



Mémoire de fin d'Etudes

L'évaluation du dispositif de contrôle interne au sein de la BADR

Présenté et soutenu par :

HENIDER Omar

Encadré par :

DAMAK Salma

Etudiant parrainé par :

La Banque de l'Agriculture et du Développement Rural

REMERCIEMENTS

Je souhaite adresser mes sincères remerciements à tous ceux qui ont contribué à la réalisation de notre mémoire, en particulier, mon encadrant, Mme. DAMAK Salma pour sa disponibilité et ses précieux conseils.

Je tiens également à remercier tout le personnel de la division de contrôle permanent de la BADR et à leur

Tête Mme. ABAHRI Nawel

Enfin, je tiens à adresser mes vifs remerciements à tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à l'élaboration de ce présent travail à leur tête Mr. BENADJAOUUD Idir.

Dédicaces

Je dédie ce travail à :

*Plus respectivement à mes très **chers parents**, qui grâce à eux et leur sacrifice pendant toute la durée de mes études, je suis arrivé à mon but. A ceux qui m'ont donné amour, affection, tendresse et compréhension.*

Mes chères frères et sœurs, qui ont été toujours présents pour leur encouragement permanent, et leur soutien.

Mes aimables amis et collègues d'étude.

Résumé :

Les risques bancaires sont multiples, il s'agit notamment du risque de crédit qui incite les établissements bancaires à mettre en place une réglementation prudentielle adaptée ainsi que des systèmes de maîtrise des risques. Le contrôle interne constitue un moyen qui permet d'atteindre cet objectif. Il constitue le fondement d'un fonctionnement sûr et prudent d'une organisation bancaire.

De ce fait, l'objectif de ce travail est d'évaluer l'efficacité du dispositif de contrôle pour une meilleure gestion des risques de crédit et une conformité avec la réglementation en vigueur.

Les mots clés : risque de crédit, réglementation prudentielle, contrôle interne, conformité.

Abstract

There are many banking risks, in particular credit risk, which encourages credit institutions to put in place appropriate prudential regulations as well as risk management systems. Internal control is a means of achieving this objective. It forms the basis for the safe and prudent operation of a banking organization.

Therefore, the objective of this work is to assess the effectiveness of the control system for better credit risk management and compliance with the regulations in force.

Key words: credit risk, prudential regulations, internal control, compliance.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	1
Chapitre 01 : Dispositif de contrôle interne	4
Section 01 : les fondements théoriques du contrôle interne.....	5
Section 02 : les composantes du dispositif de contrôle interne	13
Section 03 : l'organisation du contrôle interne bancaire et le management des risques	17
Chapitre 02 : Généralité sur les risques et la réglementation bancaires.....	25
Section 01 : les risques liés à l'activité bancaire	26
Section 02 : les instruments utilisés par le contrôle interne pour maîtriser les risques bancaires..	30
Section 03 : le processus de gestion du risque de crédit.....	38
Chapitre 03 : L'évaluation du dispositif de contrôle interne au sein de la BADR.....	46
Section 01 : la présentation et l'organisation de la BADR.....	47
Section 02 : les outils d'évaluation du dispositif de contrôle interne.....	50
Section 03 : l'évaluation du dispositif de contrôle interne au sein de la BADR.....	54
CONCLUSION GENERALE.....	74

La liste des abréviations

ALM	Asset and Liability Management
ANDI	Agence nationale de développement de l'investissement
ANGEM	Agence nationale de gestion de micro entreprise
BA	Banque d'Algérie
BADR	Banque de l'Agriculture et du Développement Rural
CMC	Conseil de la Monnaie et du Crédit
CNAC	Caisse nationale d'assurance chômage
COSO	Committe of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission
FCPA	Foreign Corrupt Practices Act
GRE	Groupe régional d'exploitation
KYC	Know your customer
LCD	liquidity covrage ratio
LSF	la loi de la sécurité financière
NSFR	Net stable funding ratio
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
PME	les petites et moyennes entreprises
SWIFT	Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication

La Liste des tableaux

Tableau 01 : La pondération des engagements risqué.....	31
Tableau 02 : les moyens de la maîtrise de risque de crédit.....	41

La liste des figures

Figure 01 : les cinq composantes du contrôle interne.....	13
Figure 02 : le Cube COSO.....	17
Figure 03 : les niveaux de contrôle.....	18
Figure 04 : le processus de gestion des risques.....	38
Figure 05 : l'organigramme de la division de contrôle permanent.....	50

Introduction générale

Introduction générale

Le dispositif de contrôle interne occupe un rôle majeur dans toute organisation, en vue d'assurer sa bonne gestion et sa bonne gouvernance.

Pour la banque, ce rôle est particulièrement crucial en raison de l'importance de l'impact des risques inhérents à son activité, qu'il s'agisse d'intermédiation ou de placement. L'importance de ces risques est telle que leur répercussion ne se limite pas à la banque qui est à l'origine du risque, mais se propage à l'ensemble du système bancaire et financier, voire même à l'économie toute entière.

Le fonctionnement des banques a considérablement évolué ces dernières années grâce à la libéralisation financière et à l'innovation technologique. Ces facteurs contribuent à accroître les risques bancaires, ce qui fait que les banques sont face à une multitude de risques qui affectent leurs activités et leur position sur le marché financier. Il existe une diversité de risques bancaires, il s'agit du risque financier qui est lié au mouvement du marché, le risque opérationnel qui est un risque de dysfonctionnement interne de l'entreprise, et notamment le risque de crédit qui représente un risque de pertes en cas de défaut de paiement des contreparties. En effet, il est essentiel que les établissements bancaires mettent en place des règlements appropriés et des systèmes efficaces de gestion et de maîtrise des risques.

Le dispositif de contrôle interne est un moyen qui permet à la banque d'atteindre ses objectifs et de maîtriser ses risques. Il constitue la base d'un fonctionnement sûr et prudent d'une organisation bancaire. Les autorités de contrôle bancaire du monde entier, insistent sur l'importance du contrôle interne. En Algérie, la mise en place d'un système de contrôle interne efficace est devenue une obligation depuis la promulgation du règlement 02-03 du 14 novembre 2002 abrogé par le règlement 11-08 du 28 novembre 2011 portant le contrôle interne des banques et établissements financiers.

Cependant, il est indéniable que la banque de l'agriculture et du développement rural (BADR) doit soumettre son contrôle interne à un examen critique en le faisant évaluer régulièrement, afin d'assurer son amélioration de manière continue. C'est dans ce contexte que s'inscrit la problématique de notre travail, à savoir :

« Comment peut-on améliorer l'efficacité du dispositif du contrôle Interne de la BADR pour assurer une meilleure maîtrise des risques de crédit et une meilleure conformité vis-à-vis de la réglementation en vigueur ? »

Pour répondre à cette interrogation, nous devons nous pencher sur les questions secondaires suivantes :

- Qu'est ce qu'un dispositif de contrôle interne, et quels sont ses objectifs?
- Quels sont les acteurs de contrôle interne bancaire ?
- Quels sont les différents risques inhérents à l'activité bancaire ?
- Quels sont les outils utilisés par les contrôleurs et les auditeurs pour réaliser ses missions ?

Afin de répondre à ces interrogations, nous avons opté pour une analyse par questionnaire, complétée par des entretiens avec les principaux acteurs du contrôle interne au sein de la banque. Ceci nous permettra de constater les points qui peuvent être améliorés et à émettre des recommandations pertinentes (FRAP).

Nous avons donc scindé notre travail comme suit :

- Notre premier chapitre traitera du contrôle interne, ses différentes définitions, ses objectifs, ses acteurs, ainsi que son cadre de référence ;
- Dans le deuxième chapitre nous parlerons des différents types de risques bancaires en général puis du risque de crédit en particulier ainsi que la réglementation international et national qui le régit ;
- Enfin, un troisième chapitre sera consacré à l'évaluation du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques de crédit au niveau de la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR).

Chapitre 01 : Dispositif de contrôle interne

Chapitre 01 : Dispositif de contrôle interne

Introduction

L'environnement bancaire est devenu vulnérable face aux différentes fluctuations, de la sphère de marché monétaire, face à ces différentes perturbations, les banques sont de plus en plus menacées par une multitude des risques inhérents de son activités, Les risques bancaires sont multiples, il s'agit notamment du risque financier, du risque de crédit, et du risque opérationnel, les établissements de crédit devraient donc mettre en place une réglementation adaptée ainsi que des systèmes de maîtrise du risque. Le contrôle interne constitue un moyen qui permet d'atteindre les objectifs et la maîtrise des risques, il constitue le fondement d'un fonctionnement sûr et prudent d'une organisation bancaire.

L'objectif du présent chapitre est de faire un point sur les concepts de base relatifs au contrôle interne en particulier le contrôle interne bancaire, Nous allons tenter d'exposer, en premier lieu, les fondements théoriques de contrôle interne. En deuxième lieu on se concentre sur les composantes du dispositif de contrôle interne. En dernière lieu, on va évoquer l'organisation du contrôle interne bancaire et le management des risques.

Section 01 : les fondements théoriques de contrôle interne

Le contrôle interne joue un rôle important dans la gestion d'une organisation, les exigences des institutions en matière du contrôle interne ont fortement augmenté ces dernières années, il constitue une opportunité d'améliorer l'efficacité et l'efficience de l'organisation interne, ces exigences en faveur de la banque pour assurer que l'établissement bancaire, a maîtrisé les risques inhérents de son activité.

1- L'histoire d'une émergence :

La publication de la loi « Foreign Corrupt Practices Act » (FCPA) En 1977, aux États-Unis, représente le début de la mise en place du contrôle interne, cette loi dont le but est de lutter contre la corruption, exige que les entreprises mettent en place des programmes de contrôle interne.

C'est en 1992 que le Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission «COSO» élabore un référentiel standard de contrôle interne avec un cadre pour évaluer son efficacité. L'objectif de ce référentiel est de limiter les tentatives de fraudes dans les rapports financiers des entreprises. Il faut attendre 2002 pour que le modèle émerge, suite à la loi Sarbanes-Oxley « la loi SOX », qui a rendu obligatoire l'évaluation du contrôle interne, pour les sociétés faisant appel à l'épargne publique.

D'autres pays adoptent des démarches similaires, en France par exemple, il y eut la promulgation de la loi de la sécurité financière (LSF). Cette dernière a pour objet d'imposer au président du conseil d'administration ou du conseil de surveillance de rendre compte, dans un rapport joint au rapport de gestion annuel, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil, ainsi que des procédures de contrôle interne mises en place par la société¹.

En Algérie, le dispositif de contrôle interne a été institué en 2002 par un règlement du Conseil de la Monnaie et du Crédit. Les banques et les établissements financiers sont tenus d'élaborer des manuels de procédures relatifs à leurs différentes activités. Les rapports établis à la suite des contrôles effectués doivent être communiqués aux organes exécutifs.

2- le contrôle interne :

En 1977, l'ordre des experts comptables de France, définit le contrôle interne comme « l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les

¹Loi N° 2003-706, journal officiel français N° 177 du 2 août 2003.

méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle-ci.»². À ce titre le contrôle interne constitue l'un des éléments du contrôle organisationnel.

En 1992, le "Committee of Sponsoring Organizations" de la Treadway Commission américaine a publié un rapport intitulé « *Internal Control – Integrated Framework* », dans lequel il a formulé un cadre conceptuel du contrôle interne, Selon ce rapport, appelé COSO, le contrôle interne est :

«Un processus, créé par le conseil d'administration, la direction et les autres membres du personnel de l'organisation, visant à fournir une assurance raisonnable que les objectifs, fixés à l'égard des catégories suivantes, seront atteints:

- *l'efficacité et l'efficience des activités ;*
- *la fiabilité de l'information financière ;*
- *la conformité aux lois et aux règlements applicables ».*

2-1. Les spécificités de contrôle interne :

Nous allons constater trois aspects spécifiques au contrôle interne³ :

❖ la dimension culturelle

L'évaluation du contrôle interne d'une fonction, ne peut pas se faire sans se placer dans le cadre culturel de l'entreprise. Elle est définie comme l'ensemble de valeurs, de croyances, et de normes de comportement qui ne se justifie pas, qu'on ne remet pas en cause, et qu'on finit par oublier.

❖ La dimension universelle

Le contrôle interne concerne toutes les activités de l'organisation, il se construit avec les mêmes dispositifs, il s'apprécie avec les mêmes outils et la même méthode dans tous les domaines. Cette universalité va permettre de maîtriser les activités de l'organisation, tout en respectant les objectifs évoqués dans les définitions.

❖ La dimension relative

la mise en œuvre du contrôle interne, ne s'applique pas de la même manière pour une petite organisation que pour une grande organisation, Il faut redire en effet que le contrôle interne n'est la propriété ni des experts-comptables, ni des commissaires aux comptes, ni des auditeurs internes : il est la propriété des managers. Ces derniers savent bien que le contrôle interne est, dans la mise en œuvre de ses différents éléments, de surcroît limité par la notion d'équilibre coûts/bénéfices que chacun appréciera selon le contexte.

² Stéphanie Thiery Dubuisson, **L'audit**, Edition la découverte, paris, France, 2009, p.53.

³ Jacques Renard, **Théorie et pratique de l'audit interne**, 7ème édition, Eyrolles, paris, France, 2014, p. 133-136.

2-2. Les objectifs du contrôle interne :

La définition précédente résume ce qui est attendu du contrôle interne dans trois catégories. Chaque catégorie renvoie à une série d'objectifs.

- ❖ La catégorie "*efficacité et l'efficience des activités*" renvoie à des objectifs opérationnels. Ces objectifs concernent l'efficacité et l'efficience des activités de l'entreprise, y compris les opérations et les objectifs de performance financière et la protection des actifs de l'entreprise. Les objectifs opérationnels sont liés à la réalisation de la mission de base de l'entreprise, sa raison d'être. Ces objectifs peuvent porter sur l'amélioration de la qualité, par exemple, en évitant le gaspillage, les reprises, ce qui réduit les coûts et les temps de production, l'amélioration de l'innovation, l'amélioration de la satisfaction aussi bien de la clientèle que des employés, l'efficacité des activités consiste à atteindre les objectifs fixés, et leur efficience consiste à les atteindre avec un moindre coût.
- ❖ La catégorie "*fiabilité de l'information financière*" renvoie à des objectifs relatifs au reporting. Les objectifs de reporting consistent à parvenir à l'élaboration de rapports fiables. Ils peuvent porter sur l'information financière ou non financière et sur le reporting interne ou externe. Les objectifs de reporting interne sont induits par des exigences internes en réponse à des besoins tels que les orientations stratégiques, les plans d'exploitation, les mesures de performance, les objectifs de reporting externe sont déterminés principalement par la réglementation et / ou les normes établies par les organismes externes (de comptabilité, de normalisation...). Une information fiable donne aux dirigeants une bonne visibilité du fonctionnement de leur entreprise et leur permet de prendre de bonnes décisions.
- ❖ La catégorie "*conformité aux lois et aux règlements en vigueur*" renvoie à des objectifs relatifs au respect des lois et règlements auxquels l'entreprise est soumise. Les activités doivent être menées conformément aux lois et règlements en vigueur. Dans le cadre de la fixation des objectifs de conformité, l'entreprise doit bien comprendre les lois et règlements qui s'appliquent à toute l'entité, y compris, le cas échéant, les lois et règlements étrangers. L'objectif de conformité permet notamment d'éviter les risques juridiques et donc les pertes financières qui en découlent.

3- Le contrôle interne bancaire

3-1. Les spécificités de contrôle interne bancaire :

La mise en place du contrôle interne dans l'entreprise en général, il convient de s'intéresser à la particularité de cette nécessité dans le cas de l'entreprise banque. Cette particularité tient à deux

principaux éléments : la gravité des risques inhérents à l'activité de la banque, et au fait que cette activité est plus sévèrement réglementée par rapport aux autres activités économiques.

La réglementation de l'activité bancaire, notamment quant à sa partie prudentielle, devient de plus en plus contraignante à en juger par l'évolution du dispositif de Bâle I (1988) à celui de Bâle II (2004) ; la dernière crise de 2008 a conduit à introduire des règles prudentielles autrement plus contraignantes, c'est le dispositif Bâle III dont l'application s'étalera de 2011 à 2018. Le renforcement de la réglementation micro-prudentielle est accompagné d'une nouvelle réglementation de type macro-prudentielle.

Pour autant, la réglementation prudentielle, quels que soient sa nature et son caractère contraignants, ne saurait ni suffire à elle seule à minimiser les risques bancaires ni même à être appliquée correctement. Encore faut-il qu'elle soit soutenue par un système de contrôle interne efficace.

Le contrôle interne bancaire n'est pas nouveau. Il remonte aux années quarante. Jusqu'à la fin des années 80 et début des années 90, il était centré sur une approche essentiellement quantitative relative aux conditions d'enregistrement et d'évaluation comptables d'opérations liées aux risques qui affectent directement la valeur des actifs patrimoniaux (risques de contrepartie et de marché). Depuis la fin des années 90, il a évolué en intégrant une approche plus qualitative où sont pris également en considération les risques "qualitatifs" qui peuvent toucher sérieusement l'appréciation que feront les tiers de la qualité de leur gestion de l'établissement au regard des exigences légales (risque de non-conformité), ou plus largement au regard du monde des affaires (risque de réputation). Par ailleurs, les conséquences négatives de ces risques qualitatifs sur la valeur des actifs, quand bien même il n'est pas possible de les mesurer a priori, peuvent être considérables a posteriori.

Au total, le contrôle interne bancaire, qui visait traditionnellement à réduire la fraude, les détournements de fonds et les erreurs, a pris une dimension plus vaste et recouvre l'ensemble des risques encourus par les banques.

C'est ainsi que le Comité de Bâle sur le Contrôle Bancaire a mis à la disposition des autorités nationales de régulation bancaire un document portant sur le contrôle interne. Ce document, daté de septembre 1998, est intitulé : « *Cadre pour les systèmes de contrôle interne dans les organisations bancaires* ».

Le document annonce les principaux objectifs du contrôle interne bancaire : « *Un système de contrôle interne efficace est une composante essentielle de la gestion d'un établissement et*

constitue le fondement d'un fonctionnement sûr et prudent d'une organisation bancaire. En se dotant de contrôles internes rigoureux, une banque pourra mieux réaliser ses buts et ses objectifs de rentabilité à long terme, en assurant également la fiabilité de sa communication financière tant externe qu'à sa direction. Un tel système peut aussi garantir que la banque agit dans le respect des lois et réglementations ainsi que de ses politiques, programmes, règles et procédures internes; il atténue, en outre, le risque de pertes imprévues ou d'atteinte à la réputation de l'établissement ».

Le Comité de Bâle définit le contrôle interne bancaire comme étant : «... un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction générale et tous les niveaux du personnel. Il ne s'agit pas simplement d'une procédure ou d'une politique appliquée à un moment donné, mais plutôt d'un système qui fonctionne en continu à tous les niveaux de la banque. Le conseil d'administration et la direction générale sont chargés d'instaurer la culture appropriée capable de favoriser un processus de contrôle interne efficace et d'en surveiller en permanence l'efficacité; il importe toutefois que chacun y participe activement ».

Toujours pour le Comité de Bâle, les principaux objectifs du contrôle interne peuvent être classés en trois groupes :

- ❖ « **Les objectifs de performance** sont liés à l'efficacité et l'efficience de la banque dans l'utilisation de ses actifs et autres ressources ainsi que dans la protection de l'établissement vis-à-vis des pertes. Le processus de contrôle interne cherche à s'assurer que l'ensemble du personnel œuvre avec efficience et intégrité à la réalisation des objectifs, sans occasionner des coûts imprévus ou excessifs ni privilégier d'autres intérêts (tels que ceux d'un employé, d'un fournisseur ou d'un client) que ceux de la banque ;
- ❖ **Les objectifs d'information** portent sur la préparation de rapports pertinents, fiables et aussi récents que possible, indispensables à la prise de décision au sein de l'organisation bancaire. Ils recouvrent également la nécessité d'établir des comptes annuels, états financiers et autres communications et rapports de caractère financier qui soient fiables pour les actionnaires, autorités de contrôle et autres parties extérieures. Les données reçues par la direction, le conseil d'administration, les actionnaires et les autorités de contrôle devraient être d'une qualité et d'une intégrité suffisante pour que leurs bénéficiaires puissent s'y référer pour fonder leurs décisions. Le terme fiable, tel qu'il s'applique aux états financiers, se rapporte à la préparation de documents établis sur une base sincère à partir de principes et règles comptables exhaustifs et bien définis ;

- ❖ **Les objectifs de conformité** garantissent que toute l'activité bancaire est conforme aux lois, réglementations et exigences prudentielles applicables ainsi qu'aux politiques et procédures de l'organisation. Cet objectif doit être satisfait pour préserver les droits et la réputation de la banque ».

3.2 -Le contrôle interne bancaire et la réglementation prudentielle

Avec l'entrée en vigueur des accords Bâle II en 2006, la mise en place d'un système de contrôle interne efficace, appuyé par des principes de bonne gouvernance, devient incontournable, les accords prudentiels Bâle II s'articule autour de trois piliers. Il est aisé de montrer que chacun d'eux s'appuie sur le contrôle interne :

- ❖ **Pilier I Exigences minimales de fonds propres** : Ce pilier central de Bâle II, tout en introduisant un nouveau ratio de solvabilité, qui intègre tous les risques qu'encourt la banque, propose de nouvelles méthodes internes de mesure de ces risques. La bonne application de ces méthodes requiert évidemment un contrôle interne efficace.
- ❖ **Pilier II Processus de surveillance prudentielle** : Le deuxième pilier concerne quant à lui la surveillance prudentielle que doivent effectuer les autorités de supervision. Le but de ce pilier est de s'assurer que les banques appliquent convenablement les méthodes internes pour établir l'adéquation de leurs fonds propres sur la base d'une bonne évaluation des risques encourus.
- ❖ **Pilier III La discipline de marché** : Le troisième pilier vise à obliger les banques à fournir des informations fiables et régulières sur leur situation et sur les opérations qu'elles effectuent, afin de permettre au marché d'évaluer correctement leur exposition aux risques et leurs capacités à y faire face. La publication d'informations financières fiables et régulières exige une bonne organisation comptable et un bon système d'information et de communication, et le contrôle interne doit veiller à la pérennité de leur fonctionnement.

4-La réglementation de contrôle interne bancaire en Algérie et en Tunisie

4.1- Le contrôle interne bancaire en Algérie son cadre légal et sa mise en œuvre

Dès 2002, le régulateur algérien, le Conseil de la Monnaie et du Crédit (CMC), a édicté le règlement 2002-03 portant "*contrôle interne des banques et des établissements financiers*". Ce règlement annonce, dans son premier article, son objet : « Le présent règlement a pour objet de définir le contenu du contrôle interne que les banques et établissements financiers doivent mettre en place, en particulier, les systèmes de mesure et d'analyse des risques et les systèmes de leur surveillance et maîtrise ».

Jusqu'en octobre 2010, le cadre légal du contrôle interne bancaire était d'ordre réglementaire. Mais avec la promulgation de l'ordonnance 10-04 du 26/08/2010, modifiant et complétant l'ordonnance 03-11 du 26/08/2003 relative à la monnaie et au crédit, il devient d'ordre législatif.

En effet, les recommandations de la banque d'Algérie sont toujours en faveur des banques et des établissements financiers pour renforcer leur système de contrôle interne, respecter les normes de gestion destinées à garantir leur liquidité et leur solvabilité à l'égard des déposants et des tiers ainsi que l'équilibre de leur structure financière.

Le législateur a estimé que pour mieux assurer le respect de ces normes, il faut que les banques et les établissements financiers mettent en place un dispositif de contrôle interne efficace, qui vise à assurer notamment :

- ❖ la maîtrise de leurs activités et l'utilisation efficiente de leurs ressources;
- ❖ le bon fonctionnement des processus internes, particulièrement ceux concourant à la sauvegarde de leurs actifs et garantissant la transparence et la traçabilité des opérations bancaires ;
- ❖ la fiabilité des informations financières ;
- ❖ la prise en compte de manière appropriée de l'ensemble des risques, y compris les risques opérationnels.

Le législateur ne s'est pas limité à imposer aux banques et établissements financiers la mise en place d'un dispositif de contrôle interne ; il a été plus loin en leur imposant également la mise en place d'un dispositif de contrôle de conformité qui vise à assurer :

- ❖ La conformité aux lois et règlements ;
- ❖ Le respect des procédures.

Il convient d'observer que le régulateur a bien mis l'accent sur la mesure, l'analyse et la surveillance des risques, anticipant en quelque sorte ce qui va être le noyau central de COSO2. Ceci ressortira d'ailleurs du dispositif du système de contrôle qui sera imposé aux banques et établissements financiers.

En effet, le règlement 11-08 du 28 novembre 2011 définit le contenu de ce contrôle interne, qui comprend :

- ❖ un système de contrôle des opérations et des procédures internes ;
- ❖ une organisation comptable et le traitement de l'information ;
- ❖ les systèmes de mesure des risques et des résultats ;
- ❖ les systèmes de surveillance et de maîtrise des risques ;

- ❖ un système de documentation et d'archivage ;
- ❖ les règles de gouvernance.

4.2- Le contrôle interne bancaire en Tunisie son cadre légal et sa mise en œuvre

Depuis plusieurs années, la Tunisie s'est engagée dans un processus de réformes et de transformations visant à la mise en place d'un système de contrôle interne moderne. L'ambition et l'objectif premier sont de parvenir à la maîtrise et la gestion efficace des risques inhérents à l'activité bancaires.

La norme comptable 01 (NC01) s'applique aux établissements bancaires tel que définies par les textes en vigueur régissant l'activité bancaire.

Les établissements bancaires doivent disposer d'un système de contrôle interne efficace. Ce système doit être mis en place conformément aux règles fixées par la norme comptable NC 01 - Norme comptable générale.

Les objectifs du système de contrôle interne sont définis dans la norme comptable générale. Le système de contrôle interne des établissements bancaires doit notamment viser les objectifs suivants :

- ❖ les opérations réalisées par les établissements bancaires sont conformes aux dispositions légales et réglementaires et sont conduites de manière prudente et appropriée conformément à la politique établie par la direction ;
- ❖ assurer la protection et la sauvegarde des actifs de l'établissement bancaire contre les risques inhérents à l'organisation et à l'activité bancaires, y compris les risques liés aux irrégularités, erreurs et fraudes qui peuvent survenir ;
- ❖ veiller à l'obtention à des informations financières complètes, fiables et opportunes soient fournies conformément aux règles et dans les délais requis.

Le législateur tunisien a confié aux banques et aux établissements financiers de déterminer les moyens et les procédures adéquats pour atteindre les objectifs de contrôles interne, tout en s'assurant que les procédures et les moyens mis en place sont effectivement appliqués. Un système de contrôle interne efficace devrait s'appuyer sur les facteurs suivants :

- ❖ un système adéquat de définition des pouvoirs et des procédures permettant la surveillance et le contrôle des risques spécifiques liés à la réalisation et au traitement des opérations bancaires, notamment :
 - la surveillance des risques de contrepartie ;
 - la surveillance des risques de liquidité ;

- la surveillance des risques de taux ;
 - la surveillance des positions de change de l'établissement bancaire ;
 - la maîtrise des risques de patrimoine, juridique et administratif;
 - la surveillance des risques liés aux traitements informatisés.
- ❖ un document décrivant de façon claire l'organisation et les procédures au sein de l'établissement bancaire ;
 - ❖ des procédures efficaces permettant de respecter la piste d'audit ;
 - ❖ une structure d'audit interne efficace et opérationnelle.

4.3- La comparaison entre la réglementation Algérienne et tunisienne

Le contrôle interne bancaire en Algérie et en Tunisie a toujours été réglementé par les autorités monétaire par divers réformes et règlements, ces derniers avaient un but primordial tourne au tour de la qualité des informations financières, ainsi que le volet maitrise des risques en vue de sauvegarder les actifs des établissements bancaires.

La finalité de la mise en œuvre d'un système du contrôle interne pour les secteurs bancaires des deux pays est identique, mais le législateur Algérien ne cesse de s'imposer alors qu'en Tunisie la détermination des procédures adéquates pour atteindre les objectifs d'un système du contrôle interne efficace est confiée aux banques et aux établissements financiers.

Section 02 : les composantes du dispositif de contrôle interne

Le référentiel COSO1 identifie cinq composantes du contrôle interne. Ces cinq composantes, étroitement liées, sont encadrées par dix sept principes :

Figure N°01 : les cinq composantes du contrôle interne



Source : référentiel COSO1

1- L'environnement de contrôle

L'environnement de contrôle est le fondement de toutes les autres composantes du système du contrôle interne. Il s'agit de l'environnement dans lequel les personnes accomplissent leurs tâches et assument leurs responsabilités. C'est le conseil d'administration et le management qui doivent donner, d'en haut, le ton et sensibiliser tout le personnel quant à l'importance et la nécessité du contrôle interne, et quant aux normes de conduite attendues. L'environnement du contrôle est un assortiment de normes et de processus qui forment la base pour la mise en œuvre du contrôle interne dans l'ensemble de l'organisation. Il comprend les valeurs d'intégrité et d'éthique de l'organisation, les paramètres qui permettent au conseil d'administration d'assumer ses responsabilités en matière de gouvernance, la structure organisationnelle et l'affectation des pouvoirs et des responsabilités, le processus d'attrait, de formation et de fidélisation des personnes compétentes, la rigueur concernant les mesures de performance, les incitations, les récompenses... pour faire assumer la responsabilité de la performance. Le résultat de l'environnement du contrôle a un impact profond sur l'ensemble du système de contrôle interne.

Cinq principes sont relatifs à l'environnement de contrôle, à savoir que :

- ❖ l'entreprise doit s'engager résolument sur des valeurs d'éthique et d'intégrité ;
- ❖ le conseil d'administration doit faire preuve d'indépendance de gestion et exercer une surveillance sur le développement et la performance du contrôle interne ;
- ❖ le management doit établir, sous la surveillance du conseil d'administration, les structures organisationnelles, les rapports hiérarchiques, les compétences et les responsabilités dans la poursuite des objectifs ;
- ❖ l'entreprise doit s'engager résolument à attirer, former et fidéliser les personnes compétentes en liaison avec les objectifs ;
- ❖ l'entreprise doit tenir les personnes pour comptables de leurs responsabilités de contrôle interne dans la poursuite des objectifs.

2-Evaluation des risques

Toute organisation fait face à des risques de sources interne et externe. Le risque se définit « ...comme étant la possibilité d'occurrence d'un événement qui affecte la réalisation des objectifs ». L'évaluation des risques est un processus itératif continu d'identification et d'analyse des risques au regard des objectifs de l'entreprise. L'évaluation des risques constitue ainsi la base pour déterminer comment les risques vont être gérés. La condition préalable à l'évaluation des risques est la fixation des objectifs. Le management doit fixer les objectifs, pour tous les niveaux de l'entreprise, dans les différents domaines (opérations, reporting, conformité) avec suffisamment de

clarté pour pouvoir identifier les risques qui leur sont liés. Le management doit identifier les risques encourus à tous les niveaux de l'entreprise et prendre les mesures adéquates pour les atténuer. L'identification des risques, leur appréciation et leur traitement servent de base à la planification et à l'exécution d'activités de contrôle efficaces et efficientes. Enfin, l'évaluation des risques exige que le management prenne en considération l'impact éventuel des changements dans l'environnement externe, impact qui rendrait le contrôle interne inefficace.

Quatre principes sont relatifs à l'évaluation des risques, à savoir que :

- ❖ l'entreprise doit préciser les objectifs de manière suffisamment claire pour permettre d'identifier et d'évaluer les risques ;
- ❖ l'entreprise doit identifier les risques liés à ses objectifs et les analyser en vue de déterminer la façon dont ils doivent être gérés ;
- ❖ l'entreprise doit prendre en considération la possibilité de fraude dans l'évaluation des risques liés à la réalisation des objectifs ;
- ❖ l'entreprise doit identifier et évaluer les changements qui affectent significativement le système de contrôle interne.

3-Activités de contrôle

Les activités de contrôle sont les actions qui permettent de s'assurer que les directives de la direction destinées à atténuer les risques liés à la réalisation des objectifs sont exécutées. Les activités de contrôle sont effectuées à tous les niveaux de l'entreprise. Elles peuvent être de nature préventive ou de détection, elles peuvent englober une gamme d'activités manuelles et automatisées telles que les autorisations et les approbations, les vérifications, les rapprochements... La séparation des tâches s'y trouve généralement intégrée, lorsque celle-ci n'est pas pratique, le management doit sélectionner et développer des actions alternatives.

Trois principes sont relatifs aux activités de contrôle, à savoir que :

- ❖ l'entreprise doit sélectionner et développer les activités de contrôle qui réduisent, à des niveaux acceptables, les risques liés à la réalisation des objectifs ;
- ❖ l'entreprise doit sélectionner et développer des activités générales de contrôle sur la technologie pour soutenir la réalisation des objectifs ;
- ❖ l'entreprise doit déployer des activités de contrôle telles qu'indiquées dans les politiques qui établissent ce qui est attendu et dans les procédures pertinentes pour mettre en œuvre les politiques.

4-Information et Communication

L'information est nécessaire à l'entreprise pour s'acquitter de ses responsabilités de contrôle interne en appui à la réalisation de ses objectifs. Le management obtient ou produit et utilise l'information pertinente et de qualité à partir de sources à la fois internes et externes pour soutenir le fonctionnement des autres composantes de contrôle interne. La communication est le processus continu et itératif de partage et d'obtention de l'information nécessaire. La communication permet à tout le personnel de comprendre les activités de contrôle interne et leur importance pour la réalisation des objectifs. La communication en interne est le moyen par lequel l'information est diffusée à travers toute l'entreprise, verticalement de bas en haut et de haut en bas, et horizontalement à travers l'entreprise. Elle permet au personnel de recevoir un message clair, de la part de la haute direction, que les responsabilités en matière de contrôle interne doivent être prises au sérieux. La communication externe a deux volets : elle permet l'entrée de l'information externe pertinente et fournit l'information aux parties externes en réponses à leurs exigences et attentes.

Trois principes sont relatifs à l'information et la communication, à savoir que :

- ❖ l'entreprise doit obtenir ou produire et utiliser une information pertinente et de qualité pour appuyer le fonctionnement des autres composantes du contrôle interne ;
- ❖ l'entreprise doit communiquer en interne l'information, y compris les objectifs et les responsabilités en matière de contrôle interne, nécessaire au soutien du fonctionnement des autres composantes du contrôle interne ;
- ❖ l'entreprise doit communiquer avec les parties externes au sujet de questions qui affectent le fonctionnement des autres composantes du contrôle interne.

5-Activités de pilotage

Des évaluations permanentes et des évaluations ponctuelles, ou une combinaison quelconque des deux, sont utilisées pour vérifier si chacune des composantes de contrôle interne, y compris les contrôles de l'application des principes dans chaque composante, existe et fonctionne. Les évaluations permanentes, intégrées dans des processus d'affaires à des niveaux différents de l'entreprise, fournissent une information en temps opportun. Les évaluations ponctuelles, menées périodiquement, varieront en étendue et en fréquence selon les évaluations des risques, l'efficacité des évaluations permanentes et d'autres considérations du management. Les résultats sont évalués par rapport aux critères fixés par le management, et les insuffisances sont communiquées en temps opportun au management et, le cas échéant, au conseil d'administration.

Deux principes sont relatifs aux activités de pilotage, à savoir que :

- ❖ l'entreprise doit sélectionner, mettre au point et réaliser des évaluations permanentes et/ou périodiques afin de s'assurer que les composantes de contrôle interne existent et fonctionnent ;
- ❖ l'entreprise doit évaluer et communiquer, en temps opportun, les insuffisances du contrôle interne aux parties responsables de prise de mesures correctives, y compris le management et le conseil d'administration, selon le cas.

Le référentiel COSO suggère une vision en trois dimensions du management des risques. Il est représenté sous forme de cube⁴

Figure N°02 : Cube COSO



Source : référentiel COSO

Le « cube » COSO est ainsi divisé en 3 catégories d'objectifs et 5 composantes du contrôle interne et n entités. Chaque entité doit atteindre les trois objectifs et intégrer les cinq composantes.

Section 03 : l'organisation du contrôle interne bancaire et le management des risques

Il est clair que l'activité bancaire a été toujours porteuse des risques, cela va pousser le banquier d'encadrer et de limiter ces risques, à travers la mise en place d'un système de contrôle interne qui nous permet d'identifier les risques inhérents de l'activité bancaire.

1-Organisation de contrôle interne bancaire

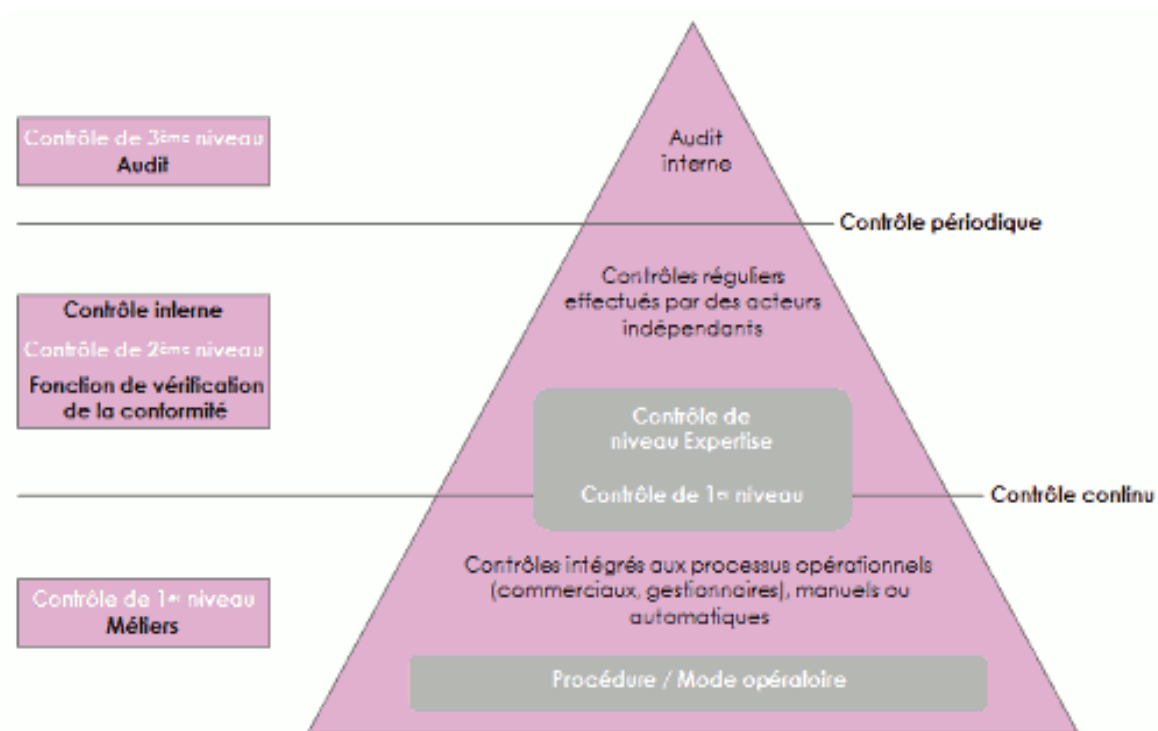
1.1 -Niveaux de contrôles

Le contrôle interne s'inscrit dans un dispositif global dans lequel on distingue trois niveaux :

⁴ [https://valoxy.org/blog/coso-système-contrôle-interne/](https://valoxy.org/blog/coso-systeme-contrôle-interne/) 03-09-2022

- ❖ Premier degré : Il s'agit de l'ensemble des contrôles effectués au sein de chaque service ou de chaque unité opérationnelle initiant des opérations administratives ou bancaires. Les principes d'organisation et les règles de procédure doivent être conçus de manière à constituer un premier degré véritablement efficace.
- ❖ Deuxième degré : les contrôles de deuxième degré, organisés à un niveau hiérarchique supérieur, sont réalisés par des services n'ayant pas généré eux-mêmes les opérations concernées.
- ❖ Troisième degré : il est représenté par l'audit interne qui s'assure dans le cadre de ses missions, de la fiabilité des contrôles de premier et de deuxième degré sa conformité et son efficacité, ils sont eux-mêmes complétés par les missions réalisées par le commissaire aux comptes, l'inspection générale du groupe ou un cabinet externe, il a pour principal objectif de s'assurer du bon fonctionnement du contrôle interne.

Figure N°03 : niveaux de contrôle



Source : optimind winter

1.2 -Les acteurs de contrôle interne bancaire⁵

Le contrôle interne est l'affaire de tous les intervenants dans l'organisation : le conseil d'administration (ou de surveillance), le management (la direction générale ou le directoire),

⁵ Banque des règlements internationaux (BRI), « cadre pour les systèmes de contrôle interne dans les organisations bancaires » Rapport du comité de Bâle sur le contrôle bancaire, septembre 1998.

l'ensemble du personnel et le comité d'audit interne, s'il existe. Chaque organe ou personne a son rôle et sa responsabilité dans la conception, la mise en œuvre et le suivi du contrôle interne. Ils contribuent collectivement à fournir l'assurance raisonnable que les objectifs fixés sont atteints.

- ❖ **Le Conseil d'Administration** : Le niveau d'implication du conseil d'administration en matière de contrôle interne varie d'une entreprise à l'autre. Il appartient à la direction générale d'informer le conseil d'administration (ou son comité d'audit interne s'il existe) du dispositif de contrôle interne. En tant que de besoin, le conseil d'administration peut faire usage de ses pouvoirs pour faire procéder aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns ou prendre toute autre initiative qu'il estimerait appropriée en la matière. Lorsqu'il existe, le comité d'audit doit effectuer une surveillance attentive et régulière du dispositif de contrôle interne. Pour exercer ses responsabilités en toute connaissance de cause, le comité d'audit interne peut entendre le responsable de l'audit interne, donner son avis sur l'organisation de son service et être informé de son travail. Il doit être en conséquence destinataire des rapports d'audit interne ou d'une synthèse périodique de ces rapports ;
- ❖ **Le Management** : est chargé de définir le dispositif du contrôle interne le mieux adapté à la situation et à l'activité de l'entreprise, d'impulser sa mise en œuvre et de surveiller son fonctionnement. Il doit d'une part, se tenir régulièrement informé des dysfonctionnements éventuels du contrôle interne, de ses insuffisances et de ses difficultés d'application et d'autre part, veiller à l'engagement des actions correctives nécessaires ;
- ❖ **Le Comité d'Audit Interne** : lorsqu'il existe, a la responsabilité d'évaluer le fonctionnement du dispositif de contrôle interne et de faire toutes préconisations pour l'améliorer, dans le champ couvert par ses missions. Il sensibilise et forme habituellement l'encadrement au contrôle interne mais n'est pas directement impliqué dans la mise en place et la mise en œuvre quotidienne du dispositif. Le responsable de l'audit interne rend compte au management et, selon des modalités déterminées par chaque entreprise, des principaux résultats de l'évaluation effectuée
- ❖ **Les gestionnaires et autre personnel de structures** : chaque collaborateur concerné doit avoir la connaissance et l'information nécessaires pour établir, faire fonctionner et surveiller le dispositif de contrôle interne au regard des objectifs qui lui sont assignés.

2-le contrôle interne bancaire et le management des risques bancaires

L'établissement bancaire est souvent présentée comme un portefeuille de risques, ces risques ont une dimension inévitable et naturelle compte tenu des produits proposés par la banque, en fait L'insuffisance de maîtrise de ces risques, provoque des pertes qui affectent les fonds propres et la rentabilité. Ceci peut conduire les établissements bancaires à la défaillance.

En 2001, le Committee of Sponsoring Organizations, COSO, a lancé un projet d'élaboration d'un référentiel permettant une meilleure prise en charge du contrôle interne en particulier la composante risques. Ce projet a abouti à la publication, en 2004, d'un rapport intitulé : « *Enterprise Risk Management-Integrated Framework* ». C'est le référentiel pour la gestion du risque d'entreprise COSO2.

Le management des risques traite des risques et opportunités qui affectent la création ou la préservation de la valeur ; il est défini comme suit :

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

Par rapport à COSO1, COSO2 apporte à la fois des éléments nouveaux et des éléments d'amélioration et d'approfondissement du dispositif de COSO1.

Les nouveaux éléments consistent essentiellement dans l'ajoute d'une quatrième catégorie d'objectifs : les objectifs stratégiques, et d'un double concept : l'appétence au risque et la tolérance au risque.

❖ Les objectifs stratégiques

Les objectifs stratégiques découlent de la mission-vision de l'entreprise de la banque; ils reflètent les choix de la haute administration, quant à la recherche de création de valeur pour les propriétaires de l'entreprise. Les objectifs stratégiques se situent donc à un niveau plus élevé que les objectifs opérationnels, de reporting et de conformité. Ces derniers dépendent des premiers et doivent être alignés sur eux ; ils deviennent en quelque sorte des « sous-objectifs » ou des objectifs « attachés »

Ainsi, à la différence du référentiel COSO1, le référentiel COSO2 met en avant explicitement la nécessité pour l'entreprise de la banque de définir sa mission et sa vision, de fixer les objectifs stratégiques qui les soutiennent, de tracer la stratégie à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs stratégiques à travers les sous-objectifs.

❖ L'appétence et la tolérance au risque

- ✓ **L'appétence au risque** est le niveau ou le montant de risque qu'une organisation est prête à accepter afin de poursuivre sa mission et sa vision.
- ✓ **La tolérance au risque** est le niveau acceptable de variation du niveau du risque pour atteindre les objectifs.

Les éléments d'amélioration et d'approfondissement concernent l'ensemble du dispositif de COSO1. Mais le principal apport en la matière a concerné plus spécialement la deuxième composante : **l'évaluation des risques**.

En effet, cette composante a été éclatée en quatre de sorte que le dispositif de COSO2 comporte huit composantes : les quatre autres composantes de COSO1, revue et approfondie, auxquelles s'ajoutent quatre nouvelles issues de l'éclatement de la deuxième composante de COSO1. Ces quatre nouvelles composantes sont les suivantes.

- **L'identification des objectifs** : bien qu'elle ne fasse pas partie du contrôle interne, la fixation d'objectifs est une condition préalable à l'évaluation des risques. Les objectifs de l'entreprise doivent être préexistés pour permettre à la direction d'identifier et d'analyser les risques liés à leur réalisation et de prendre les mesures nécessaires pour gérer ces risques.
- **Identification des événements** : un événement est défini comme "...un incident ou une occurrence d'origine interne ou externe qui affecte la mise en œuvre de la stratégie ou la réalisation des objectifs". Les événements identifiés peuvent avoir un impact positif ou négatif. Les événements ayant un impact positif sont des opportunités pour l'entreprise et doivent donc être intégrés dans la stratégie et la définition des objectifs. Les événements qui ont un impact négatif et qui génèrent donc des risques pouvant nuire la réalisation des objectifs doivent être analysés et traités afin d'apporter des réponses adéquates.
- **L'évaluation des risques** : l'évaluation des risques consiste à déterminer la criticité des risques, c'est-à-dire leur importance ou leur gravité et la probabilité de leur survenue. Les

risques ainsi identifiés doivent être associés aux objectifs afin de déterminer comment ils seront traités. Ces risques doivent être mesurés à la fois individuellement et au niveau du portefeuille de risques afin de prendre en compte les corrélations qui peuvent exister entre eux, ce qui permettra d'évaluer le risque global encouru par la banque.

- **La réponse aux risques :** après avoir identifié et évalué les risques, il reste à procéder à leur traitement afin de leur apporter des réponses appropriées. Il s'agit dans un premier temps de refuser ou d'accepter le risque.

Décider de refuser le risque consiste soit à ne pas être impliqué dans une situation à risque soit à s'y retirer.

Décider d'accepter le risque implique, dans un deuxième temps, plusieurs actions qui consistent à :

- prendre le risque (accepter la charge de la perte qui lui est inhérente) ;
- le réduire (réduire son importance et/ou la probabilité de son occurrence) ;
- le financer (constituer une provision pour couvrir le coût de traitement et les coûts associés) ;
- le partager ou le transférer (contracter une assurance, externaliser une activité...).

Conclusion

Le contrôle interne se trouve au cœur de toute organisation, et est essentiel à sa survie. C'est un processus qui s'orchestre dans tous les compartiments des entités dans le but de permettre à l'organisation de mener à bien ses activités.

L'activité bancaire est porteuse de risque, leur maîtrise est un objectif essentiel, mis en œuvre par les autorités de contrôle.

Cependant, la mise en place d'un bon dispositif de contrôle interne est à tout point de vue reconnue comme un préalable au développement des activités bancaires, ce qui peut se traduire, à terme, par des mouvements de spécialisation et de concentration dans le monde bancaire.

Par ailleurs dans ce chapitre nous avons essayé de présenter le but du contrôle interne, qui est donc de limiter le plus possible les risques auxquels les banques sont confrontées et non pas de les éliminer, donc il faut garder à l'esprit que nul ne s'attend à ce que la maîtrise des risques, à son niveau optimal, élimine les risques dans leur ensemble-ce qui n'est pas d'ailleurs son but.

Chapitre 02 : Généralité sur les risques et réglementation bancaires

Chapitre 02 : Généralité sur les risques et réglementation bancaires

Introduction

La sphère bancaire est devenue de plus en plus vulnérable face aux différentes fluctuations sur le marché, cela expose les banques à plusieurs risques, parmi ces risques le risque de crédit. Une mauvaise gestion des risques de portefeuille ou un manque d'attention aux changements de conjoncture économique ou d'autres circonstances pouvant affecter la qualité du portefeuille de crédit et entraîner une détérioration de la solvabilité de la banque.

Toute opération de crédit engendre des risques multiples, c'est pourquoi l'on dit que « le risque est inséparable du métier de banquier ». Ces risques représentent alors, à défaut d'une maîtrise efficace, une vraie menace sur l'ensemble des activités de la banque.

Le banquier se doit donc de trouver les outils adéquats pour une mesure exacte, un suivi rigoureux et un contrôle fiable de ces risques, à travers la mise en place d'un système de contrôle interne efficace.

Nous allons essayer dans ce chapitre de présenter, les différents types de risques et notamment le risque de crédit. Ensuite, nous allons nous intéresser à la réglementation prudentielle de risque de crédit. Enfin, nous allons évoquer le processus de gestion de risque de crédit.

Section 01 : les risques liés à l'activité bancaire

L'activité bancaire est une activité risquée, elle s'est développée dès le départ sur la base de l'acceptation de prêter de l'argent contre une forme de rémunération, ce qui constituait déjà une acceptation du risque, Dans cette section nous avons défini la notion de risque et présenter les risques liés à l'activité bancaire et en particulier le risque du crédit.

1-Notion de risque

Le risque peut être défini comme : « un engagement portant une incertitude dotée d'une probabilité de gain ou de préjudice, que celui-ci soit une dégradation ou une perte.»⁶

Parmi les définitions des risques fondées sur des mesures probabilistes ou statistiques du phénomène, la définition de J. Tomaszewski : « le risque est une probabilité mesurable d'un événement avec des caractéristiques autres que l'événement attendu et affectant directement ou indirectement l'écart de valeur par rapport au niveau supposé »

Alors, le risque est un danger associé à un événement ou à plusieurs événements, il est tout à fait possible de le décrire, on ne sait pas s'ils vont arriver ou non mais on est susceptible de se produire dans une situation avec une certaine probabilité.

2-Les types de risques

Les risques bancaires sont multiples, et l'absence ou l'insuffisance de maîtrise de ces risques peut conduire à des pertes importantes, qui affectent la rentabilité de l'institution bancaire, ce qui peut également conduire à une situation d'incapacité à faire face à ses engagements. La banque ne peut pas exercer son activité sans prendre de risques, car qu'il constitue sa source de profit, Le risque ici n'est pas de le prendre mais d'en prendre trop ou bien de mal le contrôler.

L'identification des risques est une étape importante, elle permet de mesurer et de mettre en place des moyens et des dispositifs qui permettent de prévoir et de limiter les fonds nécessaires pour faire face aux pertes potentielles, ce qui nécessite la mise en place d'un système de contrôle interne qui permet de les maîtriser.

Il existe plusieurs types des risques, généralement, les banques s'intéressent beaucoup plus au risque de contrepartie (ou de crédit), risque de marché, risque opérationnel, et au risque de liquidité.

⁶ G.NAULEAU & N.ROUACH :« le contrôle de gestion bancaire et financière », revue de banque, 1999, P310

2.1- le risque de marché

C'est le risque de perte engendré par un changement défavorable des taux d'intérêt, des taux de change et des prix de marché des instruments financiers primaires et dérivés détenus par la banque. D'après la définition passée on peut conclure que le risque de marché inclus :

- ❖ **Le risque de taux d'intérêt** : représente l'une des principales formes de risque auxquelles les banques sont confrontées en tant qu'intermédiaire financier. Il peut être défini comme le risque que les revenus et/ou valeur marchande sera affectée par les fluctuations des taux d'intérêt⁷ ;
- ❖ **Le risque de change** : qui se traduit par perte possible à cause d'un taux de change inattendu ;
- ❖ **Le risque sur titre de propriété et sur les produits de base** : il se traduit par une évolution défavorable des prix de certains produits spécifiques (actions, matières premières...etc.).

2.2- le risque opérationnel

Le comité Bâle, définit le risque opérationnel comme : « résultant de carences ou de défaut attribuables à des procédures, personnel et systèmes internes ou à des événements extérieurs ».

Les pertes, « opérationnelles » ou générées par un risque opérationnel, proviennent d'un grand nombre de causes différentes, dont nous citons :

- ❖ perturbation ou interruption d'activité ;
- ❖ Menaces et attaques terroristes ;
- ❖ Catastrophes naturelles ;
- ❖ Falsification d'identité, piratage et transactions non autorisées ;
- ❖ Défaillance de système ou de processus.

2.3- le risques de liquidité

Le risque de liquidité correspond à l'incapacité de la banque de faire face à ses obligations et de ne pas être en mesure de mobiliser ses actifs à un moment donné, ce risque pour la banque, peut découler de plusieurs situations, telles que : retraits exceptionnels ou imprévus, défaut de paiement

⁷ Ballester, L., Ferrer, R., & González, C. (2009). interest rate risk and bank-specific characteristics.

d'une contrepartie.

Donc le risque de liquidité est « celui de ne pas pouvoir faire face à ses exigibilités immédiates avec ses liquidités disponibles »⁸

Dans ce cas la banque peut se trouver confrontée face à deux situations :

- ❖ Risque de liquidité immédiate : c'est la situation où la banque est dans l'impossibilité de faire face à une demande massive et imprévue de retrait de fonds de la clientèle ou d'autres établissements de crédit ;
- ❖ Risque de transformation : il résulte d'une modification progressive du terme des emplois qui s'allonge alors que celui des ressources raccourcit.

2.4- le risque systémique

Le risque systémique fait référence au risque ou à la probabilité de pannes dans l'ensemble d'un système, par opposition aux pannes de pièces ou de composants individuels, et est attesté par Co-mouvements (corrélation) entre la plupart ou toutes les parties. Ainsi, le risque systémique en banque est mis en évidence par une forte corrélation et le regroupement des défaillances bancaires dans un seul pays, dans un certain nombre de pays, ou à travers le monde. Un risque systémique peut également survenir dans d'autres parties du secteur financier, par exemple sur les marchés des valeurs mobilières, comme en témoignent les baisses simultanées des prix d'un grand nombre de titres dans un ou plusieurs marchés dans un seul pays ou entre pays. Le risque systémique peut être domestique ou transnationale⁹.

3- le risque de crédit

Le risque de crédit, ou risque de défaut d'un prêt, est le risque le plus ancien et le plus important auquel sont confrontées les banques et les institutions financières, et il peut causer les dommages les plus importants. En effet, le défaut d'un petit nombre de clients importants peut suffire à mettre en péril un établissement de crédit. C'est pourquoi les banques doivent accorder une attention particulière à sa gestion afin pour éviter les conséquences pénibles.

3.1-définition du risque de crédit

Le risque de crédit est défini comme étant « la perte potentielle consécutive à l'incapacité par un débiteur d'honorer ses engagements ». Cet engagement peut être de rembourser des fonds empruntés,

⁸ J.DARMON : « stratégie bancaire et gestion de bilan » édition economica, Paris, 1995, P98

⁹ Kaufman, G., & Kenneth, E. (2003). What Is Systemic Risk, and Do Bank Regulators Retard or Contribute to It? *The Independent Review*, 7(3), 371-391. Récupéré sur <https://www.jstor.org/stable/24562449>

cas le plus classique et le plus courant ; risque enregistré dans le bilan. Cet engagement peut être aussi de livrer des fonds ou des titres à l'occasion d'une opération à terme ou d'une caution ou garantie donnée ; risque enregistré dans le hors bilan ». ¹⁰

Le risque de crédit comme la réticence ou peut-être l'incapacité d'une contrepartie à respecter ses engagements en matière de prêt, de négociation et de règlement des transactions financières. Traditionnellement, le risque de crédit est considéré comme la probabilité que le débiteur d'une banque soit incapable de rembourser le montant dû à la banque, y compris le principal et les intérêts ¹¹.

C'est le premier risque auquel est confrontée une banque, également appelé « risque de contrepartie », il s'agit du risque de non-remboursement, partiel ou total, d'une créance.

3.2-typologie du risque de crédit

On distingue la typologie suivant du risque de crédit :

❖ Le risque de défaut :

Il correspond à l'incapacité ou le refus du débiteur d'honorer ses engagements envers le créancier au titre du principal de la créance ou des intérêts, il est considéré comme « un risque inhérent à l'activité d'intermédiation traditionnelle, qui correspond à la défaillance de la contrepartie sur laquelle une créance ou un engagement est détenu ». ¹²

Le risque de défaut est lié à la probabilité de défaillance d'un emprunteur, ce dernier se trouve dans une situation où il ne peut pas faire face à ses engagements de remboursement. Le comité de Bâle nous donne les critères ou les événements qui font qu'un débiteur se retrouve dans une situation de défaut.

❖ Le risque de dégradation du spread :

Le « *spread* » représente la différence entre le taux d'intérêt de l'état (taux sans risque) et celui de l'emprunteur ; c'est la prime de risque demandée par le marché pour prendre en charge le risque de contrepartie. Elle mesure donc sa qualité.

¹⁰ A.SARDI : « audit et contrôle interne bancaire », ED Afges , strasbourg ,septembre 2002

¹¹ Spuchl'áková, E., Valašková, K., & Adamko, P. (2015). The credit risk and its measurement, hedging and monitoring

¹² Sylvie, & coussergues. (2005). *Gestion de la banque du diagnostic à la stratégie*, DUNOD 4ème édition, Paris, octobre 2005, p.107. Paris: DUNOD.

Le risque de Spread est le risque de voir se dégrader la qualité de l'emprunteur et donc des flux (remboursements du principal et intérêts) espérés de cette contrepartie. L'évolution aléatoire des spreads constitue elle-même un risque de crédit puisqu'elle agit sur la valeur de marché du crédit. Il n'est donc pas nécessaire que le défaut se réalise pour affecter négativement la valeur d'un actif ou d'un portefeuille.

❖ **Le risque de recouvrement :**

Il correspond à l'incertitude liée au taux de recouvrement postérieur à un défaut constaté. En effet, une fois que le débiteur fait défaut, la banque n'est jamais certaine du montant qu'elle pourra récupérer de la créance.

Section 02 : Instruments utilisés par le contrôle interne pour maîtriser les risques bancaires

La banque joue un rôle d'intermédiation, ce rôle est très particulier et spécifique, Cette caractéristique fait qu'elle soit régie par une réglementation très rigoureuse qui touche à tous les compartiments de la banque.

En conséquence, les autorités de surveillance ont jugé nécessaire de renforcer leurs procédures de gestion et de contrôle, ainsi que de définir des normes de gestion des risques et de poursuivre les réformes réglementaires afin de garantir la stabilité du système bancaire.

1- la réglementation prudentielle internationale

1.1- contexte création et définition de Bâle I

Le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire a publié en juillet 1988 un rapport appelant à une convergence internationale de la réglementation bancaire sur le niveau des fonds propres des banques internationales, ce rapport et le premier accord de Bâle, qui a introduit un ratio de solvabilité pour les banques, appelé ratio Cooke, du nom du président du Comité de Bâle entre 1977 et 1988. Cet accord est rédigé en consultation avec les représentants du Groupe des 10¹³.

Dans un contexte d'instabilité financière, de fragilité du système bancaire, de diversification des activités bancaires et d'intensification de la concurrence bancaire il devient une nécessité de rédiger un accord international pour l'instauration d'un niveau minimal de fonds propres.

Son principal objectif : améliorer la stabilité du système financier international en introduisant des exigences de fonds propres applicables à toutes les banques. Le but est d'atteindre un niveau de

¹³ Pujal, A. (2003). Bâle II : Genèse et enjeux. *Revue d'économie financière*, 73, 65-76.

couverture qui permet de réduire considérablement le risque d'insolvabilité ou de ramener à un niveau acceptable les coûts que les investisseurs et les contribuables devraient supporter en cas d'insolvabilité d'une banque. Plus d'une centaine de pays ont introduit Bâle I dans leur législation après avoir subi des adaptations aux besoins de chaque pays, ce qui est considéré comme un succès. (Credit Suisse Economics & Policy consulting).

❖ **Le ratio cooke :**

Un premier ratio a été créé en 1988. Il s'agit du ratio de Bâle I (ou ratio Cooke) : Ce ratio était mesuré en comparant le niveau des engagements d'une banque (prêts et autres placement) avec le montant de ses fonds propres (capital apporté par les actionnaires et le bénéfice de la banque). Il était égal à 8%. Par conséquent, la formule du ratio Cooke devient la suivante :

$$Ratio\ de\ Cooke = \frac{\text{Total des fonds propres}}{\text{Risque de crédit}} \geq 8 \%$$

Les pondérations des éléments du bilan diffèrent selon le type de la créance et du débiteur est montré dans le tableau suivant :

Tableau 01 : La pondération des engagements risqué

Coefficient de pondération	poste
0 %	Créances sur les états membres de l'OCDE
20%	Créances sur les banques ou collectivités locales d'état membres de l'OCDE
50%	Créance à garanties hypothécaires
100%	Toutes les autres créances

Source : LEMARQUE.E, Management de la banque ; risques, relation client, organisation, Ed. PearsonEducation, Paris, 2005, p. 39.

Pour les engagements d'hors bilan, deux types de pondérations peuvent être distingués¹⁴:

- ✓ Engagements classiques non liés au cours de change et au taux d'intérêt : La pondération consiste à convertir l'engagement en équivalent crédit par un coefficient de conversion allant de 0 à 100 % en fonction de leur nature, puis Pondérés selon le statut de la contrepartie.
- ✓ Engagements liés au cours de change et/ou au taux d'intérêt : L'équivalent risque est la somme :
 - Du coût de remplacement total des contrats représentant un gain ;
 - Du risque de crédit potentiel, produit du nominal par un coefficient de majoration dépendant de la durée résiduelle et de la nature du contrat.

Compte tenu de la sophistication des techniques bancaires et de la nécessité d'approches plus qualitatives, de la non prise en compte d'autres types de risques tels que le risque de marché, le risque opérationnel, le risque de liquidité, etc. et de la concentration des efforts sur la valeur comptable des actifs plutôt que sur les valeurs de marché, la norme Cooke a montré ses faiblesses. Le ratio Cooke a été critiqué parce que jugé trop rigide et trop simplificateur en matière de risque de crédit.

1.2- Le dispositif Bâle II

L'objectif de la réforme Bâle II est de prendre en compte la complexité accrue des activités bancaires tout en accordant une certaine autonomie aux institutions financières, dans le choix des options pour déterminer les fonds propres minimum requis pour couvrir les pertes potentielles.¹⁵

L'approche de Bâle II n'est plus seulement quantitative mais probabiliste et qualitative, la banque doit être mieux identifiée et gérer ses risques. Le nouveau cadre réglementaire donne donc aux institutions financières la possibilité de choisir entre plusieurs méthodes de calcul des exigences de fonds propres. La réforme encourage les banques à utiliser leurs systèmes internes pour déterminer et appliquer des niveaux plus adéquats de fonds propres réglementaires. Les banques qui parviennent à utiliser leurs modèles internes pour gérer leurs risques seront récompensées par des exigences réglementaires en capital moins élevées.

Bâle II comprend trois volets dénommés « piliers » :

¹⁴ DUMONTIER, F., & DUPRE, D. (2005). *Pilotage bancaire : les normes IAS et la réglementation Bâle II*. Paris.

¹⁵ Nouy, D. (2003). L'économie du nouveau dispositif et les conséquences de la nouvelle réglementation. *Revue d'économie financière*, 73

Pilier I : Exigences minimales de fonds propres

Le nouveau ratio de solvabilité "MacDonough" défini par les accords de Bâle II prend en compte les différents risques auxquels une banque est exposée (risque de crédit, risque de marché et risque opérationnel) contrairement au ratio Cooke qui ne prend en compte que le risque de crédit. Ce ratio est défini comme suit :

$$\frac{\text{Les fonds propres réglementaire}}{(\text{Risque de crédit pondéré} + \text{risque de marché pondéré} + \text{risque opérationnel pondéré})} \geq 8 \%$$

L'originalité de Bâle II par rapport au ratio de solvabilité de Bâle I réside dans la prise en compte d'un plus large éventail de risques couverts ainsi que dans la possibilité donnée aux institutions bancaires de choisir différents niveaux de sophistication pour le calcul des exigences de fonds propres. Ainsi, il est désormais possible d'utiliser des pondérations forfaitaires pour le risque opérationnel et le risque de crédit, déterminé en fonction de la qualité de la contrepartie, ou des notations internes.

Pilier II : Processus de surveillance prudentielle

Le pilier II complète et renforce le pilier I. Il comprend : l'analyse par la banque de l'ensemble de ses risques, y compris ceux déjà couverts par le pilier I ; le calcul par la banque de ses exigences de fonds propres en termes de capital économique ; la confrontation par le contrôleur bancaire de sa propre analyse du profil de risque de la banque avec celle menée par la banque elle-même, en vue d'adapter son action prudentielle, que ce soit via de fonds propres supérieurs aux exigences minimales ou de toute autre technique appropriée¹⁶.

Pilier III : La discipline de marché

Ce troisième pilier vise à obliger les banques à fournir des informations financières fiables et régulières sur leur situation et les opérations qu'elles effectuent, afin de permettre au marché d'évaluer correctement leur exposition (risques) et leur capacité (fonds propres) à y faire face. Ce pilier a deux objectifs :

- ❖ Améliorer la transparence et la communication financière des banques ;

¹⁶ Rapport de la banque de France, 2006.

- ❖ permettre aux investisseurs de connaître leurs profils de risque, la gestion et la couverture de ces risques.

Alors que le nouveau cadre de Bâle II devait entrer en vigueur en 2007, la crise du crédit (Surprimes) aux États-Unis a débuté à l'été de cette année-là. La gravité de cette crise, qui s'est propagée dans le monde entier, alors le cadre de Bâle II était dépassé avant même sa mise en œuvre. Tirant les leçons de cette crise, le Comité de Bâle a rapidement commencé à travailler sur un troisième cadre : Bâle III.

1.3-le dispositif de Bâle III

Afin d'améliorer la capacité des banques à faire face à la conjoncture économiques et financières, les lignes directrices de Bâle III ont été publiées en décembre 2010. BALE III s'inscrit dans la continuité des efforts initiés par le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire pour renforcer le cadre réglementaire bancaire dans le cadre de BALE I et BALE II. Ce dernier accord vise désormais à améliorer la capacité du secteur bancaire à faire face aux tensions économiques, à améliorer la gestion des risques et à renforcer la transparence des banques. La structure de base de BALE III reste inchangée avec trois piliers qui se renforcent mutuellement.

- ❖ Les objectifs de Bâle III

Ce nouvel accord a été mis en place sur la base de plusieurs objectifs, parmi lesquels (Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, 2010) :

- ✓ Améliorer la qualité des fonds propres, ce qui permet aux banques de faire face à des pertes potentielles, afin d'assurer la continuité de leurs activités ;
- ✓ Renforcer la couverture des risques dans le cadre des normes de fonds propres, en particulier pour les activités de négociation, les opérations de titrisation, les expositions à des structures hors bilan et les expositions au risque de contrepartie sur les instruments dérivés.
- ✓ Introduction d'un ratio de levier harmonisé au niveau international pour soutenir les exigences de fonds propres fondées sur le risque et à contenir l'accumulation d'un endettement excessif dans le système bancaire ;
- ✓ Renforcement des normes relatives au processus de contrôle prudentiel et à l'information financière, ainsi que des recommandations supplémentaires concernant les bonnes pratiques d'évaluation, les tests de résilience, la gestion du risque de liquidité et la gouvernance ;
- ✓ Introduction de normes internationales minimales en matière de liquidité, établissement d'un ratio de liquidité à court terme (liquidity coverage ratio, LCR) et d'un ratio de liquidité structurelle à long terme (Net stable funding ratio, NSFR) ;

- ✓ des incitations à constituer, en période de conjoncture favorable, des réserves de fonds propres mobilisables en période de conjoncture défavorable, notamment un volant de conservation et un volant anticyclique pour prémunir le secteur bancaire contre les baisses excessives de crédit.

2- la réglementation prudentielle en Algérie

Afin de mettre le cadre réglementaire national au niveau des meilleures pratiques et des normes internationales, le Comité de la Monnaie et du Crédit (CMC) et la Banque d'Algérie (BA) ont défini, selon les recommandations de Bale, un ensemble de normes prudentielles auxquelles est soumise l'activité bancaire. Ce dispositif réglementaire applicable dans le contexte national est prévu par la loi n° 90-10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit, l'ordonnance n° 10-04 du 26 août 2010 modifiant et complétant l'ordonnance n° 03-11 du 26 août 2003 relative à la monnaie et au crédit.

Ainsi, afin d'améliorer la gestion et la maîtrise des risques par les banques et les établissements financiers divers règlements et instructions ont mis en place les procédures et les techniques de calcul des normes prudentielles.

2.1- exigences en fonds propres

Conformément au Règlement BA n°14-01 du 16 Février 2014 portant sur les coefficients de solvabilité applicables aux banques et établissements financiers en son article 2 : « Les banques et établissements financiers sont tenus de respecter en permanence, sur base individuelle ou consolidée, un coefficient minimum de solvabilité de 9,5 % entre, d'une part, le total de leurs fonds propres réglementaires et, d'autre part, la somme des risques de crédit, opérationnel et de marché pondérés » ;

$$\frac{\text{Les fonds propres réglementaire}}{(\text{Risque crédit} + \text{risque marché} + \text{risque opérationnel})} \geq 9.5 \%$$

Le règlement 14-01 précise également que les fonds de base doivent couvrir les risques précédents à hauteur d'au moins 7 %, et que les banques et institutions financières doivent constituer un "coussin de sécurité", composé de fonds de base et couvrant 2,5 % de leur risque pondéré.

$$\frac{\text{Les fonds propres de base}}{(\text{Risque crédit} + \text{risque marché} + \text{risque opérationnel})} \geq 7 \%$$

2.2- classement et provisionnements des créances

Selon le Règlement n° 14-03 du 16 février 2014 relatif au classement et au provisionnement des créances et engagements par signature des banques et établissements financiers. Les créances sont classées selon les catégories suivantes (Kpmg, 2015):

❖ Créance courante :

Cette catégorie comprend le recouvrement de la totalité du montant, dans les délais par le contrat semble assuré, sont incluse dans cette classe les créances assorties de la garanties de l'Etat, les créances garanties par des dépôts effectués auprès de la banque ou de l'institution financière prêteuse, et les créances garanties par des titres nantis qui peuvent être liquidés sans que leur valeur soit affectée.

Les créances courantes font l'objet d'un provisionnement général de 1% par an jusqu'à atteindre un niveau total de 3% au titre des provisions pour risques bancaires généraux.

❖ Créance classées : Ces créances sont classées en fonction de leur niveau de risque en trois (03) catégories :

- ✓ **Créances à problèmes potentiels :** provisionnées au taux de 20%, ces créances manifestent un retard qui va de 03 à 06 mois mais leur recouvrement paraît encore assuré.
- ✓ **Créances très risquées :** provisionnées au taux de 50%, et leur recouvrement paraît incertain.
- ✓ **Créances compromises :** provisionnées à hauteur de 100% du montant de la créance irrécouvrable.

Le règlement n° 14-03 du 16 février 2014 prévoit un provisionnement sur le montant brut des créances, hors intérêts non recouverts et déduction faite des garanties admises. Et ce suivant un barème de quotités de déduction de 100%, 80% et 50%.

A compter (05) années après la date du premier déclassement des créances classées couvertes par des garanties réelles, ces créances doivent faire l'Objet d'un provisionnement total Sans déduction desdites garanties (Article 14 du Règlement ne 14-03).

2.3- le ratio de division de risque

Selon l'article 4 du Règlement de la banque d'Algérie n° 14-02 du février 2014 relatif aux grands risques et aux participations : « Toute banque ou établissement financier est tenu de respecter en permanence un rapport maximum de 25% entre l'ensemble des risques nets pondérés qu'il encourt sur un même bénéficiaire et le montant de ses fonds propres réglementaires ».

$$\frac{\text{Le risque encourus sur un même client}}{\text{(Les fonds propres réglementaire l)}} \geq 25 \%$$

Selon l'article 5 du règlement de la banque d'Algérie n° 14-02 de février 2014 relatif aux grands risques et aux participations : Une limite globale sur tous les crédits dépassant individuellement le niveau de 10% des fonds (grands risques). Le total des grands risques encourus par une banque ou un établissement financier ne doit pas dépasser huit (8) fois le montant de ses fonds propres réglementaires.

$$\frac{\text{Engagement sur un même bénéficiaire}}{\text{(Les fonds propres nets)}} \geq 10 \%FPN$$

2.4- le ratio de liquidité

Sur la base des travaux du Comité de Bâle, le Conseil de la monnaie et du crédit a défini, par le règlement n° 11-04 du 24 mai 2011, le dispositif que les banques et établissements financiers sont tenus de mettre en place, pour respecter un ratio de liquidité, de détenir un stock d'actifs liquides suffisant pour faire face à leurs engagements à court terme, identifier, mesurer, gérer et contrôler le risque de liquidité.

L'instruction n°07-2011 du 21 décembre relative au coefficient de liquidité des banques et établissements financiers a précisé les modalités d'application du ratio de liquidité prévu par le règlement précité.

En d'autres termes, le ratio de liquidité est un ratio qui oblige les banques à respecter un rapport minimum de 100% entre leurs exigibilités et leurs disponibilités dans un délai d'un (1) mois.

2.5- les exigences au titre du risque opérationnel

Afin de gérer au mieux le risque opérationnel, les banques et les établissements financiers doivent appliquer l'article 21 du règlement 14-01 relatif au ratio de solvabilité applicable aux banques et aux établissements financiers, qui stipule « L'exigence en fonds propres nécessaires pour la couverture du risque opérationnel est égale à 15 % de la moyenne des produits nets bancaires annuels des trois derniers exercices. Seuls les produits nets bancaires positifs sont pris en considération dans le calcul de cette moyenne ».

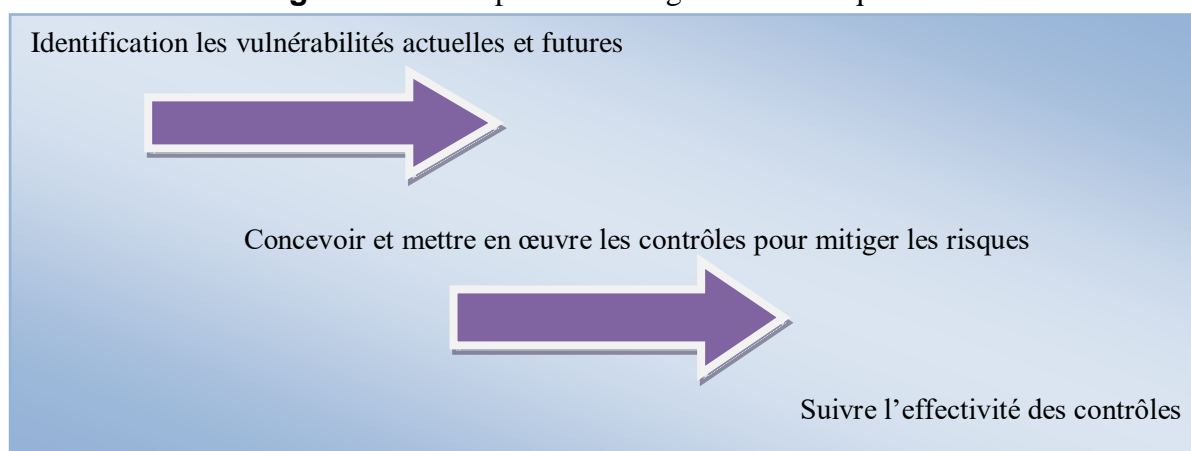
2.6- les exigences au titre du risque de marché

En ce qui concerne le risque de marché, les articles 22, 23 et 24 du règlement 14-01 fournissent des définitions et les articles 25 et 26 fixent les pondérations d'actifs de risque de marché à appliquer. L'article 27, stipule que : « Les banques et établissements financiers, dont la valeur moyenne du portefeuille de négociation est restée inférieure à 6 % du total de leur bilan et hors bilan, au cours des deux derniers semestres, ne sont pas soumis à l'obligation de couverture du risque de position de portefeuille de négociation. Dans ce cas, les titres du portefeuille de négociation sont pondérés au titre du risque de crédit ».

Section 03 : le processus de gestion du risque de crédit

La gestion des risques, ou la prise de risques calculés, réduit la probabilité de subir des pertes et minimise l'ampleur des pertes si elles se produisent. La gestion des risques implique la prévention des problèmes potentiels et la détection anticipée des problèmes réels lorsqu'ils se produisent. En tant que telle, la gestion des risques est un processus continu en trois étapes :

Figure N°04 : le processus de gestion des risques



Source : manuel de gestion des risques en micro finance

Le risque de crédit est la probabilité de perte due à l'incapacité d'un emprunteur à rembourser une dette de quelque nature que ce soit. La gestion du risque de crédit consiste à limiter les pertes en vérifiant si les fonds propres d'une banque sont en adéquation avec ses provisions pour pertes de crédit attendues à un moment donné.

Alors, le crédit c'est une opération par laquelle une personne met ou promet de mettre des fonds à la disposition d'une autre personne ou prend un engagement par signature tel qu'un endossement, un cautionnement ou une garantie dans l'intérêt de cette personne.

Depuis la crise financière mondiale et le resserrement du crédit qui s'en est suivi, la gestion du risque de crédit fait l'objet d'un examen minutieux de la part des régulateurs, qui ont progressivement exigé plus de transparence. Ils voulaient s'assurer que les banques connaissent parfaitement leurs clients et le risque de crédit correspondant. Avec la nouvelle réforme de Bâle III, la réglementation sur les banques va encore se resserrer.

1- le processus des opérations de crédit

Selon MATHIEU, les étapes suivantes peuvent être identifiées¹⁷

- ❖ L'étude de dossier de crédit de client (la sélection) ;
- ❖ Décision de crédit ;
- ❖ Réalisation du crédit ;
- ❖ Suivi du crédit ;
- ❖ Recouvrement de crédit.

✓ La sélection :

Au cours de cette étape, le chargé de crédit recueille des informations sur l'activité et la situation financière du client. Cette sélection s'appuie sur les outils de connaissance du client dont il dispose. Il s'agit d'une étape essentielle dans le processus d'octroi de crédit, il existe cinq (05) C pour une meilleure identification du client.

- **Caractère** : une indication de la volonté du demandeur de crédit de rembourser sa dette, et de sa capacité à bien gérer son entreprise ;
- **Capacité** : de savoir si les revenus de l'entreprise ou du ménage peuvent couvrir le remboursement de crédit octroyé.

¹⁷ M.MATHIEU : « l'exploitation bancaire & le risque crédit, mieux le cerner pour mieux le maîtriser », édition d'organisation, Paris , 1995, P 144.

- **Capital** : actif et passif de l'entreprise ou ménage ;
- **Cautionnement** : accès à un bien que le demandeur de crédit peut céder en cas de non-paiement ou une garantie d'une personne de bonne moralité (garantie physique) pour rembourser le crédit en cas de défaut de paiement ;
- **Condition** : un plan d'affaires qui prend en compte la concurrence, le marché des produits et des services, puis l'environnement juridique et économique.

✓ Décision de crédit :

Après que le chargé de crédit a étudié le dossier, celui-ci doit être transmis au comité de crédit, pour approbation, ce comité prendra la décision d'accorder ou non du crédit, en basant sur l'analyse faite par le chargé de crédit, soit une étude technique, étude de marché et étude financière.

✓ Réalisation de crédit :

Après une décision favorable du comité de crédit, le débiteur signe le contrat de crédit, puis la banque procède au déblocage du montant accordé, mais avant cela, la banque doit s'assurer des garanties offertes par le client.

✓ Suivi de crédit :

Cette étape se fait par la mise en place d'un système de détection préventive qui facilite l'identification d'éventuels dysfonctionnements, afin d'y remédier et de planifier des actions préventives pour les éviter.

✓ Le recouvrement du crédit :

Le recouvrement des crédits repose sur les choix d'organisation et de structure décidés par la banque : recouvrement amiable, judiciaire, en cas de non-recouvrement, malgré la prolongation de la durée de remboursement du prêt, la banque s'exerce légitimement à l'encontre des clients défaillants des moyens de recours judiciaire pour préserver ses intérêts.

2-les moyens de la maîtrise des risques de crédit

La maîtrise des risques de crédit est faite, suivant d'une démarche qui est décomposée en 4 étapes décrites dans le tableau ci-après¹⁸ :

- ❖ 1^{er} étape : identification des risques ;
- ❖ 2^{ème} étape : la mesure de risque ;
- ❖ 3^{ème} étape : la gestion de risque ;
- ❖ 4^{ème} étape : le contrôle de risque.

¹⁸ C.DESCAMPS, J.SOICHOT : « économie et gestion de la banque », ED EMS, Paris, 2002, P175.

Tableau 02 : les moyens de la maîtrise de risque de crédit

Les étapes	Les moyens
L'identification des risques	<ul style="list-style-type: none"> • Les risques spécifiques et les sources de ces risques auxquels une entreprise est soumise doivent être identifiés et définis ; • La détermination du degré de risque et de rendement qu'une entreprise est prête à prendre doit être basée sur ses objectifs et décrite en termes mesurables ; • Le catalogue global des risques d'une entreprise peut être élargi et déminé à la suite de changements de stratégie, de l'adaptation du marché, de développements technologiques ou d'autres événements liés.
la mesure de risque	<ul style="list-style-type: none"> • Les mesures doivent être suffisamment complètes pour couvrir toutes les sources de risque importantes ; • Les processus de mesure du risque doivent répondre et évoluer en fonction des besoins des utilisateurs de ce type d'information ; • Les normes utilisées pour mesurer chaque type de risque doivent être fondées sur des principes similaires pour tous les produits et activités mesurés.
La gestion du risque	<ul style="list-style-type: none"> • L'identification et l'initiation de réponses appropriées aux risques doivent être basées sur une évaluation

	<p>continue des risques ;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Des procédures doivent être mises en place pour identifier et évaluer les alternatives possibles pour gérer une situation de risque afin de sélectionner et d'entreprendre les actions appropriées en appliquant avec la politique de l'entreprise
<p>le contrôle de risque</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les groupes chargés de surveiller les risques et de fixer des limites de risque appropriées doivent être indépendants des groupes générant le risque ; • Les limites et la politique de risque d'une entreprise doivent être cohérentes ; • Les rapports doivent fournir des informations fiables aux membres de la direction, faciles à exploiter, complètes et au temps opportun sur l'exposition aux risques.

Source : C.DESCAMPS, J.SOICHOT : « économie et gestion de la banque »

L'accord de Bâle est un dispositif prudentiel conçu pour mieux appréhender les risques bancaires, et principalement le risque de crédit ou de contrepartie. La gestion des risques et le contrôle interne doivent être considérés comme un processus continu dont l'application doit être garantie en permanence.

Conclusion

Les banques, comme de nombreuses entreprises, sont soumises à des risques ; et parmi les risques qui peuvent affecter l'activité bancaire (risque de marché, risque opérationnel, risque de liquidité, risque systémique et risque de crédit), leur maîtrise est une nécessité pour la banque. Le risque de crédit ou risque de contrepartie est le risque majeur auquel est exposé un établissement bancaire et sa mauvaise gestion peut avoir des conséquences désastreuses.

Cette situation oblige les banques à bien contrôler le risque qu'elles prennent sur leurs contreparties. Pour ce faire, elles doivent tout d'abord l'identifier et l'apprécier pour une meilleure gestion.

Dans ce chapitre, nous avons essayé de présenter les différents types de risques bancaires et notamment le risque de crédit, ainsi que le processus de gestion du risque de crédit. Puis, nous avons présenté la réglementation prudentielle de Bâle et son évolution de Bâle I à Bâle II puis Bâle III dont les textes ont été une source d'inspiration pour la réglementation algérienne actuelle. Cette réglementation oblige les banques à maîtriser le risque qu'elles prennent sur leur contrepartie en exerçant leur activité, pour ce faire, elles doivent d'abord l'apprécier afin de mieux le gérer.

Chapitre 03 : l'évaluation du dispositif de contrôle interne au sein de la BADR

Chapitre 03 : l'évaluation du dispositif de contrôle interne au sein de la BADR

Introduction

Nous avons vu dans le premier chapitre le dispositif de contrôle interne, ses fondements théoriques et ses composantes, le contrôle interne bancaire et le management des risques ; puis dans le deuxième chapitre le risque de crédit, sa réglementation prudentielle et son processus de gestion. En effet, la nature de l'activité bancaire exige l'existence d'un bon système de contrôle et une maîtrise efficace et permanente de tous les risques pouvant fragiliser le système instauré, c'est ainsi que la fonction de l'audit interne est devenue une nécessité absolue pour assurer son efficacité.

A cet effet, nous divisons ce chapitre en trois sections : d'abord nous allons présenter l'organisation de la BADR et la direction d'accueil " la direction de la surveillance permanente", et dans la deuxième section nous allons évoquer les différents outils et techniques utilisées par l'auditeur afin de réaliser sa mission. Enfin, nous procéderons à l'évaluation du dispositif à travers des outils d'évaluation : une enquête par questionnaire et des entretiens semi directifs.

Section 01 : présentation et organisation de la BADR

Cette section fournit un aperçu général de la BADR. Nous commencerons par un bref tour d'horizon historique de la BADR. Par la suite, nous présenterons ses missions, ses objectifs et sa stratégie, ainsi que l'organisation de la direction d'accueil et ses missions.

1-présentation et historique de la BADR

1.1-historique de la Banque de l'Agriculture et de Développement Rural

La Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR) est une institution financière nationale créée par décret n°82-106 le 13 Mars 1982. C'est une société par action (SPA) au capital social de 2.200.000.000 de dinars, chargé de fournir aux entreprises publiques économiques conseils et assistance dans l'utilisation et la gestion des moyens de paiement mis à leur disposition.

En vertu de la loi n°90/10 du 14 avril 1990, relative à la monnaie et au crédit, la BADR est devenue une personne morale effectuant des opérations de réception de fonds publics, des opérations d'octroi de crédits, ainsi que la mise à la disposition des moyens de paiement et de gestion à la clientèle.

Depuis 1999, le capital social de la BADR a augmenté et atteint le seuil de 33.000.000.000 de DA, La BADR est une banque publique qui a pour mission principale le développement du secteur agricole et la promotion du monde rural.

En 2016, il y a une autre augmentation de capital où son capital s'élève actuellement à 54.000.000.000 de DA. Son siège social est sis au 17 Boulevard Colonel Amirouche, Alger.

L'évolution de la BADR a été marquée par les étapes et événements suivants :

La période 1982-1990 : Au cours de ces huit années, la BADR a eu pour objectif d'asseoir sa présence dans le monde rural, en ouvrant de nombreuses agences dans les zones à vocation agricole, elle a acquis une notoriété à une expérience certaine dans le financement de l'agriculture, de l'agro-alimentaire ;

En 1990 : En vertu de la loi 90/10 relative à la monnaie et au crédit qui a mis un terme à la spécialisation des banques, la BADR a élargi son champ d'intervention vers les autres secteurs d'activités, et notamment vers les PME/PMI, tout en gardant le secteur agricole son champ d'activité stratégique ;

1991 : la BADR a mis en place le système « SWIFT » pour l'exécution des opérations de commerce international ;

1993 : la BADR a achevé l'informatisation de l'ensemble des opérations bancaires au niveau du réseau ;

1996 : la BADR a introduit le télétraitement (traitement et réalisation d'opérations bancaires à distance et en temps réel) ;

1998 : la BADR a mis en service la carte de retrait interbancaire ;

2001 : par ailleurs, une application relative à la dématérialisation des moyens de paiement a été mise en place ;

2007 : Audit institutionnel et financier de toute la banque ;

En mai 2016 : La banque ouvre son premier point bourse ;

A partir de 2017 : la BADR banque annonce son lancement dans la finance islamique qui permet d'offrir des produits bancaires conformes à la Charia islamique ;

Actuellement, la BADR dispose d'un réseau de 335 Agences d'exploitation locales (ALE) et de 39 Groupes d'exploitation régionaux (GRE), et de plus de 7000 cadres et employés qui travaillent au sein des structures centrales, des groupes régionaux et des agences d'exploitation locales, la BADR est la première banque en Algérie par l'étendue de son réseau et l'importance de son personnel.

1.2- la stratégie de la BADR

Actuellement, la BADR assure le financement de plusieurs secteurs d'activité liés en amont et en aval à l'agriculture, aux industries agroalimentaires et à la pêche, et dispose du plus grand réseau bancaire en Algérie avec trois cent trente cinq (335) agences, qu'elle ne cesse de multiplier et d'améliorer afin de satisfaire la demande des différents segments de sa clientèle et de répondre aux exigences du public tout en contribuant à la réduction de la facture alimentaire du pays.

Avec une stratégie de développement ambitieuse, et dans le but de moderniser ses structures et ses outils de gestion, ainsi que de mettre la banque aux normes internationales, la BADR vise à

- ❖ Amélioration de la qualité de service et des structures d'accueil ;
- ❖ Augmenter les ressources aux meilleurs coûts et rentabilisation ;
- ❖ Modernisation des outils d'intervention et de gestion ;
- ❖ Garantir une meilleure maîtrise et gestion des risques ;
- ❖ Introduire des outils efficaces de contrôle et de suivi, à même de garantir la fiabilité des opérations et des chiffres.

1.3- Organisation de la BADR

La BADR a adopté un organigramme de structure fonctionnelle centralisé, parce que la banque est découpée par fonction ou chacun occupe un poste précis, l'organigramme est centralisé car tous ces DGA ont un seul chef c'est-à-dire que la coordination des fonctions est assurée par la direction générale (Annexe N°01).

2-Présentation de la direction d'accueil

La direction de la surveillance permanente a pour mission d'animer et coordonner les activités liées au contrôle permanent (risques, surveillance permanente, conformité ...), cette direction comprend deux sous-direction :

- ❖ La sous direction de coordination du contrôle permanent ;
- ❖ La sous direction d'évaluation et de réalisation des contrôles.

Et des entités régionales chargées du contrôle permanent.

2.1-Missions générales :

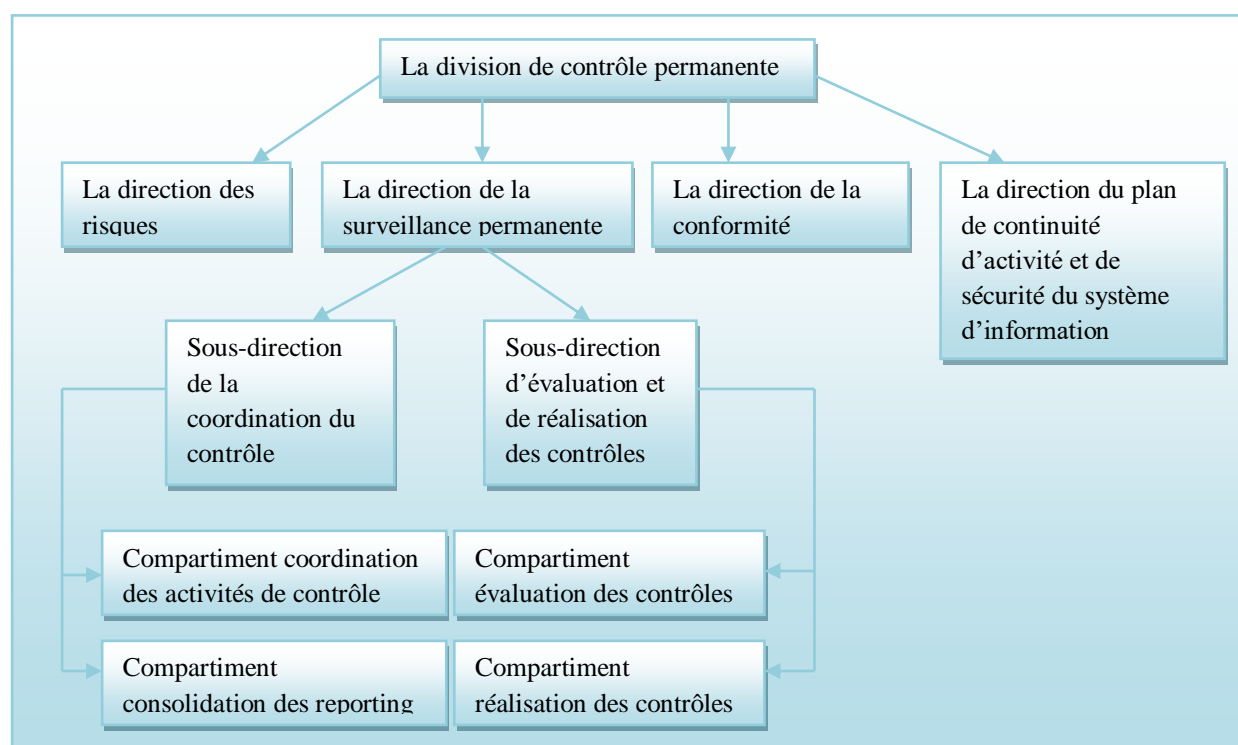
- ❖ Formaliser et mettre en œuvre les missions de surveillance permanent ;
- ❖ Piloter les activités ;
- ❖ Apporter conseils et recommandation pour couvrir les risques et améliorer les pratiques existantes.

2.2-Activités :

- ❖ Établir et planifier les campagnes de contrôles par processus métier et suivre leur état d'avancement ;
- ❖ Fixer les objectifs des équipes de contrôles en fonction des missions assignées ;
- ❖ Assurer et superviser la coordination des activités de contrôles permanent ;
- ❖ Etablir et évaluer la qualité des rapports de contrôles interne émis à l'issue de chaque campagne ;
- ❖ Assurer la présidence des réunions de validation des rapports annuels de contrôle interne ;
- ❖ Préparer et veiller à la mise en œuvre des plans d'action.

La direction de la surveillance permanente est placée sous l'autorité du divisionnaire de contrôle permanent, et dirigé par un directeur central, la direction de la surveillance permanente est structurée comme suit et illustré par le schéma organisationnel ci-dessous :

Figure N°05 : l'organigramme de la division de contrôle permanent



Source : document interne de la banque

Section 02 : les outils d'évaluation du dispositif de contrôle interne :

1- Audit interne

L'évaluation de dispositif de contrôle interne s'effectue à travers une mission d'audit, l'audit interne est défini comme : « *L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée.*

Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité »¹⁹.

Le Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'audit interne définissent les principes de conduite d'une mission d'audit interne. Selon ces principes, une mission d'audit interne est constituée de trois phases distinctes :

¹⁹ Document IFACI, Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne, Janvier 2014, P 15.

Phase de planification :

C'est la première phase dans le déroulement d'une mission d'audit, elle est centrée essentiellement sur la détection des principales forces et faiblesses apparentes du domaine audité.

Phase de réalisation :

Pendant cette phase, l'équipe en charge de la mission est tenue de :

- Réaliser les investigations nécessaires pour conclure sur les risques identifiés pendant la phase de planification ;
- Effectuer les travaux et contrôles prévus dans le programme de vérification ;
- Constituer un repère pour la dernière phase qu'est la phase de communication à travers les FRAP (Feuilles de Révélation et d'Analyse des Problèmes).

Phase de communication :

La phase finale exige également, par-dessus tout, une grande capacité de synthèse et une aptitude certaine à la rédaction, encore que le dialogue ne soit pas absent de cette dernière période. L'auditeur va cette fois élaborer et présenter son produit après avoir rassemblé les éléments de sa récolte.

2-Les outils et les techniques de l'audit interne

Afin de mener à bien sa mission, l'auditeur dispose de plusieurs outils. Ces outils ne sont pas la propriété exclusive de l'auditeur interne mais sont également utilisés dans d'autres disciplines.

Les principaux outils et techniques auxquels l'auditeur a recours sont :

- Les entretiens :

L'entretien est une technique de collecte d'informations qui permet à l'auditeur d'acquérir une connaissance du système d'information et de comprendre l'organisation. Tout au long de la mission, et chaque fois que le besoin se fait présente, l'auditeur utilise cet outil pour approfondir sa compréhension et pour une meilleur analyse de la situation.

- Les visite de lieu

Il s'agit d'un autre moyen, plus concret, d'obtenir des informations sur le traitement des opérations et aussi de percevoir la qualité de l'organisation des services d'une manière différente de celle des documents.

- **Le narratif :**

Le narratif est un compte rendu écrit du déroulement d'une opération ou d'un processus difficile à schématiser. Il permet de décrire clairement un système, une procédure ou une opération et d'évaluer la qualité du contrôle interne.

- **Le questionnaire de contrôle interne :**

C'est une grille d'analyse dont la finalité est de permettre à l'auditeur d'apprécier le niveau et de porter un diagnostic sur le dispositif de contrôle interne du domaine audité (structures, fonctions, processus, opérations ...).

Le QCI est composé d'une liste de questions n'admettant –en principe- que les réponses « Oui » ou « non ». Ainsi, les réponses négatives désignent les points faibles du dispositif de contrôle interne, et les réponses positives désignent ses points forts. Il peut également contenir une colonne « observations » pour expliquer ou consolider une réponse.

- **Le sondage :**

L'auditeur interne a l'obligation de soutenir les conclusions de ses travaux par des preuves qui reflètent de manière objective et représentative les situations rencontrées. Cependant, l'auditeur interne dispose d'un budget temps limité et est donc obligé de procéder à un échantillonnage.

Le sondage statistique est une technique qui permet d'extrapoler à la population les observations faites sur un échantillon à partir d'un échantillon aléatoire prélevé dans une grande population de référence.

Section 03 : L'évaluation du dispositif de contrôle interne au sein de la

BADR

Un système de contrôle interne efficace nécessite de reconnaître et d'évaluer en permanence les risques importants qui pourraient compromettre la réalisation des objectifs de la banque, c'est pour cela que nous avons intégré dans notre étude l'évaluation du rôle et de l'impact du contrôle interne dans la gestion du risque de crédit au niveau de la banque de l'agriculture et du développement rural (BADR).

1-Méthodologie d'évaluation

Afin de réaliser cette évaluation, nous allons procéder à l'analyse du dispositif du contrôle interne mis en place au niveau de la banque de l'agriculture et du développement rural (BADR), par rapport

aux exigences prévues par le règlement de la Banque d'Algérie n°11-08 portant sur : « Le contrôle interne des banques et des établissements financiers ».

2-Outils d'évaluation

Pour effectuer l'analyse, notre choix est porté sur un questionnaire adressé aux différents acteurs impliqués dans le dispositif de contrôle interne afin de mieux cerner son rôle en matière de gestion des risques de crédit. Cette analyse sera complétée au moyen d'entretiens qui seront menés avec ces mêmes acteurs.

Les questions reprises dans le questionnaire sont inspirées :

- ❖ Du règlement de la banque d'Algérie 11-08 relatifs au contrôle interne des banques et des établissements financiers ;
- ❖ Du règlement n°2014-01 portant coefficient de solvabilité ;
- ❖ Du règlement n°2014-02 relatif aux grands risques et aux participations ;
- ❖ Du règlement n°2014-03 aux classements et provisionnement des créances.

Les textes en vigueur s'articulent autour des aspects suivants :

- ❖ Le système de contrôle des opérations et des procédures internes ;
- ❖ L'organisation comptable et le traitement de l'information ;
- ❖ Les règles de gouvernance ;
- ❖ Les systèmes de mesures des risques et des résultats.

Le questionnaire a été soumis aux différents responsables des directions rattachées à la division du contrôle permanent, à savoir : la direction de la surveillance permanente, la direction des risques, la direction de la conformité, et la direction du plan de continuité d'activité et de sécurité du système d'information.

Les réponses positives supposeront l'existence et l'application totale ou partielle de l'exigence ou de la disposition relative à l'article du dit règlement, les réponses négatives supposeront son inexistence.

3-Le questionnaire de contrôle interne

LE SYSTEME DE CONTROLE DES OPERATIONS ET DES PROCEDURES INTERNES			
Question	Oui	Non	Observation
Art6- Le dispositif de contrôle interne mis en place au niveau de la BADR prévoit-il les vérifications relatives à la conformité des opérations effectuées et	X		La BADR a mis en place une sous Direction Conformité et veille réglementaire pour contrôler le risque de non-conformité des opérations et procédures par rapport aux

<p><u>des procédures internes prévues par:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Les dispositions législatives et réglementaires ; • Les normes et usages professionnels et déontologique • Les orientations de l'organe délibérant et aux instructions de l'organe exécutif. <p>-Le système de contrôle interne mis-en place au niveau de la BADR prévoit-t-il les vérifications relatives à la qualité de l'information comptable et financière?</p>	X		disposition législatives et réglementaire, norme et usage professionnel et aux orientations du conseil d'administration et instruction de la direction générale.
Art7-Les différents niveaux de contrôle prévus au niveau de la BADR sont-ils clairement définis et différenciés entre contrôle permanent et un contrôle périodique ?	X		Création de la Division de contrôle permanent en 2015
Art9-Les responsables du contrôle permanent et du contrôle périodique sont-ils désignés au niveau de la BADR?	X		.
Art11-Les responsables du contrôle permanent et du contrôle périodique rendent-ils compte de l'exercice de leurs missions à l'organe exécutif ?	X		
Art14-Les dispositifs de contrôle permanent et périodiques prévoient-ils un système de mesure des risques et de détermination des limites. -Sont-ils réexaminés régulièrement ?	X		
Art15-Le contrôle permanent est-il indépendant des fonctions engagement, validation et règlement des opérations?	X		
Art19-Existe-t-il au sein de la BADR un dispositif de contrôle du risque de non-conformité ?	X		Création d'une direction chargée de la définition et de la mise en place d'un dispositif de contrôle de la conformité
Art20-Y a-t-il un responsable chargé de veiller à la cohérence et à l'efficacité du contrôle du risque de non-conformité ?	X		la banque a mis en place un compartiment dédiée au contrôle du risque de Non conformité

Art22-Les moyens mis par la BADR à la disposition des cadres dirigeants de la direction de la conformité sont-ils suffisants et adaptés à ses activités ?	X		La banque dispose d'un personnel qui veille au bon fonctionnement de l'activité de la conformité, mais ne sont pas encore suffisant pour accomplir leurs missions. FRAP n°01
Art25-Existe-t-il une procédure pour l'analyse spécifique des risques générés par la création de nouveaux produits ou la transformation de produits existants ?		X	Non encore formalisées. FRAP n°02
Art26-Existe-t-il un code de déontologie au niveau de la BADR ?	X		
Art29-La BADR dispose-t-elle <ul style="list-style-type: none"> • d'une organisation ; • de procédures ; • de moyens ; qui lui permettent de respecter les dispositions légales et réglementaires applicables à LAB/FT? <p>-La BADR s'assure-t-elle de la connaissance de leur clientèle et des opérations qu'ils effectuent ?</p>	X		La BADR a mis en place un dispositif de LAB/FT comprenant : l'organisation (sous-direction dédiée LAB/FT) les procédures (manuel LAB/FT) les moyens humains, une équipe qui exerce au sein de la sous direction de la LAB/FT, les moyens informatiques la BADR adopte un système de filtrage des transactions et un système d'alerte. FRAP n°03
Art30-Le dispositif LAB/FT fait-il parti du dispositif de contrôle de la conformité ?	X		La sous-direction de la LAB/FT est rattachée à la direction de la conformité.
L'ORGANISATION COMPTABLE ET LE TRAITEMENT DE L'INFORMATION			
Question	Oui	Non	Observation
Art31-La BADR est-elle en conformité avec les dispositions législatives et réglementaires relatives au système comptable financier, aux règlements du CMC et aux instructions de la BA ?	X		Les comptes de la BADR sont certifiés par les commissaires aux comptes.
Art33-La BADR élabore-t-elle des manuels de procédures ? Ces manuels exposent-ils les moyens d'enregistrement, de traitement de l'information et les schémas comptables ?	X		Plus 90% de l'activité est couverte par des Manuels de procédures. FRAP n°04
art35-La BADR s'assure-t-elle que ses systèmes d'information intègrent en permanence le minimum de sécurité retenu?	X		Existence d'une politique de sécurité du système d'information au niveau de la banque.

Art36-Le contrôle des systèmes d'information permet-il de s'assurer que des procédures de secours informatique sont disponibles dans le cadre d'un plan de continuité de l'activité, afin d'assurer la poursuite de l'exploitation ?	X		des tests de simulation de plan de secours doit être régulièrement réalisé.
--	---	--	---

LES REGLES DE GOUVERNANCE

Question	OUI	NON	Observation
Art62-La BADR dispose-t-elle d'une documentation suffisante et efficace destinée au bon fonctionnement du système de contrôle interne ?	X		Il existe plusieurs textes, nous citons à titre d'exemple la charte sur le contrôle interne définissant les objectifs et les composantes du système, les acteurs à différents niveaux ainsi que leur rôle, les organigrammes des structures et les manuels de procédures.
Art63-L'organe exécutif et l'organe délibérant évaluent-ils l'efficacité du dispositif de contrôle interne ?	X		Les deux organes sont destinataires des rapports périodiques élaborés par les structures chargés du contrôle permanent, du contrôle périodique, de la gestion des risques de la sécurité informatique, des engagements, et de la lutte contre le blanchiment d'argent.
Art64-L'organe exécutif et l'organe délibérant s'engagent-ils à respecter les valeurs d'éthiques et d'intégrité ?	X		Par la mise en place d'une direction de la conformité, du règlement intérieur, et d'un code de déontologie et d'éthique
Art67-L'organe exécutif informe-t-il régulièrement l'organe délibérant des éléments essentiels qui peuvent se dégager de la mesure des risques, notamment le risque de crédit?	X		À travers la cartographie des risques.
Art69-l'organe exécutif informe-t-il l'organe délibérant des incidents significatifs et des dépassements de limites de risques?	X		Sur les dépassements des limites d'engagement, liquidité et les incidents remontés par la direction de la surveillance permanente, direction de conformité ainsi que l'inspection.
Art71-La BADR élabore-t-elle des rapports des conditions d'exercice du contrôle interne périodiquement au moins annuellement ?	X		Les deux rapport sont bien établis et transmis dans les délais à la commission bancaire.
Art72-La BADR s'engage-t-elle d'élaborer un rapport annuel sur la mesure et la surveillance des risques auxquels ils sont exposés.	X		Le rapport est communiqué en premier lieu au conseil de direction générale puis à l'organe délibérant après examen par le comité d'audit.

-La BADR dispose-t-elle d'un comité des risques ?		X	Prévu à la fin décembre 2022. FRAP n°05
-Le management détermine t-il si le système de contrôle interne est toujours pertinent et adapté à de nouveaux risques ?	X		Oui, en fonction et au fur et à mesure des modifications opérées par la cartographie des risques par la direction des risques et les métiers.
chacun au sein de la banque est-il sensibilisé sur le fait qu'il participe au contrôle interne à son niveau et dans les limites de ses responsabilités qui sont les siennes ?	X		A travers les décisions règlementaires organisationnelles et le référentiel des procédures.

LES SYSTEMES DE MESURE DES RISQUES ET DES RESULTATS

Question	Oui	Non	Observation
Art37- Au niveau de la BADR, existent- ils des systèmes d'analyse et de mesures des risques ?	X		Il existe des systèmes d'analyse et d'identification et d'évaluation des risques de crédit, de liquidité et risques opérationnel.
Art38- Au niveau de la BADR, existent-ils des systèmes et des procédures permettant d'appréhender globalement les risques auxquels elle est exposée ?	X		Il existe des procédures permettant la Mesures de niveau de risque auquel la Banque est exposée.
Art39-La BADR dispose-t-elle d'une procédure de sélection des risques de crédit et d'un système de mesure de ces risques ?	X		
-la banque a-t-elle mis un système de notation ?	X		Oui, mais non encore actualisé. FRAP n°06
Art40-L'appréciation du risque de crédit prend-t-elle en compte : <ul style="list-style-type: none"> • De la situation financière du bénéficiaire? • Des garanties reçues ? • Des caractéristiques des associés et/ou des actionnaires pour les sociétés ? • L'évolution du secteur d'activité ? 	X		L'appréciation de niveau de risque de crédit Se fait avec un système de cotation Des risques, composé d'un ensemble des critères de cotation qui sont L'activité, le management, la conjoncture La situation financière de la contrepartie.
Art41-La rentabilité des crédits est-elle prise en compte dans la sélection		X	La banque doit s'assurer de la rentabilité de ses offres de produit et de service avant

des crédits ?			leur lancement. FRAP n°07
Art42-L'appréciation et la sélection des risques de crédit prend-t-elle en considération les revenus futurs générés par le projet d'investissement ?	X		L'étude de risque prend en considération Une analyse de la rentabilité prévisionnelle Des projets d'investissement.
Art44-L'organe exécutif effectue-t-il une analyse à posteriori sur la rentabilité des crédits ?	X		
Art45-Existe-t-il des procédures formalisées d'octroi de crédit ou d'engagement par signature au niveau de la BADR ?	X		Le manuel des procédures de crédit au niveau des agences, des groupes régionaux d'exploitations et la direction centrale.
Art48-La banque procède-t-elle, au moins trimestriellement, à l'analyse de l'évolution de la qualité de ses engagements sur la base du bilan et du hors bilan ?	X		La banque procède un examen trimestriel De l'évolution de la qualité de son Portefeuille de crédit, conformément À la disposition de l'article 16 de règlement 14-03 relatif au classement et Provisionnement des créances
-La BADR respecte-t-elle en permanence un coefficient minimum <ul style="list-style-type: none"> • de solvabilité de 9.5% ? • de fonds propres de base de 7% ? 	X X		
-la BADR a-t-elle constituée un coussin de sécurité de 2.5% ?	X		
-Le total de risque encourus sur un même bénéficiaire n'excède pas 10% de fonds propres de la banque ?		X	Il existe au niveau de la banque des relations sur lesquelles la banque enregistre un total de risque encourus dépassant 10% de ses fonds propres réglementé, et qui sont qualifié de grand risque. FRAP n°08
-La BADR respecte-t-elle en permanence un rapport maximum de 25% entre l'ensemble des risques nets pondérés encourus sur un même bénéficiaire et le montant des fonds propres ?	X		La banque respecte la limite de 25% des Risque nets pondéré sur un même bénéficiaire.
-Le total des grands risques encourus par une banque ne dépasse pas huit (8) fois le montant de ses fonds propres ?	X		
	X		La banque respecte la limite des

-La BADR respecte-t-elle la limite des engagements extérieurs donnés au titre des opérations d'importation égalant à 1 fois les FPR ?	X		Engagements extérieurs au titre des opérations d'importation.
-La BADR dispose-t-elle de processus solides pour effectuer des contrôles préalables sur les clients et les transactions qui présentent une forte probabilité de défaillance ?		X	La qualité du portefeuille crédit de la Banque a été impacté par le retournement de la conjoncture économique
-La BADR a-t-elle affiché une réduction constante des taux de défaillance des prêts ?	X		FRAP n°09 La banque fait des stress tests, pour évaluer la capacité de résilience de son portefeuille de crédit, à des chocs de sévérités différentes.
-La BADR a-t-elle effectué périodiquement des testes de résilience du risque de crédit ?			

4-Compte rendu des entretiens

Quatre entretiens semi directifs ont été réalisés auprès des quatre (04) sous-directeurs de la division de contrôle permanent. Des questions ciblées ont été posées dans le but de compléter les informations récoltées par le questionnaire.

➤ Direction de la surveillance permanente

Q1 : Dans quelle mesure le contrôle permanent de deuxième niveau permet-il d'atténuer le risque de crédit ?

Pour la Direction de la Surveillance Permanente, l'atténuation des risques se fait à travers les campagnes de contrôle sur place et à distance dont les résultats feront l'objet d'une analyse s'articulant sur :

- L'évaluation des différents dysfonctionnements relevés et le suivi de leurs corrections ;
- L'évaluation du degré de maîtrise du processus de bout en bout;
- L'identification des zones de risques à couvrir (Risque réglementaire, conformité, opérationnel...);
- L'évaluation du dispositif de contrôle permanent de 1er niveau.

Ces actions sont déployées de manière récurrente. Les méthodologies et outils de travail sont inscrits dans une démarche d'amélioration continue afin de s'adapter au mieux à un environnement de risque qui reste dynamique et qui évolue de manière permanente.

Q2 : Quand est-ce qu'est prévue la création du comité du risque ? Et quel sera son rôle ?

Un comité risque sera déployé fin décembre 2022, il sera présidé par le Divisionnaire du contrôle Permanent. Les principaux objectifs du comité seront :

- D'approuver l'identification et l'évaluation des risques majeurs,
- Décider des mesures nécessaires à déployer pour leur atténuation et suivre les plans d'actions de correction en collaboration avec les métiers.

Aussi, la mise en place d'un comité contrôle interne est prévue pour 2023, il sera présidé par le Directeur Général.

➤ La direction des risques

Q3 : Quand est-ce que le système de notation sera validé pour permettre une appréciation plus objective du risque de crédit ?

Le système de notation risque emprunteur de la BADR a été mis en place depuis 2009, après validation des organes habilités.

Q4 : Quels sont les moyens dont dispose la Badr et qui pourraient contribuer à l'amélioration de la rentabilité de ses crédits ?

Les moyens dont dispose la BADR pour améliorer la rentabilité des crédits sont :

- La diversification du portefeuille ;
- La maîtrise des coûts de la ressource ;
- Le suivi rigoureux des relations ;
- La densité de son réseau d'exploitation qui facilite le démarchage et le ciblage des clients ;
- Une spécialisation dans le financement de certains segments d'activité.

Q5 : Existe-il des pistes qui permettent de maîtriser les grands risques sans perdre en compétitivité ?

- Réserver un suivi particulier aux relations qualifiées comme grand risque ;

- Exiger des garanties qui couvrent le niveau d'exposition aux risques.

➤ La direction du plan de continuité de l'activité et de sécurité du système d'information

Q6 : Comment la banque pourrait-elle protéger ses différentes données en cas de sinistres ?

Il existe un plan de continuité de l'activité en cas de sinistre, Pour les données des métiers critiques (crédit, salaire...).

Il existe aussi un site de secours informatique en cas d'arrêt ou de panne du système d'information de la banque qui se synchronise en temps réel avec le site principal.

➤ La direction de la conformité

Q7 : Y'a-t-il des améliorations que vous souhaiteriez voir au sein de la direction de conformité ?

- Un référentiel réglementaire plus vaste, exhaustif et clair ;
- Faire contribuer les directions régionales (cellule de contrôle) au contrôle de la conformité au niveau du réseau.

Q8 : Est-ce que la direction de conformité dispose d'un champ d'intervention lors du lancement de nouveaux produits ou de la transformation d'un produit existant ?

Oui, un avis de la conformité est envoyé à la banque d'Algérie lors du lancement d'un nouveau produit.

Q9 : La direction de la conformité a-t-elle un rôle à jouer dans le suivi à postériori des crédits octroyés et de leurs conditions de remboursement ?

Le suivi à postériori des crédits est assuré par la cellule de contrôle au niveau régional.

Q10 : Est-ce que vous disposez de moyens vous permettant de connaître les nouveaux clients et d'identifier les risques éventuels que pourrait générer la relation entre la BADR et ces nouveaux clients ?

Des fiches sont renseignées à chaque nouvelle entrée en relation, elles sont intégrées dans le système d'information de la BADR.

5-Analyse, constats et recommandations

5.1-Le système de contrôle des opérations et des procédures internes :

Il existe une direction de conformité et veille réglementaire, au sein de la division du contrôle permanent chargée de veiller à la conformité des opérations et des procédures internes vis-à-vis des dispositions législatives et réglementaires, des normes et usages professionnels et déontologiques, et des orientations de l'organe délibérant ainsi que les instructions de l'organe exécutif. Elle dispose de moyens humains et matériels insuffisants ou non adaptés.

- ✚ Le contrôle interne : Les différents niveaux de contrôle au niveau de la BADR semblent clairement définis. Il existe trois niveaux de contrôle :
 - Le contrôle permanent de premier niveau (opérationnel et leur hiérarchique)
 - Le contrôle permanent de deuxième niveau (effectué par une structure indépendante du circuit opérationnel)
 - le contrôle périodique de troisième niveau (audit, inspection)

Les restitutions et actions des résultats de contrôle sont remontées à l'organe exécutif. Aussi les dispositifs de contrôle prévoient un système de mesure des risques et de détermination des limites. Des agents sont désignés pour exercer exclusivement leur mission de contrôle permanent, indépendamment des autres fonctions liées aux opérations.

- ✚ Le dispositif de contrôle du risque de non-conformité :

Il existe une direction chargée de la définition et de la mise en place de ce dispositif, sans que l'ensemble des moyens nécessaires n'y soient encore alloués. A noter également l'absence d'une procédure dédiée à l'analyse spécifique des risques générés par la création de nouveaux produits ou la transformation de produits existants.

- ✚ Lutte Anti-Blanchiment et Financement du Terrorisme : La BADR dispose d'une organisation (sous-direction dédiée LAB/FT) de procédures (manuel LAB/FT) et de moyens humains (personnes à compétences juridiques) et informatiques (système de filtrage des transactions et système d'alertes). Ce dispositif est rattaché à la direction de la conformité. Cela dit, ce dispositif ne tient pas compte de la procédure « KYC », processus d'identification et de connaissance de nouveaux clients. Il existe néanmoins un code de déontologie en interne.

Constats et recommandations

FRAP N°01

Problème :

- Art 22 : Insuffisance des moyens humains consacrés à la direction de la conformité

constat :

- Existence d'un nombre insuffisant de personnel par rapport au volume d'activité.

Cause :

- Une entité récemment créée

Conséquences :

- Mettre en péril les intérêts de la banque ;
- Cumul des tâches ;
- Une veille réglementaire inadaptée ;
- Chevauchement des tâches et des fonctions.

Recommandation :

- Renforcer la direction de la conformité par des moyens humains qualifiés sur le volet juridique et financière ;
- S'assurer de la formation, l'assistance et l'orientation du personnel concernant les risques de non-conformité réglementaire ;
- Définir les missions et les attributions de chaque membre de personnel.

FRAP N°02

Problème :

- Art 25 : Absence de procédures d'analyse des risques générés par la création d'un nouveau produit ou la transformation d'un produit existant.

constat :

- Commercialisation des produits sans connaître s'ils sont conformes ou pas.

Cause :

- Absence d'un manuel des procédures.

Conséquences :

- **Risque de non-conformité ;**
- **Risque de non commercialisation des produits, et perte des clients existants**
- **Conflit d'intérêt entre les différentes structures.**

Recommandation :

- **Réunir les moyens nécessaires et adaptés pour mettre en place les procédures d'analyse des risques ;**
- **Assurer l'efficacité du processus d'identification et de suivi des niveaux de risque et de leur évolution concernant les produits à commercialiser.**

FRAP N°03

Problème :

- **Art 29 : Absence de la procédure KYC**

constat :

- **La banque traite tous les clients d'une manière ordinaire**

Cause :

- **La banque ne s'est pas abonnée à KYC**

Conséquences :

- **Fraudes ;**
- **Blanchiment d'argent ;**
- **Evasion fiscale ;**
- **Financement du terrorisme ;**
- **Faible identification de bénéficiaire effectif ;**
- **Mettre en péril la réputation de la banque.**

Recommandation :

- **Mettre en place la procédure KYC servant à l'authentification des tiers ;**
- **Mettre en place une identification biométrique lors du processus KYC ;**
- **Mettre en place des procédures d'évaluation des tiers.**

5.2-L'organisation comptable et le traitement de l'information

La conformité des écritures comptables avec les dispositions législatives et réglementaires relatives au système comptable financier, aux règlements du CMC et aux instructions de la BA est garantie par la certification des commissaires aux comptes.

La banque a élaboré des manuels de procédures pour définir les moyens d'enregistrement, de traitement de l'information et les schémas comptables, mais ceux-ci ne couvrent pas l'ensemble de ses activités, en raison du déploiement récent du système d'information. Par ailleurs, un niveau de sécurité minimum de l'information est garanti par une politique de sécurité du système d'information. Quant au dispositif de contrôle des systèmes d'information, il dispose bien de procédures de secours informatique, mais celles-ci sont limitées aux activités les plus critiques et ne permettent pas de répondre aux risques liés à l'ensemble des opérations de la banque.

Constats et recommandations

FRAP N°04

Problème :

- **Art33- Les mêmes opérations sont traitées d'une manière différente.**

constat :

- **Le manuel des procédures n'est pas généralisé.**

Cause :

- **Le manuel des procédures ne couvre pas toutes les activités.**

Conséquences :

- **Risque opérationnel ;**
- **Risque de non de conformité.**

Recommandation :

- **Généraliser les manuels des procédures sur toutes les activités ;**
 - **Programmer des missions de contrôle périodique concernant le système d'information, et s'assurer de suivre les actions de correction.**
-

5.3-Les règles de gouvernance

Le fonctionnement du système de contrôle interne est soutenu par une documentation qui comprend une charte sur le contrôle interne définissant les objectifs du système, ses composantes, les acteurs à différents niveaux et leur rôle, les organigrammes des structures et les manuels de procédures.

Aussi, l'efficacité du dispositif du contrôle interne est évaluée par l'organe exécutif et l'organe délibérant qui reçoivent des rapports périodiques élaborés par les différentes structures chargées du contrôle (contrôle permanent, contrôle périodique et la gestion des risques de la sécurité

informatique, des engagements, et de la lutte contre le blanchiment d'argent). Ces mêmes organes s'engagent à respecter les valeurs d'éthiques et d'intégrité par la mise en place d'une direction de la conformité, du règlement intérieur et d'un code de déontologie.

De plus la BADR élabore des rapports périodiques et un rapport annuel portant sur les conditions d'exercice du contrôle interne et les transmet à la commission bancaire. Un autre rapport annuel est élaboré et porte sur la mesure et la surveillance des risques. Celui-ci est communiqué en premier lieu au conseil de direction générale puis à l'organe délibérant après examen par le comité d'audit.

Nous notons tout de même que la BADR ne dispose pas d'un comité des risques. Sa constitution est prévue pour la fin décembre 2022.

Pour finir, la banque s'est engagée à la sensibilisation de chaque membre du personnel pour qu'il participe au contrôle interne à son niveau et dans les limites de ses responsabilités et ce à travers les décisions règlementaires organisationnelles et le référentiel des procédures.

Néanmoins, la refonte régulière de l'organisation de la surveillance permanent a pour objectif d'assurer une proximité avec les opérationnels en tant que métier support, et afin que les actions de sensibilisation soient le plus pertinentes possible. (Depuis 2017, la division du contrôle permanent entame la 3^{ème} refonte de l'activité de contrôle)

Constats et recommandations

FRAP N°05

Problème :

- **Absence d'un comité des risques.**

Constat :

- **La banque ne dispose pas d'un comité des risques qui approuve l'identification et l'évaluation des risques majeurs.**

Cause :

- **Prévu pour décembre 2022.**

Conséquences :

- **Asymétrie d'information ;**
- **Conflits d'intérêts entre les différentes structures ;**
- **Faible identification et d'évaluation des risques majeurs.**

Recommandation :

Création d'un comité des risques qui sert à :

- Promouvoir la culture de sécurité et la culture de déclaration ;**
 - Évaluer le résultat des actions posées et les moyens mis en œuvre pour éviter la récurrence des événements ;**
 - Élaborer les plans des urgences.**
-

5.4-Les systèmes de mesures des risques et des résultats

La BADR dispose de systèmes et de procédures d'analyse, d'identification et d'évaluation des risques.

- Risques de crédit (le système de notation interne) ;
- Risques de liquidité (ALM) ;
- Risques opérationnels (la cartographie des risques).

Un système de notation interne a été mis en place en 2009, mais il n'a pas été actualisé. Ce système prend en compte un ensemble de critères, que sont : La situation financière du bénéficiaire, son système de management ainsi que la conjoncture liée à son secteur d'activité. Cette évaluation prend également en considération les revenus futurs générés par le projet d'investissement par le moyen d'une analyse de la rentabilité prévisionnelle.

La rentabilité n'est pas étudiée à priori et n'est pas prise en compte dans la sélection des crédits accordés. Néanmoins, cette rentabilité est analysée à posteriori par l'organe exécutif. Une analyse de la qualité des engagements de la BADR est garantie par un examen trimestriel de l'évolution du portefeuille de crédit. La banque effectue par ailleurs des 'stress tests' destinés à évaluer la vulnérabilité de son portefeuille de crédit en cas de retournement de conjoncture ou de détérioration de la qualité des contreparties.

La banque respecte en permanence les coefficients minimums de solvabilité, de fonds propres de base, et d'excédent de coussin de sécurité. Les seuils maximums sont également respectés : une limite de 25% des risques pondérés sur un même bénéficiaire.

Cela dit, il existe des opérations sur lesquelles la banque enregistre un total de risques encourus dépassant 10% de ses fonds propres. Celles-ci sont qualifiées de « grands risques ».

Par ailleurs, la BADR n'affiche pas de réduction sur les taux de défaillance des prêts car son portefeuille crédit a été doublement impacté par la pandémie covid-19 et la crise politico-économique de 2019.

Constats et recommandations

FRAP N°06

Problème :

- **Art39- Le système de notation n'est pas mis en place.**

constat :

- **Existence d'un système de notation mais non encore actualisé.**

Cause :

- **Le système de notation n'est pas encore validé par la direction générale.**

Conséquences :

- **Appréciation subjective de risque du crédit par les analystes de crédit ;**
- **L'absence d'un système de notation interne ne permet pas de définir une politique de tarification des crédits ;**
- **La perte des clients en cas d'une procédure longue d'analyse des risques de crédit ;**
- **L'inadéquation des allocations des fonds propres.**

Recommandation :

- **Mettre à jour le système de notation interne ;**
 - **Suivre et s'assurer du bon déploiement du système de notation interne.**
-

FRAP N°07

Problème :

- **Art41-la banque ne tiens pas compte de la rentabilité lors de la sélection des crédits.**

constat :

- **Octroi de crédit sans étude approfondie.**

Cause :

- **Produits gouvernés par l'Etat tel que L'ANGEM, CNAC, ANDI (Dispositifs**
-

Aidés).

Conséquences :

- **Pertes en cas de mauvaise distribution des crédits ;**
- **Non-commercialisation des produits ;**
- **Appréciation non exhaustive ;**
- **Mauvaise exploitation de ses ressources.**

Recommandation :

- **Améliorer la rentabilité des opérations par une meilleure adéquation entre risque et tarification,**
 - **La banque doit s'assurer de la rentabilité des crédits octroyés et la rentabilité des nouveaux produits à lancer ;**
 - **La concurrence exige une gestion de plus en plus fine et réactive de la rentabilité, c'est-à-dire la connaissance approfondie de l'ensemble des coûts et des produits.**
-

FRAP N°08

Problème :

- **La banque ne tiens pas compte des clients qualifiés de « grand risque »**

constat :

- **Il existe des clients ayant bénéficié de crédits qui excèdent 10% des fonds propres de la banque.**

Cause :

- **La banque essaye toujours de fidéliser ses gros comptes.**

Conséquences :

- **Risque de concentration ;**
- **La banque en cas de faillite pourrait causer un risque systémique.**

Recommandation :

- **Assurer l'adéquation entre les fonds propres et les risques encourus en termes de risque de crédit ;**
 - **Assurer une gestion fine et efficace des ressources de la banque.**
-

FRAP N°09

Problème :

- Une augmentation des taux de défaillances des prêts.

constat :

- Le covid -19 a causé des difficultés financières aux plusieurs emprunteurs.

Cause :

- La banque ne possède pas un plan de secours.

Conséquences :

- La banque continue à subir des pertes à cause des défaillances des prêts.

Recommandation :

- Exercer une surveillance efficace de la stratégie de gestion des risques de crédit ;
 - La banque doit mettre à jour les systèmes de notation pour choisir les bons clients ;
 - Un suivi formalisé des engagements appuyé sur un système de collecte et de centralisation des informations permettant de connaître à tout moment le montant du risque maximum encourus sur l'ensemble des contreparties.
-

6-La synthèse

Le risque de crédit ou de contrepartie est généralement le risque le plus important auquel la banque doit faire face de par la nature son activité. La maîtrise de ce risque requiert une importance particulière, et doit reposer sur une politique cohérente en matière d'étude des dossiers et de suivi des encours. De plus, cette maîtrise du risque est d'autant plus cruciale puisqu'elle permet à la banque d'assurer l'efficacité de son exploitation.

Pour assurer un contrôle interne efficace dans la gestion du risque crédit au niveau de la BADR celui-ci veille à :

- Assurer la conformité de l'ensemble des activités de la banque en assurant un contrôle à différents niveaux ;
- Renforcer l'existence d'un plan de continuité d'activité et de sécurité du système d'information, qui est un atout essentiel pour faire face à un contexte marqué par la globalisation financière ;
- Assurer le respect des différentes règles prudentielles ;

- Actualiser et améliorer le système de notation interne d'évaluation du risque de crédit ;
- L'implication de la direction générale à chaque étape de la mise à jour des processus de gestion et de maîtrise des risques notamment le risque de crédit.

Conclusion

L'analyse basée sur un questionnaire et des entretiens adressés aux différents acteurs impliqués dans le contrôle interne nous a permis d'évaluer le dispositif de contrôle interne de la BADR et d'établir un état de lieu vis-à-vis du règlement 11-08 et des meilleures pratiques en matière de contrôle interne bancaire. Cette évaluation nous a permis de constater l'existence de points forts mais également quelques faiblesses au sein de ce dispositif.

L'activité bancaire étant fortement risquée, la banque doit impérativement se munir d'un système de contrôle efficace pour assurer la bonne maîtrise de ses activités et des risques qui y sont inhérents afin d'assurer sa pérennité. Par conséquent, la BADR est tenue de pallier aux manquements constatés afin d'améliorer l'efficacité de son contrôle interne.

Conclusion générale

Conclusion générale

Aux risques traditionnels de l'activité bancaire se sont ajoutés ces dernières années de nouveaux risques liés à l'évolution du système bancaire et à l'émergence de nouveaux marchés. La maîtrise de ces risques, et notamment le risque de crédit, devient un objectif essentiel mis en œuvre par l'ensemble de la profession, et notamment par les autorités de contrôle.

Afin de se conformer à des exigences réglementaires toujours plus strictes et d'absorber l'augmentation des dépenses d'investissement liées au risque de crédit, de nombreuses banques revoient leur approche de la gestion des risques. Mais celles qui considèrent cette démarche comme un simple exercice de conformité ont une vision à court terme. En effet, l'optimisation de la gestion des risques, par la mise en place d'un dispositif de contrôle interne plus efficace, permet aux établissements bancaires d'améliorer considérablement leur performance globale et d'obtenir un avantage concurrentiel.

Par conséquent, pour garantir au mieux la solidité du système bancaire, les autorités de contrôle bancaire ont insisté sur la mise en place d'un système de contrôle interne en mobilisant un système organisationnel à trois niveaux de contrôle, dont les deux premiers constituent un contrôle permanent (la première et la deuxième ligne de défense) et un troisième niveau de contrôle qui est périodique (la troisième ligne de défense).

L'objectif du contrôle interne est donc de limiter autant que possible, par des moyens appropriés, les risques auxquels les établissements bancaires sont exposés en particulier le risque de crédit. Par conséquent, la mise en place d'un bon dispositif de contrôle interne est à tout point de vue reconnue comme un préalable au développement des activités bancaires.

En Algérie, le contrôle interne des banques et établissements financiers est régi par le règlement 11-08 qui vise à sensibiliser les banques et les établissements financiers à la nécessité de mettre en place un dispositif de contrôle interne.

Nous avons essayé à travers notre cas pratique de diagnostiquer la conformité des pratiques existantes au sein de la BADR par rapport aux dispositions du règlement 11-08 et des meilleures pratiques bancaires.

Notre évaluation nous a permis de préciser que le dispositif de contrôle interne a pour objectif de limiter les risques encourus en particulier le risque de crédit, celui-ci doit être adapté à la taille de la banque, et les responsabilités doivent être définies grâce à la diffusion d'organigramme précisant les

relations hiérarchiques et les responsabilités de chacun. Ce dispositif doit donc s'appuyer à la fois sur les moyens humains (qualification professionnelles et effectif adaptés) et sur des matériels performants (enregistrement des données).

Par ailleurs, cette évaluation nous a permis de mesurer l'importance qu'il y a lieu d'accorder au contrôle interne et les conditions qu'il y a lieu de réunir pour le rendre efficace, notamment :

- Une implication constante des organes de gouvernance ;
- Une sensibilisation du management à tous les niveaux ;
- Un environnement de contrôle de qualité c'est-à-dire une culture et une éthique qui vont inciter tous les acteurs de la banque à faire toujours mieux ;
- Des missions d'audits pour évaluer la complétude des contrôles, la cohérence d'ensemble du dispositif et son efficacité.

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrage :

- A.SARDI : « audit et contrôle interne bancaire », ED Afges , strasbourg ,septembre 2002.
- Ballester, L., Ferrer, R., & González, C. (2009). interest rate risk and bank-specific characteristics.
- C.DESCAMPS, J.SOICHOT : « économie et gestion de la banque », ED EMS, Paris, 2002.
- G.NAULEAU & N.ROUACH :« le contrôle de gestion bancaire et financière »,1999.
- Jacques Renard, Théorie et pratique de l'audit interne, 7ème édition, Eyrolles, paris, France, 2014.
- J.DARMON : « stratégie bancaire et gestion de bilan »édition economica, Paris, 1995.
- LEMARQUE.E, Management de la banque ; risques, relation client, organisation, Ed. Pearson Education, Paris, 2005.
- M.MATHIEU : « l'exploitation bancaire & le risque crédit, mieux le cerner pour mieux le maîtriser », édition d'organisation, Paris , 1995
- Stéphanie Thierry Dubuisson, L'audit, Edition la découverte, paris, France, 2009.
- Spuchl'áková, E., Valáškova, K., & Adamko, P. (2015). The credit risk and its measurement, hedging and monitoring.
- Sylvie, & coussergues. (2005). *Gestion de la banque du diagnostic à la stratégie*, DUNOD 4ème édition, Paris, octobre 2005.

Textes réglementaires :

- Règlement n° 11-08, du 28 Novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers.
- Règlement n°2014-01 portant coefficient de solvabilité ;
- Règlement n°2014-02 relatif aux grands risques et aux participations;
- Règlement n°2014-03 aux classements et provisionnement des créances.

Autres documents :

- Banque des règlements internationaux (BRI), « cadre pour les systèmes de contrôle interne dans les organisations bancaires » Rapport du comité de Bâle sur le contrôle bancaire, septembre 1998.
- DUMONTIER , F., & DUPRE, D. (2005). *Pilotage bancaire : les normes IAS et la réglementation Bâle II*.Paris.
- Document IFACI, Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne.

-Loi № 2003-706, journal officiel français № 177 du 2 août 2003.

-Nouy , D. (2003). L'économie du nouveau dispositif et les conséquences de la nouvelle réglementation. *Revue d'économie financière*.

-Pujal, A. (2003). Bâle II : Genèse et enjeux. *Revue d'économie financière*

Sites web :

<https://www.bank-of-algeria.dz>

<https://badrbanque.dz/ar/الصفحة-الرئيسية/>

<https://www.coso.org>

<https://valoxy.org/blog/coso-systeme-controle-interne/>

<https://www.jstor.org/stable/24562449>

Table des matières

Introduction générale	1
Chapitre 01 : Dispositif de contrôle interne	4
Section 01 : les fondements théoriques de contrôle interne	5
1- L’histoire d’une émergence :	5
2- le contrôle interne :	5
2-1. Les spécifités de contrôle interne :	6
2.2-Les objectifs du contrôle interne :.....	7
3- Le contrôle interne bancaire.....	7
3-1. Les spécifités de contrôle interne bancaire :	7
3.2 -Le contrôle interne bancaire et la réglementation prudentielle	10
4-La réglementation de contrôle interne bancaire en Algérie et en Tunisie	10
4.1- Le contrôle interne bancaire en Algérie son cadre légal et sa mise en œuvre	10
4.2- Le contrôle interne bancaire en Tunisie son cadre légal et sa mise en œuvre	12
4.3- La comparaison entre la réglementation Algérie et tunisienne.....	13
Section 02 : les composantes du dispositif de contrôle interne	13
1- L’environnement de contrôle.....	14
2-Evaluation des risques	14
3-Activités de contrôle.....	15
4-Information et Communication	16
5-Activités de pilotage	16
Section 03 : l’organisation du contrôle interne bancaire et le management des risques	17
1-Organisation de contrôle interne bancaire.....	17
1.1 -Niveaux de contrôles	17
1.2 -Les acteurs de contrôle interne bancaire	18
2-le contrôle interne bancaire et le management des risques bancaires.....	20
Chapitre 02 : Généralité sur les risques et réglementation bancaires	25
Section 01 : les risques liés à l’activité bancaire	26
1-Notion de risque	26
2-Les types de risques.....	26
2.1- le risque de marché.....	27
2.2- le risque opérationnel	27
2.3- le risques de liquidité	27

2.4- le risque systémique	28
3- le risque de crédit	28
3.1-définition du risque de crédit	28
3.2-typologie du risque de crédit	29
Section 02 : Instruments utilisés par le contrôle interne pour maîtriser les risques bancaires	30
1- la réglementation prudentielle internationale	30
1.1- contexte création et définition de Bâle I.....	30
1.2- Le dispositif Bâle II.....	32
1.3-le dispositif de Bâle III.....	34
2- la réglementation prudentielle en Algérie	35
2.1- exigences en fonds propres	35
2.2- classement et provisionnements des créances	36
2.3- le ratio de division de risque.....	37
2.4- le ratio de liquidité.....	37
2.5- les exigences au titre du risque opérationnel	38
2.6- les exigences au titre du risque de marché.....	38
Section 03 : le processus de gestion du risque de crédit.....	38
1- le processus des opérations de crédit	39
2-les moyens de la maîtrise des risques de crédit	40
Chapitre 03 : l'évaluation du dispositif de contrôle interne au sein de la BADR	45
Section 01 : la présentation et organisation de la BADR.....	46
1-présentation et historique de la BADR.....	46
1.1-historique de la Banque de l'Agriculture et de Développement Rural	46
1.2- la stratégie de la BADR	47
1.3- Organisation de la BADR.....	48
2-Présentation de la direction d'accueil.....	48
2.1-Missions générales :	48
2.2-Activités :	48
Section 02 : les outils d'évaluation du dispositif de contrôle interne :	49
1- Audit interne	49
2-Les outils et les techniques de l'audit interne.....	50
Section 03 : L'évaluation du dispositif de contrôle interne au sein de la BADR	51
1-Méthodologie d'évaluation.....	51

2-Outils d'évaluation	52
3-Le questionnaire de contrôle interne	52
4-Compte rendu des entretiens	58
5-Analyse, constats et recommandations	61
5.1-Le système de contrôle des opérations et des procédures internes :	61
5.2-L'organisation comptable et le traitement de l'information	63
5.3-Les règles de gouvernance	64
5.4-Les systèmes de mesures des risques et des résultats	66
6-La synthèse	69
Conclusion générale	73
Bibliographie	76
Liste des annexes	

Annexes

Liste des annexes

Annexe N°01 :

