

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

Département des Sciences Economiques
Option : Monnaie Banque et Environnement International

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences Economiques

Thème

***Essai d'analyse de l'impact du contrôle interne
Sur la performance des banques en Algérie.
Cas de la BADR agence 362***

Réalisé par :

Melle. BELLAL Dyhia
Melle. BELLAL Celia

Sous la direction de

Mr. AGGOUNE Karim

Devant le jury composé de :

Le président : Mr. AIT ATMANE Brahem

Le rapporteur : Mr. AGGOUNE Karim

Examineur : Mme. AMRANI Saloua

Promotion 2016-2017

Remerciements

Remerciements

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 M^r AGGOUNE qui nous a orienté et conseillé tous au long de notre travail ;*
- ❖ Melle AMEL 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.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à :

Ceux qui n'ont donné l'amour et l'affection qui été toujours mon support et mon appui morale et qui m'ont enseigné le sens de la vie est la réussite.

Que le bon dieu les gardes pour moi afin que je puisse partager mon bonheur avec eux « **Mes très chère parent OUALI et ZAKIA** » .mon intégrité et ma fierté que l'existence ma offert.

- ✚ Mes adorables sœurs « **Aldja, Lamia et Assia** »
- ✚ Mon cher unique frère « **Boukhalfa** » et sa chère femme « **Hanane** »
- ✚ A mon cher marie « **mohand** »
- ✚ Mon neveu et mes nièce « **Hicham, Nihal et Nélia** »
- ✚ Mes oncles et tantes ainsi que leur famille.
- ✚ Mes cousins et cousines ainsi que leur famille.

Toutes celle et ceux qui j'ai partagé mon bonheur ou malheur mes amis(es)

Et toute la promotion 2017

Dédicaces

je tiens vivement, à dédier ce modeste travail

A ceux qui ont légué un sens à mon existence

A vous mes très chères parents l'espoir et lumière de ma vie puisse

Dieu vous prêter langues vie, santé et bonheur

A mon seul et unique frère Salem et fatiha que le bon dieu le protège et
le guide vers la réussite

A mes adorables sœurs Bahia, Nadjet et Tinhinane et leurs familles

A mes nièces Céline, Emilia, Rania et mes deux neveux Yanel, Ilyane

A mes cousins et mes cousines

A tout mes amies et amis

A tous ceux qui mon aidé de près ou de loin pour la réalisation de ce
travail

A toute la promotion

Dyhia

Liste des Abréviations

LISTE DES ABREVIATIONS

- ABEF** : l'association des banques et établissements financiers
- ACOSO**: Committee of Sponsoring Organizations of Treadway commission.
- AMF** : l'Autorité des Marchés Financiers.
- BA** : Banque d'Algérie.
- BADR** : Banque de l'Agriculture et de Développement Rural.
- BDL** : Banque de Développement Local.
- BEA** : Banque Extérieure d'Algérie.
- BNA** : Banque Nationale d'Algérie.
- BRI** : Banque des Règlements Internationale.
- CAD** : Caisse Algérienne de Développement.
- CAR** : Capital-Asset Ratio.
- CI** : Contrôle Interne.
- CNCC** : Compagnie nationale des commissaires aux comptes.
- CNEP** : Caisse Nationale d'Epargne et de Prévoyance.
- CPA** : Crédit Populaire d'Algérie.
- CNMC**: le conseil national de la monnaie et du crédit.
- CRBF** : Comite de la Réglementation Bancaire et Financière
- ES**: Efficient-Structure.
- KPI**: Key Performance Indicator.
- LMC**: Loi Sur la Monnaie et le Crédit.
- OECCA** : Le Conseil de l'Ordre des Experts Comptables agréée.
- PME** : Petites et Moyennes Entreprises.
- PMI** : Petites et Moyennes Industries.
- PIB** : Produit Intérieur Brut.
- SCI** : Système de Contrôle Interne.
- SCP**: Structure-Conduct-Performance.
- SMC** : Société Marseillaise de Crédit.
- SPA** : sociétés par actions.
- SOX**: Sarbane Oxley Act.
- ROA**: Return on Asset.
- ROE**: Return on Equity.

Liste des Tableaux et figures

Liste des tableaux

Tableau n°2.1	Pondération de ration Cooke.....	59
Tableau n°2.2	Les trois piliers des accords de Bâle II.....	61
Tableau n°3.1	Evolution du produit net bancaire (PNB).....	81
Tableau n°3.2	Analyse du résultat net (RN).....	81
Tableau n°3.3	Evolution des ratios d'exploitations en pourcentage (%).....	82
Tableau n°3.4	Evolution de Coefficient d'exploitation en pourcentage (%).....	83
Tableau n°3.5	Evolution le ratio de profitabilité en pourcentage (%).....	84

Liste des figures

Figure n°2.1	Les Composantes de CMC.....	46
Figure n°2.2	Les Composantes de la Commission Bancaire.....	48
Figure n°2.3	Les Trois Types de Risque Bancaire.....	63

Sommaire

Introduction générale.....	01
Chapitre 1 : LE FONDEMENT THEORIQUE DU CONTROLE INTERNE ET LA PERFORMANCE BANCAIRE.....	04
Introduction du chapitre.....	04
Section 1 : Généralités sur le contrôle interne.....	19
Section 2 : la performance bancaire.....	31
Section 3 : le lien entre le contrôle interne et la performance bancaire.....	35
Conclusion du chapitre	
Chapitre 2 : LE SYSTEME BANCAIRE ALGERIEN.....	36
Introduction du chapitre.....	36
Section 1 : Structure générale du système bancaire Algérien.....	37
Section 2 : La réglementation prudentielle en Algérie.....	44
Section 3 : Les règles prudentielles sur le contrôle interne.....	55
Conclusion du chapitre.....	66
Chapitre 3 : ROLE DU CONTROLE INTERNE AU SEIN DE LA BANQUE BADR.....	67
Introduction du chapitre.....	67
Section1 : Présentation de la BADR et son évolution.....	68
Section2 : Analyse du contrôle interne au sein de la BADR.....	73
Section3: Analyse de l'évolution des indicateurs du contrôle interne au sein de la BADR.....	81
Conclusion du chapitre.....	85
Conclusion générale.....	86
Bibliographie.....	88
Annexe	92
Tables des matières.....	95

Introduction générale

INTRODUCTION GENERALE

L'Algérie s'est vue entrainer dans de profondes transformations de son économie ce qui s'est traduit par l'adoption de l'économie de marché. Ainsi, après la période de l'économie planifiée où il n'était pas question de suivi rigoureux et l'analyse très poussées des résultats bancaires, l'Algérie s'est retrouvé dans l'obligation de mettre en œuvre des réformes économiques et financières afin de permettre à tous les secteurs économiques notamment le secteur bancaire de disposer d'outils d'analyse et être assez performant et en harmonie avec cette transition.

Dans le sens de l'action qu'il poursuit pour résoudre les questions prudentielles et renforcer le contrôle des banques par des recommandations encourageant l'application de saines pratiques de gestion des risques, le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire¹ publie ce cadre d'évaluation des systèmes de contrôle interne. Un système de contrôle interne efficace est une composante essentielle de la gestion d'un établissement et constitue le fondement d'un fonctionnement sûr et prudent d'une organisation bancaire.

Toute entreprise a pour but d'assurer, en fonction de ses moyens, d'atteindre des objectifs qu'elle s'est fixée. Cependant, nombreux sont ceux qui n'accordent pas suffisamment d'importance au Contrôle Interne au sein de l'entreprise ou qui ne connaissent pas sa définition exacte, en le réduisant à une simple fonction alors que c'est tout un ensemble de dispositions. En effet, le contrôle interne est envisagé comme un dispositif de la société, définit et mis en œuvre sous sa responsabilité, il comprend l'ensemble de moyens, de comportement, de procédures et d'action, adoptés à chaque société qui contribuent à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations, l'utilisation de l'efficience de ces ressources, et doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'il soit opérationnels, financiers ou de conformité. Ainsi, bien qu'ayant toujours existé, le Contrôle Interne a connu un attrait particulier depuis la décennie 1990.

Ainsi, le contrôle interne est devenu aujourd'hui pour les entreprises un investissement en rationalisation et en renforcement de l'efficacité qui permettra à l'entreprise à terme de devenir de plus en plus rentable. L'objectif étant de mesurer et d'optimiser des performances et en conformité avec les lois et règlements et de veiller à s'assurer que les dispositifs mis en place répondent à la stratégie menée par l'entreprise. A cet égard, un système de contrôle interne efficace est une composante

¹ Le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, institué en 1975 par les gouverneurs des banques centrales des pays du Groupe des Dix, rassemble les autorités de contrôle des banques. Il est composé de hauts représentants des autorités de contrôle bancaire et banques centrales d'Allemagne, de Belgique, du Canada, des Etats-Unis, de France, d'Italie, du Japon, du Luxembourg, des Pays-Bas, du Royaume-Uni, de Suède et de Suisse. Ses réunions ont habituellement pour cadre la Banque des Règlements Internationaux, à Bâle, siège de son Secrétariat permanent.

essentielle de la gestion d'un établissement et constitue le fondement d'un fonctionnement sûr et prudent d'une organisation bancaire. En se dotant de contrôles internes rigoureux, ou de performance qui lui confère la légitimité nécessaire pour jouer un rôle prépondérant au sein de cette organisation.

La performance peut avoir un caractère plus général, comme elle peut être la capacité à déterminer et à mettre en œuvre de bonne stratégie. En effet, la performance des établissements bancaires désigne d'être à la fois efficaces et efficiente. Celle-ci peut être définie comme le rapport entre les résultats réalisés et les résultats escomptés alors que l'efficience s'intéresse à la qualité des facteurs utilisés pour atteindre les objectifs.

L'objectif de notre travail est d'étudier la relation entre le contrôle interne et la performance dans le secteur bancaire, Pour ce faire nous prendrons le soin de traiter la problématique suivante : **Quel est l'apport du contrôle interne quant aux performances des banques ?**

Sous cette problématique, nous tirons les sous-questions suivantes

- ✓ Qui effectue le contrôle interne et comment ?
- ✓ Dans quelles mesure le contrôle interne influence t-il les banques ?
- ✓ Comment mesure-t-on la performance d'une banque ?
- ✓ Le contrôle interne est-t-il de nature à diminuer les risques d'une banque ? autrement-dit, le contrôle interne peut-il sécuriser les opérations bancaires ?

L'intérêt de l'étude

L'intérêt de cette recherche réside dans la détection des lacunes en matière du système de contrôle interne et de performance bancaire afin d'apporter aux dirigeants un éclairage sur l'ensemble de leur entreprises et les aider à prendre les décisions appropriées.

Méthodologie de la recherche

Concernant la méthodologie de notre travail il nous est apparu judicieux d'utiliser les deux méthodes suivantes : D'abord, dans la première partie théorique, nous avons adopté la méthode descriptive, basée sur des recherches bibliographiques (ouvrages, revues, rapports, articles, mémoires et thèses) en rapport avec le thème choisi dont l'objectif est de décrire tous les aspects théoriques. Dans le souci de compléter les aspects théoriques et de les étayer d'avantage, nous avons jugé utile de présenté un stage pratique effectué au niveau d'une banque.

Le plan de la recherche

Afin de cerner l'objet et le périmètre de notre travail, nous avons adopté la démarche suivante:

- Une première partie théorique contenant deux chapitres : Le premier chapitre sera consacré à la présentation de fondement théorique du contrôle interne et performance bancaires, il est subdivisé en trois sections qui traiteront: d'abord les perspectives théoriques du contrôle interne, ensuite, Introduction à la performance bancaire et enfin, la performance du contrôle interne et le lien entre le contrôle interne et la performance bancaire. Le second exposera sur la réglementation du système bancaire Algérien. Il sera réparti en trois sections: d'abord, la première section traitera, la structure générale du système bancaire Algérien, la deuxième traitera la réglementation prudentielle en Algérien et la dernière section parlera sur les règles prudentielles sur le contrôle interne.
- La deuxième partie consacrée au volet pratique, contient un chapitre : Dans, le troisième chapitre intitulé de : « Rôle du Contrôle Interne au sein de la banque BADR » ; nous commencerons la première section par la présentation de l'historique de la Banque D'agriculture et de Développement Rurale. Ensuite, dans la deuxième section nous allons essayer d'analyser les niveaux de contrôle interne et démontré la gestion des risques bancaire, Et enfin, nous passerons à la troisième section qui sera consacrée à analysé l'évolution des indicateurs du contrôle bancaire au sein de la BADR.

Chapitre 1

CHAPITRE 1 :

LE FONDEMENT THEORIQUE DU CONTROLE INTERNE ET PERFORMANCE BANCAIRES

Le contrôle interne est un mécanisme de contrôle dans l'entreprise, Il a pour but d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information d'une part, et de l'autre, l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. Ce système est devenu une nécessité absolue dans une entité pour la bonne maîtrise des risques et pour assurer une performance durable.

La performance est l'une des priorités aux yeux des différents responsables de l'entreprise, dirigeants, investisseurs ou salariés. C'est un objectif à atteindre. Pour cela plusieurs auteurs (Lallé. B, M ROUACH et NAULLEAU G, Jacquet. S) ont traité de la performance de l'entreprise et des meilleures façons pour réaliser de bonne rentabilité et de l'améliorer. Ainsi, La performance d'une entreprise peut être renforcée par différents procédés managériaux dont une meilleure maîtrise des activités d'une entreprise. Ce qui suppose un système de contrôle interne performant. Un système de contrôle interne efficace peut former un avantage concurrentiel important pour l'entreprise quelle que soit sa taille ou le secteur dans lequel elle évolue. Plusieurs entreprises ont donc compris qu'il ne suffirait pas d'avoir un dispositif de contrôle mais il faut qu'il soit efficace et efficient pour qu'il puisse assurer son rôle de facteur de succès et d'avantage concurrentiel.

Dans ce chapitre nous allons présenter le fondement théorique du contrôle interne et performance bancaire qu'est divisé en trois section ; dans la première section en tenterons de définir le contrôle interne et ces différent composante, la deuxième porte les critères et la mesure de la performance bancaire, la troisième section sera consacré sur la performance du contrôle interne et le lien qui existe entre eux.

SECTION 1- LES PERSPECTIVES THEORIQUES DU CONTROLE INTERNE

Le contrôle interne existe sous différentes formes dans les organisations qu'elles soient publiques ou privées. Il est perçu par certains comme une fonction à part entière, d'autre l'assimilent à de simple examens. Le contrôle interne demeure très peu maîtrisé par le grand public.

1-1- DEFINITION ET CADRE REFERENTIEL DU CONTROLE INTERNE

1-1-1- Définition du contrôle interne

Avant d'aborder les définitions du contrôle interne, il s'avère utile d'apporter un éclairage théorique sur la notion de « contrôle interne » qui est composé de deux termes : contrôle et interne. Le terme contrôle prend deux sens : En français, il s'agit d'une action : exercer un contrôle, surveiller, vérifier. Pour les anglo-saxons, il s'agit d'un état : être en mesure de dominer la situation, et notamment maîtriser une opération.... qui est l'interprétation la plus adéquate qu'il faut retenir.

Le mot « interne » est défini dans le dictionnaire comme suit : « qui est situé en dedans, tourné vers l'intérieur ». Pour les besoins de cette étude, les mots « en dedans » et « intérieur » peuvent être considérés comme se rapportant à une entreprise, à savoir, le centre d'attention est à l'intérieur d'une entreprise ou toute autre organisation telle qu'une université, une administration¹.

Le contrôle interne se définit comme l'ensemble des mesures qui, sous la responsabilité de la direction de l'entreprise, doivent assurer, avec une certitude raisonnable, la réalisation des éléments suivants : une conduite des affaires ordonnée et prudente, encadrée d'objectifs bien définis; une utilisation économique et efficace des moyens engagés; une connaissance et une maîtrise adéquate des risques en vue de protéger le patrimoine; l'intégrité et la fiabilité de l'information financière et de celle relative à la gestion ; le respect des lois et règlements ainsi que des politiques générales, plans d'actions et des procédures internes².

A la lumière de ce qui précède, le contrôle interne est la maîtrise du fonctionnement de l'entreprise par le biais d'un ensemble de sécurités. La notion de contrôle interne a donné lieu à plusieurs définitions, nous les citons pour mettre en exergue l'évolution de la conception du contrôle interne au fil du temps.

¹ Bernard. P, Janichon. F, « La pratique du contrôle interne : COSO Report », 2^{ème} édition d'organisation, New York, 2007, P 332.

² Figuigui. F, « L'audit systémique bancaire, un outil d'efficacité du risk management », Institut supérieur de commerce et d'administration supérieur, cycle supérieur de gestion, septembre 2007, P 94.

1-1-2- Le cadre référentiel du contrôle interne

➤ Le cadre de référence de l'AMF (l'Autorité des Marchés Financiers) 2007

Sur la base de ses textes constituant le socle des dispositions relatives au contrôle interne, (AMF) a publié, en 2006, un « cadre de référence » du contrôle interne. L'AMF recommande l'utilisation de ce cadre de référence ainsi que son guide d'application. Elle définit le contrôle interne comme : « Le contrôle interne est un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité. Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres de chaque société qui contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources, et doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité ». Le dispositif vise à assurer³:

- La conformité aux lois et règlements ;
- L'application des instructions et des orientations fixées par la direction générale ou le directoire ;
- Le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;
- La fiabilité des informations financières et d'une façon générale, contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources.

➤ Selon la Compagnie nationale des commissaires aux comptes (CNCC) en France

La compagnie nationale des commissaires aux comptes (CNCC) en France a définie le contrôle interne comme suite « Le contrôle interne est l'ensemble des politiques et procédures mises en œuvre par la direction d'une entité en vue d'assurer, dans la mesure du possible, la gestion rigoureuse et efficace des activités. Ces procédures impliquent le respect des politiques de gestion, la sauvegarde des actifs, la prévention et la détection des fraudes et les erreurs, l'exhaustivité et l'exactitude des enregistrements Comptables et l'établissement en temps voulu des informations comptables et financières fiables »⁴

➤ Selon l'OECCA « le Conseil de l'Ordre des Experts Comptables agréé »1977

La définition du contrôle interne donnée en 1977 par le Conseil de l'Ordre des Experts Comptables (organisme américain) : « le contrôle interne est l'ensemble des

³ Schick. P, Vera. J, Bourrouilh-Parège. O, « Audit interne et référentiels de risques : Gouvernance, Management des risques, Contrôle interne », Edition DUNOD, Paris, 2010, P 20.

⁴ Peltier .F, « La Corporate Governance au secours des conseils d'administration », Edition DUNOD, Paris, 2004, P 89.

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 »⁵. Cette définition montre que le SCI est abstrait (il n'est pas tangible), mais il se matérialise par l'organisation, les méthodes et les procédures.

1-1-3- Les références Anglo-Saxons

➤ **Le COSO “Committee of Sponsoring Organizations of Treadway commission”, 1992:**

La définition du contrôle interne qui aujourd'hui fait référence est celle du COSO. Le COSO est l'un des référentiels les plus réputés en matière de contrôle bancaire. Il 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 suivants : la réalisation et l'optimisation des opérations, la fiabilité des informations financières, la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur »⁶.

➤ **La loi « SOX », ou Sarbane Oxley Act, instauré dès 2002**

Cette loi précise dans son article 404 en particulier, l'exigence que la Direction Générale engage sa responsabilité sur la mise en place d'une structure de contrôle interne comptable et financier et qu'elle évalue annuellement l'efficacité au regard d'un modèle de contrôle interne reconnu.

Notons qu'il s'agit d'une réponse à des scandales financiers qui ont agité des entreprises américaines ; lesquelles devaient alors chercher à se prémunir et surtout à anticiper ce type de situation. Pour mettre en œuvre l'article 404, le COSO a été fortement préconisé. Au-delà de leur caractère réglementaire (et obligatoire en France pour le 97-02 et les textes de Bâle II), ces référentiels et textes, publiés tant par les pays anglo-saxons que la France, constituent ainsi une sorte de recueil des bonnes pratiques en matière de contrôle interne.

➤ **Turnbull (Institute of chartered accountants) 1999 aux Royaume-Uni**

Le Turnbull définit le contrôle interne comme : « Un système de contrôle interne englobe les politiques, processus, tâches, comportements et autres aspects d'une entreprise qui, combinés :

⁵ Gumb. B, Noël. C, « Le rapport des dirigeants sur le contrôle interne à l'épreuve de l'analyse », L'Association Francophone de Comptabilité, Paris, 2007, P 97.

⁶ Dov Ogien, « Comptabilité et audit bancaires », 2^{ème} édition / DUNOD, Paris, 2008, P 375.

- Facilitent l'efficacité et l'efficience des opérations en aidant la société à répondre de manière appropriée aux risques commerciaux, opérationnels, financiers ;
- Conformité et tout autre risque, afin d'atteindre ses objectifs; ceci inclut la protection des actifs contre un usage inapproprié, la perte et la fraude, et l'assurance que le passif est identifié et géré ;
- Aident à assurer la qualité du reporting externe et interne ce qui nécessite de conserver les enregistrements appropriés et de maintenir des processus qui génèrent un flux d'informations pertinentes et fiables en provenance de l'intérieur et de l'extérieur de l'organisation ;
- Aident à assurer la conformité aux lois et règlements ainsi qu'aux politiques internes relatives à la conduite des affaires»⁷.

1-2- LES OBJECTIFS DU CONTROLE INTERNE

Le contrôle interne est mis en à la disposition des banques afin d'assurer sa compétitivité, sa pérennité à travers la maîtrise de ces opérations et également ses risques. Cet objectif dépend des objectifs permanents du contrôle interne que nous pouvant les classer comme suit⁸ :

➤ **Respect des instructions de la direction / Conformité aux lois et règlements**

- **Respect des instructions de la direction** : Il est relativement facile d'émettre une instruction ; cette facilité et la nécessité de la faire continuellement dans une entreprise à tous les niveaux de responsabilité posent un important problème de contrôle. Les instructions sont communiquées sous diverses formes automatisées, écrites ou verbales ; elles peuvent revêtir un caractère permanent, temporaire ou ponctuel, et sont souvent filtrées plusieurs fois avant d'arriver à la personne pour laquelle elles doivent avoir une signification immédiate⁹.
- **Conformité aux lois et réglementations** : La banque est soumise à une variété de lois et règlements qui couvrent plusieurs domaines, notamment la fiscalité, le droit du travail, le droit des sociétés, le droit commercial, la sécurité, l'environnement, etc.

⁷ www.memoireonline.com - SARA BELIMANE, contrôle interne : finalité de l'audit interne, 2012.

⁸ Un guide de mise en œuvre du cadre de référence sur le contrôle interne adapté aux valeurs moyennes et petites (VaMPs) a été publié le 9 janvier 2008.

⁹ Lionel Collins et Gérard Valin, « Audit et contrôle interne, aspects financiers, opérationnels et stratégiques », 4^{ème} édition, Dalloz, 1992, P 42-43.

➤ **La sauvegarde des actifs**

Ces actifs peuvent disparaître à la suite de vols, fraudes, improductivité, erreurs, ou résulter d'une mauvaise décision de gestion ou d'une faiblesse du contrôle interne. Les processus y afférent devraient faire l'objet d'une attention toute particulière. Il en va de même des processus qui sont relatifs à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière. Ces processus comprennent non seulement ceux qui traitent directement de la production des états financiers mais aussi les processus opérationnel qui génèrent les données comptables¹⁰.

➤ **Assurer la qualité de l'information**

Le système de contrôle interne de la banque doit assurer une maîtrise des mécanismes d'informations financières et opérationnelles. Ces derniers doivent permettre aux responsables des banques de prendre des décisions sur la base de l'analyse des données et d'informations fiables et disponibles ; car par exemple si une information non disponible ou non mise à jour aurait pour conséquence de fausser le jugement de banquier et donc nuire à son organisation.

➤ **Assurer l'amélioration des performances**

Il est courant de dire que la performance est l'alliance entre l'efficacité et l'efficience, c'est-à-dire un bon système de contrôle interne concourt à la réalisation des objectifs de l'entreprise à moindre coût.

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

L'utilisation efficace et efficiente des opérations est l'un des objectifs primordiaux du système de contrôle interne, dont la prise en compte est appréciée dans les audits d'efficacité. Les deux aspects de l'efficacité et l'efficience méritent que l'on s'y arrête un instant et que l'on précise ce qu'on entend par ces deux termes :

Efficace: se rapporte à la réalisation des objectifs ou à la mesure dans laquelle les résultats d'une activité correspondent à son objectif ou aux effets escomptés de cette activité¹¹.

Efficient : se rapporte à la capacité à obtenir un résultat donné à moindre coût. En l'occurrence les responsables doivent comparer les coûts relatifs des contrôles avant de les mettre en place¹². Par exemple, il ne faut pas ramener une compétence pour un travail qui ne le nécessite pas.

¹⁰ Robert OBERT, Marie-Pierre MAIRESSE, « Comptabilité et audit Manuel et applications », 2^{ème} édition, DUNOD, 2009, P512.

¹¹ Vanstapel. Fr, « Lignes directives sur les normes de contrôle interne à promouvoir dans le secteur public », INTOSAI, Bruxelles, 2004, P12.

¹² Olivier De La VILLARMOIS, « Le concept de la performance et sa mesure : un état de l'art », 2001, Centre Lillois d'analyse et de la recherche sur l'évolution des entreprises UPRESA, CNRS 8020, p2.

Néanmoins, les objectifs de contrôle interne peuvent être vus sous trois angles afin d'optimiser l'efficacité du SCI¹³ : les objectifs opérationnels, les objectifs financiers, les objectifs de conformité.

- **Objectifs opérationnels** : Soit la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise, la maîtrise des risques, ainsi que l'optimisation de l'utilisation des ressources. Le qualificatif «opérationnel» n'est pas ici à opposer à la dimension «stratégique» mais renvoie aux objectifs métiers de l'entreprise. En outre, les objectifs opérationnels de contrôle interne concernent l'efficacité et l'efficience de l'entreprise dans l'utilisation de ses actifs et autres ressources ainsi que dans sa protection en cas de pertes¹⁴.
- **Objectifs financiers**: Soit la mise à disposition d'informations financières fiables et conformes aux normes comptables applicables, ainsi que des informations nécessaires à la bonne gestion de la banque.
- **Objectifs de conformité**: Les objectifs de conformité garantissent que toute l'activité de la banque est conduite en conformité avec les lois ou réglementations et exigences prudentielles applicables ainsi qu'avec les politiques et procédures internes. Cet objectif permet de construire et conserver une image et une réputation de l'entreprise favorable auprès des parties prenantes.

1-3- LES COMPOSANTES DU CONTROLE INTERNE

Les composantes du système du contrôle interne sont liées entre elle par des relations permettant au dispositif d'être un ensemble cohérent, elles sont cinq elles sont élaboré par une société de conseil en affaire Cooprs et Lybrand au Etats-Unis qui sont :

- L'environnement de contrôle interne ;
- L'évaluation des risques ;
- L'activité de contrôle ;
- L'information et la communication ;
- Le système de pilotage ;

1-3-1-L'environnement de contrôle interne

La mise en place d'un environnement de contrôle est la première étape de l'établissement d'un système de contrôle interne ce milieu comprend les dirigeant et le personnel, notamment leur compétence, la politique générale de l'entité et sa structure organisationnelle

¹³ Anglade, P.B Janichon, F, « La pratique du contrôle interne », Edition d'Organisation, Paris, 2002, p27.

¹⁴ Bale, « Cadre d'évaluation des systèmes de contrôle interne », comité de Bale sur le contrôle bancaire, janvier 1998, p10.

1-3-1-1- Les facteurs constitutifs de l'environnement de contrôle

Les facteurs ayant l'impact sur l'environnement de contrôle comportent notamment :

- ⇒ **L'intégralité personnelle et professionnelle et les valeurs éthiques des responsables et du personnel** : L'efficacité du système de contrôle interne est tributaire de l'intégrité et des valeurs éthiques dont fait preuve l'ensemble du personnel, de sorte que l'intégrité et l'éthique sont le fruit d'une bonne « culture d'entreprise ». L'intégrité tant personnelle que professionnelle et les valeurs éthiques des responsables et du personnel déterminent leurs priorités et jugements de valeur, qui se traduisent par un code de conduite. Ces qualités doivent se concrétiser par une attitude d'adhésion à l'égard du contrôle interne, en tout temps et dans l'ensemble de l'origine.
- ⇒ **L'engagement à un niveau de compétence** : Les compétences sont un des facteurs clés de succès pour l'entreprise : elles font en effet partie du capital immatériel ; elles créent de la valeur ; elles sont nécessaires pour affronter les évolutions des marchés, de la concurrence, de la technologie ; elles sont un des fondements de la confiance des différentes parties prenantes.¹⁵ L'engagement du personnel à un niveau de compétence approprié se définit à l'égard du niveau de compétence et d'aptitude afin de réaliser les tâches requises à chaque poste de façon efficace, efficiente et économique.
- ⇒ **Le style de management** : Le style de management (c'est-à-dire la philosophie des responsables et leur manière d'opérer) reflète les éléments suivants¹⁶ :
- L'attitude permanente d'adhésion au contrôle interne, l'indépendance, la compétence et la volonté de montrer l'exemple;
 - Un code de conduite défini par les responsables ainsi qu'une assistance et des évaluations de performance qui tiennent compte des objectifs du contrôle interne et, en particulier, de celui qui a pour finalité la réalisation d'opérations éthiques.

L'engagement, l'implication et le soutien du Conseil d'administration permettent de construire une attitude exemplaire ainsi que renforcer davantage l'adhésion au contrôle interne et le respect du code de conduite dans la banque. Si au contraire, l'encadrement néglige l'importance du contrôle interne, il est clair que les membres de la banque ne s'acquittent pas de leurs responsabilités dans le cadre des objectifs de contrôle interne, donc il est nécessaire de croire à l'importance de ce système de contrôle interne.

¹⁵ Candau. P (Professeur émérite des Universités et Directeur Fivinter Auditors), « Causes et risques du déficit des compétences », Aix en Provence, France, p 01.

¹⁶ Fr. VANSTAPEL, premier président de la cours des comptes en Belgique Intosi ; Ligne directrices sur les normes de contrôle interne à promouvoir dans le secteur public-Comité des normes de contrôle interne, P 22.

- ⇒ **Structure de l'organisation** : La structure des activités d'une entité fournit le cadre dans lequel les activités nécessaires à la réalisation des objectifs généraux sont planifiés, exécutés, contrôlés et suivis. La mise en place d'une structuration adéquate implique la définition des principaux domaines d'autorité et de responsabilité, ainsi que la création d'une organisation hiérarchique conçue pour faciliter la remontée des informations. La structure organisationnelle peut inclure un service d'audit interne qui doit être indépendant du management et faire rapport directement au plus haut niveau d'autorité de l'organisation.
- ⇒ **Politique et pratique en matière de ressource humaine** : Les politiques et pratiques de gestion des ressources humaines englobent le recrutement, la dotation en personnel, la gestion des carrières, la formation (formelle et professionnelle) et les études accomplies, les évaluations et les conseils au personnel, les promotions et la rémunération, ainsi que les mesures correctives.

La gestion des ressources humaines joue également un rôle essentiel dans la promotion d'un environnement éthique en favorisant le professionnalisme et en faisant respecter les règles de transparence au quotidien¹⁷.

1-3-2-L'évaluation des risques bancaires

Les banques doivent être conscientes des risques et les maîtriser. Elle doit fixer des objectifs et intégrer aux commerciales, financières, des productions, marketing et autre, afin de fonctionner de façon harmonieuse, elle doit également instaurer des mécanismes permettant d'identifier, analyser et gérer les risques correspondants¹⁸. Ces risques doivent être correctement évalués. Ils ont trois origines :

- **Les risques externes** : comme les évolutions des paramètres de marché par exemple ; nous ne devons pas empêcher ces risques de matérialiser ; nous devons donc les identifier, les mesurer, les surveiller et si possible les maîtriser ;¹⁹
- **Les risques d'établissement**²⁰ : qui dépendent de la politique mise en œuvre par l'entreprise (l'établissement) ; une bonne politique minimise ces risques une mauvaise politique peut faire prendre des risques inconsidérés ;
- **Les risques internes (ou opérationnels)** : on travaille plus ou moins bien l'erreur est bien sûr possible (l'erreur est humaine) mais attention car la

¹⁷ Fr. VANSTAPEL, Op-Cit, P24.

¹⁸ Dr. KHELASS Réda, KHELLASSI.R, « les applications de l'audit interne », éd HOUMA, 2014, P77.

¹⁹ C'est-à-dire limiter les impacts négatifs mais en permettant d'optimiser leurs impacts positifs.

²⁰ Ils comprennent notamment dans la banque le risque d'insolvabilité et le risque d'illiquidité.

persévérance est diabolique, un bon contrôle interne minimise ces risques de manière significative.

1-3-3- Activités de contrôle

Il s'agit de l'ensemble des politiques et des procédures mises en place pour maîtriser les risques et réaliser les objectifs. Ces mesures de contrôle interne doivent être mises en place dans chaque service. Elles comprennent les indicateurs, qui sont indispensables en tant que mesures pour apprécier les résultats obtenus, l'utilisation des ressources, l'état d'avancement des travaux ou le contexte.

1-3-4- L'information et la communication

L'information et la communication sont support indispensables à la mise en place d'un système de contrôle interne. Ils constituent l'un des piliers du processus d'évaluation des risques qui englobe les facteurs interne et externe ayant une incidence sur la réalisation des objectifs. Ces éléments doivent constituer un système afin de véhiculer tous les flux d'information de la banque.

1-3-4-1- L'information

La première des conditions à l'obtention d'une information susceptible d'être jugée fiable et pertinente réside dans l'enregistrement rapide et le classement convenables des transactions et des événements.

L'information pertinente doit être identifiée, recueillie et communiquée sous forme et dans des délais qui permettent au personnel de procéder aux activités de contrôle interne dont il a la charge et d'assurer ses autres responsabilités (transmettre la bonne information au bon moment aux bon personne).

1-3-4-2- Communication

Une communication efficace doit circuler de manière ascendante, transversale et descendante dans l'organisation, dans toutes ses composantes et dans l'ensemble de sa structure. La communication se trouve l'information 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.²¹

²¹ J-L-SIRUGUET, E-FERNANDER, L-KOESSLER, Le contrôle interne bancaire et la fraude, éd Dunod, Paris, 2006, P 98.

1-3-5- Le système de pilotage

Au fur à mesure qu'une entité avancé, il est nécessaire de savoir, où, l'on en est par rapport aux objectifs fixés. Selon Coopers et Lybrand (1998), le système de pilotage comprend deux éléments, à savoir :

- Le suivi de l'exactitude et de l'exhaustivité des données résultant du système d'information.
- Les activités du contrôle intermittent qui permettent de s'assurer que le pilotage des activités quotidiennes est bien mené.

1-4- LES LIMITES DU CONTROLE INTERNE

Quant à la réalisation des objectifs de la banque, le dispositif de contrôle interne ne peut pas fournir une garantie absolue, cela ne relève pas de la volonté de la société mais des limites inséparables du système de contrôle interne.

La probabilité d'atteindre les objectifs fixés ne relève pas de la seule volonté de la société. En effet il existe des limites inhérentes à tout système de contrôle interne. Ces limites résultent de nombreux facteurs, notamment des incertitudes du monde extérieur, de l'exercice de la faculté de jugement ou de dysfonctionnements pouvant survenir en raison d'une défaillance humaine ou d'une simple erreur²².

- **L'erreur de jugement :** Lorsque les décisions liées aux opérations de l'entreprise sont prises, l'efficacité du contrôle est limitée par le risque d'erreurs humains. Les personnes habilitées à prendre de telles décisions dans le temps imparti, doivent se fonder sur les informations disponibles, et affronter les pressions liées à la conduite des affaires. Certaines décisions basées sur le jugement de leurs auteurs peuvent produire des résultats décevants et doivent être corrigées.
- **Le Dysfonctionnement :** Même les systèmes de contrôle interne bien conçus peuvent faire l'objet de dysfonctionnements, par exemple lorsque les collaborateurs interprètent les instructions de façon erronée, cèdent à la routine et ne sont plus attentifs aux erreurs.
- **Les contrôles outrepassés ou contournés par le management :** Le contrôle interne ne peut pas être plus efficace que les personnes responsables de son fonctionnement. En effet, un responsable peut être en mesure de contourner le contrôle interne en dérogeant, par exemple, aux normes et procédures prescrites pour tirer un profit personnel ou afin de dissimuler une partie de son activité illégale.

²² KHELLASSI.R, Op-Cit, p84.

- **La collusion :** Deux ou plusieurs individus agissant collectivement pour accomplir et dissimuler une action peuvent fausser les informations financières ou de gestion d'une manière qui ne puisse être détectée par le contrôle interne.
- **Ratio cout/ bénéfice :** Avant la prise de décision, il convient de faire une analyse comparative entre les coûts et avantages relatifs aux contrôles. Or, il est nécessaire d'étudier le risque d'une défaillance, l'impact possible sur l'organisation et les coûts directs et indirects associés à la mise en place d'un nouveau contrôle afin d'apprécier son opportunité.

1-5- L'ARCHITECTURE ET L'ORGANISATION DU CONTROLE INTERNE

L'organisation du contrôle interne s'effectue par un ensemble des principes et les différents niveaux qui sont liés au contrôle interne le contrôle permanent et le contrôle périodique, ainsi les acteurs qui interviennent dans ce contrôle interne.

1-5-1- Principe du contrôle interne

Les démarches de contrôle interne s'appuient sur un ensemble des principes :

- Une organisation claire, de mission et des responsabilités explicites ;
- Des procédures de recoupement d'information ;
- Des procédures formalisées, claires, comprises et appliquées, adaptées à l'enjeu, pérennes ;
- Une grande importance accordée à la compétence et à l'intégrité du personnel et à tout ce qui peut les renforcer pour les postes sensibles ;
- Des séparations de fonction et, en particulier une séparation des fonctions de décision, de protection et de conservation des actifs, de comptabilisation ;
- Un retour d'expérience régulier sur ce qui marche et ne marche pas dans le fonctionnement de chaque processus et tenue des objectifs de contrôle.

Bien entendu ces principes ne sont pas rigides et le contexte de mise en œuvre doit être pris en compte.

1-5-2- Les types du contrôle interne

Selon K H Spencer Pickett, les principaux contrôles revêtent quatre formes qui se représentent comme suit²³ : directif, préventif, détectif, correctif.

²³ Spencer Pickett KH, "The internal auditing Handbook, Third Edition Wiley", British, 2010, p 275.

1-5-2-1- Le contrôle directif

Ce type de contrôle permet de s'assurer que la gestion de l'entreprise est bonne et qu'elle va conduire à la réalisation des objectifs. Ce contrôle englobe des mécanismes positifs qui motivent et orientent le personnel de l'entreprise pour faire de bons progrès, à titre d'exemple des formations de sensibilisation du personnel.

1-5-2-2- Le contrôle préventif

Le contrôle préventif est un contrôle préalable qui détecte les problèmes avant qu'ils surviennent tout en s'appuyant sur un environnement de contrôle favorable (un personnel compétent, la séparation des fonctions, des règles d'éthique,...).

1-5-2-3- Le contrôle détectif

Ce contrôle est conçu pour relever les erreurs qui n'ont pas été empêchées par le contrôle préventif via des mécanismes tels que :

- Le rapprochement bancaire;
- L'examen des rapports de paie;
- La comparaison des transactions sur les rapports aux documents source;
- La surveillance des dépenses réelles par rapport au budget.

1-5-2-4- Le contrôle correctif

Cette catégorie de contrôle consiste à identifier des mesures de rectification pour faire face aux problèmes déjà identifiés. En d'autres termes, il s'agit de corriger les erreurs découvertes par le contrôle détectif et de modifier le déroulement opérationnel afin de réduire le nombre d'occurrences futures d'un problème et l'impact de la menace.

1-5-3- Les acteurs de contrôle interne

Le contrôle interne est l'affaire de tous, des organes de gouvernance à l'ensemble de collaborations de la société.²⁴ Le contrôle interne relève de la responsabilité de tous les membres du personnel et doit donc mentionné de façon explicite ou implicite, dans la description de poste de chaque employé.

En effet tous les salariés de banque sont responsable du contrôle interne, quel que soit leur métier et les tâches qui leur sont confiées, ils doivent veiller à ce que les instructions qui leur sont données effectivement appliquées.

²⁴ Dr-KHEJASSI-Réda, Op-Cit, P79.

1-5-3-1- Le conseil administration ou de surveillance et comité d'audit

⇒ Le conseil administration ou de surveillance

Il représente les actionnaires et il est à ce titre directement intéressé par le niveau de contrôle interne de la banque. Il doit notamment s'assurer que les procédures internes garantissent la significativité et l'honnêteté des comptes sociaux. De plus, en plus souvent, les constatations faites sont portées à l'assemblée générale des actionnaires.²⁵

La responsabilité civile des membres du conseil d'administration peut être engagée pour défaut d'organisation du contrôle interne mais également pour défaut de suivi de l'efficacité de la gestion des risques. Le conseil doit mettre en place les politiques de contrôle interne et rechercher régulièrement l'assurance que ce système de contrôle interne est efficace pour gérer les risques.

⇒ Comité d'audit

Lorsqu'il existe, le comité d'audit devrait effectuer une surveillance attentive et régulière de dispositif de contrôle interne. Le comité d'audit peut entendre le responsable de l'audit interne donner son avis sur l'organisation de son service et être informé de son travail. Il doit être conséquent destinataire des rapports d'audit interne ou d'une synthèse périodique de ces rapports.²⁶

Le comité d'audit agit en collaboration ou en complément d'une fonction d'audit interne influente, est le mieux placé pour identifier ces tentatives de la direction « d'outrepasser » le système de contrôle interne d'une part, d'autre part pour agir en conséquence il est clair que le contrôle interne se trouve renforcé par son existence.²⁷

1-5-3-2- Direction générale ou le directoire

C'est le contrôle de gestion à pour mission essentielle de communiquer à la direction générale les informations nécessaires et suffisantes pour assurer la prise de décision et la maîtrise de la gestion. L'équipe dirigeante qui incombe la responsabilité globale de conception, de la mise en œuvre, du bon fonctionnement et de la maintenance du système de contrôle interne, ainsi que de sa documentation.²⁸

²⁵ Robert DBERT-Marie-Pierre MAIRESSE, « comptabilité et audit : manuel et application » 2^{ème} édition Dunod, Paris, 2009, P 521.

²⁶ Dr-KHELASSI-Réda, Op-Cit, P79.

²⁷ Préface de Louis Vauris, Sous la direction d'Elisabeth Bertin, « audit interne » Ed, Eyrolles, 2007, P89.

²⁸ Organisation internationale des instituts supérieurs de contrôle des finances publiques INTOSAI, Introduction au contrôle interne à l'intention des gestionnaires des organismes publics, P1.

1-5-3-3- 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'amélioration, dans le champ ouvert par sa mission.

Il sensibilise et forme habituellement l'encadrement au contrôle interne mais en œuvre quotidiennement le dispositif. Le responsable de l'audit interne rend compte à la direction générale et selon des modalités déterminées par chaque société, aux organes sociaux, des principaux résultats de la surveillance exercée.²⁹

1-5-3-4- Le personnel de la société

Tous les membres jouent un rôle dans la réalisation du contrôle interne et sont tenus de communiquer tout le problème qu'ils viendraient à constater dans la conduite des opérations, de même que toute violation du code de conduite ou à la politique interne de l'organisation, aussi il est nécessaire que chaque collaborateur ait la connaissance et l'information nécessaires pour faire fonctionner et surveiller le dispositif du contrôle interne.³⁰

Le contrôle interne revêt une importance primordiale pour la banque, il représente un ensemble de sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise (autrement dit, c'est un ensemble de systèmes de contrôle). Ainsi, le système de contrôle interne est considéré comme une solution à un large éventail de problèmes latents. Il est à noter que le système de contrôle interne aussi bien conçu et aussi bien appliqué soit-il, ne peut fournir qu'une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'entreprise, c'est-à-dire il existe des limites inhérentes à tout système de contrôle interne.

²⁹ Dr-KHELASSI-Réda, Op-Cit, P80.

³⁰ Fr. VANSTAPEL, OP-Cit, P 53.

SECTION 2 : INTRODUCTION A LA PERFORMANCE BANCAIRE

La performance occupe une place centrale dans les activités bancaires, elle est souvent utilisée comme moyen de contrôle des différents départements. Néanmoins, ce concept suscite la capacité d'atteindre des objectifs préalablement fixés, exprimés en termes d'efficacité du processus, de qualité de service ou d'efficience de la gestion. La démarche de performance ou le pilotage par la performance est un dispositif de pilotage ayant pour objectif d'améliorer l'efficacité de l'organisation en orientant la gestion vers l'atteinte des résultats dans le cadre de moyen prédéterminés.

2-1- INTRODUCTION A LA PERFORMANCE

Le mot performance puise ses origines dans le latin « performare » et a été emprunté à l'anglais au XV^{ème} siècle et signifiait accomplissement, réalisation et résultats réels. En effet « to performe » signifie accomplir une tâche avec régularité, méthode et application, l'exécuter et la mener à son accomplissement d'une manière convenable. Le mot a été introduit en français dans le domaine des courses de chevaux à propos des résultats d'un cheval. Il s'est étendu au sens d'exploit, puis de capacité et enfin d'action³¹. Dans le langage courant, la performance renvoie à quatre significations majeures³²:

- Les résultats de l'action : la performance correspond alors à un résultat mesuré par des indicateurs et se situant par rapport à un référent qui peut être endogène ou exogène.
- Le succès : la performance renvoie à un résultat positif, et par la même aux représentations de la réussite propres à chaque individu et à chaque établissement.
- L'action : la performance désigne simultanément les résultats et les actions mises en œuvre pour les atteindre, c'est à dire un processus.
- La capacité : la performance renvoie alors au potentiel.

2-2- LES TYPES DE LA PERFORMANCE

La performance de l'organisation est appréciée différemment selon les acteurs ; clients, salariés, actionnaires, managers et prêteurs de fonds puisqu'ils ont des objectifs à réaliser différents (acteurs de performance internes et externes)³³. On distingue ainsi :

2-2-1- La performance externe : qui s'adresse de façon générale aux acteurs en relation contractuelle avec l'organisation. Elle est trouvée principalement vers les actionnaires et les organisations financières. Elle porte sur le résultat présent ou futur

³¹ BOURGUIGNON, « peut-on définir la performance ? », Revue française de comptabilité n°269 juillet aout, 1995.

³² www.memoireonline.com -Diagnostic financier et performance d'une entreprise en cote d'ivoire.

³³ www.memoireonline.com - ABDELKADER DERBALI. Performance bancaire en période de crise, 2010.

et nécessite de produire et de communiquer les informations financières. En plus que ça, elle génère l'analyse financière des grands équilibres et donne lieu à débat entre les différentes parties prenantes.

2-2-2- La performance interne : concerne essentiellement les acteurs de l'organisation. Elle est tournée vers les managers et porte sur le processus de construction du résultat à partir des ressources de l'organisation. Ainsi, elle nécessite de fournir les informations nécessaires à la prise de décision et aboutie à la définition des variables d'action.

Au sein de l'institution bancaire, on distingue trois conceptions concernant le concept de la performance : la performance financière, la performance opérationnelle et la performance organisationnelle.

Lallé (1992) a ajouté d'autres types de performances telles que la performance économique, technique, managériale, commerciale et sociale.

2-2-2-1- La performance économique

Généralement, la performance économique désigne celle engendrée en réduisant ses coûts par la maximisation du chiffre d'affaire, du profit, de la rentabilité des investisseurs et de son produit net. Ce type de performance est mesuré selon deux composantes³⁴ :

- Une composante à court terme évaluée à partir d'indicateurs de résultats immédiats choisis spécifiquement pour rendre compte de l'activité de l'entreprise.
- Une composante à moyen et à long terme correspondant à des objectifs de création de potentiel relatif à des actions ayant des effets positifs dans l'avenir : formation du personnel, insertion des nouvelles techniques ou innovation-produit.

2-2-2-2- La performance sociale

Au niveau des organisations, la performance sociale est souvent définie comme le rapport entre un effort social et l'attitude des salariés. Cependant, ce type de performance est difficile à mesurer quantitativement. La performance sociale est définie comme le niveau de satisfaction atteint par l'individu participant à la vie de l'organisation. En effet, la performance sociale est la réduction des dysfonctionnements qui affectent les conditions de vie au travail prises au sens large. Le niveau de performance sociale a été apprécié en fonction de l'évaluation des salaires. La performance sociale dépend des conditions de vie au travail des salariés et des actions mises en œuvre par l'entreprise pour les transformer.

³⁴ Lallé. B, « pour une nouvelle performance de l'agence bancaire », éd comptables Mallesherbes, 1992, P16.

En effet, la performance sociale est obtenue en réduisant les dysfonctionnements qui peuvent affecter six domaines d'activités : les conditions de travail, l'organisation du travail, le système de communication-coordination-concertation qui caractérise le système formel et informel d'information, la gestion du temps qui analyse la charge du travail, la formation en adéquation avec les besoins de la banque et les souhaits des personnels et la mise en œuvre stratégique.

2-2-2-3-La performance financière

La performance financière désigne la capacité de la banque à maîtriser ses modes de fonctionnement ; c'est-à-dire la manière avec laquelle l'entreprise transforme les intrants en extrants de la façon la plus optimale possible. Ainsi, ce type de performance se présente comme étant la manière avec laquelle l'entreprise formule une stratégie, la communique et à fixer des objectifs tout en respectant tous les moyens humains, matériels et financiers disponibles.

Généralement, les outils traditionnels de mesure de performance sont la comptabilité analytique, le contrôle budgétaire, le contrôle de gestion, etc. D'ailleurs, ces outils sont insuffisants³⁵, ils apparaissent des autres outils financiers qui sont adoptés aux changements de l'environnement

2-2-2-4- La performance technique

La performance technique désigne la manière avec laquelle la banque utilise efficacement les ressources disponibles, le degré d'innovation dans le système de gestion, le processus de production et enfin les produits et services produits par elle même. Ainsi, la performance technique a mis en évidence deux facteurs : le facteur humain et le facteur technique. De ce fait, la banque est demandée à maximiser la profitabilité, la croissance des ventes, l'augmentation des gains de productivité en produisant plus et à faible cout, ainsi qu'avec l'utilisation du même taux de travail et de capital.

2-2-2-5- La performance managériale

La performance managériale peut être définie à travers la capacité du manager à répartir son temps et à coordonner les trois principaux éléments à savoir L'esprit de conception, l'habilité d'exécution et la conciliation et la gestion des contradictions. De plus, ce type de performance est défini comme étant la capacité du manager et de l'équipe dirigeante à atteindre les objectifs fixés.

³⁵ Mavellec, «la mesure de performance traditionnelle ne s'est pas adaptée aux changements de l'environnement », 1994.

2-2-2-6- La performance organisationnelle

Kalika a défini la performance organisationnelle comme étant « les mesures portant directement sur la structure organisationnelle et non pas sur ses conséquences éventuelles de nature sociale ou économique »³⁶. Dans ce cadre, cet auteur a expliqué l'efficacité organisationnelle en utilisant quatre facteurs :

- Le respect de la structure formelle ;
- Les relations entre les services ;
- La qualité de la circulation de l'information ;
- La flexibilité de la structure.

2-2-2-7- La performance stratégique

La performance stratégique constitue un objectif primordial. Pour ce faire, l'entreprise doit fixer des objectifs stratégiques appropriés à savoir l'amélioration de la qualité des produits, l'adoption d'un marketing original ou l'adoption d'une technologie de fabrication plus performante. Par ailleurs, le souci majeur d'une organisation est de communiquer ses objectifs stratégiques au personnel et d'assurer leur transformation en objectifs opérationnels afin d'atteindre la performance stratégique. Tant que, ce type de performance est considéré comme équivalent à celle à long terme, elle est associée à :

- La capacité à remettre en cause les avantages stratégiques acquis.
- La définition d'un système de volontés visant le long terme.
- La capacité de l'entreprise à développer un avantage compétitif durable.
- La capacité de l'entreprise à trouver des sources de valeur créatrices de marge.
- L'excellence à tous les niveaux de l'entreprise.

2-2-2-8- La performance commerciale

Il s'agit de la prédisposition de l'entreprise à satisfaire les besoins de ses clients habituels et ceux des clients potentiels. Cela se traduit par sa capacité à proposer des produits et services adaptés à leurs attentes. Elle est reflétée par les parts de marché occupées par l'entreprise, le nombre de clients fidèles, l'opinion de la clientèle sur l'entreprise et la rentabilité dégagée par client, secteur d'activité...etc.

³⁶ Kalika, M, « Structures d'entreprises, Réalités, Déterminants et performances », Editions Economica, Paris, 1988, P 340.

2-3- LES DETERMINANTS DE LA PERFORMANCE

Les déterminants de la performance bancaire sont constitués par des variables internes et des variables externes³⁷.

2-3-1- Les déterminants internes de la performance

Les déterminants internes sont aussi parfois appelés déterminants microéconomiques ou inhérents de la performance. Les déterminants internes de la performance sont :

2-3-1-1- La taille

Comme pour de nombreuses variables, l'impact de la taille sur les performances bancaires est âprement discuté entre les chercheurs. Il est possible de les scinder en trois groupes : ceux qui considèrent que la taille a un impact positif sur la performance, ceux qui trouvent un impact négatif, et ceux pour qui l'impact est non significatif.

Commençons par les études relevant du premier groupe, qui découvrent un impact positif sur la performance. Il comprend notamment Short (1979). Ils avancent plusieurs arguments pour justifier leurs résultats :

- Une taille importante permet de réduire les coûts en raison des économies d'échelle que cela entraîne.
- Les banques de taille importante peuvent en outre lever du capital à moindre coût.

Dans le deuxième groupe, Stiroh et al. (2006) montrent les effets négatifs de la taille et soulignent que plus une banque est grande, plus elle est difficile à gérer. En outre, les auteurs rappellent que la taille peut résulter d'une stratégie de croissance agressive, obtenue au détriment des marges et de la performance. Dans la même veine, Kasman (2010), trouve un impact statistiquement significatif et négatif de la taille sur la marge nette sur les intérêts (Net interest margin) en regardant un panel de 431 institutions bancaires dans 39 pays.

De Jonghe (2010) conclut que les petites banques ont davantage capable de résister à des conditions économiques difficiles, tandis que Barros et al. (2007) affirment que les petites banques ont plus de chance d'obtenir de bonnes performances et moins de chances d'obtenir des performances mauvaises. Inversement, les grandes banques ont moins de chance d'obtenir de bonnes performances et plus de chance d'obtenir de mauvais résultats. De nombreux autres

³⁷ www.memoireonline.com SEBASTIEN COUSIN, Quels sont les facteurs qui permettent d'expliquer les différences de performance entre les banques de détail françaises, pendant la crise, de 2007 à 2009 ?, Mémoire 08 juin 2011.

auteurs, tels Berger et al. (1987) répondent à l'argument sur les économies d'échelle et rétorquent que peu de coûts peuvent être réduits simplement par l'augmentation de la taille.

Enfin, les auteurs du troisième groupe tels que Goddard (2004), Micco et al. (2007) ne relèvent pas d'impact statistiquement significatif de la taille sur les performances des banques.

2-3-1-2- La capitalisation

La capitalisation se mesure généralement par le ratio capitaux propres sur les actifs (ratio CAR pour capital-asset ratio). Une approche rapide de la question pourrait laisser supposer qu'un ratio CAR élevé réduit le ROE, en raison de deux mécanismes :

- Un ratio élevé signifie un risque moindre, et la théorie des marchés à l'équilibre qui prônent une relation très forte en risque et rentabilité nous amènerait à en déduire une rentabilité moindre.
- Une augmentation de ce ratio peut signifier que la part de la dette diminue et donc cela implique un moindre bénéfice lié à l'exonération fiscale des charges de la dette.

2-3-1-3- La liquidité

Très fréquemment, la liquidité est mesurée par le ratio des prêts sur les actifs. Plus ce ratio est élevé, la banque dispose moins de liquidité ; La grande majorité des auteurs ont trouvé une relation positive entre ce ratio et la performance ; et par conséquence une relation négative entre la liquidité et la performance.

2-3-1-4- La qualité du crédit

La qualité du crédit, concept assez proche du risque de crédit que nous venons d'étudier, se mesure généralement par deux ratios : le ratio des provisions de pertes de créances sur le total des créances, et le ratio des provisions sur créances douteuses sur le total des créances. (Pour être tout à fait exact, précisons que ces ratios mesurent en fait la non-qualité du crédit).

Comme l'on peut s'y attendre, Miller(1997), trouve qu'une détérioration de la qualité du crédit réduit le ROA et le ROE, ce qui augmente le niveau de la performance des banques.

2-3-1-5- Le montant des dépôts bancaires

Il est plus intéressant d'analyser la relation entre le montant des dépôts bancaires sur la performance des banques. En effet, deux arguments peuvent être opposés : d'une part, un niveau élevé de dépôts peut augmenter la performance, car ce sont des fonds plus stables et moins chers que les fonds empruntés ; mais d'autre part, de tels dépôts requièrent de grandes équipes et des départements spécialisés pour les gérer, ce qui entraîne de nombreuses dépenses.

2-3-1-6- Le degré de diversification

Le degré de diversification se mesure généralement par le ratio résultat hors intérêts liés aux prêts sur le résultat opérationnel. Seule l'étude de Dietrich et Wanzenried (2011) conclut à un effet positif de la diversification sur la performance. Toutes les autres études sur le sujet aboutissent au résultat inverse et suggèrent que ce mouvement vers des résultats non liés aux intérêts n'a pas amélioré le couple risque-rentabilité.

2-3-2- les déterminants externes de la performance

Les déterminants externes sont des variables représentant l'environnement macroéconomique du pays.

2-3-2-1- L'inflation

Revell (1979) est l'un des acteurs qui a étudié la relation entre l'inflation et la performance bancaire, Il montra que l'impact sur la performance dépend en fait du rythme de croissance des dépenses opérationnelles : si ces dépenses augmentent plus vite que l'inflation, il trouve un impact négatif sur la performance. Si au contraire le rythme de croissance est moindre, il trouve un impact positif.

2-3-2-2- la croissance de produit intérieur brut(PIB)

Il est aisé de supposer que la croissance de l'activité économique, mesurée par le (PIB), a un impact positif sur les performances des banques : une période de forte croissance entraîne une hausse des investissements et de la consommation, d'où une hausse du crédit, et d'où une hausse de la performance bancaire.

Bernak (2004) découvre une relation inverse entre la croissance du PIB et la performance bancaire. Une des explications qu'ils avancent est la suivante : dans les périodes de récession, le risque de défaut des emprunteurs augmente. Pour compenser ce risque plus élevé, les banques augmentent le taux d'intérêts sur les prêts, ce qui améliore leur performance.

2-3-2-3-La concentration du marché

Deux théories se font face en matière d'impact de la concentration sur la performance des banques. La première, appelée « Structure-conduct-performance » (SCP) affirme qu'une augmentation de la part de marché et de la concentration du marché débouche sur des pouvoirs de monopole. La seconde, « Efficient-structure » (ES) réfute cette idée.

Le résultat de Bourke (1989) montre que le ratio de concentration bancaire a un impact positif et statistiquement significatif sur la performance des banques. Cela conforte donc la théorie SCP. Mais d'autre étude, telle celle de Berger(1995), aboutie précisément à un résultat inverse, ce qui tendait à supporter la théorie ES.

2-4-MESURE DE PERFORMANCE BANCAIRE

2-4-1-Axe de la performance bancaire

Le différent axe d'analyse de la performance bancaire peuvent être distingués par : métier ou activité ou segment de clientèle, produit. Les méthodes les plus privilégiées sont les approches par centre de profit.

2-4-1-1- La performance par centre de profit

Cette méthode permet de couper le résultat de la banque par centre de profit de porter ainsi une appréciation sur la performance bancaire, nous allons présenter brièvement la démarche globale de la mesure de la performance par le centre de profit.

2-4-1-1-1- Le produit net bancaire

Le produit net bancaire se calcule à partir de la marge de l'intermédiaire globale³⁸, majorée des produits et des charges relatifs à divers activités de service. Le produit net bancaire résultant des trois comptes suivants :

- Les marges sur intérêt : c'est la marge d'intermédiation bancaire, elle résulte de la différence entre intérêt reçu des intérêts payés au client ;
- Les commissions reçues : sont liées à l'activité de service de la banque ;
- Les produits et charges divers : correspondant principalement aux du portefeuille titre de la banque et aux opérations de trésorerie et d'interbancaire.

2-4-1-1-2- Le résultat net d'exploitation

Il s'obtient à partir de produit net bancaire, en déduisant de celui-ci les frais généraux et les amortissements, le résultat brut d'exploitation indique la richesse nette des produits par la banque, la quelle est obtenue en soustrayant de la richesse

³⁸ Livre blanc «le mesure de la rentabilité des activités bancaire », commission bancaire, Paris, 1998, p 13.

brut(PNB) ce solde ne donne toutefois qu'une indicateurs partielle de la capacité d'un établissement à être bénéficiaire, dans la mesure où il n'est pas encore tenu compte du cout du risque (risque de crédit).

2-4-1-1-3- Résultat net

Intègre, outre le résultat d'exploitation, les autres produits et charges de caractère le plus souvent exceptionnel, les dotations au fonds pour risques bancaires généraux et l'impôt sur les sociétés.

2-4-1-2- La rentabilité par produit

Le calcul de rentabilité par produit compète l'approche de la rentabilité par centre de profit. Il s'agit de fournir des éléments précis sur les marges dégagées par le produit et les services commercialisés³⁹. La connaissance de cout des produits et des services et la mise au point de la politique de tarification et pour la stratégie commerciale. L'analyse de la rentabilité par produit permet :

- D'identifié les plus rentable ;
- De contribuer à déterminer les tarification des produits et services de la banque.

2-4-1-3- La rentabilité par client

L'identification de la rentabilité par client est une dimension très demandée pour le contrôle de gestion. Elle nécessite la mise au point des procédures de traitement complexe et une grande capacité informatique⁴⁰.

L'organisation de la rentabilité par client suit généralement les trois grandes lignes d'activité de la banque : les dépôts et l'épargne ; les crédits ; les services bancaire et financiers. L'analyse de la rentabilité par client permet une appréhension de la relation avec les responsables commerciaux. C'est pourquoi les chargés de clientèle préfèrent suivre la rentabilité client par client plutôt que par clientèle.

2-4-1-4-La rentabilité par activité

Généralement on peut distinguer cinq activité de la banque, la collecte de dépôt, la distribution de crédit, la gestion de moyen de paiement, l'activité financière et la prestation de service. La rentabilité par activité s'attache donc à calculer la marge dégagée par chacune des catégories d'activité ci-dessus, qui peuvent éventuellement être décomposé en sous-catégorie regroupant un certain nombre de produit.

³⁹ M ROUACH et NAULLEAU G, « le contrôle de gestion bancaire et financier », 3eme édition, banque éditeur, Paris, p 84.

⁴⁰ MADIUO Lydia, Thèse doctorat « mesure et optimisation de la rentabilité des banques par l'application du Benchmarking et la méthode d'enveloppement des données : cas de la BNA » Université Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou, p 27.

L'analyse par activité ou par métier est plus aisée que les autres analyses car la détermination des charges et des produits, est plus facile pour les activités.

2-4-2- L'analyse de la mesure de performance par les ratios

L'analyse de la performance par ratio permet au responsable financier de suivre et mesurer la performance. En générales, les banques gèrent la rentabilité en s'affrontant de dépasser les moyennes de marché et de maintenir leurs profits stables et prédictibles.

Plusieurs ratios peuvent être calculés afin de mettre en évidence les structures d'exploitation. Les principaux ratios de rentabilité peuvent être regroupés en deux catégories : les ratios de rentabilité globale et les ratios de rentabilité d'exploitation.

2-4-2-1- Le ratio de rentabilité d'exploitation

C'est un coefficient d'exploitation qui indique la part de productivité net bancaire absorbée par les frais généraux, il s'écrit comme suit :

$$\text{Coefficient d'exploitation} = \text{Frais généraux} / \text{Produit net bancaire}$$

2-4-2-2- Les ratios de rentabilité globale

Les ratios de rentabilité globale permettent d'étudier le rendement de la banque et sa capacité à gérer des bénéfices, il y a deux ratios :

⇒ Le ratio de rendement des actifs (ROA, return on Asset)

Ce ratio indique le rendement net de l'ensemble des actifs constitués par la banque et c'est la rentabilité de tous les capitaux utilisés par la banque. Il est parmi les ratios les plus utilisés pour mesurer les performances des banques, il se présente

$$\text{ROA} = \text{Résultat net} / \text{Total du bilan}$$

On peut écrire :

$$\text{ROA} = \text{marge bénéficiaire} \times \text{rotation des actifs}$$

$$\text{ROA} = \text{Résultat net} / \text{Produit net bancaire} \times \text{Produit net bancaire} / \text{total du bilan}$$

- Mais son interprétation doit être prudente car :

1. Le ROA est très influence par la politique de provision de l'établissement de crédit le résultat net incorpore le cout du risque et que les actifs figurent net de prévision dans le bilan bancaire ;
2. Les actifs sont placés sur un même plan alors qu'ils ne sont pas homogène en terme de risque ;
3. Les activités hors bilan et les présentations de service qui contribuent à la formation du résultat ne sont pas prise en compte.

⇒ **Le ratio de rendement de fond propres (ROE, Return on Equity)**

Ce ratio mesure la capacité bénéficiaire d'une banque ainsi que la rentabilité des capitaux investie par les actionnaires⁴¹, le chiffre return Equity (ROE) est la dimension d'orientation classique.il désigne le rendement sur le capitaux, il est mesuré comme suit :

$$\text{ROE} = \text{Résultat net} / \text{Fond propre}$$

On peut l'écrire comme suit :

$$\text{ROE} = \text{Résultat net} / \text{Total du bilan} \times \text{total du bilan} / \text{fond propre}$$

$$\text{ROE} = \text{ROA} \times \text{le levier des fonds propres}$$

Le ROE est égale au ROA multiplié par le levier des fonds propres.

2-4-2-3- Les ratios de productivités par agent

La banque étant une activité de prestation de service donc avec de la main d'œuvre comme principale facteur de production pour mieux cerner la productivité du personnel, le calcul des ratios par agent sont utile et il se présente comme suit :

$$\frac{\text{Crédit}}{\text{Effectif}} \quad \text{Ou} \quad \frac{\text{dépôt}}{\text{Effectif}}, \quad \frac{\text{produit net bancaire}}{\text{Effectif}}$$

⇒ **Les ratios de productivité par agence**

Afin de juger l'efficacité des agences bancaire. En effet les ratios de productivité par agent ou par agence sont instructifs pour les comparaisons entre banque, on calcul des ratios comme suit :

$$\text{Les crédits par agence} = \text{Crédit} / \text{Nombre d'agence}$$

⁴¹ BANCEL F « le rôle majeur de fond propre dans le secteur bancaire », revu banque, numéro 774. In http://www.revu_banque.fr/management-fonction-support/chronique/rôle-majeur-des-fond-propre-dans-secteur-bancaire, 2004.

Les dépôts par agence = Dépôt / Nombre d'agence

⇒ **Le ratio de profitabilité**

Il mesure la capacité relative du centre de responsabilité à générer du profit du caractère de son activité courante (niveau de l'activité, conditions de négociation commerciale, niveau des charges).

Ration de profitabilité = Résultat net / Produit net bancaire

La bonne performance ne réside pas dans axés mais plutôt dans le juste équilibre entre les résultats et les capacités de l'entreprise à produire les résultats ainsi que le juste équilibre entre l'efficacité (faire les bonnes choses) et l'efficience (faire les choses de la bonne façon). En d'autres mots, si la banque fait au mieux les bonnes choses, de la meilleur façon pour répondre aux besoins et aux attentes des clients, en s'inspirant des nouvelles pratiques de gestion, elle améliore sa performance et sa satisfaction de ses clients.

SECTION 3 : LA PERFORMANCE DU CONTROLE INTERNE ET LE LIEN ENTRE LE CONTROLE INTERNE ET LA PERFORMANCE BANCAIRE

Tout système de contrôle est alimenté par des indicateurs de performance. Nous abordons à cet effet les indicateurs d'efficacité et d'efficience pour évaluer la performance du système de contrôle interne et ses répercussions sur la performance de l'entreprise. A cet égard, la performance ne peut être obtenue par la seule accumulation des ressources financières, des moyens techniques et d'effectifs, mais aussi un contrôle interne performant.

3-1- LA PERFORMANCE BANCAIRE

La performance peut être considérée comme un processus qui se situe après l'action, et qui a pour objectifs d'évaluer les résultats de l'entreprise et de les expliquer afin de permettre une meilleure maîtrise des objectifs.

En effet, la notion de performance est associée aux plusieurs concepts et particulièrement l'efficacité et l'efficience, c'est pour cette raison Alain Fernandez avance une définition couramment utilisée comme « la recherche de la maximisation Du rapport résultats/moyens selon un objectif fixé »⁴². En ce sens, la performance est la concomitance de l'efficacité et de l'efficience ; autrement dit, une banque est performante si et seulement si elle est à la fois efficace et efficiente.

Regardons à présent la définition de CHANDLER « la performance est une association entre l'efficacité fonctionnelle et l'efficacité stratégique. L'efficacité fonctionnelle consiste à améliorer les produits, les achats, les processus de production, la fonction marketing et les relations humaines au sein d'une banque. L'efficacité stratégique consiste à devancer concourant en se positionnant sur un marché en croissance ou en se retirant d'un marché en phase de déclin »⁴³.

Au sens général, la performance est définie comme l'aptitude à obtenir de meilleurs résultats, en fournissant un minimum d'effort et en se comportant pertinemment afin d'atteindre les objectifs escomptés.

3-2- INDICATEUR DE LA PERFORMANCE

Pour avoir une notion précise des indicateurs de performance, nous devons tout d'abord définir ce qu'est un indicateur. Un indicateur peut être défini comme «

⁴² Alain Fernandez, les nouveaux tableaux de bord des décideurs. Edition d'organisation 2003.

⁴³ CHANDLER, « l'organisation et performance des entreprises », T1, édition de l'organisation, 1992.

une information ou un ensemble d'informations contribuant à l'appréciation d'une situation par le décideur »⁴⁴.

Un indicateur de performance KPI (Key Performance Indicator) « est une mesure ou un ensemble de mesures braquée sur un aspect critique de la performance globale de l'organisation »⁴⁵

Un indicateur de performance est une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un l'objectif donné ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat. L'indicateur n'est pas une mesure objective mais il est construit par l'auteur, en relation avec les objectifs qu'il poursuit et avec les plans d'actions qu'il conduit. « L'indicateur de performance n'est pas nécessairement un chiffre. Il peut être un jugement qualitatif, un signe binaire, un graphe... ».

3-3- LA PERFORMANCE DU CONTROLE INTERNE

Un système de contrôle interne efficace peut former un avantage concurrentiel important pour l'entreprise quelle que soit sa taille ou le secteur dans lequel elle évolue. Plusieurs entreprises ont donc compris qu'il ne suffirait pas d'avoir un dispositif de contrôle mais il faut qu'il soit efficace et efficient pour qu'il puisse assurer son rôle. Dans une approche « gestionnaire » et classique, la performance contient une triple idée⁴⁶ :

- C'est un résultat qui représente le « niveau de réalisation des objectifs » ;
- C'est une action, qui implique une production réelle, donc un processus ;
- Ce peut être un succès, comme attribut de la performance, ce qui induit un jugement, donc de la subjectivité.

Cette approche privilégie également les concepts d'efficacité et d'efficience, qui apparaissent comme des synonymes de la performance, mais parfois aussi des résultats à atteindre. Ainsi, la performance du système de contrôle interne peut s'appréhender à travers les indicateurs d'efficacité et d'efficience du système.

L'efficacité : le résultat obtenu par rapport au niveau du but recherché⁴⁷. En effet, pour que le système de contrôle interne soit efficace, il est nécessaire qu'il constitue un vecteur essentiel d'amélioration de la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs. En outre, le contrôle interne peut être qualifié efficace s'il remplit les critères développés ci dessous. Il peut être jugé efficace dans chacune des trois catégories d'objectifs (objectifs opérationnels, financiers et de conformité) lorsque le

⁴⁴ Alain Fernandez, les nouveaux tableaux de bord des managers, édition eyrolles, 2008, p 27.

⁴⁵ Idem, p 31.

⁴⁶ Jacquet. S, « Management de la performance : des concepts aux outils », CREG, 2012, p 02

⁴⁷ Jacquet. S, « Management de la performance : des concepts aux outils », CREG, 2012, p 02.

conseil d'administration et le management estiment qu'ils disposent d'une assurance raisonnable leur permettant de considérer :

- Qu'ils savent clairement dans quelle mesure les objectifs opérationnels de l'entité seront atteints ;
- Que les états financiers publiés sont établis sur une base fiable ;
- Que l'entreprise est en conformité avec les lois et règlements en vigueur.

En fait, apprécier l'efficacité d'un système de contrôle interne est un jugement subjectif fondé sur la présence des cinq éléments du contrôle interne et le fonctionnement efficace de ceux-ci. L'efficacité de leur fonctionnement fournit un niveau d'assurance raisonnable quant à la réalisation d'une ou plusieurs catégories d'objectifs. Ainsi, les éléments du contrôle interne constituent également des critères d'efficacité. Par rapport à l'efficience, qui est la capacité d'obtenir un résultat donné au moindre coût. Ainsi, pour que le système de contrôle interne soit efficient, il doit être conçu avec moindre coût.

3-4- LE LIEN ENTRE LE CONTROLE INTERNE ET LA PERFORMANCE BANCAIRE

Nous avons vu que la performance de la banque est l'alliance entre l'efficacité et l'efficience. Ainsi, lorsque les opérations deviennent plus efficaces et efficientes du fait que la direction mette davantage l'accent sur la conception du contrôle tout en réduisant les coûts, ceci entraîne évidemment des impacts positifs sur la performance de la banque⁴⁸.

Il est clair maintenant que le lien entre contrôle interne et la performance bancaire est une évidence. Néanmoins, une défaillance majeure du système de contrôle interne menace automatiquement la performance de la banque. Prenons le point de vue de deux auteurs NOIROT.P et WALTER. J qui affirment que «s'il n'y a pas ici un lien évident entre le contrôle interne et la performance, cela matérialise toutefois l'existence d'un lien direct entre le dysfonctionnement du contrôle interne et la non-performance»⁴⁹.

Ces deux auteurs ajoutent qu'«il est nécessaire d'introduire les différents rouages qui permettront au dispositif de contrôle interne de se positionner comme un vecteur essentiel d'amélioration de la capacité à atteindre les objectifs, gage de la pérennisation de l'amélioration des performances. Le rouage essentiel de cette préparation est la mise en place d'un système de pilotage et de mesure de l'efficacité

⁴⁸ CHEKROUN Meriem, thèse doctorat LMD, « Le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne : cas d'un échantillon d'entreprises algériennes », Tlemcen, 2013.

⁴⁹ Pigé.B, « gouvernance, contrôle et audit des organisations », éd ECONOMICA, paris, 2008, p10.

du dispositif de contrôle interne lui même»⁵⁰. De ce qui précède, le contrôle interne est un levier de performance des banques.

⇒ Un contrôle interne efficace et non efficient pourrait apporter un fardeau de coût inutile, et qui pourrait provoquer un impact négatif sur la performance de la banque. Par conséquent, le contrôle interne va probablement contribuer à la performance, mais il n'est pas un conducteur de performance.

Le contrôle interne et la performance sont deux notions aussi complexe l'une que l'autre. Le système de contrôle interne peut, avec le temps, perdre son efficacité et ne plus être capable de faire face aux risques, liés aux objectifs de l'organisation ce qui pourrait provoquer un impact négatif sur la performance de l'entreprise.

La relation qui lie la performance au contrôle interne réside dans le fait que la performance rend le CI de plus en plus efficace et efficient, c'est-à-dire que les dirigeants doivent s'assurer que le SCI est capable à atteindre les objectifs de contrôle (efficacité) et qu'il est conçu avec moindre coût (efficience).

⁵⁰ Noirod.P, Walter.J, «le contrôle interne pour crée de la valeur », éd AFNOR, 2008, p4.

Conclusion du chapitre

Le contrôle interne est considéré de plus en plus comme étant le socle sur lequel s'appuie l'entreprise pour assurer d'un côté l'efficacité et l'efficience des opérations, la qualité des informations et le respect des lois, règlements et ses politiques, de l'autre côté, prévenir et maîtriser les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs.

De ce fait, le contrôle interne englobe toutes les variantes de sécurité qui existent au sein de l'entreprise afin de fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs. Dans certaine approche, les concepts l'efficacité et l'efficience se révèlent comme synonymes de la performance. Ainsi, la performance du CI peut s'appréhender à travers ces deux indicateurs d'efficacité et d'efficience. En l'occurrence, lorsque les opérations deviennent plus efficaces et efficaces du fait que la direction met d'avantage l'accent sur la bonne conception et la mise en œuvre du contrôle interne tout en réduisant les coûts, ceci entraîne évidemment des répercussions significatives sur la performance de l'entreprise.

Chapitre 2

CHAPITRE 2 :

LA REGLEMENTATION DU SYSTEME BANCAIRE ALGERIEN

Le processus de transition d'un système économique centralisé à une économie de marché a imposé au gouvernement algérien, dès le début des années 90, une politique de réformes structurelles qui a rendu possible le rétablissement des équilibres macroéconomique. Parmi ces réformes la loi 90-10 relative à la monnaie et au crédit du 14 Avril 1990, qui a donné un nouveau visage au système bancaire algérien. La période après 1990, les banques sont devenues des entreprises commerciales et la banque centrale de par la loi 90-10 a retrouvé son rôle originel de banque central et les banques ont commencé à supporter des risques de par la nature nouvelle de leurs activités.

Les premiers jalons de la réglementation prudentielle en Algérie remontent à l'avènement de la loi sur la monnaie et le crédit 90.10 du 14 Avril 1990. Cette loi qui se voulait réformatrice, a prévu plusieurs dispositions au contrôle des risques et la gestion prudentielle de l'activité bancaire.

Dans ce chapitre nous allons illustrer l'évolution du système bancaire algérien par les différentes réformes apportées par le législateur, pour ce là, la première section sera consacrée à l'émergence du système bancaire algérien, tandis que la deuxième section explique la réglementation prudentielle en Algérie qui ont été adoptées par le système bancaire algérien et enfin la troisième étudie les règles prudentielles sur le contrôle interne.

SECTION 1 - STRUCTURE GENERALE DU SYSTEME BANCAIRE ALGERIEN

Au lendemain de l'indépendance, le système bancaire Algérien n'a pas cessé d'évoluer. Les changements qui ont caractérisé le secteur bancaire algérien, soit dans ses structures, soit dans ses prérogatives. A travers cette section nous allons présenter la structure et l'évolution du système bancaire algérien de 1962 à 1986.

1-1- DEFINITION ET ROLE DU SYSTEME BANCAIRE ALGERIEN

1-1-1- Définition du système bancaire algérien

Le système bancaire peut être défini comme : « un ensemble hiérarchisé d'organismes assurant de façon indépendante la fonction d'intermédiation financière et qui se caractérisent par le pouvoir de création monétaire » (Fouda, 2005). Il se compose de la Banque Centrale et des banques de second rang encore appelées banques commerciales. Il fonctionne avec l'aide des organes de réglementation, de contrôle et de représentation de la profession. Le système bancaire intervient de façon directe ou indirecte au processus de création ou de circulation de la monnaie et de l'épargne ou simplement dans la circulation de la monnaie et l'épargne (Fouda, 2005).

1-1-2- Le rôle du système bancaire algérien

Le rôle du système bancaire est fixé par la loi régissant les banques et les établissements de crédit. Par ailleurs, celle-ci affirme la tutelle de fait du ministère des finances sur la banque centrale et établissements de crédit. Pour appuyer ce pouvoir de tutelle, il est souligné que les conditions de déroulement de toutes les opérations bancaires (taux d'intérêt créditeurs et débiteurs, rémunération des services des établissements de crédit) continuent à être fixées par voie réglementaire.

La loi bancaire donne une classification des différentes composantes du système bancaire. Celui-ci est composé :

- ✓ De banque centrale ;
- ✓ Des établissements de crédit, qui sont eux-mêmes réparties en deux catégories ;
 - Les établissements de crédit à vocation générale ou banques, qui sont habilités à effectuer toutes les opérations de banque ;
 - Les établissements de crédit spécialisés qui ne peuvent collecter que les catégories de ressources et n'octroyer que les catégories de crédit relevant de leur objet.

La loi bancaire prévoit également des organes de consultation et de contrôle, à savoir :

- ✓ Un organe consultatif : le conseil national de crédit ;
- ✓ Un organe de contrôle : la commission de contrôle des opérations de banque.

1- 2- LA STRUCTURE BANCAIRE ALGERIENNE

Le système bancaire se compose, de vingt-quatre (24) banques et établissements financiers agréés qui ont tous leur siège social à Alger. Une banque de développement en restructuration fait également partie du système bancaire. Les institutions bancaires et les établissements financiers se répartissent comme suit :

- Six (6) banques publiques, dont la Caisse d'épargne ;
- Onze (11) banques privées, dont une à capitaux mixtes ;
- Une (1) mutuelle d'assurance agréée pour les opérations de banque ;
- Trois (3) établissements financiers, dont deux publics ;
- Trois (3) sociétés de leasing dont une publique ;
- Une banque de développement dont la restructuration est en cours.

1-2-1- La banque d'Algérie

Le passage d'une banque centrale à des fins bureaucratiques qui lui imparties depuis son étatisation, à une banque qui doit veiller sur la monnaie et le crédit comme une banque centrale de l'économie de marché, nécessite une réorganisation de cette dernière.

La loi n° 90-10 du 14 Avril 1990, relative à la monnaie et au crédit, modifiée et complétée et modifiée accorde à la banque d'Algérie des prérogatives importantes vis-à-vis des banques commerciales, des investisseurs non résident ainsi que dans la gestion de taux de change.

La banque d'Algérie est chargée au bon fonctionnement du système bancaire algérien. Elle participe également à la préparation et à la mise en œuvre de la politique relative aux finances ou à la monnaie arrêtée par le gouvernement. Le rôle de la banque d'Algérie pour le maintien de la stabilité du système financier¹ : Comme toute autre Banque Centrale, la Banque d'Algérie (BA) est tenue de veiller à l'efficacité de l'intermédiation bancaire. Pour assurer sa mission, la BA exerce un contrôle et une surveillance particulière des agrégats financiers et des procédures de création et de retraits d'agrément des banques et établissements financiers.

1-2-2-Les banques publiques

Les banques publiques algériennes comprennent cinq banques : le Crédit Populaire d'Algérie (CPA), la banque nationale d'Algérie (BNA), la banque

¹ M. BOUMGHAR, H. MINIAOUI et M. SMIDA, « LA STABILITE FINANCIERE, UNE MISSION POUR LA BANQUE CENTRALE ? », Les Cahiers du CREAD n°87 /2009 69, p 82.

extérieure d'Algérie (BEA), la banque de développement local (BDL), la banque de développement rural (BADR) et le CNEP /banque.

Au terme de la loi sur la monnaie et le crédit ces banques publiques, existantes avant 1990, devaient exercer conformément aux exigences de cette loi pour cela un agrément du conseil de la monnaie et le crédit est indispensable. Les banques publiques constituent toujours une part importante dans le système financier malgré les opérations de privatisation. L'Etat peut intervenir via des canaux, s'il n'y a pas des banques publiques.

1-2-3- Les banques privées

La nouvelle loi n° 90-10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit, a permis la création des banques à capitaux privés nationaux et étrangers.

La création des banques privées et le développement de leurs activités ont permis de développer d'une concurrence saine entre les banques, au niveau du marché des ressources, du marché des crédits, et au niveau des services bancaires.

Une banque privée est une banque qui à la forme juridique d'une société par action, son capital est donc détenu par des actionnaires particulière. Les banques privées sont la nouveauté dans le paysage bancaire des années 1990, après avoir existé jusqu'en 1967, date de la nationalisation du système financier dans l'ancienne configuration. Les fonds propre de ces banques appartiennent à des privés nationaux, ou internationaux.

1-3- EVOLUTION DU SYSTEME BANCAIRE ALGERIEN

Au lendemain de son indépendance, l'Algérie pour affirmer sa volonté d'indépendance économique et de souveraineté nationale a opté pour un modèle de développement sociale, l'Algérie a mis en place depuis l'indépendance jusqu'au 1985, divers réglementation en métiers bancaire, permettant ainsi de financier le vaste programme d'investissement planifié. Nous allons essayer de traiter chaque période à part pour suivi l'évolution de près et donc de comprendre les changements effectués :

1-3-1-La période de 1962-1963

Au départ, pour concrétiser sa souveraineté nationale, un trésor public a été mis en place en aout 1962, Ensuit la création d'émission qui porte le nom de la banque centrale d'Algérie.

1-3-1-1- Le trésor public

Le trésor public algérien fut créée le 29 Aout 1962², il a pris en charges les activités traditionnelles de la fonction du trésor (émission de la monnaie divisionnaire entre autre) auxquelles s'ajoutent d'importantes prérogatives en matière d'octroi de crédit d'investissement au secteur économique. Il en est de même pour le crédit d'équipement au secteur agricole autogéré, qui a été exclu du financement de la part des institues bancaires étrangères existantes a l'époque.

1-3-1-2- La banque centrale d'Algérie

La banque centrale d'Algérie fut crée par la loi 62-144 votée par l'assemblée constituante le 12 décembre 1962³, et succède, a partir du 02 janvier 1963, la banque d'Algérie sa fonction principale est émission de la fiduciaire.

La banque d'Algérie à pour mission de maintenir dans le domaine de la monnaie, du crédit et des changes, les conditions les plus favorables a un développement ordonné de l'économie.

1-3-2- La période de 1963-1966

En vue d'édifier un système bancaire nationale, des mesures sont prises des le lendemain de l'indépendance par la mise en place de nouveaux organismes, l'un du développement, la caisse algérienne de développement (CAD) et l'autre, de la mobilisation de l'épargne, la caisse nationale d'épargne et de prévoyance (CNEP).

1-3-2-1- La caisse Algérienne de développement (CAD)

Crée le 07 mai 1963, est dotée de très larges prérogatives quelles n'exerce que très peu, notamment en qualité de banque d'affaire.

La mission confiées à la caisse Algérienne de développement ont été très importantes, multidimensionnelles est complexes qui rend de CAD, d'après A.TIANO⁴, « être préhistorique qui ressemblerait à la direction du plan, par son rôle d'investissement public ou d'importation, la direction trésor, par son rôle de gestion du budget d'équipement et de la contrevaieur des aides étrangères, à une banque d'affaire, par la participation qu'elle est habilitée a prendre, à une banque de commerce extérieure et à une caisse des marchés de l'Etat ».

² Choib EL-HASSAR, réforme et opportunités d'investissement dans le secteur bancaire algérien, média Bank, 06-2000,n°48.banque d'Algérie, p, 4.

³ Abdelkrim, NAAS, le système bancaire algérien : de la décolonisation l'économie de marché, édition INAS, paris, 2000, p, 11

⁴ André TIANO, le Maghreb entre les mythes, paris, presse universitaire de France, 1967, p, 516.

1-3-2-2- La caisse nationale d'épargne et de prévoyance(CNEP)

La caisse nationale d'épargne et de prévoyance- CNEP fut créée par la loi N° 64-227⁵ du 10 Aout 1964, pour mission principale, la collecte de la petite épargne monétaire individuelle en vue de favoriser le crédit au logement et aux collectivités locales. La CNEP est un établissement public dont la dotation est entièrement souscrite par l'Etat.

1-3-3- La période de 1966-1970

Cette étape a pour but la nationalisation des banques étrangères défailtantes en les recherchant à leurs propriétaires qui donnera naissance à trois banques commerciales. La composition du système bancaire fut complètement modifiée et a permis de contrôler plus étroitement la distribution du crédit.

1-3-3-1- La banque nationale d'Algérie (BNA)

La banque nationale d'Algérie créée le 13 juin 1966 par l'ordonnance N° 66-178. Elle exerce toutes les activités d'une banque de dépôt, assure notamment le service financier des groupements professionnels et des entreprises.

Elle traite toutes les banques, de change et de crédit dans le cadre de la législation et de la réglementation des banques.

Selon B.AMMOUR⁶, la création de la BNA « constitue un tournant dans l'émergence du système bancaire Algérien » d'où on retrouve une « volonté d'indépendance » des autorités Algériennes.

1-3-3-2- Le crédit populaire d'Algérie (CPA)

Le 29 décembre 1966, fut créée le crédit populaire d'Algérie(CPA)⁷, pour le financement de l'artisanat, de l'hôtellerie, les professions libérales ainsi que les PME, sur la base du patrimoine de quarante banques populaires déjà existantes et par la reprise des activités sous forme de conventions passées avec la société marseillaise de crédit (SMC) et la banque d'Algérie (MISR- BIM).

Le crédit populaire d'Algérie(CPA) est une banque de dépôt dont la mission générale consiste à promouvoir le secteur tertiaire.

1-3-3-3- La banque extérieure d'Algérie (BEA)

Dans le but de développer et de faciliter les rapports économiques avec les autres pays, la banque extérieure d'Algérie fut créée le 1 octobre 1967 par

⁵ La loi N°64-227 du 10 aout 1964 portant la création et fixant les statuts des caisses nationales d'épargne et de prévoyance.

⁶ Benhalima AMMOUR, le système bancaire Algérien : textes et réalité, édition DAHLAB, Alger, 1999, p, 12-13.

⁷ Par l'ordonnance N° 66-178 du 13 juin 1966 portant la création la banque le crédit populaire d'Algérie.

l'ordonnance N° 67-204, sous la forme d'une société nationale avec un capital de départ de 24 million de dinars, constituée par une dotation entièrement souscrite par l'Etat en repris des activités du crédit lyonnais.

La banque extérieure d'Algérie n'a pu réaliser sa structure définitive qu'à partir du 1^{er} juin 1968, le capital ayant été exclusivement souscrit par l'Etat.

Selon P.PASCALLON⁸, depuis la date de la création de la banque extérieure d'Algérie « l'algérianisation des structures financières peut-être considérée comme terminée »

1-3-4- La période de 1970-1986

Cette période s'est caractérisée par la création de deux banques primaires étant la banque d'agriculture et de développement rural (BADR), et le second il s'agit de la banque de développement local (BDL). Elle a pour rôle le financement des unités économiques locales.

1-3-4-1- La banque de l'agriculture et du développement rural (BADR)

La banque de l'agriculture et de développement rural a été créée en 1982 par le décret N° 82- 106⁹, placée sous tutelle de ministre des finances, elle est dirigée par un conseil de direction comprenant :

- Le directeur générale de la banque ;
- Deux directeurs généraux adjoints ;
- Six conseillers représentant les ministères concernés directement par le développement.

La création de la banque de l'agriculture et de développement rural peut être assimilée à une opération de déconcentration d'une partie de l'activité de la BNA selon A.NAAS « au plan fondamentale, la création d'une nouvelle banque ne modifie pas l'organisation et le fonctionnement du système bancaire nationale »¹⁰.

1-3-4-2- La banque de développement local (BDL)

Elle répond certaines activités du crédit populaire d'Algérie, elle a pour tâches le financement du secteur privé et œuvre au développement économique et sociaux des collectivités locales.

Pour cela, elle assure le financement :

- Des entreprises et des établissements publics à caractère économique sous tutelle des wilayas et des communes ;

⁸ Pierre PASCALLON, le système monétaire et bancaire algérien, revue banque N° 289, octobre 1970, p, 876.

⁹ Décret N° 82-106 du 13 mars 1982, portant création de la banque de l'agriculture et de développement rural et fixant ses statuts J O N° 11.

¹⁰ Abdelkrim NAAS, op, cité, p, 76.

- Des opérations d'investissement productif planifié initiées par les collectivités locales.

Cette section a retracé l'évolution et le changement qu'a connu notre système bancaire Algérien, qui coïncide totalement les différentes périodes qui ont modifié les orientations de notre économie caractérisé par une gestion d'administrative de celle-ci, à une économie de marché. Cette évolution du système bancaire algérien nous a permis d'avoir une vision plus détaillé de l'environnement bancaire algérien.

SECTION 2- LA REGLEMENTATION PRUDENTIELLE EN ALGERIE

Au cours des cinq premières années qui ont suivi la publication de la loi n° 90-10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit, le Conseil de la Monnaie et du Crédit a édicté une série de règlements dont l'objet est de codifier et de réglementer l'activité bancaire. Ceci a permis de combler le vide réglementaire existant en la matière et d'introduire une réglementation souple et évolutive.

2-1- LA LOI SUR LA MONNAIE ET LE CREDIT DU 14 AVRIL 1990 :

La loi relative à la monnaie et au crédit du 14 avril 1990, comporte les éléments d'une loi bancaire. A ce titre, elle remplace la loi bancaire de 1986 relative au régime des banques et du crédit, qui n'a pas été mise en application. D'ailleurs, cette loi a mis, pour la première fois, les bases d'un cadre juridique commun à toutes les banques et tous les établissements financiers¹¹.

Après les réformes à caractère microéconomique, axées principalement sur l'autonomie de l'entreprise publique, un nouveau cadre dans lequel tous les acteurs de la vie monétaire et bancaire sont appelés à évoluer, a été mis en place en 1990, par la loi relative à la monnaie et au crédit. L'application de cette loi aurait certainement introduit une plus grande discipline dans le financement de l'économie et constitué une phase nécessaire dans la mise en mort de l'économie dite « sociale » et la transition vers l'économie de marché.

2-2- LES OBJECTIFS DE LA LOI SUR LA MONNAIE ET LE CREDIT

L'objectif recherché à travers cette réforme est de mettre l'ingérence administrative dans le secteur financier. Ainsi, les principes de la loi sur la monnaie et le crédit (LMC) sont concentrés autour de la stabilité des taux de change et de la diminution du taux d'inflation qui était en augmentation alarmante. Selon B.AMMOUR¹² cette loi, promulguée en 1990, avait pour objectifs de :

- Mettre un terme définitif à toute ingérence administrative ;
- Réhabiliter le rôle de la banque centrale d'Algérie dans la gestion de la monnaie et du crédit ;
- Rétablir la valeur du dinar Algérien ;
- Aboutir à une meilleure bancarisation de la monnaie ;
- Encourager les investissements extérieurs utiles ;
- Assainir la situation financière des entreprises du secteur public ;
- Déspecialiser les banques et clarifier les missions dévolues aux banques et aux établissements financiers ;

¹¹ Sadeg. A, « Le Système bancaire algérien : la réglementation relative aux banques et établissements financiers », Alger, 2005, P15.

¹² Benhalima AMMOUR, « le système bancaire algérien : textes et réalité », éd Dahlab, Alger, 1990, p92-97.

- Diversifier les sources de financements des agents économiques, notamment les entreprises par la création d'un marché financier.

2-3- L'ORGANISATION DES AUTORITES MONETAIRE EN ALGERIE

2-3-1- Le conseil de la monnaie et du crédit (CMC)

La protection et l'efficacité du système bancaire nécessite la mise en place d'organe de contrôle et de supervision chargés d'édicter les normes et d'en assurer leur respect par les différents établissements de crédit. Le conseil de la monnaie et du crédit est l'un de ces organes.

2-3-1-1- Le rôle du conseil de la monnaie et du crédit :

Le conseil de la monnaie et du crédit (CMC) est un organe chargé de la définition des normes prudentielle applicable aux banques et aux établissements financiers. Il constitue l'un des principaux piliers introduit par la réforme monétaire et bancaire, c'est l'autorité monétaire par excellence, il édicte les règlements propre à l'activité bancaire et financière, notamment :

- La définition des normes et conditions des opérations de la banque d'Algérie (émission monétaire, marché monétaire, opérations sur métaux précieux et devises, volume de la masse monétaire et du crédit, compensation, fonctionnement et sécurité des systèmes de paiement, gestion des réserves de change) ;
- Les conditions d'établissement des intermédiaires et celles de l'implantation de leurs réseaux ;
- Les normes de gestion que ces intermédiaires financiers doivent respecter (ratios de gestion, opérations avec la clientèle, règles comptables, règlements des changes, activité de conseil et de courtage) ;
- La prise de décision individuelle concernant les organismes de crédit et notamment leur agrément en qualité de banques, d'établissements financiers ou de société financière ou tout autre organisme spécialisé.

2-3-1-2- Composition du conseil de la monnaie et du crédit (CMC)

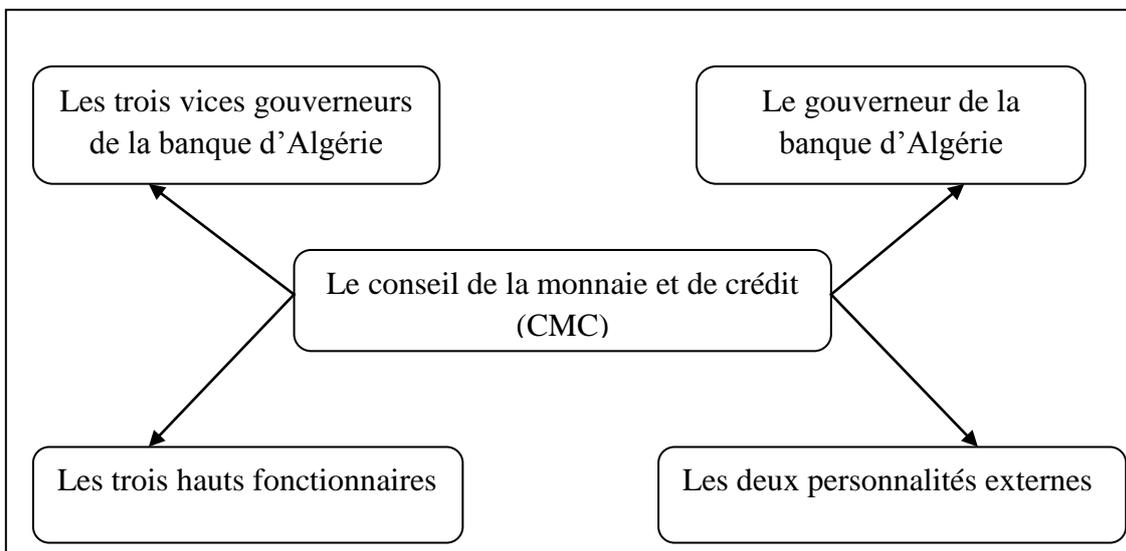
L'article 58 de l'ordonnance n°03-11 du 26 aout 2003 relative à la monnaie et au crédit, modifier et complété par l'ordonnance n°10-04 du 26 aout 2010 stipule que le conseil de la monnaie et de crédit est composé¹³ :

- Des membres de conseil d'administration de la banque de l'Algérie (ils sont au nombre de sept) ;
- Deux personnalités nommées par décret présidentiel, en réseau de leur compétence dans le domaine économique et monétaire.

¹³ Ordonnance n°03-11 du 26 aout 2003 relative à la monnaie et au crédit, article n°58.

Par ailleurs, l'article 60 de la présente ordonnance précise que le gouverneur convoque et préside le CMC, il fixe l'ordre du jour durant les réunions qui se font au moins tous les trimestres, sur convocation de son président ou de deux membres du conseil. La présence de six membres du conseil est nécessaire pour tenir les réunions. En d'égalité de voix, la voix du président est prépondérante.

Figure n°2.1 Les composantes de CMC



Source : Benhalima. A « le système bancaire algérien : texte et réalité », Alger, 2001, p51.

2-3-1-3- Les attributions du conseil de la monnaie et de crédit

En tant qu'autorité monétaire, le CMC est l'instance de la banque d'Algérie, doté de tous les pouvoirs en matière de réglementation de l'activité bancaire lui permettant d'édicter notamment¹⁴ :

- Les normes et les conditions des opérations de la banque d'Algérie (l'escompte, la pension et la gage des effets publics et privés, et des opérations sur métaux précieux et devises ; conduite, suivi et évaluation de la politique monétaire.
- Le CMC est investi également dans les chambres de compensation, le fonctionnement de la sécurité des systèmes de paiement ; les conditions d'agrément et de création des banques et des établissements financiers, et celles de l'implantation de leurs réseaux ainsi que la fixation de leur capital minimal et les modalités de sa libération ; les objectifs de la politique de taux de change et du mode de régulation de change ; les normes et les règles comptables applicables aux banques et établissements financiers ; les normes de gestion (ratios prudentiels) applicables aux banques et établissements

¹⁴ Ordonnance 03-11 du 26 aout 2003 relative à la monnaie et au crédit, article n°62.

financiers afin de se prémunir contre les risques de liquidité, de solvabilité et de risque en général.

2-3-2- La commission bancaire (l'organe de contrôle)

La surveillance du respect des règles prudentielles est, dans tous les pays, confiée à un organisme doté de compétences particulières¹⁵

2-3-2-1- Le rôle de la commission bancaire

La commission bancaire (CB) a un rôle de contrôle et de sanction qu'elle exerce sur tous les établissements de crédit. Elle est chargée, essentiellement, de contrôler le respect par les établissements en questions des dispositions législatives et réglementaire. L'article 105 de l'ordonnance n°03-11 du 26 aout 2003, relative à la monnaie et au crédit, a défini la commission bancaire comme une autorité monétaire qui a pour missions :

- De contrôler le respect par les banques et les établissements financiers des dispositions législatives et réglementaires qui leur sont applicables ;
- De sanctionner les manquements qui sont constatés ;
- D'examiner leur conditions d'exploitations ;
- De veiller à la qualité de leurs situations financière ;
- De veiller aux règles de bonne conduite de la profession.

Le contrôle effectuer par la commission bancaire ne doit pas être réduit à une simple analyse des postes du bilan, bien au contraire, il doit se faire sous forme d'étude approfondie de la rentabilité de l'établissement assujetti au contrôle pour mieux cerner les aspects de sa gestion. Selon un communiqué de la banque d'Algérie¹⁶, la commission bancaire a pour mission principale de surveiller le système bancaire pour :

- Préserver les intérêts des déposants ;
- Eviter tout danger systémique ;
- Sécuriser les usagers ;
- Veiller au renom de la place financière par les établissements financier en produisant des états financiers fidèles, traduisant leur situation financière réelle.

2-3-2-2- Composition de la commission bancaire

L'article 106 de l'ordonnance n°03-11 du 26 aout 2003 précise que la commission bancaire est composée de six membres¹⁷:

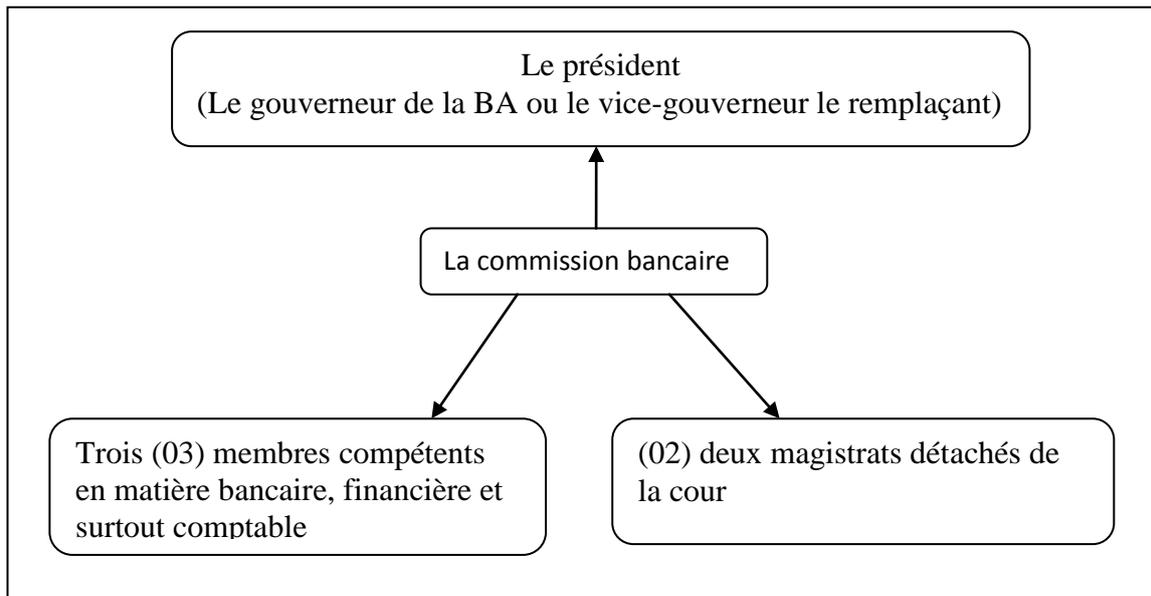
¹⁵ Cassou.H.p, « la réglementation bancaire », éd Séfi, Boucherville (Québec), 1998, p72.

¹⁶ <http://bank-of-algeria.dz/communiqu.html>.

¹⁷ L'ordonnance n°03-11 du 26 aout 2003, relative à la monnaie et au crédit, article n°106.

- Le gouverneur de la banque d'Algérie, nommé Président ; trois membres choisis en raison de leur compétence en matière bancaire, financière et comptable ;
- Deux magistrats de la cour suprême, proposés par le premier président de cette cour, après avis du conseil supérieur de la magistrature.
- Il faut signaler que les cinq membres de la commission bancaire sont nommés par le président de la république pour une durée de cinq (05) ans.

Figure n°2.2 Les composantes de la commission bancaire



Source : établie par nous même, sur la base de la composition de la commission bancaire.

2-3-2-3- Les attributions de la commission bancaire

Présider par le gouverneur de la Banque d'Algérie, la commission bancaire exerce le pouvoir de contrôle et de sanction. Ce pouvoir s'applique sur tous les organismes de crédit (banque et établissements financiers).

En matière de contrôle, la commission bancaire veille sur le respect par les organismes de crédit aux dispositions législatives et réglementaire qui leur sont applicables, ainsi que sur le respect de bonne conduite de la profession. La commission est habilitée à contrôler les organismes de crédit sur pièces et sur place par les services de la banque d'Algérie.

En matière du pouvoir disciplinaire, et en fonction des fautes constatées, la commission bancaire peut prononcer des sanctions : l'avertissement, blâme, interdiction d'effectuer certaines opérations, la suspension temporaire d'un dirigeant et le retrait d'agrément.

L'organisation du secteur bancaire et du ressort des autorités monétaires du pays.de nombreuses attributions ont été accordées à la banque d'Algérie, et qui sont

concrétisées par les organes de contrôle et de direction. Ces appareils de contrôle se renforcent et se modifient au fur et à mesure afin d'assurer le bon fonctionnement et la transparence du système bancaire algérien.

Selon un communiqué de la banque d'Algérie¹⁸, la commission bancaire a pour mission principale de surveiller le système bancaire pour :

- Préserver les intérêts des déposants ;
- Evité tout danger systémiques ;
- Sécurisé les usagers
- Veiller renom de la place financière par les établissements financiers en produisant des états financiers fidele, traduisant leur situation financière réelle.

2-3-3- La direction générale de l'inspection générale (DGIG)

Selon l'article 108 de l'ordonnance 03-11 du 26 aout 2003 relative a la monnaie et crédit¹⁹ la commission bancaire est habilite a effectue un contrôle sur pièce et sur place des banques et établissement financier. Le même article stipule que la banque d'Algérie (BA) est chargée d'organiser, pour le compte de la commission bancaire, ce contrôle par l'intermédiaire de ces agents.

En effet, la banque d'Algérie a mis en place une structure charger d'effectuée un contrôle sur pièce et sur place des banques et établissements financiers pour le compte de la commission bancaire. Il s'agit de la direction générale de l'inspection générale (DIGI) qui se compose des directions suivantes :

- La direction de contrôle sur pièce (DCP) ;
- La direction de l'inspection externe(DEI) ;
- La direction de l'inspection interne(DII) ;
- Les directions régionales(DR).

❖ Les activités de contrôle

Dans le cadre du dispositif réglementaire, outre le contrôle sur pièces effectué sur la base des déclarations des banques et établissements financiers transmises à la Banque d'Algérie, des missions de contrôle sur place sont dépêchées auprès des banques et des établissements financiers (siège social et agences). Ces missions d'inspection et de contrôle sont, selon le cas, ponctuelles, périodiques, par segment d'activité ou intégrales, conformément à un programme arrêté par délibération de la Commission Bancaire.

¹⁸ <http://bank-of-algeria.dz/communiqué.htm>.

¹⁹ L'ordonnance 03-11 du 26 aout 2003 complété par l'article 108 prévu par l'article 11 de l'ordonnance 10-04 du 26 aout, modifiant et complètent la 1ere ordonnance, article 108.

➤ Le contrôle sur pièces

Le contrôle sur pièces était assuré, jusqu'à 2001, par l'inspection externe, direction rattachée à la Direction Générale de l'Inspection Générale de la Banque d'Algérie. En égard à la densification du réseau des banques et établissements financiers, une structure spécialisée a été mise en place en 2002, au sein de la Direction Générale de l'Inspection Générale, en vue de prendre en charge le renforcement du contrôle sur pièces. Cette structure a pour mission :

- De s'assurer de la régularité de la transmission des informations financières émanant des banques et établissements financiers ;
- De veiller au respect des canevas réglementaires de déclaration ;
- De s'assurer de la sincérité des informations reçues ;
- De s'assurer du respect des règles et ratios prudentiels ;
- D'assurer le traitement des informations reçues et leur adéquation avec la réglementation en vigueur ;
- De relancer, en cas de non transmission des déclarations, voire de procéder à la saisine de la Commission Bancaire, en cas de refus ou de fausse déclaration.

Les rapports de synthèse des contrôles sur pièces sont transmis, pour suite à donner, à la Commission Bancaire. Les contrôles sur pièces peuvent déboucher sur des missions de contrôle sur place.

➤ Le contrôle sur place

Sur la base d'un programme de contrôle intégral des banques et établissements financiers, engagé à partir de l'année 2001, les services compétents de la Banque d'Algérie (Direction Générale de l'Inspection Générale) mènent régulièrement des opérations de contrôle intégral sur place.

Le contrôle intégral sur place vise à s'assurer de la bonne gouvernance et du strict respect des règles professionnelles. Il permet de s'assurer de la régularité des opérations bancaires effectuées et de la conformité des données déclarées à la Banque d'Algérie avec les données chiffrées obtenues et vérifiées sur place. Le contrôle intégral sur place comporte plusieurs volets, notamment :

- l'évaluation de l'organisation de la banque ou de l'établissement financier ;
- l'analyse et l'évaluation de l'activité de crédit ;
- l'évaluation de la structure financière ;
- l'examen du respect de la réglementation des changes en matière de gestion des opérations de commerce extérieur.

Les rapports de contrôle intégral sur place sont traités par la Commission Bancaire qui prononce, le cas échéant, des injonctions ou des sanctions. Des missions de contrôle périodique sur place sont également effectuées et peuvent être :

- menées dans le cadre d'un programme annuel arrêté par la Commission Bancaire ;
- assurées de façon ponctuelle ;
- factuelles et limitées à un segment d'activité ;
- limitées à un compartiment bancaire donné.

A l'issue des opérations de contrôle, le volet relatif au contrôle des changes est, en cas d'infraction, transmis au Ministère des Finances et/ou à la justice (après promulgation de l'Ordonnance modifiant et complétant l'Ordonnance n° 96/22), dans le cadre de la mise en œuvre de l'Ordonnance n°96-22 relative à la répression de l'infraction à la législation des changes et des mouvements de capitaux de et vers l'étranger modifiée et complétée.

2-4- LES MODIFICATIONS APORTEES A LA LOI RELATIVE A LA MONNAIE ET AU CREDIT (LMC)

Toujours dans le cadre d'une ouverture du système algérien à l'économie de marché, la LMC a dû subir des modifications substantielles ; comme nous allons le voir ici.

➤ Les aménagements apportés en 2001 à la loi relative à la monnaie et au crédit

En 2001 les aménagements apportés en 2001 à la loi relative à la monnaie et au crédit ont été introduits par l'ordonnance n°01-01 modifiant et complétant la loi 90-10²⁰ et qui ont pour objet principal de scinder le conseil de la monnaie et du crédit en deux organes :

- Le premier organe est constitué du conseil d'administration qui est chargé de l'administration et de la direction de la banque d'Algérie ;
- Le second organe constituer par le conseil de la monnaie et du crédit, joue le rôle d'autorité monétaire.

• Le conseil d'administration de la banque d'Algérie

L'ordonnance de 2001 a prévu la même composition du conseil d'administration de la banque d'Algérie que celle du conseil de la monnaie et du crédit à savoir :

- Le gouverneur de la banque centrale, nommés également par le président de la république ;
- Trois vices gouverneurs, nommés par décret présidentiel;
- Trois hauts fonctionnaires, nommés par décret du chef du gouvernement.

²⁰ Ordonnance n°01-01 du 27 février modifiant et complétant la loi 90-10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit.

Il est à noter que l'ordonnance 2001 a supprimé la durée du mandat du six et de cinq ans respectivement pour le gouverneur et les vices gouverneurs. En matière des missions, cette ordonnance n'apporte pas de changement puisque le conseil d'administration est chargé de l'organisation et de la régulation interne de la banque d'Algérie.

- **Le conseil de la monnaie et du crédit**

En ce qui concerne le conseil de la monnaie et du crédit qui joue le rôle de l'autorité monétaire, l'ordonnance de 2001 apporte deux séries de modification :

- Au niveau des missions : le conseil de la monnaie et du crédit n'a plus en charge l'administration et l'organisation de la banque centrale, qui relèvent dorénavant du conseil d'administration ;
- Au niveau de la composition : il est composé de sept membres, dont trois sont nommés par décret présidentiel, alors qu'ils étaient en nombre de quatre dans la loi 90-10. Cette nouvelle composition, tout en maintenant le principe d'indépendance de la banque d'Algérie, a atténué les déséquilibres en défaveur de l'exécutif.

➤ **Adopter de l'ordonnance n°03-11 du 26 août 2003 relative à la monnaie et le crédit**

L'année 2003 a vu la promulgation de l'ordonnance n°03-11 du 26 août 2003 relative à la monnaie et au crédit qui, tout en maintenant la libéralisation du secteur bancaire, renforce les conditions d'installation et de contrôle des banques et établissements financiers.

Par ailleurs, le législateur insiste sur le triple objectif que ce nouveau texte veut concrétiser, en soulignant les conditions exigées aux acteurs du système bancaire pour que cette refonte puisse atteindre son succès, à savoir :

- Permettre à la banque d'Algérie de mieux exercer ses prérogatives ;
- Renforcer la concentration entre la banque d'Algérie et le gouvernement en matière financière ;
- Permettre une meilleure protection des banques de la place et de l'épargne du public.

Le législateur a toute fois conditionné le succès de cette ordonnance par la réunion des trois facteurs suivants :

- La formation d'un nombre important de supervision compétents pour le compte de la banque d'Algérie ;
- L'existence chez les acteurs de la place des systèmes d'informations performants, aussi sur des supports techniques de transmission de l'information fiable, rapide et sécurisé ;

- Le financement de l'économie par les ressources du marché adossé à système bancaire solide et à l'abri de toute suspicion.

Il ya lieu de relever, que la banque d'Algérie a adopté, depuis la publication de l'ordonnance n°03-11 en 2003, l'approche des « règles » pour la conduite de la politique monétaire, en ciblant un niveau de taux d'inflation ne dépassant pas le plafond de 3%.

A noter toute fois que cette loi a levé la contrainte du plafond d'effets publics que la banque d'Algérie ne doit pas dépasser, et cela à travers l'article 41 qui stipule : « les méthodes et conditions de réescompte, de prise et de mise en pension et d'avance sur effets en monnaie nationale par la banque d'Algérie sont fixé par règlement du conseil de la monnaie et du crédit. L'encours des opérations sur effets publics réalisé par la banque centrale, prévu aux articles précédents, est fixé conformément aux objectifs de la politique monétaire »²¹.

Il faut souligné que cette ordonnance a abrégé l'article 93 de la loi 90-10, qui avait institué les réserves obligatoires comme instrument de la politique monétaire, mais vu son importance, il a été réintroduit par le conseil de la monnaie et du crédit en obligeant les banques à constituer des réserves obligatoires, et l'alinéa de l'article 62 suivant l'ordonnance n°03-11, suffit comme fondement légal : « pour la définition, la conduite, le suivi et l'évaluation de la politique monétaire, le conseil fixe les objectifs monétaire, notamment en matière d'évolution des agrégats monétaires et de crédit et arrête l'instrumentation monétaire, ainsi que l'établissement des règles de prudence sur le marché monétaire et s'assure de la diffusion d'une information sur place visant à éviter les risques de défaillance²².

➤ **L'ordonnance n°10-04 du 26 aout 2010 relative à la monnaie et le crédit**

Les principales mesures prévues par cette ordonnance sont les suivantes :

- Les participations étrangères dans les banques ne peuvent être autorisées que dans le cadre d'un partenariat dont l'actionnariat national résident représente 51% au moins du capital. Par actionnariat national, il peut être entendu un ou plusieurs partenaires ;
- L'Etat détiendra une action spécifique dans le capital des banques et des établissements financiers à capitaux privés. Ainsi, en vertu de cette action, l'Etat est représenté sans droit de vote au sein des organes sociaux ;
- L'Etat dispose d'un droit de préemption sur toute cession d'action ou de titre assimilés d'une banque ou d'un établissement financier ;
- Les cessions d'action ou de titres assimilés réalisées à l'étranger par des sociétés détenant des actions ou titres assimilés dans des sociétés de droit algérien qui ne se seraient pas réalisées conformément aux dispositions de

²¹ Article 41 de l'ordonnance n°03-11 de 2003.

²² Article 62, alinéa C, ordonnance n°03-11 de 2003.

l'ordonnance n°01-03 relative au développement de l'investissement sont nulles et de nul effet ;

- Toute cession d'actions ou titres assimilés d'une banque ou d'un établissement financier doit être autorisée préalablement par le gouverneur de la banque d'Algérie dans les conditions prévues par un règlement pris par le conseil de la monnaie et du crédit, non encore publié ;
- La banque d'Algérie a pour mission (supplémentaire) de veiller à la stabilité des prix, d'établir la balance des paiements ainsi que de présenter la position financière extérieure de l'Algérie ;
- Les banques ont l'obligation de mettre en place un dispositif de contrôle interne. Dans ce dernier cas, il s'agit d'une conformité aux lois et règlements et du respect des procédures.

D'autres mesures ont été introduites visant au renforcement du cadre institutionnel, au renforcement du contrôle des banques et des établissements financiers, à la protection de la clientèle et à la qualité des prestations bancaires ; notamment en renforçant les obligations des banques primaires vis-à-vis de leurs clients ou encore en affirmant le principe du droit au compte²³.

La loi sur la monnaie et le crédit est la première loi qui a pour l'objectif l'ouverture et l'instauration de la concurrence au sein du système bancaire algérien. L'autonomie de la banque centrale est l'une des priorités de la loi en question. Mais l'ordonnance 2001 remet en cause, dans un but de renforcer le contrôle sur l'exercice de l'activité bancaire. En réponse aux recommandations d'expert financiers, les autorités algériennes ont décidé de lever la dernière ordonnance par la promulgation de l'ordonnance 2003.

²³ « Toute personne qui s'est vue refuser l'ouverture d'un compte de dépôt par les banques de la place et qui, de ce fait, ne dispose d'aucun compte peut demander à la banque d'Algérie de lui désigner une banque auprès de laquelle elle pourra ouvrir un tel compte et ceci nonobstant les cas d'interdiction de banque. Ce compte pourra être limité aux seuls opérations de caisse ».

SECTION 3- LES REGLES PRUDENTIELLES SUR LE CONTROLE INTERNE

Le risque constitue la dimension la plus importante dans l'environnement bancaire. Pour une banque celui-ci est l'essence de son activité et la source principale de son profit. Toutefois, la prise de risque excessive a souvent été à l'origine des difficultés voir la défaillance des établissements bancaires. C'est justement dans le but de limiter les effets néfastes de la prise de gestion des risques, et de soutenir la stabilité et la sécurité du système bancaire fut instaurée la réglementation prudentielle internationale.

Dans cette section on présente quelque notion de base liées au risque bancaire, ainsi que le rôle de la réglementation prudentielle et son évolution à partir des accords de Bale.

3-1- CONCEPT DE REGLEMENTATION

La réglementation prudentielle peut être définie comme « un ensemble de règles régissent la bonne conduite des banques afin d'éviter les faillites en cascade. Cette réglementation édicte notamment des règles en matière de fonds propres minimums et liquidité à détenir ».

La réglementation prudentielle peut également être définie comme « un ensemble des dispositifs mis en œuvre par les autorités de supervision de la sphère bancaire et financière (banque centrales, organes de réglementation et de contrôle, instances internationales de concertation de consultation) en vue de maintenir la stabilité de cette dernière ».

3-2- LES OBJECTIFS DE LA REGLE PRUDENTIELLE

Leur objet est de limiter les prises de risque imprudentes par les banques; elles ne doivent pas se substituer aux décisions de la direction de l'établissement mais plutôt imposer des normes prudentielles minimales afin que les banques exercent leurs activités de manière appropriée. Le caractère dynamique de l'activité bancaire requiert que les autorités de contrôle réexaminent périodiquement leurs exigences prudentielles et en évaluent en permanence le caractère adéquat et la nécessité d'en édicter de nouvelles.

Les dispositifs réglementaires applicables aux banques ont été essentiellement guidés par les objectifs suivants pour prouver leurs existences :

- **L'harmonisation internationale des conditions de la concurrence**

La mise en œuvre des principes de contrôle prudentiel par la plupart des pays du monde supposait que soit réalisée au préalable une harmonisation internationale des règles applicable aux activités bancaires ce qui conduit à la mise en œuvre comme

le souligne Joël Bessis « d'un terrain de jeu concurrentiel »²⁴ égal pour tous les opérateurs.

La réglementation doit être libérale et compatible avec la concurrence pour préparer un environnement concurrentiel qui présente des conditions équitables pour toutes les banques. En effet, une des justifications de la déréglementation internationale qui est traduite par l'apparition de ratio Cooke et ensuite Ratio Mac Donough est l'innovation de la concurrence qui a rendu des anciennes règles désuètes et inefficaces.

- **La modernisation du fonctionnement des banques**

Dominique Plihon défend que « le bon fonctionnement des banques nécessite que celle-ci soient rigoureusement contrôlées et réglementées. La déréglementation brutale et souvent mal maîtrisée des systèmes bancaires a fragilisé les banques dans tous les pays. Une ré-réglementation est indispensable »²⁵. Cette ré-réglementation doit se faire sur des nouvelles bases qui tiennent compte des transformations qui se sont opérées dans l'environnement des banques.

Les réglementations qui doivent respecter les banques ont l'objectif de moderniser le fonctionnement de celles-ci et c'est à travers le suivi des évolutions des techniques et des pratiques bancaires et leurs intégrations dans les nouveaux dispositifs réglementaires. En particulier les ratios prudentiels sont régulièrement modifiés et complétés (Bâle II complète et modifie en quelques parties Bâle I) pour tenir compte de l'apparition et du développement de récentes types d'activités.

- **Le renforcement de la sécurité bancaire**

Cet objectif peut être le résultat de ceux précédemment étudiés. En fait, une fois la concurrence est harmonisée et le fonctionnement des banques est modernisé on peut parler d'une certaine garantie de la sécurité bancaire source de la sécurité financière.

Yves Ullmo (2004) supporte que : « L'une des missions fondamentales assignées à la réglementation est d'assurer la sécurité la plus grande du système bancaire. Il s'agit, en premier lieu, de protéger les déposants, qui assurent, directement ou indirectement, la majeure partie des ressources des banques. Mais cette sécurité profite également aux emprunteurs, qui ne trouveront les financements dont ils ont besoin qu'auprès d'établissements solides. Elle bénéficie, enfin, aux autres

²⁴ Joël Bessis : « Gestion des risques et gestion actif-passif des banques ».Edition Dalloz 1995, P, 52.

²⁵ Dominique Plihon : « Les banques : nouveaux enjeux, nouvelles stratégies ». La documentation Française 1999, p, 105.

intermédiaires financiers, en prévenant l'apparition de dysfonctionnements de type systémiques entre les établissements de crédit »²⁶.

- **L'amélioration des relations avec la clientèle**

Puisque la survie de toute banque est conditionnée par l'amélioration continue de la relation avec ses clients, Cette relation est intégrée dans n'importe quel domaine qui agit sur l'activité bancaire et notamment celui réglementaire.

En effet, la réglementation s'intéresse aux relations entre les établissements de crédit et leurs clients, afin de prendre des mesures garantissant à la fois le respect des intérêts de la clientèle et la sécurité des opérations. Une fois ces deux tâches accomplies, on peut garantir la pérennité de la banque objective globale à assurer. A travers ces différents objectifs, la réglementation bancaire internationale s'est ainsi trouvée couvrir la quasi totalité des secteurs de l'activité bancaire.

3-3- LE COMITE DE BALE

Le comité de Bâle est un organisme de réflexion et de proposition sur la supervision bancaires, crée en 1974. Il est domicilié à la banque des règlements internationale (BRI) à la Bâle en suisse d'où son nom de « comité de Bâle ». Il est composé de hauts représentants des autorités de contrôle bancaire et les banques centrale du G10.

Son objectif fut double : intensifier la coopération entre les autorités nationales chargées du contrôle bancaire afin de renforcer la stabilité et la solidité du système bancaire internationale et atténuer les inégalités concurrentielles existantes entre les banques internationale en établissant des normes prudentielles et des méthodes de surveillance bancaire.

Le comité de Bâle s'attache ensuite à la recherche de la qualité et de l'efficacité de la surveillance bancaire. Ses missions sont axées autour de trois thèmes :

- L'échange d'information sur les pratiques nationales de contrôle ;
- L'élaboration de technique de mise en œuvre de la surveillance de l'activité bancaire internationale ;
- La fixation des normes prudentielles minimales ;
- améliorer la coordination des actions de régulation à l'échelle mondiale ;
- établir des normes, des standards techniques et des recommandations de supervision et de régulation du secteur bancaire au niveau international ;

²⁶Yves Ullmo- Secrétaire Général Du Comité national de la consommation et de la banque de France- : « Financial and Public Security : Safey and Crime contrôle : le contrôle des établissements de crédit en France »-2004-

- assurer le suivi de la mise en œuvre de ces normes ou recommandations techniques auprès de ses pays membres ;
- coopérer avec d'autres institutions internationales de régulation concourant à ces mêmes objectifs.

Le comité de Bâle est une instance de coordination, il ne dispose pas pouvoir propre pour imposé des normes à caractère obligatoire. D'un point de vue juridique, ses propositions ont un caractère de recommandation²⁷.

3-4- LES ACCORDS DE BALE

3-4-1- Les fondements des accords de Bâle I (Ratio Cook)

Le Comité de Bâle a publié en Juillet 1988 l'accord relatif au ratio international de solvabilité ou ratio Cooke ou encore « Bâle I ». Ce dernier oblige les banques à déterminer un niveau de fonds propres proportionnel à la valeur de leur actif. Il impose que les fonds propres soient au moins égaux à 8 % des actifs totaux de la banque et des activités de hors bilan, pondérés par des coefficients²⁸ de risque. Il s'agit d'une règle prudentielle et non d'un dispositif de politique monétaire destiné à lutter contre l'inflation ou stabiliser la valeur externe des monnaies intéressant l'ensemble des établissements « exerçant un volume notable d'activités de caractère international » c'est-à-dire les établissements pour lesquelles ces activités représentent 33 % du bilan²⁹. Le ratio Cooke a constitué la première étape vers une approche prudentielle fondée sur une norme de fonds propres, calculée selon une formule connue et acceptée de tous. Il a fait l'objet d'une directive de la Commission Européenne en 1989, qui ont généralisé l'usage à l'ensemble des banques de l'Union. Ce ratio permet de prémunir le déposant contre le risque de faillite et constitue un mécanisme incitatif permettant de contrôler la prise de risque par les banques.

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

Fonds propres = les fonds de base + les fonds propres complémentaires.

Risques pondérés = risque de crédit + risque de marché.

Avec ce ratio, la réglementation Cook a obtenu certains résultats, mais s'avère imprécise et présente des limites.

²⁷ P-H Cassou : « la réglementation bancaire », édition SFEI, Boucherville (Québec), 1997, p. 90.

²⁸ Ils représentent le niveau éventuel que le risque devient réel. Ils varient de 0 à 1, selon la qualité de l'emprunteur. Pour un Etat ce coefficient est de 0, car le risque de défaut est quasiment nul.

²⁹ Christian Descamps, Jacques Soichot, « Economie et gestion de la banque », les essentiels de la gestion, 2002.

Le principe directeur de ce ratio est d'exiger un niveau de fonds propres proportionnel au risque de crédit auquel la banque est exposée. Plus la banque prend le risque, plus elle doit constituer des fonds propres. Ces fonds propres doivent permettre d'amortir des pertes sur des opérations bancaires et aussi éviter la faillite de la banque. Si la banque souhaite augmenter son résultat en prenant plus de risque, elle se trouve dans l'obligation d'augmenter ses fonds propres, ce qui a pour effet réduire la rentabilité de la banque et le bénéfice par action s'en trouvera réduit. Ceci qui aura un effet contraire sur la richesse des actionnaires de la banque. Le ratio Cooke incite donc la banque à limiter les risques.

Tableau n°2.1 Pondération de ration Cooke

Position comptable	Contrepartie ou type de transaction	Pondération
Bilan	Créance sur des Etats	0%
	Créance sur banque et collectivité locale d'Etat	20%
	Créance garantie par une hypothèque ou crédit-bail immobilier	50%
	Autre éléments d'actifs, dont les crédits à la clientèle	100%
Hors bilan	Garantie de remboursement de crédit	100%
	Accord de financement dont la durée est à moins d'un an	0%

Source : Eric, LAMARQUE, « gestion bancaire », éd. Pearson Education, France, 2003, p79.

3-4-1-1- Les limites de Bâle I

Les options méthodologiques retenues initialement et qui contribuèrent au succès de l'adoption du ratio Cooke (Lacoue-Labarthe, 2003) constituèrent aussi ses principales limites³⁰:

- l'échelle de pondération relativement simpliste ne permettait plus une estimation efficace du risque crédit (Figuert, 2003).
- Le nombre de catégories de risques associées aux différents niveaux de pondération était trop limitée et trop statique.
- Il ne tenait pas compte de l'évolution de la qualité de la signature des contreparties qui peut varier dans le temps, de la maturité des engagements ou de leur durée résiduelle. Les durées et les diversifications des portefeuilles n'étaient pas retenues.
- Le ratio constituait donc une norme de gestion Prudentielle a posteriori et non un outil de prévision.

3-4-2- Les fondements des accords de Bâle II (Ratio Mac Donough)

Le Comité de Bâle publie finalement en juin 2004 le Nouvel Accord « Bâle II », résultat de plusieurs périodes consultatives auprès des institutions financières. La première motivation de l'Accord est la modification de l'assiette des risques, qui prévoit désormais la prise en compte du risque opérationnel, et la définition d'un nouveau ratio de solvabilité, le ratio Mc Donough (un outil de pilotage et un instrument d'adéquation des fonds propres). Ce nouvel accord avait, de ce fait, comme objectif l'augmentation de la souplesse du système de surveillance pour assurer la continuité des activités des banques.

La motivation de l'Accord est de rendre l'exigence de fonds propres plus sensible au risque réel encouru par la banque. L'idée est d'autoriser les banques, sous certaines conditions, à recourir à des modèles internes pour mesurer le risque de crédit et le risque opérationnel, de la même façon que pour le risque de marché. Cette réforme s'appuie sur trois piliers :

³⁰ SYLVIE TACCOLA-LAPIERRE, thèses, « LE DISPOSITIF PRUDENTIEL BALE II, AUTOEVALUATION ET CONTROLE INTERNE : UNE APPLICATION AU CAS FRANÇAIS », 2008, p. 96.

Tableau n°2.2 Les trois piliers des accords de Bâle II

Pilier I	Pilier II	Pilier III
<p>L'exigence de fonds propres :</p> <p>Définition des modalités de calcul des exigences en fonds propres nécessaires pour couvrir chacune des catégories de risque:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le risque de crédit ; - Le risque de marché ; - Le risque opérationnel. 	<p>Le processus de surveillance prudentielle :</p> <p>Détermination des modalités de surveillance exercée par les autorités de contrôle sur les établissements de crédit :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contrôler le respect des exigences minimales des fonds propres ; - Contrôler les méthodes d'évaluation et de gestion des risques. 	<p>La discipline de marché :</p> <p>Obligation accrue de publication (notamment de la datation en fonds propres et des méthodes d'évaluation des risques.</p>

Source : Crédit Suisse Economie & Policy Consulting Economie Briefing N°36

✓ **Le premier pilier : L'exigence minimale de fonds propres**

Le pilier s'intéresse au ratio Mac Donough est défini par un rapport égal au moins à 8%, entre les fonds propre et les risques pondérés. La pondération des risques, ainsi, que l'intégration du risque de marché et le risque opérationnel au côté du risque de crédit, constituent la différence entre le l'ancien et le nouveau ratio³¹.

Fonds propres

$$\text{Ratio Mac Donough} = \frac{\text{Fonds propres}}{\text{Risque crédit} + \text{risque opérationnel} + \text{risque de marché}} \geq 8\%$$

✓ **Le deuxième pilier : Le processus de surveillance prudentielle**

Le deuxième pilier des accords de Bâle II organise un dialogue structuré entre les superviseurs bancaires et les établissements financiers placés sous leur contrôle. À cet effet, il prévoit la mise en place par les banques elles-mêmes de processus internes de suivi et de calcul des risques (y compris ceux du pilier 1) et des besoins en fonds propres associés. Les superviseurs sont ensuite chargés de confronter leur propre analyse du profil de risque de l'établissement avec celle conduite par la banque et, en

³¹ KOLLI, MEKBEL, IAICHOUCHE, « la gestion des risque bancaire », mémoire de fin de cycle, université Abderrahmane Mira, Bejaia, promotion 2012-2013, p 35.

fonction de leurs conclusions, d'engager des actions. Ils peuvent notamment exiger que la banque renforce ses fonds propres au-delà du ratio minimum de fonds propres exigé par Bâle II.

✓ **Le troisième pilier : La discipline de marché**

Le troisième pilier reprend quant à lui toutes les exigences relatives à la communication financière destinée aux acteurs du marché (Reporting réglementaires), et instaurer des règles de transparence financière en améliorant la communication d'informations au grand public sur les actifs, les risques et leur gestion. L'objectif sous-jacent est d'uniformiser les pratiques bancaires en matière de communication financière et de faciliter ainsi la lecture des informations comptables et financières des banques d'un pays à l'autre.

3-4-3- Les fondements des accords de Bâle III

Bâle III constitue la troisième série d'accords établis par le Comité de Bâle, après ceux dits de Bâle I et de Bâle II. L'accord de Bâle III devra apporter des renforcements majeurs à la stabilité du secteur bancaire à travers la redéfinition de la qualité et la quantité des fonds propres de la banque, l'introduction d'un coussin de conservation de fonds propres, l'introduction d'un volant contra cyclique en plus de l'introduction exigences supplémentaires applicables aux banques d'importance systémique. D'autres ajustements sont prévus par le Bâle III, dont la modification des pondérations pour certains actifs, l'introduction de mesure de suivi de la liquidité à court et à moyen terme et l'intégration d'un ratio minimum d'effet de levier, et il s'agissant du dénominateur, la gamme des risques pris en compte dans la précédente réglementation a été élargi.

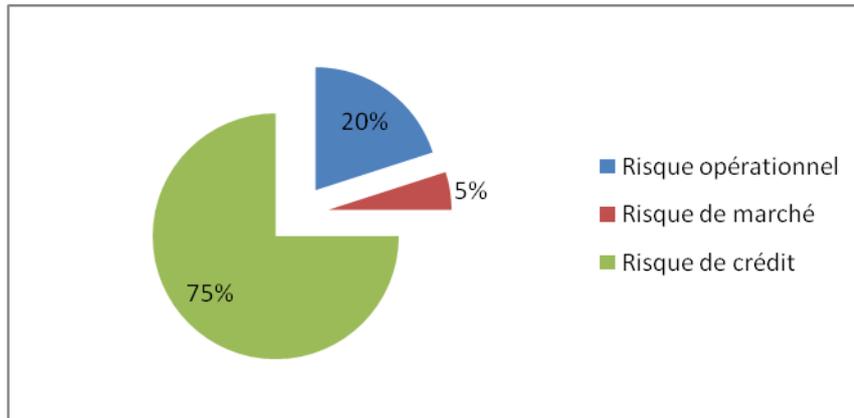
3-5- LES RISQUES LIÉS A L'ACTIVITÉ BANCAIRE

L'environnement bancaire est devenu très instable et très vulnérable face aux différentes fluctuations de la sphère monétaire, face à ces différentes perturbations les banques sont de plus en plus menacées par une diversité de risques nuisant à son activité et à sa position sur le marché financier.

Le risque bancaire peut se définir synthétiquement comme « l'incertitude temporelle d'un événement ayant une certaine probabilité de survenir et de mettre en difficulté la banque »³².

³² Pratique de l'activité bancaire « François DESMICHT » - DOUND 2004, page 239.

Figure n°2.3 Les trois types de risque bancaire



Source : BOUCHET.M-FMIT : « les types des risques bancaires », 20/10/2005

3-5-1- Le risque crédit :

Sachant que l'octroi d'un crédit est une opération qui repose sur la confiance qu'un banquier a envers son débiteur, le risque de crédit consiste en le fait que ce dernier n'honore pas cette confiance.

Appelé également risque de contrepartie, il est défini comme étant : « un risque de défaillance d'une contrepartie (client, établissement de crédit) sur laquelle l'établissement de crédit détient une créance ou tout autre engagement de même nature »³³. Autrement dit, ce risque désigne la probabilité qu'un débiteur ne respecte pas son engagement, qui se traduit par le non paiement total ou partiel du montant emprunté. Ce qui peut défavoriser à la situation de la banque.

Pour éviter ce genre de risque la banque doit être très vigilante vis-à-vis d'un solliciteur de crédit. Ce risque revêt deux formes:

- **Le risque sur l'emprunteur** : sur les créances accordées à la clientèle ou sur les concours directs accordés à d'autre établissement de crédit, dont la gestion relève de celle des risques commerciaux ;
- **Le risque sur le prêteur** : sur les garanties potentielles de financement mises en place pour assurer le financement en cas de difficultés d'approvisionnement sur les marchés. Cependant ce risque est ici un risque de second ordre car il est subordonné à la matérialisation pour l'établissement de crédit d'un risque de liquidité.

3-5-2- Le risque de marché

La notion de risque du marché regroupe différents type de risque, identifiés par le règlement de banque d'Algérie n°2002-03 du 14 novembre 2002 et qui sont : le

³³Pierre, Charles, PUPION, « économie et gestion bancaire », éd. Dunod, paris, 1999, p 69.

risque de taux, le risque de variation de titre de propriété, de règlement contrepartie et le risque de change.

Il est défini comme suit « le risque de marché et celui de déviations défavorables de la valeur de marché des positions pendant la durée minimale requise pour liquider les positions »³⁴. En générale, il s'agit d'un risque qui se manifeste pour une évolution défavorable du prix d'un actif, ou bien, par la réalisation de moins values ou de pertes à la revente des titres détenus sur le marché. Dans un sens plus précis (sens de la réglementation), la définition du risque de marché ne retient que le risque attribuable aux mouvements des prix des actifs financiers.

Le risque de marché ou risque financier concerne les variations de prix de différents supports et leurs effets sur la valeur des positions de la société, ceci comprenant le risque général du marché et les risques spécifiques du secteur d'activité. La typologie proposée par Hull (2007) décompose le risque financier de la manière suivante :

- **Risque de taux d'intérêt** : il est déterminé sur le marché de dette par le jeu de l'offre et de la demande pour un titre.
- **Risque de taux de change** : il est lié à l'éventualité d'une variation du taux de conversion entre deux devises.
- **Risque sur matière première** : il est lié à la volatilité des prix des matières premières.

3-5-3- Le risque opérationnel

« Le comité de Bâle II définit le risque opérationnel comme le risque de perte résultant de l'inadaptation ou de la défaillance de procédures internes, des personnes et de systèmes ou résultant d'événement extérieurs »³⁵. En effet, le comité de Bâle reconnaît que la définition des risques opérationnels peut être différente d'un établissement bancaire à un autre.

Selon le règlement du comité de la réglementation bancaire et financière (CRBF) 97-02 in SARDI (2002 :310) « le risque opérationnel est le risque résultant d'une insuffisance de conception, d'organisation, et mise en œuvre des procédures dans le système d'information de l'ensemble des événements relatif à l'établissement au titre ses opérations ». Selon l'auteur, la déficience des systèmes de conception, de procédure, d'organisation, et de système d'information entraînerait le risque opérationnel. Le comité de Bâle classe les risques opérationnels en six catégories³⁶:

³⁴ Joël Bessis, op, cité, P, 5,18.

³⁵ Dov OGIEN, « comptabilité et audit bancaire », Dunod, 2^e éd. Paris, 2008, p417.

³⁶ Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, « convergence internationale de la mesure et de fonds propres », banque des règlements internationaux (BRI), Bâle, 2004.

1. Fraude interne et externe ;
2. Les risques qui touchent aux relations client, les pratiques autour des services et des produits, qui peuvent conduire à des contestations et à des pertes ;
3. Les problèmes liés à la gestion du personnel ;
4. Les dommages qui pourraient toucher les actifs physiques ;
5. Dysfonctionnement de l'activité et de système ;
6. La mauvaise exécution de certain processus qu'il soit interne ou externe à la banque, comme une transaction qui est exécutée dans le mauvais sens.

Le risque opérationnel est difficile à éviter, vu la complexité des activités bancaires, la diversité croissante des modes de transaction financière et la multiplication des pratiques d'externalisation qui ont beaucoup contribué à la montée des risques opérationnels auxquelles sont exposées les banques. On peut aussi affirmer que le risque opérationnel est lié à l'organisation et au fonctionnement général des systèmes internes de la banque, par exemple à l'information et aux autres technologies, à l'adéquation entre les pratiques et les procédures bancaires, aux dispositions prises contre la mauvaise gestion et la fraude.

L'Algérie compte appliquer le Bâle dans tous les établissements financiers, ce dispositif sera mis en œuvre progressivement et non pas dans sa totalité, il donne au système bancaire algérien l'opportunité d'une amélioration du contrôle interne de sa gestion dans un contexte de stabilité macroéconomique et financière propice à une telle exigence.

Conclusion du chapitre

Les trois procédures de contrôle prudentiel adoptées en Algérie, répondent au souci du comité de Bâle pour l'uniformisation des procédures de contrôle à l'échelle internationale. Cependant, ils existent des préalables indispensables qui doivent être réunies pour permettre au système de contrôle de remplir le rôle qui lui a été assigné, or dans le cadre de la spécificité du système bancaire algérien, il est encore difficile de concevoir des procédures standard et des périodicités régulières du traitement des informations transmises par les banques, encore moins parvenir, à l'état actuel des choses, à mettre en place un système d'information fiable et performant.

Chapitre 3

CHAPITRE 3 :

ROLE DU CONTROLE INTERNE AU SEIN DE LA BANQUE BADR

Les banques dans un souci de conformité mettent en place le dispositif de gestion des risques afin d'apporter une vision fidèle et précise du niveau de risque, réduire réellement les pertes avérées, diminuer effectivement les pertes potentielles, et tout cela à un coût raisonnable. Il s'avère que ces dispositifs peuvent non seulement être utilisés comme outils réglementaires mais aussi servir de socle à une véritable démarche d'amélioration de la performance. Afin de mener à bien cette étude qui est consacrée à l'analyse de l'évolution de la rentabilité du contrôle bancaire au sein de la BADR.

Dans cette partie il s'agira de la mise en œuvre pratique de notre modèle d'analyse. Nous allons d'abord essayer, à travers la première section de présenter la banque agricole et de développement rural et son évolution, sa mission et son fonctionnement. En suite nous nous intéressons dans la deuxième section à l'analyse de contrôle bancaire et évolution des ratios de performance mis en place. Enfin la dernière section qui est l'objet du mémoire sera axée sur l'analyse et évolution des indicateurs du contrôle bancaire au sein de la BADR.

SECTION 1- PRESENTATION DE LA BADR ET SON EVOLUTION

Tout établissement financier, quelle que soit sa taille et son activité, doit être organisé rationnellement ses structures doivent être d'écrite dans un organigramme et ses procédures d'écrites et rassemblées dans un manuel dénommé « manuel d'organisation et procédure comptable ». Ce manuel permet de définir les tâches, les responsables, les pouvoirs et de d'écrit les procédures de transmission de l'information. Il doit s'appuyer sur les principes de séparation des fonctions au sein de la banque.

Il s'agira donc de présenter notre lieu de stage, la banque agricole et le développement rural, à travers son évolution, son fonctionnement et son organisation.

1-1- PRESENTATION DE LA BADR

La banque de l'agricole et développement rural est une institution financière nationale ayant le statut d'une banque commerciale. Créée en 1982 pour mission le développement du secteur agricole et la promotion du monde rural. Constitué initialement d'une 140 agence cédée par la banque Nationale d'Algérie (BNA), son réseau compte aujourd'hui 286 agences et 31 succursales (Direction générale). Prêt de 7000 cadres et employés travaillant au niveau des structures centrales, régionale et locale.

D'autre part, la destination de son réseau et l'importance de ces effectifs, la BADR est considérée par « BANKERS ALMANACH » (édition 2011) comme la première banque en Algérie car elle occupe le premier rang au plan national et la 660^{ème} place au plan mondiale, sur environ 4100 banques classées¹.

Établissement à vocation agricole à sa création, la BADR est devenu au fil du temps et notamment depuis la promulgation de la loi 90-10 « 14 avril 1990 » relative à la monnaie et au crédit, une banque universelle qui intervient dans le financement de tous les secteurs d'activités.

1-1-1- EVOLUTION DE LA BADR

Globalement la BADR a connu trois phases d'évolution :

1-1-1-1- La première phase 1982-1990

Cette phase est marquée par la polarisation de cette BADR sur le monde rural. C'est ainsi que de grands efforts ont été accomplis par la BADR en direction des zones rurales à travers notamment l'ouverture de plusieurs agences dans les zones à vocation agricole. C'est ainsi que ses financements allaient essentiellement à l'agriculture, l'agro-alimentaire et à l'industrie mécanique agricole. Cette « spécialisation » s'inscrivant alors dans le contrôle d'économie planifiée ou chaque banque publique avait son champ d'intervention.

¹ Revue « BANKERS ALMANACH » édition 2001.

1-1-1-2- La deuxième phase 1990-1999

Cette phase s'ouvre avec la promulgation de la loi 90-10 relative à la monnaie et au crédit et qui a mis un terme à la spécialisation des banques. C'est ainsi que la BADR élargi son champ d'invention vers les autres secteurs d'activités et notamment vers les petites moyennes entreprises (PME) et petites moyennes industries (PMI), tout en restant un partenaire privilégié du secteur agricole.

1-1-1-3- La troisième phase 2000-2002

Cette phase se caractérise par l'implication des banques publiques dans la relance des investissements productifs et la mise en adéquation de leur activité et du niveau de leur prestation avec les principes de l'économie de marché.

En matière d'intervention dans le financement de l'économie, la BADR considérablement augmenté le volume de crédit consentie aux petites moyennes entreprises (PME) et aux petites moyennes industries (PMI) du secteur privé (toutes proches confondues) tout en accroissant son aide au monde agricole et para agricole. Afin de se mettre face aux conjonctures économiques et sociales et répondre notamment sur la modernisation de la banque, l'alimentation des prestations, ainsi que l'assainissement comptable et financier.

1-1-2- LES PRINCIPES CARACTERISTIQUES DE LA BADR

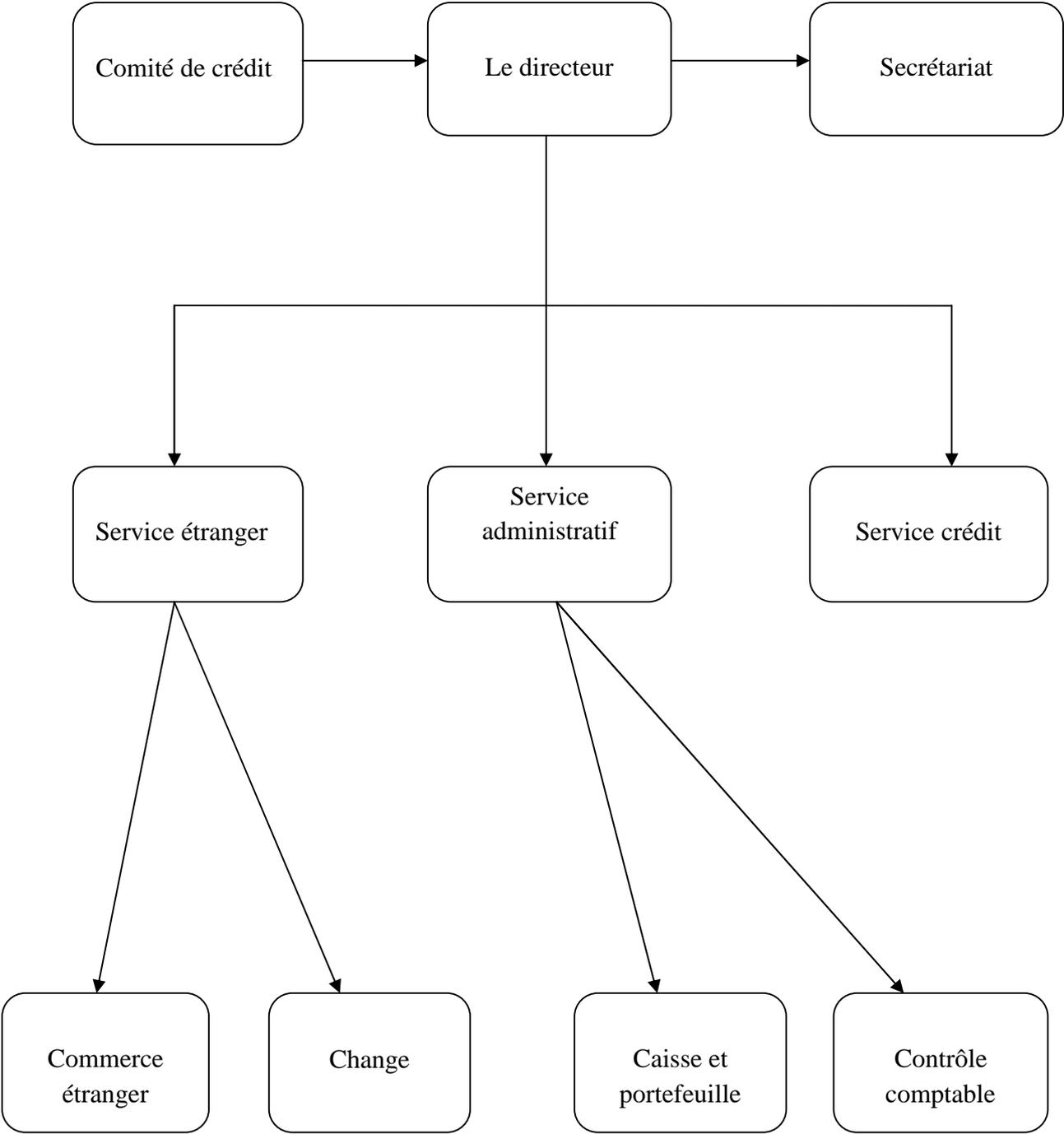
Parmi les principes caractéristiques de la BADR on peut citer les suivants :

- La BADR est la première banque Algérienne concrétiser le concept de « banque Assus » avec « service personnalisé » ;
- L'informatisation totale du réseau sur la base d'un logiciel propriété de la BADR et développé par les services propres d'information ;
- La BADR effectue le traitement en temps réel à distance des opérations bancaires grâce à la télétransmission, ainsi que la consultation à distance des comptes par la clientèle « BADR consulte » ;
- La BADR est une banque universelle qui intervient dans le financement dans toutes les opérations économiques ainsi qu'elle participe de 30% du financement du commerce extérieur et elle met en place des crédits documentaires en 24 heures.

1-2- PRESENTATION DE L'AGENCE BADR « 362 » DE SIDI-AICH

L'agence BADR « 362 » de Sidi-Aich est ancienne agence qui a ouvert ses portes à la clientèle le 02 juin 1984. Le 26 septembre 1988, elle a changé son siège pour un autre plus spacieux, situé sur la route nationale reliant Bejaia à Alger, ce qui lui a permis d'être plus connue et d'attirer plus de clientèle.

1-2-1- L'ORGANIGRAMME DE L'AGENCE BADR 362



1-2-2- L'ORGANISATION DE L'AGENCE « 362 »

L'organisation de l'agence repose principalement sur :

- **Le directeur de l'agence :** le directeur de l'agence est un manager opérationnel chargé de l'application de la stratégie du développement de la banque ses missions et ses attributions essentielles sont les suivantes :
 - Veille à la préservation et à l'amélioration de l'image de marque de banque ;
 - Gérance et organisation du fond du commerce que constitue son agence ;
 - Définition de ses collaborations de plan d'action et les objectifs de travail à atteindre ;
 - Etablissement d'un rapport d'activité de l'agence ;
 - Elaboration des budgets prévisionnels de fonctionnement et d'investissement ;
 - Représentation de la banque devant les partenaires et/ou les administrations.

- **Comité de crédit :** est structuré indépendante qui est chargée de statuer sur tout octroi de crédit dans la limite de ces pouvoirs.

- **Le service administratif**

Il contient le suivant :

- ⇒ **Le service caisse :** Ce service est chargé de la manipulation des espèces et des fonds il reçoit le virement de la clientèle, exécute les paiements, des mises à disposition des chèques à destination et assure les retraits, le placement de fonds et propose les nouveaux produits.
- ⇒ **Le service de portefeuille :** Ce service ne manipule pas les espèces car les opérations se font par chèque, on distingue le virement de compte, les entrées de chèque et les effets à escompter.

- **Le service clientèle**

Le service clientèle traite les opérations courantes suivantes :

- Ouverture de compte ;
- Versement et retrait en espèce ;
- Paiement de chèque ;
- Compensation et prélèvement ;
- Achat et vente d'espèce.

En générale, il est chargé d'enregistrer les différentes opérations bancaires et d'examiner les réclamations et les demandes de renseignement émanant de la clientèle.

- **Le service étranger**

Ce service a pour fonction de réaliser toutes les opérations en relation avec l'étranger et ce en conformité avec la réglementation des changes et du commerce extérieure ainsi il charge de la

domiciliation des importations, ouverture et suivie des remises documentaires, et crédit documentaires, la gestion des comptes devise et opérations de change.

SECTION 2 - ANALYSE DU CONTROLE BANCAIRE AU SEIN DE LA BADR

L'objectif du contrôle comptable au sein de la banque BADR est d'assurer de la comptabilisation correcte des opérations et de leur fiabilité au niveau de toute les structures de la banque (agence, groupe régionale d'exploitation, direction centrale et leur démembrements). Il tend également à éliminer à la ressource les erreurs et éviter ainsi de mauvaise imputation comptable.

Le contrôle comptable a pour objectif d'assurer le bon fonctionnement et le suivi des opérations initiées par les agences et/ou par les différentes structures de la banque dotées d'un indice comptable. Il sert également à prévenir toutes erreurs et/ou anomalie par des vérifications préliminaire opérer au priori.

Le contrôle de deuxième degré ou à posteriori sert à vérifier si le contrôle du premier degré est bien exécuter ou bien nécessite des orientations pour le rendre plus efficient.

2-1-LE DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

2-1-1-La fonction risque

La banque doit intégrer la fonction risques aux procédures de prises de décisions et à leur structure organisationnelle. Le dispositif de gestion des risques des banques doit servir de socle au système de contrôle interne². La fonction risque a pour objectif d'identifier, de mesurer, de gérer et d'évaluer l'ensemble des risques pris ou subis par la banque. La fonction risque doit prendre en compte, au minimum, les éléments suivants : la gestion des risques de contrepartie, de marchés, opérationnels, stratégiques et de réputation, ... ; les techniques d'atténuation du risque, etc.

Pour y parvenir, la fonction Risque doit définir, dans un premier temps, la gouvernance des risques et sa stratégie de gestion des risques, c'est-à-dire, sa politique en matière de maîtrise et de surveillance des risques. Elle doit ensuite assurer une vision unitaire et consolidée de ses risques via la mise en place d'un pilotage et d'un suivi des risques.

Enfin, la fonction risque doit également s'assurer, depuis peu, que la banque soit bien dotée d'une procédure coordonnée de gestion des risques et de contrôle interne « permettant de participer à la réalisation, et le cas échéant, au développement de mécanismes et de plans de sauvetage appropriés».

2-1-2- Le système de contrôle interne

Dans une perspective de maîtrise des risques et d'optimisation de la rentabilité, les autorités de contrôle bancaire, dans plusieurs pays du monde, ont généralisé pour tout

² Selon les organisations, on parle parfois de système global de gestion des risques (qui comprend le contrôle interne) ou de système de contrôle interne (qui comprend la gestion des risques). Nous retiendrons ici que le système global de contrôle interne est le terme générique du dispositif qui vise à sécuriser toute l'activité et qui comprend donc la gestion des risques.

établissement bancaire, l'obligation de se doter d'un système de contrôle interne dont les objectifs essentiels sont :

- la vérification de la conformité des opérations de l'organisation et des procédures ;
- le contrôle du respect des procédures et des prises de risque ;
- la vérification de la qualité de l'information comptable et financière ;
- la vérification du respect des normes et usages professionnels et déontologiques.

2-1-3- Gouvernance du système de contrôle interne

Afin de garantir une gestion saine et prudente de l'activité, la banque doit mettre en œuvre un système de gouvernance efficace. La banque doit adopter une répartition claire et une séparation appropriée des responsabilités. En effet, les fonctions de contrôle au sein de banque doit être séparée des fonctions opérationnelles.

Cette indépendance est obtenue et garantie par un rattachement hiérarchique des différentes fonctions du Système de Contrôle Interne clairement dissocié des fonctions commerciales, opérationnelles et supports de la banque.

2-1-4- Les acteurs du contrôle interne

Le contrôle interne est l'affaire de tous, des organes de gouvernance (organe délibérant, organe exécutif) à l'ensemble des collaborateurs de la banque³. Le système de contrôle des opérations est structuré autour de deux fonctions de contrôle qui ensemble, forment une structure de contrôle à 3 niveaux.

➤ Un système, deux fonctions

- **Le Contrôle Permanent** : s'assure au fil de l'eau de la maîtrise des activités réalisées par les collaborateurs.
- **Le Contrôle Périodique** : s'assure périodiquement (selon le programme d'audit) non seulement de la conformité (vis-à-vis du cadre législatif et réglementaire) des opérations réalisées, mais également de la pertinence et de l'efficacité du Contrôle Permanent.

➤ Niveaux de contrôle

- **Le contrôle du premier niveau**

Collaborateur et responsable hiérarchique (manager). Ils contrôlent la bonne application des règles définies par la fonction Risques ou la fonction Conformité. Le contrôle de 1er niveau correspond avant tout aux contrôles opérationnels, c'est-à-dire, l'application des règles telles que définies par les fonctions en charge de la définition de la

³ Cadre de référence sur les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF)

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

⇒ **Vérification à priori des opérations** : les vérifications à priori porte sur les points suivantes

- ✚ **Régularité des documents et supports des opérations** : le contrôle est effectuer par le préposé au poste du front office avant saisie des opérations.il vise à s'assurer de la régularité des pièces justificatives servant du support aux opérations effectuées pour le compte de la clientèle de la banque, et conformément au texte de réglementaire et législative les régissant. Préalablement à tout saisie d'opération sur le système informatique le préposé d'assurer que les anomalies ou erreurs relevé tout lors des vérifications préliminaire ou fait l'objet de correction et de régularisation.
- ✚ **Concordance entre les mouvements saisie et ceux traiter** : les mouvements comptables générer par les opérations quotidiennes saisie et/ou programmé sur le système d'informatique reflète la situation comptable de la banque. Chaque écriture comptable initiée par le préposé au poste du saisie et identifié par un numéro, justifié par un document probant, contrôler son montant rapprocher au mouvement saisie.
- ✚ **Vérification d'existence de la provision en cas de retrait** : le contrôle de l'existence de la provision en cas de retrait est intégré dans le processus de traitement sur un système informatique. Le contrôle automatique l'existence de la provision et empêche la passation des opérations non provisionnées. Les décaissements en absence de provision en compte sont réservés exclusivement au directeur d'agence seul habilité à l'intérieur de ces pouvoirs en matière d'engagement.

⇒ **Vérification à posteriori des opérations**

- ✚ **L'existence des états de rapprochement bancaire** : la direction de la comptabilité générale de la banque est l'interlocutrice privilégiée des commissaires aux comptes et des administrateurs. Elle est tenu en premier lieu d'étudier l'état des soldes des comptes, elle dispose pour ce faire de tous les etats de rapprochement des comptes de trésorerie de la banque pour analyser les suspens et suivre leur évolution. En raison de la sensibilité de cette nature de compte, un contrôle supplémentaire est effectué par des contrôleurs des GRE et/ou de structure centrale concerné pour assurer que les flux financiers intervenu sur ses comptes sont métrisés.
- ✚ **Existence d'inventaire physique et rapprochement avec la comptabilité** : Au même titre que des avoirs en espèce, les biens physiques (investissements) et les états des existences sont rapprochés au solde comptable. Cette opération de

contrôle est effectuée par une commission désignée à cet effet, elle dresse l'inventaire des biens de la banque, le montant des biens inventorié fait l'objet d'un rapprochement au solde comptable et tout écart est justifié.

✚ **Rapprochement formel entre les fichiers clients et les comptes collectifs:** La direction de l'exploitation et développement informatique procède à la consolidation des comptes de la banque par chapitre pour les besoins de Reporting. Néanmoins, la banque doit être en mesure de communiquer le détail de chaque compte à la demande des autorités ou de l'administration. Pour les comptes de clientèle un état de créance et des dettes vis-à-vis de celle-ci est dressé par les services de l'informatique et le totale des rubriques reflétera le solde par chapitre.

✚ **Contrôle des encaisses :** les encaisses en dinars et en devises gérées par les manipulateurs des espèces sont contrôlées quotidiennement par un responsable désigné par le directeur d'agence. Celle-ci confronte les montants réels des encaisses en solde comptable des caisses dinars et devises.

- **Le contrôle du deuxième niveau**

Les contrôleurs internes mettent en œuvre le plan de contrôle défini par le Responsable du Contrôle Interne notamment à partir des zones de risques identifiées par les Fonctions Risques.

Le contrôle de 2ème niveau vise à s'assurer en permanence du respect des procédures et des contrôles à effectuer, tant par les collaborateurs, que par les responsables hiérarchiques. Ces contrôles consistent également à procéder à d'autres contrôles, de façon régulière ou ponctuelle, soit sur des échantillons d'opérations différents de ceux contrôlés par les responsables hiérarchiques, soit selon d'autres axes d'analyse. L'organisation, la formalisation et l'efficacité des processus est également passée en revue.

- **Le contrôle du troisième niveau**

Il est représenté par l'Audit interne qui s'assure, dans le cadre de ses missions d'audit, de la conformité et de l'efficacité de l'ensemble du dispositif de contrôle interne.

2-1-5 -La fonction conformité

La fonction conformité est une fonction de second niveau et participe au dispositif de contrôle interne des banques au même titre que le contrôle permanent dont elle en fait partie. Cette fonction doit garantir le respect des dispositions administratives, réglementaires, législatives, réaliser une veille réglementaire et mesurer l'impact consécutif à toute évolution de l'environnement législatif et réglementaire auquel la banque doit se conformer. Dans le cas contraire, la banque se voit exposée au risque de non conformité et aux sanctions prévues à cet effet.

L'élaboration d'un plan de contrôle spécifique aux risques de non-conformité par la fonction conformité de la banque, garantit le respect des exigences législatives et

réglementaires. Ce plan de contrôle doit porter sur la conformité des produits, des prestations, des procédures et ce, pour l'ensemble des activités des banques.

Enfin, la fonction conformité joue un rôle de conseil auprès de la Direction Générale et/ou du Conseil d'Administration et participe ainsi au processus décisionnel et stratégique de la banque.

2-2- LA GESTION ET LA MAITRISE DES RISQUES

- Directeur des risques ;
- Analyste risque ;

Ils sont destinés à garantir que les risques générés par l'activité de la banque soient correctement identifiés, couverts (c'est-à-dire maîtrisés) et compatibles avec ses politiques et ses objectifs de rentabilité. L'objectivité du système de maîtrise des risques est garantie par l'indépendance de la fonction et donc l'absence d'implication dans les activités commerciales et opérationnelles de la banque. Ils diffusent également la culture de contrôle des risques dans la banque. Compte-tenu de la pluralité des risques auxquels la banque est exposés, les métiers de cette famille se développent et voient leurs effectifs globalement augmenter. La complexité des risques et l'expertise nécessaire à leur analyse amènent à ce que ces fonctions se spécialisent par nature de risque : risque de marché, de crédit, opérationnel,...

2-2-1-Le Directeur des risques

Le Directeur des risques est en charge de la mise en place et du pilotage du dispositif global de gestion des risques de la banque. Il est généralement le responsable de la filière risques. Le directeur des risques doit afficher une indépendance par rapport aux activités commerciales et opérationnelles. C'est pourquoi il est réglementairement directement rattaché à l'organe exécutif (direction générale).

2-2-2- L'Analyste risque

L'Analyste risque joue un rôle clé au sein de la banque en matière d'identification, de qualification et d'évaluation des risques de la banque. Ce métier doit clairement être distingué de «l'analyste crédit ». En effet, l'analyste crédit intervient dans le processus opérationnel d'octroi de crédits. Il analyse, dossier par dossier, le niveau de solvabilité de l'emprunteur afin de valider ou d'invalider l'engagement de prêt. L'analyste risque a quant à lui, une vision plus globale des risques pris par la banque et n'intervient absolument pas dans les processus opérationnels. Ses analyses se font a posteriori, sur des études de masses et à partir de différents critères (géographique, démographique, secteur économique, typologie de contrepartie...).

L'analyste risque gère différents types de risques : risque de crédit, risque de marché, risque opérationnel. Chacun des analystes a sa spécialité et prend en charge le risque qui le

concerne, parfois pour une ligne métier spécifique. L'analyste risque peut être rattaché hiérarchiquement soit au directeur des risques, au responsable des risques opérationnels ou encore au Responsable des risques financiers.

2-3- SYSTEME DE CONTROLE INTERNE

2-3-1- Le contrôle périodique : Directeur de l'Inspection ; Inspecteur ; Auditeur interne ;

2-3-2- Le contrôle permanent : Contrôleur interne ; Contrôleur permanent.

Une fois le cadre législatif et réglementaire dressé par la Conformité et après que les risques aient mis en place le dispositif de surveillance et de maîtrise des risques, le Système de contrôle Interne permet à la banque de s'assurer et ce, de façon permanente, que le cadre normatif défini (règles, procédures, limites, ...) soit correctement appliqué et respecté par l'ensemble des fonctions commerciales, opérationnelles et supports de la banque.

Ainsi, le système de contrôle interne assure un contrôle permanent et périodique des risques au sein de l'activité bancaire. Les contrôles permanents de premier et deuxième niveau se distinguent donc du contrôle périodique de troisième niveau, même s'ils contribuent tous deux à la maîtrise des risques de la banque. Les contrôles s'intensifient, ses effectifs nettement augmenté au sein de la banque. Sont à distinguer le contrôle périodique et de contrôle permanent. Au sein du contrôle périodique, se trouvent deux métiers : l'Auditeur et l'Inspecteur.

➤ L'auditeur, l'inspection

Au sein du contrôle périodique, les fonctions d'Inspection générale et de l'Audit interne cohabitent. Elles sont toutes deux garantes de la bonne réalisation des activités de la banque et donc des risques pris ou subis par celle-ci. L'Inspection générale et l'Audit interne s'inspirent de méthodes d'audit communes, de principes de base identiques (l'organisation d'une mission et élaboration d'un rapport d'audit, ...). Mais la vision prise par l'Inspecteur général est plus large. L'objectif d'un Inspecteur général est de dresser un bilan global sur toutes les activités de la banque, ceci tant sur des aspects stratégiques (développement, problématiques de rentabilité, d'efficacité et d'efficience des processus et de l'organisation, etc.), que sur des aspects opérationnels. L'audit interne dresse principalement un constat sur des périmètres ciblés avec une approche par métier et une vision plus opérationnelle.

➤ L'Inspecteur

Pour ce poste, la banque recrute avant tout des profils (disposant d'un fort potentiel) et non des candidats disposant de compétences déjà acquises. C'est particulièrement vrai pour l'Inspection générale. La banque choisie leur profils au sein de grandes écoles de commerce ou d'ingénieur et organisent des concours très sélectifs.

➤ L'Auditeur interne

L'auditeur interne, (contrôleur périodique) doit s'assurer du bon fonctionnement des activités commerciales et opérationnelles de la banque ainsi que de ses fonctions supports (gestion des ressources humaines, comptabilité, gestion des systèmes d'information). Pour ce faire, il effectue des contrôles qui ont pour objectif de vérifier le respect de la réglementation et des procédures et la conformité de celles-ci. L'auditeur interne a également en charge l'évaluation du dispositif de contrôle interne mis en place au sein de la banque.

Pour y parvenir, il doit évaluer les processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise, et faire des propositions pour renforcer son efficacité. Au sein des métiers du contrôle permanent, se trouve le métier de contrôleur interne.

➤ Le contrôleur interne

A la différence de l'auditeur interne, le contrôleur interne a une fréquence de missions plus élevée, du fait de la couverture d'un périmètre plus réduit, équivalent à une ligne métier. En effet, un contrôleur interne peut être spécifiquement affecté au contrôle des opérations de marchés, des opérations de moyens de paiement ou encore, aux processus d'octroi de crédits.

Le contrôleur interne a pour objectif de superviser les contrôles de premier niveau effectués par les collaborateurs ou les responsables hiérarchiques, voire de les compléter par d'autres axes d'analyse.

Le contrôleur interne s'assure également de la conformité des opérations réalisées.

Le contrôleur interne doit représenter un véritable relais entre la direction du contrôle interne et les opérationnels de la banque. Il travaille donc au quotidien avec les opérationnels, la direction des risques, la direction de la conformité, la direction des systèmes d'information. le contrôleur interne peut être rattaché hiérarchiquement à la direction du contrôle interne ou à la direction de la conformité.

2-4- LE CONTROLE OPERATIONNEL

Le contrôle opérationnel fait partie intégrante de processus commerciale, opérationnel ou support. En ce sens, il est en constitue l'une des étapes de validation.

2-4-1- L'analyste crédit

L'analyste crédit a pour objectif principal d'évaluer la solvabilité des emprunteurs (capacité de remboursement), généralement constitué d'une clientèle entreprise. Pour ce faire, il procède à une analyse complète du dossier de financement, aussi appelé « dossier de crédit» (situation financière de l'entreprise, situation de la conjoncture économique du secteur auquel appartient l'entreprise, objet de la demande de financement, ...). Cette analyse donne lieu à la rédaction d'une note de crédit ou plus simplement à l'attribution d'une note de crédit.

2-4-2- Le contrôleur de gestion

Le contrôleur de gestion, véritable support du pilotage stratégique, a pour objectif d'optimiser la rentabilité financière et de contribuer à la performance financière de la banque. Il apporte son aide aux dirigeants dans la définition de la stratégie à adopter, en analysant les résultats de l'activité bancaire. Autrement dit, c'est le garant de la bonne gestion financière.

SECTION 3- ANALYSE DE L'EVOLUTION DES INDICATEURS DU CONTROLE INTERNE AU SEIN DE LA BADR

D'après la présentation des notions de contrôle interne de la banque, on constate que la rentabilité et la performance de la banque sont des indicateurs essentiels afin d'amener un bon contrôle et de déterminer la capacité de la banque à réaliser une rentabilité importante ce qui nous amène à analyser la rentabilité financière, le coefficient d'exploitation, la rentabilité globale.

Nous étudierons dans cette section l'évolution de différents déterminants ainsi retenus.

3-1- ANALYSE PREALABLE DE LA RENTABILITE ET DE LA PERFORMANCE

3-1-1- Analyse du produit net bancaire (PNB)

Le produit net bancaire représente la participation de la banque à l'augmentation de la richesse nationale. Il rend compte de l'ensemble des activités de l'établissement (produit d'exploitation – charges d'exploitation)

Tableau n°3.1 Evolution du PNB (en millions de DA)

Année	2013	2014	2015	2016	Evolution 2013/2016
PNB	61 110 262	70 828 269	77 585 236	80 502 534	32%

Source : compte de résultat de la BADR (annexe 3)

Les chiffres ci-dessus, dénotent une consolidation de la situation financière de la banque issue de l'augmentation des résultats qui lui confère une position financière confortablement et tendanciellement évolutive. Il est de bon aloi, de noter que l'appartenance de la banque que se soit en secteur privé ou public est donnée l'importance significative.

En effet cela questionne l'apport de ce PNB dans la construction de la richesse nationale quand il s'agit de la banque publique. Cette évolution pourrait être expliquée par plusieurs facteurs à savoir l'augmentation des crédits octroyés, justifiée par l'évolution du poste intérêts et produits assimilés qui a connu une évolution allant de 5 999 515 à 8 906 466 millions DA⁴. La BADR a enregistré une amélioration de produit net bancaire de 32%.

Cette augmentation du PNB pourrait être aussi due aux évolutions du poste commission qui a connu une nette amélioration allant de 56 028 545 en 2013 à 73 156 000 en 2016⁵. Cela va de soi avec la feuille de route de l'ETAT qui s'est donnée comme vocation, l'amélioration des investissements et le soutien aux PME comme alternative aux hydrocarbures.

3-1-2- Analyse du résultat net (RN)

Le résultat net représente la part résiduelle du résultat d'exploitation revenant aux actionnaires. Après que l'Etat et les créanciers aient perçu leur part.

⁴ Annexe 2 : TCR

⁵ IDEM

Tableau n°3.2 Evolution du résultat net (en millions de DA)

Année	2013	2014	2015	2016	Evolution 2014/2017
Résultat Net	16 070 928	18 818 202	24 914 948	21 723 798	36%

Source : établie par nous même à partir du bilan de la BADR (annexe 3)

A partir du tableau n°3.2, On assiste à une forte progression continue de résultat net de la BADR qui est passé de 16 070 928 en 2013 à 21 733 798 en 2016, soit une augmentation non négligeable de 36%. Durant cette période la banque a connu un accroissement de son résultat. Néanmoins à partir de 2015 ou la banque enregistre une augmentation de 33% par rapport à 2014 ce qui est dû à l'accroissement de l'activité de la banque en matière de crédit.

3-1-3- Analyse de la rentabilité

Plusieurs ratios permettent d'apprécier la rentabilité d'une banque. Le ROE et le ROA nous permettrons d'effectuer notre analyse.

Tableau n°3.3 Evolution des ratios d'exploitations en pourcentage (%)

Année	2013	2014	2015	2016
Rendement des actifs ou ROE	98,25%	97,97%	97,37%	97,72%
Rendement de fond propre ou ROA	1,75%	2,02%	2,62%	2,28%

Source : Etablie par nous même à partir des données du bilan (annexe 1)

3-1-3-1- ROE (Rendement de fonds propre)

Le rendement de fonds propre de la BADR a connu sa meilleure performance en début de période 2013. Le ROE de la banque à commencer à décroître à partir de 2014 et a continué jusqu'à 2015. Cela est dû à l'accroissement des fonds propres, alors que le résultat n'a pas forcément augmenté proportionnellement. Néanmoins la rentabilité des fonds propres continue d'afficher une performance élevée à la BADR.

3-1-3-2- ROA (Rendement des actifs)

Le rendement des actifs est l'expression de la rentabilité des actifs de la banque, il rapporte le résultat net au total du bilan. On remarque que ce ratio est appréciable depuis 2013 et 2014 soient respectivement 1,75% et 2,02%. Il y a certes une légère baisse qui s'observe entre 2015 et 2016 de 2,62% et 2,28%.

3-1-4- Analyse du coefficient d'exploitation

Ce ratio permet de mesurer la part des gains réalisés par une banque au regard de ses coûts fixes. Un coefficient d'exploitation trop faible pourra s'expliquer par des charges d'exploitation trop élevées.

Tableau n°3.4 Evolution de coefficient d'exploitation en pourcentage (%)

Années	2013	2014	2015	2016	Evolution 2013/2016
Coefficient d'exploitation	16,78%	18,21%	20,22%	19,92%	18,71%

Source : Etablie par nous même à partir document interne de l'agence BADR (Annexe 3)

Ce ratio a connu une évolution sur les cinq dernières années avec une progression annuelle moyenne de 18,71% malgré l'augmentation des charges d'exploitation.

3-1-5- Le ratio de profitabilité

Tableau n° 3.5 Evolution le ratio de profitabilité en pourcentage (%)

Années	2013	2014	2015	2016	Evolution 2013/2016
Ratio de profitabilité	26,29%	26,57%	32,11%	26,98	2,62%

Source : Etablie par nous même à partir du document interne de la BADR

On remarque qu'il ya une amélioration du profit de son activité courant (niveau d'activité, condition de négociation commerciale, niveau des charges) entre 2013 et 2015, a partir de 2016 on constate une légère diminution.

3-2- L'IMPORTANCE DU CONTROLE INTERNE DANS LA BADR BANQUE

L'importance du contrôle interne au sein de la banque BADR est dû par la maîtrise des risques, celui-ci est essentiel à la bonne régulation du secteur bancaire. En effet, la capacité à maîtriser les risques majeurs de l'activité bancaire, s'observe par :

- La sécurisation des activités bancaires ;
- La surveillance permanente des activités bancaires ;
- L'amélioration de la productivité interne.

3-2-1- Sécurisation des activités bancaires

Dans un contexte de concurrence et de risques de plus en plus accrus, sécuriser les activités bancaires devient un élément clé de chaque établissement de crédit dans sa stratégie de pilotage. Elle consiste d'une part, à évaluer les risques, puis à leurs définir une politique de couverture et d'autre part, à optimiser la structure du bilan, grâce à une bonne gestion Actif-Passif d'après le Comité de Bâle (1997).

Pour sécuriser les activités de cette banque s'entend par:

- Sécuriser les opérations,
- Sécuriser les valeurs et les biens.

3-2-1-1- Sécurisation des opérations

La banque de par la nature de son activités, effectuent d'énormes quantités d'opérations qui en plus de leur risque spécifique, peuvent être sources d'erreurs, de mauvaises exécutions, consécutives à l'absence d'un dispositif de contrôle interne efficace. La substance du contrôle interne dans ces cas est d'assurer la fiabilité des traitements indispensables à la continuité de l'exploitation.

3-2-1-2- Sécurisation des valeurs

Le contrôle interne a également pour objet de garantir la protection et la préservation des valeurs ou ressources matérielles, humaines et financières au sein des établissements de crédit. Les mesures de sécurité à mettre en place concernent:

- Les valeurs financières, c'est à dire, les dépôts collectés auprès du public contre les vols internes et agressions extérieures, donc lors des manipulations et des transferts;
- Les valeurs ou moyens matériels (immobilisations et autres mobiliers) contribuant au bon fonctionnement de l'entité bancaire contre les abus et détournements;
- Les ressources humaines qui constituent la valeur de premier rang indispensable à l'amélioration de la qualité des prestations et de meilleure productivité. Pour ce faire, des meilleures conditions de travail (rémunérations, système de valorisation etc.) doivent être mises en place pour éviter les départs ou démissions désagréables.

3-2-2- Surveillance des activités bancaires

Les activités bancaires sont soumises à des réglementations édictées par leurs organes de tutelle. Ceux-ci supervisent les activités sur la base des règles harmonisées de gestion bancaire (règles prudentielles). Selon la Commission Bancaire, la banque est astreinte à présenter une gestion respectueuse des normes de qualité et de sécurité sous peine de sanctions morales (avertissement ou blâme) et pécuniaires à l'égard de dirigeants, des restrictions d'activités ou la radiation. D'où, le rôle majeur du contrôle interne pour veiller au respect des normes prudentielles.

3-2-3- Amélioration de la productivité

En dehors de la nécessaire rentabilité de son activité commerciale, l'équilibre financier de la banque repose sur son niveau de productivité et de sa capacité à l'améliorer. Sous la pression de la concurrence, la banque est obligée d'améliorer sa performance. C'est à ce titre que la banque utilise des outils de mesure de la productivité comme l'analyse de la rentabilité par activité. Mais la mise en œuvre de ces outils de pilotage passe par l'instauration d'un système de contrôle interne de qualité. En effet, la fixation d'objectifs volontaires et réalistes, la mesure correcte des résultats enregistrés et la correction des écarts constatés supposent que les enjeux existent pour tous les acteurs de l'entité. De cette manière, le contrôle interne devient un véritable outil de maîtrise des risques.

Au terme de cette section, le système de contrôle interne conditionne la réussite ou la réalisation des objectifs et donc gage de performance, et nous soulignons l'importance de la mesure de la rentabilité dans la BADR, ainsi un contrôle interne bien organisé, influence positivement à la performance bancaire.

Conclusion du chapitre

Ce chapitre nous a permis de nous assurer du respect, par la BADR, des normes prudentielles applicables à l'établissement et d'analyser la rentabilité de la banque.

Dans ce chapitre nous avons également analysé le contrôle bancaire et la performance des banques. Ceci nous a permis de déceler les éléments qui contribuent effectivement à la performance de la banque et formuler des recommandations en vue de l'amélioration de l'efficacité du dispositif de gestion de risque mis en place par la banque.

Conclusion générale

CONCLUSION GENERALE

Tout au long de ce mémoire, nous avons essayé de répondre aux questions posées dans le cadre de l'introduction, il paraît évident que nous ayant mis plus l'accent sur la notion du Contrôle interne et de performance bancaire. Il convient à présent de nous livrer à une réflexion sur sa contribution théorique et pratique.

En s'appuyant sur l'expérience algérienne en matière de développement de la performance, l'Algérie a procédé à une révision radicale au système bancaire par l'introduction de plusieurs réformes et ceci dans le but d'orienter les banques vers la concurrence ainsi que la diversification des instruments financiers.

Dans un contexte de croissance et de développement, il est nécessaire pour chaque banque de maîtriser ses ressources. Dans le but d'une telle maîtrise, le contrôle interne représente l'outil principal utilisé au sein des banques, pour s'auto-évaluer et comparer leurs performances aux autres concurrentes.

De ce fait le contrôle interne constitue un outil incontestable permettant d'assurer une information de qualité, la protection du patrimoine et l'amélioration des performances. Or plus le contrôle interne est efficace plus les résultats de réalisations sont performants.

Toutefois, on ne peut contrôler que ce qui est organisé. En conséquence, l'ensemble des activités de la banque doit, au préalable, être structuré : définition des niveaux de contrôle, organisation rigoureuse de la fonction. La mise en œuvre du dispositif de contrôle dans le secteur bancaire est clairement orientée vers la gestion des risques, le développement des dispositifs et d'une culture de contrôle, et la recherche d'efficacité et de performance.

En effet, le simple acte de définir la performance dans une organisation influe sur la construction de l'outil qui servira à la mesurer et au jugement qui en sera fait. Toutefois, la définition de la performance est aussi l'aboutissement d'un processus où les différentes parties prenantes internes et externe à l'organisation tentent d'inscrire leur vision de la performance dans le système de mesure de l'organisation.

Par ailleurs, la mesure de la performance représente de nos jours un réel défi pour chaque établissement de crédit, en vue de rester compétitif. Néanmoins, l'intégration de plusieurs facteurs dans l'évaluation de la performance permet d'identifier et de remédier aux problèmes rencontrés. Dans cette optique, la banque doit disposer d'un système de mesure de rentabilité et de performance adéquat et d'une structure organisationnelle délimitant les responsabilités.

Conclusion générale

De ce fait, L'atteinte des objectifs fixés par l'entreprise passe avant tout par la gestion et la maîtrise du fonctionnement de ses activités. Autrement dit, le fonctionnement de l'entreprise, doit être nécessairement et constamment sous la surveillance à travers, un système de contrôle interne, piloter et assister par l'audit interne. En effet, la fonction d'audit interne est un mécanisme servant à entretenir et à booster la performance du système du contrôle interne.

Notre objectif était de démontrer l'importance du contrôle interne et déterminer sa rentabilité et sa performance au sein de la Banque d'Agriculture et Développement Rurale, partant du principe que l'importance auquel revêt le contrôle interne, vecteur d'amélioration des performances de la qualité de l'information financière, dans la sauvegarde et la bonne gouvernance de la banque.

Liste bibliographique

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

- Alain Fernandez, les nouveaux tableaux de bord des décideurs. Edition d'organisation 2003,
- Alain Fernandez, les nouveaux tableaux de bord des managers, édition eyrolles, 2008,
- André TIANO, le maghrebentre les mythes, paris, presse universitaire de France, 1967,
- Anglade, P.B Janichon, F, « La pratique du contrôle interne », Edition d'Organisation, Paris, 2002,
- Bernard. P, Janichon. F, « La pratique du contrôle interne : COSO Report », 2^{ème} édition d'organisation, New York, 2007,
- Cassou.H.p, « la réglementation bancaire », éd Séfi, Boucherville (Québec), 1998,
- Christian Descamps, Jacques Soichot, « Economie et gestion de la banque », les essentiels de la gestion, 2002,
- Chandler, « l'organisation et performance des entreprises », T1, édition de l'organisation, 1992,
- Dr. KHELASS Réda, KHELLASSIR, « les applications de l'audit interne », éd HOUMA, 2014,
- Dov Ogien, « Comptabilité et audit bancaires », 2^{ème} édition / DUNOD, Paris, 2008,
- Fouda O.J.P. (2005), Relations bancaires nationales et internationales,
- François DESMICHT «Pratique de l'activité bancaire» - DOUND 2004,
- Jacquet. S, « Management de la performance : des concepts aux outils », CREG, 2012,
- Joel Bessis : « Gestion des risques et gestion actif-passif des banques ».Edition Dalloz 1995,
- J-L-SIRUGUET, E-FERNANDER, L-KOESSLER, Le contrôle interne bancaire et la fraude, éd Dunod, Paris, 2006,
- Kalika. M, « Structures d'entreprises, Réalités, Déterminants et performances », Editions Economica, Paris, 1988,
- Lallé. B, « pour une nouvelle performance de l'agence bancaire », éd comptables Malesherbes, 1992,
- Lionel Collins et Gérard Valin, « Audit et contrôle interne, aspects financiers, opérationnels et stratégiques », 4^{ème} édition, Dalloz, 1992,
- Mavellec, «la mesure de performance traditionnelle ne s'est pas adaptée aux changements de l'environnement », 1994,
- M ROUACH et NAULLEAU G, « le contrôle de gestion bancaire et financier », 3eme édition, banque éditeur, Paris,
- Noirot.P, Walter.J, «le contrôle interne pour crée de la valeur », éd AFNOR, 2008,
- Peltier .F, « La Corporate Governance au secours des conseils d'administration », Edition DUNOD, Paris, 2004,
- Pierre, Charles, PUPION, « économie et gestion bancaire », éd. Dunod, paris, 1999,
- Pigé.B, « gouvernance, contrôle et audit des organisations », éd ECONOMICA, paris, 2008,
- Préface de louis vaur, Sous la direction d'Elisabeth Bertin, « audit interne » Ed, eyrolles, 2007,

- P-H Cassou : « la réglementation bancaire », édition SFEI, Boucherville (Québec), 1997,
- Robert OBERT, Marie-Pierre MAIRESSE, « Comptabilité et audit Manuel et applications », 2^{ème} édition, DUNOD, 2009,
- Sadeg. A, « Le Système bancaire algérien : la réglementation relative aux banques et établissements financiers », Alger, 2005,
- Sardi. A « audit et contrôle interne bancaire » édition, AFGEE, paris, juillet, 2002,
- SYLVIE TACCOLA-LAPIERRE, thèses, « le dispositif prudentiel bale ii, autoévaluation et contrôle interne : une application au cas français », 2008,
- Schick. P, Vera. J, Bourrouilh-Parège. O, « Audit interne et référentiels de risques : Gouvernance, Management des risques, Contrôle interne », Edition DUNOD, Paris, 2010.

Thèses et mémoire

- Benhalima AMMOUR, le système bancaire Algérien : textes et réalité, édition DAHLAB, Alger, 1999 ;
- CHEKROUN Meriem, thèse doctorat LMD, « Le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne : cas d'un échantillon d'entreprises algériennes », Tlemcen, 2013 ;
- MADIUO Lydia, Thèse doctorat « mesure et optimisation de la rentabilité des banques par l'application du Benchmarking et la méthode d'enveloppement des données : cas de la BNA » Université Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou, 2013 ;
- M. BOUMGHAR, H. MINIAOUI et M. SMIDA, « la stabilité financière, une mission pour la banque centrale ? », Les Cahiers du CREAD n°87 /2009 69.

Revue et article

- Abdelkrim, NAAS, le système bancaire algérien : de la décolonisation l'économie de marché, édition INAS, paris, 2000,
- Bâle, « Cadre d'évaluation des systèmes de contrôle interne », comité de Bale sur le contrôle bancaire, janvier 1998,
- BANCEL F « le rôle majeur de fond propre dans le secteur bancaire », revu banque, numéro774. In<http://www.revubanque.fr/management-fonctionsupport/chromique/rôle-majeur-des-fond-propre-dans-secteur-bancaire>, 2004,
- Revu « BANKERS ALMANACH » édition 2001.
- Bernanke, B.S., 1989. Agency costs, net worth, and business fluctuations. *The American Economic Review* 79, 14–31.
- Bourke, P., 1989. Concentration and other determinants of bank profitability in Europe, North America and Australia. *Journal of Banking and Finance* 13 (1), 65–79.
- Barros, C., Ferreira, C., Williams, J., 2007. Analysing the determinants of performance of best and worst European banks: A mixed logit approach. *Journal of Banking & Finance* 31, 2189–2203,
- Berger, A., Hanweck, D., Humphrey, D., 1987. Competitive viability in banking: scale, scope, and product mix economies. *Journal of Monetary Economics* 20 (3), 501–520,
- BOURGUIGNON, « peut-on définir la performance ? », *Revue française de comptabilité* n°269 juillet aout, 1995,
- Cadre de référence sur les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF).

- Candau. P (Professeur émérite des Universités et Directeur Fivinter Auditors), « Causes et risques du déficit des compétences », Aix en Provence, France,
- Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, « convergence internationale de la mesure et de fonds propres », banque des règlements internationaux(BRI), Bâle, 2004,
- ChoaiB EL-HASSAR, réforme et opportunités d'investissement dans le secteur bancaire algérien, média Bank, 06-2000, n°48.banque d'Algérie,
- De Jonghe, O., 2010. Back to the basics in banking? A micro-analysis of banking system stability. *J. Finan. Intermediation* 19, 387–417.
- Dietrich, A., Wanzenried, G., 2011. Determinants of bank profitability before and during the crisis: Evidence from Switzerland. *J. Int. Financ. Markets Inst. Money*, doi:10.1016,
- Dominique Plihon : « Les banque : nouveaux enjeux, nouvelles stratégies ». La documentation Français 1999,
- Figui. F, « L'audit systémique bancaire, un outil d'efficacité du risk management », Institut supérieur de commerce et d'administration supérieur, cycle supérieur de gestion, septembre 2007,
- Fr. VANSTAPEL, premier président de la cours des comptes en Belgique Intosi ; Ligne directrices sur les normes de contrôle interne à promouvoir dans le secteur public-Comité des normes de contrôle interne,
- Gumb. B, Noël. C, « Le rapport des dirigeants sur le contrôle interne à l'épreuve de l'analyse », L'Association Francophone de Comptabilité, Paris, 2007,
- Goddard, J., Molyneux, P. and Wilson, J.O.S., 2004. The profitability of European banks: a cross-sectional and dynamic panel analysis. *The Manchester School*, 72, 363–81,
- Kasman, A., 2010. Consolidation and Commercial bank net interest margins: evidence from the old and new European Union members and candidate countries. *Economic Modeling* 27, 648–655,
- Livre blanc «le mesure de la rentabilité des activités bancaire », commission bancaire, Paris, 1998,
- Miller, S.M., Noulas, A.G., 1997. Portfolio mix and large-bank profitability in the USA. *Applied Economics* 29, 505–512.
- Organisation internationale des institue supérieures de contrôle finances publiques INTOSAI, Introduction au contrôle interne à l'intention des gestionnaire des organismes publics,
- Olivier De La VILLARMOIS, « Le concept de la performance et sa mesure : un état de l'art », 2001, Centre Lillois d'analyse et de la recherche sur l'évolution des entreprises UPRESA, CNRS 8020,
- Pierre PASCALLON, le système monétaire et bancaire algérien, revu banque N° 289, octobre 1970,
- Revell, J., 1979. Inflation and financial institutions. *Financial Times*, London.Roodman, D., 2006. Haow to do xtabond2: an introduction to 'difference' and 'system' GMM. Stata, Working Paper No. 103, Center for Global Développement,
- Revu « BANKERS ALMANACH » édition 2001.
- Stiroh, K.J., Rumble, A., 2006. The dark side of diversification: The case of US financial holding companies. *Journal of Banking and Finance* 30, 2131–2161,
- Short, B.K., 1979. The relation between commercial bank profit rates and banking concentration in Canada, Western Europe and Japan. *Journal of Banking and Finance* 3, 209–219.
- Un guide de mise en œuvre du cadre de référence sur le contrôle interne adapté aux valeurs moyennes et petites (VaMPs) a été publié le 9 janvier 2008,

- Vanstapel. Fr, « Lignes directives sur les normes de contrôle interne à promouvoir dans le secteur public », INTOSAI, Bruxelles, 2004,
- Yves Ullmo- Secrétaire Général Du Comité national de la consommation et de la banque de France- : « Financial and Public Security : Safety and Crime contrôle : le contrôle des établissements de crédit en France »-2004-.

Lois et règles

- Article 41 de l'ordonnance n°03-11 de 2003,
- Article 62, alinéa C, ordonnance n°03-11 de 2003,
- Décret N° 82-106 du 13 mars 1982, portant création de la banque de l'agriculture et de développement rural et fixant ses statuts J O N° 11,
- La loi N°64-227 du 10 aout 1964 portant la création et fixant les statuts des caisses nationales d'épargne et de prévoyance.
- N° 66-178 du 13 juin 1966 portant la création la banque le crédit populaire d'Algérie.
- Ordonnance N° 66-178 du 13 juin 1966 portant la création la banque le crédit populaire d'Algérie,
- Ordonnance n°03-11 du 26 aout 2003 relative à la monnaie et au crédit, article n°58,
- Ordonnance 03-11 du 26 aout 2003 relative à la monnaie et au crédit, article n°62,
- Ordonnance n°03-11 du 26 aout 2003, relative à la monnaie et au crédit, article n°106,
- Ordonnance 03-11 du 26 aout 2003 complété par l'article 108 prévu par l'article 11 de l'ordonnance 10-04 du 26 aout, modifiant et complètent la 1ere ordonnance, article 108,
- Ordonnance n°01-01 du 27 février modifiant et complétant la loi 90-10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit.

Site web

- www.memoireonline.com - SARA BELIMANE, contrôle interne : finalité de l'audit interne, 2012.
- www.memoireonline.com -Diagnostic financier et performance d'une entreprise en cote d'ivoire.
- www.memoireonline.com - ABDELKADER DERBALI. performance bancaire en période de crise, 2010.
- www.memoireonline.com SEBASTIEN COUSIN, Quels sont les facteurs qui permettent d'expliquer les différences de performance entre les banques de détail françaises, pendant la crise, de 2007 à 2009 ?, Mémoire 08 juin 2011.
- <http://bank-of-algeria.dz/communiqu.htm>.

Annexes

ANNEXE 1 : ETATS FINANCIERS DES ANNEES 2013, 2014, 2015, 2016 (en millions de DA).

ACTIF	2013	2014	2015	2016	VAR 2013/2014	VAR 2014/2015	VAR 2015/2016
Caisse, banque centrale, trésor public, centre de chèque postaux	58 962 631	58 617 430	61 013 750	61 340 816	345 201	-2 396 320	-327 066
Actifs financiers disponibles à la vente	72 600	73 430	75 465	77 234	-830	-2 035	-1 769
Prêts et créances sur la clientèle	32 979 224	32 435 681	34 234 784	36 098 123	543 543	-1 799 103	-1 863 339
Impôts courants-actif	2 138 045	1 768 600	1 590 000	1 675 080	369 445	178 600	-85 080
Impôts différés-actif	134 047 205	135 259 235	153 303 107	139 307 776	-1 212 030	-18 043 872	13 995 331
Autres actifs	267 628	269 989	269 024	272 123	-2 361	965	-3 099
Comptes de régularisation-actif	71 420 352	79 180 424	30 028 628	27 897 498	-7 760 072	49 151 796	2 131 130
Participation dans les filiales, les co-entreprises ou les entités associées	617 410 000	619 232 000	665 234 000	656 234 000	-1 822 000	-46 002 000	9 000 000
Immobilisations corporelles	1 256 253	2 637 157	1 994 102	28 442 202	-1 380 904	643 055	-26 448 100
Immobilisations incorporelles	230 866	172 069	115 765	153 938	58 797	56 304	-38 173
TOTALE DE L'ACTIF	918 784 804	929 646 015	947 858 625	951 498 790	-10 861 211	-18 212 610	-3 640 165

Passif	2013	2014	2015	2016	VAR 2013/2014	VAR 2014/2015	VAR 2015/2016
FONDS PROPRES	902 713 876	910 827 813	922 943 677	929 774 992	-8 113 937	-12 115 864	-6 831 315
Dettes envers des institutions financières	12 937 573	12 935 614	13 000 813	13 230 590	1 959	-65 199	-229 777
Dettes envers la clientèle	175 898 919	180 408 358	188 645 823	190 745 000	-4 509 439	-8 237 465	-2 099 177
Dettes représentées par un titre	12 380 333	15 123 000	18 234 098	21 190 762	-2 742 667	-3 111 098	-2 956 664
Provision pour risque et charge	647 891	666 765	684 892	630 000	-18 874	-18 127	54 892
Capital	10 000 000	10 000 000	10 000 000	10 000 000	0	0	0
Réserve	7 505 243	8 350 159	9 034 134	10 634 723	-844 916	-683 975	-1 600 589
Ecart de réévaluation	683 343 917	683 343 917	683 343 917	683 343 917	0	0	0
Report à nouveau (+/-)	0	0	0	0	0	0	0
Résultat de l'exercice	16 070 928	18 818 202	24 914 948	21 723 798	-2 747 274	-6 096 746	3 191 150
TOTALE DU PASSIF	918 784 804	929 646 015	947 858 625	951 498 790	-10 861 211	-18 212 610	-3 640 165

ANNEXE 2 : TABLEAU DES COMPTES DE RESULTAT (TCR) (en millions de DA)

Année	2013	2014	2015	2016	VAR 2013/ 2014	VAR 2014/ 2015	VAR 2015/ 2016
Intérêts et produits assimilés	5 999 515	6 780 246	7 000 000	8 906 466	-780 731	-219 754	-1 906 466
Intérêts et charge assimilés	-783 590	-946 048	-694 094	-836 962	162 458	-251 954	142 868
Commissions (produits)	56 028 545	65 089 369	71 604 361	73 156 000	-9 060 824	-6 514 992	-1 551 639
Commissions (charge)	-45 677	-42 740	-46 893	-46 975	-2 937	4 153	82
Produits des autres activités	312 325	407 878	302 221	316 094	-95 553	105 657	-13 873
Charges des autres activités	-400 856	-460 409	-580 359	-992 089	59 553	119 950	411 730
Produit net bancaire	61 110 262	70 828 296	77 585 236	80 502 534	-9 718 034	-6 756 940	-2 917 298
Charges générales d'exploitation	-30 278 808	-34 180 891	-32 724 724	-37 835 452	3 902 083	-1 456 167	5 110 728
Frais généraux	-10 255 698	-12 900 479	-15 689 093	-16 034 904	2 644 781	2 788 614	345 811
Dotations aux amortissements et aux pertes de valeurs sur les immobilisations incorporelles et corporelles	-678 023	-690 345	-700 100	-756 908	12 322	9 755	56 808
Résultat brut d'exploitation	19 897 733	23 056 581	28 471 319	25 875 270	-3 158 848	-5 414 738	2 596 049
Dotations aux amortissements et aux pertes de valeurs et créance irrécouvrables	-4 785 033	-5 278 802	-6 534 906	-7 263 045	493 769	1 256 104	728 139
Reprises de provision, pertes de valeur et récupération sur créances amorties	2 816 993	2 698 302	4 543 321	4 765 898	118 691	-1 845 019	-222 577
Résultat d'exploitation	17 929 693	20 476 081	26 479 734	23 378 123	-2 546 388	-6 003 653	3 101 611
Elément extraordinaires (produits)	0	0	0	0	0	0	0
Elément extraordinaires (charges)	0	0	0	0	0	0	0
Résultat avant impôt	17 929 693	20 476 081	26 479 734	23 378 123	-2 546 388	-6 003 653	3 101 611
Impôts sur les résultats et assimilés	-1 858 765	-1 657 879	-1 564 786	-1 654 325	-200 886	-93 093	89 539
Résultat net de l'exercice	16 070 928	18 818 202	24 914 948	21 723 798	-2 747 274	-6 096 746	3 191 150

Table des matières

Tables des matières

Abréviations	
Listes des tableaux et figures	
Sommaire	
Introduction générale.....	01
Chapitre 1 : Le fondement théorique du contrôle interne et performance bancaire	
Introduction du chapitre	04
Section 1 : Les perspectives théoriques du contrôle interne	
1-1- Définition et cadre référentiel du contrôle interne.....	05
1-1-1- Définition du contrôle interne.....	05
1-1-2- Cadre référentiel du contrôle interne.....	06
1-1-3- Les références Anglo-Saxons.....	07
1-2- Les objectifs du contrôle interne.....	08
1-3- Composantes du contrôle interne.....	10
1-3-1- L'environnement du contrôle interne.....	10
1-3-2- Evaluation des risques bancaire.....	12
1-3-3- Activités du contrôle.....	13
1-3-4- L'information et communication.....	13
1-3-5- Système de pilotage.....	14
1-4- Limites du contrôle interne.....	14
1-5- L'architecture et l'organisation du contrôle interne.....	15
1-5-1- Les principes du contrôle interne.....	15
1-5-2- Les types du contrôle interne.....	15
1-5-3- Les acteurs du contrôle interne.....	16
Conclusion.....	18
Section 2 : Introduction à la performance bancaire	
2-1- Introduction de la performance.....	19
2-2- Les type de la performance bancaire.....	19
2-2-1- La performance externe bancaire.....	19
2-2-2- La performance interne bancaire.....	20
2-3- Les déterminants de la performance bancaire.....	23
2-3-1- Les déterminants internes de la performance bancaire.....	23
2-3-2- Les déterminants externes de la performance bancaire.....	25
2-4- Mesure de la performance bancaire.....	26
2-4-1- Axe de performance bancaire.....	26
2-4-2- L'analyse de la mesure de performance par les ratios.....	28
Conclusion.....	30
Section 3 : La performance du contrôle interne et le lien entre le contrôle interne et la performance bancaire	
3-1- La performance bancaire.....	31
3-2- Indicateur de la performance.....	31
3-3- La performance du contrôle interne.....	32

3-4- Le lien entre le contrôle interne et la performance.....	33
Conclusion.....	34
Conclusion du chapitre	35
Chapitre 2 : La réglementation du système bancaire Algérien	
Introduction du chapitre.....	36
Section 1 : Structure générale du système bancaire Algérien	
1- Définition du système bancaire algérien.....	37
2- Rôle du système bancaire algérien.....	37
3- La structure du système bancaire algérien.....	38
4- L'évolution du système bancaire algérien.....	39
Conclusion.....	43
Section 2 : La réglementation prudentielle en Algérie	
1- La loi sur la monnaie et le crédit du 14 avril 1990.....	44
2- Les objectifs de la loi sur la monnaie et le crédit.....	44
3- l'organisation des autorités monétaire en Algérie.....	45
4- Les modifications apportées à la loi relative à la monnaie et au crédit.....	51
Conclusion	54
Section 3 : Les règles prudentielles sur le contrôle interne	
1- Concept de la réglementation.....	55
2- Objectifs de la réglementation.....	55
3- présentation de comité de Bâle.....	57
4- Les accords de Bâle.....	58
5- les risques liés à l'activité bancaire.....	62
Conclusion	65
Conclusion du chapitre.....	66
Chapitre 3 : Rôle du contrôle interne au sein de la banque BADR	
Introduction du chapitre	67
Section 1 : Présentation de la BADR et son évolution	
1-1- Présentation de la BADR.....	68
1-1-1- Evolution de la BADR.....	68
1-1-2- Les principes caractéristiques de la BADR.....	69
1-2- Présentation de l'agence BADR « 362 » de Sidi-Aich.....	69
1-2-1- L'organigramme de l'agence BADR « 362 ».....	70
1-2-2- L'organisation de l'agence « 362 ».....	71
Section 2 - Analyse du contrôle interne au sein de la BADR	
2-1- Le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques.....	73
2-1-1-La fonction risque	73
2-1-2- Le système de contrôle interne.....	73
2-1-3- Gouvernance du système de contrôle interne.....	74
2-1-4- Les acteurs du contrôle interne.....	74
2-1-5 -La fonction conformité.....	75
2-2- La gestion et la maîtrise des risques.....	77
2-2-1-Le directeur des risques.....	77
2-2-2- L'analyste risque.....	77

2-3- Système de contrôle interne.....	78
2-4- Le contrôle opérationnel.....	79
2-4-1- L'analyste crédit.....	79
2-4-2- Le contrôleur de gestion.....	80
Section 3 : Analyse de l'évolution des indicateurs du contrôle interne au sein de la BADR	
3-1- Analyse préalable de la rentabilité et de la performance.....	81
3-1-1- Analyse du produit net bancaire (PNB).....	81
3-1-2- Analyse du résultat net (RN)	81
3-1-3- Analyse de la rentabilité	82
3-1-3-1- ROE (Rendement de fond propre).....	82
3-1-3-2- ROA (Rendement des actifs).....	82
3-1-4- Analyse du coefficient d'exploitation.....	83
3-1-5 Le ratio de profitabilité	83
3-2- L'importance du contrôle interne dans la BADR banque.....	83
3-2-1- Sécurisation des activités bancaires.....	84
3-2-2- Surveillance des activités bancaires.....	84
3-2-3- Amélioration de la productivité.....	84
Conclusion.....	84
Conclusion de chapitre.....	85
Conclusion générale.....	86
Bibliographie.....	88
Annexe.....	92
Tables des matières.....	95

Résumé

Les Organisations disposent généralement en leur sein de moyens, dispositions destinés à contrôler leur fonctionnement et leurs activités, afin d'atteindre des objectifs qu'elles se sont (ou qui leur ont été) assignés. Cet ensemble de dispositions, moyens, actions et comportements est connu sous le vocable de Contrôle Interne. Ce dernier est fondamental pour assurer la conformité réglementaire et organiser les méthodes et normes de travail autour des prescriptions légales. Cet encadrement légal et réglementaire des activités économiques a impulsé le développement des activités de contrôle interne notamment par les normes de qualité aux quelles les entreprises s'alignent pour le besoin de commercialisation et de maintien des parts de marché, en effet les normes de qualité fournissent des guides opératoires très riches en procédures efficaces de contrôle interne.

L'existence de l'entreprise est conditionnée par sa performance, si les investisseurs exigent une information financière fiable c'est justement pour enquêter sur le niveau de la performance assurée par les dirigeants. Le contrôle interne, étant défini comme un processus servant à l'atteinte des objectifs de l'organisation, doit privilégier l'objectif de performance, tel système fondé sur l'efficacité et l'efficience dans l'utilisation des ressources peut assurer la performance. Un système convenablement défini et verrouillé dans son organisation des fonctions et attributions, par des activités de contrôle permanent ciblant les zones de risques pré-identifiés et par un pilotage et une adaptation continue peut fournir le degré d'assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs spécifiques de performance. L'utilité pratique du contrôle interne et l'intérêt récent tant des législateurs, des investisseurs que des dirigeants à ce concept se justifie par son apport à la performance, l'optimisation et le contrôle continu des opérations malgré qu'en apparence c'est plutôt la fiabilité de l'information financière qui est le souci majeur de la gouvernance.

Mots clés : Contrôle interne, Performance, Rentabilité, Banque, BADR.