



UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA  
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES  
SCIENCES DE GESTION

Département des Sciences Financières et comptabilité



## MEMOIRE

En vue d'obtention du diplôme de Master en sciences financières et comptabilité

Option Comptabilité, Contrôle et Audit

### Thème

**LA PRATIQUE DU CONTROLE  
INTERNE AU SEIN DE LA BANQUE**

**Cas : BNA DRE AGENCE 191 BEJAIA**

**Réalisé par :**

Mr CHELLAT Racym

Mr DJOUAHRA Hanine

**Encadré par :**

Mr ARAB Zoubir

**Année Universitaire 2022/2023**

# *Remerciement*

*Avant tout, nous remercions dieu tout puissant qui nous a donné la force et la patience durant tout notre cursus et particulièrement dans la réalisation de notre travail.*

*Nous tenons aussi à remercier tous ceux qui nous ont aidés de près ou de loin dans notre travail et plus particulièrement :*

- ✓ Notre Promoteur Mr Arab qui nous a orienté et conseillé tous au long de notre travail ;*
- ✓ Mr Gueddou M qui nous a si bien accueillis au sein de notre stage ;*

*On tient également à remercier nos chères parents, tous nos Frères et sœurs et amis qui ont cru en nous, ils nous ont encouragés et nous ont donnés la force d'aller jusqu'au bout.*

# *Dédicace*

✚ *A nos parents.*

✚ *A nos frères et mes sœurs.*

✚ *A nos grands-parents.*

✚ *A nos oncles et tantes.*

✚ *A nos cousins et cousines.*

✚ *A nos amis.*

*Et à tous ceux qui nous sont chers*



*Racym & Hanine*

## Liste des abréviations

---

<b>A.A.C.I.A</b>	Association des Auditeurs Consultants Internes Algériens.
<b>A.M.F</b>	Autorité des Marchés Financiers.
<b>A.P.R</b>	Actif Pondérés des Risques.
<b>B.N.A</b>	Banque National d'Alger.
<b>B.R.I</b>	Banque des Règlements Internationaux.
<b>C.M.C</b>	Conseil de la Monnaie et de Crédit.
<b>C.O.C.O</b>	Institut Canadien des Comptables Agréés.
<b>C.O.S.O</b>	Commitee Of Sponsoring Organization of the Treadway Commission.
<b>D.A.B</b>	Distributeurs Automatique des Billets.
<b>D.A.I</b>	Direction de l'Audit Interne.
<b>D.C</b>	Départements de Crédit.
<b>D.C.G</b>	Département Contrôle de Gestion.
<b>D.C.P.S</b>	Direction de Crédit aux Particuliers et Spécifiques.
<b>D.D.E.P</b>	Direction du Développement Etudes et Projets.
<b>D.E.A.C</b>	Direction de l'Exploitation et de l'Action Commerciale.
<b>D.E.J.C</b>	Direction des Etudes Juridiques et de Contentieux.
<b>D.E.R</b>	Direction de l'Encadrement du Réseau.
<b>D.F</b>	Direction de Formation.
<b>D.G.A</b>	Directeur Généraux Adjoint.
<b>D.G.E</b>	Direction des Grandes Entreprises.
<b>D.G.M.M.R .H</b>	Division Gestion des Moyens Matériel et Ressources Humaines.
<b>D.G.O.S</b>	Direction de Gestion des Ouvriers.
<b>D.G.R</b>	Direction de Gestion des Risques.
<b>D.I</b>	Division Internationales.
<b>D.I.P.M</b>	Direction des Instruments de Paiements de la Monétique.
<b>D.M.C</b>	Direction Marketing et Communication.
<b>D.M.F</b>	Direction des Marchés Financiers.
<b>D.M.F.E</b>	Direction des Mouvements Financiers avec l'Etranger.
<b>D.M.G</b>	Direction des Moyens Généraux.
<b>D.O.D</b>	Direction des Opérations Documentaires.
<b>D.O.M.P</b>	Direction de l'Organisation des Méthodes et Procédures.
<b>D.O.S.I</b>	Division de l'Organisation et des Système d'Information.
<b>D.P.M.E</b>	Direction des Petites et Moyennes Entreprises.
<b>D.P.P</b>	Direction de Préservation de Patrimoine.
<b>D.P.R.S</b>	Direction de Personnel et des Relations sociales.
<b>D.P.S</b>	Direction de la Production et des Services.
<b>D.R.E</b>	Direction de Réseau d'Exploitation.
<b>D.R.G</b>	Direction des Réalisations des Garanties.
<b>D.R.I.C.E</b>	Direction des Relations Internationales et du Commerce Extérieures.
<b>D.S.E.R.C</b>	Direction du Suivi des Engagements et de Recouvrements de Créances.

<b>D.T.A</b>	Direction des Technologie et D'architecture.
<b>DE</b>	Division des Engagements.
<b>E.A.D</b>	Exposure At Défaut.
<b>E.C.I.A.I</b>	Confédération Européennes des Instituts d'Audit Interne.
<b>E.C.D</b>	Esposure en Cas de Défaut.
<b>E.P.C</b>	Engagement Par Caisse.
<b>E.R.M</b>	Entreprise Risk Management.
<b>F.P.R</b>	Fonds Propres Réglementaires.
<b>G.A.B</b>	Guichet Automatique de Banque.
<b>I.A.S.B</b>	Internal Audit Standard Board.
<b>I.F.A.C.I</b>	Institut Français d'Audit et de Contrôle Interne.
<b>I.I.A</b>	Instituts of Internal Auditors.
<b>I.R.B</b>	Internal Rating Based.
<b>I.S.A</b>	Internal Audit Standard.
<b>L.C.R</b>	Liquidité Converge Ratio.
<b>L.G.D</b>	Loss Griven Défaut.
<b>N.A.A</b>	Normes Algérienne d'Audit.
<b>P.C.D</b>	Perte en Cas de Défaut.
<b>P.D</b>	Probabilité de Défaillance.
<b>P.D.G</b>	Président Directeur Générale.
<b>P.M.E</b>	Petite Moyennes Entreprises.
<b>R.A.R.O.C</b>	Risk Adjusted Return On Capital.
<b>R.H</b>	Ressources Humaines.
<b>S.C.I</b>	Supervision de Contrôle Interne /superviseur de Contrôle Interne.
<b>S.O.X</b>	Sarbanes –Oxley.
<b>U.F.A.I</b>	Union Francophone de l'Audite Interne.
<b>V.A.R</b>	Valeur At Risk.

<b>Tableau n°01</b> : Pondération des différents risques sous Bâle II .....	23
<b>Tableau n°02</b> : Etat de suivi des risques au niveau de l'agence .....	84
<b>Tableau n°03</b> : la fiche d'appréciation sur l'évolution globale des indicateurs de risque par la DRE.....	91
<b>Tableau n°04</b> : la fiche d'analyse sur les indicateurs des risques DER xxx // Mois de Mars .	94

<b>Figure n° 01</b> : Etapes et techniques de gestion du risque .....	17
<b>Figure n°02</b> : Actions pour amener le risque au niveau souhaité.....	18
<b>Figure n°03</b> : Les trois piliers de la réglementation Bâle II.....	22
<b>Figure n° 04</b> : Les niveaux de contrôle.....	37
<b>Figure n° 05</b> : la cohérence de dispositif de contrôle interne.....	45
<b>Figure n°06</b> : l'organigramme de la BNA .....	59
<b>Figure n°07</b> : Les procédures de la circulation de l'information en sein de la BNA .....	99

<b>Introduction générale</b> .....	01
------------------------------------	----

## **CHAPITRE I :La banque et la gestion des risques**

<b>Section 01</b> : Généralité sur les banques .....	05
--	----

<b>Section 02</b> : Le risque et la gestion des risques .....	09
---	----

<b>Section 03</b> : La gestion des risques bancaires .....	20
--	----

## **CHAPITRE II : Les notions de base du contrôle interne**

<b>Section 01</b> : Généralité sur le contrôle interne .....	31
--	----

<b>Section 02</b> : Composantes du contrôle interne .....	38
---	----

<b>Section 03</b> : Le contrôle interne bancaire .....	48
--	----

## **CHAPITRE III : Application de contrôle interne**

<b>Section 01</b> : présentation de la banque nationale d'Algérie (BNA).....	55
--	----

<b>Section 02</b> : Présentation de l'organisation de contrôle interne et les systèmes de mesure des risques de la Banque Nationale d'Algérie .....	60
---	----

<b>Section 03</b> : Application de contrôle interne dans le cadre de maîtrise des risques bancaires au sein de la BNA. ....	79
---	----

<b>Conclusion générale</b> .....	101
----------------------------------	-----

# **Introduction générale**

Le secteur bancaire est un domaine où les risques sont omniprésents et peuvent mettre en danger la rentabilité et la pérennité des établissements bancaires. Les banquiers doivent donc être conscients de la nature et de la gravité des risques auxquels ils sont exposés, et être en mesure de les gérer efficacement. Ainsi, la maîtrise et la gestion des risques bancaires sont devenues des priorités pour les dirigeants des banques. Le contrôle interne est un dispositif clé dans la gestion des risques bancaires, car il permet d'identifier, de mesurer, de surveiller et de contrôler les risques à tous les niveaux de l'organisation bancaire. Le contrôle interne est désormais considéré comme un élément clé dans l'évaluation des processus de gestion des risques et de surveillance, afin de garantir l'efficacité et la sécurité des opérations bancaires. Ainsi, la gestion des risques bancaires ne se limite plus à la simple identification des risques, mais implique également la mise en place de dispositifs de contrôle efficaces pour les prévenir et les limiter. Nous allons donc, tenter à travers ce travail de mettre en relief l'apport de la pratique du contrôle interne dans l'activité bancaire.

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

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

De cette problématique découlent les questions secondaires suivantes :

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

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

1. Il existe plusieurs risques liés à l'activité bancaire ; parmi ces risques, il existe les risques de ne pas pouvoir faire face, à un instant donné, à ses engagements.

2. Le processus de management de risque et pour qu'il soit faite d'une manière adéquate et correcte, il doit baser sur un enchainement d'étapes.
3. On peut définir le contrôle interne d'une banque, comme étant une fonction exercée par des personnes habilitées afin de garantir la fiabilité des informations financières et opérationnelles et s'assurer le respect des lois.
4. En Algérie les autorités bancaires ont élaboré le règlement 02/03 du 14 Novembre 2002 relatif au contrôle interne que les banques et établissements financiers doivent mettre en place.

Afin de confirmer ou d'infirmer ces hypothèses nous avons effectué notre stage pratique au niveau de la structure Supervision de Contrôle Interne (SCI) dans la BNA DRE 191 BEJAIA, par ailleurs nous avons opté pour une démarche analytique et descriptive laquelle, nous avons jugé être la plus appropriée pour notre sujet.

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

Nous entamerons notre étude par une première partie, c'est la partie théorique qui contient deux chapitres, le premier qui sera consacré aux banques et à la gestion des risque, on se concentre la première section de ce chapitre à la présentation des banques, ensuite, en donnera des définitions aux différents risques liés à l'activité bancaire et la troisième section de ce chapitre va présenter la gestion des risques bancaires.

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

Nous terminerons par une deuxième partie consacrée à l'étude d'un cas pratique qui s'attachera à présenter un cas empirique portant sur l'application du contrôle interne dans le cadre de maîtrisé des risques bancaires au sein de la Banque Nationale d'Algérie.

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

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

# **PARTIE THEORIQUE**

# **CHAPITRE I**

## **La banque et la gestion des risques**

Les banques jouent un rôle crucial dans le financement des entreprises et des investissements, et évoluent dans un environnement instable qui expose les banques à différents types de risques. Ce chapitre a pour objectif d'explorer le concept de banque en examinant les différentes définitions, caractéristiques et opérations des banques, ainsi que l'importance de la gestion des risques dans l'activité bancaire. Le chapitre sera divisé en trois sections : la première section présentera des généralités sur les banques, la deuxième section se concentrera sur la gestion des risques et les différents risques bancaires, et la troisième section abordera la réglementation prudentielle en matière de gestion des risques bancaires. Nous examinerons également les opérations utilisées par les banques pour créer de la valeur et pour identifier les risques inhérents à leur activité.

Ce chapitre sera composé donc des sections suivantes :

Section 01 : Généralité sur les banques ;

Section 02 : Le risque et la gestion des risques ;

Section 03 : La gestion des risques bancaires.

**Section 01 : Généralité sur les banques****Définitions de la banque**

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

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

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

On peut donc préciser les opérations de la banque dont :

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

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

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

**Rôle et mission de la banque**

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

---

<sup>1</sup> Thierry Duclos, dictionnaire de la banque, SEFI, 2eme édition, page 33.

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

**Les différentes activités de la banque**

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

**Les opérations de la banque :**

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

**La collecte des dépôts** (réception des fonds du public) :

*« Sont considérés comme fonds reçus du public les fonds recueillis de tiers notamment sous forme de dépôt, avec le droit d'en disposer pour son propre compte, mais à charge de les restituer »<sup>3</sup>*

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

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

Sont également assimilées à des opérations de crédits les opérations de location assorties d'options d'achat, tel que le crédit-bail ou le leasing<sup>4</sup>.

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

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

Les principaux moyens de paiements sont : les chèques, les virements, les mandats postaux, les effets de commerce (lettre de change, lettres de change relevées, carte bancaires, TIP, les billets à ordre...). Les deux premières catégories d'opérations constituent l'essence de l'intermédiation financière, quant à la troisième catégorie relève de la prestation de services.

Ce sont les opérations qui prolongent les opérations de banque. Ces opérations sont les suivantes<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> Art n° 67 de l'Ordonnance 03-11 du 26/08/2003, relative à la monnaie et au crédit

<sup>4</sup> Art n° 68 de l'Ordonnance 03-11 du 26/08/2003, relative à la monnaie et au crédit.

<sup>5</sup> Idem, Art n° 72.

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

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

**Les activités non bancaires :**

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

**Les prises de participation<sup>6</sup>**

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

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

**L'allocation** : c'est une combinaison de plusieurs ressources pour financer un emploi unique et vice versa, une ressource particulière finance plusieurs emplois ;

**Le transfert des risques de défaillance** de la contrepartie (la clientèle de l'établissement de crédit), dans une économie indirecte (système bancaire) les risques sont transférés à l'établissement de crédit ;

**La transformation** : c'est lorsque les emplois de la banque ne sont pas adossés à ses ressources, en outre, c'est la différence entre les caractéristiques des ressources et des emplois, en taux, en durée, et en devise. Cette transformation est à l'origine de la majeure partie des risques financiers dont la matérialisation affecte la valeur et la rentabilité des

---

<sup>6</sup> Idem, Art n° 73.

fonds propres des banques, ce qui les pousse à chercher d'optimiser le couple rentabilité-risques à travers une gestion bilancielle efficace.

Cependant, l'intermédiation est en recul ; le ralentissement économique d'une part et la marchandisation<sup>7</sup> d'autre part ont significativement modifié le comportement des agents économiques. Ce recul flagrant de la part de l'intermédiation a eu comme conséquences une diminution des marges et une augmentation des risques.

- La baisse des marges : c'est en raison de la pression concurrentielle que les banques ont été contraintes de laminer leurs marges afin de gagner des parts de marché et assurer leur rentabilité.
- L'expansion des risques : conséquence directe de la déréglementation<sup>8</sup>, la pérennité même de la banque s'est vue menacée par ; le risque de taux, le risque de change (évolution défavorable des taux d'intérêt et taux de change), le risque de contrepartie où la clientèle n'honore pas ses engagements et enfin le risque de liquidité où la banque ne peut même plus faire face à ses engagements ou à ses échéances.

### L'intermédiation financière

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

On entend par :

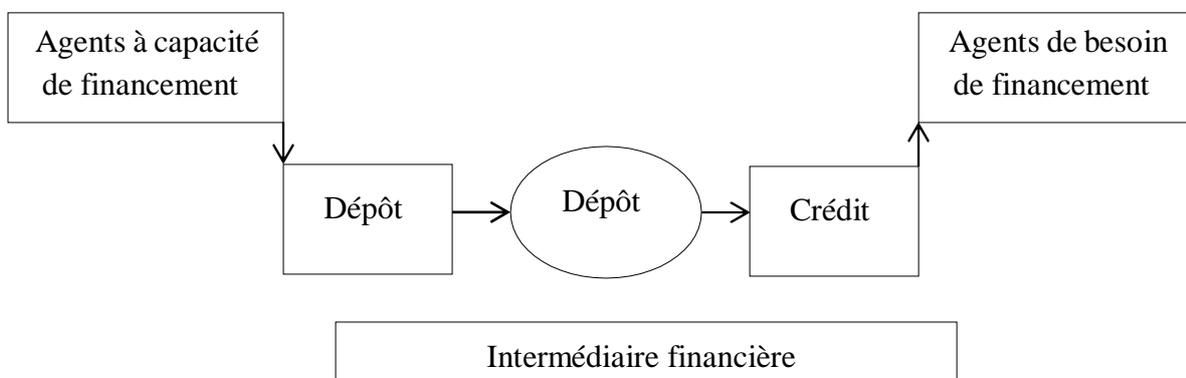
#### i. Agents à capacité de financement :

Les agents économiques dont leurs recettes sont supérieurs aux dépenses.

#### ii Agents besoin de financement :

Les agents économiques dont leurs dépenses sont supérieurs aux recettes.

Le schéma suivant représente le rôle d'intermédiation financière :



<sup>7</sup> Développement des opérations de marché.

<sup>8</sup> L'ensemble des dispositions prises par les pouvoirs publics au niveau réglementaire en vue de faciliter

l'exercice de certaines opérations et l'accès à certains marchés.

**Section 02 : Le risque et la gestion des risques**

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

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

**Définition de la notion du risque**

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

« Le risque peut être défini comme «la probabilité qu'un évènement ou une action puisse avoir des conséquences néfastes sur l'activité »<sup>9</sup>.

« Le risque désigne l'incertitude qui pèse sur les résultats et les pertes susceptibles de survenir lorsque les évolutions de l'environnement sont adverses »<sup>10</sup>.

**Les risques majeurs liés l'activité bancaire**

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

Les risques bancaires peuvent provenir de :

**L'environnement interne** : Fraude, erreur humaine, défaillance de système d'information etc.

**L'environnement externe** : Comportement des clients, changement de réglementation etc.

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

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

Les autres risques :

---

<sup>9</sup> JACOB, H & SARDI, A. Management des risques bancaires, AFGES, 2001, Page 23.

<sup>10</sup> Bessis, j. gestion des risques et gestion actif-passif des banques, Dalloz, paris 1995, p 2.

**Les risques financiers**

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

Les risques financiers sont en nombre de quatre<sup>11</sup> :

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

**2.2.1.1 Risque de liquidité**

« le risque de liquidité représente pour un établissement de crédit l'éventualité de ne pas pouvoir faire face, à un instant donnée, à ses engagements ou à ses échéances même par la mobilisation de ses actifs. »<sup>12</sup>

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

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

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

**2 2 1 2 Risque de taux d'intérêt:**

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

**Définition 1** : « Le risque de taux d'intérêt est le risque de voir les résultats affectés défavorablement par les mouvements de taux d'intérêt »<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> Majdi Chaabouni, institut de financement de développement de Magreb Arabe, Séminaire "Gestion Actif-Passif dans les Banques", Tunis, 2011.

<sup>12</sup> .C. AUGROS - M. QUERUEL, risque de taux d'intérêt et gestion bancaire, economica, janvier 2000

<sup>13</sup> Bessis.J, op.cit, 1995, p 17.

**Définition 2 :** « Le risque de taux représente, pour un établissement financier, l'éventualité de voir sa rentabilité affectée par la fluctuation des taux d'intérêts.»<sup>14</sup>

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

### **Risque de change**

« Le risque de change correspond au risque de variation du résultat induit par des fluctuations de change. Il trouve son origine dans le fait que les sous bilans en devises ne sont pas équilibrés (notion de position). Son effet est de rendre le résultat sensible aux variations de change. »<sup>15</sup>

En d'autres termes, le risque de change peut être défini comme étant le risque d'un décaissement plus élevé ou d'une entrée d'argent moindre dû à l'utilisation d'une monnaie différente de la devise domestique. Les fluctuations défavorables des taux de change de celle-ci se répercutent négativement sur les flux futurs espérés par la banque.

### **Risque de contrepartie**

Egalement appelé risque de crédit ou risque de signature, il peut être défini comme étant « la défaillance de la contrepartie sur laquelle une créance ou un engagement est détenu »<sup>16</sup>.

C'est en réalité le premier risque auquel peut être confronté une banque puisqu'il s'agit là du défaut d'un client qui entraîne la perte de tout ou partie de la créance engagée. Ce risque peut également être défini comme étant « la dégradation de la situation financière d'un emprunteur »<sup>17</sup>.

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

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

---

<sup>14</sup> Idem, J.C. AUGROS - M. QUERUEL

<sup>15</sup> Xerion Finance ([www.clicatis.org](http://www.clicatis.org)).

<sup>16</sup> Coussergues Sylvie & Bourdeaux Gautier, Gestion de la banque du diagnostic à la stratégie, DUNOD, Paris, P 121.

<sup>17</sup> Bessis Joël, op.cit, 1995, p15.

**Les risques commerciaux**

Ce sont les risques issus de l'activité commerciale sont de deux types de risques<sup>18</sup> :

**Le risque de défaut de la clientèle :**

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

**Le risque des options cachées :**

Ce sont des options intégrées aux produits et cédées à la clientèle pour une valeur nulle ou sous tarifée.<sup>19</sup>

**Les risques de positionnement concurrentiel**

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

**Les risques opérationnels**

« Le risque opérationnel porte sur l'ensemble des processus de gestion de la banque »<sup>20</sup>.

Il s'agit d'un risque qui englobe tous les événements qui peuvent être source de pertes comme: les fraudes, qu'elles soient externes ou internes, les pratiques contraires aux lois, les dommages aux biens, la défaillance des processus, etc....

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

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

**Les autres risques bancaires**

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

---

<sup>18</sup> Majdi Chaabouni, institut de financement de développement de Magreb Arabe, Séminaire "Gestion Actif-Passif dans les Banques", Tunis, 2011.

<sup>19</sup> Majdi Chaabouni, Op.cit, 2011.

<sup>20</sup> Desmicht François, Pratique de l'activité bancaire, DUNOD, Paris, 2007, p 259.

**Risque de concentration**

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

Selon la réglementation Algérienne, le risque de concentration, c'est le risque résultant de crédits ou d'engagements consentis à une même contrepartie, à des contreparties considérées comme un même bénéficiaires au sens de l'article 2 du règlement n°91-09, modifié et complété, susvisé, à des contreparties opérant dans le même secteur économique ou la même zone géographique, ou de l'octroi de crédits portant sur la même activité ou de l'application de techniques de réduction du risque de crédit, notamment de suretés émises par un même émetteur<sup>21</sup>.

**Le Risque de Règlement**

Le risque encouru, notamment dans les opérations de change, au cours de la période qui sépare le moment où l'instruction de paiement d'une opération ou d'un instrument financier vendu ne peut plus être annulée unilatéralement, et la réception définitive des devises ou de l'instrument acheté ou des fonds correspondants. Ce risque comprend notamment le risque de règlement contrepartie (risque de défaillance de la contrepartie) et le risque de livraison (risque de non livraison de l'instrument)<sup>22</sup>.

**Risques de taux de change**

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

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

« Il représente l'éventualité de voir la rentabilité de l'établissement affectée par les variations des taux de change<sup>23</sup> ». Il concerne principalement les banques qui détiennent des actifs, ou des passifs en monnaie étrangère.

**Risque de Marché**

De manière générale, il peut être défini comme étant le risque de perte qui peut résulter des fluctuations des prix des instruments financiers qui composent un portefeuille. Il peut être engendré par la variation des cours des actions, des prix des

---

<sup>21</sup> Art. 2, de règlement n° 91-09, 29/08/ 2012.

<sup>22</sup> Idem, Règlement n° 91-09.

<sup>23</sup> Michel Dubernet, gestion actif-passif et tarification des services bancaires, Economica. Page 93.

obligations, des taux d'intérêts ou des taux de change appliqués, en d'autres termes, des paramètres de marché.

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

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

### **Le Risque Juridique**

« Risque de tout litige avec une contrepartie résultant de toute imprécision, lacune ou insuffisance d'une quelconque nature susceptible d'être imputable à la banque ou à l'établissement financier au titre de ses opérations »<sup>24</sup>.

### **Le Risque de non-conformité**

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

Le risque de non-conformité peut apparir aussi dans les banques islamiques par le non-respect des règles et principes de la Charia, ce qui donne la non-conformité des opérations par rapport les fondements et provenances de la Charia. La vérification et l'étude des opérations doivent être faite pour déterminer ce type des risques par le comité SHARI'A BOARD.

### **Risque de Solvabilité**

« Le risque de solvabilité est celui de ne pas disposer des fonds propres suffisants pour absorber des pertes éventuelles »<sup>25</sup>.

### **Risque de pays**

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

---

<sup>24</sup> Idem, Art n ° 2 du Règlement n° 91-09.

<sup>25</sup> Bessis J, Op.cit, p20.

**Risque Systémique**

Les établissements financiers sont interdépendants les uns par rapport aux autres. Les pertes consécutives à la défaillance d'un établissement sont supportées par un effet de contagion, essentiellement par le système bancaire, donc, la défaillance d'un établissement de crédit, comme un jeu de dominos, peut donc déclencher les difficultés dans d'autres établissements et risquer de mettre en péril tout le système bancaire<sup>26</sup>.

**Définition et processus du « management des risques »**

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

**Définition de la notion « management des risques »**

*« Le management des risques est un processus mis en œuvre par le Conseil d'Administration, la Direction Générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation. »<sup>27</sup>*

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

**Le processus de management des risques**

Le management des risques représente un outil primordial dans l'activité quotidienne de la banque, et comme tous les processus, l'application d'une gestion adéquate des risques nécessite la mise en œuvre d'un enchaînement d'étapes sous forme d'un processus logique comprenant d'une manière générale six phases qui peuvent être défini comme suit<sup>28</sup> :

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

---

<sup>26</sup> Antoine SARDI, audit et contrôle interne bancaire, Ed. AFGES, 2002, p44.

<sup>27</sup> Gestion des risques et processus, Séminaire AFAI, 4 Avril 2006.

<sup>28</sup> JACOB H. et SARDI A., op.cit., 2001, page 22.

**Identification des risques :**

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

**Evaluation et mesure des risques :**

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

**Analyse, décision et planification des mesures :**

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

**Gestion opérationnelle des risques :**

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

« Aujourd'hui il est parfois admis qu'il existe quatre modes de réaction face aux risques, les quatre « T »<sup>29</sup> :

- ✓ Tolérer ou accepter (le risque à son niveau actuel) ;
- ✓ Traiter (le risque pour en diminuer la sévérité à un niveau acceptable) ;
- ✓ Transférer (le risque ou l'activité qui le génère vers quelqu'un d'autre) ;
- ✓ Terminer (l'activité qui génère le risque) »<sup>30</sup>

**Surveillance des risques :**

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

**Reporting des risques :**

Le système de *reporting* est l'aboutissement logique de tout le processus. Les résultats de la gestion des risques sont appréciés dans des rapports qui seront destinés aux différents centres de responsabilité de la banque (direction générale, conseil d'administration,

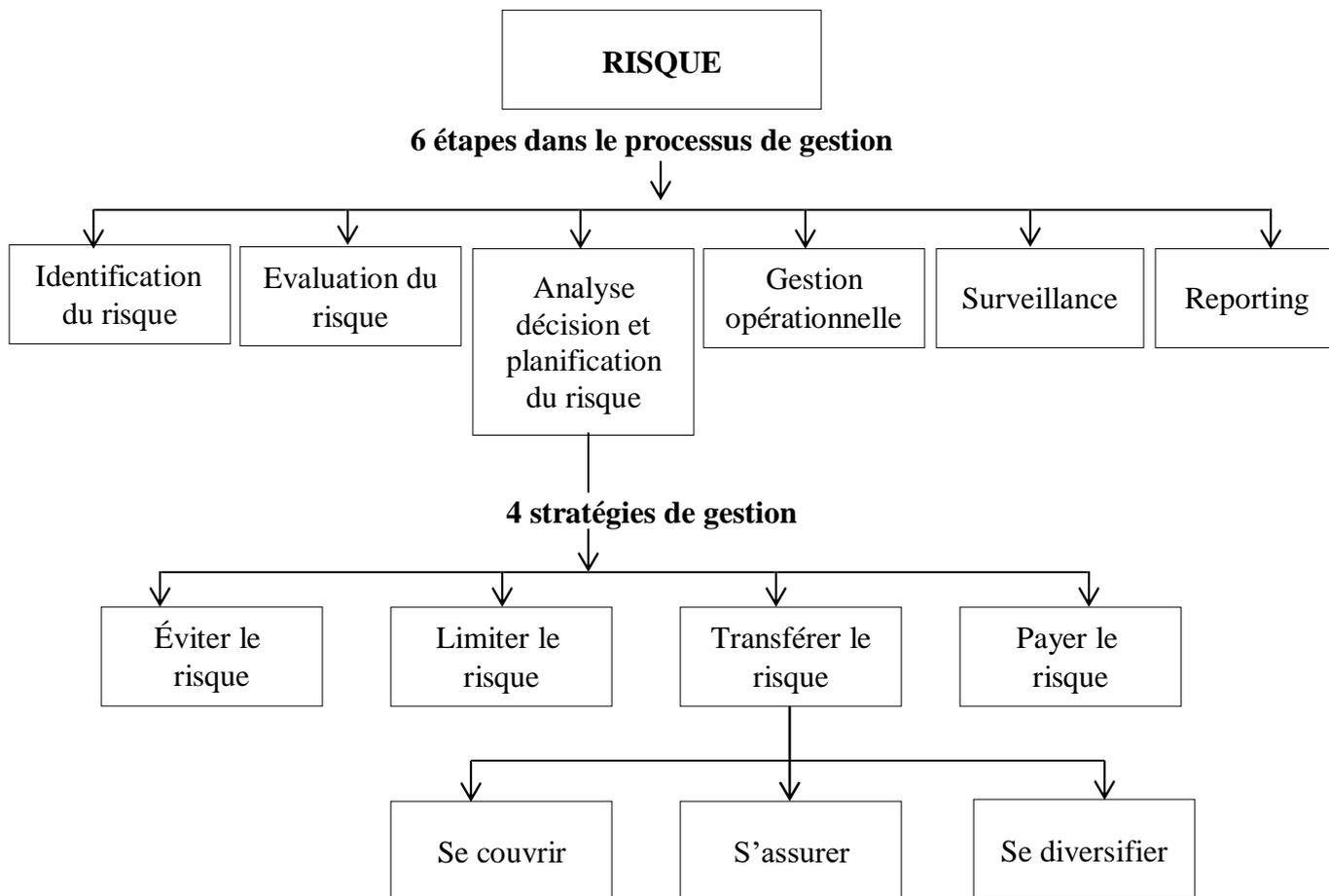
---

<sup>29</sup> Idem.

<sup>30</sup> Jacques WALTER ; Philippe NOIROT, le contrôle interne pour créer de la valeur, éditions Afnor, 2008, P 99.

comité des risques, etc.). Les résultats de la gestion des risques sont appréciés dans des rapports synthétiques et analytiques. Et ces rapports sont communiqués à plusieurs destinataires.

**Figure n° 01 : Etapes et techniques de gestion du risque**



**Source : Jacob.H et SARDI.A, management des risques bancaire**

**La fonction et la mise en œuvre d’un dispositif de management des risques**

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

**Mise en œuvre d’un dispositif de gestion de risque<sup>31</sup>**

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

Gérer les risques nécessite de les connaître. Il faut donc au préalable les identifier et les évaluer. Cette connaissance permet d’élaborer une politique de risque et de bâtir une stratégie adaptée aux risques identifiés. Elle permet également de mettre en œuvre une

<sup>31</sup> JEAN-LUC SIRUGUET, Le contrôle interne bancaire et la fraude, France, 2006, p 118 à 133.

méthodologie de gestion adaptée, les moyens matériels et humains et les outils de gestion du risque : cet ensemble constitue « la gestion du risque ».

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

**La démarche**

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

**La connaissance**

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

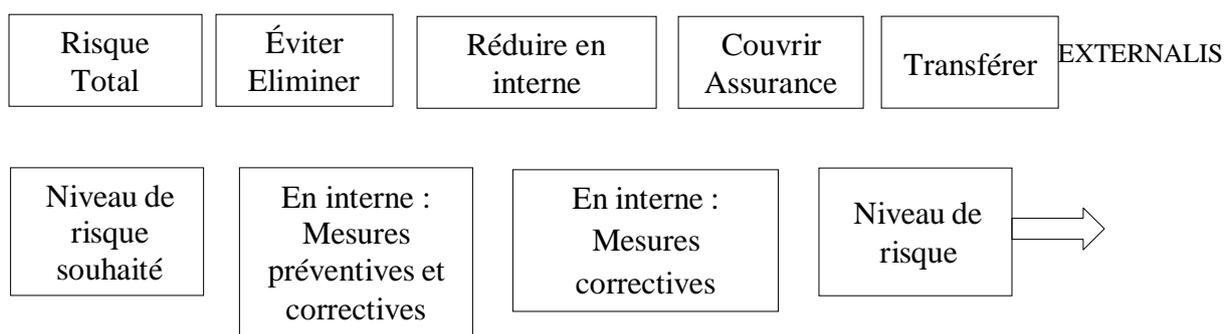
**La fonction « stratégique » de gestion du risque**

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

**La stratégie de couverture des risques**

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

**Figure n°02 : Actions pour amener le risque au niveau souhaité**



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

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

**Fonction de gestion du risque<sup>32</sup>**

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

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

Son rôle principal est d'identifier et de quantifier les risques afin de proposer des solutions pour les réduire et de contribuer à la mise en place de la solution retenue. A partir du moment où le système prend son essor, le gestionnaire des risques supervise et contrôle son fonctionnement, sans prendre part directement à l'exploitation du système.

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

---

<sup>32</sup> JEAN-LUC SIRUGUET, *Op.cit*, 2006, p 119.

**Section 03 : La gestion des risques bancaires**

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

**Les accords de comité de Bâle**

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

**Présentation du comité de Bâle<sup>33</sup> :**

Le Comité de Bâle a été institué en 1975, par les gouverneurs des banques centrales des pays du Groupe des Dix (G10)<sup>34</sup>, à Bâle (une ville suisse), suite à de graves perturbations sur les marchés bancaires et monétaires internationaux (notamment la faillite de la Banque Herstatt en Allemagne de l'Ouest, incident qui avait un effet domino sur certaines autres banques). Le Comité de Bâle se compose actuellement de représentants des banques centrales ou des autorités prudentielles des 13 pays suivants: Allemagne, Belgique, Canada, Espagne, États-Unis, France, Italie, Japon, Luxembourg, Pays-Bas, Royaume-Uni, Suède et Suisse. Il tient régulièrement depuis lors trois ou quatre séances par an.

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

**3 1 2 L'accord de Bâle I:**

C'est en 1988 qu'un accord de Bâle qui a instauré de nouvelles obligations en matière de fonds propres des banques connues sous le nom du ratio de capital ou ratio Cooke<sup>35</sup>.

---

<sup>33</sup> Bâle II ; étape importante de la réglementation bancaire, Séminaire Crédit suisse ; Economic & Policy Consulting, Avril 2004.

<sup>34</sup> Les États du G-10 comprennent les sept pays les plus industrialisés que sont les États-Unis, le Japon, l'Allemagne, la Grande-Bretagne, la France, l'Italie et le Canada ainsi que la Suisse, la Suède, la Belgique et les Pays-Bas (en fait 11 pays au total).

<sup>35</sup> La définition du ratio Cooke, ainsi que son équation sera présentée par la suite.

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

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

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

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

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

**L'accords de Bâle II**

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

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

**La synthèse des grands principes de la réglementation Bâle II**

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

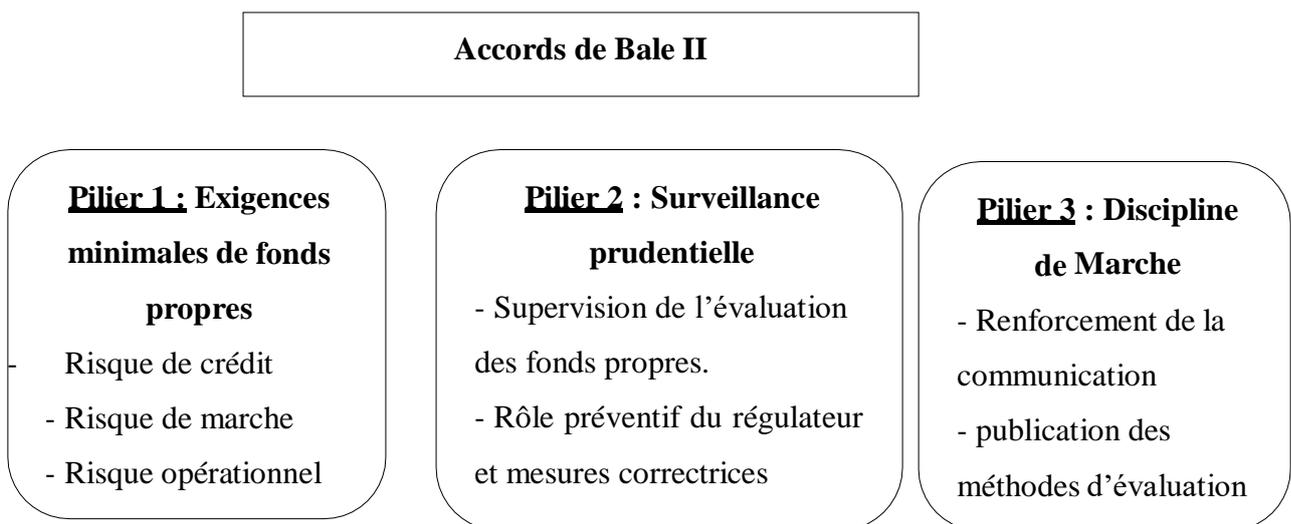
**Figure n°03 : Les trois piliers de la réglementation Bâle II**

Tableau n°01 : Pondération des différents risques sous Bâle II

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

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

### L'accord de Bâle III

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

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

La réforme du cadre prudentiel va imposer aux banques une adaptation importante dans leur façon de percevoir le risque bancaire. Alors qu'elles ne sont pas allées au bout des enjeux liés à Bâle II, Bâle III les place dans l'obligation de faire évoluer le processus de gestion des risques. Cette évolution doit d'abord concerner l'aspect technique. Les risques complexes et variables issus des innovations financières mettent à défaut les approches traditionnelles de la gestion bancaire. Il s'agit de développer des outils alternatifs permettant une meilleure évaluation et un meilleur suivi des risques<sup>36</sup>.

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

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

Pour cet effet, les autorités de tutelle ont imposé aux banques certaines règles qui doivent être respecté afin de garantir leur liquidité et leur solvabilité à l'égard des tiers, ces

<sup>36</sup> GERARD HIRIGOYEN, Management de la banque : risques, relation client, organisation, 3eme édition, France, 2012, p82.

règles sont présentées en tant que normes prudentiels qui s'expriment le plus souvent sous forme de ratios comme suit :

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

### **Le capital minimum<sup>37</sup>**

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

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

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

### **Les ratios de solvabilité**

«Le ratio de solvabilité bancaire, fixe une limite à l'encours pondéré des prêts accordés par un établissement financier en fonction de ses capitaux propres. Le niveau d'engagement des banques est ainsi limité par leur propre solidité financière »<sup>38</sup>,

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

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

---

<sup>37</sup> Règlement BA n°04-01 du 4 Mars 2004 relatif au capital minimum des banques et établissements financiers exerçant en Algérie, article 2.

<sup>38</sup> [www.vernimmen.net](http://www.vernimmen.net)

**\*Ratio Cooke :**

L'appellation de ce ratio prend le nom du premier directeur du comité de Bâle « Peter Cooke »<sup>39</sup>, mis en place en 1988 et appliqué dans les pays du G10 depuis 1992, pour imposer des limites aux engagements que peuvent prendre les banques en fonction de leur niveau de fonds propres, qui doivent atteindre au minimum 8% de l'ensemble de l'actif et risques hors bilan.

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

$$\text{Ratio Cooke} = \frac{\text{Fonds propres}}{\text{Actif et risques hors bilan}} \geq 8\%$$

En Algérie<sup>40</sup>, les pondérations applicables aux risques comptabilisés au bilan sont de :

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

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

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

**\*Le ratio Mc Donough :**

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

$$\frac{\text{Fonds propres}}{\text{Risques pondérés}} \geq 8\%$$

<sup>39</sup> Un directeur de la Banque d'Angleterre, il avait été un des premiers à proposer la création du Comité de Bâle et fut son premier président.

<sup>40</sup> Instruction Ba N° 74-94 Du 29 Novembre 1994 relative à la fixation des règles prudentielles de gestion des banques et établissement financiers.

**Les fonds propres<sup>41</sup>**

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

Les fonds propres constituent le pivot de la réglementation prudentielle puisqu'ils assurent la sécurité des déposants en dernier recours en cas de difficulté de l'établissement.

Par les fonds propres, il faut entendre la somme des fonds propres de base et les fonds propres complémentaires selon le comité de Bâle.

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

- Le capital social ;
- Les réserves: autres que les réserves de réévaluation ;
- FRBG : Les fonds propres pour risques bancaires généraux, ce sont des réserves constituées pour faire face à d'éventuels risques non spécifiés.
- Des fonds propres de base ainsi définis, il faut déduire :
- La part non délibérée du capital social ;
- Les actions propres à l'établissement détenues directement ou indirectement ;
- Les actifs incorporels ;
- Le report à nouveau s'il est débiteur ainsi que les pertes de l'exercice.

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

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

**Le ratio de liquidité**

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

Des coefficients sont établis pour couvrir le risque de liquidité.

---

<sup>41</sup> Règlement banque d'Algérie n°95-04 du 20 Avril 1995 modifiant et complétant le règlement n°91-09 du 14/08/1991 fixant les règles prudentielles de gestion des banques et des établissements financiers

« Un coefficient de liquidité rend compte de la capacité des établissements de crédit à faire face à leurs échéances au cours des mois à venir »<sup>42</sup>

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

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

La formule réglementaire est donnée comme suit :

$$e \frac{\text{à}}{a}$$

### Le coefficient des fonds propres et des ressources permanentes<sup>43</sup>

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

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

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

$$\frac{\text{à}}$$

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

En Algérie :

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

<sup>42</sup> Michel DUBERNET, Gestion Actif Passif Et Tarification des Services Bancaires, page 131.

<sup>43</sup> Règlement BA n°04-04 du 19 Juillet 2004 fixant le rapport dit "coefficient de fonds propres et de ressources permanentes".

**La division des risques<sup>44</sup>**

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

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

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

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

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

**Les réserves obligatoires<sup>45</sup>**

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

**Le niveau des engagements extérieurs<sup>46</sup>**

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

---

<sup>44</sup> Instruction B.A n° 74-94 du 29 Novembre 1994 relative à la fixation des règles prudentielles.

<sup>45</sup> Instruction N°01-12 du 29 avril 2012 modifiant et complétant l'instruction N°02-04 du 13 mai 2004 relatives au régime des réserves obligatoires.

<sup>46</sup> Instruction de la banque d'Algérie n° 08-02 du 26-12-2002 fixant le niveau des engagements extérieurs des banques.

**Conclusion du premier chapitre**

En conclusion, ce chapitre a mis en évidence l'importance des risques bancaires dans la rentabilité et la création de valeur des banques. Il est clair que la performance de la banque est intimement liée aux risques qu'elle prend. Il est donc crucial pour une organisation bancaire de bien identifier et mesurer chaque risque, en examinant ses composantes et ses variables internes et externes afin de les minimiser. Cela nécessite une gestion et une maîtrise des risques drastiques et précises, qui peuvent être mises en œuvre en suivant certaines étapes, de l'identification au pilotage.

Le Comité de Bâle, par le biais de ses trois accords, joue un rôle crucial dans la gestion des risques bancaires en définissant et en précisant ces risques, et en exigeant que chaque banque les identifie et les mesure elle-même. Bien que la gestion des risques fasse l'objet de débats, les normes précises édictées par le Comité de Bâle garantissent une gestion standardisée et efficace pour toutes les banques. Il est important de noter que les risques exposés dans ce chapitre sont inhérents à toute activité bancaire, quel que soit le type d'activité exercé par la banque. Ainsi, la maîtrise et la gestion des risques sont un défi constant pour toute banque. En somme, ce chapitre a mis en lumière l'importance d'un dispositif de gestion des risques bien défini et strict, qui est crucial pour toute organisation bancaire.

Le prochain chapitre portera sur le rôle du contrôle interne dans la gestion des risques bancaires.

# **CHAPITRE II**

## **Les notions de base du contrôle interne**

**Introduction du chapitre**

Une fois qu'un système bancaire est mis en place dans un pays, il est impératif de le soutenir et de mesurer en permanence son efficacité. La surveillance et le contrôle jouent alors un rôle crucial en analysant les risques inhérents aux activités bancaires et en évaluant l'efficacité du dispositif de contrôle interne pour s'assurer que les objectifs sont atteints. La concentration du risque est une des principales causes des grosses défaillances bancaires, d'où l'importance de maîtriser les risques bancaires par la mise en place de systèmes de contrôle interne. En Algérie, la Banque d'Algérie a décrété un règlement relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers pour assurer une gestion optimale des risques et réguler le système bancaire et financier conformément aux accords de Bâle II.

Ce chapitre vise à fournir des informations et des connaissances théoriques sur le contrôle interne permanent dans l'organisation en général, en se concentrant sur les généralités, les composantes et le contrôle interne bancaire.

Ce chapitre est structuré comme suit :

Section 1 : Généralité sur le contrôle interne ;

Section 2 : Composantes du contrôle interne ;

Section 3 : Le contrôle interne bancaire.

**Section 01 : Généralité sur le contrôle interne**

Après avoir exposé les différents types de risques et leur gestion nécessaire, nous aborderons dans cette section le contrôle interne, qui est un dispositif adapté utilisé par les banques pour évaluer et gérer efficacement leurs risques. Les banques s'appuient sur le contrôle interne pour obtenir une assurance raisonnable quant à la maîtrise de leurs activités. En effet, le dispositif de contrôle interne représente le premier outil de prévention et de maîtrise des risques. Les fondements théoriques et conceptuels du contrôle interne seront présentés dans les sections suivantes.

**Définition du contrôle interne**

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

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

**Définition du contrôle interne donnée par l'Ordre des Experts- Comptables en France dès 1977**

*« Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle-ci. »<sup>47</sup>*

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

*« Le contrôle interne est formé de plans d'organisation et de toutes les méthodes et Procédures adoptées à l'intérieur d'une entreprise pour protéger ses actifs, contrôler l'exactitude des informations fournies par la comptabilité, accroître le rendement et assurer l'application des instructions de la direction. »*

---

<sup>47</sup> Organisation du contrôle interne dans les banques et établissements financiers, Séminaire KPMG, Juin 2003, P12.

**Définition de COSO<sup>48</sup> en 1992**

« Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants : la réalisation et l'optimisation des opérations, la fiabilité des informations financières, la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.»<sup>49</sup>

**Définition de comité de Bâle**

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

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

**Définition du règlement n° 11-08 de la banque d'Algérie<sup>50</sup>****L'article 3 :**

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

- La maîtrise des activités ;
- Le bon fonctionnement des processus internes ;
- La prise en compte de manière appropriée de l'ensemble des risques, y compris les risques opérationnels ;
- Le respect des procédures interne ;
- La conformité aux lois et règlements ;
- La transparence et la traçabilité des opérations bancaires ;

---

<sup>48</sup> COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Tradway Commission), a édité ses travaux dans un ouvrage The internal Control Framework qui est souvent utilisé comme référentiel international en matière de contrôle interne. Ce référentiel a récemment été complété d'un second dossier intitulé « COSO 2 » plus orienté sur la gestion des risques.

<sup>49</sup> Op.cit, Séminaire KPMG, Juin 2003, P13.

<sup>50</sup> Règlement 11-08 correspondant au 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers

- La fiabilité des informations financières ;
- La sauvegarde des actifs ;
- L'utilisation efficiente des ressources.

Les définitions sont variées : « dispositifs », « moyens », « procédés », « systèmes»... mais elles ne sont pas fondamentalement contradictoires. On perçoit bien que tous s'accordent pour préciser qu'il ne s'agit pas là d'une fonction, mais d'un « *ensemble de dispositifs mis en œuvre par les responsables de tous niveaux pour maîtriser le fonctionnement de leurs activités* »<sup>51</sup>.

### **Les objectifs du contrôle interne**

Les normes professionnelles définissent ainsi les aspects sur lesquels doit porter l'évaluation du contrôle interne et qui sont donc autant d'objectifs à atteindre<sup>52</sup> :

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

#### **La protection du patrimoine**

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

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

#### **La fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles**

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

- fiables et vérifiables ;
- exhaustives ;

---

<sup>51</sup> Jacques RENARD, théorie et pratique de l'audit interne, éditions d'organisation, Paris, 2010, P 135.

<sup>52</sup> Jacques RENARD, Op.cit., 2010, PP 133-145.

- pertinentes ;
- disponibles.

**Fiables et vérifiables :**

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

**Exhaustives :**

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

**Pertinentes :**

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

**Disponibles :**

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

**Le respect des lois, règlements et contrats**

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

**L'efficacité et l'efficience des opérations**

C'est le quatrième objectif permanent du contrôle interne, dont la prise en compte est appréciée dans les audits d'efficacité. Est-ce que les moyens dont dispose l'entreprise sont

utilisés de façon optimale ? A-t-elle les moyens de sa politique ? Cet impératif dans le sens de la plus grande efficacité est un élément important que le contrôle interne doit prendre en compte pour permettre aux activités de l'organisation de croître et de prospérer.

- L'efficacité :

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

- L'efficience :

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

### **Les acteurs du contrôle interne**

Le contrôle interne ne représente pas une fonction bien précise au sein de la banque, mais c'est un dispositif qui englobe l'ensemble des processus, méthodes et mesures au sein de la banque, et donc il doit être assuré et appliqué par plusieurs membres et acteurs qui sont<sup>53</sup> :

#### **Le conseil d'administration ou de surveillance**

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

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

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

#### **La Direction Générale**

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

---

<sup>53</sup> Inspiré principalement de : IFACI, Le dispositif de contrôle interne : cadre de référence, Résultats des travaux du Groupe de Place établi sous l'égide de l'AMF, Paris, Janvier 2007.

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

**L'audit interne**

« Lorsqu'il existe, le service d'audit interne a la responsabilité d'évaluer le fonctionnement du dispositif de contrôle interne et de faire toutes préconisations pour l'améliorer, dans le champ couvert par ses missions. Il sensibilise et forme habituellement l'encadrement au contrôle interne mais n'est pas directement impliqué dans la mise en place et la mise en œuvre quotidienne du dispositif. Le responsable de l'audit interne rend compte à la Direction Générale. »<sup>54</sup>

**Le personnel de société :**

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

**Organisation autour du contrôle interne et niveaux de contrôle**

Le contrôle interne repose sur un socle de contrôles permanents et périodiques dans le cadre d'une organisation ou sont clairement définis les pouvoirs et les responsabilités. Trois niveaux de contrôle se dégagent<sup>55</sup>.

**1) Premier niveaux :**

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

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

**2) Deuxième niveaux :**

L'organe de contrôle « permanent » ou tout autre acteur n'ayant pas participé au contrôle de premier niveaux s'assure de l'efficacité du contrôle de premier niveau, via des auto-évaluations (évaluation du contrôle par l'opérationnel) ou des campagnes de tests (contrôle du contrôle).

---

<sup>54</sup> IFACI, le dispositif de contrôle interne : cadre de référence, *Op.cit*, P 21.

<sup>55</sup> Dr Reda khelassi, *Le contrôle interne des organisations*, ALGER, 2013, p 100.

**Exemple** de test : refaire le contrôle et comparer les résultats avec ceux obtenus par l'opérationnel en charge du contrôle. Outre l'effet dissuasif sur des acteurs opérationnels qui pourraient relâcher les contrôles ou les détourner.

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

### 3) Troisième niveau :

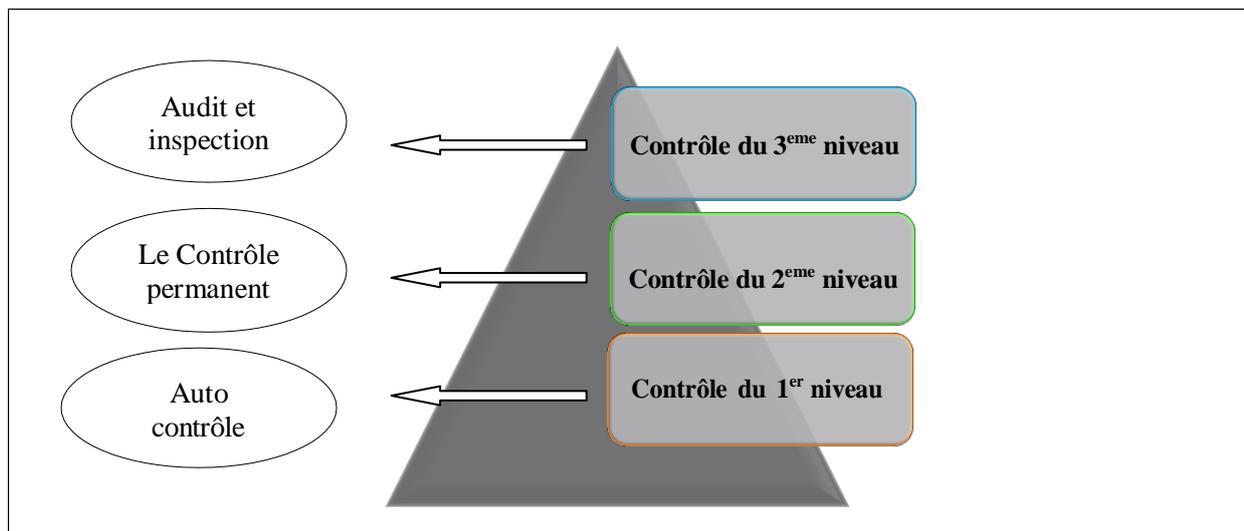
La direction de l'audit et/ou inspection générale assurent la mise en œuvre de contrôles « périodique ».

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

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

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

**Figure n° 04 : Les niveaux de contrôle**



**Section 02 : Composantes du contrôle interne**

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

**Caractéristiques d'un système de contrôle interne efficace**

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

Un système de contrôle interne efficace est caractérisé par<sup>56</sup>:

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

**Des objectifs clairement exprimés et des moyens appropriés :**

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

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

---

<sup>56</sup> ANTOINE SARDI, Audit et Contrôle interne Bancaire, Paris, 2002, P 50 à 77.

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

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

**Une forte implication des organes délibérants et exécutifs :**

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

Le rôle du conseil d'administration :

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

Le rôle de l'organe exécutif :

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

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

Le comité d'audit :

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

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

**Une organisation cohérente des organes de contrôle**

Le contrôle interne est l'affaire de tous. De nombreux acteurs et de nombreux dispositifs vont être impliqués dans le processus de contrôle interne. La cohérence et la

mobilisation de cette organisation vers des objectifs communs sont nécessaires à l'efficacité du système. Les fonctions clés impliquées dans le système de contrôle interne sont :

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

### **Des systèmes de mesure, de limites et de surveillance des risques rigoureux**

#### **Système de mesure**

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

#### **Système de limites**

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

#### **La surveillance des risques**

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

#### **Rapport sur la mesure et surveillance des risques**

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

**Une stricte séparation des fonctions et des tâches**

Les trois étapes d'une opération sont généralement :

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

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

**Le contrôle permanent des opérations et la supervision**

Deux séries de contrôles doivent être exercées sur une base permanente : le contrôle de l'opération, le contrôle de la saisie et de la restitution comptable. Mais il est rarement possible de tout contrôler, d'où un choix à effectuer, sachant qu'une supervision adéquate constitue souvent la meilleure des réponses.

**Le contrôle des opérations**

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

**Le contrôle de l'enregistrement comptable**

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

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

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

**Un système comptable fiable pour traduire une image fidèle**

Doit être basé sur les deux principes suivants :

**Une comptabilité fiable**

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

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

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

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

**2.1 9 Un système d'information performant et sécurisé**

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

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

**10 Une entité d'Audit Interne forte**

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

**Le contrôle interne comme un cadre de maîtrise des risques**

Le COSO définit le contrôle interne comme un « processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation destiné à fournir

une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'entreprise ».il identifie cinq éléments essentiels composant le cadre de maîtrise des risques d'une organisation :

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

### **L'environnement de contrôle<sup>57</sup> Une**

#### **éthique**

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

#### **Une stratégie**

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

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

#### **Une organisation**

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

#### **L'évaluation des risques**

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

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

---

<sup>57</sup> Jacques RENARD, *théorie et pratique de l'audit interne*, éditions d'organisation, Paris, 2010, P 151-152.

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

*Les risques interne (ou opérationnels)* : on travaille plus ou moins bien ; l'erreur est bien sur possible, mais un bon contrôle interne minimise ces risques de manière significative. Cet ensemble de risques doit être identifié, évalué, surveillé et maîtrisé.

### **Les activités de contrôle**

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

### **L'information et la communication**

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

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

### **Le pilotage**

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

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

### **La hiérarchie et cohérence des dispositifs**

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

#### **La hiérarchie**

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

concernés par les dispositifs en bas de liste. On peut même ségréger ces dispositifs en deux familles :

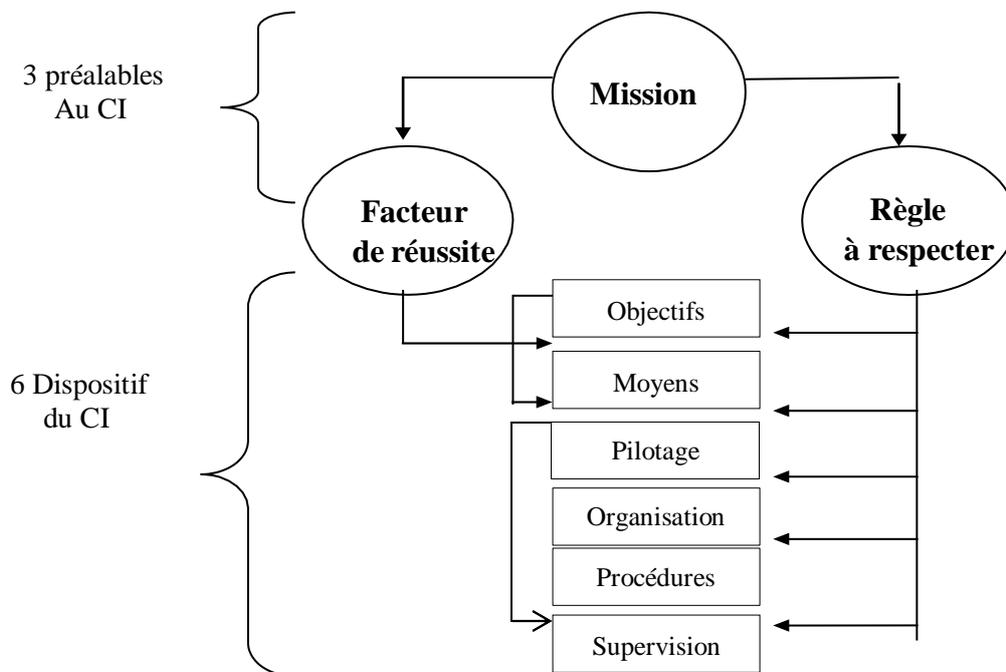
- Les dispositifs de pilotage :
  - objectifs ;
  - moyens ;
  - systèmes d'information.
- Les dispositifs de contrôle :
  - organisation ;
  - méthodes et procédures ;
  - supervision.

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

**La cohérence**

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

**Figure n° 05 : la cohérence de dispositif de contrôle interne**



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

**La réglementation internationale en matière du contrôle interne**

Plusieurs référentiels se sont imposés qui reprennent en général les mêmes notions et restent suffisamment généraux pour que chacun réalise la nécessaire adaptation à sa culture, l'important est que l'ensemble de l'organisation se réfère à un même corpus de règles et de principes comme suit<sup>58</sup>

**Le référentiel COSO**

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

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

**La loi Sarbanes-OXLEY**

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

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

**L'IFACI**

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

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

- La réalisation et l'optimisation des opérations ;

---

<sup>58</sup> Dr Reda khelassi, Le contrôle interne des organisation, op cit ALGER, 2013, p56 à 66.

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

**Section 03 : Le contrôle interne bancaire**

L'activité bancaire étant soumise à des risques qui nécessitent une évaluation permanente, il est indispensable d'avoir un système de contrôle interne efficace adapté à cette activité. Le contrôle interne bancaire est ainsi devenu obligatoire pour toutes les banques. Cette section a pour but de présenter le cadre réglementaire du contrôle interne bancaire, afin de garantir une application adéquate.

**Le comité de Bâle sur le contrôle interne bancaire <sup>59</sup>**

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

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

---

<sup>59</sup> Comité de Bale sur le contrôle bancaire, convergence internationale de la mesure et des normes des fonds propres, juin 2006, p 1-2.

**La réglementation Algérienne sur le contrôle interne bancaire**

Définition du règlement 11-08<sup>60</sup> :

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

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

Ce règlement a défini les différents risques liés à l'activité bancaire par son deuxième article. L'article N° 3 de ce règlement définit le contrôle interne des banques comme suit :

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

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

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

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

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

---

<sup>60</sup> Résumé principalement de l'article (11-08 du 3 Moharram 1433 correspondant au 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers), qui a été publié au journal officiel N°47.

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

Les dispositions générales de système de contrôle des opérations et des procédures interne a notamment pour objet dans les conditions optimales de sécurité, de fiabilité et d'exhaustivité, de<sup>61</sup> :

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

**Une organisation comptable et le traitement de l'information**

Les banques et établissement financiers s'assure de l'exhaustivité, de la qualité et de la fiabilité des informations et des méthodes d'évaluation et de comptabilisation, notamment<sup>1</sup> :

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

**Des systèmes de mesure des risques et des résultats**

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

---

<sup>61</sup> Idem, l'article N° 6 du règlement 11-08.

établissements financiers doivent également évaluer régulièrement les résultats de leurs opérations.

Ces systèmes permettent également d'appréhender de manière transversale et prospective l'analyse et la mesure des risques<sup>62</sup>.

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

Les banques et établissements financiers doivent mettre en place des systèmes de surveillance et de maîtrise des risques de crédit, des risques de concentration, des risques résultant des opérations interbancaires, des risques de taux d'intérêt, de taux de change, de liquidité et de règlement, en faisant apparaître les limites internes et les conditions dans lesquelles ces limites sont respectées<sup>63</sup>

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

Les banques et établissements financiers élaborent les manuels de procédures afférents à leurs différentes activités. Ces manuels doivent décrire, au minimum, les modalités d'enregistrement, de traitement et de restitution des informations, les schémas comptables et les procédures d'engagement des opérations<sup>64</sup>.

## **L'évaluation du contrôle interne dans la banque**

La planification de l'évaluation du contrôle interne dans les établissements de crédits doit prévoir<sup>3</sup>:

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

### **L'identification des points de contrôle clé :**

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

- Procédures d'autorisation des opérations, de suivi du respect des limites assignées à chaque intervenant ;
- Procédures d'analyse de l'activité ;

---

<sup>62</sup> Idem, Art N° 54 du règlement 11-08.

<sup>63</sup> Idem, Art N° 61.

<sup>64</sup> Dov Ogien, comptabilité et audit bancaire, 3eme édition, Paris, P 14, 2011

- Procédures de conformation systématiques ;
- Procédures de rapprochement bancaires et suivi des comptes ;
- Procédures de restriction d'accès aux moyens de paiement ;

**Programmation des contrôles informatiques :**

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

**Revue des procédures de supervision**

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

**Revue des procédures d'inspection**

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

**Conclusion de deuxième chapitre**

La mise en place d'un système de contrôle interne efficace permet de garantir que les opérations sont autorisées par une personne habilitée, suivent les procédures en vigueur et sont enregistrées correctement dans le système d'information comptable. Pour être efficace, le contrôle doit être ciblé, réel et justifié, et accompagné d'une supervision adéquate par les responsables à tous les niveaux. Le présent chapitre a exposé les fondements théoriques et réglementaires du contrôle interne, ainsi que ses différentes définitions, objectifs et caractéristiques. L'application maximale d'un système de contrôle interne adapté peut aider à identifier, gérer et minimiser les risques, sans toutefois les éliminer complètement. Le contrôle interne est une solution pour mieux gérer et maîtriser les risques, et il est considéré comme un élément clé d'une bonne maîtrise des risques. Il est également utile aux auditeurs dans leur travail d'audit, surtout s'il est efficace. Un système de contrôle interne efficace peut contribuer à une meilleure performance de la banque en garantissant la transparence et la fiabilité dans la gestion des tâches. Il sert à préserver les intérêts des investisseurs et assure la pérennité et le bon fonctionnement des différentes tâches dans la banque. En résumé, le contrôle interne est un outil essentiel pour la gestion des risques et la pérennité de la banque.

# **PARTIE PRATIQUE**

# **CHAPITRE III**

## **Application de contrôle interne**

## **Chapitre III      Application de contrôle interne dans le cadre de maîtrise des risques bancaire au sein de la BNA**

---

### **Introduction**

Après avoir étudié les différentes notions théoriques relatives au contrôle interne et à sa réglementation dans le contexte de la gestion des risques bancaires, nous avons entrepris une revue de la pratique du contrôle interne dans une banque algérienne, la Banque Nationale d'Algérie (BNA). Cependant, nous avons dû prendre en compte les restrictions de confidentialité qui nous ont empêchés de participer à des missions de contrôle interne ou de consulter des documents pertinents. Par conséquent, nous avons mené notre étude en interviewant les responsables et en étudiant les documents internes pour obtenir une description des tâches. Cette étude pratique est structurée en trois sections : la première présente la BNA, la deuxième décrit l'organisation du contrôle interne et les systèmes de mesure des risques et des résultats de la BNA, tandis que la troisième section se concentre sur la mise en place du contrôle interne dans le cadre de la gestion des risques bancaires au sein de la BNA.

### Section 01 : présentation de la banque nationale d'Algérie (BNA)

#### 1.1 Historique de la BNA

La banque nationale d'Alger (BNA), est la première banque commerciale créée le 13 juin 1966. Elle exerçait toutes les activités d'une banque universelle. Elle était chargée en outre du financement de l'agriculture. En 1982, la BNA est restructurée. Il est créé une nouvelle banque spécialisée qui aura pour vocation principale la prise en charge du financement et de la promotion du monde rural.

La loi N°88-01 du 12 janvier 1988 portant orientation des entreprises économiques vers leurs autonomie a des implications incontestables sur l'organisation et les missions de la BNA avec notamment :

- Le retrait du trésor des circuits financiers qui se traduit dans le nouveau système par l'absence de centralisation de distribution des ressources par le trésor ;
- La libre domiciliation des entreprises auprès des banques et la non autorisation des financements.

Cette loi définit les entreprises publiques économiques et énonce les principes généraux régissant leur fonctionnement. Ce texte détermine notamment le rôle des fonds de participation gérant les actions émises par les entreprises publiques économiques, la création, le fonctionnement, le contrôle et la liquidation des entreprises publiques économiques. Enfin cette loi énumère et classe les établissements publics et autres groupements.

La loi N°90-10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit quand elle pose une refonte radicale du système bancaire en harmonie avec les nouvelles orientations économiques du pays. Elle met en place des dispositions fondamentales dont le passage à l'autonomie des entreprises publiques. La BNA à l'instar des autres banques, est considérée comme une personne morale qui effectue, à titre de profession habituelle et principalement des opérations de crédit ainsi que la mise à la disposition de la clientèle, des moyens de paiement et la gestion de ceux-ci<sup>65</sup>.

Au plan interne, les réformes liées à ces deux textes fondamentaux ont donné lieu à une série d'actions multiformes, tant sur le plan institutionnel et organisationnel (mise en place des organes statutaires et réorganisation des règles prudentielles, et assainissement du portefeuille), que sur celui de la gestion sociale (entrée en régime de partenariat consacrée par la convention collective et le règlement intérieur, en sus de l'enrichissement subséquent des

---

<sup>65</sup> Site Web: [www.bna.dz](http://www.bna.dz).

## **Chapitre III      Application de contrôle interne dans le cadre de maîtrise des risques bancaire au sein de la BNA**

---

instrument de gestion des ressources humaines)<sup>66</sup>.

En 1995, la BNA était la première banque qui a obtenu son agrément par délibération du Conseil de la Monnaie et du Crédit le 05 septembre 1995.

Au mois de juin 2009, le capital de la BNA est passé de 14.6 milliards de dinars algériens à 41.6 milliards de dinars algériens.

Au mois d'octobre 2018, le capital de la BNA est passé de 41.6 milliards de dinars algériens à 150 milliards de dinars algériens<sup>67</sup>.

### **1.2 BNA en chiffre**

La BNA possède 5250 collaborateurs, elle soutient tous les acteurs locaux dans la réalisation de leurs projets, et ce par des offres de financement adaptées et un accompagnement de qualité, ce qui contribue activement à l'épanouissement économique national.

La BNA a élargi son réseau et a mis à la disposition de sa clientèle 214 agences implantées sur le territoire nationales, 17 directions de réseaux d'exploitation (DRE).

Pour le développement de la monétique, la BNA délivre gratuitement à sa clientèle des cartes CIB, leurs facilitant ainsi au quotidien la réalisation de leurs opérations diverses à travers l'implantation de 95 guichets automatiques de Banque (GAB) et 145 distributeurs automatiques de billets (DAB)<sup>68</sup>.

### **1.3 Mission et objectif de la BNA**

La BNA exerce toutes les activités d'une banque de dépôt, elle assure notamment le service financier des groupements professionnels des entreprises<sup>69</sup> :

Elle traite toute opération de banque, de change et de crédit dans le cadre de la législation et de la réglementation des banques.

Elle peut aussi :

✓ Recevoir de public des dépôts de fond, en compte ou autrement, remboursable à vue, à préavis, à terme ou à échéance fixe : émettre des bons et des obligations ; emprunter pour les besoins de son activités ;

---

<sup>66</sup> Les informations retenues dans ce paragraphe proviennent de notre enquête auprès de la structure SCI de la BNA.

<sup>67</sup> Site Web: [www.bna.dz](http://www.bna.dz).

<sup>68</sup> *Idem*

<sup>69</sup> Document interne de la BNA

## **Chapitre III          Application de contrôle interne dans le cadre de maîtrise des risques bancaire au sein de la BNA**

---

- ✓ Effectuer et recevoir tous paiements en espèces ou par chèque, virement domiciliation, mise à disposition lettre de crédit, accreditif et autres opération de banques ;
- ✓ Exécuter en y attachant ou non sa garantie, toute opération de crédit pour le compte d'autres utilisations financières ou pour le compte de l'état ;
- ✓ Souscrire escompte, prendre en pension ou acheter tous effets de commerce, tous effets, bons annuités et valeurs émises par le trésor public ou collectivité public ;
- ✓ Servir d'intermédiaire pour achat, la souscription ou vente de tous effets publics actions, obligations.

### **1.4 Les structures de la BNA**

La BNA disposer de deux structures<sup>70</sup> :

#### **1.4.1 Les structures au niveau central**

La banque nationale d'Algérie est dirigée de par un président directeur générale(PDG), assisté(5) directeurs généraux adjoints (DGA) :

- Division de l'exploitation et de l'action commerciale (DEAC) ;
- Division des engagements (DE) ;
- Division gestion des moyens matériel et ressources humaines (DGMMRH) ;
- Division de l'organisation et des systèmes d'information (DOSI) ;
- Division Internationales.

Ces DGA sont sus l'autorité directe de PDG. Ils ont pour missions d'assures l'animation, la coordination, l'assistance et le suivi des activités des directions centrales placés sous leurs autorités. En sus de ces Directions Générales Adjointes, la direction de l'inspiration générale est une cellule chargée de l'audit interne.

#### **1.4.2 Les directions régionales :**

La direction régionale est la structure hiérarchique de soutien des agences implantées dans sa circonstance territoriale. Les missions dévolues à la direction régionale sont prises en charge pour un directeur de réseau, assisté de quatre(4) chefs de départements à savoir :

- Le département de la gestion administrative et budgétaire ;
- Le département crédit ;
- Le département de contrôle
- Le département promotion et animation commerciale

---

<sup>70</sup> Document interne de la BNA.

## **Chapitre III      Application de contrôle interne dans le cadre de maîtrise des risques bancaire au sein de la BNA**

---

La BNA compte actuellement, dix-sept (17) réseaux d'exploitation implanté sur le territoire algérien.

### **1.5 Organisation et organigramme de la**

#### **BNA L'organisation de la BNA**

L'organisation de la BNA s'articule autour des structures centrales et de réseau de succursale et agence, celle-ci entretiennent entre elles des relations fonctionnelles et hiérarchiques et répartissent l'ensemble des missions dévolues à la banque dont le code des missions fixées par les pouvoirs publics.

#### **➤ La direction générale**

Elle a pour tâche la conception, l'animation, l'organisation et le contrôle des structures du réseau, elle est dirigée ainsi par un président directeur général, secondé par un directeur général délégué des pouvoirs de gestion.

#### **➤ La succursale**

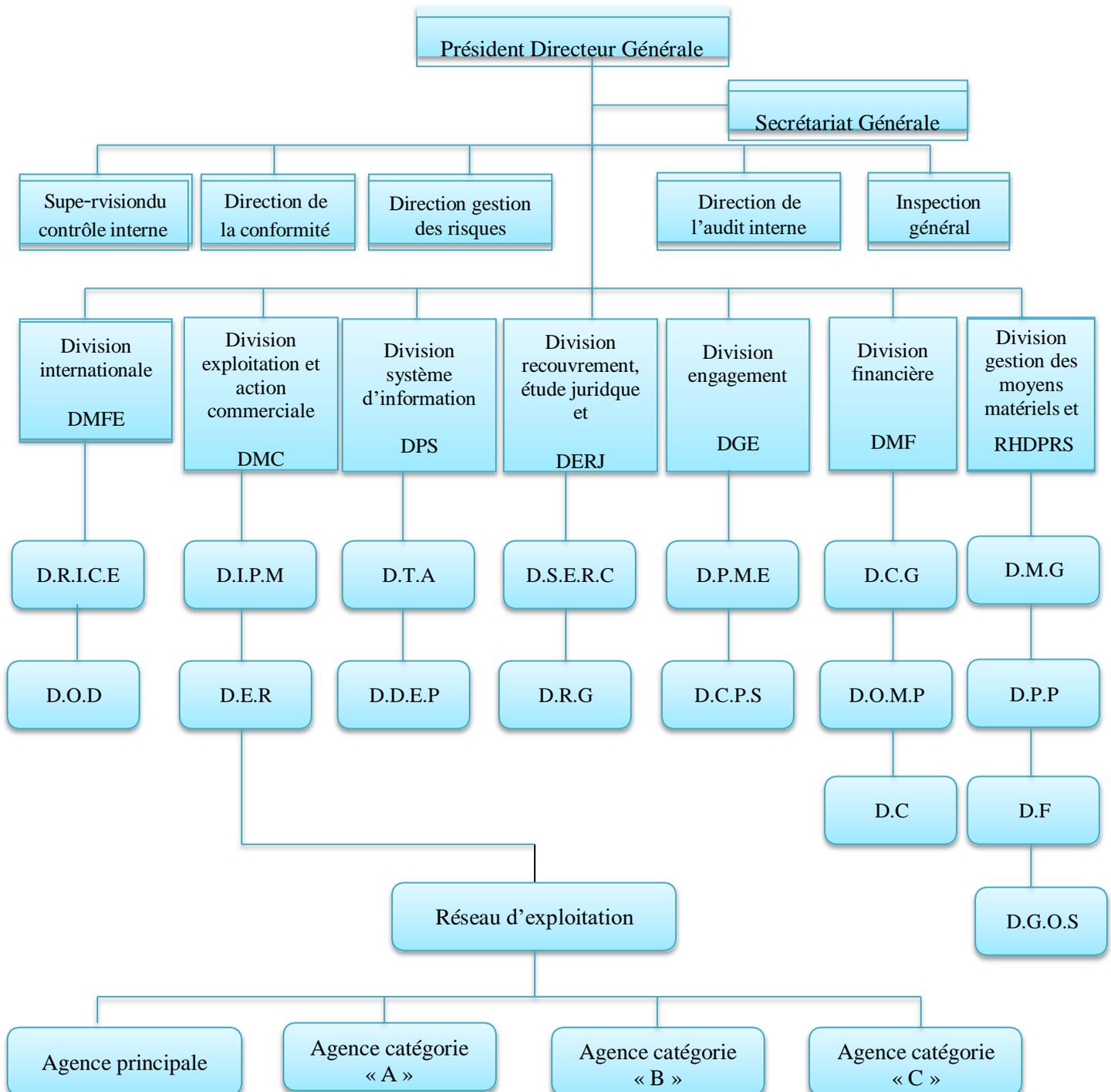
C'est l'organe intermédiaire entre les agences et services centraux, elle a pour fonction principale de contrôle, d'animer, de superviser et également de coordonner le fonctionnement des agences qui lui sont rattachées, la succursale est constituée de deux départements :

- Le premier est chargé d'animer, de contrôler et de coordonner les activités de la succursale et des agences. Il est constitué de plusieurs services (services administratifs, services du personnel, service de contrôle et service financier).
- Le deuxième est celui de l'exploitation.

## Chapitre III Application de contrôle interne dans le cadre de maîtrise des risques bancaire au sein de la BNA

### 1.5.1 L'organigramme de la Banque Nationale

d'Algérie Figure n°06 : l'organigramme de la BNA



Source : document interne de la BNA

**Section 02 : Présentation de l'organisation de contrôle interne et les systèmes de mesure des risques de la Banque Nationale d'Algérie.**

Avant d'entamer l'étude empirique, il est crucial de clarifier certains éléments méthodologiques inhérents à ce travail. Cette section vise donc à justifier les choix méthodologiques adoptés et à expliquer notre démarche de recherche. Nous allons également aborder l'organisation générale du contrôle interne et le système de mesure des risques.

**2.1 La méthodologie de la recherche**

La méthodologie utilisée pour effectuer cette étude empirique devrait permettre la réalisation de l'objectif suivant : connaître comment le contrôle interne contribue à la maîtrise des risques bancaires. Dans le cadre de cette étude, nous avons opté pour la démarche qualitative.

**2.1.1 L'étude de cas**

Adopter une démarche qualitative suppose une certaine profondeur d'analyse ce qui contraint le chercheur de limiter son étude à un ou quelques cas seulement<sup>71</sup>. Ce même souci nous amène dans notre cas, à réduire notre étude à un seul cas.

Selon certains auteurs l'étude de cas convient lorsque le cadre théorique a été clairement défini et lorsque la question de recherche consiste à vérifier certaines hypothèses<sup>72</sup>. Dans notre cas, nous avons consacré trois chapitres à l'explication du cadre théorique mobilisé et à la formulation explicite de nos hypothèses de recherche. Aussi la méthode d'étude de cas est une méthode de recherche qualitative, elle a pour objet de produire des réponses aux questions de formes : pourquoi ? Comment ? Pour cette raison la méthode d'étude de cas est utilisée souvent dans les recherches explicatives et d'explorations. Les outils de la collecte des données peuvent être multiples et utilisés en combinaison, par exemple ils peuvent inclure des entretiens, observations, analyses documentaires et questionnaires<sup>73</sup>.

---

<sup>71</sup> ARAB Abdellah, " Dynamique d'apprentissage organisationnel dans le cadre de la mise en place du système de management par la qualité totale, cas de l'ENIEM", Thèse de doctorat, sciences économiques, UMMTO, 2016, P161.

<sup>72</sup> IGALENS J, ROUSSEL P, « Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines », Economica, Paris, 1998, P. 87.

<sup>73</sup> DAHAK Abdennour, KARA Rabah, " le memoire de master, du choix du sujet à la soutenanc, méthodologie de recherché appliqué au domaine des sciences économiques, de gestion et des sciences commerciales", Edition Al Amel, 2015, p90.

## Chapitre III      Application de contrôle interne dans le cadre de maîtrise des risques bancaire au sein de la BNA

---

L'hypothèse de notre étude est que le contrôle interne est un outil essentiel pour la maîtrise des risques bancaires.

Pour valider cette hypothèse, nous avons employé différentes méthodes telles que des entretiens avec les responsables de la banque et des analyses de documents.

### 2.1.2 Les entretiens

La conduite d'entretiens est une technique inévitable dans les recherches qualitatives. Elle permet de saisir les idées profondes telles qu'elles sont perçues et interprétées par les personnes interviewées. Il existe trois types d'entretiens<sup>74</sup> :

❖ **L'entretien directif** : Lors d'un entretien directif, aussi appelé entrevue normalisée, vous vous en tenez à un horaire et ordre précis. On l'utilise souvent dans la recherche quantitative. Il faut respecter la formulation des questions et l'ordre des questions, afin de s'assurer que toutes les personnes interrogées le seront dans les mêmes circonstances et que les questions seront posées exactement de la même manière. Cela augmente la validité de l'entretien directif.

Les questions posées durant l'entretien directif sont souvent très spécifiques et fermées, ou avec des réponses à choix multiples. Cela permet une analyse statistique des réponses.

❖ **L'entretien semi-directif** : Les entretiens semi directifs sont également appelés entretiens qualitatifs ou approfondis. Le guide d'entretien d'un entretien semi-directif est plutôt général avec des questions assez généralement formulées. Par exemple, vous pouvez poser des questions si votre répondant dit quelque chose d'intéressant ou si vous ne comprenez pas complètement ce qu'il veut dire. Cela vous donne des informations plus détaillées, ce qui est souvent le but de la recherche qualitative.

❖ **L'entretien non directif** : Dans un entretien non-directif, le chercheur propose souvent une liste de sujets au lieu de questions. Ces sujets sont discutés lors de l'entretien et ce style d'interview est souvent très informel.

Dans notre cas nous avons utilisé entretien semi-directif avec les responsables de la structure Supervision de contrôle interne (SCI) pour pouvoir collectées des données fiable.

---

<sup>74</sup> Site web : [www.scribbr.fr/memoire/types-entretiens/](http://www.scribbr.fr/memoire/types-entretiens/)

## **Chapitre III            Application de contrôle interne dans le cadre de maîtrise des risques bancaire au sein de la BNA**

---

### **2.1.3 Analyse documentaire**

L'analyse documentaire est l'analyse systématique des idées exprimées dans un texte (littéraire, entretiens, plaquette de communication, article,...).

Elle possède un certain nombre de caractéristiques<sup>5</sup> :

- Les documents sont considérés comme des matériaux objectifs dans la mesure où l'information issue de la recherche documentaire est « indépendante de celui qui recueille » ;
- Les documents regroupés ont en principes été rédigés hors de contexte de l'étude, ils sont donc objectifs ;
- Ils sont considérés aussi comme non réactifs c'est-à-dire, il n'ya pas aucune chance que l'examen de documents puisse influencer des faits ;
- Leur collecter est facile et leur classement est souvent déjà effectué d'une manière ou d'une autre par l'entreprise elle-même.

Dans notre étude, nous avons utilisé les documents interne à la Banque Nationale d'Algérie telle que : les différent circulaire, les rapports annuel sur le contrôle interne à la BNA, les différents reporting que la BNA utilise.

### **2.2 L'Organisations générale du contrôle interne au sein de la Banque Nationale d'Algérie**

A travers son histoire, la BNA a capitalisé un savoir-faire dans la conduite de ses affaires et mis en place, progressivement, l'organisation, les outils et procédures à même de lui permettre de maîtriser au mieux les risques auxquelles elle se trouve confrontée.

L'organisation et les processus de contrôle interne mis en place ont été renforcés, durant ces dernières années, à la faveur des meilleures pratiques en la matière édictées par le Règlement de la Banque d'Algérie n°02/03 du 14/ 11/2002 et des recommandations des missions d'audit financier et institutionnel<sup>75</sup>.

#### **2.2.1 Les conditions de l'exercice du contrôle interne au sein de la BNA**

Le dispositif de contrôle interne est défini, au sein de la Banque Nationale d'Algérie, comme étant l'ensemble des dispositifs visant la maîtrise des activités et des risques de toutes natures et permettant ainsi d'assurer la régularité, la sécurité et l'efficacité des opérations.

Ce dispositif et les procédures qui l'accompagnent comportent, néanmoins, des limites inhérentes à tout dispositif de contrôle interne, du fait notamment d'insuffisances de procédures ou de systèmes d'information ainsi que des défaillances techniques ou humaines.

---

<sup>75</sup> Rapport annuel sur le contrôle interne de la Banque Nationale d'Algérie, 2009, p3.

## **Chapitre III            Application de contrôle interne dans le cadre de maîtrise des risques bancaire au sein de la BNA**

---

Le dispositif de contrôle interne mis en place par la banque est constitué ainsi d'un ensemble de processus et de moyens décidés par l'organe exécutif et mis en œuvre par les structures centrales et d'exploitation pour :

- ✓ Assurer la performance financière souhaitée, par l'utilisation efficace et adéquate des actifs et ressources ainsi que la protection contre les risques de perte de quelque nature que ce soit;
- ✓ Garantir l'exactitude et l'exhaustivité des enregistrements comptables et l'établissement, dans les délais requis, d'informations financières et opérationnelles fiables;
- ✓ Suivre la mise en œuvre des plans d'action de la banque et la réalisation des objectifs assignés, par la Direction Générale, à chaque entité;
- ✓ S'assurer que les opérations réalisées tant par et pour le compte de la clientèle que des tiers ou pour celui de la banque le sont dans une optique de saine gestion, conformément aux lois et règlements et selon les orientations et normes de gestion définies par la Direction Générale ;
- ✓ Apprécier la maîtrise des risques en regard des normes réglementaires et des limites internes;
- ✓ Veiller à la prévention et à la détection des fraudes et erreurs;
- ✓ et, enfin, garantir, en toutes circonstances, la préservation du patrimoine et la continuité des activités de la banque.

### **2.2.2 Les organes de contrôle interne au sein de la BNA**

Consécutivement à la promulgation du Règlement Banque d'Algérie n°02/03, la Banque Nationale d'Algérie a engagé un certain nombre d'actions pour la mise en place d'un dispositif de contrôle interne conforme aux meilleures pratiques en la matière édictées par le règlement sus cité, d'où la création de trois nouvelles structures dont le rôle principal est d'animer, de coordonner et d'évaluer le dispositif de contrôle interne au sein de la Banque. Il s'agit<sup>76</sup> :

#### **2.2.2.1 La Supervision du Contrôle Interne « SCI»**

Dont les attributions ont été précisées par circulaire n°1920 du 11/12/2006, consistent en:

---

<sup>76</sup> Document interne de la BNA

## Chapitre III      Application de contrôle interne dans le cadre de maîtrise des risques bancaire au sein de la BNA

---

- le suivi de l'application du dispositif du contrôle interne par toutes les structures de la banque ;
- l'animation du processus d'évaluation régulière du contrôle interne ;
- la surveillance de l'évolution des principales obligations légales et réglementaires en matière de gestion et de maîtrise de risques ;
- l'examen de la cohérence des plans d'actions de toutes les activités de la banque ;
- le suivi de la mise en œuvre, par les structures de la banque, des recommandations des experts, des audits externes et internes et des organes de contrôle et d'inspection.

Le Superviseur du Contrôle Interne exerce ses missions, en collaboration avec le Comité d'Audit, et entretient des relations étroites avec :

- ✓ les Commissaires aux comptes de la banque ;
- ✓ le responsable de l'activité de lutte contre le blanchiment
- ✓ l'Inspecteur Général ;
- ✓ le Directeur de l'Audit Interne ;
- ✓ le Directeur de la Direction de la Gestion des Risques ;
- ✓ les divisionnaires ;
- ✓ les responsables des Directions Centrales, notamment celles chargées des engagements commerciaux, de la trésorerie et des opérations de commerce extérieur.

Les responsables du réseau d'exploitation (DRE et Agences).

### **2.2.2.2 La Direction de la Gestion des Risques « DGR »**

Créée par le circulaire n° 1923 du 28/12/2006, consécutivement aux recommandations des missions d'audit externes.

Les principales missions de cette Direction portent sur:

- ✓ la mise en œuvre de la stratégie de la banque en matière de gestion des risques;
- ✓ la définition des méthodes, procédures et outils d'identification et de suivi des risques;
- ✓ l'analyse du portefeuille risques de la banque;
- ✓ l'élaboration du système de notation;
- ✓ la communication, à toutes les structures de la banque, des informations sur les risques;
- ✓ l'élaboration d'une cartographie globale des risques avec son actualisation périodique, de concert avec le Superviseur du Contrôle Interne;
- ✓ la détermination des limites de risques.

## **Chapitre III      Application de contrôle interne dans le cadre de maîtrise des risques bancaire au sein de la BNA**

---

Directement rattaché au Président Directeur Général, le Directeur de la Gestion des Risques entretient des relations étroites avec le Comité d'Audit, le Superviseur du Contrôle Interne, le Directeur de l'Audit et l'Inspecteur Général de la Banque.

### **2.2.2.3 La Direction de l'Audit Interne « DAI »**

Créée par les dispositions du circulaire n° 1922 du 28/12/2006, avec pour principale mission l'évaluation de la qualité du système de contrôle interne et les processus de management des risques.

Directement rattaché au Président Directeur Général, le Directeur de l'Audit Interne entretient des relations étroites particulièrement avec:

- ✓ le Comité d'Audit ;
- ✓ le Superviseur du Contrôle Interne ;
- ✓ le Directeur de la Gestion des Risques ;
- ✓ l'Inspecteur Général de la Banque.

En sus de ces trois nouvelles structures, l'Inspection Générale, en tant qu'organe de contrôle de 2<sup>ème</sup> niveau, participe activement, au regard de ses missions et prérogatives, au déroulement du contrôle interne au sein de la Banque.

L'Inspecteur Général est directement rattaché au Président Directeur Général et entretient des relations étroites avec l'ensemble des structures de la banque.

L'Inspection Générale est investie du pouvoir de contrôle de la régularité et de la conformité des opérations et des procédures de l'ensemble des activités et structures de la banque.

### **2.2.3 Les niveaux de contrôle interne au sein de la BNA**

Deux niveaux de contrôle sont, à cette fin, mis en œuvre par la banque<sup>77</sup>:

#### **2.2.3.1 Le Contrôle de Premier Niveau (ou autocontrôle).**

Celui-ci est réalisé préalablement et simultanément à l'exécution des opérations par:

- ✓ les collaborateurs dans le cadre des actes qu'ils exécutent au titre de leurs missions et responsabilités,
- ✓ ainsi que par leur hiérarchie et les structures fonctionnelles.

Ce contrôle permanent vérifie le degré de respect des règles professionnelles ou

---

<sup>77</sup> Rapport annuel de contrôle interne de la Banque Nationale d'Algérie, 2009,p13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22,23,24,25,26,27,28,29,30.

## **Chapitre III      Application de contrôle interne dans le cadre de maîtrise des risques bancaire au sein de la BNA**

---

propres à la banque ainsi que l'existence, la permanence et la pertinence des contrôles fonctionnels s'exerçant sur les métiers (tels que la Comptabilité, les Engagements, l'International etc....) ainsi que ceux imposés par la réglementation en vigueur.

### **A. Le contrôle au niveau agence**

Les opérations des compartiments juridiques, caisse, portefeuille, comptable, commerce extérieur et engagements de la clientèle, ainsi que celles relatives à la gestion administrative de la banque font l'objet de contrôle à travers des processus comprenant les contrôles intégrés au système d'information, les contrôles comptables ainsi que ceux assurés par les différents responsables et structures hiérarchiques.

A ce niveau de son organisation, la banque s'assure de la mise en œuvre permanente des principes de base du contrôle interne, à savoir :

- ✓ la séparation des tâches;
- ✓ des consignes de sécurités adaptées à chaque opération;
- ✓ un contrôle permanent des valeurs, des comptes et des opérations;
- ✓ la comptabilisation immédiate des opérations.

La BNA a développé, à ce titre, des procédures et normes sur:

- la gestion des opérations de caisse, de portefeuille et de télé compensation (Front Office et Back Office);
- la gestion des clients et des comptes;
- les instructions juridiques et contentieuses;
- les opérations d'engagements et de recouvrement;
- les opérations de change et du commerce extérieur.

### **➤ Les Contrôles intégrés au système d'information.**

#### **• L'autorisation d'habilitation**

Qui consiste en une procédure, renforcée par un système d'habilitation informatisé, permettant l'identification de l'utilisateur et un code d'accès personnel autorisant l'exécution des opérations propres au service ou à l'utilisateur;

#### **• L'exécution**

De l'opération qui s'articule autour de trois phases à savoir:

- ✓ la production de justificatifs de l'opération;
- ✓ la saisie de l'opération sur un terminal;
- ✓ la génération automatique de l'écriture comptable.

## **Chapitre III      Application de contrôle interne dans le cadre de maîtrise des risques bancaire au sein de la BNA**

---

- **La validation**

De l'opération par l'introduction, par le gestionnaire du siège, d'un code de validation indépendant de celui des opérations de saisie et d'exécution;

- **Le contrôle de conformité**

Qui traduit la conformité des opérations saisies par rapport à leurs justificatifs;

- **Le contrôle de bonne fin**

Qui assure l'exhaustivité et la fiabilité des traitements des opérations comptables.

➤ **Les Contrôles comptables et hiérarchiques**

Le contrôle en agence, assuré par l'encadrement (chefs de sections, chefs de services, directeurs –adjoints et directeurs), porte sur :

- **Le Contrôle permanent des valeurs et moyens**

- ✓ les moyens matériels et informatiques;
- ✓ les billets de banque, monnaies et métaux précieux;
- ✓ les effets et titres;
- ✓ les supports magnétiques.

- **Le Contrôle permanent des systèmes de sécurité**

- ✓ détecteurs de faux billets;
- ✓ détecteurs d'incendies;
- ✓ matériel de lutte contre les incendies;
- ✓ systèmes d'alarme et d'anti- intrusion;
- ✓ conditions de détention et de passation des clés.

- **Le Contrôle permanent des opérations de caisse visant la régularité et l'authenticité des :**

- ✓ chèques et livrets;
- ✓ avis de virements et avis de domiciliation ;
- ✓ espèces et valeurs;
- ✓ documents et journées comptables.

- **Le Contrôle des opérations sur comptes internes et transitoires**

- ✓ conformité des écritures comptables;
- ✓ respect des conditions de comptabilisation et d'apurement des écritures aux comptes transitoires.

## Chapitre III      Application de contrôle interne dans le cadre de maîtrise des risques bancaire au sein de la BNA

---

- **le Contrôle des opérations juridiques et du contentieux**
  - ✓ ouverture, clôture et instructions diverses sur comptes;
  - ✓ incidents sur comptes (oppositions ; saisies arrêts, incidents de paiements);
  - ✓ successions;
  - ✓ gestion des créances compromises et contentieuses.
- **le Contrôle des opérations de commerce extérieur**
  - ✓ conformité et régularité des opérations;
  - ✓ contrôle des opérations de change et de commerce extérieur en rapport avec la réglementation des changes en vigueur;
  - ✓ régularité des opérations de domiciliation bancaire;
  - ✓ respect des délais de déclaration des dossiers de domiciliation et d'apurement.
- **le Contrôle permanent des opérations d'engagements.**
  - ✓ conformité des documents constitutifs des dossiers de crédits;
  - ✓ respect des conditions d'octroi des crédits et des délais de sanction des demandes de crédit;
  - ✓ suivi de la destination des crédits consentis;
  - ✓ suivi des échéanciers de remboursement des crédits et de renouvellement des autorisations;
  - ✓ validation et gestion des garanties.

Les principes généraux du contrôle interne, tels qu'ils ressortent du Règlement Banque d'Algérie n°02/03, tout particulièrement ceux relatifs à la séparation des fonctions et à la permanence du contrôle, sont intégrés dans les méthodes et procédures lors de la conception ou la révision des textes organiques de la banque.

### **B. Le contrôle au niveau régional**

Le contrôle permanent, au niveau régional, est assuré par les Départements Contrôle de Gestion (DCG), de Promotion et Animation Commerciale (DPAC), de Crédit (DC) et de Gestion Administrative et du Budget (DGAB).

#### ➤ **Le Département Contrôle de gestion**

Exécute les missions de contrôle de 1<sup>er</sup> degré:

- **A distance**

Par le biais de l'exploitation des documents comptables et administratifs édités par les sièges ainsi que par les structures centrales et de contrôle de la banque;

## **Chapitre III          Application de contrôle interne dans le cadre de maîtrise des risques bancaire au sein de la BNA**

---

- **Sur place**

Par le biais de missions de contrôle effectuées sur place, à titre périodique, suivant le planning arrêté pour l'exercice, ou à titre ponctuel (missions spéciales ou de suivi), selon les cas.

Par ailleurs, et pour ce qui est de l'organisation du Département Contrôle au niveau des DRE, celui-ci est organisé en deux cellules, à savoir :

- **Une cellule sédentaire**

Chargée du contrôle à distance dont la composante humaine doit être d'au moins deux (02) contrôleurs;

- **Une cellule itinérante**

Chargée des interventions et des missions sur place et l'élaboration des rapports de contrôle; la composante humaine de cette cellule devant être de deux (02) brigades composées chacune d'au moins deux (02) contrôleurs.

Le Département Contrôle de Gestion exécute ses missions et interventions sous l'autorité et la responsabilité du Directeur de la D.R.E.

Celui-ci doit s'assurer sur place et à distance :

- ✓ de l'application, par les services de la DRE ainsi que par les sièges rattachés, des directives édictées en matière d'opérations comptables et d'assainissement des comptes;
- ✓ de l'exploitation et de l'analyse des documents comptables et des statistiques transmis périodiquement par la Direction de la Comptabilité;
- ✓ du respect des conditions d'octroi et d'utilisation des crédits;
- ✓ du suivi du bon dénouement des opérations de recouvrement des créances accrochées;
- ✓ du respect des instructions réglementant les opérations du commerce extérieur (domiciliations, apurements, prélèvement des commissions, régularité et comptabilisation des engagements, suivi des opérations export et respect de la réglementation des changes);
- ✓ le suivi et l'exploitation des reporting réglementaires de son domaine d'activité.

➤ **Le Département de la Promotion et de l'Animation Commerciale**

Veille sur :

- ✓ la réalisation, par les agences, des objectifs de développement en matière commerciale et de promotion des produits de la banque;

## **Chapitre III      Application de contrôle interne dans le cadre de maîtrise des risques bancaire au sein de la BNA**

---

- ✓ l'évaluation des performances enregistrées par les agences en relation avec les objectifs notifiés par la banque dans le cadre des budgets et plans d'action annuels;
- ✓ la gestion des supports de communication et d'information commerciale en direction de la clientèle;
- ✓ la centralisation et le traitement, en relation avec la Direction du Marketing et de la Communication, des informations sur la clientèle acquise et potentielle pour une rentabilisation optimale des activités;
- ✓ l'élaboration des études socio-économiques pour les besoins d'expansion du réseau;
- ✓ le suivi et l'exploitation des reporting réglementaires de son domaine d'activité.

### ➤ **Le Département de la Gestion Administrative et du Budget**

Assure :

- ✓ le suivi permanent du respect de la législation du travail, de la convention collective et du règlement intérieur de la banque (discipline et gestion des carrières du personnel);
- ✓ le suivi de la bonne tenue des registres d'inventaires et des livres légaux;
- ✓ le suivi de la mise en œuvre des budgets d'investissement et de fonctionnement;
- ✓ la sélection au recrutement, en relation avec la Direction du Personnel et des Relations Sociales;
- ✓ l'encadrement, en collaboration avec la Direction de la Formation, des actions de formation et les cours de banque;
- ✓ l'élaboration et le suivi, en collaboration avec la Direction des Moyens Généraux, du programme de développement du réseau, des dossiers d'inventaires et de gestion du patrimoine;
- ✓ la collaboration, avec la Direction de la Préservation du Patrimoine, pour assurer aux sièges du réseau les conditions de sécurité optimales;
- ✓ l'encadrement, en relation avec les services de la DMG, de la gestion de l'économat et des archives.

### ➤ **Le Département du Crédit**

Assure:

- ✓ la vérification de l'existence et de la conformité des documents administratifs, juridiques et financiers constituant les dossiers de crédits;

### **Chapitre III      Application de contrôle interne dans le cadre de maîtrise des risques bancaire au sein de la BNA**

---

- ✓ la vérification du recueil et de la validité des garanties;

## **Chapitre III            Application de contrôle interne dans le cadre de maîtrise des risques bancaire au sein de la BNA**

---

- ✓ l'étude et la sanction des dossiers relevant des pouvoirs du Comité Régional de Crédit;
- ✓ la surveillance des engagements de l'ensemble des agences;
- ✓ le respect des délais de transmission des dossiers de crédits relevant des pouvoirs centraux;
- ✓ le suivi de la destination des crédits accordés par la banque;
- ✓ le renouvellement dans les délais des autorisations de crédits;
- ✓ l'exploitation et la transmission des états de suivi des engagements.

### **C. Le contrôle interne au niveau central**

Des contrôles permanents sont réalisés par les structures centrales sur toutes les activités et métiers de la banque.

#### ➤ **Au plan Comptable et informatique**

Le traitement de l'information comptable est effectué sur le logiciel DELTA généralisé, en janvier 2010, à l'ensemble des agences; celui-ci permet l'édition de centralisation d'écritures par compte ainsi qu'un état récapitulatif des centralisations de la journée comptable.

Les journées comptables sont transmises, en version numérisée, par réseau, à la Direction de l'Informatique et, sur support papier, à la Direction de la Comptabilité en vue de la centralisation et de l'édition des états comptables (grand livre, balance et bilan).

Les journées comptables doivent être contrôlées par les Départements Contrôle des DRE et par les services de la Direction de la Comptabilité garantissant ainsi la piste d'audit par la constitution des opérations comptables et la conservation des pièces justificatives.

Les journées comptables sont quotidiennement sauvegardées et sécurisées par la conservation, aux niveaux agences et central, des fichiers informatisés (DI) et des supports papier (DC).

Les travaux d'assainissement des anomalies et suspens comptables sont menés sous la Direction de la Comptabilité, de concert avec les services des agences et des Directions Régionales d'Exploitation.

#### ➤ **Au plan de la sécurité des systèmes d'information:**

Le contrôle de la sécurité des systèmes d'information, tel qu'imposé par le Règlement de la Banque d'Algérie n°02/03 (Art.5), est pris en charge dans l'organisation et les procédures mises en place par la banque à travers les textes organiques en vigueur, tels ceux diffusés par :

## **Chapitre III            Application de contrôle interne dans le cadre de maîtrise des risques bancaire au sein de la BNA**

---

- ✓ missions et attributions de la Direction de l'Informatique ;
- ✓ missions attributions de la Direction des Instruments de Paiement et de la Monétique;

Toutefois, et pour renforcer la prise en charge du risque informatique, la banque a mis en place une cellule dont les missions ont été précisées par le Circulaire n° 1879 du 10/01/2005 ainsi qu'il suit

- ✓ l'évaluation du degré de fiabilité des dispositifs et procédures de la banque inhérente à la sécurité informatique;
- ✓ la détection des dysfonctionnements dans le domaine de la sécurité informatique, et la mise en place des outils et moyens nécessaires à leur prise en charge ;
- ✓ la mise en œuvre des solutions de sécurisation des transferts de données, et des accès aux systèmes et aux sites;
- ✓ la sensibilisation du personnel informatique et des différents utilisateurs sur l'importance de la sécurité informatique, pour éviter à la banque divers risques, notamment les risques opérationnels.

### **➤ Au plan de la surveillance des engagements commerciaux, du pilotage des risques de crédits et du suivi du recouvrement des créances accrochées.**

Pour veiller au respect des conditions d'octroi de crédit consentis à la clientèle, la surveillance des engagements est assurée par les Directions des Réseaux d'Exploitation « DRE », en qualité de structures hiérarchiques, et par une Direction dédiée exclusivement au contrôle des engagements et du recouvrement des créances « DSERC ».

Ce contrôle permanent est concrétisé à travers l'examen de la documentation réglementaire relative aux engagements, prévue par les textes organiques en vigueur, à savoir :

- ✓ les tickets d'autorisation de crédits;
- ✓ les déclarations de déblocage de crédit;
- ✓ les états des comptes débiteurs;
- ✓ les états des risques informatisés;
- ✓ les états statistiques des comptes courants d'engagements;
- ✓ les rapports trimestriels de surveillance des engagements;
- ✓ les résultats des travaux des commissions ad hoc régionales et centrales de suivi des engagements, de recouvrement des créances et de provisionnement.

## **Chapitre III      Application de contrôle interne dans le cadre de maîtrise des risques bancaire au sein de la BNA**

---

### **➤ Au plan du développement commercial.**

La Direction de l'Encadrement du Réseau DER est chargée du suivi du développement de l'activité commerciale du réseau de la banque.

Elle arrête, en relation avec les structures concernées, les objectifs de performances des Directions de Réseau d'Exploitation, dans le cadre des notifications budgétaires, et suit leur mise en œuvre, dans le respect du plan d'action annuel de la banque et des procédures en vigueur.

La DER encadre, par ailleurs, l'activité du réseau en matière de demandes de consultation de la Centrale des Impayés, en relation avec les services de la Banque d'Algérie, et la gestion du fichier clientèle, en relation avec la Direction de l'Informatique et les autres structures de la banque.

Elle suit et diffuse au réseau la liste des déclarations d'incidents de paiement de chèques, des régularisation déclarées et des mesures d'interdiction prononcées par l'ensemble des banques.

La Direction de l'Encadrement du Réseau arrête, en relation avec le réseau et la Commission chargée du développement et de la restructuration du réseau, la politique de développement du réseau de la banque et veille à sa mise en œuvre.

### **➤ Au plan juridique et contentieux.**

L'expertise juridique des activités, au sein de la banque, est assurée, au niveau central, par la Direction des Etudes Juridiques et du Contentieux DEJC.

Les prérogatives de cette Direction sont ainsi définies:

- ✓ l'encadrement du réseau et des structures centrales par la formulation d'avis juridiques consécutivement à leurs consultations, et la diffusion de notes et circulaires;
- ✓ l'information et la communication, à l'ensemble des structures de la banque, des règles et procédures de son champs de compétences par la diffusion de recueils liés aux volets juridique et contentieux;
- ✓ la gestion des incidents de fonctionnement des comptes de la clientèle et des successions;
- ✓ la gestion des créances en souffrance et le recouvrement des créances logées à CES par la mise en jeu des garanties;
- ✓ la gestion du contentieux international et l'actualisation et la révision des actes de garantie internationale;

## **Chapitre III      Application de contrôle interne dans le cadre de maîtrise des risques bancaire au sein de la BNA**

---

### ➤ **Sur les opérations à l'international et du commerce extérieur.**

Des contrôles permanents sont assurés par les structures en charge des mouvements financiers avec l'extérieur, des relations internationales et du commerce extérieur, des opérations documentaires et portent sur:

- ✓ la conformité des signatures, le contrôle des saisies et le contrôle du contenu des messages Swift lors des transferts de fonds;
- ✓ le bon dénouement des opérations de rapatriement;
- ✓ la conformité des opérations à destination ou en provenance de l'étranger au regard de la législation des changes et des textes législatifs et réglementaires;
- ✓ la gestion des comptes devises ouverts auprès de la Banque d'Algérie;
- ✓ la régularité et la conformité des concours externes.

### ➤ **Au plan de la gestion de la Trésorerie.**

La Direction des Marchés Financiers « DMF » est chargée de la gestion optimale des flux de trésorerie de la banque et d'en assurer un contrôle permanent, en particulier à travers:

- ✓ l'analyse en permanence de la situation de trésorerie de la banque;
- ✓ la gestion prévisionnelle de la trésorerie de la banque;
- ✓ la surveillance des avoirs en encaisses Dinars et devises et du respect par les agences des plafonds autorisés;
- ✓ l'analyse des résultats de la trésorerie;
- ✓ le suivi des flux de trésorerie et de la position du portefeuille;
- ✓ l'intervention sur le marché interbancaire des changes et sur le marché financier;
- ✓ le suivi des mouvements et couvertures liés aux opérations de télé compensation;
- ✓ le suivi de la position du compte Banque d'Algérie;
- ✓ les ordres d'achat et de vente (transfert et rapatriement).

Pour l'application de la stratégie de la banque en matière de gestion des liquidités, le Comité de trésorerie procède:

- ✓ à l'analyse des besoins de financement exprimés et de leurs coûts;
- ✓ à la surveillance des ressources interbancaires;
- ✓ aux choix d'investissements financiers adéquats pour la couverture des risques;
- ✓ à l'évaluation des emprunts.

## **Chapitre III      Application de contrôle interne dans le cadre de maîtrise des risques bancaire au sein de la BNA**

---

Pour se mettre en conformité avec les modifications introduites par les instruments de paiement de masse et avec les dispositions du Règlement Banque d'Algérie, une réorganisation de cette Direction a été engagée par la banque.

### ➤ **Sur le plan de l'information et de la documentation.**

La transparence de l'information comptable et financière étant la garante de la crédibilité et de la fiabilité des agrégats financiers de la banque, une importance capitale a été accordée à ce volet.

A l'effet de se mettre en totale adéquation avec les exigences des autorités monétaires, une démarche de communication, la plus large possible, est initiée présentement par la banque.

Celle-ci vise l'information destinée:

✓ au régulateur : à travers des états financiers véhiculant des informations financières sincères et conformes aux principes comptables et de reporting sur les conditions de déroulement du contrôle interne et sur la mesure et la surveillance des risques;

✓ au personnel

- à travers des textes et des manuels de procédures sur les opérations de caisse, de comptabilité, de commerce extérieur et des engagements commerciaux;

- à travers des dispositions et textes organiques internes sur les lois, les règlements et la déontologie.

✓ au public : à travers l'affichage, les annonces, les dépliants et les publications officielles en vue du développement de la démarche commerciale, de l'amélioration de la qualité des prestations de services et du respect des exigences de la réglementation.

De ce qui précède, les structures en charge de la comptabilité, de l'informatique, de la prévision et de l'organisation et celle du marketing sont astreintes, chacune en ce qui la concerne, à la concrétisation de ces axes de communication qui rentrent dans le cadre des missions qui leur sont dévolues.

### ➤ **Sur le plan de la Gestion des Moyens Généraux.**

La Gestion des Moyens Généraux de la banque est assurée par une Direction centrale, la Direction des Moyens Généraux «DMG», qui assure les prérogatives suivantes :

✓ la gestion des biens meubles, immeubles et véhicules;

✓ la gestion des contrats d'assurances des biens meubles, immeubles et véhicules;

✓ le suivi des travaux d'aménagement et de réalisation de biens immobiliers en

## **Chapitre III      Application de contrôle interne dans le cadre de maîtrise des risques bancaire au sein de la BNA**

---

relation avec des bureaux d'études;

- ✓ la gestion de l'économat central;
- ✓ la maintenance des équipements et des immeubles;
- ✓ la passation des marchés et commandes;
- ✓ le règlement des redevances domestiques.

La passation des marchés est soumise à une commission des marchés qui siège périodiquement pour l'examen, conformément aux dispositions légales et réglementaires, des soumissions portant sur la satisfaction des besoins logistiques et de réalisation de la banque, et tout particulièrement:

- ✓ l'acquisition de fournitures et d'équipements;
- ✓ la réalisation de travaux;
- ✓ les prestations de services.

### ➤ **Sur le plan de la Préservation du Patrimoine.**

Pour assurer, dans des conditions optimales, la sécurité des biens et des personnes, une structure (la Direction de la Préservation du Patrimoine « DPP ») est spécialement dédiée à l'encadrement des dispositifs de préservation du patrimoine de la banque.

Ses interventions et contrôles s'articulent autour:

- ✓ des aspects liés à la mise en place des équipements et installations visant à sécuriser les projets de construction;
- ✓ de la maintenance et de la bonne gestion des infrastructures immobilières et des équipements de sécurité;
- ✓ d'assurer, en relation avec les compagnies d'assurances, les meilleures conditions de couverture des risques encourus sur les biens et les personnes par la banque;
- ✓ de l'élaboration et de l'application des consignes de sécurité;
- ✓ du suivi et de l'amélioration des conditions de manipulation, de conservation et de transferts des fonds;
- ✓ de l'application des règles d'hygiène et de sécurité;
- ✓ de l'état de fonctionnement des installations techniques et l'application des consignes générales d'utilisation et d'entretien périodique;
- ✓ du fonctionnement des dispositifs d'alarme et des dispositifs de lutte contre l'incendie.

## **Chapitre III      Application de contrôle interne dans le cadre de maîtrise des risques bancaire au sein de la BNA**

---

### **2.3 Le Contrôle de Deuxième Niveau**

Les contrôles périodiques sont assurés par l'Inspection Générale de la banque qui assume les missions de vérification de la régularité des opérations et, par la Direction de l'Audit Interne, investie des missions d'audit d'efficacité des structures et des procédures.

#### **A. L'inspection générale**

L'organe de l'Inspection Générale et ses quatre démembrements (antennes régionales) s'assurent de:

- ✓ la régularité et de l'efficacité de la gestion de toutes les structures;
- ✓ la bonne application des instructions et des procédures de la banque pour l'atteinte des objectifs arrêtés par la Direction Générale ;
- ✓ le suivi de la mise en œuvre et de l'efficacité des dispositifs de contrôle interne en usage à la banque (contrôles hiérarchiques et fonctionnels).

#### **B. L'audit interne**

L'organe d'audit interne a pour principales missions:

- ✓ l'identification des risques de l'activité ou de la structure auditée;
- ✓ l'évaluation de la qualité du système de contrôle interne et des processus de management des risques mis en œuvre;
- ✓ la recommandation de solutions appropriées pour l'optimisation du système de contrôle interne;
- ✓ le suivi de la prise en charge effective des recommandations émises.

### **2.4 Les systèmes de mesure des risques et des résultats au sein de la**

#### **2.4.1 BNA Mise en place système de mesure des risques**

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

## **Chapitre III            Application de contrôle interne dans le cadre de maîtrise des risques bancaire au sein de la BNA**

---

Ces systèmes permettent également d'appréhender de manière transversale et prospective l'analyse et la mesure des risques<sup>78</sup>.

### **2.4.2 Disposer d'une cartographie des risques**

« Les banques et établissements financiers mettent en place des systèmes et des procédures permettant d'appréhender globalement les risques auxquels ils sont exposés. Ces systèmes et procédures doivent permettre de disposer d'une cartographie des risques qui identifie et évalue l'ensemble des risques encourus à raison de facteurs tant internes (tels la nature des activités exercées ou la qualité des systèmes en place) qu'externes (tels l'environnement économique ou des événements naturels).

Cette cartographie doit :

- être établie par type d'activité ou de ligne métier ;
- permettre d'évaluer les risques encourus par une activité au regard des orientations arrêtées par les organes exécutif et délibérant ;
- identifier les actions à prendre en vue de limiter les risques encourus au moyen d'actions visant à renforcer des dispositifs de contrôle interne et les systèmes de mesure et de surveillance des risques ;
- définir et affiner des plans de continuité de l'activité »<sup>79</sup>.

#### **2.4.2.1 La mise en place d'une cartographie des risques par la BNA**

La Banque Nationale d'Algérie dispose d'une cartographie des risques à partir du 2006, leur mise en place est décomposé sur 4 étapes<sup>80</sup>.

---

<sup>78</sup> Règlement de la banque d'Algérie n°11.08 DU 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne de banques et l'établissement financier, article n°37.

<sup>79</sup> Règlement de la banque d'Algérie n°11.08 DU 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne de banques et l'établissement financier, article n°38.

<sup>80</sup> Les informations retenus dans ce paragraphe proviennent de notre enquête auprès de la structure SCI de la BNA

**Section 03 : Application de contrôle interne dans le cadre de maîtrise des  
risques bancaires au sein de la BNA.**

Dans un souci de conformité et de stabilité du système bancaire, les banques mettent en place un dispositif de contrôle interne visant à maîtriser les risques. Dans cette section, nous allons présenter le dispositif de contrôle interne de la Banque Nationale d'Algérie (BNA).

**3.1 Mise en place des outils de contrôle**

Sur le plan de la gestion des risques, plusieurs actions ont été entreprises par la banque dans le prolongement du dispositif mis en place durant l'année 2007.

**3.1.1 Développement de reporting de contrôle**

Il est à rappeler que, dans le cadre d'un meilleur suivi de ses activités, la banque avait mis en place six reporting depuis 2007 qui sont autant d'instruments de contrôle et de mesure des risques.

Ces reporting sont des outils qui permettent aux utilisateurs, opérationnels et hiérarchie, de maîtriser l'ensemble des activités et opérations effectuées par la structure de la banque. Elles apportent aux responsables hiérarchiques une vision synthétique, fiable et cohérente sur:

- ✓ l'état et la mise en œuvre effective des contrôles;
- ✓ la formalisation et la mise à jour des procédures;
- ✓ l'évaluation des risques et notamment les principaux incidents survenus;
- ✓ les actions correctives en cours et à entreprendre en urgence;
- ✓ la communication périodique à Monsieur le Président Directeur Général et au Comité d'Audit de la situation du contrôle interne.

**3.1.1.1 Les différents reporting de contrôle**

À la diffusion des circulaires n°1919 et 1920 du 11/12/06 il existe six reporting :

➤ **Reporting du contrôle 1<sup>er</sup> degré niveau agences**

Les états de reporting de contrôle du 1<sup>o</sup> degré « niveau agence », diffusés à travers le circulaire n° 1926 du 27/01/2007, renseignent sur:

- ✓ la confirmation de la réalisation des contrôles quotidiens, hebdomadaires, mensuels, trimestriels et annuels en vigueur en agence;
- ✓ les principales anomalies mises en évidence;
- ✓ la nature des actions correctives engagées à l'initiative de l'agence, des Directions des

## **Chapitre III            Application de contrôle interne dans le cadre de maîtrise des risques bancaire au sein de la BNA**

---

Réseaux d'Exploitation (DRE), de la Direction d'Encadrement du Réseau (DER) ou des organes de contrôle.

Les états de reporting reprennent :

- ✓ la fonction du responsable chargé du contrôle;
- ✓ les opérations et/ou les documents à contrôler, à savoir les opérations de caisse, administratif, commerce extérieur, crédits, système d'information, patrimoine, sécurité, personnel, livres légaux, comptes de clientèle, transitoires et financiers, journées comptables, réclamations clientèle, archives et autres;
- ✓ le nombre de contrôles effectués;
- ✓ les dates d'exécution des contrôles;

### ➤ **Le reporting de niveau DRE**

Les états de reporting « niveau DRE » doivent assurer une communication régulière à la hiérarchie, aux organes de contrôle et aux pouvoirs décisionnels, et permettent de s'assurer de la concrétisation des actes de contrôle à l'actif des quatre (04) Départements constitutifs des DRE, investis des missions de suivi de la gestion des agences rattachées:

- ✓ administrative et du budget, sur le respect de la législation du travail, le contrôle des budgets et le suivi du patrimoine;
- ✓ des engagements commerciaux sur la conformité des dossiers de crédit, le recueil des garanties, le respect des conditions de déblocage et d'utilisation des crédits et les actions de recouvrement des créances;
- ✓ de l'animation commerciale, sur la surveillance et l'analyse des résultats, la démarche commerciale, le suivi de l'évolution des ressources et des emplois et l'élaboration des études socio-économiques pour les besoins de développement du réseau;
- ✓ du contrôle sur place et à distance sur le respect des instructions organiques régissant les activités des agences et, tout particulièrement les activités crédit, commerce extérieur, caisse et portefeuille.

### ➤ **Le reporting de contrôle de niveau DEJC**

Le reporting de Direction des Etudes Juridique et du Contentieux « DEJC » doit assurer une communication régulière aux organes de contrôle, de gestion des risques et aux pouvoirs décisionnels sur la concrétisation des contrôles, l'évolution des résultats et l'entame des actions correctives.

## **Chapitre III          Application de contrôle interne dans le cadre de maîtrise des risques bancaire au sein de la BNA**

---

Ils renseignent sur :

- ✓ la conformité des garanties;
- ✓ l'encadrement des supports juridiques des conventions de crédit;
- ✓ les normes de gestion juridique;
- ✓ le suivi et le traitement du contentieux;
- ✓ les litiges en matière de garanties internationales;
- ✓ le recouvrement des créances en souffrance;
- ✓ le traitement des réquisitions judiciaires.

### ➤ **Reporting de contrôle commerce extérieur**

Dans le but de mettre en place un contrôle des opérations du commerce extérieur, la banque avait institué, par circulaire n° 1960 du 09/09/2008, note DPO n°1885 du 26/11/2000

### ➤ **Reporting de chèque de banque**

### ➤ **Reporting indicateur du suivi des risques**

Dans le but de mettre en place un dispositif de suivi et d'analyse des risques, la banque avait institué, par circulaire n° 1925 du 28/01/07, des indicateurs de suivi des risques auxquels sont exposées les agences commerciales.

Étant donné que notre étude porte sur l'application du contrôle interne dans la maîtrise des risques, nous avons choisi de prendre comme cas pratique le reporting de contrôle du 1<sup>er</sup> degré au niveau des agences et le reporting des indicateurs de suivi des risques.

### **3.1.2 Les destinataires des reporting**

À partir du 2<sup>ème</sup> trimestre 2015 les seuls destinataires des reporting sont les suivantes :

- La Supervision du Contrôle Interne (SCI) ;
- La Direction de Gestion des Risques (DGR) ;
- La Direction de l'Encadrement du Réseau (DER).

### **3.2 Reporting « Contrôle 1<sup>er</sup> degré niveau agences »**

Les procédures de la circulation de l'information se déroule comme suit :

#### **3.2.1 Au niveau agence**

❖ L'agence établit les états de reporting « Contrôle 1<sup>er</sup> degré niveau agence » suivant les canevas type de l'annexe I. Les états reprennent les vérifications de conformité avec les instructions de gestion et de contrôle en vigueur, à exécuter par les différents responsables hiérarchiques au niveau de l'agence.

La contexture des canevas type de l'annexe I est la suivante :

## **Chapitre III            Application de contrôle interne dans le cadre de maîtrise des risques bancaire au sein de la BNA**

---

- La périodicité de contrôle ;
  - Le service ;
  - Les opérations et /ou les documents à contrôler ;
  - La fonction de responsable chargé du contrôle ;
  - Le nombre de contrôle et les dates d'exécution des contrôles ;
  - L'espace réservé aux commentaires des vérifications.
- ❖ Chaque fin de mois, l'agence complète la fiche d'action (annexe II) pour tous les contrôles quotidien, mensuel, trimestriel, semestriel et annuel par :
- ✓ L'énumération des actions correctrices engagées à l'initiative de l'agence, ses commentaires tels que l'explication des raisons de la persistance de certaines anomalies ou d'absence de contrôle. Cette partie de la fiche indiquée, est renseignée et dûment signée par la direction d'agence.
  - ✓ L'attestation de la réalité des contrôles sous la responsabilité du directeur adjoint.
- ❖ Les canevas type de l'annexe I et la fiche d'action sont transmis à la direction régionale de rattachement dans les cinq (05) jours qui suivent le mois considéré.

### **3.2.2 Au niveau régional (Direction Régional d'exploitation)**

- ❖ L'exploitation des états de reporting reçus de chaque agence permet de compléter les fiches d'actions (annexe II) par :
- ✓ Le contrôleur de la direction régional qui apprécie le contrôle ;
  - ✓ Le chef de département contrôle qui apprécie et commente le contrôle ;
  - ✓ Le directeur du réseau d'exploitation qui se prononce sur la qualité et la quantité des contrôles, la pertinence des actions correctives engagées par le directeur d'agence et le respect des actions éventuellement imposées par la direction régional.
- ❖ Une fois les fiches d'actions complétées, elles sont transmises accompagnées des reporting de contrôle 1<sup>er</sup> degré niveau agence (canevas type annexe) au plus tard le dix (10) de chaque mois (J+10) à la direction centrale, à l'inspection régionale territorialement compétente.

### **3.2.3 Au niveau central (Direction de l'Encadrement du Réseau)**

- ❖ Sur la base des reporting reçus de direction régionale, la direction centrale se prononce sur la qualité et la quantité des contrôles et sur les mesures éventuellement prises à son initiative ou par la direction de la direction régionale concernée.
- ❖ Elle élabore la fiche d'appréciation et de synthèse dont modèle en annexe (III) et la

## **Chapitre III      Application de contrôle interne dans le cadre de maîtrise des risques bancaire au sein de la BNA**

---

transmet avant le vingt (20) de chaque mois (J+20), accompagnée des reporting, au superviseur du contrôle interne.

- ❖ Enfin la confection des rapports à l'organe exécutifs.
- ❖ Consolidation des résultats communiqués par les différents piliers (locale, régionale, central) trimestriellement à Monsieur le Président Directeur Général ses appréciations et propositions.

### **3.3 Reporting indicateur de suivi des risques**

Les indicateurs de suivi des risques, renseignés par les DRE, sont destinés à un suivi périodique (mensuel, trimestriel, semestriel, et annuel) de l'ensemble des risques identifiés (risques opérationnels, de contrepartie et autres).

Les indicateurs liés au risque de contrepartie se rapportent ainsi:

- ✓ aux opérations d'engagements ;
- ✓ aux activités commerciales;
- ✓ au suivi des incidents de paiements (impayés);
- ✓ et, au suivi et recouvrement des créances accrochées et contentieuses.

Les indicateurs liés au risque opérationnel se rapportent quant à eux:

- ✓ au risque du système d'information;
- ✓ au risque juridique et réglementaire;
- ✓ aux risques liés aux opérations du commerce extérieur;
- ✓ à la gestion de la ressource humaine;
- ✓ aux enregistrements comptables erronés;
- ✓ au risque de blanchiment de capitaux et financement du terrorisme.

Les indicateurs de suivi des risques constituent des états de communication et d'alerte pour les organes hiérarchiques (DRE et DER) et de contrôle interne (la Gestion des Risques), et donnent un état des lieux du suivi des risques.

Ces structures, après examen des éléments d'informations communiqués, dressent des synthèses, à l'attention du Superviseur du Contrôle Interne, sur leurs conclusions et toutes les actions correctrices entreprises ou proposées.

Le Superviseur du Contrôle Interne, après analyse des synthèses et des actions engagée, expose ses appréciations et recommandations dans un rapport établi à l'attention du Président Directeur Général.

## Chapitre III      Application de contrôle interne dans le cadre de maîtrise des risques bancaire au sein de la BNA

### 3.3.1 Les procédures de la circulation de l'information en sein de la BNA

Les procédures de la circulation de l'information se déroule comme suit :

#### 3.3.1.1 Au niveau de l'agence

Les indicateurs de suivi des risques (Annexe IV) sont récapitulés ci-après développés. Ils doivent servir d'instruments aux directeurs des DRE et à leur hiérarchie pour l'analyse des données et leur évolution, en vue de déboucher sur des actions qui conduiront à la réduction des risques sur tous les volets de la banque.

Dans le tableau ci-après on va présenter Etat de suivi mensuel des risques au niveau de l'agence pour l'année 2016.

#### **Tableau n°02: Etat de suivi des risques au niveau de l'agence**

Etat de suivi des risques au niveau de l'agence au 31/01/2016 se présente ainsi qu'il suit :

##### ➤ Les risques de contrepartie

<b>INDICATEURS RISQUES DE CONTREPARTIE</b>	<b>Agence 1</b>	<b>Agence 2</b>	<b>Agence 3</b>	<b>Agence 4</b>	<b>Agence 5</b>
Nombre de compte particuliers débiteurs	725	388	498	700	94
Nombre de compte commerciaux débiteurs sans autorisation	1000	2020	3705	2050	486
Nombre de compte avec impayés	2550	802	1050	398	1988
Nombre de compte particuliers douteux au chapitre douteux litigieux	57	30	25	35	24
Nombre de compte recouvrement amiable	1	0	1	1	3
Nombre de compte remis au contentieux	15	10	20	8	19
Nombre de compte commerciaux au chapitre douteux litigieux	901	250	368	59	25

**Chapitre III      Application de contrôle interne dans le cadre de maîtrise  
des risques bancaire au sein de la BNA**

Nombre de comptes recouvrements amiable	58	21	41	12	8
--	----	----	----	----	---

### Chapitre III Application de contrôle interne dans le cadre de maîtrise des risques bancaire au sein de la BNA

Nombre de comptes remis au contentieux	557	228	81	300	53
Total engagement par caisse non autorisé en KDA	25690	30603	90030	142950	405140
Total des impayés en KDA	694413	529811	997364	2001688	466004
Impayés sur dossier autorisés en KDA	912300	32512	58578	1017443	1304286

➤ **Les risques opérationnels et autres**

<b>INDICATEURS RISQUES OPERATIONNELS ET AUTRES</b>	<b>Agence 1</b>	<b>Agence 2</b>	<b>Agence 3</b>	<b>Agence 4</b>	<b>Agence 5</b>
Nombre d'opération à visa spécial	1222	930	1004	671	1787
Nombre de comptes anormalement débiteurs	10	22	6	8	3
Nombre de comptes anormalement créditeurs	0	0	2	0	0
Nombre de comptes en discordances du mois du dernier chiffrier reçu	2	1	3	2	2
Nombre de suspens comptables fin de mois du dernier chiffrier reçu	10	12	8	2	3
Nombre de jours des reliquats des congés	1007	940	2350	668	287
Nombre de comptes courants sans mouvement depuis 03mois	558	428	205	630	100
Dépassement sur encaisse autorisée (moyenne du mois)en KDA	4998886	5857810	4995358	617692	2903556
Nombre de comptes particuliers sans mouvements depuis 06mois	68	49	203	156	117
Nombre de comptes Devises sans mouvement depuis 06 mois	529	713	1023	813	114

## Chapitre III Application de contrôle interne dans le cadre de maîtrise des risques bancaire au sein de la BNA

Nombre de comptes Devises sans mouvement 06 mois	49	29	15	8	7
Comptes particuliers débiteurs >50000 DA	0	1	2	0	0
Comptes courants débiteurs > 1000000 DA	2	6	0	3	2
Nombre de domiciliations non apurés	3	2	2	0	0
Nombre de remises en instance	0	0	2	0	0
Nombre d'annulation comptables fin de mois	67	29	39	10	20
Nombre de pannes des DAB/mois	1	0	0	0	1

Etat de suivi des risques pour le 28/02/2016 se présente comme suit :

➤ **Risque de contrepartie :**

<b>INDICATEURS RISQUES DE CONTREPARTIE</b>	<b>Agence 1</b>	<b>Agence 2</b>	<b>Agence 3</b>	<b>Agence 4</b>	<b>Agence 5</b>
Nombre de compte particuliers débiteurs	388	500	489	705	142
Nombre de compte commerciaux débiteurs sans autorisation	2020	486	4003	1020	1377
Nombre de compte avec impayés	802	389	1889	2750	765
Nombre de compte particuliers douteux au chapitre douteux litigieux	24	36	24	57	30
Nombre de compte recouvrement amiable	2	0	0	1	3
Nombre de compte remis au contentieux	15	10	20	19	8
Nombre de compte commerciaux au chapitre douteux litigieux	902	250	59	25	403

### Chapitre III Application de contrôle interne dans le cadre de maîtrise des risques bancaire au sein de la BNA

Nombre de comptes recouvrements amiable	21	58	31	15	52
Nombre de comptes remis au contentieux	300	128	550	98	27
Total engagement par caisse non autorisé en KDA	30603	25690	90230	144950	425970
Total des impayés en KDA	997364	2491689	566004	694413	249416
Impayés sur dossier autorisés en KDA	912300	58578	1017443	32612	1575288

#### ➤ Les risques opérationnels et autres

<b>INDICATEURS RISQUES OPERATIONNELS ET AUTRES</b>	<b>Agence 1</b>	<b>Agence 2</b>	<b>Agence 3</b>	<b>Agence 4</b>	<b>Agence 5</b>
Nombre d'opération à visa spécial	1104	1320	840	550	1439
Nombre de comptes anormalement débiteurs	8	22	6	8	6
Nombre de comptes anormalement créditeurs	1	0	2	0	0
Nombre de comptes en discordances du mois du dernier chiffrier reçu	4	1	3	2	2
Nombre de suspens comptables fin de mois du dernier chiffrier reçu	12	12	8	2	0
Nombre de jours des reliquats des congés	1107	940	2350	668	127
Nombre de comptes courants sans mouvement depuis 03mois	559	428	205	630	149
Dépassement sur encaisse autorisée (moyenne du mois) en KDA	5857810	4995358	4998886	2903556	554498
Nombre de comptes particuliers sans mouvements depuis 06mois	203	69	78	191	258
Nombre de comptes Devises sans mouvement depuis 06mois	713	1024	613	429	106

### Chapitre III Application de contrôle interne dans le cadre de maîtrise des risques bancaire au sein de la BNA

Nombre de comptes Devises sans mouvement 06 mois	49	16	7	7	29
Comptes particuliers débiteurs >50000 DA	2	3	3	0	0
Comptes courants débiteurs > 1000000 DA	6	0	0	3	3
Nombre de domiciliations non apurés	0	2	4	0	0
Nombre de remises en instance	1	0	0	0	0
Nombre d'annulation comptables fin de mois	68	10	29	78	36
Nombre de pannes des DAB/mois	0	0	0	0	2

Etat de suivi des risques pour le 31/03/2016 se présente comme suit :

➤ **Risque de contrepartie :**

<b>INDICATEURS RISQUES DE CONTREPARTIE</b>	<b>Agence 1</b>	<b>Agence 2</b>	<b>Agence 3</b>	<b>Agence 4</b>	<b>Agence 5</b>
Nombre de compte particuliers débiteurs	71	1300	250	31	90
Nombre de compte commerciaux débiteurs sans autorisation	1002	900	850	3020	3174
Nombre de compte avec impayés	2220	805	771	2485	151
Nombre de compte particuliers douteux au chapitre douteux litigieux	53	64	42	6	5
Nombre de compte recouvrement amiable	2	0	3	1	0
Nombre de compte remis au contentieux	17				
Nombre de compte commerciaux au chapitre douteux litigieux	876	230	1050	600	25
Nombre de comptes recouvrements amiable	11	6	38	1	4
Nombre de comptes remis au contentieux	850	30	210	105	181

### Chapitre III Application de contrôle interne dans le cadre de maîtrise des risques bancaire au sein de la BNA

Total engagement par caisse non autorisé en KDA	1376	100900	215505	105720	403760
Total des impayés en KDA	915505	180190	1765233	900000	1419000
Impayés sur dossier autorisés en KDA	280290	815520	1518000	10000	872443

#### ➤ Les risques opérationnels et autres

INDICATEURS RISQUES OPERATIONNELS ET AUTRES	Agence 1	Agence 2	Agence 3	Agence 4	Agence 5
Nombre d'opération à visa spécial	1026	825	930	1176	114
Nombre de comptes anormalement débiteurs	0	0	0	0	0
Nombre de comptes anormalement créditeurs	0	0	0	0	0
Nombre de comptes en discordances du mois du dernier chiffrier reçu	1	2	0	2	0
Nombre de suspens comptables fin de mois du dernier chiffrier reçu	11	8	2	0	3
Nombre de jours des reliquats des congés	2012	1015	552	133	1146
Nombre de comptes courants sans mouvement depuis 03 mois	523	44	314	678	142
Dépassement sur encaisse autorisée (moyenne du mois) en KDA	170180	10662713	978617	825611	1117024
Nombre de comptes particuliers sans mouvements depuis 06mois	102	275	286	13	12
Nombre de comptes Devises sans mouvement depuis 06 mois	325	1176	278	830	584
Nombre de comptes Devises sans mouvement 06 mois	65	16	23	45	38
Comptes particuliers débiteurs >50000 DA	0	1	2	1	1
Comptes courants débiteurs > 1000000 DA	6	2	3	0	4

### **Chapitre III      Application de contrôle interne dans le cadre de maîtrise des risques bancaire au sein de la BNA**

Nombre de domiciliations non apurés	2	1	0	0	5
Nombre de remises en instance	0	0	2	0	0
Nombre d'annulation comptables fin de mois	17	85	46	15	34
Nombre de pannes des DAB/mois	1	1	0	2	0

**Source : élaborer par nous-mêmes à partir des informations retenus de notre enquête auprès de la structure SCI de la BNA.**

#### **3.3.1.2 Au niveau de la Direction régional d'exploitation (DRE)**

A la fin de chaque mois, le département contrôle de la DRE renseigne la fiche d'appréciation sur l'évolution globale des indicateurs de risque. Cette dernière va être transmise par la DRE au plus tard le quinze (15) du mois suivant à la Direction de l'Encadrement du Réseau (DER), à la Direction de la Gestion des Risques (DGR) et au Superviseur du Contrôle Interne.

Dans les tableaux suivant on va présenter la fiche d'appréciation sur l'évolution globale des indicateurs de risque.

## Chapitre III      Application de contrôle interne dans le cadre de maîtrise des risques bancaire au sein de la BNA

**Tableau n°03 : la fiche d'appréciation sur l'évolution globale des indicateurs de risque  
par la DRE.**

L'appréciation sur l'évolution globale des indicateurs de risques pour ce réseau au 30/03 /2016se présente ainsi qu'il suit :

<b>INDICATEURS RISQUES DE CONTREPARTIE</b>	<b>31/01/2016</b>	<b>28/02/2016</b>	<b>30/03/2016</b>	<b>Evolution Jan/Mar</b>	<b>%</b>
Nombre de comptes particuliers débiteurs	2405	2224	1742	-663	-27,56757
Nombre de comptes commerciaux débiteurs sans autorisation	9261	8906	8946	-315	-3,401361
Nombre de comptes avec impayés	6779	6595	6431	-348	-5,133501

<b>INDICATEURS RISQUES DE CONTREPARTIE</b>	<b>31/01/2016</b>	<b>28/02/2016</b>	<b>30/03/2016</b>	<b>Evolutio nJan /Mars</b>	<b>%</b>
Nombre de compte particuliers douteux au chapitre douteux litigieux	171	171	171	0	0
Nombre de compte recouvrement amiable	6	6	6	0	0
Nombre de compte remis au contentieux	72	72	72	0	0
Nombre de compte commerciaux au chapitredouteux litigieux	1603	1639	2781	1178	73,48211

**Chapitre III      Application de contrôle interne dans le cadre de maîtrise  
des risques bancaire au sein de la BNA**

Nombre de comptes recouvrements amiable	140	177	60	80	57,14286
--	-----	-----	----	----	----------

### Chapitre III Application de contrôle interne dans le cadre de maîtrise des risques bancaire au sein de la BNA

Nombre de comptes remis au contentieux	1219	1103	1376	157	12,879409
Total engagement par caisse non autorisé en KDA	694413	717443	827261	132848	19,130978
Total des impayés en KDA	4689280	4998886	5179928	490648	10,463184
Impayés sur dossier autorisés en KDA	3325119	3596221	3496253	171134	5,146703

#### ➤ Risque opérationnels et autres

<b>INDICATEURS RISQUES OPERATIONNELS ET AUTRES</b>	<b>31/01/2016</b>	<b>28/02/2016</b>	<b>30/03/2016</b>	<b>Evolution Jan/Mars</b>	<b>%</b>
Nombre d'opération à visa spécial	5614	5253	4071	-1543	-27,48486
Nombre de comptes anormalement débiteurs	49	49	0	-49	-100
Nombre de comptes anormalement créditeurs	2	2	0	-2	-100
Nombre de comptes en discordances du mois du dernier chiffrier reçu	10	8	5	-5	-50
Nombre de suspens comptables fin de mois du dernier chiffrier reçu	35	29	24	-11	-31,42857
Nombre de jours des reliquats des congés	5225	4992	4858	-394	-7,501904
Nombre de comptes courants sans mouvement depuis 03 mois	1921	1871	1701	-220	-11,45237
Dépassement sur encaisse autorisée(moyenne du mois) en KDA	19373302	19310108	13754145	-5619157	-29,00464

## Chapitre III      Application de contrôle interne dans le cadre de maîtrise des risques bancaire au sein de la BNA

<b>INDICATEURS RISQUES OPERATIONNELS ET AUTRES</b>	31/01/2016	28/02/2016	30/03/2016	Evolution Avril/Mai	%
Nombre de comptes particuliers sans Mouvements depuis 06mois	593	799	701	95	16,02023
Nombre de comptes Devises sans mouvement depuis 06 mois	3192	2885	3175	1	0,031328
Nombre de comptes Devises sans mouvement 06 mois	108	108	188	79	73,14814
Comptes particuliers débiteurs >50000 DA	3	8	9	2	66,66666
Comptes courants débiteurs > 1000000 DA	13	12	15	2	15,38461
Nombre de Domiciliations non apurés	7	6	10	1	14,28571
Nombre de remises en instance	2	1	0	0	0
Nombre d'annulation comptables fin de mois	165	221	158	32	19,39393
Nombre de pannes des DAB/mois	2	2	4	2	100

**Source : élaborer par nous-mêmes à partir des informations retenus de notre enquête auprès de la structure SCI de la BNA.**

### 3.3.1.3 Au niveau de la DER et la DGR

Sur la base des états reçus des DRE, la Direction Encadrement du Réseau (DER) et la Direction de la Gestion des Risques analysent les dysfonctionnements et les risques et élaborent la « fiche d'appréciation sur les indicateurs des risques », qu'elles transmettent au Superviseur du Contrôle Interne (SCI).

## Chapitre III Application de contrôle interne dans le cadre de maîtrise des risques bancaire au sein de la BNA

Tableau suivants en vas présenter la fiche d’appréciation au niveau de la DER.

### Tableau n°04 : la fiche d’analyse sur les indicateurs des risques DER xxx // Mois de Mars

Commentaire généraux du DER avec indication des mesures prise à son initiative :

Nous avons reprenons ci-après les principaux constats relevés constatée de l’examen des indicateurs de suivi des risques de la DER xxx relatifs au mois de mars 2016, à savoir :

#### ➤ Risque de contrepartie

<b>INDICATEURS RISQUES DE CONTREPARTIE</b>	<b>31/01/2016</b>	<b>28/02/2016</b>	<b>30/03/2016</b>	<b>Evolution Jan/Mar</b>	<b>%</b>
Nombre de comptes Particuliers débiteurs	2405	2224	1742	-663	-27,56757
Nombre de comptes commerciaux débiteurs sans autorisation	9261	8906	8946	-315	-3,401361
Nombre de comptes avec impayés	6779	6595	6431	-348	-5,133501

Relativement au risque de contrepartie, il est constaté des baisses de 27,56 %, 3,40% et 5,13%, qui sont respectivement au niveau du nombre de comptes particuliers débiteur, nombre de comptes commerciaux débiteurs sans autorisation et nombre de comptes avec impayés, par rapport au 31/01/2016.

### Chapitre III Application de contrôle interne dans le cadre de maitrise des risques bancaire au sein de la BNA

<b>INDICATEURS RISQUES DE CONTREPARTIE</b>	<b>31/01/2016</b>	<b>28/02/2016</b>	<b>30/03/2016</b>	<b>Evolution Jan /Mars</b>	<b>%</b>
Nombre de compte particuliers douteux au chapitre douteux litigieux	171	171	171	0	0
Nombre de compte recouvrement amiable	6	6	6	0	0
Nombre de compte remis au contentieux	72	72	72	0	0
Nombre de compte commerciaux au chapitre douteux litigieux	1603	1639	2781	1178	73,4821
Nombre de comptes recouvrements amiable	140	177	60	80	57,1428
Nombre de comptes remis au contentieux	1219	1103	1376	157	12,8794
Total engagement par caisse non autorisé en KDA	694413	717443	827261	132848	19,1309
Total des impayés en KDA	4689280	4998886	5179928	490648	10,4631
Impayés sur dossier autorisés en KDA	3325119	3596221	3496253	171134	5 ,14670

- Trois rubriques portant des taux nuls

Toutefois, le réseau enregistre une situation stagnante au niveau du nombre de comptes particuliers au chapitre douteux litigieux, nombre de comptes recouvrement amiable et nombre de comptes remis au contentieux depuis janvier 2016 ;

- une dégradation par rapport au 31/01/2016 au niveau des autres indicateurs de risques du contrepartie à l'instar du nombre de comptes commerciaux au chapitre douteux litigieux (388+391) ,nombre de comptes de recouvrement amiable / (388+391), nombre de comptes remis au contentieux (387+390, total engagement par caisse non autorisés en KDA, total des impayés (IAR, Imp.sur CMT et crédit externe ) en KDA, et Impayés sur dossiers autorisés en KDA.

### Chapitre III Application de contrôle interne dans le cadre de maîtrise des risques bancaire au sein de la BNA

- Les agences du réseau continuent à déclarer des taux de 100% pour les impayés et ce, depuis plusieurs mois, aussi les taux relatifs aux recouvrements amiables demeurent insignifiants, pourtant les instructions en vigueur au sein de la Banque vise à privilégier ce type de règlement.

#### ➤ Risque opérationnels et autres

<b>INDICATEURS RISQUES OPERATIONNELS ET AUTRES</b>	31/01/2016	28/02/2016	30/03/2016	Evolution Jan/Mars	%
Nombre d'opération à visa spécial	5614	5253	4071	-1543	-27,48486
Nombre de comptes anormalement débiteurs	49	49	0	-49	-100
Nombre de comptes anormalement créditeurs	2	2	0	-2	-100
Nombre de comptes en discordances du mois du dernier chiffrier reçu	10	8	5	-5	-50
Nombre de suspens comptables fin de mois du dernier chiffrier reçu	35	29	24	-11	-31,42857
Nombre de jours des reliquats des congés	5225	4992	4858	-394	-7,501904
Nombre de comptes courants sans mouvement depuis 03 mois	1921	1871	1701	-220	-11,45237
Dépassement sur encaisse autorisée (moyenne du mois) en KDA	19373302	19310108	13754145	-5619157	-29 ,0046

- Les indicateurs de risques opérationnels et divers évalués par les structures de contrôle déclinent une amélioration des indicateurs de risques liés au mauvais enregistrement comptable.

### Chapitre III Application de contrôle interne dans le cadre de maîtrise des risques bancaire au sein de la BNA

<b>INDICATEURS RISQUES OPERATIONNELS ET AUTRES</b>	31/01/2016	28/02/2016	30/03/2016	Evolution Jan/Mars	%
Nombre de comptes particuliers sans Mouvements depuis 06mois	593	799	701	95	16,02023
Nombre de comptes Devises sans mouvement depuis 06 mois	3192	2885	3175	1	0,0313283
Nombre de comptes Devises sans mouvement 06 mois	108	108	188	79	73,148148
Comptes particuliers débiteurs >50000 DA	3	8	9	2	66,666667
Comptes courants débiteurs > 1000000 DA	13	12	15	2	15,384615
Nombre de Domiciliations Non apurés	7	6	10	1	14,285714
Nombre de remises en instance	2	1	0	0	0
Nombre d'annulation comptables fin de mois	165	221	158	32	19,393939
Nombre de pannes des DAB/mois	2	2	4	2	100

- Cependant le réseau enregistre une augmentation pour le reste des indicateurs de risques opérationnels et autres par rapport au 31/01/2016.

**Source : élaborer par nous-mêmes à partir des informations retenus de notre enquête auprès de la structure SCI de la BNA.**

### **3.3.1.4 Au niveau du Supervision du Contrôle interne**

Le superviseur du contrôle interne, sur la base des états reçus des DRE et des différentes structures, procède à une analyse globale des indicateurs de risques et de leur évolution en vue de l'évaluation du fonctionnement du système d'alerte global.

Pour cela, il établit une « Fiche d'analyse globale des indicateurs de risque », par laquelle il communique trimestriellement à Monsieur le Président Directeur Général ses appréciations et propositions sur l'évolution des indicateurs de risques.

#### **➤ Les recommandations**

##### **• Risque de contrepartie**

Face aux risques identifiées, le réseau doit veiller à :

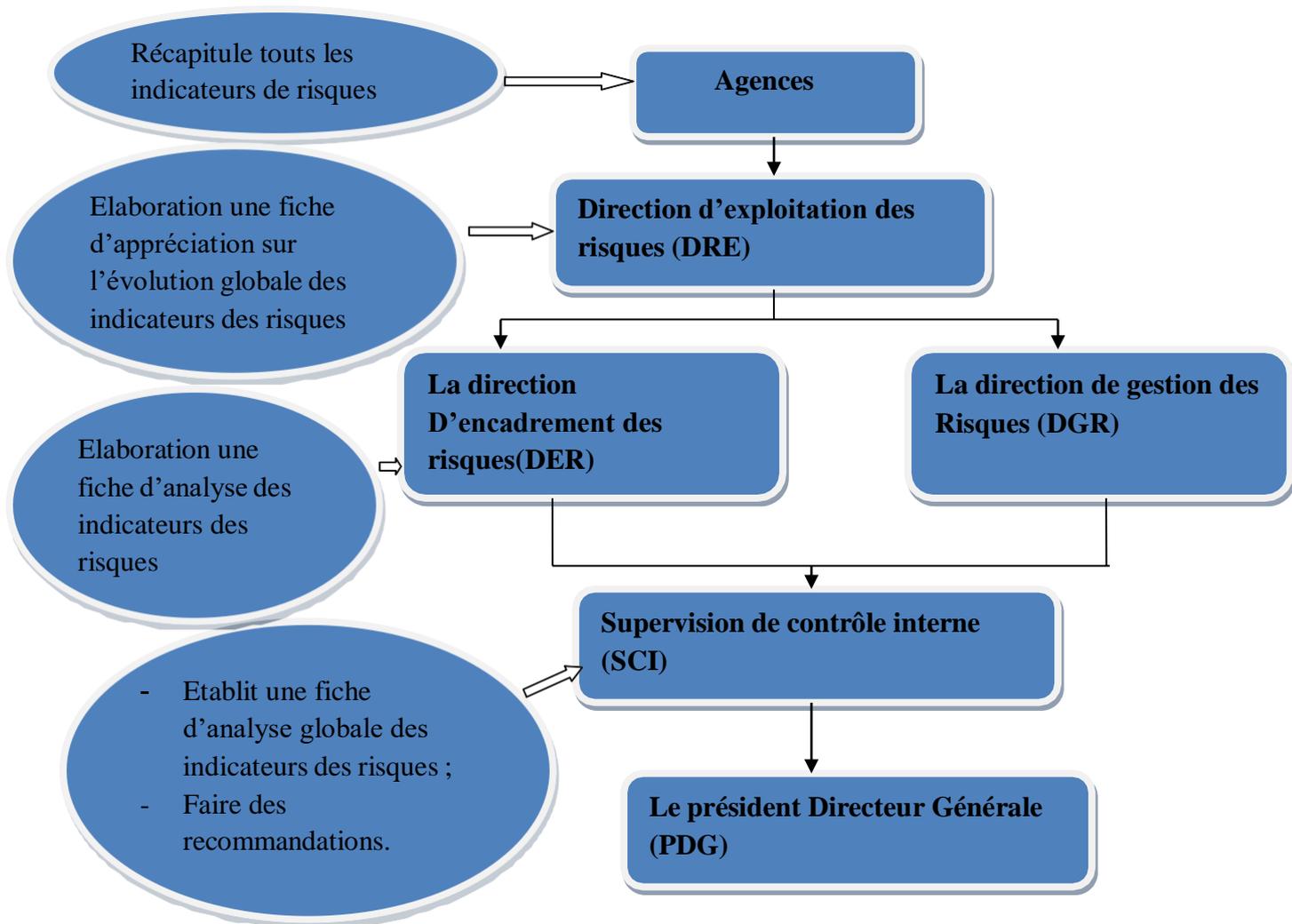
- ✓ Persévérer les efforts afin d'assainir le nombre de compte qui affichant des débits irréguliers notamment les comptes commerciaux ;
- ✓ Appliquer toutes les recommandations prodiguées depuis l'exercice précédents visant à privilégier les actions de recouvrement amiable pour récupérer les créances non performantes, en négociant le plus grand nombre possible d'échéanciers ;
- ✓ L'assainissement des comptes courants avec impayés, devront être suivies de près et toutes les actions de recouvrement devront être engagées ;
- ✓ Engager des actions au niveau des sièges afin de régulariser les engagements par caisse (E.P.C), qui ressortent non autorisés.

#### **➤ Risque opérationnels et autres**

Face aux risques identifiées, le réseau doit veiller à :

- ✓ les agences de réseau doivent toujours se conformer à la loi qui régit la gestion des reliquats de congé annuel et de veiller au respect des instructions qui portant sur le contrôle des opérations.
- ✓ Les dépassements sur encaisse autorisée souvent repérés, les agences devront assurer une bonne maîtrise de la trésorerie pour bannir l'irrégularité de dépassement sur encaisse tout en se référant à la réglementation traitant de cet aspect.
- ✓ La DRE doit examiner la situation des comptes sans mouvement, toutes catégorie confondues et procéder à l'assainissement des livres des sièges concernés.

**Figure n°07 : Les procédures de la circulation de l'information en sein de la BNA**



**Source : élaborer par nous-mêmes à partir des informations retenus de notre enquête auprès de la structure SCI de la BNA.**

### **Conclusion**

La Banque Nationale d'Algérie a évolué en matière de contrôle interne au fil du temps. Des distinctions ont été établies entre les fonctions de contrôle permanent (premier niveau) et de contrôle périodique (deuxième niveau) par les textes réglementaires. Chacune de ces fonctions doit justifier son positionnement et sa valeur ajoutée par rapport aux métiers et fonctions opérationnels. Notre stage à la structure Supervision de Contrôle Interne (SCI) de la BNA a été enrichissant. Bien que nous n'ayons pas eu la possibilité d'observer une mission de contrôle sur le terrain, cela nous a donné un aperçu de la méthodologie de conduite d'une mission de contrôle interne des risques bancaires. En particulier, nous avons pu étudier le contrôle de forme au niveau de l'agence, qui utilise le reporting "contrôle 1er degré niveau agence", ainsi que le contrôle de fond, qui remonte l'information de l'agence jusqu'à la structure de Supervision de Contrôle Interne en utilisant l'outil de contrôle qu'est le reporting des indicateurs de suivi des risques. Nous avons démontré que le contrôle interne est un enjeu majeur pour la BNA car il est un véritable outil de gestion des risques inhérents. D'une part, il permet de détecter les défaillances liées aux procédures effectuées au sein de la banque et de fournir les recommandations nécessaires à la structure de Supervision de Contrôle Interne pour les corriger et les améliorer, assurant ainsi la pérennité de la banque.

Par conséquent, l'organisation de la maîtrise du risque peut être efficacement liée à l'existence d'un dispositif de contrôle interne.

# **Conclusion générale**

Au terme de cette étude, nous avons pu constater que le secteur bancaire est un acteur clé de l'économie, avec des missions essentielles telles que la création monétaire et la mobilisation de l'épargne. Toutefois, ces activités impliquent également des risques importants pour les banques, qui doivent donc mettre en place des systèmes de contrôle interne efficaces pour les maîtriser. Notre analyse a montré que la BNA a pris au sérieux cette obligation de mettre en place un dispositif de contrôle interne, conformément aux réglementations de la Banque d'Algérie. Nous avons observé que la BNA a mis en place un système de contrôle interne qui est suivi à tous les niveaux de la banque, depuis les agences jusqu'au niveau central. Cela témoigne de l'importance que la BNA accorde à la maîtrise des risques. Cependant, notre étude empirique a également révélé que la BNA est exposée à certains risques dans ses activités, tels que le risque de contrepartie et le risque opérationnel. Nous avons donc proposé des recommandations pour aider la banque à limiter ces risques, en améliorant son dispositif de contrôle interne et en renforçant sa culture de contrôle.

En somme, cette étude a montré l'importance cruciale du contrôle interne pour les banques, et en particulier pour la BNA. En mettant en place un dispositif de contrôle interne efficace, la BNA peut non seulement limiter les risques, mais également améliorer ses performances et garantir la protection de son patrimoine.

# **Bibliographie**

### **I. OUVRAGE :**

1. Antoine SARDI : « audit et contrôle interne bancaire » Ed. AFGES, 2002.
2. Bessis. joël, gestion des risques et gestion actif-passif des banques, Dalloz, paris 1995.
3. Collomb J., Finance de marché.
4. Coussergues Sylvie & Bourdeaux Gautier, « Gestion de la banque du diagnostic à la stratégie », DUNOD.
5. Desmicht François, « Pratique de l'activité bancaire », DUNOD, 2007.
6. Dov Ogien, « comptabilité et audit bancaire », 3eme édition, Paris, 2011.
7. Reda khelassi, « Le contrôle interne des organisations », ALGER, 2013.
8. GERARD HIRIGOYEN, « Management de la banque : risques, relation client, organisation », 3eme édition, France, 2012.
9. J.C. AUGROS - M. QUERUEL, risque de taux d'intérêt et gestion bancaire, economica, janvier 2000.
10. JACOB, H & SARDI, A. « Management des risques bancaires ». AFGES, 2001.
11. Jacques RENARD, théorie et pratique de l'audit interne, éditions, Paris, 2010.
12. Jacques WALTER ; Philippe NOIROT, le contrôle interne pour créer de la valeur, éditions Afnor, 2008.
13. JEAN-LUC SIRUGUET, « Le contrôle interne bancaire et la fraude », France, 2006.
14. Michel DUBERNET, Gestion Actif Passif Et Tarification Des Services Bancaires.
15. Organisation du contrôle interne dans les banques et établissements financiers, Séminaire KPMG, Juin 2003.
16. Pierre Bezbakh et Sophie Gherardi, dictionnaire de l'économie, le monde, Larousse.
17. Thierry Duclos, dictionnaire de la banque, 2eme édition. SEFI.

### **II. TEXTES REGLEMENTAIRES :**

- Instruction Ba N° 74-94 du 29 Novembre 1994 relative à la fixation des règles prudentielles de gestion des banques et établissement financiers.
- Instruction de la banque d'Algérie n° 08-02 du 26-12-2002 fixant le niveau des engagements extérieurs des banques.
- Instruction N°01-12 du 29 avril 2012 modifiant et complétant l'instruction N°02-04 du 13 mai 2004 relatives au régime des réserves obligatoires.
- L'article 2 du règlement n° 08-04 du 23 décembre 2008 relatif au capital minimum des banques et établissements financiers exerçant en Algérie.

- L'article 2 n° 91-09, publié au journal officiel de la République Algérienne n°47, de 11chaoual 1433, 29 août 2012.
- L'article 66 de l'ordonnance 03-11 du 26 août 2003 relative à la monnaie et au crédit.
- Le règlement 11-08 correspondant au 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne dans les banques et établissements financiers.
- Ordonnance 03-11 du 26/08/2003 relative à la monnaie et au crédit, article 67, 68, 72, 73.
- Règlement BA n°04-01 du 4 Mars 2004 relatif au capital minimum des banques et établissements financiers exerçant en Algérie, article 2.
- Règlement BA n°04-04 du 19 Juillet 2004 fixant le rapport dit "coefficient de fonds propres et de ressources permanentes".
- Règlement Banque d'Algérie n°95-04 DU 20 AVRIL 1995 modifiant et complétant le règlement n°91-09 du 14/08/1991 fixant les règles prudentielles de gestion des banques et des établissements financiers.

### III. SEMINAIRES :

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

### IV. SITES INTERNET :

- [www.bank-of-algeria.dz](http://www.bank-of-algeria.dz)
- [www.clicatis.org](http://www.clicatis.org)
- [www.ifaci.com](http://www.ifaci.com).
- [www.vernimmen.net](http://www.vernimmen.net)

# **Annexe**



Annexe 1

## REPORTING MENSUEL DES CONTROLES NIVEAU DC - DRE

**NIVEAU : Département crédit - DRE**

DRE DE Bejaia « 191 »

**Département « CREDIT » DRE**

MOIS DE : Avril 2023

	PERIODE DE CONTROLE	FONCTION DE L'AGENT DESIGNE	OBSERVATIONS
Veille sur la diffusion des textes au personnel du département, notamment ceux inhérents au crédit, et sur leur application.	Quotidien	Chef dép. crédit	Le chef de département assure la diffusion et la circulation des nouveaux textes organiques sur les membres du département du crédit.
Veille sur le respect des délais de sanction des dossiers (agences et CRC).	Quotidien	Le chef dép. crédit	Les dossiers pouvoir CRC sont traités, dans les délais
Vérification de la bonne constitution des dossiers de crédits (Réf .Circ. n° 1935 du 19.06.07) Note Div des engagements N°3657.106.22 du 20/02/2018	Quotidien	Les chargés d'études	Pour les dossiers miroirs relevant des pouvoirs agence : Cette tâche n'est pas suivi de manière régulière en raisons du manque d'effectif dont souffre le secteur suivis et administration des dossier (les deux collaboratrice que compte ce secteur sont en mise disponibilité sans remplacement).
Vérification de la conformité des documents des dossiers de crédit (Réf : Circ. n° 1935 du 19.06.07)	Quotidien	Les chargés d'études	

Veille sur l'existence des accords émanant des caisses et des fonds de garanties.	Quotidien	Le chef de dép. Du crédit	Le chef de département de crédit veille sur l'existence des accords émanant des caisses et des fonds de garanties pour les dossiers éligibles. Lorsque cette garantie est requise par le ST 124 ou DB 1001
Vérification dans le cadre des contrôles permanent de la conformité de l'ensemble des informations consignées dans la décision de déblocage de crédit (Réf. Annexe circulaire n° 1945 du 16.12.07)	Quotidien	Les chargés d'étude	Conformément aux instructions de la circ. N° 1945 du 16.12.07 relative aux conditions d'octroi et utilisation des crédits le chef de département et les chargées d'études de la DRE vérifient sans faute et analysent dans la mesure du possible la conformité de l'ensemble des informations consignées dans la décision de déblocage de crédit et ce avant la saisis de l'autorisation de crédit .(éligibilité de la demande de crédit, documents exigés, connaissance de l'affaire à financer selon les informations disponibles, risque à surveiller, suffisance de couverture : recueil des garanties et leur validations par la DRG et ou le département juridique ....).
Contrôle des travaux inhérents à la centrale des risques et transmission dans les délais du rapport de surveillance à la DSERC.	Trimestriel	Le chef de secteur A.S.C	Le contrôle est fait
Contrôle des rapports d'activité transmis par les agences sur le plan « engagements commerciaux »	Mensuel		Assuré par le DPAC
Suivi du recueil des garanties par les agences, transmission des garanties à la cellule juridique pour validation et transmission. Transmission copies de garanties à la DPME pour saisie des autorisations. Suivi de l'authentification des garanties par la structure habilité	Quotidien	Départemen t Crédit + Départemen t juridique.	Assuré par département de crédit en collaboration avec le dpt juridique

Suivi de l'édition de l'état des risques (ST 2603) informatisé.	Périodique		En raison des problèmes techniques l'édition de l'état n'est pas opérationnel
Suivi des impayés « IAR » et « IMP / CMT »	Quotidien	Le chef de dép. et les chargés d'études	Les chargés d'études ainsi que le chef de département suivent la régularisation des impayés dont les actions juridique ne sont pas encore entamés et le recouvrement des créances avec les agences.
Suivi des encours « avances garanties » « papier commercial » et « engagement par signature »	Quotidien	Le chef de dép. et les chargés d'études	Le chef de dép. crédit en collaboration avec les chargées d'études assurent régulièrement les encours et la validité des supports « avance garantie ADM/ASF », « papier commercial » et « engagements par signature » consenties par les agences rattachées. Dès réception des dossiers miroirs y afférant.
Contrôle des tâches relevant du département « juridique et contentieux » -suivi des ATD, des saisies arrêts et successions.	Quotidien	Département juridique	Les chargés d'études assurent le suivi et le traitement dans les délais impartis.
Contrôle des tâches relevant de la section « opération avec l'étranger »	Quotidien	Département contrôle	Assuré par le département : contrôle.
Suivi de la réalisation dans les délais des travaux de provisionnement des créances et l'évaluation des engagements.	Trimestriel	Le chef de département + Le chef de secteur A.S.C	Assuré par le chef de secteur A.S.C .

Suivi de l'utilisation des crédits et exploitation des états mensuels des comptes débiteurs et des CT 1606	mensuel	Le chef de secteur A.S.C+ Les chargés d'étude	L'élaboration des différents états statistiques est répartie entre le chef de secteurs A.S.C et la chargée d'études principale, dans l'attente du retour des deux collaboratrices qui sont actuellement en formation longue durée.
Exploitation des reporting de contrôle de 1 <sup>er</sup> degrés niveau agence et des indicateurs de risque (Réf. Circ. 1925 et 1926 du 28.01.07).	Périodique	Département de contrôle	Assuré par le département : contrôle
Élaboration du rapport lié à l'activité de crédit.	Mensuel	Le chef de secteur A.S.C	Cette tâche est assurée par le chef de secteur A.S.C.

REPORTING MENSUEL DES CONTROLES : NIVEAU DRE – DEPT CREDIT CREDIT



FICHE D' ACTIONS, D' APPRECIATION ET DE SYNTHESE

Emetteur : DEPT CREDIT

DRE DE : BEJAIA 191

MOIS DE : AVRIL 2023

Communication des faits saillants – commentaires et citations des actions correctives engagées par

- les membres du département de crédit veillent à l'encadrement et l'assistance des agences rattachées en matière d'analyse du risque pour chaque dossier de crédit, les conditions de mise en place des crédits, recueil des garanties et enfin le renouvellement des dossiers.
- Concernant le secteur administration et suivi des crédits, nous déplorons un manque d'effectif causé par le départ en formation longue durée suivi d'une mutation a d'autres mission, sans qu'un remplacement n'ait été envisagé. De ce fait, il existe beaucoup de tâche négligée par la force des choses et pour lesquelles il est urgent de remédier.

Le département ne ménage aucun effort quant à l'application stricte des instructions en matière de crédit et recouvrement.

*La Cheffe de Département CREDIT*

Commentaires du Directeur de la DRE avec indication des mesures éventuellement entreprises à son initiative :

*Cachet et signature du directeur de réseau de la DRE Bejaia 191*

# **Table de matières**

Remerciements	
Dédicaces	
Liste des abréviations	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Sommaire	
<b>Introduction générale</b> .....	01

### CHAPITRE I :La banque et la gestion des risques

<b>Section 01</b> : Généralité sur les banques .....	05
1.1 Définitions de la banque .....	05
1.2 Rôle et mission de la banque.....	05
1.2.1 Les différentes activités de la banque.....	06
1.2.2 L'intermédiation financière .....	08
<b>Section 02</b> : Le risque et la gestion des risques .....	09
2.1 Définition de la notion du risque.....	09
2.2 Les risques majeurs liés l'activité bancaire .....	09
2.3 Définition et processus du « management des risques » .....	15
2.4 La fonction et la mise en œuvre d'un dispositif de management des risques .....	17
<b>Section 03</b> : La gestion des risques bancaires .....	20
3.1 Les accords de comité de Bâle .....	20
3.1.1 Présentation du comité de Bâle .....	20
3.1.2 L'accord de Bâle I .....	20
3.1.3 L'accords de Bâle II .....	22
3.1.4 L'accord de Bâle III.....	23
3.2 Les recommandations réglementaires de Bâle sur la gestion des risques bancaires.....	23
Conclusion du premier chapitre .....	29

### CHAPITRE II : Les notions de base du contrôle interne

Introduction du chapitre .....	30
<b>Section 01</b> : Généralité sur le contrôle interne .....	31
1.1 Définition du contrôle interne .....	31
1.2 Les objectifs du contrôle interne .....	33
1.3 Les acteurs du contrôle interne .....	35

## Table de matières

1.4 Organisation autour du contrôle interne et niveaux de contrôle .....	36
<b>Section 02</b> : Composantes du contrôle interne .....	38
2.1 Caractéristiques d'un système de contrôle interne efficace .....	38
2.2 Le contrôle interne comme un cadre de maitrise des risques.....	42
2.3 La réglementation internationale en matière du contrôle interne.....	46
<b>Section 03</b> : Le contrôle interne bancaire .....	48
3.1 Le comité de Bâle sur le contrôle interne bancaire .....	48
3.2 La réglementation Algérienne sur le contrôle interne bancaire.....	49
3.3 L'évaluation du contrôle interne dans la banque.....	51
3.3.1 L'identification des points de contrôle clé.....	51
3.3.2 Programmation des contrôles informatiques.....	52
3.3.3 Revue des procédures de supervision.....	52
3.3.4 Revue des procédures d'inspection .....	52
Conclusion de deuxième chapitre .....	53

### CHAPITRE III : Application de contrôle interne

Introduction .....	54
<b>Section 01</b> : présentation de la banque nationale d'Algérie (BNA).....	55
1.1 Historique de la BNA .....	55
1.2 BNA en chiffre.....	56
1.3 Mission et objectif de la BNA.....	56
1.4 Les structures de la BNA.....	57
1.5 Organisation et organigramme de la BNA.....	58
<b>Section 02</b> : Présentation de l'organisation de contrôle interne et les systèmes de mesure des risques de la Banque Nationale d'Algérie .....	60
2.1 La méthodologie de la recherche.....	60
2.2 L'Organisations générale du contrôle interne au sein de la Banque Nationale d'Algérie ....	62
2.3 Les systèmes de mesure des risques et des résultats au sein de la BNA .....	77
<b>Section 03</b> : Application de contrôle interne dans le cadre de maitrise des risques bancaires au sein de la BNA. ....	79
3.1 Mise en place des outils de contrôle.....	79
3.2 Reporting du contrôle 1 <sup>er</sup> degré niveau agences.....	79
3.3 Reporting indicateur du suivie des risques .....	81

## **Table de matières**

---

Conclusion .....	100
<b>Conclusion générale</b> .....	<b>101</b>
<b>Bibliographie</b>	
<b>Annexe</b>	
<b>Table de matières</b>	

## **Résumé :**

Notre étude avait pour objectif d'analyser le rôle du contrôle interne dans la gestion des risques bancaires en Algérie, avec un accent particulier sur la Banque Nationale d'Algérie.

Nous avons constaté que le contrôle interne est un outil essentiel pour la réduction des risques et la détection des anomalies, en suivant un ensemble de normes et procédures bien définies.

Cette recherche a permis de mieux comprendre l'importance du contrôle interne dans les banques et d'identifier les étapes nécessaires pour mettre en place un dispositif efficace de contrôle interne.

## **Mots clés :**

Contrôle, système de contrôle interne, efficacité, les risque bancaires.

## **Summary:**

Our study aimed to analyze the role of internal control in the management of banking risks in Algeria, with particular emphasis on the National Bank of Algeria.

We found that internal control is an essential tool for risk reduction and anomaly detection, following a set of well-defined standards and procedures.

This research has made it possible to better understand the importance of internal control in banks and to identify the steps necessary to set up an effective internal control system.

## **Keywords :**

Control, internal control system, efficiency, banking risks

## **الملخص**

هدفت دراستنا إلى تحليل دور الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر المصرفية في الجزائر، مع التركيز بشكل خاص على البنك الوطني الجزائري. وجدنا أن الرقابة الداخلية هي أداة أساسية للحد من المخاطر واكتشاف الشذوذ، باتباع مجموعة من المعايير والإجراءات المحددة جيدًا. أناح هذا البحث فهما أفضل أهمية الرقابة الداخلية في البنوك وتحديد الخطوات اللازمة لإنشاء نظام رقابة داخلي فعال.

## **الكلمات المفتاحية :**

الرقابة , نظام الرقابة الداخلية , الفعالية , المخاطر البنكية.