

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université A.MIRA-BEJAIA
Facultés des Sciences Economiques, Commerciales et des sciences de gestion
Département des sciences de gestion

Mémoire de Master

Spécialité : Comptabilité, Contrôle et Audit

Thème

*Le contrôle interne dans le cadre de l'évaluation
et de l'amélioration de l'activité bancaire
« Cas pratique : au sein de la BADR »*

Réalisé par :

Mlle IKHLEF Sana

Encadré par :

Mr AMALOU M.

Devant le jury composé de :

- **Présidente** : Mme KHERBACHI S
- **Examineur** : Mr BERRABAH B
- **Rapporteur** : Mr AMALOU M.



Promotion 2019/2020

Remerciements

Tout d'abord, je tiens à remercier le bon Dieu le tout Puissant de m'avoir donné la force et le courage de mener à bien ce modeste travail.

La réalisation de ce mémoire a été possible grâce au concours de plusieurs personnes à qui je voudrais témoigner toute ma gratitude.

Je tiens à adresser toute ma reconnaissance à l'encadreur de mon stage, en l'occurrence Mr GACI. Il s'est toujours montré à l'écoute, et disponible tout au long de mon stage.

Je voudrais tout particulièrement témoigner ma profonde gratitude à l'encadreur de mon mémoire Mr AMALOU Mourad, d'avoir accepté de diriger ce travail.

Je tien à remercier également les enseignants de l'université d'Abderrahmane MIRA, qui m'ont fourni les outils nécessaires à la réussite de mes études universitaires.

Mes sincères remerciements s'adressent aussi aux membres du jury pour l'intérêt qu'ils ont porté à mon mémoire, en acceptant de l'examiner et de l'enrichir par leurs propositions.

Enfin, je tiens à témoigner toute ma gratitude à ma famille pour l'affection et le soutien inestimable qu'elle m'a accordé depuis le début de mes études.



Dédicaces

En signe de respect et de reconnaissance, je dédie le présent mémoire à tous ceux qui ont contribué, de près ou de loin, à son aboutissement et à ma réussite.



Liste des abréviations

- **A.L.E** : Agence Locale d'Exploitation
- **ANGEM** : Agence Nationale de gestion du Micro-crédit
- **AMF** : Autorité des Marchés Financiers
- **ANSEJ** : Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes
- **BADR** : Banque de l'Agriculture et du Développement Rural
- **BCBS** : Basel Committee on Banking Supervision
- **BDL** : Banque du Développement Local
- **BEA** : Banque Extérieure d'Algérie
- **BNA** : Banque Nationale d'Algérie
- **BRI** : Banque des Règlements Internationaux
- **CAD** : Caisse Algérienne de Développement
- **CBSB** : Le Comité de Bâle de la supervision bancaire
- **COSO** : Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way
- **COSOB** : Commission d'Organisation et de Surveillance des Opérations Bancaires
- **CNAC** : la Caisse Nationale d'Assurance-chômage
- **CPA** : Crédit Populaire d'Algérie
- **DCP** : Division du Contrôle Permanent
- **DGA** : Directeur Général Adjoint
- **DSP** : Direction de Surveillance Permanente
- **GRE** : Groupe Régional d'Exploitation
- **IGF** : Inspection Générale des Finances
- **IIA** : Institut International de l'Audit
- **IIA** : The Institute of International Auditors
- **IFACI** : Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne
- **OCDE** : Organisation de coopération et de développement économiques
- **PME** : Petites et Moyennes Entreprises
- **PNB** : Produit Net Bancaire
- **ROA** : Return on Asset
- **ROE** : Return on Equity
- **RSF** : Ratio de la Surface Financière
- **RP** : Ratio de Profitabilité
- **RN** : Résultat net
- **SRCP** : Structure régionale du contrôle permanent

- **SIAS** : Statements on **I**nternal **A**uditing **S**tandards
- **SOX** : Sarbanes **O**xley

Liste des tableaux

- Le tableau n°1: Principes fondamentaux et règles de conduites des auditeurs interne.
- Le tableau n°2 : Comparaison entre le contrôle interne et contrôle de gestion
- Le tableau n°3 : Comparaison entre le contrôle interne et l'inspection
- Tableau n°4: Etat des engagements de l'agence BADR n°362 durant l'exercice 2019

Liste des figures

- Figure n° 1 : Les piliers de Bâle II
- Figure n° 2 : le cube COSO
- Figure N°3 : les niveaux de contrôle interne
- Figure n°4 : Organigramme de SRCP (Alger)
- Figure n°5 : Cheminement du rapport de la mission de contrôle interne
- Figure n° 6 : Organigramme de l'agence BADR n°362
- Figure N° 7: Processus de contrôle d'un dossier de crédit

Sommaire

Introduction générale.....	01
<u>Chapitre 1 : Système bancaire et activités bancaires : concepts fondamentaux</u>	04
Section 1 : Aperçu sur le système bancaire.....	04
Section 2 : Présentation de l'activité bancaire	07
Section 3 : Performance, risques bancaires et contrôle interne	10
<u>Chapitre 2 : Cadre conceptuel sur le contrôle interne.....</u>	21
Section 1 : Les fondements de contrôle interne	21
Section 2 : Le contrôle interne bancaire.....	34
Section 3: Positionnement du contrôle interne avec les fonctions voisines	40
<u>Chapitre 3 : Mission du contrôle interne au sien de la BADR n°362</u>	46
Section 1 : Méthodologie de conduite d'une mission de contrôle interne exercé par la structure	
Section 2 : La mise en œuvre d'une mission de contrôle interne au sein de la banque BADR (agence n°362).....	54
Section 3 : Travaux de contrôle interne effectué au niveau du service crédit, les principaux constats et les recommandations y afférentes	58
Conclusion générale	67



*« Si tu ne peux pas le mesurer,
tu ne peux pas le contrôler,
Si tu ne peux pas le contrôler,
tu ne peux pas le gérer,
Si tu ne peux pas le gérer, tu
ne peux pas l'améliorer ».*

HARRINGTON

Introduction Générale

De nos jours, face à un environnement concurrentiel et en perpétuel changement, les institutions bancaires sont soumises à de multiples conditions afin d'assurer leur pérennité. L'une de ces conditions essentielles réside dans la capacité de ses membres à agir, de manière cohérente et efficiente, pour atteindre les objectifs fixés dans le cadre de leurs politiques, et doivent gérer les situations avec vigilance dans le but d'éviter les risques.

En effet, l'environnement dans lequel évoluent les banques les contraint à maîtriser un certain nombre de techniques et de réglementations et à mettre en œuvre une politique de gestion des risques plus rigoureuse. Cette tâche nécessite un suivi pointu et une prise de décisions immédiates et efficaces.

En général, au sein d'une petite organisation, le dirigeant peut vérifier directement les tâches qui se déroulent. Cependant cette supervision devient inadaptable lorsque la taille de cette organisation augmente, c'est pourquoi la direction doit mettre en place des dispositifs permettant de suppléer à l'impossibilité de supervision. Leur choix vise en outre, à garantir la performance, qui est la capacité de déterminer et de mettre en œuvre de bonnes politiques dans le cadre des finalités fixées. Ces finalités sont variées : il peut s'agir de l'agrandissement de la taille de l'entité, de la diversification de ses activités, rester prospère dans le marché,... etc. Au niveau des banques, la performance se manifeste également dans la maîtrise des risques et des fautes qui menacent leur stabilité.

Donc, les dispositifs organisationnels doivent assurer un niveau de performance dans l'ensemble, ces dispositifs constituent le contrôle interne.

En Algérie, les autorités réglementaires et de contrôle bancaire ont pris l'initiative de renforcer l'activité des banques et des établissements financiers par la promulgation du règlement n°02-03 du 14 novembre 2002, portant le contrôle interne des banques et des établissements financiers. Ladite réglementation a été remplacée et complétée par le règlement n°11-08 du 28 novembre 2011, relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers, qui prend en considération le risque opérationnel. Ce règlement est destiné à sensibiliser les banques et les établissements financiers algériens sur la nécessité de mettre en place un contrôle interne efficace, qui leur permettra de s'aligner aux normes internationales et de se prémunir contre les risques éventuels de toute nature.

Ainsi, le contrôle interne bancaire se place comme un outil stratégique du management des banques qu'elles soient petites ou grandes, publiques ou privées.

Dans cette perspective, l'objectif du présent mémoire sera axé autour du rôle du contrôle interne exercé au niveau de la banque, en essayant de répondre à la problématique suivante : **comment le contrôle interne contribue à l'amélioration et l'évaluation de l'activité de l'agence BADR n°362 sidi-aich ?**

De cette question découlent des sous questions que nous allons aborder successivement, tout le long de notre mémoire, afin d'apporter une meilleur approche du sujet :

- Quelle est la démarche d'intervention de la structure régionale de contrôle permanent de l'agence BADR n°362 sidi-aich ?
- Comment s'effectue le contrôle interne au niveau du service crédit de l'agence BADR n°362 sidi-aich ?
- Quel est l'apport du contrôle interne dans le cadre de l'évaluation de l'activité de l'agence BADR n°362 sidi-aich ?

Pour répondre aux questions posées, nous avons choisi de suivre une méthodologie portant deux volés : dans un premier temps, nous allons mener une recherche bibliographique et documentaire, portant sur la lecture d'ouvrages, de mémoires et d'articles liés au sujet choisi, les sources de documentations seront évidemment diversifiées, incluant une recherche sur internet, eu égard à la richesse de celle-ci. Dans un deuxième temps, nous intéresserons à la collecte des données se rapportant directement à la pratique d'une mission de contrôle interne au sein de l'agence BADR n°362 de Sidi Aich.

Dans le cadre de notre recherche, nous avons adopté un plan de rédaction divisé en trois chapitres. Dans le premier et le deuxième chapitre, nous avons adoptés une approche théorique et conceptuelle, durant laquelle seront développées les notions et les définitions de base ayant trait à l'activité bancaire et au contrôle interne. Dans le troisième chapitre, nous avons adoptés une approche pratique, qui permettra de bien saisir et de rendre plus claire les acquis théoriques, et ce, à travers l'explication de la méthodologie de conduite d'un contrôle interne, par la structure régionale de contrôle permanent de la banque BADR , et pour plus d'appui à notre mémoire, nous présenterons le cas pratique que nous avons effectué au sein au sein du service crédit de l'agence BADR n°362 de Sidi Aich, relatif au contrôle interne.

***Chapitre 1 : Système bancaire et activités
bancaires : concepts fondamentaux***

Depuis des années, les personnes riches ignorant comment utiliser leur argent, rêvaient d'un endroit leur permettant de sauvegarder leur patrimoine. Alors que les personnes pauvres rêvaient de trouver des hommes qui feraient confiance à leur projet et les aideraient à les réaliser et pourquoi ne pas réunir les deux ?

C'est à partir de cette idée que les « Banques » sont nées et devenues par la suite le moteur de la vie économique à l'échelle mondiale.

De prime abord, nous allons tenter de présenter le système bancaire algérien d'une manière concise dans la première section, puis d'approcher l'activité bancaire afin d'apprécier son importance et mesurer les risques majeurs qui l'affectent, en commençant essentiellement par donner la définition de la banque ainsi dégager ses activités, les ratios de mesure de sa performance, et voire l'audit interne au niveau des banques.

Section 1 : Aperçu sur le système bancaire

Cette section est consacrée pour le système bancaire, qui est composé de divers acteurs liés par des mécanismes de financement, et de contrôle, dans le respect de la réglementation en vigueur.

Définition d'un système bancaire

Un système bancaire consiste à un ensemble de banques d'une même zone monétaire, pilotées par une banque particulière appelée « banque centrale », qui contrôle l'ensemble des banques, assure l'émission des billets et définit la politique monétaire.¹

Evolution historique du système bancaire algérien

A la veille de l'indépendance, le système bancaire algérien se composait de filiales des banques étrangères implantées au nord du pays, notamment dans les villes portuaires, et dont la finalité était d'assurer les opérations bancaires et financières nécessaires aux transactions commerciales.²

A partir de 1962, le secteur bancaire a connu de profonds changements, dont l'objectif était la mise en place d'un système de financement pour les différents secteurs de l'économie, permettant leurs développements dans les meilleures conditions.

¹ www.etudier.com/dissertations/Le-Syst%C3%A8me-Bancaire/264561.html

² M.A, Etude analytique d'un financement bancaire « crédit d'investissement », université Mouloud MAMMERI, 2008,p09.

Cette période a connu deux faits importants³ :

- La création de la Banque Centrale d'Algérie le 13 Décembre 1962.
- La création du Dinar Algérien le 10 Avril 1964.

D'autres nouveaux organismes de financement ont été créés, à savoir :

- La Caisse Algérienne de Développement : créée le 7 mai 1963, dont le rôle consiste en le financement et la garantie des prêts à l'étranger.
- La Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance : créée le 10 août 1964, ses principales missions étaient la collecte de l'épargne et le financement de l'habitat.

La période de 1966 à 1970 a été marquée par la création de nouvelles banques commerciales nationales et cela par le biais du rachat des actifs des banques étrangères. C'est en cette période qu'ont été créées :

- La Banque Nationale d'Algérie (BNA) : devrait financer le secteur agricole et les grandes entreprises.
- Le Crédit Populaire d'Algérie (CPA) : devrait financer les PME.
- La Banque Extérieure d'Algérie (BEA) : devait financer les opérateurs avec l'étranger.
- La Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR) : Créée le 13 Mars 1982 par la restructuration de la BNA, elle avait pour missions la mise en place de nouveaux mécanismes pour le financement des activités agricoles et agro-industrielles.
- La Banque du Développement Local (BDL) : Créée le 30 Avril 1982 par la restructuration du CPA. Elle avait pour mission le financement des investissements locaux et d'une partie des entreprises et établissements à caractère économique sous tutelle des wilayas et communes.

Le système de financement adopté pendant les années 70 s'est avéré inefficace dès le début des années 80. Il ne répondait plus aux exigences de la sphère réelle.

La loi bancaire de 1986 vise donc à définir un nouveau cadre institutionnel et fonctionnel de l'activité bancaire. Cependant, la mise en application de cette loi n'a eu lieu qu'en 1988 suite aux modifications apportées aux statuts de la Banque Centrale d'Algérie.

Elle définit, d'une part, les nouvelles attributions des banques et institue, d'autre part, une nouvelle organisation du système bancaire. Cette loi définit deux types d'institutions :

- ✓ Les institutions bancaires ;
- ✓ Les institutions administratives.

³ KHERCHI Hanya, l'évolution du système bancaire Algérien sous les nouvelles règles prudentielles internationales

- **Les institutions bancaires** : décomposées en deux catégories : la Banque Centrale et les établissements de crédit.
 - ✓ **La banque centrale** : « est une institution financière nationale qui contrôle les éléments essentiels du système financier et a notamment pour fonction d'émettre la monnaie fiduciaire, de gérer les réserves de changes »⁴.
 - ✓ **Un établissement de crédit** : « est une société financière dont l'activité principale consiste à réaliser des opérations de banque. Parmi ces opérations de banque, les plus courantes sont les opérations de crédit, les services bancaires de paiement et la réception de fonds du public. D'autres opérations peuvent également être menées par les établissements de crédit, comme les opérations de change ou le conseil dans les domaines de la gestion financière et de patrimoine, à condition qu'elles demeurent une activité annexe »⁵.

- **Les institutions administratives** : dans le but de respecter le plan national du crédit, le système bancaire s'est doté en plus du Conseil National du Crédit déjà existant, d'une commission bancaire.
 - ✓ **Le conseil national de crédit** : dont la principale mission était l'émission des avis et observations sur les équilibres macroéconomiques et la structure monétaire et financière du pays, participait également à l'élaboration du plan national du crédit.
 - ✓ **La commission bancaire** : est l'organe de surveillance de la situation financière des banques et des établissements financiers, elle veille au respect des dispositions législatives et réglementaires qui leur sont applicables, et elle est dotée d'un pouvoir de sanction en cas de manquements constatés.

En général, les banques commerciales existantes durant cette période étaient toutes publiques et qui exercent seulement un rôle de caisse de l'Etat, en finançant automatiquement tous les plans mis en place par ce dernier. Concernant la banque centrale, elle jouissait en termes de législation d'une autonomie dont elle ne pouvait pas appliquer sur le terrain suite aux interventions successives de l'Etat.

⁴ Fond monétaire international, guide d'établissement sur « indicateurs de solidité financière », 2006.

⁵ <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-economique-et-financier/1199181-etablissement-de-credit-definition-traduction/>

L'activité bancaire en Algérie s'est nettement améliorée depuis la promulgation de la loi 90-10 sur la monnaie et le crédit en 1990, qui annonçait une rupture par l'instauration des principes de séparation des pouvoirs.⁶

Donc, le but de cette loi était de mettre fin à toute intervention administrative, et établir des institutions et des instruments pour instaurer une autorité de régulation autonome. La mission de cette autorité est la réalisation des objectifs de la réforme et la conduite de programmes, de réhabilitation et d'innovations dans les structures du système bancaire algérien.

- L'ordonnance n°03-11 de 2003 relative à la monnaie et de crédit qui a abrogé la loi de 1990, s'inscrit en théorie dans le même sillage et offre un nouveau cadre juridique pour l'exercice des opérations de banque, comparable en tous points à celui en vigueur dans les pays à économie libérale. Elle prévoit une autonomie complète vis-à-vis du gouvernement.
- Donc, la loi confère ainsi une large autonomie, tant organique que fonctionnelle à la Banque Centrale, désormais dénommée Banque d'Algérie.
- Aujourd'hui, le système bancaire algérien compte 20 banques commerciales aux cotés de la Banque Centrale, 3 bureaux de représentation de grandes banques internationales, une banque des valeurs, une société de clearing chargée des fonctions de dépositaires, 3 caisses d'assurance-crédit, une société de refinancement hypothécaire.

Section 2 : Présentation de l'activité bancaire

Dans cette section, nous allons donner une vision générale sur la banque en commençant par sa définition, la présentation de son organisation, ses activités et les critiques liées à l'activité bancaire.

1. Définition de la banque et son organisation

pour bien comprendre la banque

Définition de la banque

Le mot « **banque** » provient de l'italien « **banca** », qui désigne un banc en bois, sur lequel les changeurs du moyen âge exerçaient leur activité de change.

⁶ AYAD Fouzia - TAHIR Kahina, analyse des performances du système bancaire algérien, Université Abderrahmane Mira de Bejaia, 2016,p17.

La notion de la banque évoque les noms d'institutions financières, des agents économiques et financiers à travers le rôle d'intermédiaire.

a. La définition économique

La banque est « *une institution financière habilitée à recevoir des dépôts à vue du public et à effectuer toutes opérations de banque. Elle agit en tant qu'intermédiaire entre les offreurs et les demandeurs de capitaux. Elle reçoit des dépôts, accorde des crédits, règle les ordres de paiement à des titres, soit par chèque, soit par transfert électronique. Elle propose de nombreux autres services : conseils, services d'assurance, services de gestion et de portefeuille* »⁷.

En d'autres termes, la banque est un établissement financier qui collecte des dépôts et des capitaux auprès des agents à capacité de financement et les utilise en forme d'investissements ou de crédits accordés aux agents à besoin de financements.

b. La définition juridique

Les banques sont des personnes morales qui effectuent à titre de profession habituelle et principale les opérations stipulées dans la loi 90-10 du 14 avril 1990 :

« *Les opérations de banque comprennent la réception de fonds du public, les opérations de crédit ainsi que la mise à la disposition de la clientèle des moyens de paiement et la gestion de ceux-ci* ».⁸

L'organisation d'une banque

Pour jouer son rôle d'intermédiaire entre les détenteurs et les demandeurs de capitaux et assurer à ses clients certains services, la banque doit doter d'une organisation adéquate. En effet, chaque banque dispose de sa propre structure. Cependant, elles comportent les structures communes suivantes :

- **Le siège de la banque** : qui comporte la direction générale ainsi que les directions centrales spécialisées dans les opérations bancaires et techniques. La direction générale fixe la politique de la banque et coordonne l'activité de l'ensemble des directions.

⁷ JOSETTE, PYRARD max, « dictionnaire de finance », 2^e édition, novembre 2001, p60.

⁸ Article n°66 de la loi 90-10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit

- **La direction de l'exploitation ou direction des agences** : elle anime et contrôle le travail des agences. Elle est organisée en départements ou en services spécialisés dans l'animation commerciale, le crédit, le contrôle et l'administration.

Des directions régionales peuvent être créées pour regrouper un certain nombre d'agences.

- **L'agence** : représente la structure d'exploitation qui est en relation directe avec la clientèle, dont le rôle est de servir cette dernière à travers la collecte des ressources et la distribution des crédits. Elle est organisée en fonction des prestations qu'elle assure au profit de ses clients. Les services dont elle dispose généralement sont les suivants :

- La direction de l'agence ;
- Le service caisse ;
- Le service portefeuille ;
- Le service des opérations avec l'étranger ;
- Le service des engagements bancaires (crédits) ;
- Le service administratif.

2. Description succincte des activités bancaires

La spécificité des activités bancaires réside dans le fait que la banque peut être considérée comme étant le secteur qui regroupe les activités de conception, de production et de commercialisation des services offerts par elle-même. En effet, elle exerce un ensemble d'opérations qui sont considérées comme des services offerts à des personnes physiques et morales⁹. Ses opérations sont :

- La réception des dépôts du public qu'elle que soit la durée et la forme ;
- L'octroi de crédit sous toutes formes ;
- L'exercice à titre d'intermédiaire des opérations de bourse et de change.

Les principales opérations bancaires peuvent être divisées en deux catégories, dont l'importance varie selon le type de la banque, à savoir : les opérations qui apparaissent au bilan et celles qui n'apparaissent pas.

Parmi les opérations qui concernent le bilan, les plus importantes sont celles qui sont conclues avec la clientèle (le secteur non bancaire) et qui permettent de dégager des marges bénéficiaires. Ces opérations consistent, d'une part, à recevoir des dépôts du public et, d'autre part, à accorder des crédits. Ceux-ci sont consentis sous forme :

⁹ OCDE, « Rentabilité des banques : Notes méthodologiques par pays », édition Amazon, France, 2007, p32.

- d'escompte (acquisition d'effets de commerce et de chèques sous déduction d'un intérêt) ;
- d'avances contre nantissement (crédits accordés contre nantissement de biens mobiliers) ;
- d'avances en compte courant (découvert garantis ou non garantis) ;
- d'avances et prêts à durée fixe ;
- de prêts hypothécaires (crédits accordés contre hypothèque de bien immobiliers) ;
- et de prêts personnels (crédits non couverts par nantissement par versement échelonnés).

Les opérations n'ayant pas d'effet direct sur le bilan sont :

- les opérations sur valeurs mobilières (achat et vente de titres pour compte de tiers) ;
- les opérations sur devises et métaux précieux ;
- la location de coffres-forts ;
- les opérations à caractère conditionnel (garanties, lettres de crédit).

D'autres opérations existent qui sont les opérations avec l'étranger et qui présentent une importance particulière, elles résultent des liens entretenus par l'économie avec l'étranger, du niveau de l'épargne nationale, et de l'afflux de capitaux étrangers.

L'intervention des banques dans le financement des activités économiques a évolué de manière significative, où elles assurent aujourd'hui des activités à caractère universel.

3. Critiques de l'activité bancaire

Parmi les critiques, il y a lieu de relever :

- La facturation excessive des prestations bancaires, et les taux d'intérêt punitifs ;
- Une attitude défavorable envers certains clients (petits clients) et l'incertaine réponse au microcrédit ;
- Les risques financiers produits par les banques, au détriment de la société et de l'économie ;
- Le risque de perte des dépôts en cas de faillite de la banque.

Section 3 : Performance, risques bancaires et audit interne

L'évaluation de la performance bancaire est une condition nécessaire de la sécurité de l'ensemble du système financier. Pour ce faire, la banque doit être apte à analyser sa performance, c'est pourquoi, elle dispose de multiples d'indicateurs. Dans cette section, nous allons voir quelques ratios de mesure de la performance des agences dans la réalisation de leurs activités.

Et puisque le risque est une notion qui ne peut être négligée dans le cadre de l'activité bancaire, il est important de le définir et d'en présenter les différents types.

Au cours de cette section, nous allons étaler également l'audit interne.

1. Les ratios de mesure de la performance bancaire¹⁰

La méthode des ratios consiste à mettre en liaison les données comptables les plus significatives sous forme de rapports (soit du bilan ou du compte du résultat) qui permettent d'informer sur de nombreux aspects de la banque, par exemple sa structure, sa productivité, sa gestion ainsi que sa rentabilité.

Les ratios de rentabilité d'exploitation

Les ratios d'exploitation font intervenir des données du compte du résultat. Ils mettent donc en relation des flux et ils complètent l'analyse des soldes du compte de résultats.

- **Le coefficient d'exploitation** : qui indique la part de produit net bancaire absorbée par les frais généraux ; il est formulé comme suit :

$$\text{Le coefficient d'exploitation} = \text{frais généraux} / \text{Produit Net Bancaire (PNB)} < 65\%$$

C'est un ratio très significatif de la rigueur de la gestion bancaire, il est toujours calculé, notamment dans une optique comparative :

- Si ce coefficient est inférieur à 65%, il est considéré comme étant adéquat.
- S'il est supérieur à 70%, il est jugé élevé, qui est dû essentiellement soit aux frais généraux excessifs compte tenu du volume d'exploitation réalisé d'où une mauvaise productivité, soit une conséquence d'une contraction du produit net bancaire.

- **Le ratio de productivité par agent** : ce sont des outils très importants qui indiquent le degré de productivité du personnel au sein de la banque, calculés comme suit :

Crédits/effectif

Dépôt/effectif

PNB/effectif

¹⁰ AYAD Fouzia, TAHIR Kahina, « analyse des performances du système bancaire algérien », Université Abderrahmane Mira de Bejaia, 2016, p 58.

Ces ratios présentent le montant de crédits, de dépôts et le produit net bancaire réalisés par agent.

- **Les ratios de productivité par agence** : ces ratios servent à juger l'efficacité des agences bancaires ; ils permettent aussi d'effectuer une comparaison entre les agences de la même banque. On peut les calculer comme suit :

Crédits/nombre d'agences

Dépôt/nombre d'agences

PNB/nombre d'agences

Les ratios de productivité par agent ou par agence sont instructifs pour les comparaisons entre les banques.

Les ratios de rentabilité globale : permettent d'étudier le rendement de la banque et sa capacité à gérer des bénéfices. On distingue :

- **Le ratio de rendement (ROA, Return on Asset)** : ce ratio mesure la capacité d'une banque à obtenir un emploi optimal des fonds empruntés. Il indique le rendement net de l'ensemble des actifs constitués par la banque ;
Autrement dit, la rentabilité de tous les capitaux utilisés par la banque, il se calcule comme suit :

$$\text{ROA} = \text{Résultat net} / \text{Total du bilan} > 1\%$$

- C'est le ratio le plus utilisé pour évaluer la performance d'un établissement de crédit.

- **Le ratio de rentabilité financière (ROE, Return on Equity)** : ce ratio mesure la capacité bénéficiaire d'une banque ainsi que la rentabilité des capitaux investis par les actionnaires. Le chiffre (ROE) est la dimension d'orientation classique et il désigne le rendement sur le capital. Il est mesuré comme suit :

$$\text{ROE} = \text{Résultat net} / \text{Fonds propres} > 15\%$$

La valeur prise par ce ratio doit être interprétée avec précaution car un ratio très élevé reflète parfois une insuffisance de fonds propres plutôt qu'une rentabilité satisfaisante.

- **Le ratio de la surface financière (RSF) :** ce ratio indique la part des fonds propres dans le total du bilan. On peut le calculer comme suit :

$$\text{Ratio de surface financière} = \text{Fonds propre} / \text{total bilan} > 2\%$$

Les ratios d'analyse et de suivi de la rentabilité

Ces ratios servent à analyser le compte de résultats de la banque et de suivre l'évolution de la rentabilité bancaire. Parmi ces ratios on distingue :

- **Le ratio de profitabilité (RP) :** ce ratio rapproche le résultat net (RN) du PNB afin de mesurer la capacité de l'entité à générer des profits par son activité courante ; il se calcule comme suit :

$$\text{Ratio de profitabilité} = \text{Résultat net} / \text{PNB}$$

- **Le ratio de recette sur charge :** il mesure le poids relatif des charges par rapport aux recettes, sa formule est la suivante :

$$\text{Ratio de recette sur charge} = \text{PNB} / (\text{charge d'exploitation} + \text{amortissement})$$

- **Le ratio de productivité :** ce ratio rapproche les charges des encours moyens de crédit et donne le niveau des charges consommées par une entité et il est calculé comme suit :

$$\text{Ratio de productivité} = \text{les charges bancaires} / \text{encours moyens de crédit}$$

Importance d'utilisation de la méthode des ratios : on peut résumer cette importance dans les points suivants :

- Les ratios sont un moyen efficace pour évaluer l'évolution des performances ;
- Ils traduisent en termes pratiques et dynamiques des résultats comptables et financiers ;
- Les ratios aident à formuler la politique dans tous les domaines, à fixer des objectifs aux collaborateurs et à coordonner leurs efforts ;

- Les ratios sont un moyen de traduire en langage simple et utilisable par les managers des résultats comptables ;
- Les ratios permettent de chiffrer les écarts et d'apporter les correctifs ;
- C'est un moyen pour les managers d'être alertés quand il faut et sur ce qu'il faut ;
- Les ratios sont d'ailleurs l'occasion d'obtenir de la direction des orientations sans ambiguïté.

2. Les risques bancaires majeurs

L'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI) définit le risque comme étant «*Un événement imprévu dont la survenance peut avoir des conséquences dommageables* »¹¹.

Joël Bessis, le définit comme étant : « *L'incertitude qui pèse sur les résultats et les pertes susceptibles de survenir lorsque les évolutions de l'environnement sont adverses* ». ¹²

Le risque est un élément indissociable de l'activité bancaire. En effet, le banquier est constamment confronté à une série de risques. Parmi les risques cités dans l'article n°2 du règlement n°11-08 du 28/11/2011, on trouve :

- **Le risque de crédit** : le risque encouru en cas de défaillance du bénéficiaire du crédit.
- **Le risque de concentration** : le risque résultant de crédits ou d'engagements consentis à des contreparties opérant dans le même secteur économique ou la même zone géographique, ou de l'octroi de crédits portant sur la même activité.
- **Le risque de règlement** : ce risque comprend notamment le risque de règlement contrepartie.
- **Le risque de liquidité** : dans le cas où la banque risque de ne pas pouvoir faire face à ses engagements.
- **Risque de taux d'intérêt global** : le risque encouru en cas de variation des taux d'intérêt du fait de l'ensemble des opérations de bilan et de hors bilan.
- **Risque de marché** : les risques de pertes sur des positions de bilan et de hors bilan à la suite de variations des prix du marché.
- **Risque de non-conformité** : le risque de sanction judiciaire, administrative ou disciplinaire, et le risque de perte financière significative ou d'atteinte à la réputation,

¹¹ IFACI, O. Lemant, la conduite d'une mission d'audit interne, 2ème édition, Dunod, Paris 1995, p143

¹² Joël Bessis, « Gestion des Risques et Gestion Actif Passif des Banques », Dalloz, France, 1995, p96.

qui naît du non-respect des dispositions propres aux activités des banques et établissements financiers, qu'elles soient législatives, réglementaires ou qu'il s'agisse de normes professionnelles et déontologiques, ou d'instructions de l'organe exécutif prises notamment en application des orientations de l'organe délibérant.

- **Risque juridique** : le risque de tout litige avec une contrepartie résultant de toute imprécision, lacune ou insuffisance d'une quelconque nature susceptible d'être imputable à la banque ou à l'établissement financier au titre de ses opérations.
- **Le risque opérationnel** : le risque opérationnel se définit comme le risque de pertes dues à une inadéquation ou à une défaillance des procédures, personnels, systèmes internes ou à des événements extérieurs.

3. L'audit interne au niveau des banques

Pour être efficace, les banques doivent disposer d'une activité d'audit interne dotée de ressources et du personnel nécessaires et se conformer à la structure d'audit interne adoptée à l'échelle internationale.

On doit définir d'abord l'audit interne.

Définition de l'audit interne :

- **Première définition**

« L'audit interne est un dispositif interne à l'entreprise qui vise à : apprécier l'exactitude et la sincérité des informations notamment comptables, assurer la sécurité physique et comptable des opérations, garantir l'intégrité du patrimoine, juger de l'efficacité des systèmes d'information »¹³.

- **Deuxième définition**

Est celle de l'Institut International de l'Audit (l'IIA) du 29 juin 1999, et traduite et approuvée par le conseil d'administration de l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (l'IFACI) le 21 mars 2000 :

« L'Audit Interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses

¹³ Abdelhamid El Gadi, Audit des performances et contrôle de gestion dans le secteur public, Rabat net Maroc, 2006, p75.

conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité »¹⁴.

La définition de l'audit interne est complétée par celle des termes clés ayant un sens spécifique¹⁵ :

Indépendante et objective : l'audit interne ne doit subir aucune influence ou pression susceptible d'affecter son objectif fixé. La limite de son indépendance se situe au respect des normes de l'audit interne.

Assurance : lorsque les auditeurs internes font leur travail comme il se doit, ils confèrent à l'organisation une assurance que ; le dispositif de contrôle interne est efficace, le reporting est exacte, l'éthique est maintenue, les risques sont atténués, et les investissements sont protégés.

Degré de maîtrise de ses opérations : l'objectif est d'aider à améliorer la performance et non pas de juger la performance.

Conseils : l'audit interne est porteur de recommandations.

Créer de la valeur ajoutée : l'audit interne contribue à l'amélioration du profit donc à la création de la valeur ajoutée.

Management des risques : processus visant à identifier, évaluer, gérer et piloter les événements éventuels et les situations pouvant avoir une incidence sur l'activité.

Gouvernement d'entreprise : le dispositif comprenant les processus et les structures mis en place par le conseil afin d'informer, de diriger, de gérer les activités de l'organisation en vue de réaliser ses objectifs.

Caractéristiques de l'audit interne

On distingue quatre caractéristiques de l'audit interne¹⁶ :

- **Universalité** : l'audit interne est universel parce qu'il s'applique à toute organisation (entreprise, banque, administration..) d'une part, et d'autre part, il s'applique à toutes les fonctions (comptable, commerciale, ressource humaine, approvisionnement, informatique...).

¹⁴ Faiza BENIKHELF, Med Sghir MECHERI, « L'audit interne et l'audit externe : des différences aux avantages d'une coopérative »

¹⁵ Selma MESSIKH, « Evaluation de la qualité de l'audit interne », ESB, décembre 2015, p36

¹⁶ KANDI Mohamed Amine, « l'apport de l'audit interne à la gouvernance d'entreprise », EHEC, Alger, 2011.

- **Objectivité** : les auditeurs ne doivent pas avoir d'idées préconçues ni des préjugés. Leurs appréciations doivent être fondées sur des faits ou des preuves incontestables.
- **Indépendance** : les auditeurs doivent être indépendants des activités qu'ils auditent, afin d'être en mesure de porter un jugement libre et impartial.
- **Périodicité** : l'audit interne est une fonction périodique, ce qui signifie qu'elle s'effectue d'une manière ponctuelle et discontinue dans le temps selon les risques des activités auditées.

Types d'audit

En fonction du domaine audité, on distingue deux types d'audits¹⁷ :

- **L'audit comptable et financier** : l'audit comptable et financier est un examen auquel procède un professionnel compétent et indépendant en vue d'exprimer une opinion motivée sur la régularité, la sincérité et la fiabilité des états financiers.
- **L'audit opérationnel** : il consiste à l'évaluation des systèmes de contrôle interne et la bonne application des procédures de gestion. Son objectif est d'améliorer les méthodes utilisées et la mise en œuvre des contrôles spécifiques visant l'efficacité des opérations.

Objectifs de l'audit interne

L'audit interne a pour but d'assister les dirigeants dans leurs fonctions quotidiennes en mettant à leur disposition des informations pertinentes en temps réel. Ainsi, l'audit interne a pour objectifs de¹⁸:

- **Evaluer le contrôle interne et proposer des renforcements** :
 - ✓ S'assurer de la fiabilité et de la qualité des informations internes ainsi que les moyens utilisés pour identifier, classer et présenter ces informations ;
 - ✓ Améliorer et vérifier la bonne application des procédures et des plans ;
 - ✓ S'assurer de l'application des instructions de la direction ;
 - ✓ Examiner des dispositions prises pour protéger le patrimoine.

- **Evaluer l'efficacité de l'organisation et proposer des améliorations** :
 - ✓ Inciter le personnel ;

¹⁷ Walid BOULKEDRA, « audit du risque de contrepartie », ESB, décembre 2015, p32.

¹⁸ KANDI Mohamed Amine, « l'apport de l'audit interne à la gouvernance d'entreprise », EHEC, Alger, 2011

- ✓ Apprécier l'utilisation économique et efficace des ressources, l'adéquation des moyens, l'adaptation des structures et la qualité de l'animation pour l'atteinte des objectifs ;
- ✓ Apprécier la pertinence des objectifs, leur faisabilité ainsi que leur cohérence avec les finalités de l'organisation ;
- ✓ Examiner les opérations et les programmes de l'organisation afin de s'assurer que les résultats sont conformes aux objectifs fixés et voir si les opérations sont exécutées conformément aux prévisions.

Cadre de référence de l'audit interne

Le cadre de référence de l'audit interne est défini par l'IIA « The Institute of International Auditors », un organisme international fondé en 1948 aux Etats-Unis, et progressivement s'est internationalisé au fur et à mesure de l'augmentation du nombre des instituts affiliés. Cet institut a défini les normes d'audit qui constituent donc un référentiel commun aux professionnels de l'audit pour la conduite de leur mission ainsi que la mise en œuvre de leurs procédures de contrôle.

Le cadre de référence de l'audit interne, comprend le *code de déontologie*, les *normes internationales* pour la pratique professionnelle de l'audit interne, et les *modalités pratiques* d'application¹⁹.

Le code de déontologie

Le code de déontologie, qui représente la traduction française du « code of Ethics », un document de 12 articles résumant les principes dont l'auditeur interne ne doit pas s'écarter lors de sa mission. Il englobe :

- **Les principes fondamentaux pertinents pour la profession et pour la pratique de l'audit interne** : selon le code de déontologie, l'auditeur interne doit impérativement respecter les principes présentés dans le tableau n°1.
- **Les règles de conduite décrivant les normes de comportement attendues des auditeurs internes** : elles sont au nombre de douze, et représentent une aide à la mise en œuvre pratique des principes fondamentaux et ont pour but de guider la conduite éthique des auditeurs internes. Elles peuvent se résumer dans le tableau ci-dessous :

¹⁹ https://na.theiia.org/about-ia/PublicDocuments/Internal_Audit_Standards_Why_They_Matterfrench1.pdf

Tableau n°1 : Principes fondamentaux et règles de conduites des auditeurs internes :

Principes fondamentaux	Règles de conduite des auditeurs internes
L'intégrité	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Accomplir honnêtement les missions ▪ Respecter la loi ▪ Ne pas prendre part à des activités illégales ▪ Respecter l'éthique
L'objectivité	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Etre impartial ▪ Ne rien accepter qui puisse compromettre le jugement ▪ Révéler les faits significatifs
La confidentialité	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Protéger les informations ▪ Ne pas en tirer un bénéfice personnel
La compétence	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ne faire que ce qu'on peut faire ▪ Améliorer ses compétences ▪ Respecter les normes

Source : fait par nous même

3.3.2 : Les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne²⁰ :

Les auditeurs internes sont tenus de respecter et de se conformer aux normes internationales élaborées par l'IIA, pour la pratique professionnelle de l'audit interne, et sont :

- **Les normes de qualification (séries 1000)** : les normes de qualification, au nombre de dix-huit (18), énoncent les caractéristiques que doivent présenter les organisations et les personnes accomplissant des activités d'audit interne.
- **Les normes de fonctionnement (série 2000)** : les normes de fonctionnement, au nombre de trente et un (31), décrivent la nature des activités d'audit interne et définissent des critères de qualité permettant d'évaluer les services fournis.
- **Les normes de mise en œuvre** : elles déclinent les normes de qualification et de fonctionnement relatives aux activités de conseil ou d'assurance.

²⁰ https://na.theiia.org/about-ia/PublicDocuments/Internal_Audit_Standards_Why_They_Matterfrench1.pdf

Ces normes, sont complétées par des standards appelés « Statements on Internal Auditing Standards » (S.I.A.S).

Conclusion

Dans un contexte caractérisé par l'instabilité et l'incertitude, les banques sont de plus en plus menacées par une diversité de risques, nuisant à leurs activités et à leurs positions sur le marché financier. Donc le risque apparaît comme l'un des défis actuels des dirigeants pour le définir, le mesurer et le gérer.

Dans ce cadre, le contrôle interne devient un élément essentiel visant à assurer la durabilité des banques et améliorer leur performance, et qui sera le sujet du chapitre suivant.

***Chapitre 2 : Cadre conceptuel sur le contrôle
interne***

La complexité de l'environnement dans lequel évoluent les banques, nécessite l'existence d'un système d'analyse, de mesure et de maîtrise des risques, qui complète le dispositif prudentiel et qui puisse suppléer à l'impossibilité d'appliquer la supervision directe des tâches. Les autorités bancaires et financières exigent l'existence d'un système de contrôle, car il constitue la base d'une gestion saine et prudente de l'activité, Le contrôle interne s'articule autour de deux actions : le contrôle permanent et le contrôle périodique. Bien que différents et indépendants l'un de l'autre, ces deux types de contrôle sont complémentaires et permettent de vérifier le respect des procédures et de mesurer les risques y afférent.

En effet, c'est grâce au contrôle interne bancaire qu'il est possible de renforcer la résistance et la dynamique d'une banque. Il nous apparaît donc essentiel de définir le contrôle interne, ses caractéristiques, ses objectifs, et ses composantes.

La deuxième section présentera les différents textes qui régissent le contrôle interne, ses différents niveaux au sein d'une banque et ses limites. Enfin, la dernière section de ce chapitre est consacrée pour exposer le positionnement du contrôle interne avec les fonctions voisines.

Section 1 : Les fondements du contrôle interne

Au cours de cette section, nous allons étaler la définition du contrôle interne, ses caractéristiques, ses cadres de référence et ses objectifs.

1. Définition et caractéristiques du contrôle interne

Définition

Il existe plusieurs définitions du contrôle interne, parmi ces définitions on distingue :

- **Première définition**

En 1992, le COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway) a défini le contrôle interne comme : « *un processus mis en œuvre par l'organe de direction (c'est à dire 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 :*

- *Réalisation et optimisation des opérations,*
- *Fiabilité des informations financières,*
- *Et respect des lois et réglementations en vigueur. »¹*

¹ Jacques Walter, « Le contrôle interne pour tous », MC2P, 2014, p5.

- **Deuxième définition**

D'après l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) et l'Institut Français de l'audit et du contrôle interne (IFACI) : « *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 »²*

- **Troisième définition**

L'article n°3 du règlement 11-08 du 28 novembre 2011, précise que le contrôle interne des banques et des établissements financiers se compose de l'ensemble des processus, méthodes et mesures visant notamment à assurer en permanence :

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

Quant à l'article n°4 stipule que les banques doivent mettre en place un dispositif de contrôle interne qui comprend :

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

² https://fr.wikiversity.org/wiki/Contr%C3%B4le_interne/Les_origines_du_Contr%C3%B4le_Interne

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

- **Un contrôle permanent** de la conformité, de la sécurité et de la validation des opérations réalisées, ainsi que le respect de toute orientations, instruction procédures interne et diligences arrêtées par la banque ou l'établissement financier, notamment celle liée à la surveillance des risques associés aux opérations ;
- **Un contrôle périodique** de la régularité et de la sécurité des opérations, du respect des procédures internes, de l'efficacité du contrôle permanent, du niveau des risques effectivement encouru, et enfin de l'efficacité et du caractère approprié des dispositifs de maîtrise des risques de toute nature.³

Caractéristiques du contrôle interne

Le contrôle interne s'identifie à travers cinq caractéristiques :

- **C'est un moyen** : c'est un outil permettant d'éviter les systèmes qui freinent l'évolution de l'organisation et qui entravent son efficacité.
- **C'est un état et non une fonction**: c'est un état d'esprit, une culture qui doit régner au sein de l'entité afin de relier l'ensemble du personnel vers des objectifs communs.
- **C'est un processus qui confère une assurance raisonnable et non totale de la maîtrise des opérations**: « *Le contrôle interne a pour but de réduire au minimum les probabilité de fraudes, de détournements, d'erreurs, plus généralement les risques auxquels sont confrontées les organisations de par le comportement, volontaire ou involontaire, de leur personnel* »⁴.
- **Il doit être adapté à la nature des activités** : les dispositifs de contrôle interne deviennent de plus en plus sophistiqués à mesure que les activités se complexifient. En d'autres termes, plus une entité a une taille importante, plus les dispositifs de contrôle interne, au sein de celle-ci, sont importants.
- **C'est l'affaire de tous**: le contrôle interne n'est ni la propriété des auditeurs ni celle des commissaires aux comptes, il concerne tout le personnel de l'entité.

Principes du contrôle interne

³ Le règlement 11-08 du 28 novembre 2011, relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers

⁴ Patrick Gibert, « Réflexions sur l'utilisation du contrôle interne à des fins de contrôle externe », vol. 20, n° 3, 2002, p4.

Pour évaluer un système de contrôle interne, il convient de s'appuyer sur des principes tels que :

- Principe d'organisation et séparation de fonctions ;
- Principe d'indépendance ;
- Principe d'information et qualité du personnel ;
- Principe de permanence ;
- Principe d'universalité ;
- Principe d'harmonie ;
- Principe d'intégration et d'autocontrôle.

- **Le principe d'organisation et séparation de fonctions**

Pour que le contrôle interne soit satisfaisant, l'organisation doit être : adaptable, vérifiable, formalisée. En outre, elle doit comporter une séparation convenable des fonctions, une fixation des objectifs, une définition des responsabilités (Organigramme), détermination du choix et de l'étendue des moyens à mettre en œuvre.

La règle de séparation des fonctions a pour objectif d'éviter l'accumulation par un même agent :

- Les fonctions de décisions (ou opérationnelles) ;
- Les fonctions de détention matérielle des valeurs et des biens ;
- Les fonctions d'enregistrement (saisie et traitement de l'information) ;
- La fonction de contrôle.

Cette accumulation favorise les erreurs, les négligences, les fraudes et les dissimulations.

- **Le principe d'indépendance**

Les objectifs du contrôle interne doivent être atteints indépendamment des méthodes procédés et des moyens de l'organisation

- **Le principe d'information et qualité du personnel**

Les informations doivent être objectives, pertinentes, utiles, vérifiables et communicables.

Tout système de contrôle interne qui n'est pas doté d'un personnel de qualité, voué à l'échec. Il doit être compétent et honnête.

- **Le principe de permanence**

La mise en place de l'organisation et de son système de régulation (contrôle interne) suppose une certaine pérennité de ses systèmes. Il est évident que cette pérennité repose nécessairement sur celle de l'exploitation.

- **Le principe d'universalité**

Ce principe signifie que le contrôle interne s'applique à toutes les personnes dans l'entité en tout temps et en tout lieu. Autrement dit, personne n'est exclu du contrôle, il n'y a ni privilège ni domaines réservés, ni établissement mis en dehors du contrôle interne.

- **Le principe d'harmonie**

On entend par ce principe l'adéquation du contrôle interne aux caractéristiques de l'entité et à son environnement.

- **Le principe d'intégration et d'autocontrôle**

Ce principe stipule que les procédures mises en place doivent permettre le fonctionnement d'un système d'autocontrôle à travers des recoupements, des contrôles réciproques ou des moyens techniques appropriés.

2. Le cadre réglementaire du contrôle interne bancaire

Face à la situation d'instabilité mondiale, les banques et établissements financiers algériens sont dans l'obligation d'assurer leur compétitivité et de répondre aux exigences de croissance et de rentabilité, tout en se conformant aux obligations réglementaires internationales (Accords de Bâle, le COSO), et national à savoir l'ordonnance n°03-11 du 26 Aout 2003 relative à la monnaie et au crédit modifiant et complétant la loi n°90-10 du 14 Avril 1990.

Le comité de Bâle de la supervision bancaire (CBSB) ⁵:

Le **Comité de Bâle** ou **Comité de Bâle sur le contrôle bancaire** (*Basel Committee on Banking Supervision, BCBS*) a été créé en 1974, par les gouverneurs des banques centrales du groupe des dix G10 (à l'époque), suite aux pertes considérables qu'ont connues plusieurs banques lors de la liquidation d'une banque allemande (Herstatt). Le comité se réunit généralement à la Banque des Règlements Internationaux BRI, à Bâle en Suisse.

⁵ Pierre Debly, « Réglementations bancaires et financières depuis la crise de 2008 », édition Maxima, Paris, 2019, p57

Actuellement, il est composé de hauts représentants des autorités de contrôle bancaire et des banques centrales de 27 pays.

Historiquement, les travaux du Comité de Bâle ont abouti à la publication de trois grands accords : Bâle I en 1988, Bâle II en 2004 et Bâle III en 2011.

➤ **Accord de Bâle I :**

L'objectif principal du comité de Bâle est d'améliorer la stabilité du système financier international par l'introduction des exigences de fonds propre applicables à toutes les banques. Cet objectif s'est concrétisé par l'accord dit de **Bâle I** portant sur la dotation en **fonds propres** signé en 1988.

En effet, une banque qui aura assez de fonds propres pourra faire face au paiement de ses créanciers même si plusieurs clients auxquels elle a accordé des emprunts font défaut de remboursement.

Cet accord a donné naissance au ratio Cooke, imposant que le ratio des fonds propres réglementaires d'un établissement de crédit par rapport à l'ensemble des engagements de crédit pondérés de cet établissement ne puisse pas être inférieur à 8%.

Le ratio de Cooke se présente comme suit⁶ :

$$\text{Ratio Cooke} = \frac{\text{Fonds propres}}{\text{Engagements de crédits pondérés}} \geq 8 \%$$

- Fonds propres = Les fonds propres de base + Les fonds propres complémentaires
Les fonds propres de base : le capital et les réserves
Les fonds propres complémentaires : comme les dettes subordonnées (les dettes dont le remboursement n'intervient qu'après celui de toutes les autres dettes).
- **Engagements de crédits pondérés** : les crédits engagés par la banque doivent être pondérés selon la proportion du risque encouru.

Un taux de pondération est appliqué aux engagements figurant au bilan et hors bilan. Les pondérations sont fonction de la nature juridique du débiteur, de la localisation du risque et de la durée des engagements :⁷

⁶ Pierre Debly, op cit, p59.

✓ **Risque figure au bilan**

- Pondération à 0% pour les créances sur les pays OCDE. Il s'agit du risque le plus faible.
- Pondération à 20% pour les créances sur les banques et collectivités locales des pays du groupe OCDE.
- Pondération à 50% sur les prêts hypothécaire couverts par bien immobilier.
- Pondération à 100% pour les crédits accordés aux entreprises ou aux particuliers. Il s'agit du risque le plus fort.

✓ **Risque hors bilan**

- Pondération de 100% à 0% pour les engagements non liés aux cours de change et aux taux d'intérêt.
- Pondération à 100% pour les engagements liés aux cours de change et aux taux d'intérêt.

En 1996, l'accord de Bâle I a été amendé, en imposant la prise en compte de risque marché (risque de taux, risque de change, risque sur actions) dans le calcul de ratio Cooke.

Donc se ratio se calcul comme suit :⁸

$$\text{Ratio Cooke} = \frac{\text{Fonds propres}}{\text{Risque de crédit} + \text{Risque du marché}} \geq 8 \%$$

Cependant, l'échelle de pondération des engagements de crédit ne permettait plus une estimation efficace du niveau effectif du risque de crédit, ce qui constitue l'une des limites de ce ratio.

Autres critiques furent formulées, où ce ratio ne tenait compte que du risque crédit et de risque de marché, d'autres types de risques sont négligés à savoir : le risque résultant de l'organisation interne d'une banque, du personnel, et causes externes à l'établissement. Ces facteurs sont connus par « le risque opérationnel ».

➤ **Accord de Bâle II⁹**

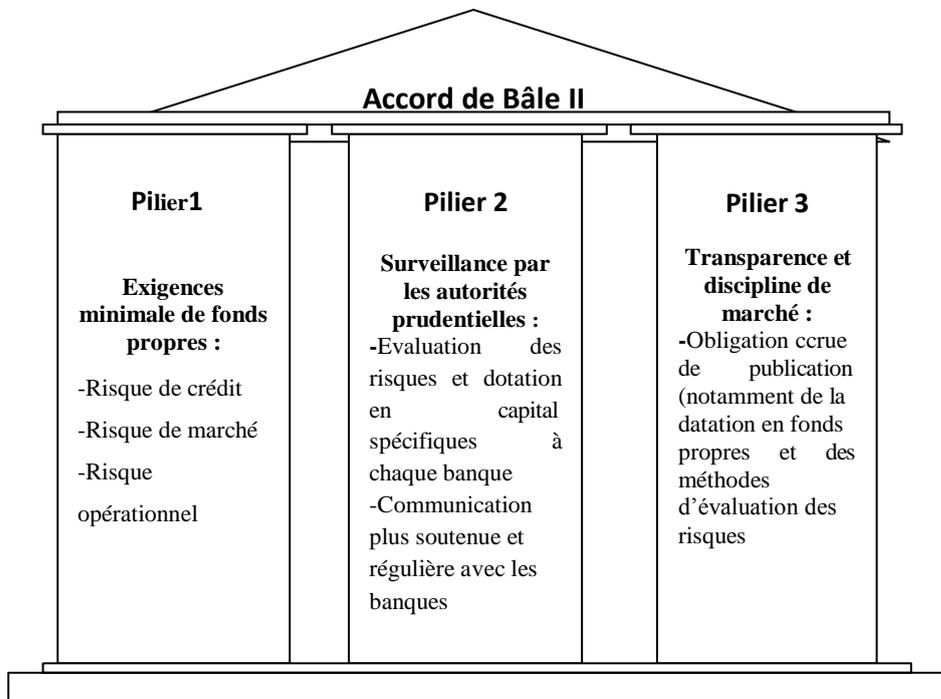
⁷ Mlle KOBAA Mouna, Mr HAMMADI Fehri « Les accords de Bâle et la gestion des risque bancaire », Université de Carthage, 2006.

⁸ idem

⁹ Ogien. Dov, « Comptabilité et audit bancaire », édition Dunod, Paris, 2016, p401.

Suite aux travaux effectués par le comité de Bâle pour faire face aux perturbations qu'a connu le système financier mondial, ce comité a publié un autre accord connu sous le nom de Bâle II, répondant mieux aux exigences du management des risques .

Les recommandations de l'accord de Bâle II incitent les banques à respecter trois « piliers » de prudence:



Source : accord de Bâle

Figure n° 1 : Les piliers de Bâle II

✓ **Le premier pilier: exigence minimales en fonds propres**

Au même titre que l'accord de Bâle I, ce pilier détermine une exigence minimale en fonds propres que chaque banque doit respecter, et le réel changement concerne les méthodes utilisées pour mesurer le risque encouru par les banques.

En effet, cet accord a mis en place le ratio « Mc Donough » en 2004, introduisant le risque opérationnel dans la formule de calcul du ratio Cooke :

$$\text{Ratio Mc Donough} = \frac{\text{Fonds propres}}{\text{Risques de crédits} + \text{Risques de marché} + \text{Risques opérationnels}} \geq 8 \%$$

✓ Le second pilier : processus de surveillance prudentielle

Le comité considère la surveillance prudentielle comme un complément essentiel des exigences de fonds propres et de la discipline de marché.

L'objectif de ce deuxième pilier est de s'assurer que les banques appliquent des procédures internes saines pour déterminer l'adéquation de leurs fonds propres, sur la base

d'une évaluation approfondie et efficace des risques encourus non traités dans le premier pilier. Les autorités devront juger de la qualité de ces procédures.

Donc, le Comité cherche à favoriser un dialogue plus actif entre banques et autorités de contrôle, de façon que, lorsqu'une défaillance est constatée, des mesures rapides et décisives soient prises pour atténuer le risque ou rétablir le niveau des fonds propres.

✓ Troisième pilier : **Transparence et discipline du marché**

Afin de compléter les deux précédents piliers, le comité de Bâle à travers le troisième pilier à encourager **les banques à communiquer l'information financière sans aucun vice** au marché, notamment en matière de risque et de sa gestion.

D'autant plus, que ce troisième pilier veille à ce que les pratiques soient transparentes et uniformisées sur l'ensemble du secteur.

➤ **Accord de Bâle III**¹⁰

L'accord de Bâle III est une réforme financière qui a pour but de renforcer la sécurité et la solidité du système bancaire, et ce, suite à la crise financière qu'a connue le système financier international en 2007, ayant d'identifié certaines carences qui caractérisent le système bancaire même après l'adoption du dispositif Bâle II.

En effet, d'importants actifs à haut risque étaient financés par très peu de fonds propres, en se justifiant par un effet de levier qui a donné une rentabilité dépassant parfois les 100%.

De ce fait, le comité de Bâle prévoit notamment un **renforcement du niveau et de la qualité des fonds propres bancaires** par l'amélioration de leur qualité et en augmentant certains ratios (exemple : le ratio de solvabilité a été porté à 10,5 % contre 8 %) ainsi qu'une gestion plus stricte **des risques de liquidité**.

Le COSO :

Au cours des années 1980, le sénateur américain Treadway a initié une importante recherche sur le sujet du contrôle interne, c'est ainsi que le COSO **ou** « *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* » a été créée. La réflexion initiée a

¹⁰Ogien, Dov, op cit, p424.

évoluée suivant plusieurs étapes : COSO I en 1992, COSO II en 2004, et récemment COSO III en 2013.¹¹

➤ **Le COSO I :**

Les travaux initiés par le COSO, qui rassemblent les efforts de professionnels de l’IIA, de cabinets d’audit et de grandes entreprises américaines, ont donné naissance en 1992, à un document « the Internal Auditor Framework », traduit par l’IFACI sous le titre « la pratique de contrôle interne ». Ce document a donné :¹²

- Une définition globale du contrôle interne ;
- Une décomposition en cinq éléments ;
- Les limites du contrôle interne ;
- Rôles et responsabilités des acteurs.

Pour le référentiel COSO, le contrôle interne doit répondre à trois objectifs :

- Un objectif d’efficacité des opérations ;
- Un objectif de fiabilité des informations financières ;
- Et un objectif de conformité à la loi.

➤ **Le COSO II¹³ :**

L’évolution du référentiel initial COSO 1 a abouti à la publication d’un second document dénommé COSO 2. Ce dernier a introduit 03 composantes de plus par apport à COSO 1.

Les principales composantes du contrôle interne selon COSO 2 sont :

- ✓ La détermination des objectifs ;
- ✓ L’identification des événements ;
- ✓ Et le traitement des risques.

➤ **Le COSO III :**

Le référentiel de 2013 reprend la définition, les composantes et les critères d’évaluation explicités dans celui de 1992.

¹¹ Frédéric Bernard , Nicola Doufour , « Piloter la gestion des risque et le contrôle interne »,édition Maxima ,Paris,2019, p155

¹² Frédéric Bernard, Rémi Gayraud , Laurent Rousseau , « contrôle interne », édition maxima, paris, 2013, p24.

¹³ Frédéric Bernard , Nicola Doufour , op.cit p157

Au-delà de la formalisation des attentes en matière de contrôle interne, le COSO 2013 a vocation à ¹⁴:

- Renforcer les contrôles et gagner en confiance sur les opérations,
- Le reporting et les objectifs de conformité ;
- Identifier les risques nouveaux et définir des dispositifs de maîtrise appropriés ; Analyser comment les ressources, la technologie et les processus peuvent potentiellement causer des défaillances de contrôle et comment les éviter ;
- Cibler les contrôles pour mieux répondre aux évolutions de l'environnement.

Le COSO III définit les éléments essentiels du contrôle interne au travers 17 principes structurants (un tableau explicitant ces principes est joint en annexe 1) liés aux cinq composantes du contrôle interne ainsi que 81 points d'attention associés à ces principes.

Certains motifs de mise à jour du COSO :

- L'exigence de l'adaptation et l'adéquation du dispositif par rapport à l'évolution de l'organisation, liée par exemple à la mise en place de nouveaux processus, rôles, structures, systèmes d'information, centres de services partagés, périmètre d'activité,...etc.
- Les risques nouveaux qui émergent et qui sont autant de nouveaux enjeux de contrôle interne (la cybercriminalité, etc.) ;
- Le rôle toujours plus important de la technologie (performance, sécurité, continuité, etc) ;
- La responsabilisation du personnel à tous les niveaux de la hiérarchie et dans toutes les entités de l'organisation et le lien entre les objectifs, les risques encourus et l'évaluation de la performance) ;
- La nécessité de s'adapter en permanence à un environnement interne et externe en mutation ;
- L'efficacité et l'efficience du dispositif de contrôle interne (l'articulation entre les opérationnels, les fonctions support, et l'audit interne) ;

¹⁴ Jean-Pierre HOTTIN, Françoise BERGE, Catherine JOURDAN, Alix GUILLON, Senior Manager, MOCQUARD, « Une opportunité pour optimiser votre contrôle interne dans un environnement en mutation », 2013.

Le cadre réglementaire relatif au contrôle interne en Algérie :

Les banques algériennes sont sujettes au contrôle interne exigé par **le règlement n° 02-03 du 14 novembre 2002** relative au contrôle interne des banques et des établissements financiers.

L'ordonnance n°10-04 du 26 août 2010 a consolidé ce dispositif dans **ses articles 97 bis et 97 ter**, en confiant à la Banque d'Algérie, la mission de veiller à la stabilité financière et en obligeant les banques et les établissements financiers à mettre en place un système de contrôle interne. Cette dernière mesure a été renforcée, par un nouveau règlement qui a été complété par **le règlement n°11-08 du 28 novembre 2011**.

Ce dernier règlement, devenu la référence nationale en matière de contrôle interne, a pour objet de définir le contrôle interne efficace d'une part, et la nécessité d'en disposer au niveau des banques et établissement financiers d'autre part. Ceci, afin de leur permettre de s'aligner aux normes internationales, notamment les règles prudentielles du comité de Bâle sur le contrôle bancaire, mais également pour se prémunir contre les risques de toute nature auxquels sont exposées les banques algériennes.

3. Objectifs du contrôle interne

Le contrôle interne comprend un ensemble de moyens, de comportements et de procédures définis et mis en œuvre par l'organisation elle-même, dont l'objectifs vise particulièrement à assurer :

- La conformité aux lois et aux règlements ;
- L'application des instructions et des orientations fixées par la direction générale ou le directoire ;
- Le bon fonctionnement des processus internes, notamment ceux concourant à la sauvegarde des actifs ;
- La qualité et la fiabilité des informations ;

➤ **La conformité aux lois et aux règlements** : il s'agit de la conformité des opérations réalisées par l'entité aux lois et réglementations auxquels elle est soumise. Pour ce faire, elle doit disposer une organisation lui permettant :

- Connaître les diverses règles qui lui sont applicables ;
- Etre en mesure d'être informé en temps utile de leurs modifications (veille juridique) ;

- Transcrire ces règles dans ses procédures internes ;
- Informer et former le personnel sur les règles qui les concernent.

- **L'application des instructions et des orientations fixées par la direction générale ou le directoire** : ces instructions et orientations doivent être communiquées aux personnels concernés leur permettant de connaître leurs responsabilités et l'étendue de leur liberté d'action.
- **Le bon fonctionnement des processus internes, notamment ceux concourant à la sauvegarde des actifs** : l'ensemble des processus opérationnels, commerciaux et financiers sont concernés. Leur bon fonctionnement exige que les normes ou principes de fonctionnement aient été établis et que les indicateurs de rentabilité et de performance aient été mis en place.

Les processus afférents aux actifs doivent faire l'objet d'une attention particulière, sous peine de disparition (vols, fraude, erreurs, mauvaise gestion, faiblesse de contrôle interne..). Il faut entendre par les actifs non seulement corporels mais aussi incorporels tels que l'image de marque de l'entité, le savoir-faire et la technologie adoptée.

- **La qualité et la fiabilité des informations** : s'obtient grâce à la mise en place de procédures de contrôle interne susceptibles de saisir fidèlement toutes les opérations effectuées.

La qualité de ce dispositif de contrôle interne peut-être recherchée au moyen ¹⁵ :

- D'une description des fonctions devant permettre l'identification des origines des informations et leurs destinataires ;
- D'une séparation des tâches qui permet de distinguer celles d'enregistrement, les tâches opérationnelles et les tâches de conservation ;
- D'un système de contrôle interne comptable permettant de s'assurer que les opérations sont exécutées conformément aux instructions et sont comptabilisées de manière à produire une information financière conforme aux principes comptables.¹⁶

Dans le même sillage, quatre notions fondamentales relatives à l'information doivent être assurées à savoir : la pertinence, la fiabilité, l'exhaustivité et la disponibilité.

- a. La fiabilité**: les données doivent être d'une qualité et d'une intégrité suffisante pour que leurs bénéficiaires puissent s'y fonder et prendre leurs décisions.

¹⁵IHAMOUCHENE S, ITIM D, « audit bancaire (le contrôle interne dans les banques) », Université Abderrahmane Mira de Bejaia, 2013, p7.

¹⁶KHOULI Walid Amir, « L'audit du dispositif de financement des investissements », école supérieure de banques , 2015,p33

- b. **L'exhaustivité:** l'information au sein de l'entité doit être exacte, complète et mise à jour afin de permettre aux utilisateurs et aux clients d'avoir une évaluation précise sur sa situation et sur les risques auxquelles elle s'expose.
- c. **La pertinence:** les informations émises à l'intérieur comme à l'extérieur de l'organisation doivent être valables à tous les niveaux afin de rendre plus efficace le contrôle et la gestion de toute l'activité de l'entité.
- d. **La disponibilité:** l'information implique des choix stratégiques et la prise de décision dans l'organisation, d'où l'importance de disposer, en temps réel et en permanence, de l'information nécessaire.

Section 2 : Le contrôle interne bancaire

Dans cette section, nous allons présenter les composantes du contrôle interne, ses différents niveaux au sein d'une banque et ses limites.

1. Les composantes du contrôle interne

Le COSO classe en 5 composantes les dispositifs qu'un organisme doit définir et mettre en œuvre pour maîtriser au mieux ses activités. Ces 5 composantes sont déclinées à tous les niveaux de l'organisation : entité, directions, unités opérationnelles, opérateurs (entités contrôlées).

1^{ère} composante : un environnement interne favorable à la maîtrise des risques qui repose notamment sur ¹⁷:

- Une organisation appropriée (les différentes instances de gouvernance remplissent pleinement leur rôle) ;
- Une implication des responsables en termes d'intégrité et d'éthique ;
- Une définition claire des responsabilités et des pouvoirs ;
- Des procédures formalisées et diffusées ;
- La mobilisation des compétences.

2^{ème} composante : une évaluation des risques¹⁸ : qui permet d'analyser les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs. Donc, il faut prendre en compte les

¹⁷ https://www.performance-publique.budget.gouv.fr/performance-gestion-publiques/contrôle-interne/essentiel/s-informer/5-composantes-contrôle-interne#.XoGx_0BKjcc

éventuelles évolutions dans l'environnement externe ou interne qui empêcheraient l'entité d'atteindre ses objectifs. Cela à travers :

- La définition des objectifs clairs pour identifier et évaluer les risques susceptibles ;
- L'identification des risques qui pourraient affecter la réalisation des objectifs dans l'ensemble de son périmètre et déterminer leur gestion ;
- L'intégration du risque de fraude dans l'évaluation des risques ;

3^{ème} composante : des activités de contrôle¹⁹ : permettent de définir les règles et procédures que le management utilise pour maîtriser les risques éventuels. Cette composante est réalisée à tous les niveaux de l'entité et à plusieurs stades des processus métier. Trois principes sont associés à cette composante :

- Sélectionner et développer des activités de contrôle qui visent à maîtriser ;
- Sélectionner et développer des contrôles informatiques facilitant la réalisation des objectifs ;
- Mettre en œuvre des règles déployant des activités de contrôle.

4^{ème} composante : la maîtrise de l'information et de la communication²⁰ recouvre :

- **L'information** : la première condition à l'obtention d'une information susceptible d'être jugée fiable et pertinente est l'enregistrement rapide et le classement convenable des transactions et des événements.

Il s'agit d'identifier l'information pertinente, de la recueillir et de la communiquer sous une forme et dans un délai qui permettent au personnel de procéder aux activités de contrôle interne dont il a la charge et d'assumer ses autres responsabilités (transmettre la bonne information au bon moment et aux bonnes personnes).

- **La communication** : le management doit transmettre un message clair à l'ensemble du personnel sur l'importance des responsabilités en matière de contrôle interne.

5^{ème} composante : le pilotage du contrôle interne²¹ : repose sur :

• **Le pilotage permanent** : le pilotage ou le suivi permanent du contrôle interne s'inscrit dans le cadre des activités d'exploitation courantes et récurrentes d'une organisation. Il comprend

¹⁸https://fr.wikiversity.org/wiki/Contr%C3%B4le_interne/Les_composantes_du_Contr%C3%B4le_Interne#Les_composantes_du_contr%C3%B4le_interne

¹⁹Ibid.

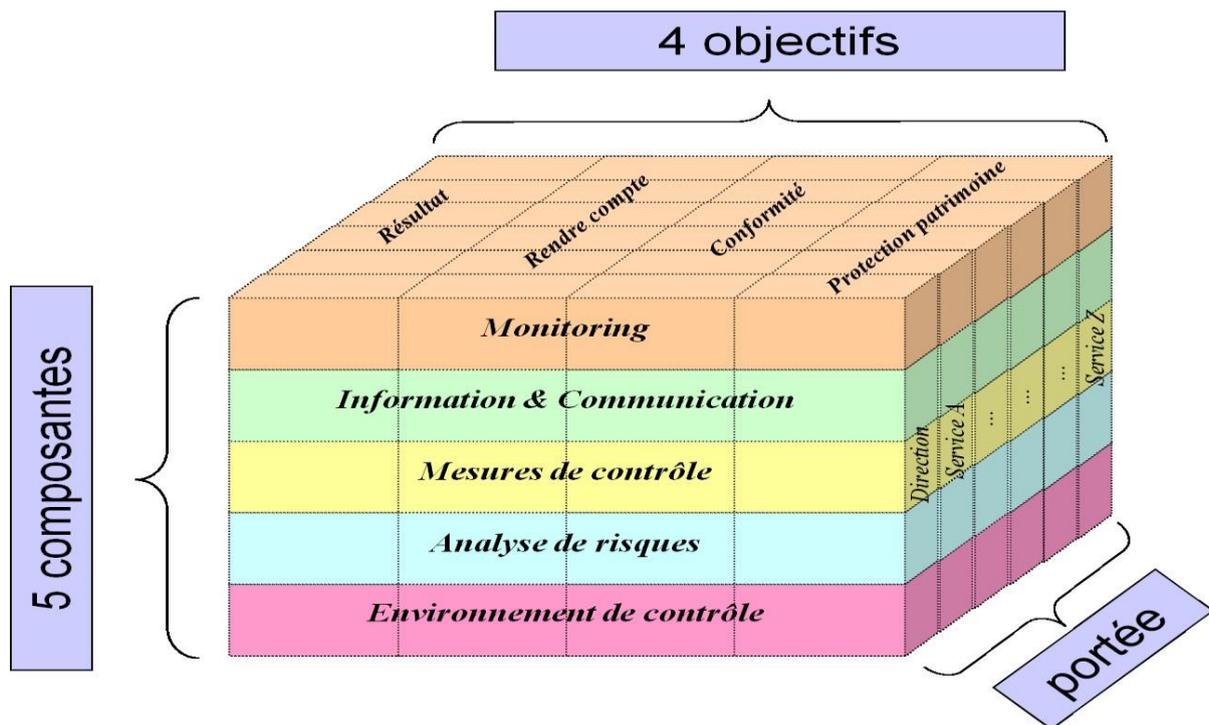
²⁰ Nicolas Berland, Yves De Rongé, « Contrôle de gestion, Perspectives stratégiques et managériales », édition Pearson, France, 2016, p20.

²¹ Ibid, p21.

des contrôles réguliers effectués par la direction et le personnel d'encadrement, ainsi que d'autres actions effectuées par le personnel dans le cadre même des tâches qu'il a à accomplir. Les activités de pilotage permanent portent sur chacune des composantes du contrôle interne et tendent à empêcher que les systèmes de contrôle interne fonctionnent de manière contraire aux règles, à l'éthique.

- **Les évaluations ponctuelles** : elles varient en étendue et en fréquence essentiellement en fonction de l'évaluation des risques et de l'efficacité des procédures de pilotage permanent. Les évaluations ponctuelles spécifiques portent sur l'efficacité du système de contrôle interne et garantissent que ce dernier atteint les résultats attendus sur la base de méthodes et de procédures prédéfinies. Ces évaluations ponctuelles sont souvent effectuées par un département d'audit interne.

Le COSO a donné naissance à un Cube « figure n°2 », qui illustre le lien existant entre les objectifs du contrôle interne et ses différentes composantes.



Source : Guide pratique d'élaboration et de maintien d'un système de contrôle interne p12.

Figure n° 2 : le cube COSO

2. Les différents niveaux de contrôle interne au sein d'une banque

Au niveau d'une banque, le contrôle interne concerne toutes ses activités, il s'applique aux biens, aux individus et aux informations, quelles que soient les circonstances ou l'époque de l'année.

Toutefois, on ne peut contrôler que ce qui est organisé. L'ensemble des activités de la banque doit, au préalable, être structuré : organisation rigoureuse et définition des niveaux de contrôle,

L'autocontrôle : il s'exerce au niveau opérationnel où chaque employé est responsable de vérifier le bon traitement des opérations qu'il effectue, leur conformité avec les règles définies ainsi que la qualité et l'exactitude des enregistrements comptables.

Le contrôle de premier niveau : il peut être exécuté par différentes personnes selon l'organisation de l'entité : supérieur hiérarchique, service comptable, contrôleur interne...etc. Il est assuré avec un ensemble de moyens mis en œuvre au niveau opérationnel pour garantir la sécurité, la régularité, la validation des opérations et le respect des règles liées à la surveillance des risques.

Le contrôle de deuxième niveau : il a pour objectif de vérifier, suivant une périodicité adaptée, la régularité et la conformité des opérations réalisées par les entités, ou le suivi d'un type particulier des risques.

Le contrôle de troisième niveau (l'audit interne) : à la différence des niveaux de contrôles précédents qui varie d'une organisation à une autre, le contrôle de troisième niveau vérifie, selon une périodicité adaptée :

- La régularité et la conformité des opérations ;
- Le respect des procédures ;
- L'efficacité des dispositifs précédents et leur adéquation à la nature des risques associés aux opérations. L'audit interne s'intéresse à toutes les activités, les fonctions, les entités et les opérations.

Voici ci- après un schéma représentatif des différents niveaux de contrôle au sein d'une banque :

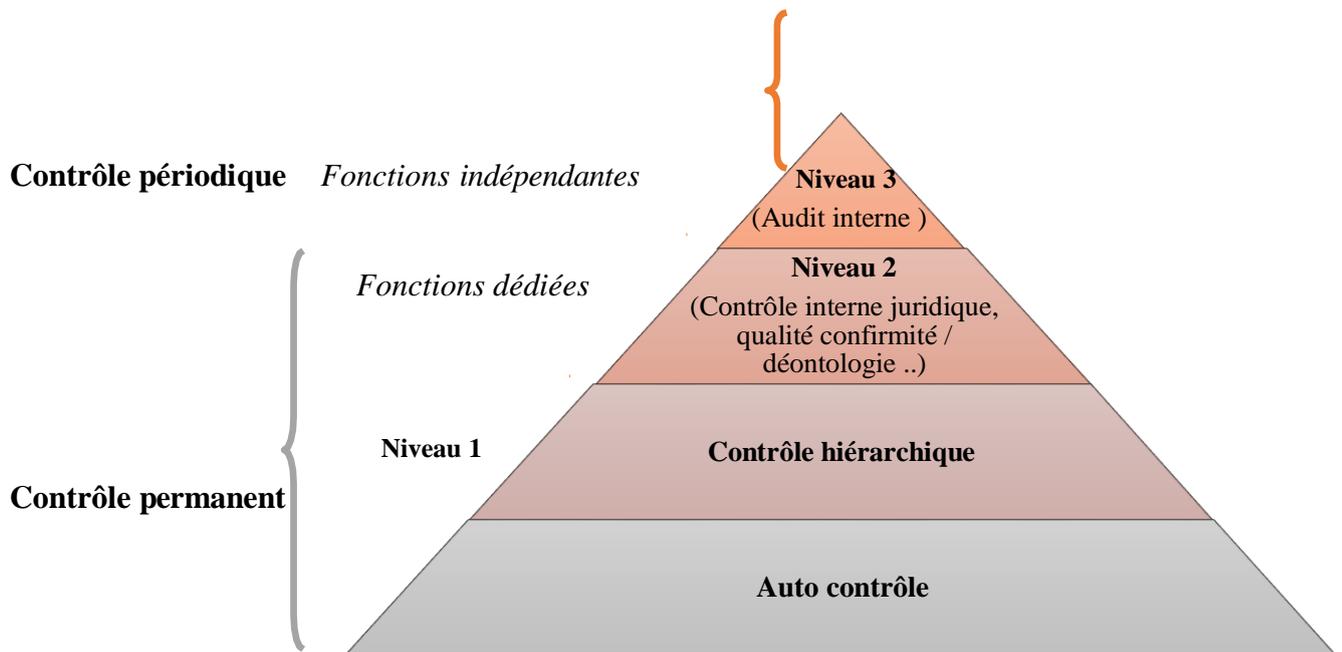


Figure n°3 : Les niveaux de contrôle interne

Source : conçu par nous même en référence « Covéa Finance Politique du Contrôle Interne Permanent et de Conformité 2019 », page 6.

3. Limites du contrôle interne au niveau des banques

Un dispositif de contrôle interne bien conçu ne peut garantir une assurance absolue pour tous les risques au niveau d'une banque. En effet, un bon système de contrôle interne minimise les erreurs, les fraudes, les inefficiences, l'inefficacité, ou encore les risques de non respect des normes ou procédés établis.

Mais, il ne peut éliminer tout les dangers et les risques auxquels toute banque est exposée. Pour ce faire, nous allons citer les facteurs qui peuvent avoir une influence sur l'efficacité du contrôle interne :

a) Jugement

L'efficacité des contrôles sera limitée par le risque d'erreur humaine lors de la prise de décision ayant un impact sur les opérations. Les personnes prenantes de telles décisions devront exercer, dans le délai imparti, leur jugement en se basant sur les informations mise à leur disposition.

Tout en faisant face aux pressions, ces décisions peuvent produire des résultats décevant et doivent, dans l'avenir, être modifiées.

b) Dysfonctionnements

Les membres du personnel peuvent mal interpréter les instructions et leur jugement peut être défaillant, ceci va conduire à un dysfonctionnement du système de contrôle interne.

Ils peuvent commettre des erreurs par manque d'attention ou à cause de la routine. Un responsable des services comptables chargé d'enquêter sur les anomalies peut oublier de le faire ou ne pas poursuivre son investigation suffisamment en profondeur pour prendre les mesures adéquates, il peut être remplacé par un personnel intérimaire n'ayant pas les compétences requises afin de s'acquitter convenablement de ses tâches.

Des changements dans les systèmes peuvent être introduits avant que le personnel n'ait reçu la formation nécessaire pour réagir correctement aux premiers signes d'un dysfonctionnement.

c) Contrôles outrepassés par le management

Le système de contrôle interne ne pouvant être plus efficace que les personnes responsables de son fonctionnement, ceux-ci peuvent l'outrepasser dans le but soit d'en tirer profit personnellement soit d'améliorer la présentation de la situation financière de l'entreprise ou de dissimuler la non-conformité aux obligations légales.

Ces agissements incorrects englobent le fait d'accroître fictivement le chiffre d'affaire, rehausser la valeur de la société en prévision de sa cession ou d'une émission publique d'actions, sous-estimer les prévisions de chiffre d'affaire ou de résultats dans le but d'augmenter une prime liée aux performances... etc.

d) Collusion

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

e) Coût et Avantage

L'organisation doit comparer les coûts et avantages relatifs aux contrôles avant de le mettre en place. Lorsqu'on cherche à apprécier l'opportunité d'un contrôle, il est nécessaire d'évaluer les coûts associés à la mise en place de ce contrôle.

Section 3 : Positionnement du contrôle interne avec les fonctions voisines

Plusieurs fonctions relatives à d'autres types de contrôle avoisinant le contrôle interne, où émerge souvent des ambiguïtés et des confusions, à savoir le contrôle de gestion, l'audit

interne, l'audit externe, l'inspection, l'évaluation, le consulting...etc. Nous allons aborder quelques unes dans la présente section, afin de dévoiler les différences qui y existent et mettre en évidence les points communs.

1. Le contrôle interne et contrôle de gestion

Le contrôle interne et le contrôle de gestion partagent des objectifs tels que la fiabilité de l'information, l'atteinte des objectifs opérationnels et l'amélioration de la performance.

Par définition, le **contrôle de gestion** « est un processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité, efficacité et pertinence conformément aux objectifs de l'organisation et que les actions en cours vont bien dans le sens de la stratégie définie »²².

- ✓ Le **contrôle de gestion** vise le pilotage de la performance financière de l'entreprise. Il contribue à l'optimisation du rapport entre les moyens engagés et les résultats, en cohérence avec les orientations stratégiques de l'entreprise ;
- ✓ Le **contrôle interne** contribue à la maîtrise des activités, à l'efficacité des opérations et à l'utilisation efficiente des ressources. Il tient compte des risques significatifs (opérationnels, financiers ou de conformité).

²² GUEDJ Nobert, « Le contrôle de gestion », Edition d'organisation, France, 2000.

Voici le tableau n °2 : comparaison entre le contrôle interne et le contrôle de gestion

	Contrôle interne	Contrôle de gestion
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> • La conformité aux lois et règlements • L'application des instructions de la DG • Le bon fonctionnement des processus internes. • La fiabilité des informations financières • La maîtrise des activités, et l'efficacité des opérations • L'utilisation efficiente des ressources • Le Sauvegarde du patrimoine 	<ul style="list-style-type: none"> • Définition de la stratégie • Suivre la mise en œuvre de la stratégie • Préparer l'allocation maximum des ressources en conformité avec les objectifs • Mesurer les performances. • Piloter l'activité et prendre les actions correctrices.
Activités au sein d'une entreprise	<ul style="list-style-type: none"> • Le suivi de la réalisation des contrôles ; • La réalisation des surveillances de contrôle ; • L'enregistrement et l'analyse des incidents ; • La conduite d'une révision des risques ; • La description des processus ; • Le suivi des projets de diminution des risques ; • L'établissement d'un rapport annuel de contrôle interne. 	<ul style="list-style-type: none"> • La mise en place d'une comptabilité analytique ; • L'établissement du budget ; • Le suivi des dépenses et recettes • L'analyse du bilan et du compte de résultat ; • L'analyse de coûts ; • Le suivi de la trésorerie ; • L'établissement d'un rapport financier sur une thématique donnée (marge d'un produit, rentabilité d'un département...)
Approche	<ul style="list-style-type: none"> • Approche par les risques • Mettre l'organisation en conformité avec les lois et les règlements • Utilise peu les chiffres comptables 	<ul style="list-style-type: none"> • Approche par processus • Analyse des coûts • Contribution à la définition de la stratégie et des objectifs de l'organisation • Est en lien étroit avec la comptabilité • Chiffrage des performances
Leurs manifestations	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation et mise en place de la procédure 	<ul style="list-style-type: none"> • Etats budgétaires par centre de coût ou de profit • Production/suivi de l'analyse des résultats • Rapports
Interactions	<ul style="list-style-type: none"> • Fiabilisation des informations pour le contrôle de gestion 	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcement de la maîtrise des risques pour le contrôle interne
Points communs	<ul style="list-style-type: none"> • Contribution à l'atteinte des objectifs de l'organisation • Contribution à l'amélioration des performances de l'organisation • Un appui au management 	

Source : réalisé par nous même

2. Contrôle interne et audit interne

Le **contrôle interne** et l'**audit interne** sont deux aspects principaux de tout type d'organisation. En général, ces deux termes sont confondus. Néanmoins, ils sont différents.

La différence essentielle réside dans le fait que le **contrôle interne** est le système mis en œuvre par une organisation pour assurer l'intégrité de l'information financière et comptable et qu'il progresse vers la réalisation de ses objectifs opérationnels et de rentabilité. Tandis que l'**audit interne** est une fonction fournissant une assurance indépendante et objective du bon fonctionnement du système de **contrôle interne** et de gestion des risques.²³

3. Le contrôle interne et audit externe :

Le **contrôle interne** est un ensemble de dispositif mis en œuvre par les responsables à tous les niveaux, pour maîtriser le fonctionnement de leurs activités. En contrepartie, l'**audit externe** vise à certifier la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes, résultats et états financiers fournis par l'organisation. Il est mis en œuvre par un organisme indépendant.

Bien que, par définition, les **auditeurs externes** ne fassent pas partie d'une organisation bancaire et ne soient donc pas un élément de son **système de contrôle interne**, ils ont une incidence importante sur la qualité des contrôles internes à travers leurs activités d'audit, et notamment leurs discussions avec la direction et leurs recommandations pour améliorer les contrôles internes. Les auditeurs externes fournissent en retour des informations utiles sur l'efficacité du système de contrôle interne.

En effet, l'évaluation du **contrôle interne** constitue une partie non négligeable de la mission de l'**auditeur externe**. Ce dernier, lors de son appréciation de l'efficacité du contrôle interne, doit juger la faiblesse et l'incompétence des dirigeants, qui risquent de développer des erreurs et fraudes.

Dans le cas d'inefficacité du système de **contrôle interne** suite à la faiblesse de la direction, qui est incapable d'exercer sa mission de contrôle et de protection, l'**audit externe** intervient lors de son évaluation de ce système :²⁴

- Doit étudier l'environnement liés aux inexactitudes ;
- Doit analyser le risque d'activité surtout dans les secteurs soumis a de fortes de pressions et exposés à la faillite ;

²³ different.com/difference-between-internal-audit-and-internal-control

²⁴ Khalil feghali, Les techniques et les procédures d'audit comptable et financier, édition l'harmattan, Paris ,2015 p20.

- Doit être en mesure de proposer des actions correctives et de mettre en place des procédures efficaces ;
- Doit proposer des applications adéquates de contrôle et d'audit interne.

4. Contrôle interne et inspection

Le contrôle **interne** est intégré au sein de tous les niveaux d'une organisation. Cependant, **l'inspection** est décidée par la tutelle ou par le pouvoir public en vue d'une sanction et/ou une remise aux normes.

En effet, **l'inspecteur** est chargé de contrôler la bonne application des règles et directives par les exécutants, dans le cadre du respect de la réglementation en vigueur. En outre, **l'inspecteur** a le pouvoir de sanctionner tandis que la mission **d'un contrôleur interne** débouche aux conseils et orientations, et pas à des sanctions.

Le contrôleur interne, quant à lui, est chargé d'identifier les risques en fonction des différentes activités et de leurs évolutions réglementaires. Il élabore le planning des contrôles avec sa direction Il s'agit donc d'un métier à la fois de bureau et de terrain, qui passe par l'observation et l'échange avec les collaborateurs, l'analyse des méthodes de travail, et la retranscription synthétique de ces conclusions. Ce travail se solde par des recommandations stratégiques qui vont appréhender de l'entité dans sa globalité, mais aussi viser de manière plus précise certains services en appliquant des solutions correctives. .

A titre d'exemple, on peut citer l'inspection Générale des Finances IGF, qui est un organe permanent de contrôle, créée par le décret n°80-53 du 1^{er} mars 1980. Son rôle essentiel est de contribuer par ses missions d'enquêtes, de contrôles et d'audits qu'elle réalise à une gestion rigoureuse et efficace des deniers publics, à la modernisation de l'administration et à l'amélioration des outils de régulation de la vie économique.²⁵

En outre, l'IGF joue un rôle d'aide à la décision, qui prévoit qu'en cas de constatation d'une carence grave pendant la mission, elle saisit l'autorité hiérarchique ou de tutelle, en vue de prendre immédiatement les mesures nécessaires à la sauvegarde des intérêts de l'institution ou de l'organisme contrôlé.²⁶

Le tableau suivant résume quelques différences qui existent entre le contrôle interne et l'inspection :

²⁵ Article n° 1 du décret n° 80-53 du 01 mars 1980, portant création de l'inspection générale des finances.

²⁶ Article n°9 du décret n° 08-272 du 06/09/2008 fixant les attributions de l'Inspection Générale des Finances

Le tableau n°3 : Comparaison entre le contrôle interne et l'inspection

Critères	Contrôle interne	Inspection
Périodicité	<ul style="list-style-type: none"> • Permanent 	<ul style="list-style-type: none"> • Ponctuelle
Mode d'intervention	<ul style="list-style-type: none"> • Intégré dans chaque service 	<ul style="list-style-type: none"> • Ses interventions sont décidées soit par la tutelle, ou le pouvoir public, ...
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> • S'assure de l'application des instructions de la DG et le respect de la réglementation • Fiabilisation des informations ; • Maîtrise des risques ; • Amélioration de la performance 	<ul style="list-style-type: none"> • S'assure du respect des lois et de la réglementation ; • Effectue des contrôles exhaustifs. • S'intéresse aux responsables du problème pour sanction
Résultats	<ul style="list-style-type: none"> • Listes des risques et plan d'actions (corrections...) 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports et parfois sanctions

Source : fait par nous même

5. Contrôle interne et évaluation

Comme déjà présenté précédemment, l'objectif des procédures de **contrôle interne** est de mesurer le degré de conformité aux normes de référence et maîtrise des risques.

Alors que l'**évaluation** est une notion récente, qui consiste à un ensemble de moyens et de ressources mis en œuvre par rapport aux services rendus et aux résultats obtenus. C'est un instrument de mesure et de conduite d'un changement.

En effet, C'est l'appréciation circonstanciée du degré de réalisation d'une politique, d'un projet ou d'un programme. L'évaluation précise les enjeux, les impacts, les conséquences des écarts entre le référentiel et le réalisé afin de préparer le diagnostic.

Le processus d'une évaluation se réalise généralement en trois étapes :

- La collecte des informations ;
- L'analyse de ces informations ;
- En tirer des conclusions et des recommandations.

Elle a deux grands buts :

- ✓ Le **but formatif** : où l'évaluation intervient en cours d'un programme, afin de fournir des repères pour réajustement, elle s'intéresse donc aux efforts déployés par les acteurs (mobilisation des ressources, réalisation des activités) et vise à améliorer la mise en œuvre du programme (le pilotage).

- ✓ Le **but sommatif** : l'évaluation s'effectue en fin de programme et s'attache aux effets. Plus généralement, elle s'intéresse à toutes les conséquences : il s'agit de déterminer les résultats et l'impact du programme

Les systèmes de contrôle interne faire l'objet d'évaluations périodiques. L'étendue et la fréquence de ces évaluations dépendront essentiellement du niveau de risques et de l'efficacité du processus de surveillance permanente.

Conclusion

Au titre de ce chapitre, il convient de résumer que le contrôle interne se définit comme l'ensemble des mesures qui, sous la responsabilité de la direction de la banque, doivent assurer une utilisation économique et efficace des moyens engagés ; l'intégrité et la fiabilité de l'information ; le respect des lois et règlement ainsi des procédures internes.

En Algérie, dans le cadre de la pondération des risques, les banques sont appelées à élaborer leur propre système de notation des contreparties, dans un contexte d'absence totale de notations externes.

La réglementation à laquelle les banques algériennes sont soumises peut être vue comme des contraintes à l'accomplissement de leurs activités. Cependant, elle joue un rôle primordial au bon fonctionnement du système bancaire, ce qui est bénéfique que soit pour la clientèle et pour les établissements bancaires.

***Chapitre 3 : Mission du contrôle interne
exercé au sein de la BADR n°362***

Après avoir mis en évidence dans ce qui précède l'ensemble des concepts théoriques liés au thème du présent mémoire, ce dernier chapitre couvrira le volet pratique.

Dans la première section, nous présenterons la structure régionale du contrôle permanent de la BADR, son mode d'intervention, ainsi que l'apport de ses missions de contrôle interne.

Au cours de la seconde section, nous allons appliquer la notion du contrôle interne au sein de l'agence BADR de Sidi-Aich, particulièrement au niveau du service crédit, afin de faire apparaître les différentes étapes de constitution d'un dossier de crédit, les procédures appliquées, de tirer le cheminement de ce dernier. Et enfin, relever les insuffisances et les manquements et de proposer les recommandations y afférentes dans la dernière section.

Section 1 : Méthodologie de conduite d'une mission de contrôle interne exercé par la structure régionale de contrôle permanent de la banque BADR

La présente section présentera la structure régionale de contrôle permanent de la BADR, son organisation, les différents niveaux de contrôle interne auxquels est soumise une agence BADR et son mode d'intervention.

1. Présentation de la structure régionale de contrôle permanent de la BADR

La BADR banque, dans la tâche de contrôle et de suivi de son réseau d'exploitation, elle s'appuie sur ses structures régionales de contrôle permanent, qui sont en nombre de huit (08) implantées dans les régions : d'Alger, de Tizi-Ouzou, de Sétif, d'Annaba, d'Oum el Bouaghi, de Ghardaïa, de Sidi Bel Abbas, d'Ain Défla.

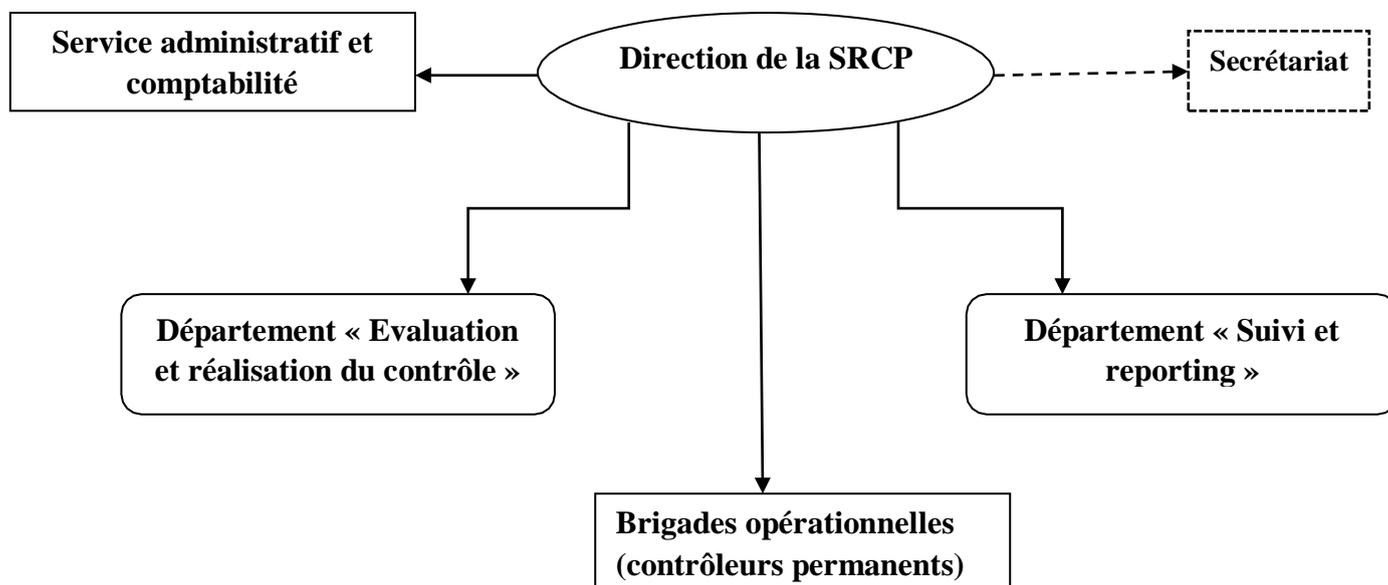
Ces structures ont pour mission le contrôle interne de 2^{ème} niveau, sont créées le 22 /02/2017 issues de la réorganisation de l'inspection générale, et dont le champ de leurs interventions est limité à un nombre d'agences d'exploitation et aux GRE faisant partie de leur rayons d'exploitation.

En matière d'effectif, les SRCP sont dotées de :

- Directeur de la SRCP (inspecteur régionale) ;
- Secrétariat ;
- Deux chefs de département, à savoir :
 - Le chef du département « Evaluation et réalisation du contrôle ».
 - Le chef du département « Suivi et reporting ».

- Chef du service administratif et comptabilité.
- Une équipe d'inspecteurs (contrôleurs).

La SRCP est organisée comme suit :



Source : document interne de la SRCP

Figure n°4 : Organigramme d'une SRCP

2. Les différents niveaux de contrôle interne auxquels est soumise une agence BADR :

Il a été déjà développé les différents niveaux du contrôle interne d'une manière générale, dans ce qui suit, nous faisons une revue sur les niveaux de contrôle auxquels une agence BADR est assujettie :

- **Contrôle 1^{er} niveau (opérationnels et hiérarchiques) :** ce contrôle est réalisé par l'ensemble de l'effectif de l'agence dans le cadre naturel de leurs activités quotidiennes, aussi bien en front office qu'en back office, le pôle transaction, le directeur de l'agence et le GRE.
- **Contrôle 2^{ème} niveau :** qui est réalisé par des entités non impliquées opérationnellement. Dans ce cas, ce sont les structures régionales de contrôle permanent de la BADR.

C'est un contrôle de fond et de forme permettant, de valider l'efficacité des contrôles du 1^{er} niveau, la conformité du processus et des modalités de traitement relatives à une opération ou à un dossier, et de suivre de façon spécifique les différents risques opérationnels qui s'y rattachent.

- **Contrôles 3^{ème} niveau** : c'est le contrôle interne périodique réalisé par l'inspection et les structures d'audit interne qui sont indépendantes de l'entité contrôlée.

Le non respect de ces contrôles aurait un double impact, des pénalités infligées par l'autorité de tutelle, voir le retrait d'agrément et l'augmentation des risques liés à l'activité. Donc, la mise en place du contrôle interne est essentielle pour une banque, afin de diminuer les risques et accroître ses bénéfices.

3. Modalités d'intervention de la structure de contrôle permanent de la BADR

a. Programmation des missions

La structure de contrôle permanent intervient suite à un programme annuel, arrêté par la direction générale de la BADR, au niveau de la Division du Contrôle Permanent (**DCP**) de la BADR. Ce programme consiste à une liste de thèmes ayant trait à l'activité des banques, et a un caractère confidentiel et doit être communiqué aux responsables de ces structures.

Ces derniers sont chargés eux même de la programmation des missions de contrôle de différentes thématiques (contrôle de l'exécution des procédures soit au niveau du service crédit, commerce extérieur, service portefeuille, service comptable, la caisse, recouvrement des créances...), ainsi que tout les aspects de l'activité bancaire (les garanties, les chèques de banques, les cartes magnétiques, les crédits octroyés, les dépôts, ...etc).

Pour chaque thème, la structure doit assurer des missions au niveau au moins de **50%** du nombre d'agences du réseau de son rayon d'action.

Donc, si ce programme compte 18 thèmes, sachant que le champ d'intervention de la structure régionale de contrôle permanent de la BADR loge quarante (40) agences et cinq (05) GRE, le nombre de missions réalisées durant l'année doit être égal au moins à 360 missions.

Le responsable régional procède à la sélection des agences à contrôler, et le choix doit obéir à certains paramètres, et en fonction des spécificités (historique, performance, taille...) de chaque agence, à titre indicatifs :

- Pour le thème « **caisse** » : le choix s'appuie sur les agences dont les appels de fonds sont nombreux, celles qui ont plusieurs erreurs de caisse, insuffisance de fonds...etc.;
- Pour le thème « **crédit** » : la sélection sera faite selon le nombre de dossiers traités, le nombre des rejets notifiés, les réclamations des clients (exploitation du registre de doléances), montant des crédits octroyés durant l'année, les anomalies décelées durant l'exercice précédent ...etc.

b. Ordre de mission

Les contrôleurs sont informés de la date et du lieu de leurs missions la veille de la mission. Ils doivent être munis d'un ordre de mission, délimitant la période de celle-ci et interviennent à l'entité à contrôler de manière inopinée. Le directeur de l'agence, quant à lui, doit mettre à leur disposition toutes les commodités nécessaires au bon déroulement de leur mission.

c. Référentiels de la mission

Au cours de leurs investigations, les contrôleurs se réfèrent d'une part, au manuel de procédures internes de chaque activité, afin de s'assurer de leur bonne application et de leur respect, et d'autre part, aux lois et aux textes réglementaires qui régissent l'activité bancaire.

d. Contrôle de caisse (1^{er} contrôle) :

Quelque soit la portée de la mission, le premier contrôle à effectuer est le contrôle de caisse, et doit être exécuté dès l'arrivée à l'agence.

En effet, ce contrôle consiste à vérifier les opérations passées dans le journal de caisse et à procéder au rapprochement du solde comptable au solde physique se trouvant dans la caisse. Ces soldes doivent être identiques, s'il y a un écart, il doit faire l'objet de justification.

Donc ce contrôle vise à :

- Vérifier la concordance entre le solde physique et le solde comptable de la caisse ;
- Eviter les écarts de caisse ;
- Contrôler la qualité de la gestion et du suivi de caisse.

e. Opérations au cours d'un contrôle

Parmi les différentes opérations qu'effectuent les contrôleurs, il y a lieu de citer :

- ✓ Contrôle de la gestion des caisses et vérifie les fonds, valeurs, titres détenus par la banque ;
- ✓ Se fait présenter tout document ou pièce justificative nécessaire au contrôle, y compris les rapports établis par tout organe de contrôle et d'audit ;
- ✓ Procède, sur les lieux, à toute recherche et effectue toute enquête, en vue de vérifier les actes ou opérations retracés dans la comptabilité ;
- ✓ Accède aux fichiers et données quels que soient leurs supports ;
- ✓ S'assure de l'authenticité des documents présentés et de la fiabilité des données et autres renseignements communiqués ;
- ✓ Effectue toute vérification sur place, en vue de s'assurer que les actes de gestion à incidence financière ont été correctement et entièrement comptabilisés ;
- ✓ Vérifie la traçabilité des processus de constitution de dossiers et d'octroi de crédits, d'ouverture de comptes, ... ;
- ✓ Vérifier que les opérations réalisées sont conformes aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur ;
- ✓ Interpréter les informations reçues et détecter les éventuelles infractions ;
- ✓ Évalue La gestion des risques pour l'octroi des crédits et le suivi de ses engagements ;
- ✓ Examine le respect des normes prudentielles.

4. Déroulement de la mission de contrôle interne permanent

Le contrôle de la structure régionale du contrôle permanent au sein d'une agence, s'exerce en deux étapes, à savoir la mission de contrôle, et la mission de suivi et de reporting.

Mission de contrôle interne

La mission de contrôle interne effectuée par la structure régionale de contrôle permanent au sein d'une agence, s'étale entre deux (02) à cinq (05) jours, en fonction de l'importance de l'agence, du volume de son activité, du thème de la mission, des critères existants...etc.

Les membres du contrôle interne permanent, doivent disposer des moyens suffisants pour assurer leurs missions et avoir accès à toutes les informations nécessaires à la réalisation de leurs travaux.

Ils doivent pouvoir accéder librement à diverses informations et faire des prises de contacts avec les principaux responsables, et procèdent au recueil et exploitation de la documentation de base (organigramme, états financiers, inventaires, rapports d'activités,...).

Les renseignements dont ils ont besoin ne se limitent pas aux informations publiées (lois, règlements, politiques, etc.), ou écrites (manuels de procédures, les rapports d'activité), mais englobent aussi des données plus sensibles comme les auto-évaluations, les directives opérationnelles...etc.

Les informations fournies par les responsables contrôlés doivent faire l'objet de rapprochement et de recoupement de données. En d'autres termes, opérer des recoupements d'informations émanant de diverses structures de la même entité contrôlée. Les éventuels écarts dégagés doivent conduire à un traitement et une analyse approfondie, car souvent ils constituent une source de détection de dysfonctionnements.

En cas de constatation d'irrégularités graves, le contrôleur doit le signaler à l'inspection générale de la BADR, qui prendra le relai de la mission.

Au terme de la mission, le contrôleur fait une réunion de clôture avec le directeur de l'agence et les superviseurs, afin de leur communiquer les principales constatations et conclusions par écrit et dont le directeur doit fournir une réponse et prendre les mesures qui s'imposent pour atténuer d'éventuels dysfonctionnements qui pourraient avoir une incidence sur la sécurité et la solidité de la banque.

Un rapport est établi par les contrôleurs, faisant ressortir les constatations et appréciations sur les différentes opérations vérifiées, et sur sa gestion en général. Ce rapport doit être transmis au responsable de la structure régionale du contrôle permanent (SRCP), qui sera chargé de la lecture et d'apporter des corrections éventuelles, et puis de l'envoyer à la Direction de Surveillance Permanente (DSP), où seront consolidés tout les rapports transmis par les huit (08) SRCP en un seul rapport. Ce dernier, sera exploité par la Division du Contrôle Permanent (DCP), et dont le responsable se chargera de la remise du rapport final au PDG de la BADR.

Voici ci-après un schéma récapitulatif du cheminement du rapport de la mission de contrôle :

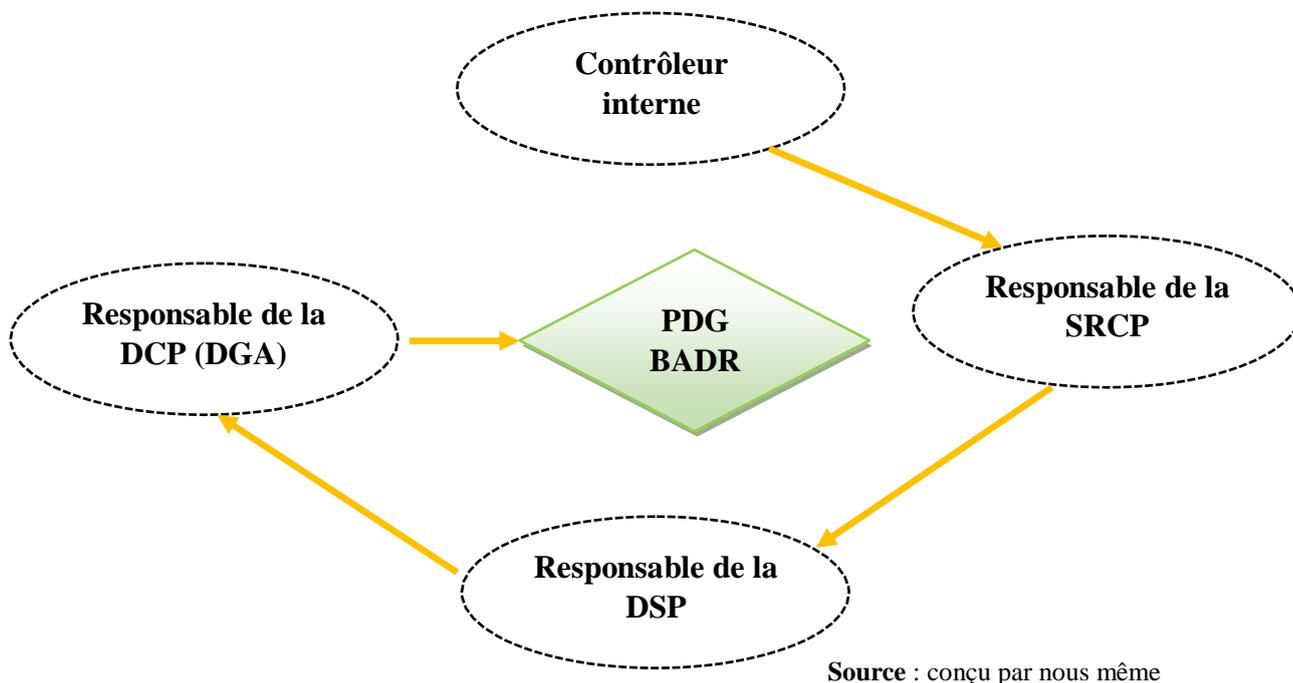


Figure n°5 : Cheminement du rapport de la mission de contrôle interne

Mission de suivi et de reporting

A l'achèvement de chaque mission de contrôle interne, le département de suivi et reporting de la SRCP s'occupe d'un suivi approprié, pour vérifier que l'entité contrôlée a remédié aux insuffisances, et a mis en œuvre les recommandations qui lui avaient été communiquées.

5. Apports de la mission de contrôle à l'activité de la banque

L'importance du contrôle interne au sein de la banque BADR se manifeste par la maîtrise des risques. Celle-ci est primordiale à la bonne régulation et à la stabilité du secteur bancaire. La capacité à maîtriser les risques majeurs de l'activité bancaire, s'observe par :

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

➤ **Sécurisation des activités bancaires**

Dans un contexte de concurrence de plus en plus accru, sécuriser les activités bancaires devient un élément clé de chaque banque. 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 de l'Actif et du Passif d'après le Comité de Bâle II (1997).

La sécurisation des activités d'une banque passe forcément par :

- La Sécurisation des opérations ;
- La Sécurisation des valeurs.

Sécurisation des opérations : la banque de par la nature de son activité, effectue de nombreuses opérations qui, en plus de leur risque spécifique, peuvent être sources d'erreurs, de mauvaises exécutions, de malversations consécutives à l'absence d'un dispositif de contrôle interne efficace. L'apport du contrôle interne dans ces cas est d'assurer la fiabilité des traitements indispensables à la continuité de l'exploitation.

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, 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 une meilleure productivité. Pour ce faire, des conditions idoines de travail (rémunérations, système de valorisation etc.) doivent être mises en place pour éviter les départs ou démissions désagréables.

➤ **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 COSOB, la banque est astreinte à présenter une gestion conforme en normes de qualité et de sécurité sous peine de sanctions administratives (avertissement ou blâme) et judiciaires à l'égard des dirigeants, des mesures coercitives de la

Banque d'Algérie tel que le rappel à l'ordre ou le retrait d'agrément. D'où, le rôle majeur du contrôle interne pour veiller au respect des règles prudentielles.

➤ **Amélioration de la productivité**

L'équilibre financier de la banque repose sur son niveau de productivité et de sa capacité à le progresser. Sous la pression de la concurrence, la banque est contrainte à 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, qui veille sur le maintien de l'équilibre des ratios notamment ceux de la rentabilité.

Section 2 : Mise en œuvre d'une mission de contrôle interne au sein de la banque BADR (agence n°362)

Après avoir développé dans ce qui précède, la structure chargée du contrôle interne de la BADR, et sa méthode d'intervention (déroulement de la mission), nous allons appuyer notre approche pratique en exposant, dans la présente section, la mission de contrôle interne que nous avons accompagné au sein du service crédit.

1.Présentation générale de la Banque de l'Agriculture et du Développement BADR¹

La Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR) est créé le 13 mars 1982. Son capital est de cinquante-quatre milliards de dinars (54.000.000.000 DA) ayant son siège social à Alger sis 17, Boulevard Colonel Amirouche.

Le capital de la BADR est constitué de : fonds de participation des industries agro-alimentaires, fonds de participation des biens d'équipement, fonds de participation des industries diverses et de fonds de participation des services.

Elle a 327 agences locales d'exploitation (ALE), 4 guichets avancés et 39 groupes régionaux d'exploitation déployés sur le territoire national, et plus de 7000 cadres et employés activant au niveau des structures centrales, régionales et locales.

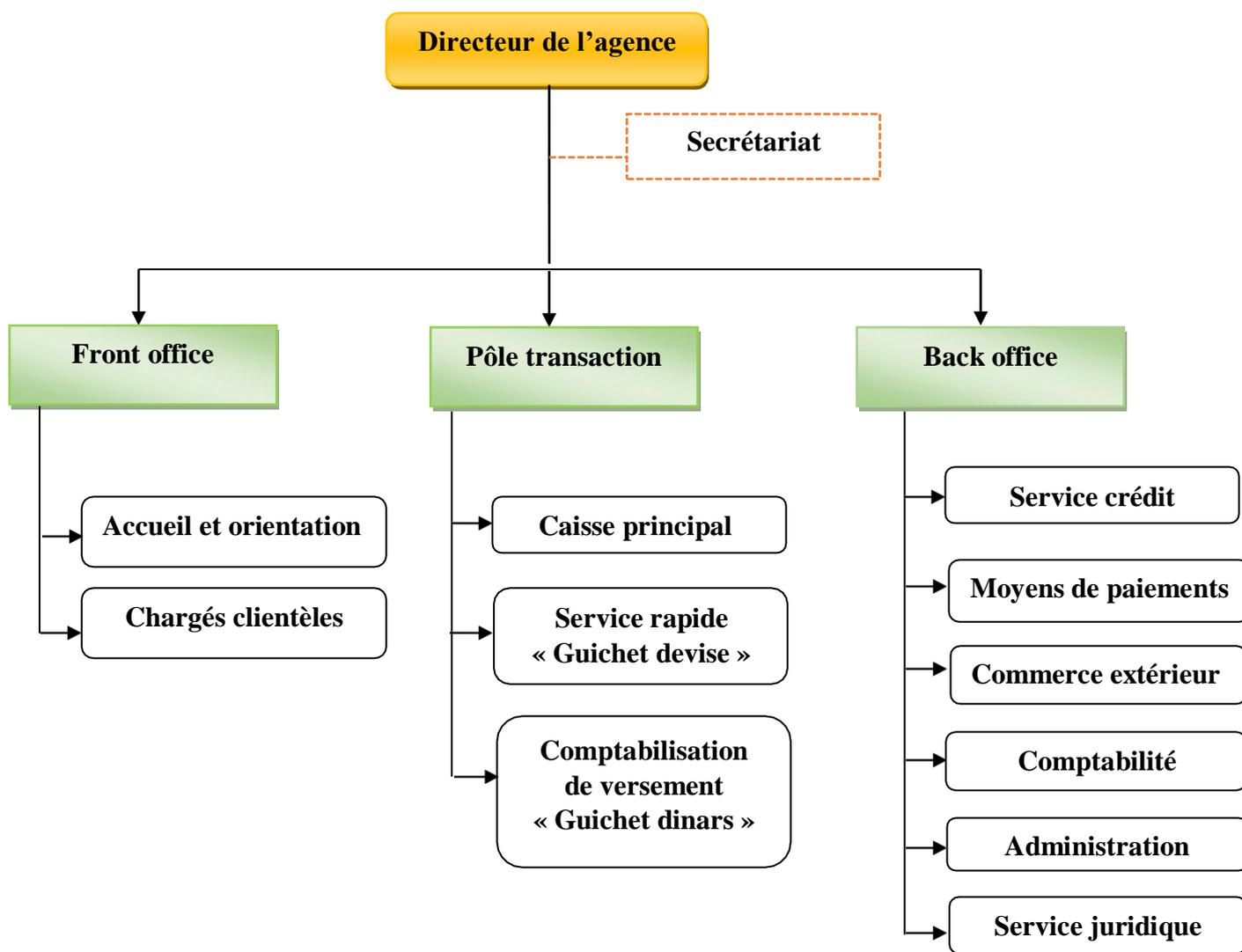
¹<https://badrbanque.dz/>

La BADR au niveau de la wilaya de Bejaia est représentée par treize agences. Ces agences sont sous la direction d'une succursale (Groupe Régional d'Exploitation GRE) située au niveau de chef-lieu de wilaya.

Organigramme de l'agence BADR n°362

Par définition, l'agence est une entité du réseau d'exploitation de la banque, à laquelle sont dévolues des missions et des fonctions bien précises.

L'agence BADR « 362 » de Sidi-Aich, est une ancienne agence, créée le 02/06/1984, fonctionnant de dix-sept (17) effectifs, et organisée autour d'un directeur d'agence et d'un secrétariat assisté par deux (02) superviseurs du back office et front office, et un chef du pôle de transaction. L'organigramme mis en place se présente comme suit :



Source : document interne de l'agence BADR n°362

Figure n° 6 : Organigramme de l'agence BADR n°362

Types de financements

La BADR banque met à la disposition de sa clientèle des crédits ventilés sur la nomenclature des activités finançables des secteurs agricoles, para agricole, agro alimentaire, pêche, aquaculture et de monde rural ainsi que toutes les activités qui y concourent. Elle vise à travers cet accompagnement à :

- La création d'équipement et la modernisation de nouvelles exploitations agricoles et ou d'élevage ;
- Le renforcement des capacités de production de celles existantes et insuffisamment valorisées ;
- L'intensification, la transformation, la valorisation de produits agricoles et d'élevage nécessitant des besoins de financement ;
- Le financement du logement en zones rurales, destiné aux particuliers (crédit habitat rural).

Ces financements sont octroyés dans le cadre des dispositifs suivants :

- ✓ **ETTAHADI** : est un crédit d'investissement partiellement bonifié, destiné aux nouvelles exploitations agricoles et d'élevage, créées dans le cadre de la mise en valeur des terres dont les projets sont implantées sur des terres agricoles non exploitées, relevant de la propriété privée ou du domaine privé de l'état, aux exploitations agricoles existantes ainsi que les entités économiques implantées sur des terrains autres qu'agricoles.
- ✓ **RFIG** : se sont des crédits à court et à moyen terme, bénéficiant de la bonification totale du taux d'intérêt, pris en charge par le Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural, et destinés au financement des agriculteurs et éleveurs.
- ✓ **CMT Equipement** : crédits à moyen terme destinés aux besoins de financement en équipement.
- ✓ **Les crédits d'investissement et exploitation pour les PME**
- ✓ **Le Leasing (crédit-bail)** : destiné à la location de machinisme agricole et matériel d'irrigation, de fabrication locale, rentrant directement dans le projet d'investissement. Il est partiellement bonifié par l'Etat.²

D'autres crédits sont accordés dans le cadre des dispositifs d'aide de l'Etat, à savoir : l'**ANSEJ**, le **CNAC** et l'**ANGEM**.

² <https://badrbanque.dz/leasing-credit-bail/>

Voici un tableau récapitulatif de l'état des crédits octroyés durant l'exercice 2019 par l'agence BADR n°362 :

Tableau n°4 : Etat des engagements de l'agence BADR n°362 durant l'exercice 2019

Unité : DA		
Catégories de prêt	Nombre de dossiers	Total du montant accordé
ANSEJ	4	20 361 457,87
CNAC	1	4 152 610,70
ANGEM	1	634 637,52
ETTAHADI	2	35 000 000,00
RFIG	3	13 468 500,00
CMT Equipement	3	4 831 500,00
Crédit habitat rural	/	0,00
Crédit Leasing	1	1 400 000,00
Total		79 848 706,09

Source : réalisé par nous

La lecture de ce tableau nous renseigne sur le nombre de dossiers et les montants accordés par catégorie de prêt, durant l'exercice 2019, au niveau de l'agence BADR n°362.

Il y a lieu de noter que les prêts **ETTAHADI** dominent la structure des catégories des prêts d'un montant **35 000 000,00 DA**, soit un taux de **43.83%** du montant global engagé, représentant deux (02) dossiers.

Les prêts accordés dans le cadre de l'**ANSEJ** d'un montant de **20 361 457,87 DA** relatif à quatre (04) dossiers, occupent la seconde position des catégories des prêts présentés par la BADR.

Quant aux autres catégories des prêts : RFIG, CMT Equipement, CNAC, Crédit leasing, ANGEM représentent successivement les taux suivant : **16.86 % ,6.05 % , 5.2 % ,1.75 % , 0.79% du montant global.**

Afin d'avoir une vue global sur l'état de l'activité de l'agence, nous avons jugé utile de présenter quelques chiffres clés.

Durant l'exercice 2019, le résultat de l'agence est positif d'un montant de **26 023 917,17DA**

Section 3 : Travaux de contrôle interne effectué au niveau du service crédit, les principaux constats et les recommandations y afférentes.

Dans cette section, nous aborderons les travaux qu'effectue un contrôleur au niveau du service crédit, les anomalies qui peuvent être constatées et les recommandations y afférentes.

Nos travaux de stage ont été effectués au niveau du service crédit, qui est chargé de l'accueil des éléments d'appréciation permettant de se prononcer sur l'opportunité du crédit, sa durée et son montant. En général, il vise à :

- Recevoir des dossiers de crédit.
- Etudier les demandes de crédit et les soumettre aux comités du crédit et de trésorerie habilité selon les niveaux de décessions (l'organe de décision).
- Exécuter les opérations de crédit.
- Traiter les opérations liées au compte de la clientèle.

1. Processus de constitution et de contrôle d'un dossier crédit au sein de l'agence :

Description des phases de mise en place d'un crédit au sein de l'agence³

La mise en place d'un crédit passe par plusieurs phases déroulées ci-après :

- a. Accueil de la clientèle* : les demandes de crédits doivent être déposées auprès de l'agence de domiciliation bancaire de l'entreprise. Le client est accueilli par un chargé de clientèle qui est l'interlocuteur privilégié des clients déjà segmentés. Son rôle est de les assister, les conseiller et les informer sur les conditions de la banque et des pièces requises pour la formalisation du dossier de crédit.
- b. Réception de la demande de crédit* : la demande de crédit comporte obligatoirement les éléments d'informations ci-après :
 - La date de la demande ;
 - L'identification de la relation (raison social et siège social) ;
 - L'activité principale ;
 - L'objet de la demande de crédit, le montant et la durée des concours sollicités ;
 - L'estimation du client des garanties proposées.

La demande de crédit doit être signée conformément au spécimen de signature déposé (CADIS).

³ Manuel général des procédures de crédits de la BADR

- c. Introduction du dossier :** le dossier doit être déposé en trois exemplaires. Le chargé de clientèle doit établir un accusé de réception après vérification des pièces constitutives du dossier. En outre, Il doit :
- S'assurer que l'objet du crédit sollicité s'inscrit dans le cadre des activités finançable par la banque (nomenclature) ;
 - Inviter le client à reformuler sa demande de crédit dans le cas où celle-ci présente des incohérences ou des incompréhensions ;
 - Remplir la fiche de réception du dossier de crédit puis de la remettre au demandeur (accusé de réception), contre paiement des frais d'étude selon la nature et le montant ;
 - Enregistrer puis adresser le dossier formalisé au service back office de l'agence qui se chargera, selon les pouvoir de l'organe de décision et en fonction du montant du crédit solliciter des autres étape telle que : étude, visite sur site, présentation de dossier de crédit ,transmission....
- d. Vérification des documents :** le contrôle préliminaire des documents fournis consiste à s'assurer que le dossier contient tous les documents exigés, et ce en présence du déposant du dossier. Dans le cas où un document manque, le chargé de clientèle, en concertation avec son superviseur, restitue le dossier incomplet au postulant séance tenante en l'invitant à le compléter.
- e. Enregistrement des dossiers :** un registre des accusés de réception doit être ouvert au niveau de l'agence. Ce registre doit comporter :
- Date de délivrance ;
 - Numéro de l'accusé de réception ;
 - Dénomination ;
 - Objet de la demande ;
 - Date de réponse prévue ;
 - Nature de la réponse donnée (acceptation/rejet).
- f. Réclamation de documents complémentaires :** elle ne doit pas altérer grandement les délais de réponse. Elle doit se faire dans les délais les plus rapides.²

- g. Visite sur site :** le GRE organise en concertation avec le demandeur une visite sur site à l'intérieur des délais de traitement concédés aux représentations régionales. Cette visite est effectuée par le chargé de clientèle et le chargé du crédit de l'Agence Locale d'Exploitation (A.L.E), et accompagnés par des représentants du G.R.E dans le cas des dossiers de pouvoirs supérieurs.
- h. Délais de traitement :** consiste au nombre de jours allant de la date portée sur l'accusé de réception à celle portée sur la notification de la décision du comité adressée au client.
- Pouvoirs d'engagements Agence : 30 jours ;
 - Pouvoirs d'engagements Groupe : 35 jours ;
 - Pouvoirs d'engagements Centraux : 45 jours.

Les dossiers complets sont examinés et statués par les comités de crédit et de trésorerie habilités dans les limites des pouvoirs qui sont délégués à chacun d'entre eux.

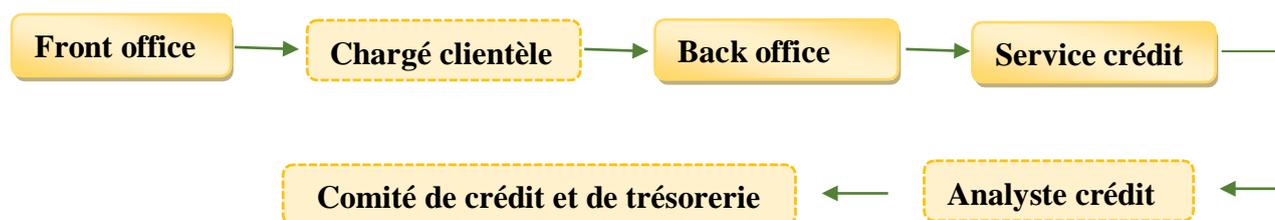
- **La décision du comité** est consignée sur un PV. Dans ce cas, l'agence notifie cette décision au client quelle soit positive ou négative en précisant fidèlement toutes les conditions et les délais dans le cas favorable et les commentaires nécessaires dans les cas échéants (défavorables). Le PV du comité de crédit et de trésorerie doit contenir les informations suivantes :
 - L'avis consensuel dument approuvé par les membres ayant siégé au comité ;
 - La nature et le type du crédit ainsi que le montant et les dates d'échéances ;
 - Les conditions de financement (taux d'intérêt, commission de gestion...) ;
 - Les garanties requises, la périodicité de remboursement, le différé...etc.
 - Dans le cas d'un rejet, les justifications ayant motivés le refus de financement.
- **Cas d'avis favorable :** après la signature du PV du comité de crédit et de trésorerie, il sera procédé à l'établissement d'un ticket d'autorisation (autorisation d'engagement AUT 1) en quatre (4) exemplaires :
 - Un exemplaire est classé dans le dossier du client au niveau de l'agence, avec des copies à prévoir aux différents services (juridique, recouvrement, ...) ;
 - Un exemplaire est destiné au GRE ;
 - Un exemplaire est adressé à la direction centrale de laquelle relève l'activité du client ;

- Un exemplaire pour la direction du suivi de l'engagement aux fins de saisie dans le système informatique et de suivi.

- **Cas d'avis défavorable** : l'ALE procède au même titre que dans le cas d'avis favorable, à la notification au demandeur de la décision de rejet dans les deux jours ouvrables suivant de l'organe décideur. La lettre de refus de financement doit être motivée de manière claire et objective. Des copies de cette lettre sont à conserver à l'agence et doivent être adressées aux différentes entités prés cités.

Processus de contrôle du dossier crédit

Pendant toutes les phases d'un dossier crédit, ce dernier est soumis à des contrôles internes (opérationnel et hiérarchique). Le schéma suivant récapitule le processus par lequel passe le contrôle d'un dossier de crédit au niveau de l'agence :



Source : Conçu par nous même

Figure N° 7: Processus de contrôle d'un dossier de crédit

- Le **1^{er} contrôle (autocontrôle)** ce fait au niveau du front office, par le chargé de clientèle qui remet un titre de dépôt attestant de la recevabilité du dossier.
- Ensuite, le dossier est transmis au service de crédit du back office pour étude et analyse du dossier (**le 2^{ème} contrôle**).
- Enfin, le **3^{ème} contrôle** ce fait par le comité de crédit qui se compose :
 - Le directeur de l'agence ;
 - Le superviseur du Front Office ;
 - Le superviseur du Back Office.

2. Modalités de mise en œuvre du contrôle interne « 2^{ème} niveau » au sein du service crédit :

La démarche suivie pour la mise en œuvre d'un contrôle interne au niveau du service crédit passe par cinq étapes :

❖ Etape 01 : recevabilité du dossier de crédit

En premier temps, le contrôleur doit vérifier **la composante documentaire du dossier** qui consiste la vérification de l'existence des documents requis par la réglementation en vigueur.

En outre, le contrôleur doit lister les documents existants dans le dossier et signaler toute pièce manquante.

Parmi les constats qui peuvent être soulevés au cours de cette étape, il ya lieu de citer entre autres :

- Mauvaise gestion des dossiers en matière de classement et d'archivage ;
- La situation fiscale et parafiscale d'un client n'est pas à jour ;
- Non consultation de la centrale des risques et la centrale d'impayés.

❖ Etape 02 : Etude du dossier de crédit et analyse des risques

Concernant cet aspect, le contrôleur doit vérifier **la qualité de l'étude du dossier et l'analyse des risques**, qui doit répondre aux exigences des textes réglementaires et selon les modèles et support mis à la disposition de l'agence par la direction générale.

A titre d'illustrations, le contrôleur S'assure :

- Que les informations reprises sur la fiche technique doivent correspondre à celle de la fiche de simulation de crédit ;
- Que les fiches techniques sont signées par les membres du comité de crédit ;
- Que la capacité de remboursement (cash flow) est convenablement calculée et sur la base du net porté sur le relevé des émoluments ;
- Que la durée du prêt est calculée en fonction du type de crédit à mettre en place et de certain de ratio déterminant;
- Que les fiches de contrôle et de suivi sont bien renseignées.

❖ Etape 03 : Décision et mise en place du crédit

Le contrôleur doit vérifier trois aspects, à savoir :

- ✓ Tenu du comité de crédit : le comité de crédit siège en fonction des dossiers à présenter, dont les réunions sont sanctionnées par des procès-verbaux sur feuilles et sur un registre.
- ✓ Documents contractuels : le contrôleur doit:
 - Vérifier si les documents contractuels (conventions) sont établis selon les modèles en vigueur mis à la disposition de l'agence ;
 - Vérifier la conformité des conventions avec les décisions et autres documents.

A partir de ces vérifications, le contrôleur peut soulever ce qui suit :

- Absence de la signature de l'une des deux parties contractantes ;
 - La durée du crédit inscrite sur une convention est erronée ;
 - Le nom de client porté sur la convention de crédit est erroné ;
 - Le montant des frais de dossier inscrit sur la convention est erroné ;
 - Inexistence de la mention « lu et approuvé » sur une convention de crédit.
- ✓ Entrée en portefeuille : le contrôleur doit vérifier si les informations saisies lors de l'entrée en portefeuille sont conformes aux documents contractuels administratifs.

Enfin, il doit dresser une liste des irrégularités constatées lors des vérifications et que l'entité contrôlée doit justifier et lever ultérieurement.

❖ Etape 04 : Recueil des garanties et assurances

Le contrôleur doit vérifier si les services de l'agence ont recueillis toutes les garanties et assurances consignées sur le ticket de l'autorisation.

Le contrôleur doit vérifier également le paiement des commissions, frais de dossier et prime d'assurance.

Il y a lieu de noter que diverses irrégularités relatives aux garanties recueillies peuvent être relevées. Le contrôleur doit informer les structures contrôlées sur toutes les anomalies constatées, et impose la prise en charge des mesures dans les délais impartis, afin d'éviter la survenance des risques.

❖ Etape 05 : Conclusion et recommandations

Le contrôleur doit reprendre synthétiquement les différents constats relevés lors de la mission du contrôle, et formuler les recommandations y afférentes, afin de palier aux écarts de la gestion des engagements commis par le service crédit de l'agence.

3. Principaux constats, recommandations et orientations

Dans ce point, il sera récolé un récapitulatif des principaux constats faits et de quelques recommandations formulées.

Principaux constats :

Notre passage au niveau de l'agence, nous a permis de constater :

- Un déficit d'effectif au niveau du service crédit où un seul agent est chargé du suivi de crédit, et ce, suite au départ d'un élément en retraite et à la promotion d'un autre au poste de superviseur ;
- Absence d'une structure chargée du recouvrement des crédits, ce qui a un impact négatif sur la gestion et le suivi des crédits accordés, car ce suivi est assuré uniquement au niveau du GRE ;
- La vacance du poste du juriste, donc les affaires juridiques, notamment celles liées au volet crédit, sont transférées à la cellule juridique du GRE pour instruction.

En outre, d'autres constats peuvent être relevés au sein du service crédit tels que :

- Mauvaise gestion des dossiers en matière de classement et d'archivage ;
- La situation fiscale et parafiscale de certains clients n'est pas à jour ;
- Non consultation de la centrale des risques et la centrale d'impayés ;
- Absence de la signature de l'une des deux parties contractantes sur la convention de crédit ;
- La durée du crédit inscrite sur une convention est erronée ;
- Le nom de client porté sur la convention de crédit est erroné ;
- Le montant des frais de dossier inscrit sur la convention est erroné ;
- Absence de la mention « lu et approuvé » sur une convention de prêt ;
- Les informations reprises sur la fiche technique ne correspondent pas à celles de la fiche de simulation de crédit ;
- Les fiches techniques ne sont pas signées par les membres du comité de crédit ;
- La capacité de remboursement est mal cernée ;
- Les fiches de contrôle et de suivi ne sont pas bien renseignées ;
- Non conservation des Procès-verbaux du comité de crédit ;
- Inexistence du registre des accusés de réception des dossiers de crédits ;
- Existence du registre des accusés de réception mais n'est pas bien renseigné et n'est pas mis à jour (mal tenu) ;

- Dépassement des délais réglementaires de traitement des dossiers de crédits ;
- Octroi de crédits en dehors des pouvoirs d'engagement de l'agence.

Dans le cadre de remboursement des crédits, il se peut que le niveau des crédits impayés soit élevé. Dans ce cas, il constitue un lourd fardeau à l'activité de l'agence (c'est le risque de crédit).

Ceci vient du fait que les bénéficiaires des prêts peuvent être dans l'incapacité de remboursement pour diverses raisons. Le non remboursement est éventuellement imputable en premier lieu, à la maturité des études de dossiers de crédits qui doit cerner minutieusement tous les agrégats de l'analyse financière, et en second lieu, à la capacité managériale de l'emprunteur, lequel a la charge de placer son produit ou son service sur le marché, en tenant compte de tous les aléas de la concurrence (disponibilité, la qualité, prix, service après-vente, garanti).

A cela, s'ajoutent la maîtrise des risques liés à la commercialisation de la production, les risques réglementaires, les risques sociaux, etc. Donc, les risques potentiels liés aux crédits sont nombreux, dynamiques et imprévisibles. C'est la principale raison pour laquelle la banque est astreinte à une étude rigoureuse de toutes les demandes de prêts.

Recommandations et orientations

Eu égard aux exigences légales et réglementaires régissant le volet crédit, quelques orientations et mesures correctives rappelées ci-après doivent être observées afin d'endiguer les insuffisances et constats relevés :

- ✓ Ouverture et bonne tenu du registre des accusés de réception ;
- ✓ Vérification préalable de la composante documentaire d'un dossier de crédit introduit ;
- ✓ Respect des pouvoirs d'engagement attribués à chaque structure (locale, régionale ou centrale) ;
- ✓ Respect des délais de traitement des dossiers ;
- ✓ Procéder à l'actualisation annuelle des dossiers de crédits;
- ✓ Conservation des Procès-verbaux du comité de crédit ;
- ✓ Assurance d'un bon classement des ;
- ✓ dossiers de crédits et de leur archivage.

Nous citons également des orientations d'ordre général :

- L'adaptation de l'organisation de l'agence et de son personnel aux attentes de la clientèle. Cela passe par une cohésion des procédures avec les spécificités des clients pivotant autour d'une mise à niveau permanente du système d'information ;
- Implémentation d'un système d'information permettant l'accès aux agents de la banque en fonction de leur habilitation ;
- Automatisation de l'étude des demandes de crédits (analyse financière, étude des risques, calcul de la cotation risque client), par le biais d'une application informatique adéquate.
- Les analystes et les chargés de clientèles doivent pouvoir effectuer un véritable accompagnement des clients ;
- Le service crédit doit être doté d'un personnel suffisamment qualifié, afin d'assurer les missions qui lui sont dévolues, sachant qu'il constitue un pivot actuel de la rentabilité et de l'attractivité des clients.
- Renforcement de la relation personnalisée banque- client par le truchement de segmentation bien étudiée du portefeuille de l'agence.
- Il faut en outre, renforcer les compétences du personnel pour favoriser sa proximité avec le client ;
- Simplification et normalisation des procédures afin d'assurer leur efficacité et leur efficience.
- Les procédures doivent être simples et normalisées, afin d'être rigoureusement respectées ;
- L'accompagnement technico-économique des emprunteurs (consulting) permettant de consolider leur capacité de gestion et honorer ainsi leur engagement.

Conclusion

A la lumière des éléments présentés au cours de ce chapitre, nous avons démontré qu'avant de prendre une décision sur la demande de crédit, soit à court terme ou à moyen et long terme, le banquier étudie le dossier qui contient : les renseignements sur le client, l'objet du financement et sa nature, le montant et le secteur de la profession, les garanties, puis réalise une analyse financière par le modèle méthodologique de la banque et enfin se prononce après l'évaluation des risques.

Par conséquent, la banque couvrira le moindre risque possible sur un dossier de crédit. Dans cette optique, elle doit instaurer un dispositif (mécanisme) de contrôle permanent couvrant toutes les phases de traitement de la réception de client jusqu'au remboursement intégral du client.

Les mesures correctives et les recommandations issues d'une mission de contrôle interne, que ce soit permanent ou périodique, doivent être prises en charge par l'ensemble du personnel de la banque, dont l'objectif est l'amélioration de ses activités et par conséquent de sa performance.

Conclusion Générale

Conclusion générale

La notion du contrôle interne a évolué sensiblement ces dernières années, suite aux crises et scandales financiers ayant ponctué la sphère économique. Sa place au sein des organisations devient de plus en plus prépondérante.

Dans le but du développement des activités bancaires de façon rentable, à travers des services de qualité et une image attractive, la mise en œuvre du dispositif de contrôle interne s'avère nécessaire. En effet, il a pour but d'une part, à assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, et d'autre part l'application des dispositions de la réglementation en vigueur et de favoriser l'amélioration des performances.

Pour plus d'efficacité, le contrôle interne doit être plus préventif que répressif, donc le métier du banquier doit exploiter les activités rentables avec rationalisation de la prise de risque.

Cependant, il est souvent perçu comme un outil de lourde sanction, voire même comme un concept théorique. En réalité, le contrôle interne est un moyen de prévention et non pas une contrainte pour les banques.

Ces dernières doivent se doter d'un système qui comporte des techniques de contrôle des opérations, des manuels de procédures internes, un système de traitement des informations et un système de mise à jour de cartographie des risques et évaluation des résultats. En outre, elles doivent s'assurer que ce système s'intègre dans leurs organisations, leurs méthodes et leurs procédures internes.

Le contact avec la réalité bancaire a été, pour nous, l'occasion de compléter nos acquis théoriques, voir pratiquement la méthode et les procédures à suivre lors du contrôle des opérations et des dossiers de crédits.

En s'appuyant sur quelques travaux effectués durant notre stage, nous avons confirmé la conviction qu'un bon système de contrôle interne est de nature à constituer une première ligne de défense efficace contre les risques bancaires, et nous avons pu ressortir également l'apport considérable du contrôle interne à l'efficacité des procédures internes de la banque et à l'amélioration de sa performance dans sa globalité.

Conclusion générale

A l'issue de notre recherche, il sied de confirmer les hypothèses énoncées initialement, car le contrôle interne est devenu une nécessité absolue dans une banque pour la bonne maîtrise des risques et pour assurer une performance durable.

Pour terminer, il convient de dire que le contrôle interne contribue considérablement à l'amélioration de l'activité bancaire, et ce, par la conjugaison de trois conditions, à savoir :

- ❖ **La mise en place d'un système de contrôle interne efficace au sein de l'agence, à travers :**
 - Le respect du manuel de procédures internes et ces dernières doivent être simples et normalisées, afin d'être rigoureusement respectées ;
 - La conformité aux lois et aux réglementations en vigueur ;
 - L'adaptation de l'organisation et du personnel de la banque aux besoins de la clientèle ;
 - L'orientation vers une étude plus efficace des dossiers de crédits ;
 - La mise à niveau permanente du système d'information.

- ❖ **L'intensification des missions des structures régionales de contrôle permanent, qui procurent des améliorations, et des recommandations relatives à l'activité de la banque, et l'exécution de ces appuis par cette dernière s'avère nécessaire.**

- ❖ **Enfin, le contrôle interne au sein d'une banque doit être complété par une mission d'audit interne qui évalue, de façon indépendante et approfondies, les dispositifs mis en place.**

Annexes

Annexe N°1 : Les composantes et les 17 principes du contrôle interne selon COSO III :

Les composantes	Les principes
Environnement de contrôle	<p>1. L'organisation manifeste son engagement en faveur de l'intégrité et de valeurs éthiques.</p> <p>2. Le Conseil fait preuve d'indépendance vis-à-vis du management. Il surveille la mise en place et le bon fonctionnement du dispositif de contrôle interne.</p> <p>3. Le management, agissant sous la surveillance du Conseil, définit les structures, les rattachements, ainsi que les pouvoirs et les responsabilités appropriés pour atteindre les objectifs.</p> <p>4. L'organisation manifeste son engagement à attirer, former et fidéliser des collaborateurs compétents conformément aux objectifs.</p> <p>5. Afin d'atteindre ses objectifs, l'organisation instaure pour chacun un devoir de rendre compte de ses responsabilités en matière de contrôle interne.</p>
Évaluation des Risques	<p>6. L'organisation définit des objectifs de façon suffisamment claire pour rendre possible l'identification et l'évaluation des risques susceptibles d'affecter leur réalisation.</p> <p>7. L'organisation identifie les risques associés à la réalisation de ses objectifs dans l'ensemble de son périmètre et procède à leur analyse de façon à déterminer comment ils doivent être gérés.</p> <p>8. L'organisation intègre le risque de fraude dans son évaluation des risques susceptibles de compromettre la réalisation des objectifs.</p> <p>9. L'organisation identifie et évalue les changements qui pourraient avoir un impact significatif sur le système de contrôle interne.</p>
Activités de contrôle	<p>10. L'organisation sélectionne et développe les activités de contrôle qui contribuent à ramener à des niveaux acceptables les risques associés à la réalisation des objectifs.</p> <p>11. L'organisation sélectionne et développe des contrôles généraux informatiques pour faciliter la réalisation des objectifs.</p> <p>12. L'organisation met en place les activités de contrôle par le biais de règles qui précisent les objectifs poursuivis, et de procédures qui mettent en œuvre ces règles.</p>
Information et communication	<p>13. L'organisation obtient ou génère, et utilise, des informations pertinentes et fiables pour faciliter le fonctionnement des autres composantes du contrôle interne.</p> <p>14. L'organisation communique en interne les informations nécessaires au bon fonctionnement des autres composantes du contrôle interne, notamment en matière d'objectifs et de responsabilités associés au contrôle interne.</p> <p>15. L'organisation communique avec les tiers sur les points qui affectent le fonctionnement des autres composantes du contrôle interne.</p>
Activités de pilotage	<p>16. L'organisation sélectionne, développe et réalise des évaluations continues et/ou ponctuelles afin de vérifier si les composantes du contrôle interne sont mises en place et fonctionnent.</p> <p>17. L'organisation évalue et communique les faiblesses de contrôle interne en temps voulu aux parties chargées de prendre des mesures correctives, notamment à la direction générale et au Conseil, selon le cas.</p>

Références bibliographiques



Références bibliographiques

✚ Livres

- Abdelhamid, Audit des performances et contrôle de gestion dans le secteur public, Rabat net Maroc, 2006
- Frédérique Bernard, Nicola « Piloter la gestion des risques et le contrôle interne », édition Maxima, Paris ,2019.
- Frédéric Bernard, Rémi, Laurent, « contrôle interne », édition maxima, paris, 2013
- Nobert, « Le contrôle de gestion », Edition d'organisation, France, 2000.
- IFACI, O. Lemant, la conduite d'une mission d'audit interne, 2ème édition Dunod, Paris 1995.
- Jacques r, « Le contrôle interne pour tous », 2014.
- Joël, « Gestion des Risques et Gestion Actif Passif des Banques », Dalloz, France, 1995.
- John l, « Gestion des risques et institutions financières », édition Maxime n°2, Paris 2007.
- Josette, Pyard max, « dictionnaire de finance »,2ème édition, novembre 2001.
- Khalil, Les techniques et les procédures d'audit comptable et financier, édition l'harmattan, Paris ,2015.
- Lionnel Et Gerard, « audit et contrôle interne », 4^{ème} édition, Dalloz, Paris 1992.
- Nicolas, Yves, « Contrôle de gestion, Perspectives stratégiques et managériales », édition Pearson, France, 2016.
- OCDE, « Rentabilité des banques : Notes méthodologiques par pays », édition Amazon, France, 2007.
- Ogien , « Comptabilité et audit bancaire », édition Dunod , Paris, 2016.
- Pierre, « Réglementations bancaires et financières depuis la crise de 2008 », édition Maxima, Paris, 2019.

Thèses et mémoires

- AIT YAHIA S, AMARI K, « le contrôle interne et audit bancaire », Université Abderrahmane Mira de Bejaia, 2012
- AYAD F, TAHIR K, « analyse des performances du système bancaire algérien », Université Abderrahmane Mira de Bejaia, 2016.
- Ihamouchene S, Itim D, « audit bancaire (le contrôle interne dans les banques) », Université Abderrahmane Mira de Bejaia, 2013.
- KANDI M, « l'apport de l'audit interne à la gouvernance d'entreprise », EHEC, Alger, 2011.
- KHOULI W, « L'audit du dispositif de financement des investissements », école supérieure de banques, 2015.
- M. A, « Etude analytique d'un financement bancaire (crédit d'investissement) », université Mouloud MAMMARI, 2008.
- KOBAA Mo, Mr HAMMADI F « *Les accords de Bâle et la gestion des risque bancaire* », université de Carthage, 2006.
- Messikh S, « Evaluation de la qualité de l'audit interne », ESB, décembre 2015.
- BOULKEDRA W, « audit du risque de contrepartie », ESB, décembre 2015

Guides et revues

- Benikhelf f, Mecheri M, « L'audit interne et l'audit externe : des différences aux avantages d'une coopérative »
- Fond monétaire international, guide d'établissement sur « indicateurs de solidité financière », 2006
- Kherchi H, « l'évolution du système bancaire Algérien sous les nouvelles règles prudentielles internationales ».
- Saidj F, « méthodologie et cadre de références des pratiques professionnelles de l'audit interne », université SAAD DAHLAB –Blida, 2014.

Articles

- Jean-Pierre HOTTIN, Françoise BERGE, Catherine JOURDAN, Alix GUILLON, Senior Manager, MOCQUARD, « Une opportunité pour optimiser votre contrôle interne dans un environnement en mutation », 2013.
- Patrick Gibert, « Réflexions sur l'utilisation du contrôle interne à des fins de contrôle externe », vol. 20, n°3, 2002.

Textes réglementaires

- La loi 90-10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit.
- L'ordonnance n°03-11 de 2003 relative à la monnaie et de crédit.
- Le règlement 11-08 du 28 novembre 2011, relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers.
- Le décret n° 80-53 du 01 mars 1980, portant création de l'Inspection Générale des Finances.
- Le décret 08-273 du 06 septembre 2008, portant organisation des structures centrales de l'Inspection Générale des Finances.

Webographie

- <https://www.etudier.com/dissertations/Le-Syst%C3%A8me-Bancaire/264561.html>
- <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-economique-et-financier/1199181-etablissement-de-credit-definition-traduction/>
- https://na.theiaa.org/aboutia/PublicDocuments/Internal_Audit_Standards_Why_They_Matterfinal1.pdf
- <https://industrieetlogistique.wordpress.com/2015/06/30/audit/>
- <https://fr.esdifferent.com/difference-between-internal-audit-and-internal-control>
- https://www.performance-publique.budget.gouv.fr/performance-gestion-publiques/controle-interne/essentiel/s-informer/5-composantes-controle-interne#.XoGx_0BKjcc
- https://fr.wikiversity.org/wiki/Contr%C3%B4le_interne/Les_origines_du_Contr%C3%B4le_interne
- <http://madrp.gov.dz/dgf/>
- <https://badrbanque.dz/>

Résumé

Pour la banque, la nécessité de disposer d'un dispositif de contrôle interne est tout particulièrement cruciale, en raison de la gravité des risques inhérents à ses activités et dont les répercussions ne se limitent pas à la seule banque qui en est la source, mais se transmettent à tout le système bancaire et financier et finalement à toute la sphère économique.

En effet, dans le but de la recherche de la performance des banques, le contrôle interne joue un rôle important à travers la détection des dysfonctionnements, des difficultés, et par delà, l'évaluation de l'efficacité des stratégies adoptées pour une éventuelle réorientation.

Mots clés : contrôle interne, activité bancaire, risques, performance

Abstract

For the bank, the need for an internal control system is particularly crucial, because of the seriousness of the risks inherent in its activities and whose repercussions are not limited to the only bank which is the source, but spread to the entire banking and financial system and ultimately to the entire economic sphere.

Indeed, for the purpose of researching the performance of banks, internal control plays an important role through the detection of dysfunctions, difficulties, and beyond, the evaluation of the effectiveness of the strategies adopted for a possible reorientation.

Keywords : internal control, banking activity, risks, performance.

ملخص

بالنسبة للبنك، تعد الحاجة إلى نظام للرقابة الداخلية أمراً بالغ الأهمية، نظراً لخطورة المخاطر الكامنة في أنشطته والتي لا تقتصر عواقبها على البنك الوحيد الذي هو المصدر، ولكن رشحته إلى النظام المصرفي والمالي بأكمله ونبي زهامة المطاف إلى المجال الاقتصادي بأكمله.

يهدف هذا البحث في أداء البنوك، لتأثير الرقابة الداخلية في الأداء المصرفي من خلال الكشف عن الاختلالات وتصحيحها، وذلك من خلال تنفيذ الإجراءات المتكاملة لإعادة لتوجيه

الكلمات المفتاحية : الرقابة الداخلية ، النشاط المصرفي ، المخاطر ، الأداء.