans	14	44	32	100
Total	44	-	100%	-

Il apparaît de ce tableau que 68% des cadres choisis exercent au niveau de la banque depuis au moins cinq années, ce qui leur permet d'avoir assez d'informations pour nous renseigner sur la situation et la pratique du système de contrôle interne au niveau de la BARAKA BANK.

- **Deuxième partie du questionnaire** : Niveau de sensibilisation des responsables au contrôle interne.

Tableau (2-5) : Niveau de sensibilisation au contrôle interne.

Liste des questions	Fréquence		Pourcentage	
	Oui	Non	Oui	Non
1. Connaissez vous la notion du " contrôle interne" ?	38	6	86%	14%
Total	44		100%	
2- Pensez vous que l'existence d'un système de contrôle interne solide doit être parmi les priorités du management ?	18	26	41%	59%
Total	44		100%	
3- Vous sentez vous impliqué dans la mise en place du système de contrôle interne au niveau de la banque ?	9	35	21%	79%
Total	44		100%	

- **Conclusion** : Les réponses données nous indiquent que le niveau de sensibilisation des cadres en matière de contrôle interne est relativement faible, car 60 % considèrent que le contrôle interne ne doit pas être parmi les priorités de la banque, notamment, pour les raisons suivantes :

. L'effort doit être orienté vers la démarche commerciale et l'augmentation de la part de marché ;

. La non maîtrise du domaine du contrôle interne et son apparition récente au niveau de la banque. Cela est conforté par les définitions qui nous ont été données par les cadres questionnés.

Nous avons soulevé aussi que 79 % affirment ne pas être impliqué dans la mise en place du système de contrôle interne. A notre avis l'explication trouve son origine dans les mêmes raisons citées précédemment.

- **Troisième partie du questionnaire** : Les objectifs de contrôle interne.

Tableau (2-6) : Les objectifs de contrôle interne.

Liste des questions	fréquence		Pourcentage	
	Oui	Non	Oui	Non
1. Le système de contrôle interne couvre t-il tous les aspects liés à la protection des actifs corporels et incorporels de la banque?	16	28	36%	64%
Total	44		100%	
2- Le système de contrôle interne participe t-il à la fiabilité des informations produites?	32	12	73%	27%
Total	44		100%	
3- La conformité aux lois et règlement est-elle prise en charge par le système de contrôle interne?	36	8	82%	18%
Total	44		100%	
4- Le système de contrôle interne prend t-il en charge d'une façon suffisante, la réalisation de l'objectif lié à la performance?	9	35	20%	80%
Total	44		100%	

- **Conclusion:** L'analyse des réponses données, nous permet de faire les conclusions suivantes :

. Avec 64% et 80% de réponses négatives, nous constatons que le système de contrôle interne ne couvre pas assez d'une part, l'objectif de protection des actifs corporels et incorporels et d'autre part, l'objectif lié à la réalisation de l'objectif de performance.

. Avec respectivement 73% et 82% de réponses affirmatives, il apparaît clairement que les objectifs liés à la prise en charge et au respect de la conformité aux lois et aux règlements ainsi que de la production d'une information comptable fiable sont considérés comme des priorités au niveau de cette institution. Cela s'explique par les risques de sanctions administratives et financières qui pèsent sur la banque, d'une part, et les conséquences de non certification des comptes par les commissaires aux comptes, d'autre part.

- Quatrième partie du questionnaire : Respect des principes de contrôle interne.

Tableau (2-7) : Respect des principes de contrôle interne.

Liste des questions	fréquence		Pourcentage	
	Oui	Non	Oui	Non
1. Existe –il des procédures de travail formalisées ?	26	18	59%	41%
Total	44		100%	
2- La séparation des tâches est-elle prise en charge par le système de contrôle interne?	29	15	66%	34%
Total	44		100%	
3- Existe – il au niveau de la banque des mécanismes permettant le recoupement des informations ?	23	21	52%	48%
Total	44		100%	
4- L’auto contrôle est –il instauré, au niveau de la banque?	37	07	84%	16%
Total	44		100%	
5- Les mécanismes de contrôle hiérarchiques sont- ils mis en place au niveau de la banque?	25	19	57%	43%
Total	44		100%	
6- Existe- il des missions d’audit pour évaluer l’application des procédures?	10	34	23%	77%
Total	44		100%	
7- Existe- il une cartographie qui reprend tous les risques de la banque ?	0	44	0%	100%
Total	44		100%	

- Conclusion:

. Avec 59 % de réponses positives, nous concluons que les procédures de travail sont moyennement formalisées. Cela s’explique par le fait que la banque avait comme préoccupations principales de rééquilibrer les principaux indicateurs financiers, et ce, suite aux soucis qu’elle a connus dans la phase de démarrage. Un projet de réorganisation de la banque et de normalisation des procédures a été lancé et qui sera achevé dans les années à venir.

. 66 % des cadres questionnés ont affirmé que le principe de séparation des tâches n’est pas généralisé à tous les niveaux.

D'après les cadres de cette banque, la cause trouve son origine dans le fait que la banque est en phase de croissance, les anciennes pratiques qui consistent à concentrer un certain nombre de tâches au niveau d'une seule personne ou au niveau d'une seule structure persistent toujours. A notre avis, cette situation va être prise en charge dans le cadre du projet de formalisation des procédures.

. Le recoupement des informations consiste à la confirmation de la fiabilité d'une information par deux structures ou deux personnes différentes et indépendantes. Cela peut se faire, à partir d'un support manuel ou sur la base d'un programme informatique. 52 % ont affirmé l'existence de ce mécanisme. Cela est une bonne chose, néanmoins, la banque doit s'atteler à généraliser ce mécanisme pour toutes les informations produites.

. L'auto contrôle est un mécanisme qui oblige chaque utilisateur de s'assurer que les opérations passées par son code sont conformes à la réglementation et ne sont entachées d'aucune irrégularité. Avec 84 % des réponses positives, on peut dire que ce principe est largement respecté au niveau de la Baraka Bank, et ce, grâce à un dispositif traduit dans un texte réglementaire qui prévoit que chaque utilisateur du système d'information de la banque doit en fin de journée confirmer les opérations passées par son code, et procéder le cas échéant, à la régularisation des anomalies constatées.

. Le contrôle hiérarchique se réalise de deux manières ; la première est exercée par le responsable hiérarchique à l'intérieur de la même structure et la deuxième est exogène, elle est réalisée par une structure régionale ou centrale. Les cadres de la banque jugent à 57 % que le contrôle hiérarchique est mis en place. Cela a été confirmé, car la quasi-totalité des opérations, au niveau des agences, est automatiquement autorisée dans le système informatique, par un responsable hiérarchique. Cependant, le contrôle hiérarchique prévu dans l'organigramme de la banque, qui devait être exercé par la direction centrale du Réseau, n'est pas totalement fonctionnel et ce, d'une part, eu égard au nombre restreint de cadres affectés à cette structure et d'autre part, par l'absence de

directions régionales, qui devraient assurer un contrôle hiérarchique de proximité.

. 77 % de la population souligne l'absence de missions d'audit pour évaluer l'application des procédures. En fait, après avoir approfondi les discussions avec les cadres concernés, ce taux élevé de réponses négatives s'explique plus par le nombre limité de missions que par leur absence. Dans ce cadre, il nous a été signalé par le responsable du contrôle au niveau de cette banque, que la fréquence des missions va augmenter, avec le renforcement de cette structure par de nouvelles recrues.

. L'absence d'une cartographie des risques a été confirmée par la totalité de la population questionnée (100 %), ce qui constitue un point faible de contrôle interne. Un projet de conception de cette cartographie des risques sera lancé par la banque.

- Cinquième partie : Les acteurs de contrôle interne.

Tableau (2-8) : Les acteurs de contrôle interne.

Liste des questions	fréquence		Pourcentage	
	Oui	Non	Oui	Non
1. Le conseil d'administration s'implique t-il pour assurer un bon système de contrôle interne au niveau de la banque?	16	28	36%	64%
Total	44		100%	
2- La direction générale s'implique t- elle pour assurer un bon système de contrôle interne au niveau de la banque?	19	25	43%	57%
Total	44		100%	
3- Pensez vous que le comité d'audit ait un rôle important à accomplir dans le domaine du contrôle interne?	44	0	100%	0%
Total	44		100%	
4- L'audit interne est- il suffisant à lui seul d'assurer l'efficacité du système de contrôle interne ?	12	32	27%	73%
Total	44		100%	

- **Conclusion:** Avec respectivement 64 % et 57 % de réponses négatives, on peut conclure que le Conseil d'Administration et la Direction Générale ne s'impliquent pas suffisamment pour assurer un bon système de contrôle interne. A notre avis, cela est du au fait que cette implication n'obéit pas à des mécanismes et des procédures formalisées qui permettent à l'ensemble des cadres d'être informés, car en réalité, ces deux organes s'impliquent mais d'une façon informelle et épisodique.

Avec 100% de réponses positives à la question liée au rôle du Comité d'audit, les cadres questionnés affichent clairement leurs attentes des améliorations que peuvent apporter le Comité d'audit, dans le domaine du renforcement du système de contrôle interne.

Aussi, il ressort du questionnaire que l'audit interne n'est pas suffisant à lui seul pour assurer l'efficacité du système de contrôle interne, et qu'il doit être soutenu par les autres composantes du système de contrôle interne.

- **Sixième partie** : Evaluation du système de contrôle interne.

Tableau (2-9) : Evaluation du contrôle interne.

Liste des questions	Fréquence		Pourcentage	
	Oui	Non	Oui	Non
1- Pensez vous que la structure d'audit interne est bien étoffée, pour réaliser la mission d'évaluation ?	0	44	0%	100%
2- La fonction d'audit interne couvre t-elle l'ensemble du dispositif du contrôle interne?	0	44	0%	100%
Total	44		100%	
3- L'évaluation du système de contrôle interne est- elle suivie par des recommandations ?	18	26	40	60%
Total	44		100%	
4- Si la réponse n°3 est positive, ces recommandations sont- elles toujours prises en charge?	8	10	44%	66%
Total	18		100%	
5- Si la réponse n°4 est positive, cette prise en charge est- elle matérialisée par un plan d'actions formalisée ?	0	8	0%	100%
Total	8		100%	

- **Conclusion**: L'analyse des réponses de cette partie fait ressortir clairement la faiblesse de l'évaluation du système de contrôle interne. Cela est indiqué par ce qui suit:

- 100 % affirment que la structure d'audit interne n'est pas bien étoffée. Cela est dû au fait que sa création est récente et le nombre de personnes qui lui sont affectées est insuffisant ;
- 100% ont affirmé que l'audit interne ne couvre pas l'ensemble du dispositif de contrôle interne, cela est la conséquence des points précédents ;
- 100% des cadres considèrent qu'il y a une mauvaise prise en charge des recommandations émises par l'audit interne et ce, à cause de l'absence du suivi de la mise en place des recommandations.

- Conclusion générale de l'étude:

Globalement, nous avons pu voir que la situation de la BARAKA Bank n'est pas trop enviable dans le domaine du contrôle interne. Les différentes parties du questionnaire nous renseignent sur la faiblesse de la pratique du contrôle interne et ce, en analysant les conclusions des différentes parties. Ces faiblesses sont résumées comme suit :

- Une faible sensibilisation des cadres au contrôle interne ;
- La limitation des objectifs de contrôle interne au respect des contraintes réglementaires ;
- Un respect limité des principes de contrôle interne ;
- L'insuffisance dans l'implication des acteurs de contrôle interne pour assurer un système de contrôle interne efficace ;
- Et enfin la faiblesse de la fonction chargée de l'évaluation du système de contrôle interne.

En réalité, ces conclusions ne s'expliquent pas uniquement par des causes endogènes, car elles se trouvent partagées par l'ensemble de banques algériennes. Nous pensons que cela est du à la faiblesse du management des banques algériennes, cette faiblesse qui trouve son origine dans les modèles de gestion adoptées par les banques publiques, ou le défi consistait plus à la prise en charge des objectifs politiques tracés par les pouvoirs publics, que la réalisation du profit. Cette culture a été transmise à la plupart des cadres qui ont reproduit ces mêmes pratiques au niveau des nouvelles banques privées créées.

Conclusion :

A l'instar des autorités monétaires de tous les pays du monde, la Banque d'Algérie et dans le cadre des principales missions qui lui sont dévolues, a édicté une réglementation pour régir le contrôle interne. Cependant, les choses ne se sont pas améliorées, en l'absence de mécanismes qui devaient accompagner la mise en place de cette réglementation.

Quant au dispositif de Bâle 2, qui pouvait changer positivement la situation du contrôle interne dans les banques commerciales, la Banque d'Algérie n'a pris à ce jour, aucune initiative concrète, ni sur le plan réglementaire, ni par la création d'un organe d'encadrement pour la mise en place de ce nouveau dispositif.

Les seuls mécanismes qui fonctionnent actuellement sont les contrôles réalisés à travers les missions réalisées au niveau des banques commerciales ou par l'exploitation des déclarations réglementaires transmises par ces dernières, sans oublier de souligner que ces mécanismes sont à caractère curatif et non pas préventif.

L'étude réalisée au niveau de la BARAKA Bank nous permet de dire que globalement le système de contrôle interne connaît des insuffisances qu'il va falloir éliminer rapidement, en procédant à la refonte des systèmes existants et l'adoption de nouvelles approches inspirées des meilleures pratiques en la matière.

Pour améliorer cette situation et participer au développement du contrôle interne, nous allons proposer dans le chapitre qui suit, un modèle de système de contrôle interne, basé sur un système qui a vu le jour aux USA, en essayant de l'adapter à la réalité bancaire algérienne.

TROISIÈME CHAPITRE :

**Proposition d'un Système
de Contrôle Interne**

Selon le Modèle COSO

INTRODUCTION :

Pour faire face aux différents risques, les banques ont commencé depuis déjà bien longtemps à réfléchir sur les meilleures parades pour les éliminer. Cette réflexion s'est concrétisée en réalité par la mise en place d'un certain nombre de systèmes et de mécanismes propres à elles ou inspirés des pratiques des autres banques voir des entreprises activant dans d'autres secteurs d'activité.

Les spécialistes dans le domaine du contrôle et de l'audit dans beaucoup de pays, ont décidé de participer à cet effort de réflexion, à travers des ouvrages, des contributions dans diverses revues et journaux spécialisés, en produisant des définitions, des concepts clés et en proposant des systèmes, des outils et des démarches permettant d'atteindre cet objectif de maîtrise des risques.

En parallèle, les associations professionnelles activant dans la sphère financière, comptable et d'audit se sont attelées elles aussi à encadrer le domaine du contrôle interne, en lançant des études, des enquêtes et des analyses sur le phénomène des risques dans les différentes banques.

Enfin les crises économiques et financières qui ont frappé plusieurs secteurs d'activités et la fréquence des scandales au niveau d'un nombre important de pays ont obligé la sphère politique à s'intéresser à ce domaine. Dans ce cadre, les Pouvoirs publics ont procédé à la création de groupes de réflexion à qui on a dévolu une mission bien claire ; proposer des mesures pour mettre un terme à ces scandales récurrents ou du moins diminuer de leur fréquence.

C'est dans cet esprit qu'on a vu naître un peu partout dans le monde des Comités de travail et notamment aux Etats Unis, qui a créé dès 1985, la commission appelée "Treadway Commission", qui a conçu, en 1992, un référentiel de contrôle interne sous l'appellation de COSO, acronyme de "Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission". Ce référentiel a d'une part, été recommandé par la Securities and Exchange Commission (S.E.C) aux banques américaines et étrangères cotées dans la Bourse de New York et d'autre part, constitué une source d'inspiration pour d'autres pays, tels que la France, qui a élaboré la Loi de Sécurité Financière.

C'est pour ces raisons que nous avons choisi de construire le système que nous allons proposer, sur la base du référentiel C.O.S.O.

Pour ce faire et après une brève présentation de ce système, nous allons œuvrer à l'application exhaustive de son contenu en l'adaptant à la réalité des banques algériennes.

- Brève présentation du système COSO⁽¹⁾ :

Suite aux scandales financiers aux USA qui ont pris une tournure très dangereuse, il a été mis en place sur demande du sénateur américain Treadway une Commission qui a regroupé des spécialistes des cabinets d'audit et d'expertise comptable ainsi que des membres d'organisations professionnelles dont l'IIA (Institute of Internal Auditors) et l'A.I.C.P.A (American Institute of Certified Public Accountants) dans l'objectif de préparer une étude sur le contrôle interne qui doit contenir les nouveaux concepts et une approche de référence.

Cette étude qui est composée de quatre volumes a été publiée en 1992, sous l'intitulé "Internal Control Intergrated Framework", afin d'aider les banques dans l'évaluation et le renforcement de leur système de contrôle interne.

- **Définition du contrôle interne selon la commission C.O.S.O⁽²⁾** : Cette Commission a défini le contrôle interne comme étant un **processus** mis en œuvre par le **personnel** d'une organisation, destiné à fournir **une assurance raisonnable** quant à la réalisation des **objectifs** fixés.

Cette définition repose sur les concepts fondamentaux suivants :

- C'est un **processus** : C'est une partie intégrante de la planification, de l'exécution et du suivi de toutes les activités d'une entreprise et qui participe fortement à l'atteinte des objectifs fixés ;
- Il est mis en œuvre par le **personnel** : La mise en place ne se manifeste pas simplement à travers les manuels de procédures et les documents, c'est l'affaire de tous, le Conseil d'administration, la Direction Générale et les membres du personnel quelque soit leur **niveau dans la hiérarchie**.
- Il permet de donner aux responsables de l'entreprise une assurance raisonnable, et non une assurance absolue, car le plus efficace des systèmes ne peut par exemple, transformer un manager incompetent en manager compétent

⁽¹⁾ - IFACI, PRICEWATERHOUSE COOPERS, LANWELL & Associés, référence déjà citée, P 9

⁽²⁾ IFACI, COOPERS & LYBRAND, référence déjà citée, p 24.

ou permettre de maîtriser les changements dans la politique du gouvernement ou ceux de la concurrence, du fait qu'ils constituent des facteurs exogènes et qui échappent au contrôle de l'entreprise.

➤ Il cible la réalisation des objectifs dans un ou plusieurs domaines qui sont distincts mais qui se recoupent.

Ce système fonctionne en se basant d'un côté sur les objectifs de l'entreprise et d'un autre côté sur les éléments qui la composent. Nous allons expliquer ci-après, d'une façon détaillée le fonctionnement de ce système.

La première chose à faire pour une entreprise consiste à la détermination des objectifs qu'elle veut atteindre. D'après les concepteurs de ce système, toute entreprise et quelque soit le secteur d'activité dans lequel elle active, elle ne peut avoir que trois types d'objectifs ; les objectifs liés aux opérations, les objectifs liés à l'information diffusée et en dernier ceux qui concernent le respect des lois et des règlements. Cependant, la réussite n'est pas garantie du fait qu'il existe des risques qui entravent l'atteinte des objectifs tracés. Pour vaincre ces risques, il a été proposé un système que les banques doivent mettre en place. Ce système de contrôle interne est constitué de cinq composantes :

- L'environnement de contrôle ;
- L'évaluation des risques ;
- Les activités de contrôle ;
- L'information et la communication ;
- Le pilotage.

Section 1 : Détermination des objectifs⁽¹⁾ :

Avant de traiter des composantes du système de contrôle interne, nous allons tenter de faire l'adaptation des objectifs de la méthode COSO à la réalité des banques algériennes.

Quelque soit le secteur d'activité, le système COSO prévoit trois objectifs:

1.1- Détermination des objectifs stratégiques et opérationnels⁽²⁾ :

Il sera présenté dans ce cadre, le processus stratégique qui consiste à la définition des objectifs stratégiques et opérationnels.

Avant d'entamer le processus qui doit conduire à l'élaboration de la stratégie, il est important de définir les fondamentaux de la banque qui constituent son identité : la mission, le métier et la culture.

C'est à travers ces paramètres qu'on arrive à différencier la banque de ces concurrents, ce qu'elle cherche à accomplir et comment veut elle le faire vis-à-vis d'elle-même et de son environnement ?

1.1.1- Les fondamentaux de la banque :

- La mission: Elle englobe la raison d'être de la banque, son aspiration suprême qu'elle tente continuellement d'atteindre, autrement dit c'est ce qu'elle fait, pour qui et comment elle le fait.
- Le métier: Le métier consiste à identifier et à exprimer le savoir- faire de base et les compétences centrales de la banque.
- La culture: La culture⁽³⁾ est ‘ ce qui caractérise la banque et la distingue des autres, dans son apparence et surtout dans ses façons de réagir aux situations courantes de la vie de la banque, comment traiter avec le marché, définir son standard d'efficacité ou traiter des problèmes du personnel ’’.

(1) - IFACI COOPERS & LYBRAND, référence déjà citée, p 50.

(2) - Ouvrage réalisé collectivement et dirigé par Jean Pierre DETTRE, STRATEGOR, Politique Générale de l'Entreprise, EDITION DUNOD, Paris1997, page 91.

(3) - THEVENET la culture d'entreprise, collection Que sais-je, n° 2756 presse universitaire de France, 1^{er} édition, 1993, P3.

1.1.2- Présentation du projet de développement : Ce projet doit exprimer ce que la banque désire réaliser à l'avenir, c'est-à-dire se fixer un objectif autour duquel tous les acteurs doivent orienter leurs efforts. Il est clair que tout projet d'entreprise est intimement lié aux fondamentaux présentés précédemment. Dans ce cadre, les concepteurs de la stratégie doivent traiter des éléments suivants :

- De la nécessité d'un projet de développement pour une banque : Il faut expliquer à tous les membres du personnel l'intérêt pour la banque de formaliser un projet de développement.
- Contenu du projet de développement : Pour illustrer cette notion de projet de développement, on va présenter le cas suivant :

Un projet de développement peut signifier par exemple, la recherche d'une performance financière qui se traduit par la réalisation d'un taux de rendement donné sur les fonds propres investis. Cela veut dire qu'en amont, l'obligation pour la banque de réaliser un résultat net comptable qui sera à même de satisfaire à cette exigence.

La question qui se pose est la suivante : comment permettre à la banque d'atteindre cette performance financière d'une façon structurelle et stable ?

La réponse se trouve évidemment dans le compte de résultats de la banque ; la problématique se résume donc, à trouver les facteurs qui peuvent influencer positivement sur le résultat.

Pour ce faire, la réalisation de ce taux de rendement sur fonds propres, doit être déclinée à travers l'atteinte d'une certaine performance par rapport aux produits bancaires suivants:

Tableau (3-1) : Détermination des objectifs de croissance

Activité Part De marché	Crédit aux Ménages et aux banques	Commerce extérieur	Ressources	Autres activités
Taux actuel	%	%	%	%
Objectif	%	%	%	%

Synthèse : Le projet de développement consiste donc, à la réalisation des objectifs de croissance en parts de marchés, pour les produits bancaires présentés ci avant, dans les domaines d'activité qui seront considérés par la banque, comme domaines stratégiques.

1.1.3- Présentation des domaines d'activités de la banque⁽¹⁾.

Pour déterminer quels seront les domaines d'activité qui seront considérés comme stratégiques, il faut procéder en premier à leur identification.

- Les Très Petites Entreprises (T.P.E) : Elles représentent l'ensemble des entreprises exerçant dans le secteur de l'artisanat ou des petits métiers ne nécessitant qu'un petit outillage et de petites machines qui emploient généralement moins de dix personnes et qui réalisent un chiffre d'affaires de faibles montants.

- Les Petites et Moyennes Entreprises (P.M.E): Ce sont l'ensemble des entreprises qui activent principalement dans le secteur de l'industrie, du commerce, du bâtiment, de l'hydraulique et de l'agro-alimentaire.

- Les Grandes Entreprises (G.E) : Elle concernent, en Algérie, un nombre limité d'entreprises privées ainsi que les grandes entreprises appartenant à l'Etat.

- Les Professionnels: Ce segment de clientèle concerne l'ensemble des activités dites " professions libérales" telles que les médecins, les avocats, les experts comptables, les architectes etc.

⁽¹⁾ - Ouvrage réalisé collectivement et dirigé par Jean Pierre DETTRE, STRATEGOR, référence déjà citée, p 104.

- Les Ménages (ou les Particuliers) : Cette catégorie est constituée des salariés du secteur économique privé et public, des fonctionnaires de l'Etat et de ses démembrements, des personnes propriétaires d'entreprises ayant un revenu lié aux bénéfices générés par ces dernières, les personnes travaillant dans l'économie informelle qu'ils soient des salariés ou des propriétaires d'affaires. Cette dernière frange de la population n'a d'importance pour la banque que pour les produits d'épargne, car ils se trouvent exclus des crédits du fait qu'ils ne peuvent présenter une déclaration officielle de revenus.

1.1.4- Réalisation du diagnostique stratégique⁽¹⁾: La phase du diagnostique stratégique est l'une des plus importantes dans le processus d'élaboration de la stratégie.

C'est en effet, ce diagnostique qui va permettre de déterminer les options stratégiques que la banque devra adopter tant au niveau des objectifs stratégiques (domaines d'activités dans lesquels elle va s'investir) que par rapport aux objectifs opérationnels (actions à accomplir pour se positionner avantageusement face à ses concurrents).

Le diagnostique va concerner les deux facettes de la vie de la banque, le premier est interne (les ressources, l'organisation, les capacités managériales, avantages concurrentielle et savoir faire commerciale), afin de connaître les capacités de la banque et ce, à travers l'identification de ses forces et de ses faiblesses. Le deuxième est externe (l'environnement politique, économique, démographique, socioculturel, réglementaire et technologique, en plus de l'analyse de la demande et de la concurrence) pour s'informer sur la valeur de l'environnement, c'est-à-dire les opportunités qui s'offrent à elle et les menaces qui peuvent mettre son existence en péril.

L'aboutissement du diagnostique stratégique est l'élaboration d'un tableau de synthèse qui va reprendre d'une part, les faiblesses et les forces, et d'autre part, les menaces et les opportunités.

⁽¹⁾ - W. Chan KIM et Renée MAUBORGNE, Stratégie Océan Bleu, Comment créer de nouveaux espaces stratégiques, Edition Village Mondial, Paris 2007, page 24.

1.1.5- Détermination des objectifs stratégiques : Les domaines d'activités stratégiques représentent les éléments sur lesquels il sera appliqué des stratégies, afin de consolider la position de la banque sur chaque domaine et s'assurer ainsi la génération de revenus nécessaires à sa pérennité.

Sur la base des résultats obtenus du diagnostique stratégique, il sera choisi parmi les domaines d'activités de la banque, ceux qui seront considérés comme stratégiques et dans lesquels la banque va investir.

Pour déterminer la stratégie à adopter pour chaque domaine d'activité, il sera présenté une matrice reprenant les principales opportunités, menaces, forces et faiblesses.

1.1.6- Détermination des objectifs opérationnels : Cela se traduit par des actions concrètes à mettre en place pour assurer le renforcement des facteurs clés de succès de chaque domaine d'activité stratégique. C'est à ce niveau, que les directions fonctionnelles interviennent conformément à un plan d'actions opérationnel, ou les responsabilités et les délais seront clairement fixés, dans le cadre d'un budget arrêté par la Direction Générale.

1.2- Détermination des objectifs liés aux informations financières⁽¹⁾:

Disposer d'une information fiable est devenu de nos jours un élément primordial qui permet d'éviter les sanctions administratives ou pécuniaires. Aussi, elle est d'une importance non négligeable dans le pilotage de la banque. Les informations financières fiables et pertinentes permettent notamment de :

1.2.1- Faire face à la contrainte réglementaire de reporting de la Banque d'Algérie : Les banques qui diffusent des informations non fiables, peuvent subir des sanctions graves de la part de la Commission Bancaire. Dans certains pays, les banques commerciales sont soumises à des sanctions pécuniaires sur chaque chiffre erroné, et dans le cas de récurrence ou de diffusion d'informations contenant des erreurs jugées graves, l'Autorité monétaire peut procéder tout simplement au retrait de l'agrément, en sus des poursuites judiciaires.

⁽¹⁾ - IFACI COOPERS & LYBRAND, référence déjà citée, p 27.

1.2.2- Satisfaire aux exigences de la loi, en matière de déclaration comptable⁽¹⁾ : Ainsi, les banques à l'instar de toutes les entreprises sont tenues de par le code de commerce, de diffuser annuellement une situation comptable fiable et sincère. Cette expression signifie au fait, le respect des dispositions suivantes :

- Les principes comptables retenus et appliqués sont ceux généralement admis ;
- Les informations fournies font l'objet d'une classification et d'une synthèse raisonnable, c'est-à-dire qu'elles ne sont ni trop détaillées ni trop condensées ;
- Les états financiers reflètent les transactions et les événements sous-jacents de sorte que la situation financière, le résultat et les flux de trésorerie de la banque soient conçus avec une marge d'erreur acceptable, c'est-à-dire raisonnable.

1.2.3- Eviter le rejet des comptes par les commissaires aux comptes⁽²⁾ : Dans certains cas, des poursuites judiciaires peuvent être engagées, dans le cas de non certification des comptes, dans le cas où il y a entorse grave à la réglementation et où si on juge qu'on peut porter préjudice à la banque elle-même ou à ses partenaires. De surcroît, le rejet des comptes peut avoir un impact négatif sur la relation de la banque avec son environnement, notamment avec sa clientèle.

1.2.4- Satisfaire aux exigences de la COSOB dans la perspective d'un appel public à l'épargne⁽³⁾ : Dans ce cadre, la C.O.S.O.B (Commission d'Organisation et de Surveillance des Opérations de Bourse) exige un certain nombre d'informations à communiquer, lors de l'émission des titres et d'une façon périodique pour informer le marché sur la situation financière de la banque et permettre ainsi aux investisseurs de décider sur des situations comptables et financières fiables et sincères. Les anomalies qui

⁽¹⁾ - Ordonnance n° 75-59 du 26 /09/1975 portant code de commerce.

⁽²⁾ - Loi 91/08 du 27 avril 1991 relative à la profession d'expert comptable, commissaires aux comptes et comptable agréé.

⁽³⁾ Règlement COSOB n° 96-02 du 22 juin 1996 relatif à l'information à publier par les sociétés et organismes faisant appel public à l'épargne lors de l'émission de valeurs mobilières.

peuvent entacher ces informations ont un impact négatif sur la banque de part les sanctions qui peuvent émaner de la COSOB ou sur la valeur du titre côté en Bourse, car le facteur confiance est de mise dans ce genre de situation.

1.2.5- Se conformer aux exigences de déclarations fiscales⁽¹⁾ : Le législateur oblige toutes les banques, à l'instar des autres entreprises à déposer dans les délais :

- Une déclaration fiscale mensuelle pour le paiement de la Taxe sur la Valeur Ajoutée, l'Impôt sur le Revenu Global et la Taxe sur l'Activité Professionnelle ;
- Et une déclaration fiscale annuelle, pour la détermination des droits en matière d'Impôts sur les Bénéfices des Sociétés.

Les anomalies constatées dans les comptes de la banque ou dans les montants déclarés sont sévèrement sanctionnées, par l'application d'une pénalité d'assiette non déductible, qui peut atteindre 25% sur les droits rappelés.

Aussi, tout retard effectué dans le dépôt de ces déclarations, dans le délai légal engendre des pénalités de recouvrement non déductibles, qui peuvent atteindre 25% du montant des droits à payer.

1.2.6- Les Etats de gestion : Ces états permettent à tous les responsables quelque soit leur niveau dans la hiérarchie et notamment à la Direction Générale, de disposer des états de gestion pour s'informer sur la situation de la banque, afin de la comparer avec les objectifs fixés et de déterminer les écarts éventuels pour proposer par la suite les corrections appropriées. Ces états peuvent être utilisés également, pour se mesurer aux autres banques et s'adapter ainsi aux meilleures pratiques qui existent sur la place.

⁽¹⁾ - La Loi 90-36 du 31 décembre 1990 portant Loi de finance 1991.

1.3- Détermination des objectifs en matière de conformité aux lois et aux règlements ⁽¹⁾:

La conception des procédures bancaires ne doit pas obéir uniquement aux aspects de technicité, de sécurité ou de rentabilités, mais doivent tenir en considération le souci de se conformer aux lois et aux règlements nationaux et internationaux :

1.3.1- La conformité aux lois et réglementations nationales : La réglementation nationale est représentée par l'ensemble des lois et règlements édictés par les différentes institutions notamment le Conseil de la Monnaie et du Crédit, la Commission Bancaire et les différentes structures de la Banque d'Algérie. Les différentes sources de réglementations sont présentées ci-après :

- L'ordonnance n° 03- 11 du 26 août 2003 portant loi sur la monnaie et le crédit : Cette loi qui a abrogé celle de 1990, est venue mettre un terme à certaines mauvaises pratiques, au niveau du système bancaire algérien. Dans l'article 104 par exemple, il est stipulé qu'il est désormais interdit, pour une banque, de financer ses filiales ou d'accorder des crédits à ses cadres dirigeants. Les comités de crédit doivent donc prendre en considération cette disposition, à l'occasion de toute décision de financement.

- Le Code de Commerce : Cette loi influe sur tout ce qui est lié aux règles d'organisation et de fonctionnement des banques (administration de la banque, nomination des commissaires aux comptes, affectation des résultats etc.), d'une part, et sur les valeurs qui sont quotidiennement utilisées (le chèque, l'effet de commerce, le warrant etc.), d'autre part. Ces dispositions doivent être traduites dans toutes les procédures de la banque ou lors de la conception des différentes valeurs et instruments de paiements, notamment en ce qui concerne les mentions obligatoires.

⁽¹⁾ - IFACI, PRICEWATERHOUSE COOPERS, LANWELL & Associés, référence déjà citée, page 57

- Le Plan Comptable National⁽¹⁾: Dans ce cadre, les banques doivent prendre en considération tous les principes énoncés dans cette loi. La structure chargée de mettre en place les procédures comptables ne doit pas ignorer, par exemple le principe de non compensation entre les postes de l'actif et du passif, lors de l'élaboration des états comptables annuels.

- Le Code Civil⁽²⁾ : La banque est concernée par toutes les dispositions relatives aux contrats et obligations, à la responsabilité civile, aux différentes sûretés...etc.

- Le Code des Impôts : Les banques, au même titre que toutes les entreprises sont tenues de respecter l'ensemble des dispositions fiscales. A cet effet, il faut intégrer dans leur procédure et surtout dans leur système informatique, la prise en charge de l'ensemble des impôts suivants :

. La retenue à la source, pour l'I.R.G⁽³⁾ (Impôt sur le Revenu Global) : Les banque doivent procéder à une retenue à la source selon le barème arrêté par le code, lors du versement des salaires ou du paiement des intérêts (profits pour les banques islamiques) à la clientèle ;

. La TVA⁽⁴⁾ (Taxe sur la Valeur Ajoutée) : Sauf dans le cas de la présentation par le client d'une attestation d'exonération, la TVA doit être facturée sur tous les revenus perçus par la banque. La TVA à payer, pour un mois donné, doit être calculée en déduisant de la TVA collectée, la TVA payée sur les charges bancaires et sur les investissements engagés par la banque ;

. Le paiement de la TAP⁽⁵⁾ (Taxe sur l'activité Professionnelle) : Elle payée sur la base du chiffre d'affaire dégagé mensuellement par la banque. Elle est payée au niveau de la localité ou la banque a réalisée son chiffre d'affaires ;

(1) - Ordonnance n° 75-35 du 29 avril 1975 portant Plan Comptable National.

(2) - Ordonnance 75-58 du 26 Septembre 1975 portant code civil.

(3) - Code des Impôts Directs.

(4) - Code de la Taxe sur le Chiffre d'Affaires.

(5) - Code des Impôts directs.

. Détermination de l'I.B.S⁽¹⁾ (Impôt sur les Bénéfices des Sociétés) à payer : Il faut prendre en considération notamment, des charges non déductibles et des revenus non produits non soumis ;

. Procéder au dépôt des différentes déclarations dans les délais fixés par la réglementation fiscale ;

. Veiller au respect des procédures fiscales surtout celles qui concernent les délais de réponse aux notifications et des de recours, en cas de contestation de l'imposition.

- Les Règlements, Instructions et Notes diffusées par la Banque d'Algérie : Ces textes sont diffusés pour régir entre autres, le fonctionnement des banques, les différentes opérations bancaires et le respect de la réglementation de change.

Lors de la conception des différentes procédures, les banques doivent toujours prendre en compte les dispositions fixées par le Régulateur. A titre illustratif, la conception du plan comptable interne doit non seulement prendre en compte les dispositions du Plan Comptable National mais surtout se conformer au Plan comptable sectoriel qui traite, à travers ses différents textes, du plan de comptes, des règles de fonctionnement des comptes et des règles de leur présentation.

- Les autres lois: Les banques doivent aussi se conformer aux autres lois qui peuvent avoir une relation avec le fonctionnement de la banque. La loi régissant les relations de travail prévoient des dispositions qui doivent être respectées par les banques, telles que le licenciement abusif ou l'obligation d'alimenter le compte des Œuvres Sociales des travailleurs, sur la base du montant de la masse salariale annuelle de la banque.

1.3.2- La conformité aux lois et réglementations internationales : En plus du respect de la réglementation nationale, les banques doivent veiller au respect des différentes réglementations internationales ayant trait aux techniques bancaires, car on imagine mal par exemple, la conception d'une procédure traitant des crédits documentaires, sans se conformer aux Règles et

(2) - Code des Impôts directs.

Usances Uniformes des crédits documentaires, qui ont été élaborées par la Chambre du Commerce Internationale et adoptées par l'ensemble de la communauté bancaire internationale.

1.4- Recoupement des objectifs⁽¹⁾:

Comme nous venons de le constater, il existe une interdépendance entre les trois objectifs présentés précédemment. Par exemple, l'objectif visant à "produire une situation comptable au plus tard cinq jours après la clôture du mois concerné" va concourir à satisfaire l'objectif opérationnel qui consiste à permettre aux différents responsables d'analyser l'activité de la banque. Au même temps, il permet aussi l'atteinte de l'objectif de conformité aux lois et règlements, en procédant au dépôt dans les délais légaux, des différentes déclarations comptables et fiscales.

1.5- Compatibilité et cohérence des objectifs⁽²⁾ :

Les objectifs doivent être complémentaires et liés, au niveau de toutes les fonctions et structures de la banque. Ils doivent s'inscrire globalement dans le cadre de la stratégie fixée et du plan d'actions opérationnel arrêté.

Nous allons démontrer, à titre non exhaustif, comment peuvent être déterminés les objectifs, au niveau des différentes structures en cohérence avec les objectifs stratégiques. Prenant par exemple, le cas d'une banque qui a comme objectif d'augmenter sa part de marché dans les crédits destinés au segment clientèle "Ménages". Cette décision fera intervenir comme expliqué ci-après les structures opérationnelles suivantes :

- La direction de financements qui va fixer des objectifs quantifiés par produit: crédit immobilier, crédit véhicule, carte de crédit etc.
- La direction commerciale et du marketing qui va segmenter le marché et préparer une offre adaptée à chaque segment identifié, déterminer le canal de distribution et le plan de communication permettant de toucher cette clientèle ;

(1) - IFACI COOPERS & LYBRAND, référence déjà citée, p 54.

(2) - Idem, p 56

- La direction juridique qui doit préparer les contrats de crédit, qui doivent être conformes aux lois et aux règlements ;
- La direction des ressources humaines qui doit préparer les compétences requises, en recrutant en interne ou en externe et en élaborant un programme de formation pour la maîtrise des technique de vente ;
- Le contrôle de gestion qui doit élaborer les critères de mesure des performances dans ce domaine d'activité ;
- La direction de l'informatique qui doit mettre à la disposition des agences un programme de scoring (notation) pour le traitement rapide des demandes de crédit, et mettre à la disposition de la fonction contrôle de gestion une application pour la mesure des performances.

Section 2 : Les composantes du contrôle interne

L'utilité des composantes du système de contrôle interne se trouve tout simplement dans le fait qu'elle représente le moyen qui permet à la banque d'atteindre les trois objectifs qui ont été présentés dans la première section. Ils sont considérés comme des outils mis à la disposition du management pour éliminer tout risque qui peut entraver la réalisation de ses objectifs.

2.1. L'environnement du contrôle interne⁽¹⁾ :

Il influe sur la façon dont les différentes opérations sont réalisées au niveau de la banque et sur les activités de contrôle. A cet effet, un code de conduite et des normes doit être élaboré par le management, dans les domaines suivants :

2.1.1- intégrité et éthique:

La spécificité de l'activité bancaire qui lui donne le privilège de "commercialiser" l'argent des tiers, exige des dirigeants et du personnel de la banque, une intégrité et une éthique exemplaire, pour protéger sa réputation qui reste un élément déterminant dans la réussite, plus que dans toute autre secteur d'activité. Aussi, l'efficacité du contrôle interne est intimement liée à ces facteurs, car se sont ces personnes là qui se trouvent investies de cette mission de créer les contrôles, de les gérer et de les suivre.

Pour ce faire, un code d'éthique et de conduite doit être élaboré, communiqué et appliqué au niveau de la banque. Il doit contenir notamment les points suivants :

- Prévoir lors du recrutement du personnel, une enquête de bonne conduite, afin de s'assurer que les personnes recrutées sont irréprochables et qui n'ont pas fait l'objet d'une condamnation pour fraude ou malversation ;
- Eviter de fixer des performances irréalisables, car cela pourrait être fait au détriment de la clientèle de la banque, par des pratiques douteuses telles que l'abus dans la facturation des commissions ou le fait de l'induire en erreur ;

⁽¹⁾ - IFACI COOPERS & LYBRAND, référence déjà citée, p 35.

- Le management de la banque doit s'interdire d'avoir un comportement douteux ou de prendre une mauvaise décision quelque soit la situation, car l'attitude des dirigeants est perçue comme un message à tous les niveaux de la hiérarchie ;
- Veiller à une application stricte de ce code et prévoir un système de sanctions à l'encontre de toute personne qui le transgresse, car tout dépassement non sanctionné encourage les autres acteurs à faire de même.

2.1.2-Rôle du Conseil d'administration et du Comité d'audit :

Vu le rôle qui leur est dévolu dans l'orientation de la banque et le renforcement du système de contrôle interne, le choix des membres de ces organes doit se faire sur des critères d'éthique, de compétence et de capacité à diriger, à guider et à contrôler les activités de la banque.

2.1.3- La philosophie et le style de management des dirigeants⁽¹⁾:

Ces paramètres déterminent la conduite des affaires et notamment le niveau du risque qui peut être accepté par le management. Cette appétence pour le risque diffère d'une banque à une autre, selon la philosophie et le style de management. Généralement le manager essaye de répondre à ces deux questions pour prendre sa décision de s'engager ou non dans une activité donnée; dans quelles activités on veut investir ? et quel est le taux de rentabilité à réaliser, en encourageant quels risques ?

A titre d'illustration nous proposons l'exemple suivant :

Deux banques ont décidé de consacrer un certain montant pour financer le segment ' 'crédit à la consommation' '. Le taux de rentabilité exigé, après provisions des impayés est de 5% et le taux des impayés toléré est de 6%. Cependant, suite à une étude réalisée, des spécialistes ont affirmé avec une probabilité de 50%, que le taux des impayés pourra atteindre un niveau de 10%. Devant cette situation, on va s'attendre à deux décisions diamétralement opposées, la banque qui est gérée par des managers qui ont le goût du risque, vont investir en étant confiant que ce taux d'impayé ne sera pas atteint, par

⁽¹⁾ IFACI COOPERS & LYBRAND, référence déjà citée, p 41.

contre la banque qui est gérée par des managers qui ont une grande appréhension pour les risques vont se retirer.

Il apparaît clairement que quelque soit la décision qui est prise, elle aura certainement une conséquence sur le volume et la qualité du portefeuille des financements au niveau des banques en question.

2.1.4 - la gestion des ressources humaines⁽¹⁾:

Contrairement aux secteurs agricole et industriel, l'activité bancaire, qui fait partie du secteur des services, est basée en grande partie sur le facteur humain, qui se trouve directement en relation avec les consommateurs des produits commercialisés. Une demande de crédit mal étudiée, engendre pour la banque un risque commercial (perte d'un client), si la décision est négative et que le client est solvable et un risque de crédit (non remboursement), si la décision est positive et que la contrepartie financée n'est pas solvable. C'est à ce niveau là qu'apparaissent l'importance d'une ressource humaine de qualité et son rôle pour le renforcement du contrôle interne. Pour ce faire, les banques doivent disposer d'une politique de ressource humaine adéquate qui doit se traduire en pratique par :

2.1.4.1- Des procédures de recrutement efficaces :

Le recrutement du personnel ne doit pas se faire d'une façon aléatoire, à cet effet, les banques doivent formaliser une procédure de recrutement claire et précise. Elle doit préciser le niveau d'études requis, l'expérience professionnelle acquise, le contenu de l'évaluation écrite et orale que doit subir le candidat et l'identification des personnes chargées de cette évaluation.

Nous proposons dans ce cadre, de tisser des relations avec les grandes écoles pour attirer les meilleurs étudiants, à travers leur parrainage ou par le sponsoring des écoles.

⁽¹⁾ - IFACI COOPERS & LYBRAND, référence déjà citée, p 43.

2.1.4.2 -un système de rémunération qui doit être lié au rendement :

Le système de rémunération qui existe actuellement au niveau des banques algériennes n'est pas fait pour assurer une motivation du personnel, car dans la quasi- totalité des cas, la rémunération est figée et n'a aucun lien avec le niveau de réalisation des objectifs. Dans ce cadre, nous voulons participer, à travers le système que nous allons présenter ci-dessous, au changement des mentalités et des pratiques et qui pourra constituer un début pour la mise en place, dans nos banques, des systèmes de rémunération liés au rendement.

Ce système⁽¹⁾ consiste à l'élaboration d'une politique de rémunération qui doit assurer à la fois la compétitivité externe, l'équité et l'émulation interne ainsi que la récompense des performances individuelles, tout en veillant à la préservation des intérêts de la banque.

Pour permettre de mieux comprendre ce système, notamment ses aspects pratiques, nous vous présentons ci- après un modèle de rémunération lié au rendement, qui va concerner les commerciaux d'une agence, en l'occurrence le directeur d'agence, le directeur adjoint et le chargé de clientèle.

➤ Identification et définition des postes de travail :

Un des préalables à la mise en œuvre des modèles de rémunération au rendement consiste à l'identification et à la définition des postes de travail. Les postes de travail sont définis selon une architecture standard et uniforme sous forme de fiches descriptives qui permettent d'identifier l'emplacement du poste de travail dans l'organigramme, ses principales attributions, ses responsabilités et les compétences exigées.

➤ Présentation des concepts clés du système :

- Les paramètres de référence : ce sont l'ensemble des données préalablement sélectionnées et quantifiées aux fins de permettre le calcul des grandeurs de référence :

- **(O. p. max. c)** : Objectif prévisionnel maximum par critère.

- **(O. p. min. c)** : Objectif prévisionnel minimum par critère.

⁽¹⁾ - Ce système a été développé au niveau de la Baraka Bank, auquel j'ai participé.

- (C. p. c) : Coefficient de pondération par critère.
- (S. réf) : Salaire de référence.
- (S. g. réf. c) : Salaire global de référence par critère.
- (T. s. v) : Taux du salaire variable.
- (S. v. réf. c.) : Salaire variable de référence par critère.
- (T. s. f) : Taux du salaire fixe.
- (S. f. réf. c) : Salaire fixe de référence par critère.
- (R) : Réalisations par critère.
- (S. v. àp. c) : Salaire variable à percevoir par critère.
- (S. f. àp. c) : Salaire fixe à percevoir par critère.
- (S. g. àp. c) : Salaire global à percevoir par critère.
- (S. àp) : Salaire à percevoir.
- Les grandeurs de référence : c'est l'ensemble des valeurs intermédiaires calculées à partir des paramètres de référence afin de permettre le calcul des grandeurs réelles :
- Salaire global de référence par critère (S. g. réf. c) = (S. réf.) * (C. p. c).
- Salaire variable de référence par critère (S. v. réf. c) = (S. g. réf. c) * (T. s. v.).
- Salaire fixe de référence par critère (S. f. réf. c) = (S. g. réf. c) * (T. s. f.).
- Les grandeurs réelles : c'est l'ensemble des valeurs finales obtenues à partir des grandeurs de référence qui permettent de déterminer le salaire employé occupant un poste de travail donné:
- 1^{er} cas : Les réalisations (R) sont supérieurs à l'objectif minimum par critère (O. p. min. c.) :**
- Salaire variable à percevoir par critère (S. v. àp c) = ((R) – (O.p.min. c)) * (S.v.réf. c) / ((O.p.max. c) - (O.p.min. c)).
- Salaire fixe à percevoir par critère (S. f. àp. c) = (S. f. réf.c).
- Salaire global à percevoir par critère (S. g. àp. c) = (S. v. àp.c) + (S. f. àp. c).
- Salaire à percevoir (S.àp.) = (S.g.àp.c1) + (S.g.àp.c2) +.....
- (S.g.àp.c.n).

2^{ème} cas: Les réalisations (R) sont inférieures ou égal à l'objectif minimum par critère (O. p. min.c) :

- Salaire variable à percevoir par critère (S. v. à p. c) = 0.
- Salaire fixe à percevoir par critère (S. f.à p.c) = (R) * (S. f. réf.c) / (O. p. min.c).
- Salaire global à percevoir par critère (S.g. à p.c) = (S. v. à p.c) + (S. f. à p.c).
- Salaire à percevoir (S.à p.) = (S.g.à p.c1) + (S.g.à p.c2) +.....
(S.g.à p.c.n).

➤ Présentation des règles de gestion :

- Le salaire de référence est attribué proportionnellement à la réalisation des objectifs des différents critères préalablement définis pour chaque agence.
- Les paramètres de références doivent être initialement introduits dans le modèle, à savoir le salaire de référence, le salaire global de référence par critère, le taux du salaire variable, le taux du salaire fixe, l'objectif prévisionnel maximum par critère, l'objectif prévisionnel minimum par critère et les taux de pondération des différents critères.
- Les paramètres de référence doivent être adaptés pour chaque agence.
- Les composantes du salaire fixe sont les attributions, (tâches & activités ou contributions permanentes), les responsabilités (générale, financière, etc.) et les qualifications (Diplôme, expérience professionnelle, savoir faire, aptitudes managérial, etc.).
- Le salaire fixe de référence qui est composé des éléments sus indiqués doit se traduire concrètement par la réalisation des objectifs minimum préalablement définis.
- Le salaire fixe par critère diminue proportionnellement aux réalisations dans le cas où ces dernières sont inférieures à l'objectif minimum prévisionnel par critère.
- Le salaire variable par critère ne rémunère que la partie des réalisations supérieures à l'objectif minimum prévisionnel par critère.

- Les paramètres de références doivent permettre dans un premier temps, le calcul d'un certain nombre de grandeurs de référence, en l'occurrence, le salaire global de référence par critère, le salaire variable de référence par critère et le salaire fixe de référence par critère.
- Ces grandeurs de référence, une fois déterminées, doivent permettre dans un deuxième temps, le calcul des grandeurs réelles, à savoir le salaire variable à percevoir par critère, le salaire fixe à percevoir par critère, le salaire global à percevoir par critère et le salaire à percevoir.
- Le salaire global à percevoir par critère peut être supérieur au salaire global de référence par critère dans le cas où les réalisations sont supérieures à l'objectif prévisionnel maximum par critère.
- Le salaire à percevoir est la somme des salaires globaux à percevoir par critère.
- Les critères poursuivant un sens dégressif (Impayés, charges etc.) sont exprimés en valeurs absolues.

- Cas pratique (simulation) :

- Les paramètres de référence :

- Salaire de référence (S. réf.) = 60.000 DA.
- Taux du salaire variable (T. s. v) = 70 %.
- Taux du salaire fixe (T. s. f) = 30 %.
- Les taux de pondérations de chaque critère sont présentés ci-dessous :
 - . Critère résultat (bénéfice ou perte) = 40 %.
 - . Critère ressources (dépôts de la clientèle) = 10 %.
 - . Critère emploi (financement) = 10 %.
 - . Critère impayés = 20 %.
 - . Critère recouvrement (remboursement des créances impayées) = 20 %.

- Objectif maximum par critère (O. p. max.c) :

- . Résultat = 10.000. 000 DA.
- . Ressources = 120.000.000 DA.
- . Emplois = 1.000.000 DA.

. Emploi / Impayé = 10.

. Recouvrement / impayé = 0,5.

- Objectif prévisionnel minimum par critère (O. p. min. c) :

. Résultat = 8.000.000 DA.

. Ressources = 100.000.000 DA.

. Emplois = 800.000 DA.

. Emplois / Impayés = 5.

. Recouvrement / Impayés = 0,2.

- Règles de calcul des grandeurs de référence :

- Détermination du salaire global de référence :

. Salaire global de référence « Résultat » (S. g. r. résul) = $60.000 * 40 \% = 24.000$ DA.

. Salaire global de référence « Ressources » (S. g. ressou) = $60.000 * 10 \% = 6.000$ DA.

. Salaire global de référence « emplois » (S. g. r. empl) = $60.000 * 10 \% = 6000$ DA.

. Salaire global de référence «emplois/impayés» (S.g r.empl.) = $60.000 * 20 \% = 12.000$ DA.

. Salaire global de référence « recouvrement/Impayés» (S.g.r.emp.)= $60.000 * 20 \% = 12.000$ DA.

- Détermination du salaire variable de référence par critère :

. Salaire variable de référence « Résultat » (S. v. r. résul) = $24.000 * 70 \% = 16.800$ DA.

. Salaire variable de référence « Ressources » (S. v. ressou) = $6.000 * 70 \% = 4.200$ DA.

. Salaire variable de référence « emplois » (S. v. r. empl) = $6.000 * 70 \% = 4.200$ DA.

. Salaire variable de référence «emplois/impayés» (Sgr.emp/imp.) = $12.000 * 70 \% = 8.400$ DA.

. Salaire variable de référence « recouvrement/Impayés » (S.g r. recouv/imp) =
 $12.000 * 70 \% = 8.400 \text{ DA.}$

- Détermination du salaire fixe de référence par critère :

. Salaire fixe de référence « Résultat » (S. v. r. résul) = $24.000 * 30 \% = 7.200$
 DA.

. Salaire fixe de référence « Ressources » (S. v. ressou) = $6.000 * 30 \% = 1.800$
 DA.

. Salaire fixe de référence « emplois » (S. v. r. empl) = $6.000 * 30 \% = 1.800$
 DA.

. Salaire fixe de référence «emplois/impayés» » (Sgr.emp/imp.) = $12.000 * 30$
 $\% = 3.600 \text{ DA.}$

. Salaire fixe de référence « recouvrement/Impayés » (S.g r. recouv/ imp) =
 $12.000 * 30 \% = 3.600 \text{ DA.}$

- Règles de calcul des grandeurs réelles :

- Critère Résultat : Les réalisations sont supérieures à l'objectif prévisionnel
 minimum :

. Réalisations (R) = 9.000.000 DA.

. Salaire variable à percevoir par critère (S.v.àp.c) = $(9.000.000 - 8.000.000) * 16.800 /$
 $(10.000.000 - 8.000.000) = 8.400 \text{ DA.}$

. Salaire fixe à percevoir par critère (S. f.àp.c) = (S. f. réf.c) = 7200 DA.

. Salaire global à percevoir du critère Résultat = $8.400 \text{ DA} + 7.200 \text{ DA} =$

15.600 DA.

- Critère Ressources: Les Réalisations sont inférieurs à l'objectif prévisionnel
 minimum.

. Réalisations (R) = 80.000.000 DA.

. Salaire variable à percevoir par critère (S. v. àp.c) = 0.

. Salaire fixe à percevoir par critère (S. f. àp.c) = $80.000.000 \text{ DA} * 1.800 \text{ DA} /$
 $100.000.000 \text{ DA} = 1.440 \text{ DA.}$

. Salaire global à percevoir du critère Ressources = $0 + 1.440 \text{ DA} = \mathbf{1.440 \text{ DA.}}$

- **Critère Emploi:** Les Réalisations sont égales à l'objectif prévisionnel minimum.

. Réalisations (R) = 800.000 DA.

. Salaire variable à percevoir par critère (S. v.àp.c) = 0.

. Salaire fixe à percevoir par critère (S. f.àp.c) = $800.000 \text{ DA} * 1.800 \text{ DA} / 800.000 \text{ DA} = 1.800 \text{ DA}$.

. Salaire global à percevoir du critère Emploi = $0 + 1.800 \text{ DA} = \mathbf{1.800 \text{ DA}}$.

- **Critère Emploi / Impayés :** Les Réalisations sont égales à l'objectif prévisionnel maximum.

. Réalisations (R) = Taux des impayés est de 10 %.

. Salaire variable à percevoir par critère (S.v.àp.c) = $(10 - 5) * 8400 / (10 - 5) = 8.400 \text{ DA}$.

. Salaire fixe à percevoir par critère (S. f. àp. c) = (S. f. réf.c) = 3.600 DA.

. Salaire global à percevoir (S. g. àp.c) = $8.400 \text{ DA} + 3.600 \text{ DA} = \mathbf{12.000 \text{ DA}}$.

- **Critère Recouvrement / Impayés:** Les Réalisations sont égales à l'objectif prévisionnel minimum.

. Réalisation (R) = Taux de recouvrement des créances impayées est de 60%.

. Salaire variable à percevoir par critère (S.v.àp.c) = $(0.6 - 0.2) * 8.400 / (0.5 - 0.2) = 11.200 \text{ DA}$.

. Salaire fixe à percevoir par critère (S. f.àp.c) = (S. f. réf.c) = 3.600 DA.

. Salaire global à percevoir (S.g àp.c) = $11.200 \text{ DA} + 3.600 \text{ DA} = \mathbf{14.800 \text{ DA}}$.

- **Salaire Global à percevoir** = au total des salaires à percevoir pour chaque critère.

$15.600\text{DA} + 1.440\text{DA} + 1.800\text{DA} + 12.000\text{DA} + 14.800\text{DA} = \mathbf{45.640 \text{ DA}}$.

Les modèles de rémunération proposés sont étroitement liés à la performance réalisée par le préposé au poste. Le choix d'un modèle de rémunération devra être basé sur les objectifs escomptés (options stratégique de la Banque) tout en tenant compte des conditions de faisabilité (Avantages / Inconvénients) de chaque modèle.

Afin d'atteindre les objectifs escomptés (motivation du personnel de la Banque), le modèle sélectionné doit être accompagné lors de sa mise en place, des procédures d'application et de contrôle (modalités pratiques de mise en œuvre).

2.1.4.3 - Un système d'évaluation des compétences⁽¹⁾:

L'importance du facteur humain dans la gestion des banques est devenue une priorité, par le fait de la concurrence qui exige de la banque de répondre de la façon la plus optimale qu'il soit aux besoins de ses clients.

Pour répondre à cette exigence de compétitivité, chaque banque se doit de parfaitement connaître les compétences dont elle a besoin par rapport aux compétences dont elle dispose, afin d'en déterminer l'écart et de prendre les mesures nécessaires pour le combler.

En effet, la reconnaissance et la récompense des compétences et des performances d'un collaborateur vont contribuer à sa motivation, ce qui permet à la banque d'en tirer profit en optimisant la qualité de la prise en charge des besoins de sa clientèle, source de sa richesse et de sa pérennité.

Pour évaluer les compétences ou la performance de leurs collaborateurs, les responsables des banques doivent connaître leurs métiers et les principales compétences nécessaires à leur exercice, ainsi que le niveau requis pour que chacune d'entre elles, puisse conduire à la performance maximale du collaborateur.

La réussite d'un processus d'évaluation des compétences est conditionnée par :

- L'objectivité qui doit être garantie par l'existence d'une procédure formalisées et par la qualité du dialogue entre le responsable et son collaborateur ;
- L'élaboration d'un document qui fait ressortir le résultat de l'évaluation, notamment les points forts et faibles du collaborateur ;

⁽¹⁾ - Charles –Henri BESSEYRE DES HORTS, Vers une gestion stratégique des ressources humaines, Les Editions de l'Organisation, Paris 1988, page 67.

- La mise en œuvre des actions de gestion des compétences qui consistent à éliminer les faiblesses constatées pour les uns et proposer des avancements pour les autres.

2.1.4.4 - Une politique de formation⁽¹⁾ :

La politique de formation est déterminée sur la base des orientations stratégiques arrêtées par la banque. Elle doit traiter des aspects suivants :

- Les objectifs que la banque veut atteindre par le biais de la formation ;
- Les modalités d'organisation; pédagogie, calendrier, planification et mise en œuvre ;
- Les responsabilités des différents acteurs impliqués ;
- Les conditions de réussite et d'évaluation ;
- Le budget.

Les besoins individuels et collectifs de formation s'identifient à partir de l'écart entre les compétences requises et les compétences déjà disponibles dans la banque. Il existe différentes méthodes d'analyse des besoins (questionnaires, entretiens...) à combiner et adapter suivant les contextes.

Pour réussir cette mission, il faut :

- Prendre en considération les évolutions des techniques bancaires et des changements organisationnels ;
- Mettre en œuvre un système d'évaluation périodique de tout le personnel, qui permettra de déterminer les forces et les faiblesses en matière de compétence ;
- impliquer les différents acteurs concernés; directions techniques, direction des ressources humaines, responsables de service ou de projets, les salariés et les partenaires sociaux.

Une fois les besoins identifiés, il faut les analyser et ne retenir que les actions considérées comme prioritaires, conformément à la politique de formation déjà arrêtée.

⁽¹⁾ - IFACI, PRICEWATERHOUSE COOPERS, LANWELL & Associés, référence déjà cité, page 50.

Les actions de formation sont de trois natures, les actions d'adaptation au poste de travail, les actions liées à l'évolution des emplois et au maintien dans l'emploi et les actions de développement des compétences.

2.1.5- Structure de l'entreprise⁽¹⁾:

L'organisation de la banque doit s'orienter vers une meilleure satisfaction des besoins de la clientèle acquise et potentielle. Cette dernière est composée de deux grands segments, les banques (Corporate), pour les crédits à l'économie et les Particuliers (Rétail) pour les crédits à la consommation.

Pour s'adapter au nouvel environnement caractérisé notamment par l'apparition en force d'un nouveau segment de clientèle (Particulier) et globalement pour une meilleure prise en charge des besoins de la clientèle "Entreprises", nous préconisons l'organisation suivante :

- Création de deux grands pôles, l'un pour les Entreprises et le deuxième pour les Particuliers ;
- Chaque pôle doit prendre en charge la commercialisation de tous les produits de ressources, de crédits et des autres prestations ;
- Chaque pôle doit avoir sous sa coupe l'ensemble des directions opérationnelles, permettant d'animer et de coordonner les activités liées à chaque segment ;
- Les structures de contrôles (contrôle de gestion, audit interne, Risk management etc.) doivent être rattachées à un troisième pôle, chargé du contrôle et de l'audit ;
- Un dernier pôle doit prendre en charge les activités de soutien telles que l'informatique, les moyens généraux, la comptabilité etc.

2.1.6- la politique de délégation de pouvoirs et de responsabilités :

L'agressivité commerciale qui prévaut dans le marché bancaire algérien, exige désormais une réaction plus rapide aux besoins de la clientèle.

⁽¹⁾ - IFACI, PRICEWATERHOUSE COOPERS, LANWELL & Associés, référence déjà cité, page 47.

A cet effet, il faut procéder à la délégation des pouvoirs et des responsabilités, notamment dans la prise de décisions qui concernent les besoins de financements de la clientèle et pour accorder des conditions préférentielles lors de la facturation des différents produits et services.

Dans ce cadre, la direction doit autoriser les différentes structures à tous les niveaux de la hiérarchie de décider dans une limite plafonnée et sous certaines conditions, d'autoriser des financements à la clientèle. Aussi, ces mêmes structures doivent être habilitées à accorder des taux préférentiels, à une certaine catégorie de clientèle, sur la base de critères préalablement définis. Cela doit être accompagné naturellement par l'affectation des moyens (Ex : système de scoring pour le financement des Particuliers) et d'un système de reporting pour informer la hiérarchie dans des délais raisonnables, des décisions prises.

2.2. Evaluation des risques ⁽¹⁾:

L'évaluation des risques doit être faite dans le cadre des objectifs fixés par la banque, elle consiste à identifier et à analyser les facteurs susceptibles d'entraver la réalisation de ces objectifs qu'ils soient stratégiques ou opérationnels, ceux liés à la production de l'information financière ou ceux qui concernent la conformité avec les lois et les règlements.

2.2.1- Identification des risques :

Eu égard à la réalité de la pratique bancaire en Algérie, quels sont les principaux risques auxquels sont confrontés les banques algériennes ?

Les risques présentés ci-dessous ont été identifiés, en se basant sur notre propre expérience au sein des banques algériennes et sur la base des entretiens que nous avons réalisés avec un certain nombre de responsables au niveau du système bancaire algérien.

2.2.1.1- Le risque de crédit :

L'identification de ce risque va se faire à travers les trois facteurs suivants :

⁽¹⁾ - IFACI COOPERS & LYBRAND, référence déjà citée p 49.

➤ la qualité de la contre partie: Pour le segment “entreprise”, mise à part quelques entreprises privées et les entreprises publiques (qui sont domiciliés au niveau des banques publiques) qui sont classées dans la catégorie des grandes entreprises, le tissu économique algérien est composé majoritairement de PME. Les risques liés à ces entreprises trouvent leur origine dans les facteurs suivants :

- Pour les Entreprises Publiques :

. Absence d'un management performant, du fait que les responsables des différents organes de directions sont généralement nommés par le pouvoir politique sur la base de considérations subjectives et non par rapport au critère de compétence. Aussi, il est important de souligner l'interférence du pouvoir politique dans le processus de décision de ces entreprises ;

. Situation financière déstructurée causée par un endettement très important, qui a été accentué par des découverts permanents ;

. Le rapport qualité/prix de leurs produits les met dans une situation fragile devant la concurrence internationale, notamment après l'ouverture du marché national à la concurrence étrangère.

- les Grandes Entreprises privées:

. Malgré leur taille, ces entreprises sont dans la plupart de cas, des entreprises familiales qui refusent d'ouvrir leur capital et qui recourent fréquemment aux emprunts bancaires pour faire face à leurs besoins en capitaux, ce qui a engendré une situation de surendettement, qui a influé négativement sur leur solvabilité ;

. La concurrence des produits importés ou ceux produits en Algérie par des entreprises étrangères, diminue de leur part du marché national (la quasi majorité des entreprises sont absentes des marchés internationaux), ce qui peut impacter négativement sur leur rentabilité, d'une part, et affecter leur solvabilité à moyen terme, d'autre part.

. Le reste des entreprises se limitent à la commercialisation des produits importés, le risque d'un changement de la réglementation de changes par exemple, peut facilement les mettre en péril.

- Les Petites et Moyennes Entreprises :

. Le devenir de l'entreprise est souvent lié à son créateur, le décès ou le retrait de celui-ci met l'entreprise dans une situation d'insolvabilité, notamment pour des problèmes de succession.

- Les Particuliers ou les Ménages :

Le segment de la clientèle "Particuliers" est constitué essentiellement des salariés exerçant, dans la fonction publique ou au niveau des entreprises publiques ou privées. Les risques de cette catégorie de clientèle sont liés aux éléments suivants :

. Dans la plupart des cas les financements sont accordés aux salariés qui ont des contrats indéterminés, cependant, le risque de voir le pouvoir d'achat s'amenuiser ou disparaître avec le chômage, constitue un risque majeur que les banques doivent désormais prendre en considération ;

. Le risque de surendettement, qui peut toucher cette catégorie de clientèle, surtout en l'absence d'une Centrale des Risques pour les "Particuliers".

Pour apprécier la contre partie, lors de la réalisation des analyses des demandes de crédit, d'autres risques peuvent apparaître, notamment celui lié à la non fiabilité des informations présentées par le client. Dans ce cadre, l'obligation faite aux sociétés de certifier leurs comptes par un commissaire aux comptes, est d'un apport considérable pour l'amélioration du processus de l'analyste de crédit.

➤ La valeur de l'exposition :

Ce risque représente le montant à perdre en cas de défaillance du client. Il est amplifié par le facteur montant, car plus les capitaux prêtés sont importants plus la perte est conséquente, et par le facteur durée, car les crédits dont les délais sont plus longs, créent un effet d'incertitude qui fait augmenter le risque de non remboursement.

➤ La valeur de récupération :

Ce sont les garanties reçues en contre partie des crédits accordés. Elles sont considérées comme un facteur de diminution du risque de crédit, cependant certains risques peuvent influencer sur la valeur de ces garanties :

- L'évaluation erronée des garantie présentées, en surestimant leur valeur par rapport au marché ;
- La disparition ou la dégradation des garanties reçues, notamment dans le cas des garanties mobilières ;
- Les anomalies constatées dans les procédures de recueil des garanties, telles que l'hypothèque sur un bien qui se trouve dans l'indivision, ou le fait d'ignorer le rang de la banque, dans le cas ou la garantie est présentée à plusieurs créanciers ;
- La lenteur constatée dans la finalisation de la procédure de mise en jeu des garanties : En Algérie, le délai moyen pour la mise en jeu d'une garantie se situe entre 16 et 24 mois. En réalité, ce délai peut s'allonger d'une façon indéterminée, à cause des manœuvres dilatoires qui peuvent être adoptées par certains clients, en engageant, en parallèle des procédures de contestation.

2.2.1.2- Les risques de marché ⁽¹⁾:

Ces risques sont quasi inexistantes au niveau des banques algériennes et ce, pour les raisons suivantes :

- La faiblesse de l'activité de marché de titres en Algérie : Les titres existants sont matérialisés essentiellement par les valeurs obligataires émises à hauteur de 94% par des entreprises publiques solvables qui représentent un risque très faible. Les autres titres sont des titres émis par le Trésor Public avec un risque nul. En ce qui concerne les actions, elles sont quasi inexistantes dans le portefeuille des banques ;

⁽¹⁾ - Entretien réalisé avec le Directeur Générale de la Société de Gestion de la Bourse des valeurs.

- La quasi absence du risque de change, du fait que les banques ne sont pas autorisées à détenir des fonds en devises et encore moins à intervenir sur le marché de change.

Néanmoins, Il existe un risque insignifiant généré par les opérations de change manuel, réalisées avec la clientèle au niveau des agences et par les commissions perçues en devises, dans le cadre des opérations du commerce international.

2.2.1.3- Le risque de liquidité :

Ce risque est généré par le décalage qui existe entre les maturités de financements accordés et les ressources collectées. Actuellement, le marché connaît une importante surliquidité, ce qui a amené la B.A, à suspendre les instruments classiques de refinancement mis à part, le recours au réescompte. Actuellement, ce risque concerne principalement les banques privées et ce, pour les raisons suivantes :

- Pour le réescompte auprès de la Banque d'Algérie : Cet instrument de refinancement ne peut être utilisé, du fait que la majorité des financements accordés sont des crédits à la consommation ou ceux accordés pour le financement des opérations du commerce extérieur, qui se trouvent exclus du réescompte, car non éligibles de par la réglementation de la Banque d'Algérie.
- Pour le marché interbancaire, les banques publiques qui possèdent la plus grande partie de l'excédent existant sur le marché, restent frileuses envers les banques privées notamment, après les pertes qu'elles ont subies avec la banque Al Khalifa.

Le risque de liquidité est accentué pour les banques islamiques activant en Algérie, car les instruments de refinancement existants, rémunérés par des taux d'intérêt ne sont pas conformes à leurs principes fondés sur la charia'a. De ce fait, elles sont doublement sanctionnées, par l'impossibilité de fructifier les excédents de trésorerie en leur possession, d'une part, et par l'impossibilité de couvrir des positions de trésorerie déficitaires, d'autre part. Cette situation les oblige à être constamment en position de trésorerie excédentaire.

2.2.1.4- Le risque de taux ⁽¹⁾ :

L'exposition des banques algériennes au risque de taux est présentée ci-après :

- La pratique bancaire qui consiste à appliquer des taux fixes ou indexés sur un même taux de référence, a comme conséquence de prémunir les banques algériennes contre une évolution défavorable des taux d'intérêt. Pour bien comprendre la neutralité des taux d'intérêt indexés sur le même taux de référence, nous vous présentons le cas pratique suivant :

- Les données de l'exemple :

.Un financement accordé, le 02 janvier 2008 d'un montant de 1.000 DA pour une période d'un an, avec un taux d'intérêt débiteur de TR+ 2% ;

.Une ressource collectée, le 02 janvier 2008 d'un montant de 1.000 DA pour une période d'un an, avec un taux d'intérêt créditeur de TR+ 1% ;

.T.R = taux de référence au cours d'une journée.

On constate que quelque soit l'évolution du taux de référence, la marge d'intermédiation réalisée est la même, car le taux de référence et les échéances sont identiques :

$$1000 \text{ DA} * ((\text{TR}+2\%) - (\text{TR}+1\%)) = 1000 \text{ DA} *(2\%-1\%) = 10 \text{ DA}$$

- Les banques commerciales en Algérie sont exposées au risque de taux qui est généré par le non endossement (existence de décalage) entre les échéances des produits de ressources et d'emplois. Pour illustrer ce cas, nous allons présenter l'exemple déjà présenté ci avant, en modifiant uniquement les dates d'échéances.

- Les données de l'exemple :

.Un financement accordé, le 02 janvier 2008 d'un montant de 1.000 DA pour une période d'un an, avec un taux d'intérêt débiteur de TR+ 2% ;

.Une ressource collectée, le 10 janvier 2008 d'un montant de 1.000 DA pour une période d'un an, avec un taux d'intérêt créditeur de TR+ 1% ;

.TR au 02 janvier 2009 = 5%.

⁽¹⁾ - Entretien réalisé avec le Directeur Générale de la Société de Gestion de la Bourse des valeurs.

.TR au 10 janvier 2009 = 5,5%.

On constate le fait que les échéances des ressources et des emplois soient différentes, la marge d'intermédiation ne sera pas la même, car le taux de référence appliqué pour les deux échéances est différent :

$$1.000 \text{ DA} * ((5\%+2\%) - (5,5\%+1\%)) = 1.000 \text{ DA} * (7\%-6,5\%) = 5 \text{ DA}$$

Le non adossement des ressources et des passifs a fait perdre à la banque 5 DA sur sa marge d'intermédiation. Le résultat aurait pu être l'inverse et la banque aurait réalisé une marge supérieure, si le taux de référence a évolué à la baisse, entre le 2 et le 10 janvier 2009.

-Un autre risque de taux est supporté par les banques algériennes suite à certaines options cachées (les options incorporées ne sont pas utilisées en Algérie) qui sont accordées à la clientèle telle que le remboursement par anticipation. Même si une banque a procédé à l'adossement de ses ressources avec ses emplois, le fait qu'un client décide de rembourser par anticipation, va influencer sur la date de remboursement et sur le taux de référence à appliquer, et par conséquent modifier la marge à percevoir.

Pour ce qui est des banques islamiques algériennes, elles sont prémunies contre le risque du taux d'intérêt, car les taux de profits (l'équivalent des taux d'intérêts créditeurs) appliqués aux ressources de la clientèle, sont déterminés sur la base des marges perçues et celles qui sont courues et non encore échues (l'équivalent des intérêts débiteurs) sur les financements accordés à la clientèle. Même si elles ne subissent pas directement le risque de taux, les banques islamiques encourent un risque commercial (perte de la clientèle à ressource) dans le cas où les taux de profits accordés par la banque islamique seront inférieurs à ceux pratiqués par les autres banques de la place.

2.2.1.5- Le risque opérationnel :

Ce risque est très présent au niveau des banques algériennes, principalement, à cause de la faiblesse des systèmes d'information et de la qualité de la ressource humaine. Il se manifeste notamment dans les domaines suivants :

- Risques d'erreurs administratives : Ce sont les risques qui proviennent des erreurs commises dans l'exécution des différentes opérations, telles que :

- . Le paiement d'un chèque dont la signature n'est pas authentique ;
- . L'exécution d'un virement au profit d'une autre personne que le bénéficiaire indiqué par l'ordonnateur ;
- . L'ouverture d'un crédit documentaire, sans procéder au blocage de la provision ou à la domiciliation de l'opération ;
- . La réalisation des erreurs dans les écritures comptables ;

- Risques d'erreurs humaines: Ils sont la conséquence des :

. Erreurs involontaires : Elles sont causées par l'incompétence et le non dévouement du personnel. L'absence d'un système de recrutement efficace et d'un système de rémunération motivant, ont fait que les banques algériennes restent exposées à des erreurs souvent coûteuses, qui peuvent être accentuées par le niveau de technicité des opérations traitées et par la qualité du matériel et de la logistique utilisés.

. Les erreurs volontaires : Elles se manifestent par l'inobservation des règles de prudence, la réalisation d'opérations frauduleuses telles que : la violation des limites par un opérateur ou la dissimulation des pertes réalisées. Tous ces risques sont amplifiés par l'absence d'un système de valeur et de conduite internes et d'une procédure de fixation des limites.

- Le risque matériel : C'est le risque de l'incapacité d'utiliser, d'une façon provisoire ou prolongée des locaux, des équipements, d'un système informatique, d'un réseau de transmission ou de tout autre support nécessaire à l'accomplissement des opérations.

Les risques les plus fréquents en Algérie, sont les pannes informatiques résultant d'une défaillance technique ou d'un acte de malveillance ou suite à une défaillance des réseaux externes de télétransmission.

- Le risque juridique⁽¹⁾: L'inexistence en Algérie d'un organisme chargé de la normalisation des contrats utilisés dans les banques, obligent les contractants à faire eux même l'effort pour s'entourer des précautions nécessaires pour éviter ce risque. Dans les pays où la normalisation des contrats a été faite, les parties concernées peuvent s'appuyer sur une référence connue et admise par tout le monde, et les négociations portent seulement sur les éléments spécifiques (conditions de prix, de taux, de durée).

L'absence de la normalisation conjuguée à d'autres facteurs, fait courir aux banques des risques qui sont susceptibles de leur causer des préjudices de tous genres. Ils concernent les aspects suivants :

- L'imprécision dans un contrat ou d'une erreur de rédaction, le soutien abusif, la rupture de financement, le défaut de conseil ou le non respect de clauses contractuelles peuvent amener les banques à verser des dédommagements importants aux clients ;
- L'inapplicabilité partielle ou totale du contrat pour non validité des clauses dans certains pays, conflits de compétences entre juridictions ou si la contrepartie n'était pas apte juridiquement à réaliser la transaction en question ;
- L'ignorance des changements survenus dans la réglementation ou le non respect des dispositions juridiques en vigueur, lors de l'élaboration des contrats.

- Le risque fiscal : Comme déjà présenté dans les parties précédentes, ce risque se traduit par le paiement de pénalités d'assiette ou de recouvrement, suite à une mauvaise interprétation du code des impôts, d'une négligence ou d'une volonté de fraude. Aussi, les banques algériennes peuvent être sanctionnées pour complicité pour des fraudes commises par leur clientèle.

- Le risque informatique: Malgré les avantages que procurent les systèmes informatiques aux banques, ces derniers peuvent leur causer d'énormes

⁽¹⁾ - Entretien réalisé avec le Président de la Commission Juridique de l'Association des Banques et des Etablissements Financiers (ABEF).

difficultés, s'ils ne sont pas maîtrisés, notamment en ce qui concerne les niveaux de qualité et de sécurité des systèmes.

Le risque informatique, diffère selon le cas :

. Développement d'un logiciel en interne : Dans ce cas, le risque peut être généré par les erreurs de conception dues à une mauvaise analyse de la fonction à automatiser ou d'une défaillance dans la phase de programmation des applications informatiques. Aussi, l'absence d'une documentation reprenant tous les aspects liés aux programmes informatiques, met la banque dans une position de dépendance totale vis-à-vis des informaticiens ayant conçu les applicatifs.

. Acquisition d'un progiciel bancaire : Les principaux risques qui peuvent apparaître sont: le coût exorbitant du progiciel ainsi que l'importance des frais annuels pour assurer sa maintenance, les frais de son adaptation à l'organisation de la banque, les délais et le coût du processus de mise en place et de la formation des utilisateurs, la sous utilisation du progiciel à cause d'une base de données limitée et les difficultés rencontrées pour la prise en charge des défaillances éventuelles. En fin, il est à souligner que l'adoption de cette solution met la banque dans une situation de dépendance vis-à-vis de son fournisseur.

- Non respect des dispositions réglementaires: Le non respect des dispositions réglementaires des différentes institutions et d'une façon particulière celles édictées par la Banque d'Algérie, est considéré comme une source de risques pour les banques algériennes, et pour preuve les sanctions financières (80 milliard de DA infligé pour une seule banque) qu'ont subies certaines banques, ces derniers mois, suite au non respect de la réglementation des changes.

2.2.2- Analyse des risques⁽¹⁾ :

L'analyse des risques est réalisée à travers l'évaluation de l'importance des risques et par rapport à la probabilité ou la fréquence de leur survenance.

⁽¹⁾ - IFACI COOPERS & LYBRAND, référence déjà citée, p 61.

Il existe plusieurs méthodes pour procéder à l'analyse des risques; celles qui utilisent des techniques quantitatives et celles qui se basent sur des techniques qualitatives.

En l'absence de données historiques nécessaires pour l'utilisation d'une méthode quantitative, nous avons adopté la méthode qualitative.

2.2.2.1- La détermination de l'importance du risque : Chaque risque est qualifié selon l'importance de son impact sur la situation de la banque. Un risque dont l'impact est très important est noté par une mention "élevé", un risque dont l'impact est juste important on lui affecte la mention "moyen" et celui qui n'est pas important, est considéré comme "faible".

Il est bien entendu clair que le classement ci-dessus, n'est pas une référence et encore moins une norme, car le choix du nombre de qualificatifs est laissé à l'appréciation de chaque analyste de risques.

A titre d'illustration, nous allons à travers le tableau ci-dessous⁽¹⁾, nous intéresser à la détermination de l'importance de certains risques de crédit.

Tableau (3-2) : Détermination de l'importance des risques.

	Objet	Description du risque	Impact
A	-Fiabilité des informations présentées par le client dans le cadre des demandes de crédit.	-Décider sur la base d'informations erronée.	Elevé.
B	-Comptabilisation de la créance.	-Imputation dans un compte différent du type de financement accordé.	Faible.
C	-Recueil de garanties mobilières et immobilières.	-Dégradation ou détournement des biens reçus en garantie.	Moyen.
D	-Visite des clients à engagements.	- Absence de mise à jour du dossier des clients.	Faible.
E	- Montant de la créance.	-Difficulté pour la détermination du montant de la créance.	Moyen
F	-Suivi des dossiers contentieux.	- Mauvais suivi des dossiers en contentieux.	Elevé.

⁽¹⁾ - Ce tableau est inspiré du livre IFACI PRICEWATERHOUSE & LANDWEL & associés, référence déjà citée, p 209.

La qualification de l'un ou de l'autre risque peut changer, selon le contexte et les objectifs en matière de performances fixées, pour la gestion du risque de crédit.

2.2.2.2- La probabilité ou la fréquence de la survenance du risque: Une fois l'importance du risque identifié, il va falloir analyser le nombre de fois qu'il puisse survenir, pendant une période donnée.

Pour ce faire, on doit identifier des plages de possibilités de survenance auxquelles il va être affecté un qualificatif, qui va traduire le nombre de possibilités de survenance, en relation avec le contexte de la banque.

Exemple: Supposons que la probabilité de survenance d'un risque est qualifié comme "très élevée", s'il se répète 50 fois par jour. Ce risque sera considéré comme rare, s'il se manifeste 05 fois par jour. Par contre, un risque peut être considéré comme rare, car il se manifeste une fois par jour, du fait que la probabilité de sa survenance est qualifié de "très élevé", en se manifestant 05 fois par jour.

Au même titre que le niveau d'importance du risque, la qualification de la probabilité de survenance des risques est conventionnelle et spécifique à chaque banque, selon les paramètres arrêtés.

Le tableau suivant⁽¹⁾ permet de voir en pratique comment est analysée la probabilité de survenance du risque.

⁽¹⁾ - Ce tableau est inspiré du livre IFACI PRICEWATERHOUSE & LANDWEL & associés, référence déjà citée, p 208.

Tableau (3-3) : Détermination de la probabilité des risques.

Niveau	Evaluation	Probabilité de survenance	Risque
1	Improbable	Faible	- Panne du réseau de télécommunication suite aux mauvais temps.
2	Rare	Très Faible	- Agression d'une agence par un groupe de criminels ou par des terroristes.
3	Possible	Modéré	- Mobilisation de crédits sans autorisation de financement accordée par un comité de crédit.
4	Probable	Elevé	- Mauvaise imputation comptable, du fait que le système informatique permet la saisie des opérations comptables.
5	Presque sûr	Très élevé	- Le personnel utilise l'outil informatique, pour des besoins non professionnels.

Ce tableau met en exergue l'importance des différents risques identifiés, en commençant par celui qui est considéré comme rare, dont la probabilité de survenance est très faible jusqu'au risque dont la survenance est presque sûre, qui a une probabilité de survenance très élevée.

Les techniques qualitatives dépendent principalement du niveau d'expertise et de la capacité d'interprétation des événements liés au domaine du risque, par les personnes chargées de réaliser cette étude.

2.2.3- Traitement des risques⁽¹⁾ :

Après avoir procédé à l'identification des risques et une fois qu'on a cerné leur probabilité de survenance, on passe maintenant à la dernière étape qui consiste à leur traitement en choisissant l'une de ces options; éviter les risques, les partager, les réduire ou enfin les accepter.

Le tableau suivant nous permet de voir les traitements qui peuvent être consacrés à un certain nombre de risques.

⁽¹⁾ - Idem, Ce tableau est inspiré du livre IFACI PRICEWATERHOUSE & LANDWEL & associés, référence déjà citée, p 229.

Tableau (3-4) : Le traitement des risques⁽¹⁾.

Risque	Décision	Traitement
-Dépassement de la norme prudentielle de division de risque de 25%.	Eviter.	- Cibler le segment des Petites et Moyennes Entreprises.
-Risque d'incendie et d'inondation. -Risque de vol ou d'agression externes.	Partager.	- Procéder à la souscription d'une police d'assurance. - Concevoir une procédure traitant des normes de sécurité, à diffuser à l'ensemble du personnel de la banque.
-Mauvaise évaluation des clients lors de l'octroi de crédit.	Réduire.	- Concevoir ou acquérir un logiciel d'analyse de crédit. - Mettre en place un cycle de formation en faveur des analystes de crédit.
-Un taux d'impayés probable de 2% sur les financements à l'immobilier.	Accepter.	- Le taux d'impayés est très en deçà de la norme des autres financements.
-Erreur dans l'apurement des dossiers du commerce extérieur.	Réduire.	- Concevoir une application informatique. - Renforcer en moyens humains la structure chargée des apurements.
- Perte des compétences.	Réduire	- Mettre en place un système de gestion des carrières. - Accorder des primes exceptionnelles liées au rendement.

Il faut être conscient que quelque soit le traitement qui est adopté, il va générer des coûts directs et indirects, pour la banque. Ces coûts sont liés par exemple, à la conception ou à l'acquisition d'une nouvelle application informatique, à la souscription d'une police d'assurance ou le fait d'accepter les pertes générées par un risque donné.

Avant de décider, le management doit donc déterminer le ratio coût/bénéfice pour chaque option retenue, afin de voir quelle est celle qui peut être la plus avantageuse pour la banque.

⁽¹⁾ - Ce tableau est inspiré du livre IFACI PRICEWATERHOUSE & LANDWEL & associés, référence déjà citée, p 230.

Le tableau suivant⁽¹⁾, nous permet de voir comment arriver à déterminer la meilleure option en face d'un risque donné.

Exemple : Vu la position dominante d'un segment de clientèle donné, dans la place, la banque se trouve dans l'obligation d'offrir des taux préférentiels débiteurs, diminuant ainsi sa marge d'intermédiation, et par ricochet accepter la diminution du taux de rendement sur les investissements engagés. Supposons que sa part de marché actuel dans ce segment est de 20%.

Tableau (3-5) : Choix d'une alternative

Option	Traitement adopté	Détail du traitement	Coût Total	Avantages
A	Accepter	-Pour le maintien de ce segment, la banque doit supporter un coût supplémentaire annuel de 2 millions de DA, pour le recouvrement des créances. -Le lancement d'une campagne marketing pour augmenter sa part de marché dans un autre segment de clientèle, a généré une charge de 4 millions de DA.	-6 millions DA.	- Les produits supplémentaires induits par l'augmentation du CA des autres segments est de 7 millions de DA.
B	Eviter	- Se retirer de ce segment de clientèle, en acceptant de supporter l'encours des investissements engagés d'un montant de 12 millions de DA. - Lancement d'une campagne marketing plus importante d'un montant de 4 millions de DA, envers les autres segments. - Acquisition d'une application informatique pour la prise en charge des nouveaux produits d'une valeur de 1 million de DA. -Lancement d'un cycle de formation en faveur des commerciaux d'un montant de 0,5 millions DA, pour maîtriser les nouveaux produits.	17,5 millions DA.	- Les nouveaux segments ont permis à eux seuls de générer des produits supplémentaires de 19 millions de dinars.
C	Partager	- Cette option n'est pas applicable, du fait que cette clientèle est dans une position dominante.		-
D	Réduire	Maintenir ce segment et augmenter sa part de marché de 30 %, afin de gagner sur la quantité. Cela nécessitera le lancement d'un programme ambitieux de démarchage, qui va coûter 8 millions de dinars.	8 millions DA	- Les produits supplémentaires générés sont de 14 millions DA

⁽¹⁾ - Ce tableau est inspiré du livre IFACI PRICEWATERHOUSE & LANDWEL & associés, référence déjà citée, p 235.

Grâce à cette analyse, et compte tenu des résultats obtenus, et abstraction faite des autres paramètres qui n'ont pas été traités dans ce tableau, le choix de la banque doit être porté sur l'option D (14 millions – 8 millions= 6 millions de DA) qui consiste à réduire les risques, à travers l'augmentation du montant des crédits accordés.

2.3-Les activités de contrôle⁽¹⁾ :

Après avoir traité toutes les phases liées à l'identification des risques, la mesure des risques et le traitement des risques, on aborde une étape complémentaire qui consiste à s'assurer que les décisions prises dans le cadre de la dernière phase qui est le traitement des risques, ont été suivies par des mesures concrètes au niveau des différentes structures de la banque.

Les activités de contrôle peuvent être des organes fonctionnels de contrôle et des sécurités à intégrer dans les procédures ou incorporées directement dans le système informatique.

2.3.1- les structures de contrôles⁽²⁾ :

Les structures de contrôle ont pour objectifs, chacune dans son domaine d'assurer le suivi des décisions de traitements des risques prises par la banque.

2.3.1.1- Le contrôle stratégique :

Afin de veiller à la réalisation des objectifs stratégiques, nous proposons la création de deux organes, le premier sera chargé d'encadrer le processus stratégique et le deuxième aura comme rôle d'assurer le suivi de la mise en œuvre de la stratégie :

2.3.1.1.1- Organe chargé de l'encadrement stratégique : Il doit être composé des cadres appartenant au top management, il a pour mission de :

- Coiffer le processus d'élaboration de la stratégie ;
- Examiner, valider et notifier les plans d'actions opérationnels ;
- Apprécier le niveau de réalisation des objectifs stratégiques ;

⁽¹⁾ - IFACI, PRICEWATERHOUSE COOPERS, LANWELL & Associés, référence déjà citée, p 239.

⁽²⁾ - Les missions de ces structures sont inspirées de l'organigramme de la Baraka Bank.

- Proposer des actions correctrices, en cas d'écart, entre les résultats escomptés et les résultats obtenus ;
- Etudier toute idée pouvant conduire à la révision de la stratégie mise en œuvre (des éléments importants non pris en compte durant la phase de formulation de la stratégie, survenance d'événements exceptionnels internes ou externes, etc.) et proposer le cas échéant, les nouvelles orientations stratégiques.
- Surveiller l'ensemble des événements qui peuvent avoir un impact significatif pour la concrétisation des choix stratégiques.

2.3.1.1.2- Organe chargé du suivi de la mise en œuvre de la stratégie: Il doit être composé de cadres d'une très grande compétence, afin de réaliser d'une façon permanente les travaux de suivi de la mise en œuvre de la stratégie, il a pour mission de :

- Traduire les plans stratégiques en plans d'actions opérationnels ;
- Suivre et assister les différentes structures dans l'application des plans d'actions opérationnels, depuis le lancement des projets jusqu'à leur mise en œuvre ;
- S'assurer en collaboration des structures concernées, chacune dans son domaine, que les moyens et les outils nécessaires à la réalisation des objectifs stratégiques sont réunis ;
- Concevoir et élaborer un système de mesure de la réalisation des plans d'actions opérationnels ;
- Elaborer mensuellement un bilan reprenant la réalisation des objectifs stratégiques, la constatation des écarts éventuels et l'identification de leurs causes ;
- Proposer toute action permettant la réalisation des objectifs stratégiques ;
- Mettre en œuvre toutes les orientations et directives de l'Organe chargé de l'Encadrement Stratégique ;
- Assurer la fonction de "veille stratégique", au niveau de la banque.

2.3.1.2- Le contrôle de la performance : Cette structure doit être chargée de ce qui suit :

- Assurer l'élaboration du budget de la banque, suivre son exécution et son contrôle ;
- Analyser et suivre les budgets de la banque par le suivi de l'évolution des charges, par rapport aux objectifs et aux standards ;
- Intervenir auprès des structures, pour toute action visant la rationalisation des dépenses ;
- Inculquer au sein de la banque la culture de lutte contre le gaspillage ;
- Procéder à la détermination des indicateurs de performances et participer à la conception des tableaux de bord ;
- Analyser les composantes des résultats et leur évolution afin de formuler toute proposition susceptible d'optimiser l'utilisation des ressources techniques, en vue d'accroître la performance ;
- Elaborer et analyser les réalisations, eu égard aux objectifs et standards et proposer les actions correctives ;
- Réaliser les études permettant la détermination des coûts ;
- Elaborer les rapports d'activités.

2.3.1.3- Le contrôle des risques de crédit et opérationnel :

Parmi les nouveautés dans le domaine de la maîtrise des risques, c'est la création d'une nouvelle fonction qui est le risque management ou la gestion des risques. Cette fonction a pour mission de gérer les risques, de crédit, opérationnel et de marché.

Le fait que le risque de marché soit géré par la fonction ALM, cette structure doit se limiter à la gestion du risque du crédit et du risque opérationnel. Elle pour missions de:

- En matière du risque de crédit :
 - Elaborer et proposer des politiques en matière du risque de crédit ;
 - Elaborer des études permettant de faire des propositions sur les limites et la délégation de pouvoirs ;

- Concevoir et mettre en œuvre un système interne de notation de la clientèle et constituer une base de données nécessaire à son fonctionnement ;
- Identifier et analyser le risque de concentration des crédits par client, par segment de clientèle, par secteur d'activité, etc. ;
- Concevoir un modèle pour la gestion du risque du crédit, selon l'option choisie par la banque, l'option standard, l'approche fondation ou la méthode IRB avancée ;
- Concevoir des études sur l'environnement économique, politique et social du pays ;
- S'assurer de l'application des normes en matière de gestion des crédits non performants.
 - En matière du risque opérationnel :
 - Identifier le profil des risques opérationnels ;
 - Evaluer le risque opérationnel inhérent à tous les produits, activités et processus ;
 - Evaluer les risques des nouveaux produits, avant leur mise en place par la banque ;
 - Constituer une base de données qui doit reprendre l'ensemble des événements et des incidents survenus dans la banque ;
 - S'assurer de la mise en place des procédures de secours et de continuité d'exploitation, pour garantir un fonctionnement sans interruption ;

2.3.1.4- Le contrôle de la conformité :

Ce contrôle appelé aussi audit de conformité (Inspection Générale) a comme tâches de :

- Réaliser des missions de vérification au niveau de toutes les structures de la banque ;
- Veille à la bonne exécution des textes réglementaires, dans tous les domaines d'activités de la banque ;
- Vérifier la régularité des opérations, telles que définie par la réglementation ;

- Veiller à l'existence et au respect des procédures de sécurité, tant des opérations, des biens que des personnes ;
- Constituer une base de données des manquements et des dysfonctionnements constatés ;
- Veiller au respect de la réglementation en matière de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme.

2.3.1.5- Le contrôle des risques de liquidité et de marché :

Ce contrôle est réalisé par la structure chargée de la fonction communément appelée ALM en anglais, (Assets Liabilities Management) qui est traduit en Gestion Actif Passif (G.A.P). Vu son importance dans la banque, nous préconisons son rattachement à la Direction générale. Elle a pour missions d'optimiser le rendement des fonds propres, de maintenir les risques à un niveau raisonnable, d'assurer les grands équilibres et de respecter les règles prudentielles. Dans ce cadre, elle doit procéder à :

- La collecte et l'analyse des différentes informations liés à ces deux risques: historiques, actuelles et prévisionnelles ;
- La mesure des facteurs suivants : les risques, la sensibilité de la banque vis-à-vis de ces risques et les résultats des différentes hypothèses ou simulations ;
- La définition des taux de cession internes ;
- La participation à la définition de la politique de tarification des différents produits bancaires ;
- La réalisation des opérations nécessaires pour le respect des grands équilibres et des règles prudentielles de la banque ;

2.3.1.6- Le contrôle comptable et fiscal :

Ce contrôle est réalisé par une structure centrale, composé de cadres qualifiés dans le domaine de la comptabilité, de la fiscalité et des techniques d'audit comptables. Elle a pour missions de :

- Assurer la qualité des informations comptables et financières ;
- Surveiller l'application des normes comptables ;

- Réaliser des études, des notes de synthèse et des commentaires sur les états comptables ;
- Veiller au respect de la réglementation fiscale ;
- Analyser les différentes déclarations fiscales ;
- Adapter les différentes réglementations fiscales à l'activité de la banque.

2.3.2- les sécurités⁽¹⁾:

Elles représentent l'ensemble de techniques et de mécanismes reprises dans les procédures ou celles qui sont intégrées dans les programmes informatiques, afin d'éviter les risques ou de les identifier en cas de leur survenance.

2.3.2.1- Les états de rapprochement : Cette technique permet de contrôler les comptes de la banque ouverts chez les différentes institutions financières bancaires et non bancaires, en Algérie et à l'étranger. Elle se réalise par le rapprochement des mouvements constatés dans le grand livre tenu dans notre comptabilité avec ceux repris sur l'extrait de compte de l'établissement ou le compte est ouvert. Concrètement, cette technique consiste à :

- L'intégration des mouvements enregistrés chez le confrère mais non encore comptabilisés dans nos livres, afin de reconstituer ce que devrait être notre compte ;
- L'intégration des mouvements enregistrés dans nos livres mais non encore comptabilisés dans les livres du confrère, afin de reconstituer ce que devrait être le solde du confrère ;

Normalement, après ce traitement les soldes doivent être égaux si non, c'est un suspens qu'il va falloir régulariser.

2.3.2.2- La piste d'audit : Les banques algériennes doivent organiser leur système comptable de telle sorte que toute opération soit justifiée et tout solde comptable puisse être reconstitué. Les caractéristiques de la piste d'audit ont été définies par l'article 12 du CRBF 97-02 qui stipule que la piste d'audit permet de :

⁽¹⁾ - Recensées sur la base des travaux réalisés au niveau de la Direction de l'Organisation et des Procédures.

- Reconstituer dans un ordre chronologique les opérations ;
- Justifier toute information par une pièce d'origine, à partir de laquelle il doit être possible de remonter par un cheminement ininterrompu au document de synthèse et réciproquement ;
- Expliquer l'évolution des soldes d'un arrêté à un autre, par la conservation des mouvements ayant affectés les postes comptables.

Cependant, son utilisation a été élargie aux autres domaines tels que l'informatique, pour la reconstitution du processus d'une opération, en identifiant les personnes qui ont accédé au système informatique et les transactions qu'elles ont réalisées.

2.3.2.3 - Le contrôle de cohérence : Cette technique est basée tout simplement sur ce principe "ce qui n'est pas cohérent par rapport à une norme est à priori erronée⁽¹⁾". L'utilisation de cette technique permet de détecter rapidement certaines anomalies.

Dans la comptabilité par exemple, l'incohérence d'un compte par rapport à la normalité de son fonctionnement; un solde débiteur d'un compte qui devait être créditeur, doit faire l'objet d'une analyse très approfondie.

Aussi, un employé qui refuse de partir en congé doit attirer l'attention des responsables, car il y a souvent derrière cette situation une volonté de cacher une opération frauduleuse ou une anomalie.

2.3.2.4 - Les techniques de contrôle par circularisation ou confirmation : Il s'agit de confirmer les soldes des comptes d'une banque (Trésorerie, créance ou dette) auprès d'un tiers, avec lequel on est relation. Généralement, il s'agit d'un établissement financier, d'une administration, d'un client, d'un fournisseur, d'une filiale ou de la société mère.

2.3.2.5 - L'inventaire physique: Cette technique consiste à une prise d'inventaire de l'ensemble des actifs et dans certains cas des passifs dont les résultats, sont comparés aux soldes comptables. Comme exemple, il est fait

⁽¹⁾ - Jean- Luc Siruguet, Lydia Koessler, Référence déjà citée, p 254.

obligation aux caissiers, en présence d'un responsable de l'agence, de procéder au comptage des encaisses, à la fin de chaque journée et la comparaison du montant obtenu avec le solde comptable du compte caisse.

2.3.2.6 - La séparation des tâches : Pour diminuer les risques d'erreurs ou de malversation, on procède à la séparation des tâches. Elle consiste notamment à affecter les différentes phases d'un processus ou d'une opération à des structures ou à des personnes différentes.

Dans le cas d'une séparation de tâches au niveau des structures, on peut citer l'exemple suivant : la structure qui autorise les crédits doit être différente de celle qui les mobilise et de celle qui assure leur suivi et leur contrôle. L'exemple suivant est une illustration de la séparation des tâches entre des personnes travaillant dans une même structure :

Exemple : Réalisation d'une opération de transfert à l'étranger

- Une première personne, saisie l'opération sur le système ;
- Une deuxième personne, contrôle et valide la saisie ;
- Et une troisième personne, contrôle une deuxième fois et envoi le message Swift, pour créditer les correspondants étrangers.

2.3.2.7- Les limites : La notion de "limites" est intimement liée à la pratique de la délégation de pouvoirs dans une banque. Elle consiste à la détermination d'un plafond pour chaque structure ou pour chaque employé, lors de la réalisation d'opérations qui engagent la banque. On peut citer, entre autres, le montant des crédits autorisés ou le montant limite à ne pas dépasser par un cambiste, lors de ses interventions sur le marché de changes.

2.3.2.8 - L'auto contrôle : La confirmation périodique par les structures ou les employés, des opérations qui ont été réalisées par eux même permet d'une part, de détecter à la source les anomalies éventuelles et d'autre part, leur régularisation avec beaucoup plus de facilités.

En pratique, l'auto- contrôle consiste à ce que chaque employé signe un rapport dans lequel il doit reconnaître et attester que les opérations réalisées, sur le système avec son code d'accès, et les informations contenues dans les

différents documents comptables ne sont entachées d'aucune anomalie. Il est à préciser que la signature du préposé sur le rapport vaut reconnaissance par ce dernier de toutes ses opérations.

2.3.2.9 - Les tableaux de bord : C'est un outil qui permet à tous les responsables de la banque quelque soit leur niveau dans la hiérarchie de s'informer sur le niveau de réalisation des objectifs, à travers des indicateurs de mesure qui sont déterminés et adaptés pour chaque domaine d'activité.

Cela permettra à tout un chacun de prendre les mesures nécessaires au moment opportun pour régulariser les anomalies et redresser la situation.

2.3.2.10 - Les habilitations : Pour adapter les fiches de poste de chaque profil à l'utilisation du système informatique, on intègre dans le système un module qui permet de définir et d'affecter pour chaque utilisateur seulement les opérations qui le concernent.

2.3.2.11 - Le blocage du système informatique : Volontairement ou involontairement certaines structures ne respectent pas toujours les instructions qui sont reçues de la direction, telle la réalisation de certains traitements ou l'édition d'un état ou d'un document à partir du logiciel à un moment donné. Afin de les obliger de respecter ces instructions, on introduit dans le système un programme qui bloque la clôture de la journée sur le système informatique, si les tâches prévues ne sont pas accomplies.

2.3.2.12 - Le système d'alerte : Ce système donne la possibilité à un responsable d'être informé à l'aide du système informatique, de la survenance d'un événement ou d'un incident, par l'apparition sur son écran d'un message d'alerte.

2.3.2.13 - La programmation des traitements "batch" : La masse d'opérations réalisées au niveau de certaines structures notamment les agences, peut amener les utilisateurs à commettre des erreurs ou d'oublier certaines tâches qui peuvent impacter négativement les résultats de la banque. Pour alléger cette charge de travail, on procède à la programmation de certaines tâches, qui se déclenchent toutes seules d'une façon automatique. On peut citer

l'exemple des prélèvements sur les comptes des clients, pour le remboursement des échéances de crédits.

2.3.2.14 - La télé surveillance : Cet outil permet de surveiller à distance le comportement des employés des agences. En plus de son effet dissuasif, il peut constituer un élément de preuve, en cas d'incidents ou de problèmes.

2.3.2.15- La caméra de surveillance : En cas d'agression externes ou de malversations internes, les images prises et stockées peuvent identifier les agresseurs ou déterminer les responsabilités des personnes ayant causées un préjudice à la banque.

2.3.2.16- Le suivi automatique des mouvements du personnel : L'installation d'un équipement retraçant les mouvements du personnel (horaires d'entrée et de sortie) est d'une grande utilité, pour déterminer le dévouement et le sérieux de tout un chacun et éviter les contestations dans le cas d'une défalcation sur salaire, pour les heures non travaillées.

Les contrôles cités précédemment ne sont pas exhaustifs, ils illustrent les multiples possibilités qui peuvent être mises en place pour renforcer le système de contrôle interne.

2.3.3 - Le dispositif de contrôle du système informatique⁽¹⁾:

L'importance du système informatique dans les banques est de plus en plus croissante et ce, par le double rôle qu'il assure, il est l'outil de travail qui permet de réaliser toutes les opérations et le pourvoyeur d'informations au profit des différents utilisateurs tant internes qu'externes. C'est la raison pour laquelle il doit être impérativement maîtrisé, par des contrôles globaux afin de s'assurer du fonctionnement correct des programmes et par le contrôle applicatif qui permet de contrôler le traitement des différentes transactions.

2.3.3.1 - Les contrôles globaux :

Ils concernent l'ensemble des systèmes informatiques de la banque, ils se manifestent à travers:

⁽¹⁾ - IFACI- COOPERS & Lybrand, Référence déjà citée, p 76.

2.3.3.1.1- Les contrôles sur les opérations de traitement : Ils comprennent l'organisation et la planification des travaux informatiques, les interventions des informaticiens, les procédures de sauvegarde et de reprises, la planification de la charge machine, l'allocation et l'utilisation des ressources ainsi que les plans de secours.

2.3.3.1.2- Le contrôle sur les logiciels d'exploitation : Ces contrôles portent sur l'acquisition, l'installation et la maintenance des logiciels nécessaires au fonctionnement de l'ensemble du système et à l'exécution des applications : système d'exploitation, systèmes de gestion de bases de données, logiciel de télécommunication, de sécurités et des logiciels utilitaires. Les systèmes sont équipés aussi des logiciels qui retracent l'accès aux ressources et l'utilisation de celles-ci.

2.3.3.1.3- Le contrôle sur le développement et la maintenance des applications : Pour maîtriser les coûts directs et indirects liés au développement et la maintenance des applications, la banque doit adopter une démarche qui :

- . Fournit un cadre à la conception du système d'information et à sa mise en œuvre;

- . Détermine les étapes spécifiques, qui précisent la documentation requise, les approbations nécessaires et les réunions d'avancement des différents projets.

Aussi, il est à souligner que toute modification du système doit se faire dans le respect des étapes suivantes : analyse des modifications, leur validation et les tests de mise en place.

Dans le cadre d'une acquisition externe du système informatique, la banque doit suivre des méthodologies reconnues au niveau du choix, du processus d'implémentation et du coût de la maintenance.

2.3.3.2- Les contrôles des applicatifs : L'objectif de ces contrôles est de s'informer sur le fonctionnement des applications. Ils permettent d'assurer l'exhaustivité et l'exactitude des traitements, leur autorisation et leur validité. Ils concernent aussi le contrôle des interfaces d'une application qui doit porter

sur les données en entrée et en sortie. Ils se matérialisent, entre autres, par des contrôles sur le format, l'existence et la vraisemblance des données.

2.4- Information et communication⁽¹⁾:

2.4.1- Information :

L'information constitue pour les banques le moteur qui fait mouvoir tous les acteurs impliqués dans la réalisation des objectifs. Elle est utilisée dans plusieurs domaines et à tous les niveaux de la hiérarchie :

2.4.1.1- Au niveau décisionnel : On retrouve l'information à la base du processus décisionnel, en permettant d'informer les différents responsables sur la réalisation des objectifs stratégiques et opérationnels, sur la fiabilité des informations financières et sur la conformité aux règlements et lois. Cela donne la possibilité aux responsables de constater les écarts et d'adopter les mesures adéquates pour les corriger.

2.4.1.2- Au niveau opérationnel : C'est l'information qui permet aux différents utilisateurs de réaliser quotidiennement les transactions entrant dans le cadre de leurs prérogatives. Ainsi, le préposé au crédit, ne peut mobiliser un financement que sur la base d'une information l'autorisant à accorder un crédit au profit d'un client et un guichetier ne peut payer un chèque que s'il est informé que le compte est provisionné.

2.4.1.3- Au niveau du contrôle : les personnes qui sont investies d'une mission de contrôle exécutent leurs tâches, à partir des informations mises à leur disposition par le système d'information.

2.4.1.4- Pour les besoins de reporting : Toutes les déclarations et documents préparés par la banque et qui sont destinés aux différentes institutions, sont produits à partir des informations véhiculées par le système d'information.

⁽¹⁾ - IFACI, PRICEWATERHOUSE COOPERS, LANWELL & Associés, référence déjà citée, p 239.

De ce qui précède, il apparaît clairement l'importance qui doit être accordée à la l'existence d'une information de qualité au niveau de la banque. Cette qualité est appréciée à travers les critères suivants⁽¹⁾.

- Le contenu : L'information doit contenir tous les détails pouvant répondre aux besoins de son utilisateur ;

- La pertinence : Une information doit être obtenue au moment voulu, car une information fiable et juste mais qui est communiquée tardivement devient une information caduque sans aucune utilité.

- Mise à jour : Une information dynamique (qui change souvent) ne doit pas être transmise aux utilisateurs, que si elle est actualisée par tous les événements survenus.

- Exactitude: Pour éviter d'induire en erreur les utilisateurs, l'information doit être exacte, c'est à dire qu'elle doit refléter la réalité sans aucune déformation.

- L'accessibilité : L'information doit être facilement accessible aux utilisateurs.

Les informations qui sont d'origine interne (le montant des financements, le nombre de clients, le bénéfice annuel etc.) ou externe (le taux directeur, le nombre de clients potentiel dans un segment donné, les conditions des confrères etc.) sont identifiées, recueillies, traitées puis diffusées par un système appelé communément "système d'information".

En pratique, le système d'information peut prendre la forme d'une application informatique, ou d'un document manuel ou une combinaison des deux.

A cet effet, les responsables des banques doivent accorder une attention particulière aux décisions liées au système d'information, notamment la partie informatisée pour faire face aux besoins quotidiens de réalisation des transactions et en tenant compte des besoins de pilotage et de contrôle.

2.4.2- Communication :

Les psychologues affirment que "la communication diminue l'agressivité", les banquiers doivent l'adapter comme suit "la communication diminue les risques".

⁽¹⁾ - IFACI- COOPERS & Lybrand,, Référence déjà citée, p 88

A cet effet, les décideurs doivent mettre en place des canaux de communication destinés aux membres de la banque et aux acteurs de l'environnement externe.

2.4.2.1- La communication interne : Pour ce qui est de la communication descendante, la direction doit communiquer à tous les membres du personnel non seulement les informations leur permettant de mener à bien leurs tâches quotidiennes, mais aussi pour les sensibiliser sur l'importance du contrôle interne dans la banque. Pour ce qui est du contrôle interne, ce message doit contenir les aspects du système ainsi que le rôle et les responsabilités de chaque membre.

La communication ascendante est celle qui permet aux membres du personnel de faire remonter des informations significatives : un directeur d'agence se trouvant dans une région est à même de connaître mieux que les membres de la direction la réalité du marché, la situation de la concurrence et les difficultés administratives. Par conséquent, les informations qui seront transmises à la direction seront bénéfiques pour la détermination des objectifs commerciaux de son agence.

Pour véhiculer ces informations, la direction dispose d'un certain nombre de canaux : les procédures, les notes, les rapports, les comptes rendus, les réunions périodiques, le site internet, le site intranet, la diffusion d'une revue et les entretiens personnalisés.

2.4.2.2- La communication externe : Elle permet de collecter les informations essentielles pour l'amélioration de la qualité des prestations bancaires, en intégrant notamment les attentes et les préférences de la clientèle. D'un autre côté, elle donne la possibilité d'agir, en adressant un message qui peut concerner un objectif général comme par exemple l'amélioration de l'image de marque de la banque ou un objectif particulier qui est d'informer sur les conditions avantageuses d'un produit.

Les canaux de communication externes qui peuvent être utilisés sont entre autres : les foires, les interventions sur les média audio- visuels et les organes de presse, le sponsoring, les brochures, les SMS et le site internet.

2.5- Le Pilotage⁽¹⁾ :

Le pilotage consiste à mettre en place un dispositif qui permet d'assurer le pilotage du système de contrôle interne, par des actions d'évaluations courantes et par des évaluations ponctuelles, afin de s'assurer de l'efficacité et de la pertinence du contrôle interne.

2.5.1- Les évaluations courantes : Comme on les a déjà traitées dans la composante "activités de contrôle", les évaluations courantes ne seront pas répétées dans cette partie.

2.5.2- Les évaluations ponctuelles : Elles sont appelées aussi "évaluations additives", car elles viennent compléter les évaluations courantes qui sont réalisées directement au niveau du système ou intégrées dans les procédures. Leur étendue varie en fonction de l'importance des risques couverts, d'une part, et des contrôles visant à les réduire, d'autre part.

Aussi, l'importance de l'évaluation ponctuelle dépendra également du type de l'objectif étudié :

- Réalisation et optimisation des opérations ;
- Fiabilité des informations financières ;
- Et conformité aux lois et règlement.

2.5.2.1- Organes chargés de l'évaluation ponctuelle : La mission d'évaluation ponctuelle du système de contrôle interne est réalisée principalement par la fonction d'audit interne, car elle peut aussi être réalisée, dans le cadre de l'auto- contrôle, par les différents responsables : le responsable de la direction du commerce extérieur peut procéder à l'évaluation du contrôle interne au niveau de sa direction, mais d'une façon accessoire par rapport à son activité principal qui est de réaliser les opérations du commerce extérieur.

Ces évaluations peuvent également être réalisées par des auditeurs externes, notamment les commissaires aux comptes, dans le cadre de leur mission d'audit des comptes de la banque.

⁽¹⁾ - IFACI- COOPERS & Lybrand,, Référence déjà citée, p 88.

En ce qui concerne la situation des banques algériennes, il nous a été donné de constater de l'existence de la fonction d'audit interne au niveau de la quasi-totalité des banques.

Nous proposons ci- après un organigramme type d'une structure d'audit interne.

2.5.2.2- Organisation de la fonction d'audit interne :

Quelque soit la forme d'organisation qui peut être choisie, il faut veiller au rattachement de la fonction d'audit interne à un niveau supérieur de la banque.

Ces principales missions sont présentées ci-après :

- Développer les outils et les méthodologies d'identification des risques (cartographie des risques, indicateurs et seuils d'alerte, etc.) ;
- Participer à l'élaboration du programme annuel d'audit et assurer son application ;
- Evaluer les systèmes de contrôle interne et apprécier la cohérence des systèmes de mesure, de surveillance et de maîtrise des risques ;
- Proposer les actions correctives et veiller en collaboration avec les structures concernées à leur mise en œuvre ;
- S'assurer, en cas d'opérations portant sur de nouveaux produits, que le dispositif de contrôle interne est mis en place (analyse des risques, adéquation des procédures par rapport aux risques, etc.) ;
- Evaluer périodiquement le niveau de sécurité des systèmes d'information et proposer les corrections nécessaires ;
- S'assurer que les procédures de secours informatique sont disponibles afin d'assurer la continuité de l'exploitation, en cas de difficultés ;
- Examiner les retours d'information du Comité d'Audit et suivre l'application de ses recommandations.

2.5.2.3- Le processus d'évaluation⁽¹⁾: Dans le cadre de la mise en œuvre du processus d'évaluation, il sera traité de ce qui suit :

⁽¹⁾ - Antoine SARDI, Audit et contrôle interne bancaire, référence déjà citée, p 159.

2.5.2.3.1- Le plan d'audit : Pour atteindre une efficacité maximum, la mission d'audit interne doit être planifiée et elle doit contenir les tâches suivantes :

- Recenser le périmètre d'intervention c'est-à-dire quels sont les domaines qui seront couverts par la mission ;
- Analyser les rapports d'audit réalisés par les auditeurs interne ou externes ;
- Déterminer les éléments de contrôle interne qui représentent des zones à haut risque ;
- Elaborer en fonction des résultats des étapes précédentes le programme d'intervention ;
- Organiser une réunion de travail avec les membres de la mission, pour traiter des délais de réalisation, de la méthodologie et des outils à utiliser et des méthodes de formalisation des conclusions et de leur suivi.

2.5.2.3.2- Les outils utilisés : Il faut procéder à la détermination des outils selon le périmètre et la nature de la mission. Nous présentons ci-après, quelques outils qui sont fréquemment utilisés :

- Les sondages : Il consiste à prélever une partie de la population concernée par l'étude, étudier les caractères observés et procéder à l'extrapolation des conclusions à l'ensemble de la population.
- Le diagramme de flux des processus : Il permet de décrire les procédures et la circulation des documents sur la base de symboles.
- Le questionnaire : Il permet à travers des questions généralement fermées (oui, non ou non applicable) de voir le niveau de prise en charge des risques par le système de contrôle interne.
- L'examen analytique: Il consiste à l'identification des résultats inhabituels, à partir des comparaisons faites sur des données qui s'étalent sur plusieurs périodes.

2.5.2.3.3- La rédaction du rapport: Le rapport doit mettre en exergue les faiblesses de contrôle interne, il doit être discuté avec les responsables audités et surtout il doit contenir les recommandations pour les éliminer.

2.5.2.4- Le profil : Les auditeurs doivent avoir un comportement irréprochable, un esprit ouvert et une attitude amicale et modeste. Ils doivent être choisis par rapport à leur :

- Compétences dans l'audit ;
- Compétences en techniques bancaires ;
- Compétences dans les systèmes d'information ;
- Niveau de maîtrise des risques bancaires ;
- Expérience dans le domaine bancaire.

On a souvent vu malheureusement dans certaines banques algériennes, une pratique qui consiste à affecter des personnes aux structures d'audit, suite à des sanctions prises à leur encontre.

2.5.2.5.- L'audit de l'audit interne : Au même titre que tous les autres dispositifs, l'audit interne doit lui aussi être audité, pour ce faire on peut faire appel aux services d'un cabinet d'audit externe.

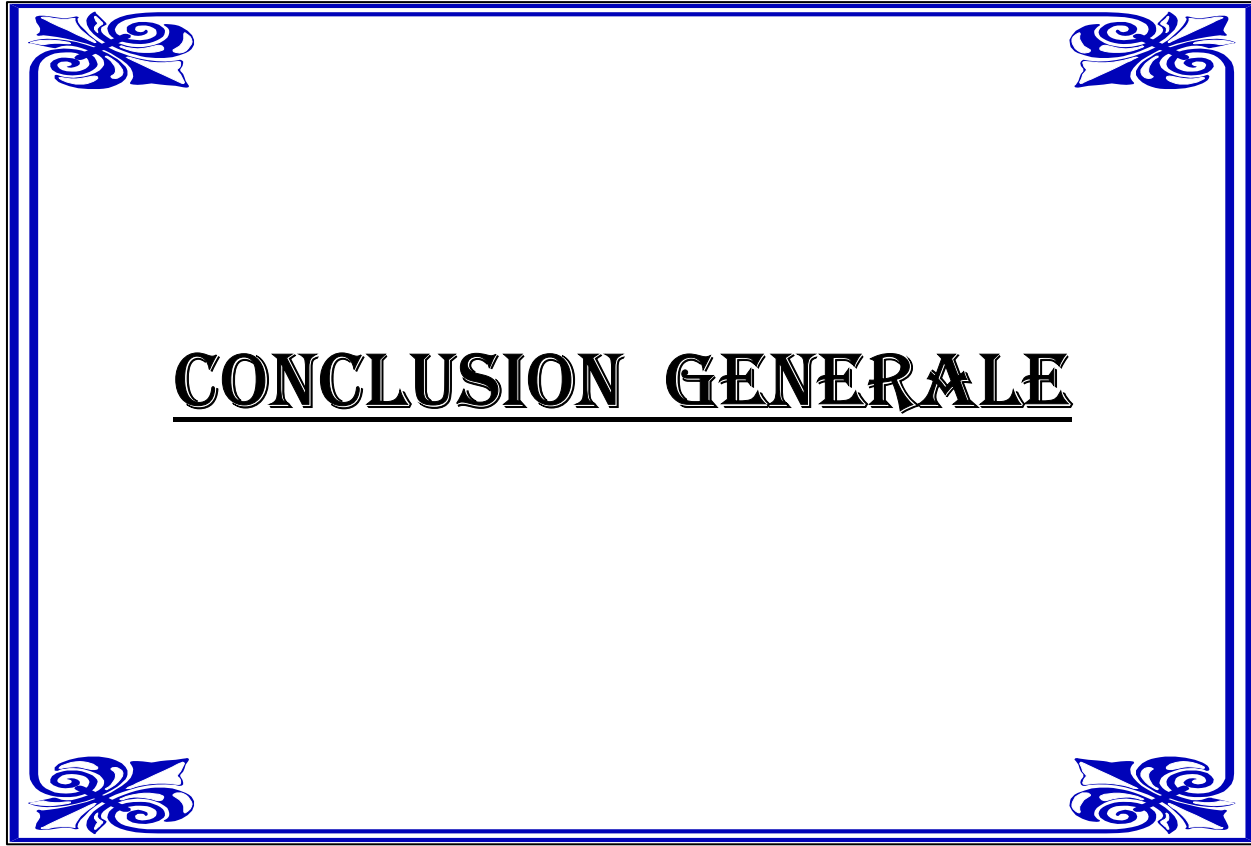
Conclusion :

Ce troisième chapitre nous a permis d'être réconforté dans notre conviction, que le modèle COSO puisse être appliqué non seulement dans le secteur bancaire mais aussi de pouvoir l'adapter à la réalité algérienne, et ce grâce à sa souplesse qui est due au fait que les membres ayant participé à son élaboration soient issus de tous les secteurs économiques, en plus de leur parfaite maîtrise des techniques de contrôle et d'audit.

Nous avons pu comprendre que ce modèle est constitué de deux grandes parties. La première consiste à ce que toute institution bancaire soit dans l'obligation d'avoir des objectifs propres à elles, qui doivent :

- . S'inscrire dans le cadre de son identité et de sa politique, en ce qui concerne les objectifs stratégiques et opérationnels ;
- . Respecter les contraintes réglementaires nationales et internationales, pour ce qui est des objectifs de conformité ;
- . Répondre aux besoins des utilisateurs internes et des exigences des acteurs externes, en ce qui concerne les objectifs informationnels.

Dans la deuxième partie nous avons mis en exergue les éléments qui peuvent permettre à une banque d'atteindre ces objectifs. Ces éléments couvrent tous les domaines de l'activité bancaire proprement dite ainsi que les acteurs ou les processus qui permettent de les orienter vers les objectifs fixés.



CONCLUSION GENERALE

CONCLUSION GENERALE :

A l'issue de cette thèse, nous pouvons dire que le processus de mise en place d'un système de contrôle interne au niveau d'une banque est un travail de longue haleine qui demande un effort considérable en matière de collecte d'informations et de réflexion.

Aussi, nous tenons à souligner qu'il existe une spécificité propre à ce domaine qui est du au fait que ce n'est pas une préoccupation du monde académique et des professionnelles uniquement, mais qui est considéré aussi comme une préoccupation majeure pour le monde politique, et ce, vu que plusieurs d'entre eux se sont impliqués directement pour lancer des travaux de réflexion qui ont aboutit à la conception de nouveaux modèles de contrôle interne.

Dans cette étude, nous nous sommes intéressés au domaine du contrôle interne, mais par la force des liens qui existent avec ce domaine, nous avons été amenés à traiter de son corollaire qui est la gestion des risques bancaires. Cela nous a permis de nous initier au cadre conceptuel des risques et des systèmes de contrôle interne, ou nous avons pris conscience de l'évolution de ces notions à travers le temps, en s'adaptant aux changements qui sont survenus dans l'environnement interne et externe des banques.

Pour ce qui est de la situation de contrôle interne en Algérie, nous avons fait les constats suivants :

- Au niveau institutionnel et réglementaire :

- Le dispositif réglementaire du contrôle interne n'est pas finalisé, car les textes qui devaient accompagner sa mise en place n'ont pas encore été diffusés par la Banque d'Algérie;
- Un retard considérable est constaté dans la mise en place du dispositif de Bâle II et ce, en comparaison avec nos voisins Maghrébins;

- Le seul dispositif existant est constitué d'un certain nombre de déclarations qui sont conçus et transmis par les banques à la Banque d'Algérie, qui lui permet de s'assurer le respect par les banques de certaines normes quantitatives.
- Au niveau des banques commerciales :
- La culture de contrôle interne n'est pas assez développée;
 - Absence d'un modèle complet qui guide les banques dans la conception d'un système de contrôle interne;
 - Absence de normes pratiques dans la mise en place des systèmes de contrôle interne.

Malgré l'existence de beaucoup d'auteurs ayant traité du contrôle interne, notre tâche a été facilitée dans le choix du modèle à appliquer pour proposer un système de contrôle interne au niveau du système bancaire algérien, pour la simple raison que le système que nous avons choisi, qui est le modèle COSO, a inspiré des puissances économiques, dans leur objectif de renforcer les systèmes de contrôle internes existants dans leurs pays respectives.

Au terme de cette réflexion et au-delà des objectifs académiques et professionnels fixés pour ce travail, nous avons tirés trois constats:

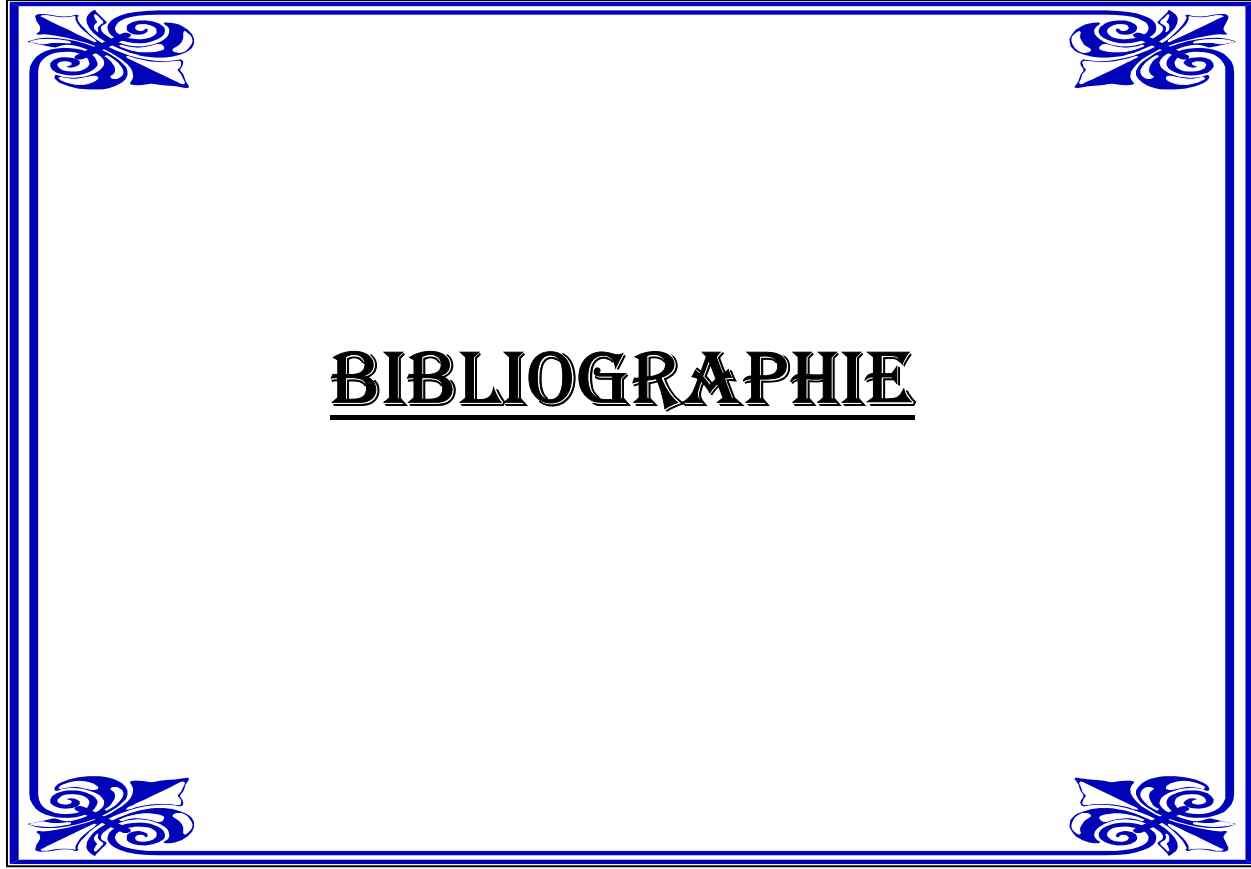
- La conception d'un système de contrôle interne, au niveau d'une banque nécessite une grande compétence dans des domaines aussi variés que les techniques bancaires, les techniques de management, la gestion des ressources humaines, les techniques d'audit, les systèmes d'information, les aspects réglementaires, etc.
- La facilité ou la difficulté de mettre en place ce système au niveau des banques algériennes est liée aux écarts qui peuvent exister, entre la réalité d'une banque et les exigences du modèle;
- La "guerre" qui existe entre les risques et les dirigeants d'une banque pour atteindre leur objectifs se joue au niveau du système de contrôle

interne, et la victoire est déterminée, tout simplement, par rapport à son efficacité ou non.

Aussi, nous tenons à signaler que ce travail avait deux motivations :

- Celle de nous informer et de nous former dans le domaine du contrôle interne;
- Et pour essayer de sensibiliser le management de l'institution où nous travaillons de la nécessité de l'adopter, car on ne peut plus se permettre d'agir et de réagir aux défis qui nous attendent, sans une vision globale des risques qui nous guettent et un système performant pour les maîtriser.

En fin, nous invitons d'autres étudiants ou toute personne qui s'intéresse au domaine du contrôle interne, d'approfondir et de compléter l'ensemble des points que nous avons développés dans ce modeste travail.



BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

I- Les ouvrages :

- 1-** IFACI, COOPERS & LYBRAND, La Nouvelle Pratique du Contrôle Interne, Edition d'Organisation, Paris, 2000.
- 2-** Antoine SARDI, Audit et contrôle interne bancaire, AFGES Edition, Paris, 2005.
- 3-** HENRI Jacob, Antoine SARDI, Management des risques bancaires, AFGES Edition, Paris, 2005.
- 4-** Jean- Luc SIRUGUET, Lydia KOSSELER, Le Contrôle Comptable Bancaire, BANQUE Edition, année 1998 Tome I, Paris, 2001.
- 5-** Béatrice BON- MICHEL, Georges CHAPPOTTEAU, Contrôle Interne Bancaire, Edition Editea et AFGES, Paris, 2008.
- 6-** Antoine SARDI, Bâle II, AFGES Edition, Paris 2005.
- 7-** IFACI, COOPERS & LYBRAND, Le Management des risques bancaires, Edition d'Organisation, Paris, 2007.
- 8-** AUDOUIN, Guide opérationnel de la Lutte Anti Blanchiment dans la Banque, AFGES Edition, Paris, 2008.
- 9-** Hocine BENISSAD, Algérie : Restructurations et Réformes Economiques (1979 – 1993), Edition OPU, Alger, 1994.
- 10-** Dov OGIEN, Comptabilité et Audit Bancaire, DUNOD, 2^{ème} Edition, Paris. 2008.
- 11-** Mohamed HAMZAOUI, Gestion des Risques d'Entreprise et Contrôle Interne, Normes ISA200, 315, 330 et 500, Pearson Education France, Paris, 2008.
- 12-** Jérôme CABY , Gérard HIRIGOYEN, Création de valeur et Gouvernance d'Entreprise, Economica, 3^{ème} édition, Paris, 2005.
- 13-** Eric LAMARQUE, Gestion Bancaire, DAREIROS & Pearson Education France, Paris, 2008.
- 14-** James O'BRIEN, Les Systèmes d'Information de Gestion, Edition du Renouveau Pédagogique, Montréal, 1995.

15- Ouvrage réalisé collectivement et dirigé par Jean Pierre DETTRE, STRATEGOR, Politique Générale de l'Entreprise, EDITION DUNOD, Paris, 1997.

16- Charles –Henri BESSEYRE DES HORTS, Vers une gestion stratégique de la ressource humaines', Les Editions de l'Organisation, Paris, 1988.

17- Mabrouk HOCINE, Code Bancaire Algérien, Edition HOUMA, Alger, 2006.

18- W. Chan KIM et Renée MAUBORGNE, Stratégie Océan Bleu, Comment créer de nouveaux espaces stratégiques, Edition Village Mondial, Paris, 2007.

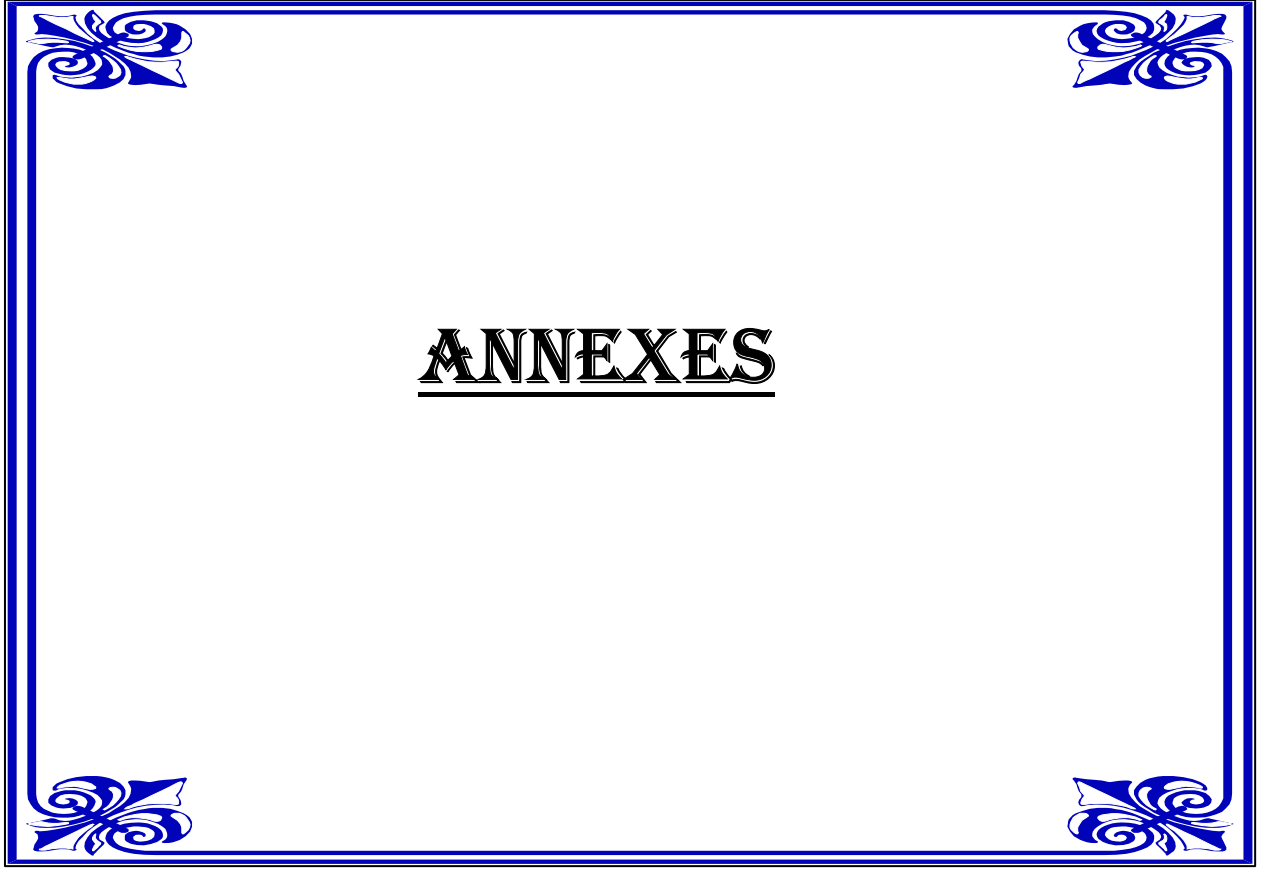
19- THEVENET la culture d'entreprise, collection Que sais- je, n° 2756, presse universitaire de France, Paris, 1993.

20- Arnaud de SERVIGNY en collaboration avec Ivan ZELENKO, Le risque de crédit, Edition DUNOD, Paris, 2003.

21- Benoît PIGE, Audit et contrôle interne, Edition Ems Management et Société, Paris, 2007.

II- Autres:

- 1- Règlement Comité de Règlementation Bancaire et Financière Français CRBF 97-02 21 février 1997 relatif au contrôle interne des établissements de crédit et des entreprises d'investissements.
- 2- Directive n° 96/82 du Conseil ISO du 09 Décembre 1996.
- 3- Règlement Banque d'Algérie n°02-03 du 14 novembre 2002 portant sur le contrôle interne des banques et établissements financiers.
- 4- Instruction 32-91 du 24 octobre 1991 de la Banque d'Algérie portant déclaration mensuelle M10 R.
- 5- Instruction 74 / 94 du 29 Novembre 1994 de la Banque d'Algérie relative à la fixation des règles prudentielles de gestion des banques et des établissements financiers.
- 6- Instruction 07 / 04 de la Banque d'Algérie portant déclaration par les banques et établissements financiers du rapport dit " coefficient de fonds propres et des ressources permanentes".
- 7- Instruction 68 / 94 de la Banque d'Algérie fixant le niveau des engagements extérieurs devant être respecté par les banques.
- 8- Instruction 78 / 95 de la Banque d'Algérie portant règles relatives à la position de change.
- 9- Entretien réalisé avec le Directeur du contrôle sur place au niveau de l'Inspection Générale de la Banque d'Algérie.
- 10- Ordonnance n° 75-59 du 26 /09/1975 portant code de commerce.
- 11- Loi 91/08 du 27 avril 1991 relative à la profession d'expert comptable, commissaires aux comptes et comptable agréé.
- 12- Règlement COSOB n° 96-02 du 22 juin 1996 relatif à l'information à publier par les sociétés et organismes faisant appel public à l'épargne lors de l'émission de valeurs mobilières.
- 13- La Loi 90-36 du 31 décembre 1990 portant Loi de finance 1991.
- 14- Ordonnance n° 75-35 du 29 avril 1975 portant Plan Comptable National.
- 15- Ordonnance 75-58 du 26 Septembre 1975 portant code civil.
- 16- Code des Impôts Directs.
- 17- Code de la Taxe sur le Chiffre d'Affaires.



ANNEXES

QUESTIONNAIRE D'ANALYSE ET D'APPRECIATION DU CONTROLE INTERNE

- Première partie : Informations personnels.

1-Poste

occupé :

2-Qualifications techniques :

.....

3-Expérience professionnelle dans le secteur

bancaire:

4-Expérience professionnelle dans la BRAKA

Bank:

N.B: Dans les parties suivantes, il vous est demandé de mettre une croix sur la réponse qui vous convient :

- Deuxième partie : Niveau de sensibilisation des responsables au contrôle interne.

1- Connaissez vous la notion du ‘ ‘ contrôle interne’ ’ ?

Oui Non

* Si la réponse est (oui), veuillez donner une définition ?

.....

2- Pensez vous que l'existence d'un système de contrôle interne solide doit être parmi les priorités du management ?

Oui Non

3- Vous sentez vous impliqué dans la mise en place du système de contrôle interne au niveau de la banque ?

Oui Non

* Si la réponse est (oui) veuillez expliquer comment ?

.....

- Troisième partie : Les objectifs de contrôle interne.

1- Le système de contrôle interne couvre t-il tous les aspects liés à la protection des actifs corporels et incorporels de la banque ?

Oui Non

* Si la réponse est (non), veuillez préciser les aspects non couverts ?

Les actifs corporels et incorporels	X
- Les valeurs et les espèces.

<ul style="list-style-type: none"> - Les locaux. - Les immobilisations corporelles. - Les immobilisations incorporelles. - Aucun de ces aspects.
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------

2- Le système de contrôle interne participe t-il à la fiabilité des informations produites?

Oui Non

* Si la réponse est (oui), veuillez préciser comment ?

.....

.....

3- La conformité aux lois et règlement est- elle prise en charge par le système de contrôle interne?

Oui Non

* Si la réponse est (oui), veuillez préciser comment ?

.....

.....

.....

4- Le système de contrôle interne prend t- il d'une façon suffisante la réalisation de l'objectif lié à la performance ?

Oui Non

* Si la réponse est (oui), veuillez préciser comment ?

.....

.....

.....

- Quatrième partie: Respect des principes de contrôle interne.

1- Existe –il des procédures de travail formalisées ?

Oui Non

- Si la réponse est (oui), veuillez préciser les aspects couverts ?

Les aspects couverts.	X
<ul style="list-style-type: none"> - Un organigramme par structure. - Les fiches de poste. - Un manuel de procédure. - Un guide d'utilisation pour les applications informatiques.

2- La séparation des tâches est-elle prise en charge par le système de contrôle interne?

Oui Non

* Si la réponse est (oui), veuillez préciser comment ?

.....

.....

.....

3- Existe – il au niveau de la banque des mécanismes permettant le recoupement des informations ?

Oui Non

* Si la réponse est (oui), veuillez préciser quels sont ces mécanismes?

.....

4- L'auto contrôle est –il instauré, au niveau de la banque?
Oui **Non**

5- Les mécanismes de contrôle hiérarchiques sont- ils mises en place au niveau de la banque?
Oui **Non**

6- Existe- il des missions d'audit pour évaluer l'application des procédures?
Oui **Non**

7- Existe- il une cartographie qui reprend tous les risques de la banque ?
Oui **Non**

* Si la réponse est (oui), veuillez préciser comment ?

.....

- Cinquième partie : Les acteurs de contrôle interne.

1- Le conseil d'administration s'implique t-il pour assurer un bon système de contrôle interne au niveau de la banque?

Oui **Non**

* Si la réponse est (oui), veuillez préciser quelles sont les formes d'intervention?

Les formes d'intervention.	X
- S'informer sur tous les risques de la banque.
- Approbation de la stratégie de contrôle interne.
- La détermination des limites par nature de risque.	

2- La direction générale s'implique t- elle pour assurer un bon système de contrôle interne au niveau de la banque?

Oui **Non**

* Si la réponse est (oui), veuillez préciser quelles sont les formes d'intervention?

Les formes d'intervention.	X
- Conception et mise en œuvre des stratégies de contrôle interne.
- Mise en œuvre des procédures de contrôle interne.
- Développement des systèmes d'identification des risques.	
- Développement des systèmes de mesure et de surveillance des risques	

3- Pensez vous que le comité d'audit ait un rôle important à accomplir dans le domaine du contrôle interne?

Oui **Non**

* Si la réponse est (oui), veuillez préciser quelles sont ses missions?

Les missions	X
- Identification des erreurs et leur régularisation.
- S'assurer de la fiabilité et de la pertinence des informations comptables et financières.
- Approuver la charte d'audit interne, le plan d'audit et le budget alloué.	

4- L'audit interne est- il suffisant à lui seul pour assurer l'efficacité du système de contrôle interne ?

Oui

Non

* Si la réponse est (non), veuillez citer lesquelles et quels risques couvrent- elles ?

.....
.....
.....

- Sixième partie : Evaluation du contrôle interne.

1- Pensez vous que la structure d'audit interne est bien étoffée, pour réaliser la mission d'évaluation ?

Oui

Non

2- La fonction d'audit interne couvre t- elle l'ensemble du dispositif du contrôle interne?

Oui

Non

3- L'évaluation du système de contrôle interne est- elle suivie par des recommandations ?

Oui

Non

4- Si la réponse n°3 positive, ces recommandations sont- elles toujours prises en charge ?

Oui

Non

5- Si la réponse n°4 est positive, cette prise en charge est- elle matérialisée par un plan d'actions ?

Oui

Non