

INTRODUCTION GENERALE

Le contexte économique dans lequel les banques évoluent est devenu de plus en plus instable et vulnérable aux changements tant structurels que conjoncturels, suite à cette instabilité, le secteur bancaire est exposé à une multitude de risques qui pourraient perturber le bon fonctionnement de son activité voir même engendrer des pertes pouvant porter atteinte à sa pérennité.

En effet, la notion de risque dans une banque est définie comme la probabilité de survenance d'un événement susceptible de nuire à sa rentabilité et à sa survie. La principale fonction d'une banque étant l'intermédiation financière entre les agents en excédent de fonds et les agents ayant besoin de fonds, cette intermédiation accentue l'exposition de la banque à des risques de différentes natures (risque de crédit, risque de liquidité, risque de non-conformité, risque de taux d'intérêt, risque opérationnel, risque de marché, etc...) ; les banques doivent multiplier leurs efforts afin de mieux maîtriser les risques encourus dans l'exercice de leurs activités, c'est la raison pour laquelle des contrôles rigoureux et une gestion efficace des différents risques sont recommandés.

Dans le souci d'assurer l'équilibre du système financier notamment le système bancaire, les autorités de contrôle prudentielles telles que le comité de Bâle et l'ACPR pour les banques et les institutions financières en Europe, ont insisté sur la mise en place d'un dispositif de contrôle interne au sein des banques, ce dit dispositif vise à assurer un contrôle interne opérationnel efficace permettant aux banques de mieux gérer les risques auxquels elles doivent faire face.

Le contrôle interne se traduit par la mise en place d'une organisation adéquate et hiérarchisée assurée par tout un dispositif, dont le contrôle permanent et le contrôle périodique constituent la pierre angulaire, quoique distinct et indépendant l'un de l'autre ; ces deux contrôles sont complémentaires et veillent à assurer la surveillance des risques et la pérennité de l'activité de la banque.

En vue de fournir à tout moment une évaluation et un suivi de maîtrise des risques des opérations bancaires, le contrôle permanent est devenu une partie intégrante du contrôle interne, sa mise en place dans le cadre d'un dispositif de contrôle permanent est indispensable au sein des banque , nous essayerons à travers notre mémoire de fin d'études de mettre en valeur l'importance de la mise en place d'un dispositif de contrôle permanent et son rôle déterminant dans la maîtrise des risques bancaires.

Les autorités de contrôle bancaire aussi bien en Algérie que partout dans le monde veillent sur la séparation entre la fonction de contrôle permanent et la fonction de contrôle périodique : *Pourquoi cette séparation ?*

La majeure partie des dernières réglementations prudentielles ont acté et imposé à tout établissement bancaire l'obligation de se doter d'un dispositif de contrôle permanent. La question qui se pose à ce niveau: *Quel est l'objectif de la mise en place d'un dispositif de contrôle permanent ? Et qu'en est-il de la qualité du dispositif de contrôle permanent et de gestion des risques mis en place au niveau de la BADR ?*

Afin d'apporter des éléments de réponses aux interrogations qui balisent notre problématique nous avons articulé notre travail comme suit :

- ✓ Un premier chapitre traitera le contrôle interne et la réglementation prudentielle ;
- ✓ Un deuxième chapitre sera consacré à la fonction de contrôle permanent et au dispositif de contrôle permanent ;
- ✓ Un troisième et dernier chapitre sera consacré à l'évaluation du dispositif de contrôle permanent et de gestion des risques au niveau de la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR).

CHAPITRE I : LE CONTROLE INTERNE ET LA REGLEMENTATION PRUDENTIELLE

INTRODUCTION

Les mutations du secteur bancaire, les scandales financiers endurés par certains établissements ainsi que les crises qui ont impacté ou impactent constamment certains pays dans le monde, accentuent l'importance de la mise en place d'un système de contrôle interne afin d'assurer la stabilité du système financier.

Le contrôle interne est devenu central dans la gestion des établissements, il constitue le fondement d'un processus préventif et rigoureux pour un établissement bancaire en lui permettant l'exercice de ses activités d'une manière prudente et sûre. Il ne se limite pas uniquement à une analyse de la fiabilité des informations quantitatives, mais il repose également sur la gouvernance de l'établissement, la transparence financière, la qualité et l'efficacité des contrôles ainsi que la maîtrise des risques. La combinaison adéquate de ces éléments relève des exigences du comité de Bâle instauré dans le cadre des « Principes fondamentaux pour un contrôle bancaire efficace » publié en 1997.

Dans ce contexte, la réglementation prudentielle (les accords du comité de Bâle, les dispositions réglementaires nationales, etc...) a évolué afin de faire face à la sensibilité des établissements bancaires aux risques qui menacent leurs activités.

Le dispositif de contrôle interne devient donc incontournable.

Ce présent chapitre sera dédié à la présentation du contrôle interne, la mise en place du dispositif de contrôle interne au sein de la banque, ainsi que la réglementation prudentielle y afférente.

SECTION 01 : LE CONTROLE INTERNE BANCAIRE

Le contrôle interne constitue une des mesures de la performance d'une banque, sa mise en place est assurée à travers tout un dispositif de contrôle interne, qui se traduit par une batterie de mesures que les banques doivent mettre en place.

I. Notions générales sur le contrôle interne

1. Définitions du contrôle interne

1.1. Définition de l'IFACI « l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne »

L'IFACI s'est basé sur les travaux du comité COSO¹ en 2013 pour nous fournir une définition du contrôle interne. « Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil, le management et les collaborateurs d'une entité, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs liés aux opérations, au reporting et à la conformité». ²

De cette définition découlent certains aspects fondamentaux liés au contrôle interne :

- Il contribue à la réalisation des objectifs de la banque et s'assure de la conformité des opérations ;
- Il n'est pas constitué uniquement des manuels ou des procédures, il est assuré par le personnel de la banque pour rendre compte à la Direction Générale ;
- Il ne fournit pas une assurance intégrale quant à la réalisation des objectifs fixés par la banque.

1.2. Définition de la circulaire aux établissements de crédit n°2006-19

Le troisième article de la présente circulaire définit le contrôle interne comme étant l'ensemble des mesures et des mécanismes permettant aux établissements de crédit et aux banques non résidentes de garantir la sécurité et la performance des opérations, la préservation de ses actifs, la crédibilité des informations financières ainsi que la conformité des opérations réalisées à la réglementation en vigueur.

Le système de contrôle interne mis en place doit correspondre à la taille de l'établissement de crédit ou de la banque non résidente et aux risques qu'il encourt, il comprend notamment un système de contrôle et de mesure des risques, un système de surveillance des procédures internes, une comptabilité organisée et une documentation efficace.

¹ Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, référentiel de contrôle interne créé en 1985 aux Etats Unis Américains.

² <https://www.ifaci.com/audit-contrôle-interne/metiers-de-laudit-contrôle-internes/>

2. Organisation du contrôle interne

L'IFACI définit quatre niveaux du contrôle interne³ :

- **Le premier niveau** : il constitue l'autocontrôle effectué par le personnel de l'entité afin d'évaluer la conformité de leurs opérations aux normes en vigueur.
- **Le deuxième niveau** : il est assuré par les services fonctionnels qui ont de l'expertise dans leurs domaines, les responsables de ces services assurent une surveillance forte grâce à leur compétence de spécialistes.
- **Le troisième niveau** : il est réalisé par les services des unités de contrôle permanent relevant du contrôle interne.
- **Le quatrième niveau** : il consiste en les travaux de l'inspection générale ou de l'audit interne dans le cadre des missions périodiques assurées par des auditeurs internes, afin d'évaluer la régularité et la performance du système de contrôle interne.

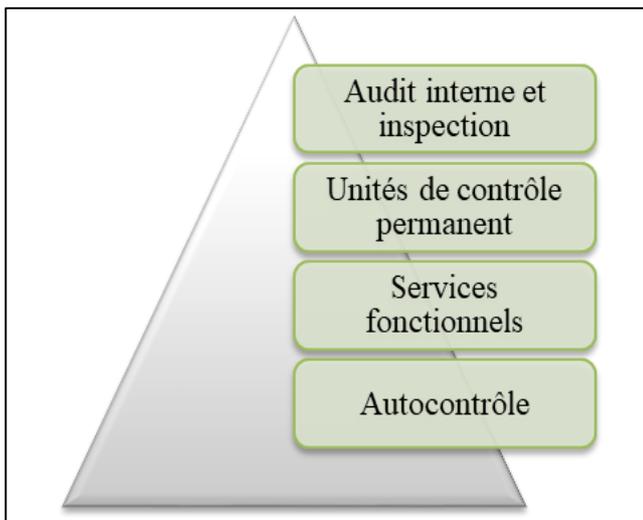


Figure n°01 : Les niveaux du contrôle interne

Dans le secteur bancaire, le contrôle permanent regroupe le contrôle effectué au quotidien par les opérationnels et leur hiérarchie (le premier niveau), et le contrôle effectué par les unités centrales de contrôle permanent (le deuxième niveau). Par ailleurs, le contrôle périodique est assuré par l'audit interne et l'inspection générale.

³ Institut de l'Audit Interne, « L'urbanisme du contrôle interne : Comment en améliorer l'efficacité ? Quelle place pour l'audit interne ? », Paris, Octobre 2008, p7. Disponible sur : https://docs.ifaci.com/wpcontent/uploads/2018/03/prise_de_position__urbanisme_du_ci__oct.08_.pdf

La réglementation tunisienne dans le cadre de la circulaire aux établissements de crédit n°2006-19, exige la mise en place des unités dédiées au contrôle permanent et au contrôle périodique. Les établissements de crédit et les banques non résidentes doivent notamment assurer l'indépendance des agents opérationnels des unités de contrôle permanent, cette indépendance est garantie par leur affectation à des responsables hiérarchiques différents.

En outre, la circulaire exige la mise en place d'une structure d'audit interne indépendante des unités opérationnelles, cette structure est adaptée à la taille de l'établissement, deux responsables du contrôle permanent et du contrôle périodique seront désignés, si la taille de l'établissement ne tolère pas l'existence des deux responsables indépendants, cette responsabilité sera confiée à une seule personne ou à l'organe exécutif.

3. Les intervenants dans le contrôle interne

Le contrôle interne est un processus transversal, il implique les organes de gouvernance et les collaborateurs de la banque.

3.1.Le Conseil d'Administration ou de Surveillance

Il reçoit de la Direction Générale ou du Directoire un rapport détaillé sur le fonctionnement du contrôle interne, et procède dans certains cas à prendre des mesures qu'il estime nécessaires au bon fonctionnement du système de contrôle interne.

3.2.La Direction Générale ou le Directoire

Son rôle est la conception, la mise en place, le maintien et le suivi du système de contrôle interne, elle est informée en parallèle de tous les dysfonctionnements et les insuffisances du système, afin de prendre des mesures correctrices nécessaires.

3.3.L'audit interne

Il évalue le fonctionnement du système de contrôle interne, et propose des recommandations d'amélioration ; l'auditeur interne rend un rapport d'audit à la Direction Générale dans lequel il développe les résultats de l'évaluation réalisée.

3.4.Les unités de contrôle permanent

Leur rôle consiste en l'évaluation régulière des activités et des processus de la banque les travaux de ces unités sont évalués par l'audit interne.

3.5.Le comité d’audit interne

Son rôle est d’évaluer les travaux de l’audit interne, il veille à ce que la banque respecte et met en place un système de contrôle interne, ses membres sont désignés par le Conseil d’Administration ou de Surveillance.

3.6.Le comité des risques

Il est chargé d’examiner et de mettre en œuvre des procédures et une stratégie de gestion des risques, il est composé des éléments nommés par le Conseil d’Administration ou de Surveillance.

3.7.Les Commissaires Aux Comptes

Ce sont des auditeurs légaux et externes à la banque, mandatés par l’Assemblée Générale des Actionnaires, leur rôle consiste à certifier les comptes de la banque et assurer qu’ils en traduisent l’image fidèle et réelle, ils sont chargés également de fournir une opinion sur l’efficacité du système de contrôle interne mis en place.

3.8.Les membres du personnel

Ils sont impliqués dans le contrôle interne et contribuent à son efficacité à travers les recommandations, l’évaluation permanente de leurs opérations, ainsi que la communication de tout problème qu’ils peuvent rencontrer dans la réalisation de leurs tâches.

II. Le dispositif de contrôle interne bancaire

Le dispositif de contrôle interne est l’ensemble des mesures permettant la maîtrise des activités de la banque, sa mise en place nécessite certaines mesures préalables assurant son efficacité et son efficience. En effet, une séparation des tâches, une organisation appropriée et un manuel de procédures illustrant le circuit des informations, constituent des éléments de base du contrôle interne.

1. Objectifs du dispositif de contrôle interne

Le comité « COSO » a défini trois objectifs du contrôle interne qui sont :

- La performance des opérations réalisées (objectif opérationnel) ;
- La fiabilité et la communication des informations financières et non financières (objectif de reportings) ;

- La conformité des opérations réalisées aux lois et à la réglementation en vigueur (objectif de conformité).

L'Enterprise « Risk Management COSO II » qui constitue le prolongement du COSO I a ajouté une composante de **gestion des risques (objectif stratégique)** aux objectifs du contrôle interne.

2. Moyens déployés dans le dispositif de contrôle interne

Un ensemble de moyens doit être mis en place afin d'atteindre les objectifs fixés par la banque, ces moyens portent sur l'organisation, les procédures, les moyens financiers, humains et techniques.

2.1.L'organisation

Le volet organisation varie d'une banque à une autre, il doit être adapté à la taille et à la nature d'activité de la banque il est assuré par :

- La mise en place d'un organigramme qui représente les relations fonctionnelles et hiérarchiques de la banque ;
- L'implantation de l'audit interne afin d'assurer l'évaluation et le suivi du dispositif de contrôle interne ;
- Un contrôle budgétaire afin de comparer les prévisions aux réalisations de la banque.

2.2.Les procédures

Les procédures mises en place rassemblent les éléments suivants :

- Les documents de travail dans la banque qui constituent une source d'information et une composante du système d'information, nous citons par exemple : les rapports d'activité, les fiches de contrôle et l'organigramme.
- Les tâches, qui doivent être autorisées, enregistrées et séparées afin de déterminer les responsabilités des membres du personnel ;
- Les délais qui valorisent la notion du temps dans la banque.

2.3.Les moyens financiers

L'ensemble de ces moyens englobent :

- Les budgets d'exploitation qui financent les activités courantes de la banque ;
- Les budgets d'investissement qui ont pour objet le financement de ses investissements.

2.4. Les moyens techniques

Ils comprennent deux sous catégories de moyens qui sont :

- Les moyens de fonctionnement (équipements, outils informatiques, etc...)
- Les techniques commerciales qui consistent en la mise en place des moyens commerciaux et du marketing permettant de conquérir de nouveaux clients et de fidéliser la clientèle existante.

3. La composition du dispositif de contrôle interne (selon le modèle COSO I)

Le COSO I en 1992 a défini cinq composantes⁴ à mettre en place afin que l'organisation maîtrise au mieux ses activités, ce modèle est adopté également par les banques dans la mise en œuvre de leur dispositif de contrôle interne, ces éléments sont intégrés dans leur processus de gestion.

3.1. Un contexte de contrôle interne adapté à la maîtrise des risques

Il constitue le fondement des autres éléments du contrôle interne, il repose sur les exigences suivantes :

- L'implication et la sensibilisation du personnel de la banque au contrôle interne en termes d'intégrité et de déontologie ;
- Un ajustement des compétences aux postes attribués, la compétence doit refléter le pouvoir d'accomplissement des tâches allouées à chaque poste ;
- L'organisation adéquate de la banque, les organes doivent accomplir pleinement leurs missions et garantir une séparation entre la fonction de contrôle et les fonctions opérationnelles ;
- Une conception du contrôle interne appropriée au style de management adopté par la banque ;
- Une délégation de pouvoir dans la limite des objectifs à réaliser ; pour ce faire, la Direction Générale se dessaisit de certains pouvoirs et les transfère aux entités hiérarchiques inférieures ;
- Une gestion adéquate des ressources humaines, cela englobe une gestion des carrières un programme de formation adapté aux besoins du personnel, la motivation positive et les promotions.

⁴ *International Organisation of Supreme Audit Institutions (INTOSAI), « Lignes directrices sur les normes de contrôle interne à promouvoir dans le secteur public », Bruxelles, 2004, p16. Disponible sur <https://www.partagedesconnaissancesbw.be/attachment/425249/>*

3.2. Une évaluation des risques

L'évaluation des risques dépend de la probabilité de survenance des risques et de son impact sur l'atteinte des objectifs, elle se fait en identifiant les facteurs source de risques, et mesurer ensuite leur impact sur l'atteinte des objectifs, dans le but de déterminer une méthodologie de gestion des risques.

3.2.1. Identification des risques

La banque se doit d'identifier les risques au niveau des activités et des processus identifier un risque consiste à localiser les facteurs générateurs des risques et la connaissance des causes et des conséquences qui en découlent.

3.2.2. Mesure des risques

La mesure des risques intervient après l'identification, il s'agit d'abord d'évaluer l'importance et la probabilité de survenance des risques, et procéder ensuite à leur traitement en prenant des mesures en fonction de leur gravité (éviter, limiter, transférer ou accepter les risques).

3.2.3. Gestion des changements

Le gestionnaire doit tenir compte et prévoir les changements qui ont des conséquences considérables sur la situation de la banque, dans ce cadre nous pouvons citer :

- L'amélioration du système d'information ;
- Les changements économiques nationaux et internationaux ;
- Une nouvelle réglementation ;
- Un nouveau produit ou un changement des besoins des clients ;

3.3. Les activités de contrôle

Nous pouvons définir les activités de contrôle comme étant l'application des normes et des procédures qui garantissent l'exécution des orientations et des directives de management afin de maîtriser les risques. Les activités de contrôle impliquent tous les niveaux hiérarchiques et fonctionnels de la banque, elles sont constituées des actions variées, autorisées et approuvées qui permettent la maîtrise des risques susceptibles d'atteindre la réalisation des objectifs sur les quatre domaines : le domaine opérationnel, le domaine de l'information financière, le domaine de la conformité à la réglementation en vigueur et le domaine d'évaluation des risques.

Le personnel effectue couramment et à tous les niveaux de l'organisation des activités de contrôle que ce soit préventif ou détectif, conformément à des politiques et des procédures ; les contrôles effectués peuvent être présentés comme suit :

- Les approbations aux personnes habilitées et autorisées d'effectuer des opérations, les procédures d'approbation sont documentées et transmises aux collaborateurs et aux responsables ;
- La séparation des tâches afin de minimiser le risque d'erreur, de non-respect des contraintes réglementaires et les incompatibilités des fonctions ;
- Les contrôles relatifs à l'accès à l'information, qui doivent être limités aux personnes autorisées, en fonction de leur besoin ;
- Les vérifications des transactions et des événements importants avant et après leur réalisation ;
- La comparaison des enregistrements comptables aux documents appropriés ;
- L'examen des performances opérationnelles, afin d'évaluer l'adéquation des réalisations aux objectifs fixés par la banque;
- Les analyses périodiques des opérations, des processus et des activités afin de confirmer qu'ils sont conformes à la réglementation, les politiques, les normes et autres exigences de l'environnement.

3.4.L'information et la communication

L'information et la communication sont indispensables dans la gestion de la banque, et la réalisation de l'ensemble des objectifs prévus.

3.4.1. L'information

Les informations doivent être identifiées, enregistrées, classées et diffusées sous une forme et dans des délais précis, afin qu'elles soient jugées pertinentes, et aidant les responsables à la prise de décisions adéquates. Le système d'information produit des informations financières et non financières permettant à chacun d'assumer ses responsabilités, et le respect des obligations légales et réglementaires qui permettent de gérer et de contrôler les activités de la banque.

La qualité de l'information est déterminante dans le processus de prise de décision par les dirigeants de la banque, ces derniers doivent s'assurer de :

- La disponibilité de l'information en temps voulu ;
- La mise à jour des informations ;
- L'exactitude de l'information ;
- L'accès et l'accessibilité aux informations par les personnes concernées et habilitées.

3.4.2. La communication

La communication est la base de l'information, par conséquent elle doit circuler dans la banque en interne et en externe afin de répondre aux attentes prévues.

➤ La communication interne

Elle permet de relier la direction à son personnel. En effet la direction est informée de la performance, des événements risqués, et du fonctionnement du système de contrôle interne à son tour, elle communique au personnel des informations, ses observations sur les activités et lui fait connaître ses instructions.

➤ La communication externe

Elle permet d'établir des relations avec les acteurs externes de la banque (les autorités de marché, les concurrents, etc...), les informations collectées auprès de ces derniers peuvent aider la banque à réaliser ses objectifs.

3.5. Le pilotage

Le pilotage du système de contrôle interne consiste en l'évaluation permanente et périodique des activités du contrôle interne, il repose sur l'adoption du contrôle interne par chaque responsable dans la limite des pouvoirs qui lui sont délégués, et qui doit le conduire à définir, mettre en place, et évaluer les dispositifs de maîtrise des risques.

3.5.1. Le pilotage permanent

Il repose sur la responsabilisation de tous les acteurs de la banque, il fait partie de ses activités usuelles et récurrentes, il est sous la tutelle de la Direction Générale ou du Directoire la surveillance permanente prend en compte l'analyse des constats et des résultats des contrôles antérieurs, ainsi que les évaluations faites par l'audit interne et les commissaires aux comptes.

3.5.2. Le pilotage périodique

Sa performance est en fonction de l'efficacité du contrôle permanent et de l'évaluation des risques, il garantit que le contrôle interne fonctionne en conformité des règles et des procédures prédéfinies ; le pilotage périodique peut être réalisé par les auditeurs (internes ou externes) ou l'inspection.

Dans le cadre de l'émergence du référentiel COSO II en 2004, axé sur la gestion des risques, la composante « **Evaluation des risques** », s'est élargie pour rassembler **la fixation des objectifs** en fonction de l'appétence de la banque aux risques , **l'identification des événements** d'une manière matricielle en associant les risques de la banque à leur nature

interne ou externe , l'évaluation des risques qui consiste à évaluer leur impact, les quantifier et mesurer leur probabilité de survenance , et enfin le traitement des risques .

Le référentiel COSO 2013 constitue une mise à jour du COSO I, les principales évolutions se résument en la définition de dix-sept principes sous-jacents aux cinq éléments du contrôle interne définis dans le COSO I, il porte sur le contrôle interne, il n'intervient pas dans la gestion des risques qui fait l'objet du COSO II.

SECTION 02 : LA REGLEMENTATION PRUDENTIELLE DU CONTROLE INTERNE

La réglementation prudentielle est l'ensemble des règles de bonne conduite régissant un domaine. Le contrôle interne est réglementé par une série de normes et de lois.

I. La réglementation internationale

1. Les accords de Bâle II

Les réformes de Bâle II instaurées en 2004 visent à définir un cadre élargi de calcul des fonds propres nécessaires à la couverture des risques potentiels, en privilégiant les méthodes internes de calcul, mais aussi à renforcer le contrôle interne et élargir son périmètre, afin d'assurer la solidité du système bancaire international.

Le dispositif de **Bâle II** repose sur trois piliers résumés dans le tableau ci-dessous :

Pilier 01 : Exigences minimales en fonds propres	Pilier 02 : Processus de surveillance	Pilier 03 : Discipline de marché
-Risque de crédit -Risque de marché -Risque opérationnel	-Contrôle des procédures -Contrôle des méthodes internes d'allocation des fonds propres	-Règles de publication financière sur la structure des fonds propres et des risques

Tableau n°01 : Piliers de Bâle II⁵

1.1. Apport des accords de Bâle II sur le contrôle interne bancaire

Les accords de Bâle II ont insisté sur la mise en place d'un système de contrôle interne efficace au sein des banques. Le contrôle interne bancaire mis en place doit répondre aux exigences suivantes :

⁵ Goudja. R, « Cours de gestion du risque crédit », IFID, 2^{ième} année banque, 2018, p 14.

- Cerner toutes les activités de la banque afin de lui permettre de réaliser correctement ses activités compte tenu des risques encourus ;
- Comprendre des dispositions et des procédures claires concernant la délégation des pouvoirs et des responsabilités ;
- Séparer les fonctions de la banque et vérifier leur concordance aux normes légales ;
- Instaurer une fonction d'audit interne et de conformité afin de s'assurer de l'efficacité des dispositifs et des procédures mis en place ;
- Préserver les actifs de la banque.

Les réformes de Bâle III en 2010 ont renforcé le deuxième pilier de Bâle II par une meilleure transparence des opérations bancaires, cette transparence permet au contrôle permanent et au contrôle périodique de s'interroger sur le détail des opérations effectuées dans la banque « Know Your Structure ». Néanmoins ces réformes ont un impact sur le coût des contrôles réalisés vu le renforcement et la réorganisation du dispositif de contrôle interne.

2. La loi de Sarbanes Oxley

La loi Sarbanes Oxley, dénommée plus simplement SOX ou Sarbox est la réponse donnée en juillet 2002 par le Congrès Américain aux différents scandales financiers, cette loi a pour objectif d'augmenter la responsabilité des entreprises et renforcer la gouvernance et la réglementation en matière de contrôle interne afin de protéger la banque et ses clients.

2.1. Les composantes de la loi

La loi comporte six composantes principales qui sont les suivantes⁶ :

2.1.1. La certification des comptes

Le Directeur Général ou le Directeur Financier certifie et atteste que les états financiers annuels traduisent l'image fidèle et réelle de la situation financière et économique de la société.

2.1.2. La composition des rapports

En vue d'assurer la crédibilité de l'information, la société doit mettre à la disposition de la Securities and Exchange Commission (SEC)⁷ des informations complémentaires sur sa

⁶ Hervé STOLOWY, Eduard PUJOL, Mauro MOLINARI, *Lavoisier revue française de gestion* n°147 « L'apport de la loi Sarbanes-Oxley », Juin 2003, p135.

⁷ *Organisme fédérale américain de contrôle et réglementation des marchés financiers.*

situation financière et économique . Par ailleurs, les dirigeants sont tenus d'établir un rapport de contrôle interne comportant les mises à jour mises en place.

2.1.3. La surveillance de la SEC

Les sociétés cotées sont soumises à un contrôle régulier de la SEC au minimum une fois chaque trois ans.

2.1.4. La mise en place d'un comité d'audit

La présente loi exige aux entreprises la mise en place d'un comité d'audit interne chargé de la communication et de l'évaluation des constats d'audit. Ce comité est responsable également de la dénomination et la rémunération des auditeurs internes.

2.1.5. L'instauration du Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB)

Dans le cadre de la présente loi, le PCAOB est créé, son but est la supervision des cabinets d'audit, la réalisation des enquêtes ainsi que l'instauration des sanctions. Toutes les règles et les normes de PCAOB doivent être approuvées par le SEC.

2.1.6. Les sanctions

La loi a instauré des sanctions pénales, et a renforcé les sanctions existantes nous citons à titre d'exemple⁸:

- La non-conformité des états financiers certifiés peut conduire à un emprisonnement de 10 ans au minimum ou à une amende qui peut atteindre un million de dollars ;
- La falsification des documents peut conduire à une amende et un emprisonnement pouvant aller jusqu'à 20 ans.

1.1.Le contrôle interne dans la loi de Sarbanes Oxley

La loi comporte des articles relatifs au contrôle interne qui visent à renforcer les prérogatives et les responsabilités des dirigeants.

1.1.1. La certification des états financiers (article 302)

Le Directeur Général et le Directeur Financier doivent certifier dans un rapport la validité des états financiers. A travers cette certification, les dirigeants affirment que le contrôle interne est mis en place, et que son maintien est assuré par les dirigeants.

⁸ *Op.Cit, p 135.*

En outre, les dirigeants présentent dans leur rapport des conclusions sur l'efficacité du dispositif de contrôle interne et mentionnent les changements significatifs effectués après son évaluation.

1.1.2. L'évaluation du contrôle interne (article 404)

La Direction Générale est responsable de la mise en place d'une structure de contrôle interne appropriée, et de l'évaluer dans un rapport annuel. En outre, les auditeurs externes établissent un rapport sur l'évaluation faite par la direction de l'entreprise.

2. La Loi de Sécurité Financière LSF

Voté le 01 août 2003 par le parlement français, elle s'applique aux sociétés anonymes et aux sociétés qui font appel public à l'épargne, la LSF se veut « une réponse à la fois politique et technique à la crise de confiance dans les mécanismes du marché et aux insuffisances de régulation dont le monde économique et financier avait pris conscience »⁹.

2.1. Apport de LSF sur le contrôle interne

La LSF relie le contrôle interne à la fiabilité des informations financières et comptables elle a renforcé les obligations des sociétés en matière des informations et du contrôle interne afin de fournir une assurance raisonnable aux investisseurs.

A l'égard de cette loi¹⁰, le Président du Conseil d'Administration ou du Conseil de Surveillance des sociétés concernées doit remettre un rapport détaillé expliquant à l'Assemblée Générale des Actionnaires les conditions de la mise en place des travaux du conseil, ainsi que les procédures du contrôle appliquées dans la société (article 117 de la LSF).

Les déclarations du Président du Conseil au sujet du contrôle interne des informations comptables et financières, doivent être vérifiées par des commissaires aux comptes, afin de s'assurer de leur fiabilité et de leur sincérité (article 120 de la LSF).

En outre, la présente loi exige l'instauration d'une autorité des marchés financiers qui établira chaque année un rapport sur la base des informations publiées (article 122 de la LSF).

⁹ Communication de F. MER ministre français de l'économie, des finances et de l'industrie lors de la discussion générale du projet au Sénat, le 18 mars 2003. Disponible sur: https://www.senat.fr/rap/r03-431/r03-431_mono.html

¹⁰ Frédéric BERNARD, Rémi GAYRAUD, Laurent ROUSSEAU, « Contrôle interne », 4^{ème} édition, édition Maxima, Paris, 2013, p45.

3. L’Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution (ACPR) et ses missions

L’Autorité de Contrôle Prudentiel (ACP) est une autorité de surveillance adossée à la Banque de France créée en 2010, puis devenu ACPR « Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution » en 2013, sa création est le résultat de la fusion de la commission bancaire et des autorités de surveillance des secteurs des banques et des assurances. L’ACPR a pour objectif de superviser le secteur des banques et des assurances, et d’assurer la stabilité du système financier.

3.1.Missions de L’ACPR dans le cadre du contrôle bancaire

Dans le cadre du Mécanisme de Surveillance Unique (MSU)¹¹, l’ACPR exerce deux types de contrôle : un contrôle indirect des banques moins importantes sous la supervision de la Banque Centrale Européenne (BCE), et un contrôle direct (contrôle sur place et sur pièce) des banques importantes effectué par la BCE en collaboration avec l’ACPR.

En dehors du MSU, l’ACPR se charge du contrôle des banques qui ne sont pas soumises à la réglementation européenne, les contrôles menés se basent sur l’examen des plans d’action et la gestion des risques, elle est chargée également de limiter l’impact des crises bancaires sur la stabilité du système financier.

En cas de pratiques non-conformes, la commission des sanctions instaure des sanctions disciplinaires allant de l’avertissement au retrait d’agrément, ces sanctions peuvent aussi être pécuniaires (100 millions d’euros ou 10% du chiffre d’affaire, avec la publication de la sanction)¹².

II. La réglementation maghrébine

1. Le règlement n°11-08 de la Banque d’Algérie du 28 novembre 2011

Le présent règlement abroge et remplace le règlement n°02-03 du 14 novembre 2002 il a pour objectif de sensibiliser les banques et les établissements financiers algériens sur la nécessité de la mise en place d’un dispositif de contrôle interne. Le règlement n°11-08 de la Banque d’Algérie est composé de 75 articles, définis au niveau de cinq titres.

¹¹ *Système de supervision unique en Europe composé de la BCE et des autorités de contrôle des Etats membre.*

¹² *European Institute of Financial Regulation EIFR, « Comment élaboré une procédure de contrôle et de sanction ? », Paris, 18 Avril 2017. Disponible sur <http://www.eifr.eu/uploads/eventdocs/5937d09cd2a39.pdf>*

1.2. Dispositions en matière de contrôle interne et son organisation

Le règlement n°11-08 définit le contrôle interne comme suit : « Le contrôle interne des banques et des établissements financiers se compose de l'ensemble des processus, méthodes et mesures visant, notamment, à assurer en permanence :

- La maîtrise des activités ;
- Le bon fonctionnement des processus interne ;
- 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. »¹³

Le dispositif de contrôle mis en place doit correspondre au volume d'activité, la taille et l'implantation de la banque, il doit être en mesure de surveiller les opérations et les procédures internes, ainsi que la maîtrise des risques et le traitement des informations.

Le règlement 11-08 évoque les deux composantes du contrôle interne à savoir :

- **Un contrôle permanent** réalisé par les opérationnels, la hiérarchie et les unités de contrôle permanent au niveau local et central, afin d'évaluer la sincérité des opérations réalisées, ainsi que le respect des règles et des orientations de la banque.
- **Un contrôle périodique** qui doit s'assurer de la régularité des règles et des procédures internes, et de l'efficacité du contrôle permanent et des dispositifs de gestion des risques.

Le règlement exige la mise en place de deux responsables chargés de l'efficacité du contrôle permanent et du contrôle périodique séparément. Des règles de traitement de l'information, de la documentation, ainsi que de la gouvernance ont été fixées dans le règlement afin d'optimiser la mise en place du système de contrôle interne au sein des banques et des établissements financiers.

¹³ Articles 03, règlement n°11-08 de la Banque d'Algérie.

1.2. Dispositions en matière des risques

Dans son deuxième article, il définit les risques majeurs auxquels l'activité bancaire est confrontée (risque de crédit, risque de concentration, risque de taux d'intérêt global, risque de règlement, risque de marché, risque de liquidité, risque juridique, risque de non-conformité et le risque opérationnel). Il introduit également la notion du **plan de continuité d'activité** constitué des mesures qui assurent le maintien de l'activité de la banque en cas de survenance des crises ou de dégradation de l'activité de la banque.

Deux titres sont dédiés à la gestion des risques, il réserve également un chapitre au contrôle de la conformité. Les risques détaillés au niveau du règlement sont le risque de crédit, les risques financiers, le risque interbancaire et le risque de marché.

1. La circulaire de la Banque Centrale de Tunisie aux établissements de crédit n°2006-19

La présente circulaire a pour objectif de soumettre les établissements de crédit et les banques non résidentes à la mise en place d'un système de contrôle interne et d'un comité d'audit permanent. Elle est composée de cinq titres comportant des dispositions en matière de contrôle interne et de gestion des risques.

2.1. Dispositions en matière de conception et d'organisation du contrôle interne

La conception du système de contrôle interne relève des prérogatives de la Direction Générale ou du Directoire, et doit être approuvé par le Conseil d'Administration ou de Surveillance. Lors de sa conception la Direction Générale ou le Directoire met en place des mesures d'identification et d'évaluation des risques, ainsi que les fonds propres adéquats aux risques encourus, il doit également définir les méthodes de surveillance et de respect des procédures internes, et prévoir le capital humain et financier nécessaire à la mise en place du dispositif de contrôle interne.

Le contrôle interne selon la circulaire n°2006-19 a pour objectif de vérifier :

- La conformité des opérations, des procédures internes ainsi que l'organisation des établissements de crédit et des banques non résidentes à la réglementation en vigueur ;
- Les procédures de gestion des risques et de prise de décisions ;
- Les conditions de traitement et de disponibilité des informations ;
- La qualité de l'information financière et de la documentation.

L'organisation du contrôle interne se fait en fonction de la taille et de la nature de l'établissement de crédit ou de la banque non résidente à deux niveaux de contrôle, un contrôle permanent de la conformité et de la régularité des opérations et un contrôle périodique de l'efficacité des contrôles permanents.

1.2.1. Dispositions en matière des risques

Les établissements de crédit et les banques non résidentes doivent mettre en place des systèmes de gestion des risques notamment pour le risque de crédit, de marché, de taux d'intérêt, de liquidité, de règlement ainsi que le risque opérationnel.

Les systèmes de gestion des risques doivent correspondre à la nature, au volume et à la complexité de l'activité de l'établissement de crédit ou de la banque non résidente. Ils doivent également faire l'objet de révisions régulières par l'audit interne ; la mise à jour des limites de gestion des risques fixées par la Direction Générale ou le Directoire se font au moins une fois par an en fonction du niveau des fonds propres de l'établissement.

CONCLUSION

Le contrôle interne est un élément de base de gestion de la banque, lui permettant d'assurer la solidité et la régularité de son fonctionnement, il est appliqué au sein d'un dispositif organisé afin de répondre à des objectifs opérationnels, de conformité, de reporting et de gestion des risques.

Cependant, Le contrôle interne n'offre pas une assurance absolue quant à l'atteinte des objectifs de la banque, son assurance raisonnable est à l'origine de ses limites. Le dispositif de contrôle interne nécessite une évaluation régulière afin de lui permettre de s'adapter à l'évolution de l'environnement, la maintenance dudit dispositif constitue un processus continu de maintien de son efficacité.

Le contrôle interne doit également respecter la contrainte avantage/coût, il doit être mis en place en fonction des objectifs fixés par la banque et les risques encourus de l'exercice de son activité, le coût de sa mise en œuvre ne doit pas dépasser les avantages escomptés.

CHAPITRE II : LE CONTROLE PERMANENT BANCAIRE

INTRODUCTION

De nos jours les banques font face au dynamisme de l'environnement, à une évolution technologique et une intensification de la concurrence, elles sont de ce fait exposées à des risques qui rendent obligatoires la mise en place des modifications règlementaires, et une intensification des mesures de surveillance qui se traduit par la mise en place incontournable d'un système de contrôle permanent et continu des activités bancaires.

Le contrôle permanent répond à une obligation règlementaire et un objectif de maîtrise des risques, il permet notamment d'assurer la sécurité des opérations des clients et de fiabiliser les services bancaires. Outre les autocontrôles effectués par les opérationnels et leur hiérarchie le contrôle permanent se manifeste également par des contrôles sur place effectués régulièrement nécessitant un déplacement dans d'autres structures, et des contrôles sur pièce reposant sur le système d'information de la banque et des données facilement accessibles, ces contrôles relèvent des fonctions des services centraux de la banque, chargés du contrôle permanent, de la conformité et de la gestion des risques. Ainsi le contrôle permanent de la conformité et de la maîtrise des risques sont des éléments clé de pilotage des activités de la banque.

Notre chapitre sera dédié à expliciter les différents aspects liés à ce contrôle, il traitera la fonction de contrôle permanent et ses principales missions, ainsi que la mise en place d'un dispositif de contrôle permanent au sein de la banque.

SECTION 01 : LA FONCTION DE CONTROLE PERMANENT

La fonction de contrôle permanent pierre angulaire du contrôle interne, a évolué d'une façon à mettre sous surveillance les activités de la banque, en faisant intervenir tous ses acteurs dans le processus de contrôle et de gestion des risques.

I. Généralités sur le contrôle permanent

1. Définition du contrôle permanent

Le contrôle permanent est un outil de pilotage continu pour la Direction Générale, il permet d'assurer la fiabilité des processus et des activités de la banque en continue. Il contribue

également à l'identification, l'évaluation et le suivi des risques encourus par la banque, ce qui permettra au management d'adapter ses orientations stratégiques en matière de gestion des risques, afin d'assurer un meilleur service aux clients et garantir la continuité de l'activité de la banque.

2. Organisation et acteurs du contrôle permanent

La fonction de contrôle permanent implique plusieurs acteurs, qui effectuent leurs contrôles à deux niveaux :

2.1. Le contrôle permanent de premier niveau

Il correspond à une surveillance opérationnelle effectuée par les collaborateurs et leurs responsables hiérarchiques. En effet, il recouvre l'autocontrôle effectué par les opérationnels sur leurs transactions (middle et back office) et les contrôles hiérarchiques basés sur des points précis qui relèvent de leurs responsabilités opérationnelles, ce niveau de contrôle est intégré dans leurs tâches et leurs processus réguliers.

Les collaborateurs s'assurent de :

- L'application et le respect des règles telles que définies par la fonction ;
- La conformité et la sincérité des opérations aux normes et aux règles de la profession bancaire ;
- La déclaration de tout incident ou dysfonctionnement à la hiérarchie habilitée à prendre des mesures nécessaires.

La hiérarchie veille sur :

- La proposition des contrôles permanents de premier niveau ;
- La fourniture de la documentation aux collaborateurs et la mise à jour des procédures ;
- L'attribution et la surveillance des contrôles effectués par les collaborateurs ;
- L'enregistrement et l'analyse des dysfonctionnements ;
- La validation des opérations, qui constitue la dernière étape du contrôle de premier niveau.

La hiérarchie peut procéder à des contrôles par échantillonnage afin de s'assurer d'une manière aléatoire de la sécurité et du respect des procédures et des contrôles effectués par les collaborateurs.

2.2. Le contrôle permanent de deuxième niveau

Il s'agit des contrôles effectués par les fonctions de contrôle permanent à fréquence prédéterminée (directeur du contrôle interne, directeur de la conformité, le responsable de la lutte contre le blanchiment d'argent, etc...) ¹⁴ indépendamment des entités opérationnelles, à ce niveau de contrôle les responsables du contrôle permanent sont chargés de :

- S'assurer de la validité des contrôles effectués par les opérationnels et leur hiérarchie (le contrôle de premier niveau) ;
- Veiller à rendre le dispositif de contrôle permanent opérationnel ;
- S'assurer de la maîtrise des risques et établir un rapport d'évaluation ;
- Mettre à jour les procédures existantes aux nouvelles exigences de l'environnement ;
- Assurer la conformité des opérations et des procédures aux normes définies par la banque ;
- S'assurer que les contrôles de premier niveau sont efficaces en matière de maîtrise des risques ;
- Rendre compte à la Direction Générale des résultats des contrôles effectués, dans des rapports périodiques.

Ainsi nous pouvons résumer, que le contrôle permanent est un processus qui fait intervenir plusieurs acteurs partant de la Direction Générale aux collaborateurs au niveau des entités opérationnelles ; le schéma ci-dessous résume le fonctionnement de ce système.

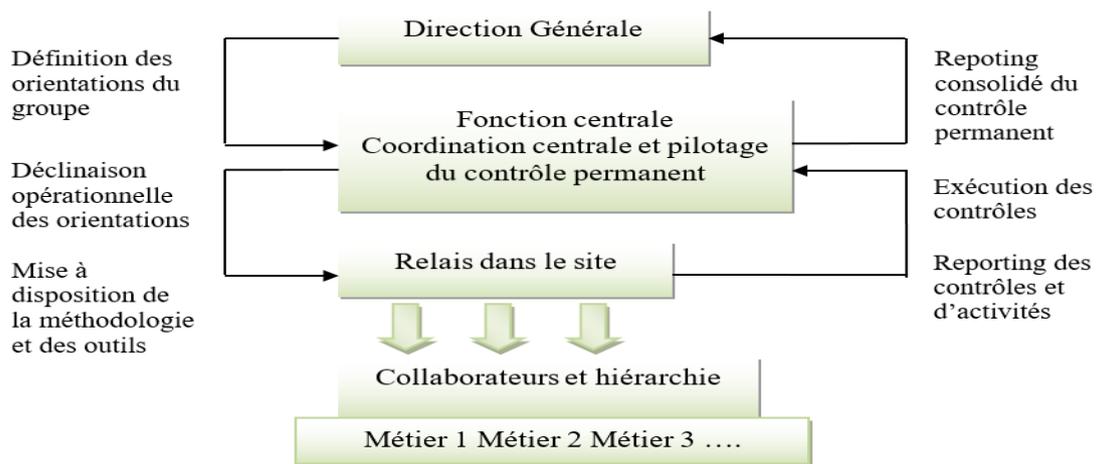


Figure n°02 : Fonctionnement du contrôle permanent ¹⁵

¹⁴ Dan CHELLY, Stéphane SEBELOUE, les études de l'observatoire ETUDE METIER, « Les métiers du risque et du contrôle dans la banque », Paris, Mars 2014, p31.

¹⁵ Equinoxe Consulting, « Piloter le contrôle permanent », Disponible sur: http://www.equinox-cognizant.com/wp-content/uploads/2012/12/brochure_pcp.pdf

3. Outils du contrôle permanent

Selon Jean-François Caron formateur auprès de l'IFACI¹⁶, en plus de la cartographie des risques et du système d'information, le contrôle permanent dispose d'une série d'outils lui permettant d'atteindre ses objectifs :

- **Les indicateurs de performance** : il s'agit des indicateurs qui permettent de démontrer l'atteinte ou non des objectifs de la banque.
- **Les délais de traitement des opérations** : les délais dans lesquels les directions réalisent leur traitement doivent être évalués afin d'optimiser les ressources employées et maîtriser les risques opérationnels.
- **Les réclamations de la clientèle** : elles constituent une source d'information pour la détection des anomalies en termes de commercialisation des produits bancaires.
- **Les annulations d'opérations** : un volume important d'opérations annulées est un indice de dysfonctionnement du système, qui doit être signalé aux contrôleurs permanents.
- **La comptabilisation manuelle** : les opérations qui font l'objet d'une comptabilisation manuelle doivent être suivies par les contrôleurs permanents en raison de leur caractère exceptionnel.

Les outils cités ci-dessus semblent insuffisants, si nous ne tenons pas compte de la mise en place des moyens humains compétents, ces derniers doivent être correctement ajustés, afin de leur permettre de réaliser correctement les opérations qui leur sont confiées.

II. Missions principales du contrôle permanent

De ce qui précède, nous pouvons conclure que le contrôle permanent au sein d'une banque est chargé de deux missions principales qui sont : assurer la conformité des opérations réalisées à la réglementation en vigueur ainsi que la maîtrise des risques à travers la mise en place des contrôles appropriés.

1. L'obligation de conformité

La conformité est un l'ensemble des mesures permettant l'intégration des normes définis par la réglementation bancaire et les règles de déontologie dans la gestion de la banque

¹⁶ <https://www.formation-audit-ecofi.com/contr%C3%B4le-permanent-outils-risques/>

(organisation, procédures, activités), et assurer ensuite leur application par l'ensemble des collaborateurs.

1.1. La fonction de conformité

La fonction de conformité au sein d'une banque est une exigence réglementaire ; afin d'assurer son efficacité, les procédures et les normes internes doivent être en concordance avec la réglementation en vigueur, sa mise en place permet d'assurer les missions suivantes

- L'identification, l'évaluation et le suivi régulier du risque de non-conformité ;
- La mise en place des mesures internes nécessaires au contrôle de l'activité de la banque ;
- La participation à la mise en œuvre de nouveaux produits ou services en assurant leur conformité à la réglementation et aux normes internes ;
- La prévention contre le blanchiment d'argent et les fraudes ;
- La contribution à la sécurité financière par sa coopération à la lutte contre la criminalité et son respect des déclarations des soupçons ;
- Le conseil et l'assistance des personnes en matière de conformité de leurs opérations à la réglementation et aux normes de la profession.

1.2. Le contrôle de la conformité

Le contrôle de la conformité est un élément du contrôle permanent, il signifie l'obligation de s'assurer que les opérations et les procédures sont conformes aux :

- Règlements et lois relatifs à l'activité bancaire ;
- Règles et consignes des responsables et des dirigeants. ;
- Normes professionnelles et déontologiques.

Le contrôle de la conformité a pour objectif d'assurer la protection de la banque, et de ses collaborateurs, ainsi que la maîtrise du risque de non-conformité défini par le comité de Bâle 1 comme : « le risque de sanction judiciaire, administrative ou disciplinaire de perte financière ou d'atteinte à la réputation ».

2. La maîtrise des risques

Le contrôle permanent exige la mise en place d'un dispositif de gestion des risques pour chaque risque, qui comprend des moyens, des procédures et des actions qui permettent à la banque la maîtrise de ses risques.

1.1. Objectifs de la maîtrise des risques

La maîtrise des risques a pour objectif d'assurer à la banque :

- La préservation de sa valeur et sa réputation ;
- La sécurisation des procédures et la prise de décisions ;
- La sensibilisation et la mobilisation de ses acteurs sur les différents risques qui menacent son activité ;
- L'adéquation des actions prises en matière de gestion des risques avec la valeur de la banque.

1.2. Le dispositif de gestion des risques

Le dispositif de gestion des risques exige la mise en place des éléments suivants :

1.2.1. Une organisation appropriée

Une organisation appropriée permet de réaliser les missions suivantes :

- La définition des rôles et des responsabilités de chaque partie en matière de gestion des risques ;
- La mise en place d'une politique de gestion des risques incluant les objectifs, les moyens et les processus de gestion des risques ;
- La mise en place d'un système d'information, permettant le traitement et la diffusion de l'information en interne et en externe.

1.2.2. Un processus de gestion des risques

Le processus de gestion des risques comprend les étapes suivantes :

- **L'identification** : cette étape consiste à repérer les risques menaçant l'atteinte des objectifs de la banque, en localisant les facteurs source de risques, l'identification doit se faire en continue afin d'inclure les risques futurs susceptibles de menacer l'activité de la banque.
- **L'analyse des risques** : les risques identifiés lors de la première phase seront évalués et classés selon leur conséquence (financière, humaine, juridique ou de réputation), et selon leur probabilité d'occurrence, c'est une démarche en continue orientée vers futur.
- **Le traitement des risques** : cette étape consiste à prendre des actions en fonction de l'ampleur des risques et leurs conséquences, les mesures prises peuvent porter sur la suppression, le transfert, la réduction ou l'acceptation du risque, toute mesure prise doit

prendre en compte le coût engagé à sa mise en place, qui doit être comparé aux opportunités futures à saisir.

1.2.3. Un suivi en continu du dispositif de gestion des risques

Cette étape consiste en un pilotage régulier du dispositif de gestion des risques, son objectif est l'amélioration de son contenu, et pouvoir prendre une décision en tenant compte des risques suivis et des nouveaux risques qui peuvent survenir.

La gestion des risques est l'affaire de tous les acteurs de la banque, le contrôle permanent s'appuie sur le dispositif de gestion des risques afin d'identifier les risques auxquels la banque doit faire face dans l'exercice de ses opérations. Le contrôle permanent qui a pour mission la maîtrise des risques exige la mise en place d'un dispositif de gestion des risques et procède à postériori au contrôle de la bonne application de ce dispositif.

1.3. La cartographie des risques outil de gestion des risques

« La cartographie des risques est, précisément, cet outil qui permet d'illustrer la comparaison ou la hiérarchisation des risques. On utilise aussi parfois le terme plus approprié de profil de risques »¹⁷.

La cartographie des risques permet de définir d'une façon synthétique les risques majeurs liés à l'activité bancaire, ces risques seront ensuite hiérarchisés selon leur probabilité de survenance et leur impact en termes de pertes financières et non financières.

1.3.1. Objectifs de la cartographie des risques

La cartographie des risques a trois objectifs articulés sur trois axes :

- **La gestion des risques** : à travers l'évaluation des risques en termes de probabilité d'occurrence et de gravité de conséquences.
- **L'optimisation des ressources** : les ressources disponibles seront réparties en fonction de la gravité des risques.
- **La communication** : la cartographie des risques constitue un moyen de communiquer des informations sur les risques aux dirigeants de la banque.

La cartographie des risques est un outil de pilotage et de reporting, elle permet au contrôle permanent d'avoir un support des actions mises en place en fonction des risques encourus, sur la base de ce support des plans de contrôle permanent seront établis.

¹⁷ Jean Paul LOUISOT, « Gestion des risques », 2^{ème} édition, Afnor, 2015, Paris, p51.

1.3.2. Démarche de conception d'une cartographie des risques

La conception d'une cartographie des risques doit privilégier la simplicité afin que celle-ci soit accessible à tous ceux qui en ont besoin, la démarche de conception d'une cartographie des risques passe par les étapes résumées dans le processus suivant :

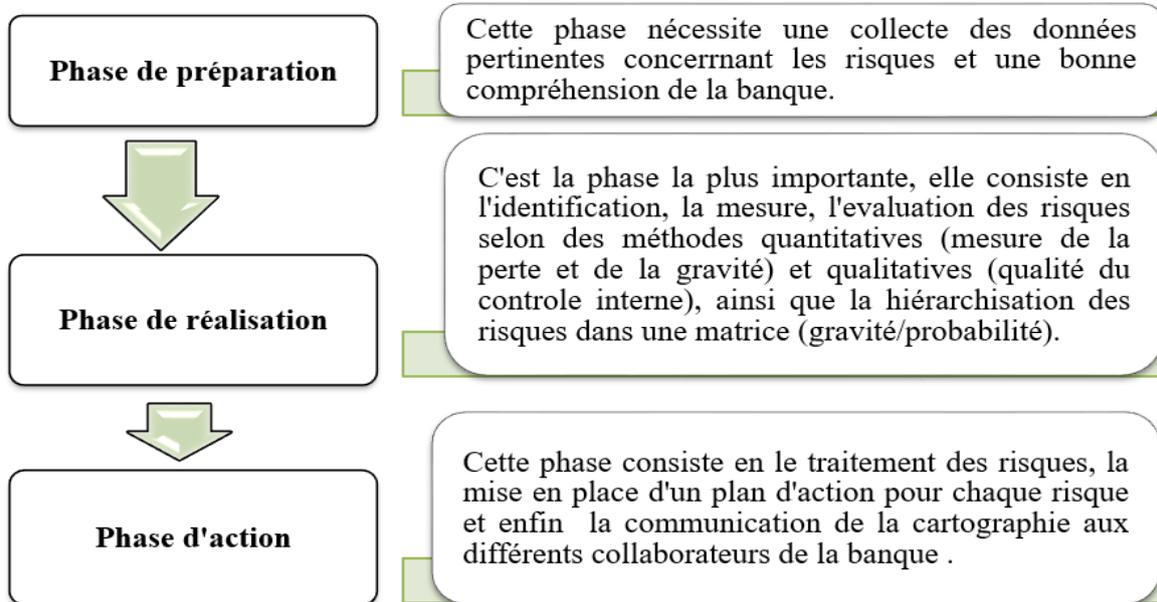


Figure n°03 : Démarche de conception d'une cartographie des risques

La cartographie des risques doit faire l'objet d'une mise à jour périodique, afin d'impacter les modifications de l'activité de la banque et de son environnement sur son exposition aux risques.

SECTION 02 : LA MISE EN PLACE D'UN DISPOSITIF DE CONTROLE PERMANENT

Le dispositif de contrôle permanent doit garantir la conformité, la sécurité et la validité des opérations réalisées ainsi que la maîtrise des risques liés à ces opérations. Le préalable à la mise en place d'un dispositif de contrôle permanent, est la définition d'une stratégie et d'une appétence aux risques par le Conseil d'Administration ou de Surveillance.

La stratégie arrêtée doit tenir compte des risques que la banque est prête à assumer, de ce fait, elle procède à mesurer par des méthodes quantitatives et qualitatives le coût maximal de ces risques compte tenu du niveau de ses fonds propres ; la stratégie de la banque et son appétence aux risques doivent être fixées dans un document, et approuvées par les organes délibérant et exécutif.

I. La mise en place d'une bonne gouvernance

Une gouvernance adéquate est basée sur l'implication des organes délibérant et exécutif et des comités dans la mise en place, et le déploiement du dispositif de contrôle permanent.

1. L'organe délibérant

L'organe délibérant dans une banque est le **Conseil d'Administration** ou de **Surveillance** son rôle est la définition de la stratégie globale de la banque, cet organe est chargé en matière du contrôle permanent de :

- La fixation des règles et des principes de bonne conduite professionnelle, conçus dans un code déontologique qui devrait être suivi par la fonction conformité¹⁸ ;
- Le contrôle de la conformité et le suivi des actions de l'organe exécutif en matière d'exécution des stratégies¹⁹ ;
- La création des comités afin d'assister l'organe délibérant dans la réalisation de ses missions de définition de stratégie et de contrôle²⁰.

L'organe délibérant reçoit des rapports de l'organe exécutif et des responsables du contrôle permanent et périodique, à travers lesquels il examine l'activité et les résultats du contrôle, il est notamment informé de la désignation des responsables du contrôle permanent et périodique.

2. L'organe exécutif

L'organe exécutif dans une banque est la **Direction Générale** ou le **Directoire**, son rôle est l'animation et l'application de la stratégie arrêtée par l'organe délibérant, en matière de contrôle permanent et de gestion des risques, l'organe exécutif est chargé de :

- La désignation du responsable du contrôle permanent, et la réception des rapports de contrôle permanent et périodique sur l'efficacité du dispositif de contrôle permanent mis en place²¹.
- La révisions des limites en matière de gestion des risques au moins une fois par an, et assurer périodiquement que ces limites sont respectées²².

¹⁸ Article 06, circulaire de la BCT aux établissements de crédit n°2011-06 du 20 mai 2011.

¹⁹ *Idem*, article 04.

²⁰ *Idem*, article 18.

²¹ Articles 9-11-70, règlement n°11-08 de la Banque d'Algérie du 28 novembre 2011.

²² *Idem*, articles 56.

- L'information de l'organe délibérant s'il n'a pas collaboré à la fixation des limites, des conditions de leur respect et de leur mises en œuvre²³.

L'organe exécutif est l'organe chargé de la mise en place du dispositif de contrôle permanent, il définit les responsabilités de chaque partie, les travaux de cet organe sont contrôlés par le comité d'audit.

3. Les comités

Les comités ont pour rôle d'assister l'organe délibérant dans la réalisation de ses missions stratégiques, dans le cadre du contrôle interne l'organe délibérant instaure deux comités : un comité d'audit interne et un comité des risques.

3.1.Le comité d'audit interne

En matière de contrôle permanent le comité d'audit interne est chargé de garantir la fiabilité des informations fournies, ainsi que la cohérence des systèmes de gestion des risques.²⁴

Par ailleurs, ce comité est indépendant de l'organe de direction, il est chargé notamment de la désignation et la rémunération des auditeurs internes, ainsi que la préparation des missions d'audit chargées du contrôle périodique du dispositif de contrôle permanent, afin de garantir l'efficacité, la conformité des contrôles mis en place ainsi que la surveillance des risques.

3.2.Le comité des risques

Le comité des risques a pour mission d'assister l'organe délibérant dans la gestion des risques, il est chargé notamment de²⁵ :

- La mise en œuvre et l'actualisation d'une stratégie de gestion des risques, et veiller ultérieurement à assurer son suivi par l'organe de direction ;
- La fixation des limites d'exposition aux risques en fonction des fonds propres de la banque ;
- L'examen de l'exposition de la banque aux différents risques, ainsi que l'approbation des dispositifs de gestion des risques ;
- La dénomination d'un responsable de gestion des risques ainsi que sa rémunération ;
- L'analyse des risques stratégiques et l'admission des plans de continuité d'activité.

²³ *Idem, article 68.*

²⁴ *Art 31, circulaire n°2011-06.*

²⁵ *Idem, article 27.*

Le comité des risques est indépendant de l'organe de direction, cette indépendance lui permet d'avoir un avis objectif sur la politique de gestion des risques de la banque, ses membres sont désignés par le Conseil d'Administration ou de Surveillance, et doivent avoir de l'expérience en matière de gestion des risques.

II. La mise en place d'une organisation adéquate

Comme nous l'avons expliqué dans la section précédente, le contrôle permanent est doté d'une organisation de deux niveaux de contrôle, cette organisation permet de définir les responsabilités des intervenants et exige une séparation des tâches au sein de la banque.

1. Responsabilités et fonctions inhérentes au contrôle permanent

Le volet organisation d'un dispositif de contrôle permanent exige une définition des responsabilités et des fonctions indispensables au bon fonctionnement du contrôle permanent.

1.1. Définition des responsabilités

Le partage des responsabilités permet de déléguer le pouvoir de gestion et de contrôle aux différents responsables, et de procéder ultérieurement à une coordination entre leurs différentes tâches.

Le tableau ci-dessous résume les missions principales des responsables des fonctions : contrôle permanent, conformité et gestion des risques au sein de la banque.

Responsable du contrôle permanent	Responsable de la conformité	Responsable des risques
-Il assure le contrôle de la conformité et la surveillance des risques relatifs aux activités de la banque ; -Il planifie les missions du contrôle permanent ; -Il assiste le personnel dans la réalisation des travaux de contrôle.	-Il veille à la cohérence des opérations et à la maîtrise du risque de non-conformité ; -Il assure la mise à jour des règles et des procédures conformément aux évolutions réglementaires ; -Il établit des rapports périodiques destinés aux organes de gestion de la banque.	-Il assure la bonne application du dispositif de gestion des risques ; -Il établit des rapports sur le suivi des risques ; -Il participe à l'élaboration de la cartographie des risques et assure son actualisation.

Tableau n° 02 : Responsabilités des fonctions du contrôle permanent

1.2.Fonctions inhérentes au contrôle permanent

Outre les fonctions de gestion des risques et de la conformité, certaines fonctions sont nécessaires au bon fonctionnement du dispositif de contrôle permanent nous citons :

1.2.1. La fonction « Lutte Contre le Blanchiment d'argent et le Financement du Terrorisme » :

Cette fonction est chargée de mettre en place et suivre les dispositifs de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du Terrorisme, elle veille également à la mise à jour des informations des clients et la déclaration des soupçons, les activités opérationnelles de cette fonction s'inscrivent dans le plan de contrôle permanent ²⁶, elle joue un rôle important dans le contrôle permanent vu son rôle déterminant dans l'entrée en relation avec le client et la réalisation des opérations critiques.

1.2.2. La fonction « Sécurité du Systèmes d'Information (SSI) »:

Le système d'information permet d'exécuter et de contrôler les opérations de la banque la fonction SSI veille à assurer la confidentialité, l'intégrité, la disponibilité ainsi que la traçabilité des informations ²⁷ à travers la mise en place des procédures et des normes qui assurent la sécurité de l'accès, la sauvegarde ainsi que le traitement des fichiers informatiques.

1.2.3. La fonction « Plan de Continuité d'Activité (PCA) »

Elle a pour mission la mise en place d'un plan de continuité d'activité pour la banque elle est autant importante pour le contrôle permanent dans la mesure où elle assure le maintien de l'activité de la banque et la protection de ses actifs et son personnel, par la mise en place des mesures de fonctionnement en cas de scénarios pessimistes d'interruption d'activité.

L'ensemble de ces fonctions ont pour rôle d'assister le contrôle permanent dans la réalisation de ses objectifs de garantir la régularité et la conformité des opérations ainsi que la surveillance des risques liés à leur réalisation.

²⁶ ACP, « La conférence de l'ACP », Octobre 2012, p28, Disponible sur :<https://acpr.banque-france.fr/sites/default/files/20121019-contrôle-lab.pdf>

²⁷ Marc ANDRIES, David CARTEAU et al, ACPR, « le risque informatique », Mars 2018, p10.

2. La séparation des tâches

Le contrôle permanent exige une séparation des tâches dans la banque, cette séparation a pour objectif d'éviter les conflits d'intérêt entre le personnel de la banque, elle permet également la détection des erreurs commises lors de la réalisation des opérations.

2.1. Les opérationnels et les fonctionnels de la banque

La séparation des tâches doit être constatée en premier lieu entre les opérationnels et les fonctionnels de la banque.

2.2.1. Les opérationnels

Ils réalisent leurs tâches opérationnelles au sein d'un service ou d'un département en appliquant les consignes des fonctionnels, ils effectuent notamment des autocontrôles afin d'évaluer leurs opérations.

2.2.2. Les fonctionnels

Ils réalisent leurs responsabilités fonctionnelles au sein d'une fonction, ils sont qualifiés de spécialistes, leurs missions s'articulent sur la mise en œuvre des plans d'actions, ils délèguent certaines opérations aux opérationnels.

2.2. L'indépendance des fonctions

L'indépendance des fonctions permet d'éviter qu'un seul agent effectue les fonctions d'engagement, d'autorisation, de règlement, de contrôle des risques et enfin la fonction d'analyse²⁸.

2.2.1. La fonction d'engagement

Elle englobe les fonctions qui offrent le pouvoir et l'habileté de décider, et d'engager la banque dans des opérations qui affectent son patrimoine.

2.2.2. La fonction d'autorisation

Elle concerne les personnes chargées de la validation des opérations bancaires sur le système d'informations telles que les ouvertures de compte.

²⁸ Jean-Luc SIRUGUET, « Le contrôle comptable bancaire un dispositif de maîtrise des risques », Tome 1, 2^{ème} édition, édition Revue Banque, Paris, 2007, p222.

2.2.3. La fonction de règlement

Elle comprend les personnes qui effectuent des opérations courantes de règlement des fonds telles que les opérations de versement et de paiement.

2.2.4. La fonction de contrôle des risques

Elle rassemble les activités de surveillance des autres fonctions. Elle est exercée par des contrôleurs dédiés à cette fonction tels que les contrôleurs permanent et les auditeurs internes. Cette fonction est réalisée au préalable par les opérationnels et leur hiérarchie dans le cadre d'évaluation de leurs opérations quotidiennes.

2.2.5. La fonction analyse

Elle est exercée par les personnes qui font des analyses avant une prise de décisions nous citons par exemple les analystes des dossiers de crédit.

Ainsi, afin d'optimiser la séparation des tâches, la banque doit adopter une structure qui englobe le fonctionnel, l'opérationnel, et le contrôle permanent qui pilote leurs activités. Le contrôle permanent est chargé de contrôler les fonctionnels et la délégation des opérations accordée aux opérationnels.

III. L'instauration d'un système de documentation efficace

Le système de documentation au sein d'une banque est composé de deux types de documents : les documents de mise en place du dispositif de contrôle permanent et les documents d'information des organes de gouvernance.

1. Les documents de mise en place du dispositif de contrôle permanent

Ces documents ont pour objectif la rationalisation du dispositif de contrôle permanent par la mise en place d'un cadre de référence qui structure le dispositif en question, nous citons par exemple les documents suivants :

- Les manuels de procédures de la banque et toute note interne servant à décrire son activité, par exemple : l'organigramme de la banque, les fiches de postes, les fiches de contrôle, etc...
- Les textes réglementaires et les notes des autorités hiérarchiques ;
- Les chartes de contrôle et de conformité qui prescrivent la mise en place d'un système de contrôle permanent et de gestion des risques.

2. Les documents d'information des organes de gouvernance

Les organes de gouvernance procèdent à l'analyse de l'activité du contrôle permanent, et de gestion des risques à travers une série de documents établis par les responsables des fonctions de contrôle permanent, ces documents constituent un support de traçabilité pour la banque, nous citons :

- Les rapports établis à l'issue des missions de contrôle, ces rapports permettent la description des travaux de contrôle effectués, accompagnées des recommandations d'amélioration ;
- La cartographie des risques qui constitue aux dirigeants de la banque, un outil de communication des risques liés aux opérations réalisées ;
- Les tableaux de bord qui permettent la comparaison et le contrôle des indicateurs de gestion des risques, ainsi que leur diagnostic ;
- Les rapports d'activité et les rapports de contrôle permanent établis périodiquement illustrant les activités et les actions de la banque en matière de de contrôle permanent et de gestion des risques.

IV. La maintenance du dispositif de contrôle permanent

Le dispositif de contrôle permanent doit faire l'objet d'un suivi qui consiste en un examen régulier de l'activité du contrôle et de son efficacité.

1. La révision du dispositif de contrôle permanent

Le responsable du contrôle permanent prend des décisions adaptées afin de faire évoluer le dispositif de contrôle permanent, ces décisions sont en fonction de l'évolution de l'organisation, du degré de l'efficacité de la cartographie des risques, ainsi que de la disponibilité des moyens humains, financiers et techniques.

En outre, le dispositif de gestion des risques doit être actualisé, il doit identifier pour chaque risque, l'existence et l'efficacité des contrôles permanents ; le responsable de gestion des risques met en œuvre des mises à jour du dispositif de gestion des risques ; ces dernières doivent être validées par le comité des risques.

2. Le plan de contrôle permanent

Les missions du contrôle permanent sont détaillées au niveau du plan de contrôle mis en place annuellement par le responsable du contrôle permanent, et validé par l'organe de direction²⁹, de façon à diagnostiquer les risques et prévoir une série d'actions et de contrôles y afférents.

Nous nous intéressons dans cette partie au plan de contrôle permanent de deuxième niveau, qui est du sort des services centraux de la banque.

2.1. Les préalables à la mise en place d'un plan de contrôle permanent

Le plan de contrôle est établi à partir des zones de risques détectées par la fonction risque, les contrôles mis en place seront en fonction de la significativité des risques.

Les préalables à la mise en place d'un plan de contrôle sont les suivant :

- La mise en place d'une cartographie des risques qui identifie et hiérarchise les risques encourus par la banque ;
- La mise en place d'un dispositif de contrôle interne qui définit les responsables du contrôle permanent et périodique, ainsi que les normes et les procédures du contrôle interne ;
- L'identification de l'obligation réglementaire en matière de contrôle permanent (les textes réglementaires qui exigent la mise en place de la fonction de contrôle permanent).

2.2. La conception du plan de contrôle permanent

Le plan de contrôle permanent est mis en place dans le cadre d'un contrôle sur place ou sur pièce, la conception d'un plan de contrôle repose sur la prise en compte des éléments suivants³⁰ :

- Les contrôles à mettre en place ainsi que leur fréquence au sein des activités ou des domaines qui feront l'objet du contrôle ;
- Les changements réglementaires ou organisationnels touchant les processus, l'activité ou l'organisation de la banque ;
- L'analyse des constats et des synthèses du comité d'audit et du comité des risques ;
- L'analyse des conclusions des autorités de contrôle ainsi que celle des commissaires aux comptes.

²⁹ COVEA fiance, « politique de contrôle interne permanent et de conformité », Paris, Janvier 2017.

³⁰ Idem

Le plan de contrôle fait apparaître les contrôles à mettre en place (contrôles programmés) et les risques associés aux activités contrôlées. Les contrôles programmés sont adaptés à la catégorie des risques à contrôler, ces risques sont relatifs à l'activité traitée. Toutefois, ils doivent indiquer les responsables de ces contrôles ainsi que leur périodicité.

Les contrôles mis en place peuvent être : préventif, détectif, correctif ou directif

- **Le contrôle préventif** : ce type de contrôle est mis en place afin d'empêcher les événements défavorables de se manifester, par exemple : l'examen des procédures et des dispositifs mis en place au niveau de la banque.
- **Le contrôle détectif** : ce type de contrôle permet de détecter les dysfonctionnements liés à une activité, par exemple : le rapprochement entre deux sources.
- **Le contrôle correctif** : ce type de contrôle permet de corriger ou d'atténuer les effets des événements défavorables et d'éviter leur renouvellement, par exemple: un système de restauration informatique ou de reprise d'activité.
- **Le contrôle directif** : il vise la mise en place des mesures afin d'augmenter la probabilité de réalisation des événements favorables, par exemple : l'instauration des procédures et la fixation des limites.

Un tableau de suivi des contrôles est établi, ce tableau résume les événements majeurs relevés et les mesures correctrices mises en place afin de faire face aux risques significatifs.

3. Les fiches de contrôle permanent

Chaque contrôle fixé dans le plan de contrôle doit faire l'objet d'une fiche de contrôle cette dernière regroupe l'ensemble des règles nécessaires constituant le protocole suivi lors d'une mission du contrôle permanent.

3.1. La conception d'une fiche de contrôle permanent

Les fiches de contrôle sont rédigées selon un modèle uniforme contenant deux rubriques :

3.1.1. La méthodologie du contrôle à mener

Cette rubrique regroupe pour chaque contrôle sur place ou à distance : la référence à suivre (normes internes ou réglementation bancaire), l'objet du contrôle, la fréquence du contrôle, les sources d'information utilisées (les dossiers, requête informatique, les entretiens), les moyens support au contrôle (rapport quotidien, documents) et la description du contrôle.

3.1.2. Les constats

Cette rubrique formalise les résultats du contrôle et rassemble les indicateurs de risques, leur degré de gravité et de couverture, ainsi que les synthèses et le plan d'action.

Les synthèses mentionnent les anomalies relevées; des graphiques et des tableaux peuvent être joints à la fiche de contrôle pour illustrer les résultats obtenus.

CONCLUSION

Les banques ont dû instaurer dans leur système de contrôle interne la fonction de contrôle permanent, cette dernière est assurée à deux niveaux, le second niveau est mis en place afin de renforcer le premier en intégrant le contrôle de la conformité et la maîtrise des risques liées aux opérations.

L'objectivité des contrôles permanents réalisés par les services centraux de la banque est assuré par l'indépendance des contrôleurs permanents des structures opérationnelles, cette indépendance est garantie par leur rattachement hiérarchique différent.

L'organisation et la hiérarchisation du système de contrôle permanent ne permet pas d'assurer une parfaite maîtrise des risques, ou de contrôle de la conformité de la banque, d'où l'existence du contrôle périodique, notamment l'audit interne, ce dernier est mis en place par le système de contrôle interne afin de s'assurer de l'efficacité et de la pertinence du dispositif de contrôle permanent mis en place.

CHAPITRE III : LE CAS PRATIQUE

INTRODUCTION

Afin d'assurer le développement de l'activité d'intermédiation financière, le Conseil de la Monnaie et du Crédit (CMC) de la Banque d'Algérie, met à la disposition des banques et des établissements financiers un dispositif réglementaire assurant l'efficacité des contrôles bancaires mis en place. En Algérie le contrôle des banques et des établissements financiers est confié à la commission bancaire par la loi relative à la monnaie et au crédit, l'autorité de contrôle accomplit ses missions à travers les déclarations des banques et des établissements financiers (les contrôles sur pièce) et les missions d'inspection (les contrôles sur place).

Le règlement n°11-08 de la Banque d'Algérie relatif au contrôle interne des banques et des établissements financiers, est venu sensibiliser les banques et les établissements financiers sur la nécessité de la mise en place d'un système de contrôle interne efficace permettant aux banques de se rapprocher des normes internationales.

Dans le but de répondre aux exigences des dispositions du règlement 11-08 reposant sur la séparation entre le contrôle permanent et le contrôle périodique, la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR) a créé une Direction Générale Adjointe dédiée au Contrôle permanent (DGA/CP).

Après avoir étudié les aspects théoriques liés au contrôle permanent au sein de la banque, nous allons essayer à travers ce dernier chapitre d'évaluer le dispositif de contrôle permanent et de gestion des risques mis en place au niveau de la BADR, notre cas pratique va présenter d'abord la banque et la structure d'accueil, ensuite nous allons procéder à l'évaluation du dispositif à travers des outils d'évaluation.

SECTION 01 : PRESENTATION DE LA BADR ET DE LA STRUCTURE D'ACCUEIL

Notre stage s'est déroulé au niveau de la Direction Générale Adjointe chargée du Contrôle Permanent « DGA/CP » de la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR), nous allons présenter dans cette section la BADR et la structure d'accueil DGA/CP.

I. Présentation de la BADR

La Banque de l'Agriculture et du Développement Rural « BADR » est une institution financière créée le 13 mars 1982 par le décret n° 82-106, son capital social est de 54 milliards de dinars³¹.

1. Organisation de la BADR

La BADR constitue la première banque à réseau en Algérie (320 agences et 39 Groupes Régionaux d'Exploitation (GRE))³², elle est constituée de six Directions Générales Adjointes et de deux divisions soumises à l'autorité d'un Président Directeur Général (PDG) l'organigramme présenté en annexe n°01 nous montre l'organisation de la BADR.

2. Missions de la BADR

La BADR a deux missions principales qui sont : la promotion de l'activité agricole agro-alimentaire, agro-industrielle et artisanale, ainsi que la promotion du monde rural³³.

Afin d'accomplir ses missions la BADR met à la disposition de sa clientèle une série de produits et de services (octroi de crédit, collecte de dépôts, distribution des produits d'assurance, gestion des moyens de paiement, etc...), elle contribue également à la gestion des fonds de soutien et d'aide au développement et à la promotion du secteur de l'agriculture au sud et aux hauts-plateaux (nous citons par exemple: le Fond National de Développement Agricole FNDA). Par ailleurs, elle joue un rôle important dans le financement des dispositifs d'aide à l'emploi (ENSEJ, CNAC et ANGEM) afin de réduire le chômage.

3. Modernisation de la BADR

La modernisation des services de la BADR est un processus entamé depuis 1990 par l'introduction du système SWIFT en 1991 et la mise en place du système SYBU en 1992; par la suite, des différents services sont offerts aux clients à travers le E-banking, les cartes bancaires, les Guichets Automatiques de Banque GAB et les Terminaux de Paiement Electroniques TPE.

- **L'ouverture d'un point de bourse (2016)**

Ce point de bourse est ouvert au niveau de l'agence « Amirouche », géré par les Intermédiaires en Opérations de Bourse (IOB) et les professionnels agréés pour le placement des valeurs mobilières cotées en bourse.

³¹ <https://www.badr-bank.dz/>

³² Données collectées auprès de la Direction du Réseau d'Exploitation (DRE) de la BADR.

³³ Op.cit.

- **Le lancement de E-Paiement (2016)**

Le E-paiement consiste en le paiement des services par Internet, plusieurs contrats ont été signés avec des plus grands web marchands tels que Djeezy, Ooredoo, AMANA assurance, CASNOS.

- **Le lancement du nouveau Système d'Information « BADR IMTIYAZ » (2017)**

BADR IMTIYAZ est une solution informatique Global Banking qui a pour objectif de simplifier les opérations bancaires, et rendre possible d'effectuer en ligne ces opérations au niveau de toutes les agences de la BADR.

II. Présentation de la Direction Générale Adjointe chargée du Contrôle Permanent

La DGA/CP est créée le 01 septembre 2015 par la Décision Règlementaire n° 08-2015.

1. Organisation de la DGA/CP

La DGA/CP est placée sous l'autorité du PDG, et dirigée par un Directeur Général Adjoint, elle comprend quatre directions centrales et un département administratif. L'organigramme présenté en annexe n°02, nous montre l'organisation de la DGA/CP.

2. Missions de la DGA/CP

La DGA/CP est chargée de réaliser les missions suivantes³⁴:

- L'application de la politique et la stratégie de la Direction Générale en matière du contrôle permanent ;
- La coordination et l'animation des activités des directions qui sont sous son autorité (surveillance permanente, risque, conformité, plan de continuité d'activité et sécurité du système informatique) ;
- L'évaluation des contrôles de premier et de deuxième niveau et le suivi des missions de contrôle sur place et sur pièce ;
- La constitution de la cartographie des risques de non-conformité, et la mise en place des outils nécessaires au contrôle de déontologie ;
- La mise en place des procédures de Lutte Anti Blanchiment d'argent et le Financement du Terrorisme (LAB/FT), et le suivi des opérations atypiques ;

³⁴ Décision Règlementaire de création de la DGA/CP.

- Le contrôle et la coordination des activités de mise en place des plans de continuité d'activité et des plans de sécurité informatique ;
- La mise en place des cartographies des risques, et assurer le suivi des contrôles effectués selon le dispositif de gestion des risques.

SECTION 02 : EVALUATION DU DISPOSITIF DE CONTROLE PERMANENT ET DE GESTION DES RISQUES AU NIVEAU DE LA BADR

Nous allons procéder dans cette section à l'évaluation du dispositif de contrôle permanent et de gestion des risques au niveau de la BADR, à travers des outils d'évaluation notre diagnostic sera complété par des recommandations.

I. Méthodologie et objectif de l'évaluation

Afin de réaliser cette évaluation nous allons procéder à une analyse des écarts entre les pratiques existantes, et les exigences du règlement n°11-08 complétées par les meilleures pratiques bancaires.

1. Objectif de l'évaluation

Notre évaluation nous permettra de se prononcer sur la qualité du dispositif de contrôle permanent et de gestion des risques, à travers le diagnostic des composantes suivantes au sein dudit dispositif:

- a. L'organisation, les rôles et les responsabilités ;**
- b. La mise en place du dispositif** comprenant:
 - Le contrôle de la conformité ;
 - La gestion des risques ;
 - Le système de documentation et le traitement de l'information.
- c. La gouvernance.**

Afin de bien analyser les pratiques de la BADR en matière de contrôle permanent et de gestion des risques, nous nous sommes basés dans notre analyse sur les éléments suivants:

- Les entretiens avec les différents responsables des structures de la DGA/CP (la direction des risques, de la conformité, de la surveillance permanente, du plan de continuité d'activité et de la sécurité du système d'information) ;

- La documentation mise à notre disposition (organigramme, décisions règlementaires, etc...);
- Les observations et les constats lors de notre évaluation.

2. Outils d'évaluation

Dans notre analyse nous allons utiliser simultanément deux types d'outils : le questionnaire d'évaluation du dispositif de contrôle permanent et de gestion des risques et la notation de ce dernier.

2.1. Le questionnaire du dispositif de contrôle permanent et de gestion des risques

Le questionnaire est une grille d'analyse permettant à l'évaluateur d'apporter un jugement utile sur la qualité du dispositif de contrôle permanent et de gestion des risques.

La majorité des questions posées dans notre questionnaire sont inspirées du règlement n°11-08 relatif au contrôle interne des banques et des établissements financiers, et complétées par les meilleures pratiques en matière de contrôle permanent et de gestion des risques.

Bien évidemment, les questions qui seront posées n'admettront que deux réponses possibles « Oui » ou « Non », les réponses positives signifieront l'existence ou l'application du contrôle ou de la pratique au niveau de la BADR, les réponses négatives supposeront le contraire.

2.2. La notation du dispositif de contrôle permanent et de gestion des risques

Partant des réponses du questionnaire, nous allons attribuer des notes selon le degré de maturité des pratiques ou des contrôles mis en place. Les réponses positives seront notées sur une échelle allant de 1 à 3, les réponses négatives auront la note zéro (0).

Le tableau ci-dessous nous montre l'échelle de notation des résultats du questionnaire

<i>Degrés de maturité du contrôle ou de la pratique</i>	<i>Significations</i>	<i>Notes attribuées</i>
<i>Non fait</i>	Absence totale du contrôle ou de la pratique	0
<i>En cours d'application</i>	Des travaux d'instauration du contrôle ou de la pratique sont en cours de réalisation	1
<i>Fait partiellement</i>	Pratique ou contrôle existant, appliqué incomplètement ou imparfaitement	2
<i>Fait</i>	Pratique ou contrôle appliqué totalement	3

Tableau n°03 : Echelle de notation des maturités des contrôles

Chaque composante sera évaluée selon le tableau ci-dessous:

<i>Intervalles</i>	<i>Critères attribués</i>	<i>Significations</i>
<i>[0 ; n1[</i>	Faible	Composante inefficace ou presque inexistante
<i>[n1 ; n2[</i>	En cours d'amélioration	Composante existante, des travaux d'améliorations sont en cours de réalisation
<i>[n2 ; n3[</i>	Satisfaisante	Composante bien appliquée pouvant être développée
<i>n3</i>	Très satisfaisante	Composante performante très bien appliquée

Tableau n° 04 : Evaluation des composantes au sein du dispositif

- **n1** : la note d'une composante dont toutes les réponses aux questions ont le critère « En cours d'application », c'est également le nombre de questions constituant la composante ;
- **n2** : la note d'une composante dont toutes les réponses aux questions ont le critère « Fait partiellement » ;
- **n3** : la note d'une composante dont toutes les réponses aux questions ont le critère « Fait ».

Le tableau ci-dessous nous montre le nombre de questions constituant chaque composante au sein du dispositif de contrôle permanent et de gestion des risques

<i>Composantes</i>	<i>Nombres de questions</i>
<i>Organisation, rôles et responsabilités</i>	15
<i>Mise en place du dispositif</i>	59
<i>Gouvernance</i>	11

Tableau n°05 : Nombre de questions constituant les composantes de l'évaluation

II. Application

1. Le questionnaire et la notation du dispositif de contrôle permanent et de gestion des risques

1.1.Organisation, Rôles et responsabilités

Dispositions du règlement 11-08	Questions	Oui			Non	Explications
		1	2	3	0	
Article 07:	Existe-t-il une séparation entre le contrôle permanent et le contrôle périodique au niveau de BADR ?				×	La séparation se manifeste par la création de la DGA/CP en 2015, et la transformation de huit Inspections Régionales et Audit (IRA), en des Structures Régionales de Surveillance Permanente (SRCP) rattachées à la Direction de la Surveillance Permanente (DSP). Le contrôle périodique est assuré par l'Inspection Générale et l'Audit (IGA).
Article 08:	Existe-t-il des agents au niveau central et local ainsi que des opérationnels dédiés à l'exercice du contrôle permanent?	×				Le contrôle permanent est exercé à deux niveaux, le 1 ^{ier} niveau est assuré par les opérationnels et leur hiérarchie, le contrôle de 2 ^{ème} niveau est exercée par des agents des SRCP au niveau local, et des agents de la DSP au niveau central, la DSP créée en 2017 est en cours de développement par le recrutement des agents de contrôle permanent.
Article 09:	Les responsables du contrôle permanent et du contrôle périodique sont-ils désignés au niveau de la BADR ?				×	Les responsables désignés par le PDG de la BADR sont indépendants des fonctions commerciales, financières et comptables, dans la mesure où aucune direction chargée de ces fonctions n'est rattachée à ces responsables.

Dispositions du règlement 11-08	Questions	Oui			Non	Explications
		1	2	3	0	
Suite article 09:	Ces responsables sont-ils indépendants des fonctions commerciales, comptables ou financières ?			×		Ces derniers ne peuvent pas par exemple assister aux réunions du comité de crédit, cependant, ils peuvent participer aux réunions du Comité de Direction Générale.
Article 12:	Le dispositif de contrôle permanent est-il intégré dans l'organisation, les mécanismes, et les procédures de la BADR ?			×		Les contrôles de deux niveaux incluant les contrôles sur reporting et les contrôles croisés permettent à la BADR d'intégrer son dispositif de contrôle permanent dans la gestion, les mécanismes et les procédures de la BADR.
Article 15-16 :	Le contrôle permanent est-il indépendant des fonctions engagement, validation et règlement des opérations ?		×			L'indépendance du contrôle permanent de ces fonctions est matérialisée par la séparation des tâches et des fonctions au niveau de la BADR. Cependant, le système d'information prévoit un dispositif de validation et d'autorisation. Les agents de contrôle permanent exercent leurs missions indépendamment des structures opérationnelles.
	Le dispositif de contrôle permanent est-il indépendant des structures qu'il contrôle ?			×		
-	Existe-t-il des organigrammes au niveau des structures de la DGA/CP ?			×		Un éventuel renforcement du personnel est envisagé afin de renforcer l'activité du contrôle permanent et l'organigramme mis en place au niveau de la DGA/CP.
	Ces organigrammes sont-ils respectés ?		×			

Dispositions du règlement 11-08	Questions	Oui			Non	Explications
		1	2	3	0	
-	Les contrôles permanents de premier niveau effectués par les opérationnels et leurs hiérarchies sont-ils efficaces ?		×			Les insuffisances relevées dans l'exécution des contrôles de 1 ^{ier} niveau concernent notamment les contrôles hiérarchiques.
	Les structures centrales et régionales effectuent-elles des contrôles à distance ?			×		En grande partie, les contrôles effectués par la DSP, sont des contrôles à distance à travers les reportings et la consultation du système d'information.
	Dans le cadre d'une mission de contrôle permanent existe-t-il une coordination entre le contrôle permanent et le contrôle périodique ?		×			Lors d'une mission de contrôle permanent, en cas de dysfonctionnement majeur, le contrôleur permanent fait appel à l'inspection générale.
	Le dispositif de contrôle permanent est-il mis à jour en fonction de l'évolution de l'activité de la banque ?			×		La mise à jour se fait en fonction l'évaluation de la direction des risques des nouveaux risques selon le contexte informatique, réglementaire, etc...
	Existe-t-il un suivi des réalisations des missions de contrôle de deuxième niveau ?			×		Les services de la DSP s'attellent au suivi des réalisations des programmes des missions arrêtés au niveau d'un plan de contrôle annuel.
	Existe-il une coordination entre les structures de contrôle centrales et régionales ?			×		Les structures régionales et centrales exercent leurs missions en étroite coordination et collaboration, les SRCP ne sont que des démembrements de la DSP.
	Total		1	4	10	0

1.2. Mise en place du dispositif de contrôle permanent et de gestion des risques

a. Contrôle de la conformité

Dispositions du règlement 11-08	Questions	Oui			Non	Explications
		1	2	3	0	
Article 19 :	Le dispositif de contrôle de la conformité est-il mis en place au niveau de la BADR ?	×				Le dispositif de contrôle de la conformité est en cours de validation auprès de la Direction Générale.
Article 20 :	Le responsable du risque de non-conformité est-il désigné au niveau de la BADR ?			×		Le responsable de la conformité est désigné au niveau de la BADR, son nom est communiqué à la commission bancaire, il rend compte au responsable du contrôle permanent et à la Direction Générale à travers les reportings.
	Son nom est-il communiqué à la commission bancaire ?			×		
	Ce responsable rend-t-il compte de l'exercice de son activité au responsable du contrôle permanent et à la Direction Générale?			×		
Article 22 :	Les moyens mis à la disposition du personnel chargé du contrôle de la conformité sont-ils suffisants ?	×				La direction de la conformité procède éventuellement au renforcement de son effectif afin de faire face à ses obligations de conformité.
Article 23 :	La BADR dispose-t-elle d'un dispositif de suivi des textes réglementaires applicables sur le terrain?			×		Le suivi des textes réglementaires se fait à travers la veille réglementaire réalisée par la direction de la conformité.
Article 24 :	La BADR dispose-t-elle des procédures appropriées pour examiner la conformité de ses opérations ?		×			Le contrôle de la conformité des opérations se fait à travers les missions de la DSP.
Article 26 :	Existe-t-il un code de déontologie au niveau de la BADR ?	×				Le code de déontologie est en cours de validation auprès de la Direction Générale.

Dispositions du règlement 11-08	Questions	Oui			Non	Explications
		1	2	3	0	
Article 27 :	La BADR dispose-t-elle des mécanismes de recensement des dysfonctionnements relatifs à la conformité ?		×			Le recensement des dysfonctionnements relatifs à la conformité s'inscrit dans le cadre des missions de la DSP. Un dispositif de gestion des incidents mis en place au niveau de la direction des risques permet le suivi de la levée et de la remontée des dysfonctionnements relatifs à la conformité.
	Existe-t-il un dispositif de suivi de la levée des dysfonctionnements relatifs à la conformité ?			×		
Article 28 :	Le personnel de la BADR est-il sensibilisé quant aux obligations de conformité qui lui incombent ?			×		Le personnel de la BADR est sensibilisé quant aux obligations de conformité qui lui incombent à travers l'encadrement, et les formations qui lui seront dispensés. Des formations sont planifiées au profit du personnel de la conformité au niveau de la BADR.
	Existe-t-il un programme de formation adapté aux besoins du personnel chargé du contrôle de la conformité ?	×				
Article 29 :	Existe-t-il des procédures, des mécanisme et une organisation adéquate pour la LAB/FT ?		×			La BADR a mis en place un dispositif de LAB/FT comprenant des procédures une organisation et des mécanismes qui peuvent être renforcés dans le cadre de la modernisation du système d'information de la BADR, notamment les processus d'identification et de connaissance de nouveaux clients (KYC), le filtrage des transactions, etc...
	La BADR s'assure-t-elle de la connaissance de ces clients et des opérations qu'ils effectuent ?		×			

Dispositions du règlement 11-08	Questions	Oui			Non	Explications
		1	2	3	0	
Suite article 29 :	La BADR s'assure-t-elle que les confrères sont soumis à une autorité de contrôle et qu'ils collaborent à la LAB/FT ?			×		Les banques procèdent à un échange d'information concernant la LAB/FT (questionnaires, identités des responsables, etc...)
	La BADR possède-t-elle un système lui permettant l'identification précise des opération atypiques ?		×			L'identification se réalise à travers la détection des opérations atypiques lors de leur réalisation sur le terrain par le personnel de la BADR (opérations des clients donneurs d'ordre ou bénéficiaires)
	La BADR dispose-t-elle d'un système d'alerte lui permettant la LAB/FT ?				×	La BADR prévoit l'implantation d'un module LAB/FT, dans le cadre de la modernisation de son système d'information.
	La BADR procède-t-elle à la déclaration des soupçons selon les règles et les conditions réglementaires ?			×		La déclaration des soupçons se fait par les correspondants LAB/FT, au niveau du réseau d'exploitation et autres directions centrales, un correspondant central au niveau de la direction de la conformité procède à la déclaration de ces soupçons auprès de la Cellule de Traitement du Renseignement Financier (CTRF).
	Le personnel rattaché à la LAB/FT est-il informé des exigences du dispositif de LAB/FT ?			×		Le personnel de la LAB/FT est informé des exigences du dispositif à travers les formations.

Dispositions du règlement 11-08	Questions	Oui			Non	Explications
		1	2	3	0	
Article 30 :	Le dispositif de la LAB/FT fait-il parti du dispositif de contrôle de la conformité ?			×		La sous-direction de la LAB/FT est rattachée à la direction de la conformité.
Total		4	5	10	1	$(1 * 4) + (2 * 5)$ $+ (3 * 10)$ $+ (0 * 1)$ $= 44$

b. Gestion des risques

Dispositions du règlement 11-08	Questions	Oui			Non	Explications
		1	2	3	0	
Article 37-38 :	Existe-t-il des systèmes de d'analyse et de mesure des risques (crédit, liquidité, concentration, taux d'intérêt global, marché, règlement, non-conformité, et opérationnel) au niveau de la BADR ?			×		Les systèmes d'analyse et de mesure des risques de taux d'intérêt, de crédit, de règlement, de non-conformité, ainsi que du risque interbancaire sont en cours de validation auprès de la Direction Générale.
	Existe-t-il une cartographie des risques pour l'ensemble de ces risques ?				×	La BADR a élaboré une cartographie des risques qui identifie et évalue les risques par activité, et permet de positionner les actions de renforcement du système de contrôle interne pour atténuer les risques.
Article 39 :	La BADR dispose-t-elle d'un système de sélection et d'un système de mesure des risques de crédit ?				×	La BADR procède à la sélection du risque de crédit sur la base d'un canevas de cotation préalablement à l'octroi de crédit, un suivi et une mesure des risques sont réalisés en aval sur la base

											des reporting et des situations périodiques.
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Dispositions du règlement 11-08	Questions	Oui			Non	Explications
		1	2	3	0	
Article 40-41-42-43 :	La BADR prend-t-elle en compte la situation financière du débiteur et son environnement dans l'appréciation du risque de crédit ?				×	Le canevas de cotation du risque emprunteur permet à la BADR la notation du risque de crédit de 1 à 6, c'est un outil rempli par l'agence, le GRE, et la direction centrale, il rassemble toute information relative au crédit et au débiteur.
	La BADR prend-t-elle en compte la rentabilité, les revenus générés et les garanties dans la sélection et l'appréciation du risque de crédit ?				×	La rentabilité des crédits, les revenus générés ainsi que les garanties, sont pris en compte lors de l'étude des dossiers de crédit (calcul de TRI, tableau des cash-flow prévisionnels, etc...)
Article 44 :	La Direction Générale au niveau de la BADR procède-t-elle à une analyse des crédits semestriellement ?(au moins)				×	La Direction Générale procède à l'examen des rapports d'activité relatifs aux engagements et au recouvrement semestriellement voir trimestriellement.
Article 45 :	Existe-t-il des procédures formalisées d'octroi de crédit ou d'engagement par signature au niveau de la BADR ?				×	Le manuel de crédit diffusé à toutes les structures de la BADR, résume les modalités d'octroi de crédit, la gestion de la demande, l'étude de dossier, les délais, le pouvoir de prise de décisions, une partie sur la cotation du

						crédit et la mise en place de ce dernier.
--	--	--	--	--	--	---

Dispositions du règlement 11-08	Questions	Oui			Non	Explications
		1	2	3	0	
Article 47 :	La BADR possède-t-elle un système de mesure et d'identification du risque de crédit ?	×				Une procédure d'identification et de mesure du risque crédit est établie au niveau de la direction des risques, en cours de validation auprès de la Direction Générale.
Article 48 :	Les engagements pris par la BADR sont-ils évalués d'une façon lui permettant le classement et le provisionnement des créances trimestriellement ?			×		Le provisionnement des créances de la BADR se fait automatiquement sur le système d'information trimestriellement.
Article 49 :	La BADR dispose-t-elle d'un dispositif de gestion du risque interbancaire ?	×				La procédure de mise en place d'un dispositif de gestion du risque interbancaire comprenant un ensemble de limites sont en cours de validation auprès de la Direction Générale.
	Ce dispositif comprend-t-il des limites et des procédures de surveillance des limites fixées ?	×				
Article 50 :	Existe-t-il un dispositif de gestion du risque de liquidité au niveau de la BADR ?			×		Le dispositif de gestion du risque de liquidité est animé par la Direction de la Trésorerie et des Marchés de Capitaux (DTMC) et la direction des risques notamment dans le cadre de la gestion Actif-Passif (ALM).

Dispositions du règlement 11-08	Questions	Oui			Non	Explications
		1	2	3	0	
Article 50 :	Ce dispositif prend-t-il en considération la politique globale de gestion de la liquidité, les prévisions de la BADR, les scénarios de crises et les limites fixées ?		×			Ce dispositif comprend la politique globale de la liquidité assurée par DTMC, des stress-test (Evolution normale, Scénario de crise modérée, scénario de crise sévère) sont mis en place au niveau de la direction des risques. Les limites sont en cours de validation auprès de la Direction Générale.
Article 51 :	La BADR dispose-t-elle d'un système interne pour faire face à une exposition significative au risque de taux d'intérêt global?				×	La gestion du risque de taux d'intérêt est réalisée à travers l'ALM, la BADR ne dispose pas d'un système interne de prévention contre le risque de taux d'intérêt.
	Ce dit système s'il existe, permet-il le suivi du risque de taux d'intérêt global et de réaliser les corrections nécessaires ?				×	
Article 52 :	La BADR possède-t-elle un système de mesure du risque de règlement notamment les opérations de change ?	×				Le dispositif de gestion du risque de règlement est en cours d'implantation au niveau de la BADR. La prévention contre le risque de change se fait essentiellement à travers les provisions PREG avec une marge de prudence de 103% et 120% .
Article 53 :	La BADR enregistre-t-elle les opérations de change et les opérations sur le portefeuille de négociation quotidiennement ?		×			La BADR ne dispose pas d'un portefeuille de négociation. Le combiste au niveau de la DTMC procède à l'enregistrement des opérations de change quotidiennement.

Dispositions du règlement 11-08	Questions	Oui			Non	Explication
		1	2	3	0	
Suite article 53 :	La BADR calcule-t-elle son résultat sur le portefeuille de négociation ?				×	La mesure de l'exposition au risque de change se fait à travers le calcul quotidien de la position de change et l'établissement des reportings trimestriels. La BADR n'évalue pas le risque de variation des prix des instruments financiers.
	La BADR mesure-t-elle son exposition au risque de change ?			×		
	La BADR évalue-t-elle le risque de variation des prix des instruments financiers ?				×	
Article 54 :	Des limites internes pour le risque de crédit, interbancaire, concentration, change, taux d'intérêt, liquidité, et de règlement sont-elles fixées au niveau de la banque ?		×			La surveillance des risques est assurée à travers un système de limites. Cependant, un projet d'affinement des limites des risques de crédit et de concentration et une propositions des limites relatives au risques financiers sont en cours de validation auprès de la Direction Générale.
Article 56 :	Les limites fixées sont-elles révisées par la Direction Générale ou le Conseil d'Administration annuellement, en fonction du niveau des fonds propres de la BADR ?			×		Les limites fixées et validées sont révisées si nécessaire, par la Direction Générale et le Conseil d'Administration.
Article 57 :	Existe-t-il des dispositifs dédiés au respect des limites et la déclaration de leur dépassement?			×		Le respect, les déclarations et les dépassements des limites réglementaires et internes validées se fait à travers les reportings périodiques établis par les structures concernées.

Dispositions du règlement 11-08	Questions	Oui			Non	Explications
		1	2	3	0	
Article 58 :	Existe-t-il des états de synthèses de surveillance des montants des risques et leur évolution ?			×		Des reportings sont élaborés par la direction des risques et transmis à la Direction Générale et au Conseil d'Administration dans le cadre de surveillance des montants des risques et leur évolution.
Article 59 :	La BADR dispose-t-elle des moyens adéquats lui permettant la maîtrise de ses risques opérationnels et juridiques ?			×		La BADR dispose en amont d'un dispositif de surveillance des risques opérationnels et juridiques, et en aval, elle a mis en place un dispositif de couverture de ces risques, elle possède également un dispositif de gestion des incidents et des pertes opérationnelles. Le Plan de Continuité d'Activité est en cours de conception.
	La BADR met-elle en place des plans de continuité d'activité ?	×				
Article 60 :	La BADR enregistre-t-elle les incidents significatifs ?			×		La direction des risques a mis en place un dispositif de gestion des incidents et des pertes opérationnels constitué de mécanismes de collecte/ remontée, enregistrement et traitement des incidents.
-	La cartographies des risques qui existe au niveau de la BADR est-elle mise à jour ?			×		La direction des risques actualise la cartographie des risques par rapport à l'évolution de l'activité de la BADR, son environnement réglementaire et technologique ainsi que par rapport aux différents dysfonctionnements enregistrés et recensés à

						travers le dispositif de remontée des incidents.
--	--	--	--	--	--	--

Dispositions du règlement 11-08	Questions	Oui			Non	Explications
		1	2	3	0	
-	La direction des risques prend-t-elle en compte les coûts de couverture des risques dans ses processus de gestion des risques ?			×		La BADR se doit d'observer le rapport coût/avantage, et choisir entre l'acceptation, l'abandon, la sous-traitance du risque ou le renforcement du contrôle, le choix dépend de la stratégie de du financement des risques de la BADR.
-	Existe-t-il des tableaux de bord rassemblant les indicateurs des risques et leur évolution ?			×		Les tableaux de bord de suivi des risques existent au niveau de la BADR, ils reprennent généralement les limites fixées, le niveau de risque, les contrôles suivis et les reportings des risques.
Total		7	4	15	4	$(1 * 7) + (2 * 4) + (3 * 15) + (0 * 4) = 60$

c. Le Système de documentation et le traitement de l'information

Dispositions du règlement 11-08	Questions	Oui			Non	Explications
		1	2	3	0	
Article 35 :	La BADR dispose-t-elle des mécanismes lui permettant d'assurer la sécurité du système d'information ?			×		La BADR dispose des mécanismes lui permettant d'assurer la sécurité du système d'information par exemple les solutions antivirales, la gestion des habilitations par édition de mots de passe, etc...

Dispositions du règlement 11-08	Questions	Oui			Non	Explications
		1	2	3	0	
Article 36 :	Existe-t-il des contrôles du système d'information ?		×			Le contrôle du système d'information s'effectue avec la participation active des services de la Direction du plan de Continuité d'Activité et de Sécurité du Système d'Information (DPCA.SSI). Un audit de la sécurité du système d'information est effectué par la direction DPCA.SSI. Des missions de contrôle permanent du système d'information sont prévues par la DSP qui ne dispose pas encore des contrôleurs spécialisés en la matière.
	Ces contrôles intègrent-ils des procédures de contrôle de la sécurité, de secours informatiques et de la confidentialité des informations ?			×		
Article 61 :	La BADR élabore-t-elle des manuels de procédures, ces dits manuels s'ils existent exposent-ils les moyens d'enregistrement, de traitement de l'information et les schémas comptables ?			×		Les manuels de procédures comprenant les enregistrements, le traitement de l'information ainsi que les schémas comptables sont élaborés par les structures de la BADR, examinés et validés en premier lieu par la Direction de l'Organisation et des Moyens (DOM) ensuite par la Direction Générale.
Article 62 :	La BADR dispose-t-elle d'une documentation suffisante et efficace destinée au bon fonctionnement du système de contrôle interne ?	×				Des procédures relatives à la conformité et la gestion des risques sont en attente de signature auprès de la Direction Générale.

Dispositions du règlement 11-08	Questions	Oui			Non	Explications
		1	2	3	0	
-	Les procédures relatives au contrôle permanent et à la gestion des risques sont-elles mises à la disposition du personnel ?		×			La DOM assure la diffusion des procédures validées en collaboration avec la direction de la logistique. Les structures opérationnelles veillent à mettre les procédures à la disposition du personnel et à leur réception. Un Procès-Verbal de causerie professionnelle est établi par les structures opérationnelles. La mise à jour des procédures concerne les procédures validées par la Direction Générale.
	Ces procédures sont-elles mises à jour ?		×			
	La DSP s'assure-t-elle de l'existence de la piste d'audit lors de l'exercice de ses missions ?			×		
	Les structures de la DGA/CP, disposent-elles des fiches de poste définissant les responsabilités du personnel ?	×				
Total		2	4	3	0	$(1 * 2) + (4 * 2) + (3 * 3) + (0 * 0) = 19$
Total (la mise en place du dispositif)						19+60+43= 122

3. Gouvernance

Dispositions du règlement 11-08	Questions	Oui			Non	Explications
		1	2	3	0	
Article 63 :	Le Conseil d'Administration et la Direction Générale au niveau de la BADR vérifient-ils la bonne application du règlement n°11-08 par la banque ?			×		La vérification de la bonne application du règlement 11-08 se fait à travers les reportings réglementaires (71 et 72), et les rapports d'activité annuels, ses rapports sont soumis également à l'examen du commissaire aux comptes.
Article 64 :	La Direction Générale et le Conseil d'administration veillent-ils au respect des règles de bonnes conduite et d'éthique au niveau de la BADR ?	×				Un code de déontologie assurant le respect des règles de bonne conduite et d'éthique est transmis pour validation à la Direction Générale et au Conseil d'Administration.
Article 67 :	La Direction Générale informe-t-elle le Conseil d'Administration ou le comité d'audit de la dégradation de la mesure des risques notamment le risque crédit ?			×		Le rapport de gestion, le rapport de contrôle interne, le rapport de surveillance et de mesure des risques sont communiqués par la Direction Générale au Conseil d'Administration et au comité d'audit annuellement. Des communications sur les engagements et le recouvrement se font périodiquement.
Article 68 :	La Direction Générale informe-t-elle le Conseil d'Administration des décisions prises en matière de fixation des limites et les modalités de leur respect ?			×		Les reportings de la Direction Générale précisent les modalités de fixation des limites et leur respect.

Dispositions du règlement 11-08	Questions	Oui			Non	Explications
		1	2	3	0	
Article 69 :	La Direction Générale informe-t-elle le Conseil d'Administration des dépassements des limites et des incidents significatifs ?		×			La déclaration des dépassements des limites validées et des incidents significatifs se fait à travers les reportings.
Article 70 :	La DGA/CP et les unités de contrôle périodique transmettent-elles des rapports de contrôle à la Direction Générale, au Conseil d'Administration et au comité d'audit ?			×		Un rapport de contrôle interne est transmis annuellement à la Direction Générale, au Conseil d'Administration, au comité d'audit et à la Banque d'Algérie.
Article 71 :	La BADR élabore-t-elle des rapports des conditions d'exercice du contrôle permanent et périodique au moins annuellement ?			×		Le rapport de contrôle interne est établi par la DGA/CP et l'IGA annuellement.
Article 72 :	La BADR élabore-t-elle un rapport de surveillance et de mesure des risques au moins annuellement ?			×		Le rapport de surveillance et de mesure des risques, est élaboré par la BADR annuellement.
Article 73:	Le rapport de contrôle permanent et le rapport de surveillance et de mesure des risques sont-ils transmis au Conseil d'Administration ou au comité d'audit, à la commission bancaire et aux commissaires aux comptes ?			×		Les rapports sont transmis à ces organes lors de leur élaboration.
	La BADR dispose-t-elle d'un comité d'audit ?			×		Le comité d'audit est mis en place au niveau de la BADR en 2006, il est rattaché au Conseil d'Administration.

Dispositions du règlement 11-08	Questions	Oui			Non	Explications
		1	2	3	0	
	La BADR dispose-t-elle d'un comité des risques ?				×	Le règlement n°11-08 n'exige pas la mise en place d'un comité des risques.
Total		1	1	8	1	$(1 * 1) + (2 * 1) + (3 * 8) + (0 * 1) = 27$

2. Les résultats de la notation

2.1. La notation des composantes au sein du dispositif de contrôle permanent et de gestion des risques

2.1.1. L'organisation, les rôles et les responsabilités

- $n1=15$ (le nombre de questions)
- $n2= 30$ ($n1 \times 2$)
- $n3= 45$ ($n1 \times 3$) (la note maximale)
- La note de la composante= 39
- La note en pourcentage=86,66%

<i>Intervalles de la note</i>	<i>Critères d'évaluation</i>	<i>Note de la composante</i>
[0 ; 15[Inexistant	
[15 ; 30[En cours d'amélioration	
[30 ; 45[Satisfaisant	×
=45	Très satisfaisant	

Tableau n° 06: Evaluation de la composante « Organisation, rôle et responsabilités »

L'organisation, les rôles et les responsabilités au sein du dispositif de contrôle permanent et de gestion des risques ont le critère « satisfaisant », ce résultat était attendu en raison de la séparation du contrôle permanent du contrôle périodique, la séparation des tâches et la définition des responsabilités au niveau de la BADR. Toutefois, la DSP est en cours de développement, elle procède pour cela au recrutement des contrôleurs qualifiés.

2.1.2. La mise en place du dispositif de contrôle permanent et de gestion des risques

a. Le contrôle de la conformité

- $n1= 20$ (le nombre de questions)
- $n2= 40$ ($n1 \times 2$)
- $n3= 60$ ($n1 \times 3$) (la note maximale)

La note de la composante= 43

- La note en pourcentage= 71,67%

<i>Intervalles de la note</i>	<i>Critères d'évaluation</i>	<i>Note de la composante</i>
[0 ; 20[Inexistant	
[20 ; 40[En cours d'amélioration	
[40 ; 60[Satisfaisant	×
=60	Très satisfaisant	

Tableau n°07: Evaluation de la sous-composante « Contrôle de la conformité »

Le contrôle de la conformité au niveau de la BADR a le critère « satisfaisant », ce résultat est obtenu grâce à certaines dispositions prises par le management concernant la mise en place d'un responsable, qui rend compte de son activité à la Direction Générale et au responsable du contrôle permanent, certaines procédures et dispositifs sont en cours de validation tels que : le dispositif de contrôle de la conformité et le code de déontologie. Par ailleurs, la direction de la conformité est dotée d'une sous-direction qui assure la veille réglementaire et d'une sous-direction LAB/FT.

b. La gestion des risques

- $n1= 30$ (le nombre de questions)
- $n2= 60$ ($n1 \times 2$)
- $n3= 90$ ($n1 \times 3$) (la note maximale)
- La note de la composante= 60
- La note en pourcentage = 66,66%

<i>Intervalles de la note</i>	<i>Critères d'évaluation</i>	<i>Note de la composante</i>
[0 ; 30[Inexistant	
[30 ; 60[En cours d'amélioration	
[60 ; 90[Satisfaisant	×
=90	Très satisfaisant	

Tableau n° 08: Evaluation de la sous-composante « Gestion des risques »

La gestion des risques au niveau de la BADR, a le critère « satisfaisant », La BADR a mis en place des mécanismes de gestion des risques telles que la cartographie des risques ; des reportings sont transmis aux organes de gouvernance de la banque ainsi qu'à la commission bancaire. Cependant des dispositifs et des procédures de gestion des risques ainsi que des limites (risques financiers, risque interbancaire et risque de crédit) sont en cours de validation.

c. Le système de documentation et le traitement de l'information

- $n1 = 9$ (le nombre de questions)
- $n2 = 18$ ($n1 \times 2$)
- $n3 = 27$ ($n1 \times 3$) (la note maximale)
- La note de la composante = 19
- La note en pourcentage = 70,37%

<i>Intervalle de la note</i>	<i>Critère d'évaluation</i>	<i>Note de la composante</i>
[0 ; 9[Inexistant	
[9 ; 18[En cours d'amélioration	
[18 ; 27[Satisfaisant	×
=27	Très satisfaisant	

Tableau n°09 : Evaluation de la sous-composante « Système de documentation et le traitement de l'information »

Le système de documentation et le traitement de l'information au niveau de la BADR a le critère « satisfaisant », des fiches de postes et des procédures sont en cours de validation afin qu'elles soient ensuite diffusées au personnel. Les contrôles du système d'information se font par le compartiment audit et sécurité du système d'information, des contrôles en parallèle sont prévus par la DSP.

Les résultats obtenus de l'évaluation des composantes « contrôle de la conformité », « gestion des risques », ainsi que « système de documentation et traitement de l'information », nous permet d'évaluer la composante « Mise en place du dispositif de contrôle permanent et de gestion des risques »

- $n1 = 30 + 20 + 9 = 59$ (le nombre de questions)
- $n2 = 118$ ($n1 \times 2$)
- $n3 = 177$ ($n1 \times 3$) (la note maximale)
- La note de la composante = 122
- La note en pourcentage = 68,93%

<i>Intervalles de la note</i>	<i>Critères d'évaluation</i>	<i>Note de la composante</i>
[0 ; 59[Inexistant	
[59 ; 118[En cours d'amélioration	
[118 ; 177[Satisfaisant	×
= 177	Très satisfaisant	

Tableau n°10 : Evaluation de la composante « Mise en place du dispositif »

La mise en place du dispositif de contrôle permanent et de gestion des risques au niveau de la BADR est satisfaisante, ce résultat reflète les actions prises au niveau de toutes les structures de la DGA/CP en vue de renforcer le dispositif mis en place.

2.1.3. La gouvernance

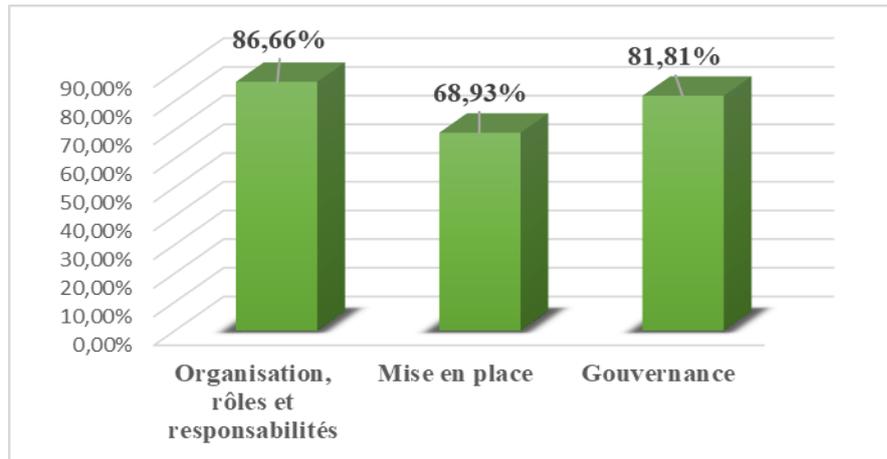
- $n1 = 11$ (le nombre de questions)
- $n2 = 22$ ($n1 \times 2$)
- $n3 = 33$ ($n1 \times 3$) (la note maximale)
- La note de la composante = 27
- La note en pourcentage = $27/33 = 81,81\%$

<i>Intervalles de la note</i>	<i>Critères d'évaluation</i>	<i>Note de la composante</i>
[0 ; 11[Inexistant	
[11 ; 22[En cours d'amélioration	
[22 ; 33[Satisfaisant	×
= 33	Très satisfaisant	

Tableau n°11: Evaluation de la composante « Gouvernance »

Les règles de gouvernance sont respectées au niveau de la BADR, des rapports d'activité, de contrôle permanent, de mesure et de surveillance des risques sont établis et transmis périodiquement aux organes de gouvernance de la banque, ainsi qu'à la commission bancaire ; la BADR est dotée également d'un comité d'audit qui procède à l'évaluation des reportings et à la préparation des missions d'audit. Cependant la BADR ne dispose pas d'un comité des risques pour le pilotage de la gestion des risques de la banque.

Le graphique ci-dessous nous permet d'avoir une meilleure présentation des résultats de l'évaluation des composantes Organisation, rôles et responsabilités, Mise en place et Gouvernance du dispositif de contrôle permanent et de gestion des risques.



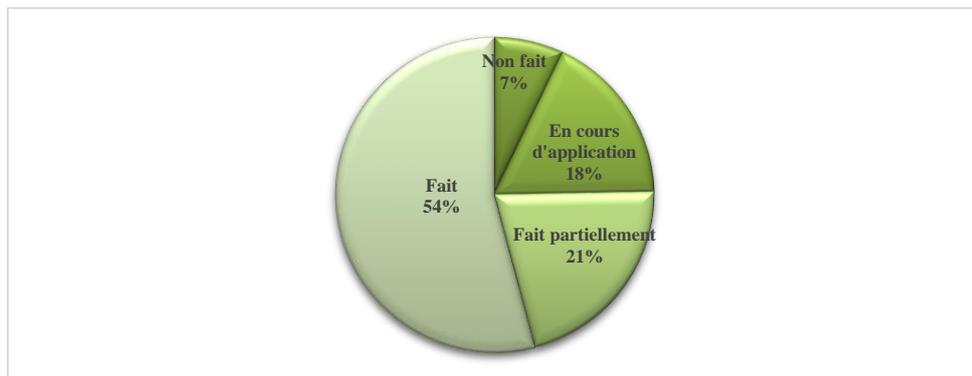
Graphique n°01 : Notation des composantes au sein du dispositif de contrôle permanent et de gestion des risques

De ce graphique, nous pouvons constater une meilleure qualité de la composante « Organisation, rôles et responsabilités ». Cependant, la « Mise en place du dispositif » est la composante la moins cotée dans la notation du dispositif de contrôle permanent et de gestion des risques.

2.2. Notation globale du dispositif de contrôle permanent et de gestion des risque

Après avoir évalué chaque composante séparément, nous allons procéder à l'évaluation du dispositif dans son ensemble.

La répartition des degrés de maturité des pratiques ou des contrôles mis en place au sein du dispositif de contrôle permanent et de gestion des risques, est résumée dans le graphique ci-dessous :



Graphique n°02: Répartition des degrés de maturité des contrôles ou des pratiques

Les pratiques ou les contrôles faits totalement conformément à la réglementation en vigueur et aux bonnes pratiques bancaires occupent une part importante dans la notation du dispositif ; les activités ou les contrôles non fait ont la part la moins élevée.

2.2.1. Pondération des composantes de l'évaluation

Nous allons pondérer les composantes de notre évaluation selon leur capacité d'atteindre les objectifs attendus de l'implantation d'un système de contrôle interne, définis par l'Enterprise Risk Management COSO II (gestion des risques, conformité, reporting, et opérationnel).

L'atteinte des objectifs de la banque peut être mesurée suivant les critères et les notes suivantes :

<i>Notes</i>	<i>Atteinte de l'objectif</i>
0	Inexistante
1	Faible
2	Moyenne
3	Elevée

Tableau n°12 : Notation de l'atteinte des objectifs du dispositif

Les réponses et les constats relevés lors de l'établissement de notre questionnaire, nous ont permis de remplir le tableau de pondération des composantes en fonction de leur atteinte les objectifs (gestion des risques, conformité, reporting et opérationnel).

<i>Objectifs Composantes</i>	<i>Gestion des risques</i>	<i>Conformité</i>	<i>Reporting</i>	<i>Opérationnel</i>	<i>Pondérations³⁵</i>
Organisation, rôles et responsabilités	6	8	8	6	28/36= 0,78
<i>Indépendance et un contrôle de deux niveaux</i>	2	3	3	2	10/12
<i>Séparation des tâches</i>	2	2	2	2	8/12
<i>Définition des responsabilités</i>	2	3	3	2	10/12
Mise en place du dispositif	6	6	8	6	26/36= 0,72
<i>Contrôle de la conformité</i>	2	2	3	2	9/12
<i>Gestion des risques</i>	2	2	3	2	9/12
<i>Système de documentation et le traitement de l'information</i>	2	2	2	2	8/12
Gouvernance	2	2	3	2	9/12= 0,75

Tableau n° 13 : Pondération des composantes de l'évaluation

La note finale du dispositif de contrôle permanent et de gestion des risques sera obtenue par la division de la somme des notes pondérées de chaque composante par la somme des coefficients de pondération.

³⁵ Pondération obtenue par la division de la note totale de la composante par sa note maximale.

$$\text{Note finale} = \frac{\sum (\text{Note de la composante} \times \text{coefficient de pondération})}{\sum \text{coefficients de pondération}}$$

$$\text{Note finale} = (86,66\% \times 0,78 + 68,93\% \times 0,72 + 81,81\% \times 0,75) / (0,78 + 0,72 + 0,75)$$

$$\text{Note finale} = 79,37\%$$

La grille d'évaluation ci-dessous nous permet d'évaluer subjectivement le dispositif de contrôle permanent et de gestion des risques selon les critères suivants :

<i>Intervalles de la note</i>	<i>Critères d'évaluation</i>	<i>Note finale</i>
[0 ; 30%[<i>Faible</i>	
[30% ; 60%[<i>En cours d'amélioration</i>	
[60% ; 90%[<i>Satisfaisant</i>	x
[90% ; 100%[<i>Très satisfaisant</i>	

Tableau n°14: Echelle d'évaluation du dispositif de contrôle permanent et de gestion des risques

Le questionnaire ainsi que la notation du dispositif de contrôle permanent et de gestion des risques ont permis de classer le dispositif comme étant « Satisfaisant », ce qui signifie que le dispositif est bien appliqué au niveau BADR aux seins des trois composantes (organisation, mise en place et gouvernance). Dans le but d'améliorer son dispositif, la BADR doit mettre en place un certain nombre d'actions en fonction des risques et des évolutions règlementaires.

III. Recommandations

La création de la DGA/CP au niveau de la BADR en 2015, a permis le renforcement du contrôle permanent et la gestion des risques, les résultats de notre évaluation conformément au règlement 11-08 et aux meilleures pratiques bancaires ont approuvé le rendement du dispositif mis en place.

1. L'organisation, les rôles et les responsabilités

L'organisation de la BADR dégage une séparation entre le contrôle permanent et le contrôle périodique. Cependant, ce volet peut être renforcée grâce aux recommandations suivantes :

- La création de nouvelles IRA chargées de réaliser des missions d'audit et d'inspection au niveau des agences et des GRE ;

- Le rattachement de la direction des risques, et la direction de la conformité à la Direction Générale afin de leur procurer une position d'autorité suffisamment élevée, et un accès direct à l'information ;
- L'implantation de la rotation des postes, afin d'assurer la polyvalence du personnel et diminuer l'exposition de la banque à certaines catégories de risques opérationnels ;
- Le recrutement des contrôleurs permanents polyvalents et surtout spécialisés dans les activités et les processus de la banque (engagement, système d'information, comptabilité, ...) ;
- La mise en place des contrôles de premier niveau par échantillonnage qui seront effectués par les responsables hiérarchiques de la BADR.

2. La mise en place du dispositif de contrôle permanent et de gestion des risques

La mise en place du dispositif de contrôle permanent et de gestion des risques au niveau de la BADR nécessite une collaboration étroite entre les différents intervenants du contrôle interne, chaque collaborateur apporte une mesure personnelle renforçant le dispositif mis en place au niveau de toutes les unités de la BADR.

2.1. La gestion des risques

La gestion des risques au niveau de la BADR est assurée par la direction des risques à travers ses sous-direction (crédit, opérationnel, et risques financiers), nous proposons les recommandations suivantes afin d'améliorer le dispositif de gestion des risques mis en place :

- L'actualisation périodique selon le contexte environnemental et réglementaire des limites validées relatives à la gestion des risques ;
- La mise en place d'une solution informatique permettant l'alerte en cas de dépassement des limites fixées et validées au niveau de la BADR ;
- La mise en place des cartographies des risques pour chaque famille de risques (risque de crédit, risques financiers, risques liés au système d'information) ;
- La mise à jour du système de cotation du risque emprunteur mis en place au niveau des structures de la BADR ;
- La mise en place des stress test pour l'ensemble des risques liés à l'activité de la BADR ;
- La mise en place des tests de stress sur le plan de continuité d'activité après sa mise en place (scénarii personnel, scénarii informatique, etc...).

2.2. Le contrôle de conformité

La fonction de la conformité est assurée par la direction de la conformité créée en 2012 au niveau de la BADR, nous recommandons les actions suivantes afin d'optimiser la mission du contrôle de la conformité:

- Le respect du principe de transparence, de conformité et d'intégrité dans la mise en place du code de déontologie au niveau de la BADR ;
- La mise en place d'une cartographie du risque de non-conformité et assurer ensuite sa diffusion et sa mise à jour ;
- L'instauration d'un système d'alerte au niveau du système d'information permettant la détection et la sélection des opérations atypiques ;
- La mise en place des contrôles de la conformité des opérations bancaires réalisés par les services de la direction de la conformité.

2.3. Système de documentation et de traitement de l'information

La documentation au niveau de la BADR est assurée par l'ensemble des procédures, organigrammes, reportings, chartes, fiches de postes, etc... le traitement de l'information est assuré par la conservation de la piste d'audit et les opérations effectuées sur le système d'information, nous proposons les recommandations suivantes afin de renforcer ce volet au niveau de la BADR :

- La veille à la mise à jour périodique des procédures validées, notamment celles liées au contrôle permanent et à la gestion des risques au niveau de toutes les structures de la BADR ;
- L'instauration des contrôles permanents relatifs au système d'information, veillant à la disponibilité et la diffusion des informations comptables et financières en temps voulu aux personnes habilitées qui en ont besoin ;
- L'utilisation des logigrammes lors de la conception des procédures, afin de visualiser et simplifier la compréhension de l'enchaînement des actions ;
- La diffusion et l'actualisation des fiches de poste dans les différentes structures de la BADR.

3. La gouvernance

La gouvernance du dispositif de contrôle permanent et de gestion des risques est assurée par le Conseil d'Administration, la Direction Générale et le comité d'audit, nous proposons ainsi :

- La mise en place d'un comité des risques rattaché au Conseil d'Administration, constitué des membres indépendants désignés par ce dernier ;
- La mise en place d'un comité ALCO (Asset and Liability Comitee), la composition de ce comité est variable, il doit notamment inclure les responsables de la banque, ce comité sera chargé d'examiner la gestion Actif-Passif, et de coordonner entre les différentes directions de la banque en matière de gestion des risques financiers .

CONCLUSION

Dans le cadre d'une évaluation basée sur la mise en conformité du dispositif de contrôle permanent et de gestion des risques au sein la BADR au règlement 11-08 et aux meilleures pratiques en matière de contrôle bancaire, nous avons constaté que la qualité du dispositif appliqué au niveau de la BADR est « satisfaisante ».

Cependant, la conformité du dispositif de contrôle permanent et de gestion des risques aux exigences réglementaires ne fournit pas une assurance absolue quant à l'efficacité du dispositif mis en place. La capacité de la banque à atteindre ses objectifs en matière de contrôle permanent et de gestion des risques constitue une mesure clé de son efficacité.

La réalisation des objectifs de la banque exige une coordination adéquate entre l'évaluation des risques, la définition et le pilotage des contrôles en continue, la définition des plans de remédiation ainsi que la diffusion et la fiabilité des informations.

Ainsi, la DGA/CP de la BADR s'est développé pendant l'intervalle de trois ans, grâce à la mise en place de nouvelles structures, procédures et plans d'actions, et veille à ce jour à mettre en place des moyens humains et techniques permettant d'assurer l'efficacité du dispositif de contrôle permanent et de gestion des risques.

CONCLUSION GENERALE

Le dynamisme de l'activité bancaire ainsi que l'évolution de l'environnement dans lequel elle est exercée, rendent les banques contraintes à maîtriser une variété de risques et de réglementations, qui font de l'activité du contrôle un pivot essentiel de protection de la banque et de ses clients. Afin de faire face à ses contraintes, les autorités de contrôle bancaire ont insisté sur la mise en place d'un dispositif de contrôle interne en mobilisant un système d'organisation de trois niveaux de contrôle, dont les deux premiers constituent le contrôle permanent et le dernier constitue le contrôle périodique.

Le dispositif de contrôle permanent est intégré dans les processus de gestion de la banque, qu'ils soient opérationnels ou fonctionnels, il s'applique en premier lieu par les opérationnels et leur hiérarchie et en deuxième lieu par des contrôleurs permanents spécialisés le contrôle périodique est exercé par l'audit interne et l'inspection. La séparation de ces contrôles, répond à une obligation réglementaire et un objectif de maîtrise des risques et de conformité des opérations aux normes et règles bancaires.

En effet, le contrôle permanent a pour objectif de vérifier le respect des procédures, des normes de gestion fixées par la banque, ainsi que la qualité de l'information comptable et financière produite et conservée, Le contrôle périodique procède à une évaluation objective du dispositif de contrôle permanent, afin de s'assurer de son efficacité et de sa pertinence l'objectivité des contrôles périodiques est assurée par leur indépendance des unités qu'ils contrôlent, cette indépendance se matérialise par leur rattachement hiérarchique au plus haut niveau de gestion dans la banque.

En Algérie, le contrôle interne des banques et des établissements financiers est régi par le règlement n°11-08, qui vise à sensibiliser les banques et les établissements financiers sur la nécessité de la mise en place d'un système de contrôle interne. Dans l'objectif de se conformer aux exigences dudit règlement, la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR) a visé à travers sa nouvelle organisation, la séparation entre le contrôle permanent et le contrôle périodique, cette séparation s'est matérialisée par la création de la Direction Générale Adjointe chargée du Contrôle Permanent « DGA/CP ».

Nous avons essayé à travers notre cas pratique de diagnostiquer la conformité des pratiques existantes de la BADR, aux dispositions du règlement n°11-08 et aux meilleures pratiques bancaires, notre évaluation a porté sur l'organisation, la mise en place, ainsi que la

gouvernance du dispositif de contrôle permanent et de gestion des risques. Les résultats de l'évaluation ont permis de classer le dispositif comme étant « satisfaisant ».

Nous avons conclu notre travail par des recommandations que nous avons jugées utiles à l'amélioration du dispositif de contrôle permanent et de gestion des risques au niveau de la BADR. En effet, une allocation des moyens humains compétents, la mise en place des procédures relatives à la gestion des risques et à la conformité ainsi que l'instauration des comités de gouvernance permettront à la BADR d'améliorer le dispositif mis en place.