



Mémoire de fin d'Etudes

Thème :

Digitalisation et Automatisation du Contrôle Permanent : Etat des Lieux de la Banque Nationale d'Algérie

Présenté et soutenu par :

CHECKHCHOUKH Choumicha

Encadré par :

Mme. NEMISSI Sihem

Etudiant(e) parrainé(e) par :

Banque Nationale d'Algérie (BNA)



REMERCIEMENTS

Mes remerciements vont à toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce mémoire. Leur soutien a été un moteur essentiel dans la concrétisation de ce travail.

Je tiens à exprimer ma sincère gratitude envers mon encadrante, Mme Sihem NEMISSI, pour sa précieuse guidance et ses conseils éclairés tout au long de l'élaboration de ce mémoire. Son expertise et son dévouement ont été des piliers essentiels dans la réussite de ce travail.

Mes remerciements vont également à mon Entreprise de parrainage, la Banque Nationale d'Algérie, en particulier à l'ensemble de la Direction du Contrôle Permanent. L'accueil chaleureux et la coopération exceptionnelle ont grandement contribué à la réussite de mon stage et à la collecte des informations cruciales nécessaires à l'élaboration de ce mémoire.

Un remerciement particulier est adressé à la Société Tunisienne des Banques (STB) pour son accueil et sa générosité en partageant son modèle de contrôle permanent. Leur contribution a été d'une valeur inestimable, offrant une perspective précieuse pour mon analyse pratique et apportant une dimension enrichissante à la comparaison avec la BNA.

Je tiens à exprimer ma reconnaissance envers l'Institut de Financement du Développement du Maghreb Arabe (IFID) pour les deux années de formation intense dans le domaine bancaire. Mes remerciements vont tout particulièrement au corps professoral, qui ont constitué un pilier essentiel dans mon parcours académique. Je souhaite également exprimer ma gratitude envers le personnel administratif pour son soutien continu et son engagement envers un environnement éducatif propice. La formation à l'IFID a été une expérience enrichissante qui a grandement contribué à mes compétences professionnelles et à la réalisation de ce mémoire.

DEDICACES

“Si je suis arrivée jusqu’ici, c’est grâce aux prières de ma mère et les encouragements de mon père”

À ma mère, douce lumière de ma vie,

À mon père, dont la mémoire est gravée à l’infini.

Mon frère, compagnon des jours clairs,

À tous ce qui me sont chers,

Merci d’être les échos de ma lumière.

Ce mémoire, humble hommage,

À vous tous, dédié avec tendre courage.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE.....	A
CHAPITRE I: LES ASPECTS THEORIQUES ET REGLEMENTAIRES DU CONTROLE INTERNE.....	3
Introduction.....	4
SECTION 1 : CADRE PRUDENTIEL DU DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE	5
SECTION 2 : CADRE REGLEMENTAIRE DU CONTROLE INTERNE DANS LES BANQUES	15
SECTION 3 : LE CONTRÔLE PERMANENT DANS LE SECTEUR BANCAIRE .	20
Conclusion	33
CHAPITRE II: ADAPTATION DU CONTROLE PERMANENT A LA DIGITALISATION.....	34
Introduction.....	35
SECTION 1 : LA DIGITALISATION DANS LE SECTEUR BANCAIRE	36
SECTION 2 : LE SECTEUR BANCAIRE ALGÉRIEN FACE À LA DIGITALISATION.....	40
SECTION 3: CONTROLE PERMANENT DIGITALISE : RETOUR A L'EXPERIENCE D'UNE BANQUE TUNISIENNE.....	44
Conclusion	52
CHAPITRE III : LE CONTROLE PERMANENT DIGITALISE AU SEIN DE LA BNA	49
Introduction.....	54
SECTION 1 : PRESENTATION GENERALE DE LA BANQUE NATIONALE D'ALGERIE.....	55
SECTION 2 : ÉTUDE DE CAS DE LA DIGITALISATION DES MISSIONS DE CONTRÔLE PERMANENT À LA BNA	64
SECTION 3 : ÉVALUATION DES ASPECTS LIÉS À LA PLATEFORME NUMÉRIQUE "CONTROL APPLICATION"	78
Conclusion	84

CONCLUSION GENERALE	85
Références Bibliographiques.....	88
Annexes	92

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Les trois piliers de Bâle II	15
Tableau 2 : Comparaison entre banques traditionnelles et banques en ligne.....	37
Tableau 3 : Chiffres clés de la BNA réalisés jusqu'au 31/12/2022	60
Tableau 4 : Les principaux indicateurs financiers de la BNA (2022).....	61

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Vue d'Ensemble des Objectifs du Contrôle Interne : Opérationnel, Conformité, Reporting.....	7
Figure 2 : Schématisation des trois lignes de défense en contrôle interne.....	14
Figure 3 : Composantes du COSO II	18
Figure 4 : Fonctionnement du contrôle permanent	21
Figure 5 : Tableaux de Contrôle à Distance de la STB Advanced Analytics	46
Figure 6 : Répartition des anomalies liées aux crédits.....	47
Figure 7 : Répartition des anomalies par agence.....	48
Figure 8 : Répartition des anomalies par produits.....	49
Figure 9 : Organigramme de la Banque Nationale d'Algérie	57
Figure 10 : Organigramme de la DCP.....	63
Figure 11 : Ecran d'authentification.....	68
Figure 12 : Campagne de contrôle et profil de la Direction de Contrôle Permanent (crédit d'investissement).....	69
Figure 13 : Campagne de contrôle et profil de la Direction de Contrôle Permanent (monétique)	69
Figure 14 : Répartition de la mission par le chef département contrôle de la DRE GARIDI (crédit d'investissement)	71
Figure 15 : Répartition de la mission par le chef département contrôle de la DRE GARIDI (monétique)	71
Figure 16 : Exemple de réalisation de la mission par le contrôleur 1 pour le montage du dossier de crédit.....	74
Figure 17 : Exemple de réalisation de la mission par le contrôleur 1 pour la gestion des cartes bancaire et codes confidentiels.....	76
Figure 18 : Compte rendu de la mission	77

LISTE DES ABREVIATIONS

ACPR : Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution

BCE : Banque Centrale Européenne

BDL : Banque du développement Local

BNA : Banque Nationale d'Algérie

BEA : Banque Extérieure d'Algérie

CIB : Carte Interbancaire

COSO : Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

CPA : Crédit Populaire d'Algérie

DAB : Distributeur Automatique de Billets

DCP : Direction de Contrôle Permanent

DRE : Direction Régionale d'Exploitation

GAB : Guichet Automatique de Banque

IA : Intelligence Artificielle

IFACI : Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes

ISO : Organisation Internationale de Normalisation

KPI : Key Performance Indicators

MMS : Multimedia Messaging Service

MSU : Mécanisme de Surveillance Unique

PCA : Plan de Continuité d'Actions

PHP : Hypertext Preprocessor

PV : Procès-Verbal

RH : Ressources Humaines

SATIM : Société d'Automatisation des Transactions Interbancaires et de Monétique

SCI : Système de Contrôle Interne

SI : Système d'Information

SSI : Sécurité du Système d'Informations

STB : Société Tunisienne des Banques

TC : Comité Technique

TEG : Taux effectif global

TPE : Terminal de Paiement Électronique

SQR : Structured Query Report

RESUME

Le secteur bancaire, confronté à une pression concurrentielle accrue et à des changements réglementaires, subit une profonde transformation sous l'impulsion de la digitalisation et de l'intelligence artificielle. Cette évolution se traduit par l'émergence de services virtuels, de nouveaux outils de travail, et des changements organisationnels, engendrant de nouveaux produits et services. Les bénéfices engendrés par cette transition comprennent une efficacité opérationnelle améliorée, une réduction des coûts et une prise de décision plus éclairée grâce à l'analyse prédictive.

Cependant, elle pose des défis en termes de sécurité et de contrôle. Dans ce contexte, la Banque Nationale d'Algérie, à l'instar des banques de la place, doit s'adapter, notamment en transformant son dispositif de contrôle permanent.

Cette étude explore comment la digitalisation et l'automatisation ont remodelé les méthodes de contrôle, soulignant son importance dans la gestion des risques et de la conformité. Le mémoire est structuré pour fournir une compréhension du contrôle interne, explorer l'impact de la digitalisation et de l'automatisation sur le contrôle permanent, et analyser la démarche spécifique de la BNA, en mettant en avant les résultats, les défis et les opportunités.

Malgré les avantages observés, les limites spécifiques du contexte de la BNA sont reconnues, soulignant la nécessité d'une analyse comparative. Les perspectives d'amélioration mettent en avant l'importance de s'adapter aux avancées technologiques, ainsi que des opportunités futures de recherche dans le domaine en évolution rapide.

Mots clés : contrôle interne, digitalisation, automatisation, dispositif de contrôle permanent.

ABSTRACT

The banking sector, faced with an increased competitive pressure and regulatory changes, is undergoing a profound transformation driven by digitization and artificial intelligence. This evolution is characterized by the emergence of virtual services, new work tools, and organizational changes, leading to new products and services. The benefits of this transition include improved operational efficiency, cost reduction, and informed decision-making through predictive analysis.

However, it poses challenges in terms of security and control. In this context, the National Bank of Algeria, like other banks in the industry, must adapt, notably by transforming its permanent control system.

This study aims to explore how digitization and automation have reshaped control methods, emphasizing their importance in risk and compliance management. The thesis is structured to provide an understanding of internal control, examine the impact of digitization and automation on permanent control, and analyze the specific approach of the the aforementioned bank, highlighting results, challenges, and opportunities.

Despite observed advantages, the specific limitations related to the context of the National Bank of Algeria are acknowledged, emphasizing the need for comparative analysis. Improvement perspectives underscore the importance of adapting to technological advances and highlight future research opportunities in this rapidly evolving field.

Key-words: Internal control; Digitalization ; Automation ; Permanent control system.

INTRODUCTION GENERALE

Introduction Générale

Le contexte bancaire a connu de profonds changements ces dernières années, impulsés notamment par une importante pression concurrentielle, et par une évolution de la réglementation bancaire. Ces évolutions sont liées en particulier à l'arrivée du numérique et de l'intelligence artificielle, remodelant les interactions bancaires, tant avec les clients qu'au niveau des opérations internes. Ces changements ont impliqué pour les Banques la mise en place de nouveaux services virtuels, tels que la banque à distance et des conseillers virtuels, ainsi que de nouveaux outils de travail incluant l'usage de tablettes numériques et smartphones. Ces ajustements ont également engendré de nouveaux modes d'organisation du travail, comme le travail à distance, et ont donné naissance à de nouveaux produits tels que les plateformes et applications numériques.

L'adoption des technologies innovantes a permis de repenser les processus classiques, d'améliorer l'efficacité opérationnelle et de fournir des services bancaires plus rapides, plus pratiques et plus accessibles. Les transactions financières, autrefois réalisées principalement en personne ou par téléphone, sont désormais effectuées en ligne, moyennant des applications mobiles et des plateformes numériques. Ces services désormais en ligne, offrent aux clients la possibilité de gérer leurs comptes, d'effectuer des virements, de payer des factures sans avoir à se rendre physiquement dans une agence bancaire.

En outre, la digitalisation présente des avantages importants en termes d'efficacité et de réduction des coûts pour les institutions bancaires, par les processus automatisés qui permettent la rationalisation des opérations, la minimisation des erreurs humaines et de réduire les dépenses liées aux infrastructures physiques. De même, les banques peuvent exploiter les mégadonnées et de réaliser l'analyse prédictive pour prendre des décisions plus éclairées en matière de gestion des risques, de tarification des produits et de détection des fraudes.

Cependant, la digitalisation soulève également des défis, du fait que la multiplication des canaux de communication et de l'augmentation des flux d'opérations et de transactions. Par conséquent, les banques doivent renforcer leurs dispositifs de sécurité et de contrôle pour prévenir les incidents et maintenir la confiance de leurs clients.

De ce fait, les banques sont confrontées, dans cette nouvelle ère, à des défis sans précédent, mais aussi à des opportunités prometteuses. La Banque Nationale d'Algérie (BNA), à l'instar

Introduction Générale

des banques algériennes, doit s'adapter à cette évolution en prenant les mesures nécessaires pour garantir la pertinence et l'efficacité de ce dispositif dans le contexte en constante évolution de la digitalisation.

Dans cette perspective, il devient essentiel de souligner l'importance de la transformation digitale au sein des Banques des processus de contrôle afin d'être en phase et d'accompagner la transformation numérique des processus métiers. Cette recherche vise à analyser comment les avancées technologiques ont modifié les méthodes de contrôle et ont permis d'améliorer l'efficacité, la pertinence et la couverture des processus de contrôle permanent.

L'objectif de cette recherche est de souligner l'importance de la digitalisation du dispositif de contrôle permanent dans le secteur bancaire en général, et pour la Banque Nationale d'Algérie particulièrement, en mettant l'accent sur les impacts, les défis et les opportunités offertes par cette transformation numérique. Cette étude vise à examiner la manière dont la digitalisation a remodelé les méthodes de contrôle et a contribué à l'amélioration de l'efficacité des processus de contrôle permanent. Le choix de ce sujet est justifié par l'importance croissante de la digitalisation dans le secteur bancaire. Dans ce contexte, comprendre les implications de la digitalisation sur le dispositif de contrôle permanent est crucial pour assurer la gestion efficace des risques opérationnels, de conformité et de fraude dans les établissements bancaires.

La question de recherche principale qui guide notre étude est la suivante :

”Comment la digitalisation et l'automatisation ont elles permis d'optimiser l'efficacité des dispositifs de contrôle permanent dans le secteur bancaire, et quelles sont les mesures à prendre de la part de la Banque Nationale d'Algérie, pour garantir la pertinence de son dispositif dans ce contexte en constante évolution ?”

Pour répondre à cette question, nous allons explorer les sous-questions suivantes :

- Qu'est-ce qu'on entend par dispositif de contrôle interne et plus particulièrement le dispositif de contrôle permanent ?
- Comment les technologies numériques et l'automatisation peuvent-elles être utilisées pour améliorer ce dispositif de contrôle permanent ?

Introduction Générale

- Qu'en est-il de la transformation numérique et de l'automatisation du dispositif de contrôle permanent au niveau de la BNA ?

Afin de répondre aux préoccupations évoquées par cette recherche, le plan de notre mémoire est structuré comme suit :

- Le premier chapitre aura pour objectif de fournir une compréhension approfondie du contrôle interne dans les institutions bancaires, en mettant l'accent sur le dispositif de contrôle interne dans un premier temps par la présentation des différentes composantes du contrôle interne, y compris le dispositif de contrôle permanent. Nous allons également examiner le cadre réglementaire international du contrôle interne, en abordant les normes internationales ainsi que le cadre réglementaire spécifique au secteur bancaire Algérien ;
- Le deuxième chapitre s'articule autour de l'apport de la digitalisation au dispositif de contrôle permanent dans le secteur bancaire. Nous débutons par une exploration de la définition et des caractéristiques de la digitalisation dans le contexte bancaire. Cela nous amène à mettre en exergue les défis et les opportunités associés à la digitalisation, tout en abordant le contexte algérien. Par la suite, nous examinons en détail les nouvelles techniques et outils de contrôle déployés dans cet environnement numérique, en nous appuyant notamment sur l'expérience pratique d'une institution bancaire ayant entrepris une transformation de son dispositif de contrôle permanent.
- Enfin, dans la partie pratique du mémoire nous allons analyser la démarche de la BNA pour la digitalisation de son dispositif de contrôle permanent et explorer les moyens d'optimisation. Nous fournirons une présentation détaillée de la Banque Nationale d'Algérie, en mettant en évidence son rôle, sa structure organisationnelle et son positionnement dans le secteur bancaire algérien. Nous examinerons également le contexte spécifique dans lequel la banque opère. Par la suite, Nous décrirons la méthodologie utilisée pour collecter les données nécessaires à notre analyse ainsi que les résultats, en examinant les changements observés, les défis identifiés, les opportunités exploitées et les mesures prises pour adapter au mieux le contrôle permanent à la digitalisation.

**CHAPITRE I : LES ASPECTS
THEORIQUES ET REGLEMENTAIRES
DU CONTROLE INTERNE**

Introduction

Le contrôle interne joue un rôle fondamental dans le bon fonctionnement et la stabilité des institutions bancaires. Il s'agit d'un ensemble de principes et de procédures mis en place pour assurer la fiabilité des opérations, la conformité réglementaire et la gestion des risques au sein des banques. Ce chapitre vise à explorer le concept du contrôle interne dans le contexte spécifique des établissements bancaires, en mettant l'accent sur ses avantages et les défis associés à sa mise en place.

La première section de ce chapitre débutera par la définition du contrôle interne, en présentant son concept et son importance dans les banques. Nous examinerons également les objectifs essentiels du contrôle interne dans les banques, en décrivant les différentes procédures et outils spécifiques utilisés.

Au cours de la deuxième section, nous allons explorer le contexte réglementaire régissant le contrôle interne tant à l'échelle internationale qu'au niveau national. Nous allons voir comment les normes et directives favorisent la transparence, assurent la fiabilité des informations financières, garantissent la conformité aux règles et supervisent efficacement la gestion des risques.

Dans la troisième section, nous explorerons les principes de fonctionnement du contrôle permanent bancaire, en analysant les principes fondamentaux qui régissent sa mise en œuvre. Nous mettrons également en évidence les différents intervenants impliqués dans le contrôle permanent et comment ils sont organisés pour en assurer une coordination optimale.

SECTION 1 : CADRE PRUDENTIEL DU DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE

Dans le secteur bancaire, le contrôle interne joue un rôle essentiel en fournissant un cadre robuste pour la gestion des risques. Son implémentation est assurée à travers un dispositif qui se traduit par une batterie de mesures que les banques doivent mettre en place.

I. DEFINITION DU CONTROLE INTERNE

1. Présentation générale du concept de contrôle interne

Plusieurs définitions peuvent être données au concept du contrôle interne, dont l'acceptation est généralement attribuée à la plupart de ces définitions. En France, les auditeurs externes, les commissaires aux comptes et les experts-comptables ont été les premiers à développer et à approfondir la notion du contrôle interne afin d'atteindre les objectifs spécifiques liés à leurs fonctions dans le but de certifier la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes et des résultats. De manière simplifiée, c'est une composante essentielle pour évaluer la performance d'un organisme. Il repose sur la mise en place d'une série de mesures.

En se référant aux enseignements du comité COSO¹ en 2013 pour élaborer une description du contrôle interne, on peut dire que le contrôle interne est un processus qui implique le conseil, la direction et les employés d'une organisation. Son objectif principal est de garantir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs relatifs aux opérations, au reporting et à la conformité.

2. Définition du contrôle interne dans le contexte des établissements bancaires

²Selon le référentiel de COSO, le contrôle interne bancaire est défini comme : « un processus mis en œuvre par la direction générale, la hiérarchie, le personnel d'une organisation, et destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs entrant dans les catégories des objectifs suivants : Réalisation et optimisation des opérations ; Fiabilité des informations financières ; Conformité aux lois et aux règlements en vigueur.

Le contrôle interne bancaire, tel qu'il est définit par la Banque d'Algérie, dans le règlement N°11-08, correspond à « un système qui se compose de l'ensemble des processus, méthodes et mesures visant, notamment, à assurer en permanence : la maîtrise des activités ; le bon fonctionnement des processus internes ; la prise en compte de manière appropriée de

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

² <https://www.ifaci.com/audit-contrôle-interne/metiers-de-laudit-contrôle-internes/> - consulté le 09/06/2023 à 10h21min.

l'ensemble des risques, y compris les risques opérationnels ; le respect des procédures internes ; la conformité aux lois et règlements ; la transparence et la traçabilité des opérations bancaires ; la fiabilité des informations financières ; la sauvegarde des actifs ; l'utilisation efficiente des ressources ».

La circulaire N°2006-19 destinée aux établissements de crédit en Tunisie, que le contrôle interne est défini comme étant l'ensemble des mesures et des mécanismes permettant aux établissements de crédit et aux banques non-résidentes de garantir la sécurité et la performance des opérations, la préservation de ses actifs, la crédibilité des informations financières ainsi que la conformité des opérations réalisées à la réglementation en vigueur. Le crédit ou de la banque et aux risques qu'il encourt, il comprend notamment un système de contrôle et de mesure des risques, un système de surveillance des procédures internes, une comptabilité organisée et une documentation efficace.

Sur la base des définitions citées supra, le contrôle interne dans le domaine bancaire peut être défini comme le processus mis en place par une institution bancaire offrant une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs liés aux opérations, à la fiabilité des informations financières et à la conformité réglementaire.

Il englobe des mesures et des mécanismes visant à assurer la maîtrise des activités, le bon fonctionnement des processus internes, la gestion des risques, le respect des procédures, la transparence des opérations, la fiabilité des informations financières, la préservation des actifs et l'utilisation efficiente des ressources. L'importance du contrôle interne réside dans sa contribution à la gestion des risques, la conformité et la préservation de l'intégrité financières de l'établissement lui-même et le secteur bancaire dans sa globalité. Dans ce cadre il est nécessaire de souligner que :

- ✓ Le contrôle interne n'est pas une fonction, c'est un ensemble de dispositifs, moyens, procédures mis en œuvre par les responsables à tous les niveaux pour maîtriser le fonctionnement de leurs activités, il concerne tout type d'organisation et non seulement les banques et les entreprises ;
- ✓ Le concept de contrôle interne est universel et relatif. Universel parce qu'il concerne chaque emploi, toutes les activités et n'importe quel type d'organisation. Relatif, du fait de son adaptation aux particularités de l'organisation dans laquelle il est instauré ;

3. Importance et objectifs du contrôle interne dans les banques

Le contrôle interne revêt une importance cruciale au sein des banques, couvrant plusieurs aspects clés :

- Le contrôle interne permet une gestion rigoureuse des risques en identifiant, évaluant et gérant les risques opérationnels, de fraude, de conformité et financiers ;
- Il assure la fiabilité des informations financières produites par la banque, instaurant ainsi la confiance des parties prenantes ;
- Le contrôle interne joue également un rôle essentiel dans la conformité réglementaire, garantissant le respect des obligations légales et réglementaires spécifiques au secteur bancaire. Il contribue également à la préservation des actifs en mettant en place des mécanismes de protection contre les pertes, les vols et les abus.

Ainsi trois objectifs principaux du contrôle interne ont été définis, à savoir : l'objectif opérationnel, l'objectif de conformité et l'objectif de reporting :

Figure 1 : Vue d'Ensemble des Objectifs du Contrôle Interne : Opérationnel, Conformité, Reporting



Source : Élaborée par nos soins.

II. LE DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE BANCAIRE

La mise en place d'un contrôle interne requiert des mesures préalables pour assurer son efficacité et son efficience. Parmi ces mesures, nous retrouvons la répartition des responsabilités, une structure organisationnelle adéquate, ainsi qu'une documentation

détaillant le flux d'informations. Ces composants fondamentaux contribuent à la mise en œuvre d'un contrôle interne robuste.

1. Les moyens engagés dans le cadre d'un SCI

Les moyens engagés dans le cadre d'un SCI incluent des aspects liés à l'organisation, aux procédures, aux moyens financiers, humains et techniques.

2. La composition du dispositif de contrôle interne

Dans sa publication de 1992, le COSO I a identifié cinq composantes nécessaires à la maîtrise des activités d'une organisation³. Ce modèle a également été adopté par les établissements bancaires dans la conception de leur dispositif de contrôle interne, intégrant ainsi ces composants dans leurs management process. Ces composantes constituent un cadre de référence pour assurer une gestion efficace et efficiente des activités bancaires, elles comprennent (Jean-luc.S, 2006) :

2.1. Le contexte du contrôle interne

Le contexte du contrôle interne est adapté à la maîtrise des risques, c'est un élément fondamental qui sous-tend les autres aspects du contrôle interne. Il est basé sur plusieurs exigences clés :

- ✓ L'engagement et la prise de conscience du personnel à l'intégrité et à la déontologie du contrôle interne ;
- ✓ L'adéquation des compétences aux postes occupés, en veillant à ce que les responsabilités soient clairement définies et assignées en fonction des compétences requises ;
- ✓ Une organisation appropriée de la banque, en assurant une séparation adéquate entre les fonctions à caractère opérationnel et les fonctions du contrôle ;
- ✓ Déléguer la responsabilité clairement et se limitant aux objectifs à atteindre.

2.2. La gestion appropriée des ressources humaines

La gestion appropriée des ressources humaines inclut le management des carrières, des programmes de formation adaptés, la motivation positive et les possibilités de promotion.

³ International Organisation of Supreme Audit Institutions (INTOSAI), « Lignes directrices sur les normes de contrôle interne à promouvoir dans le secteur public », Bruxelles, 2004. Disponible sur < <https://www.partagedesconnaissancesbw.be/attachment/425249/> >.

2.3. L'évaluation des risques

C'est un élément clé du contrôle interne. Elle repose sur l'identification des risques, en comprenant leurs sources et implications. Une fois les risques sont identifiés, il est essentiel de les mesurer en termes d'importance de probabilité de survenance, afin de mettre en place des mesures appropriées pour les gérer (éviter, limiter, transférer ou accepter les risques).

2.4. La gestion des changements

Elle est également prise en compte, en anticipant les modifications significatives qui pourraient avoir un impact sur la situation de la banque, telles que la mise à niveau du SI, les évolutions économiques, les nouvelles réglementations ou l'évolution des besoins des clients.

2.5. Les activités de contrôle

Elles impliquent la mise en place des normes et des procédures visant à garantir le suivi et l'élaboration des directives et orientations de la direction. Ces actions de surveillance continue s'étendent à tous les niveaux de la hiérarchie et des fonctions au sein de l'institution. L'objectif principal est de gérer les risques associés aux opérations, à l'information financière, à la conformité réglementaire et à l'évaluation des risques.

2.6. L'information et la communication

Qu'elles soient en interne et en externe, ces dernières jouent un rôle essentiel dans l'organisation de la banque et l'atteinte de ses objectifs. Une information, doit circuler de manière adéquate, être pertinente, fiable et accessible à tous les acteurs concernés. La communication efficace permet de partager les informations nécessaires pour la maîtrise des risques et favorise la transparence au sein de l'organisation.

2.7. Le pilotage du SCI

Le pilotage du SCI avec ses deux composantes : pilotage périodique et permanent, repose sur une évaluation permanente et périodique des activités de contrôle. Chaque responsable doit adopter le contrôle interne dans le cadre de ses pouvoirs délégués, en définissant, instaurant et évaluant les moyens de maîtrise des risques. Cette approche permet d'assurer une surveillance continue et de garantir l'efficacité du contrôle interne.

Ces composantes interagissent de manière intégrée et coordonnée pour créer un SCI solide, garantissant la fiabilité des opérations, la conformité aux règles et réglementations, et la protection des actifs de l'entreprise.

III. LES PRINCIPES DE FONCTIONNEMENT DU CONTROLE INTERNE BANCAIRE

1. Les principes du contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne s'appuie notamment sur les principes suivants :

1.1. Des responsabilités clairement établies

Le contrôle interne est l'affaire de chaque collaborateur, quels que soient son niveau hiérarchique et ses responsabilités. L'exercice d'une fonction d'encadrement emporte la responsabilité supplémentaire de veiller à la bonne mise en œuvre du dispositif de contrôle interne sur le périmètre encadré.

Pour ce faire, les responsabilités et délégations de chacun doivent être clairement définies et communiquées aux parties concernées.

1.2. Un dispositif structuré d'identification, d'évaluation et de gestion des risques

Le dispositif de contrôle interne doit s'appuyer et s'articuler sur les éléments suivants :

- Identification et évaluation du risque ;
- Gestion du risque, ce qui implique la définition et la mise en œuvre :
- ✓ D'un dispositif de prise de décision, de délégation et d'encadrement par des limites dans le cadre d'une gouvernance et d'un cadre de responsabilité clairement définies ;
- ✓ De principes d'organisation et de traitement des processus ;
- ✓ De contrôles à priori et/ ou à posteriori ;
- ✓ D'un dispositif de reporting et d'alerte ;
- ✓ Une taxonomie cohérente et des méthodologies compatibles entre les différents acteurs du contrôle interne ;
- ✓ Une information fiable, rapidement disponible et aisément adaptable, en rapport avec les besoins de pilotage.

1.3. Un contrôle et une supervision indépendants des risques

Les responsables des activités opérationnelles ont la responsabilité finale des risques que leurs activités génèrent. Ils ont la responsabilité première de mettre en place et de faire fonctionner un dispositif d'identification, d'évaluation et de gestion des risques.

L'intervention des fonctions exerçant un contrôle indépendant au titre d'une deuxième ligne de défense prend principalement les formes suivantes :

- ✓ Définition du cadre normatif global d'identification, d'évaluation et de gestion des risques ;
- ✓ Définition des cas où l'intervention d'une fonction exerçant un contrôle indépendant de deuxième ligne de défense est nécessaire à la prise de décision ;
- ✓ Contrôles indépendants (contrôles de second niveau) réalisés par la deuxième ligne de défense sur le dispositif mis en place par les responsables des activités opérationnelles et sur son fonctionnement.

Les modalités d'intervention d'une fonction exerçant un contrôle indépendant de deuxième ligne de défense doivent être discutées au niveau du Comité de Coordination du Contrôle Interne.

L'Audit Interne et l'Inspection Générale interviennent dans le contrôle indépendant de troisième niveau afin d'évaluer les processus de gouvernance, de management des risques et de contrôle.

1.4. Une séparation des tâches

La séparation des tâches est l'un des éléments essentiels du dispositif de maîtrise des risques. Elle consiste à attribuer certaines tâches opérationnelles contribuant à un même processus à savoir l'exécution, l'enregistrement, la conservation et le contrôle, à des intervenants différents, ou se rapportant à des hiérarchies différentes ou à séparer ces tâches par d'autres moyens notamment via des contrôles informatiques.

1.5. Un processus encadré de prise de décision

Les décisions sont prises dans le cadre d'un système de délégations, elles peuvent éventuellement impliquer un tiers appartenant à une autre ligne hiérarchique, à chaque fois que les dispositifs définis par les entités opérationnelles et/ou les fonctions exerçant un contrôle indépendant de deuxième lignes de défense le prévoient.

Les délégations doivent être formalisées en précisant notamment l'objet et le périmètre de délégation et prévoir expressément la possibilité de subdélégation et de son étendue.

Les décisions critiques en termes de gestion des risques doivent impliquer selon le processus concerné une, ou plusieurs fonction(s) de contrôle indépendant de deuxième ligne de défense, qui ont la possibilité d'émettre un avis suspensif, c'est-à-dire qui ne peut être outrepassé que via un processus d'escalade.

Le processus d'escalade permet de porter les désaccords entre les entités opérationnelles et les fonctions exerçant un contrôle indépendant de deuxièmes lignes de défense, en particulier ceux liés à une prise de décision, à l'arbitrage de la Direction Générale.

2. Les intervenants dans le contrôle interne

Différents acteurs au sein de la banque sont impliqués dans le processus du contrôle interne, y compris les organes de gouvernance et les collaborateurs :

- Le Conseil d'Administration ou de Surveillance exerce directement ou via ses comités spécialisés des responsabilités essentielles en termes de contrôle interne. En particulier, le Conseil d'Administration est chargé de déterminer, sur proposition de la Direction Générale, la stratégie et les orientations de l'activité de contrôle interne et veiller sur leur mise en œuvre ;
- La Direction Générale est responsable de la conception et de la mise en place du SCI. Dans ce cadre, la Direction Générale est tenue d'arrêter les politiques et procédures essentielles organisant le dispositif de contrôle interne ;
- Le comité d'audit interne a pour objet de surveiller à ce que la banque mette en place un SCI avec le respect de celui-ci ;
- Le comité d'audit est chargé d'assister l'organe d'administration dans les domaines de l'information financière. Il est notamment chargé de surveiller l'organisation et l'efficacité du SCI, d'examiner les insuffisances du fonctionnement de ce système relevées par les différentes structures de la Banque, de l'audit externe et des autorités de tutelle ;
- Le comité des risques a pour mission principalement d'aider le conseil à s'acquitter de ses responsabilités relatives à la surveillance du dispositif de gestion des risques et de contrôle interne et au respect de la réglementation et des politiques arrêtées en la matière ;
- Les commissaires aux comptes, certifient les comptes de la banque et fournissent une opinion sur l'efficacité du SCI ;
- Les membres du personnel contribuent à l'efficacité du contrôle interne en proposant des recommandations, en évaluant en permanence leurs opérations et en signalant tout problème rencontré dans l'exécution de leurs tâches.

3. Organisation du contrôle interne

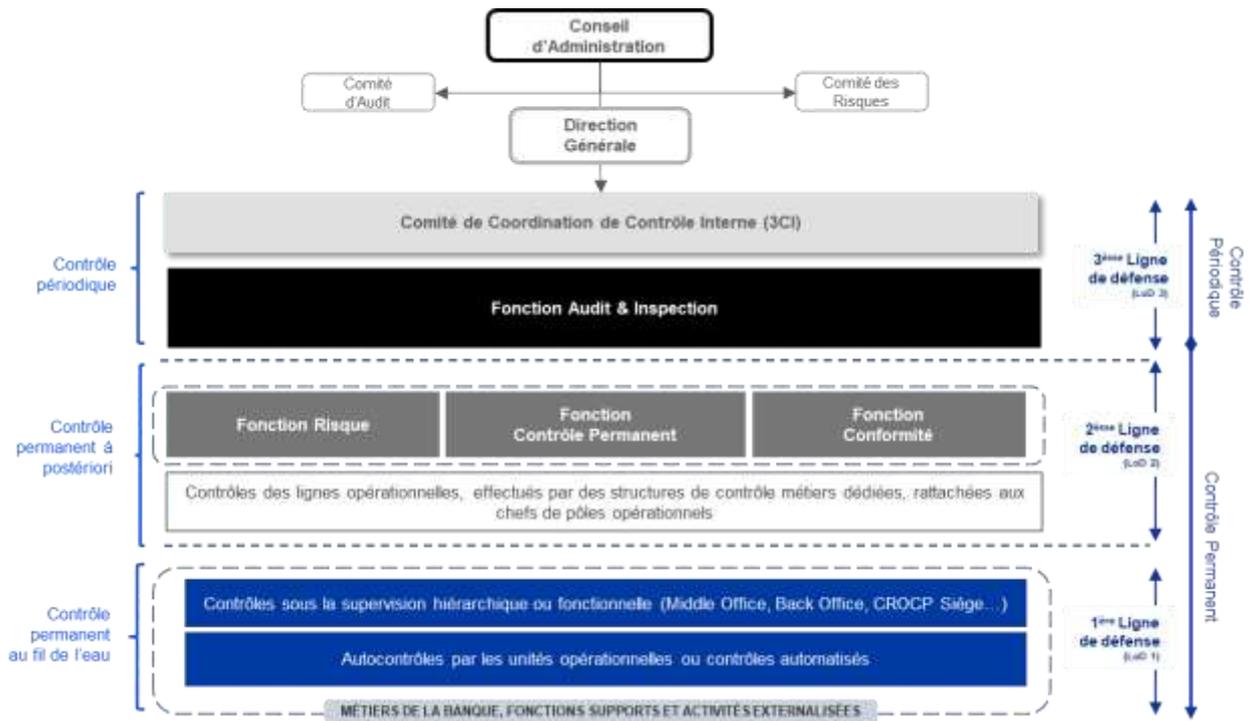
L'IFACI définit quatre niveaux du contrôle interne (Patricia.G & Jacques.W, 2011) :

- **Le contrôle du premier niveau :** c'est l'autocontrôle exercé par le personnel de l'entité pour évaluer la conformité de ses opérations aux normes en vigueur ;
- **Le contrôle de deuxième niveau :** il est pris en charge par les services fonctionnels qui possèdent une expertise dans leurs domaines respectifs, avec les responsables de ces services assurant une surveillance rigoureuse grâce à leur spécialisation ;
- **Le contrôle de troisième niveau :** il est réalisé par les services des unités de contrôle permanent relevant de la structure chargée du contrôle interne ;
- **Dans le quatrième niveau** nous retrouvons les activités de l'inspection générale ou de l'audit interne dans le cadre des missions périodiques afin d'évaluer la conformité et l'efficacité du SCI ;

Ce qui permet de distinguer les trois lignes de défense suivantes :

- **1^{ère} ligne de défense :** ce sont les métiers, les opérationnels qui identifient sur le terrain et remontent les risques potentiels, ils sont en charge du traitement des opérations et de la détection des comportements suspects ;
- **2^{ème} ligne de défense :** principalement les risques et la conformité en charge de définir et contrôler les dispositifs de maîtrise des risques mis en place ;
- **3^{ème} ligne de défense :** constituée de l'audit interne et l'inspection générale, elle a pour le rôle de fournir aux organes de gouvernance une assurance indépendante et objective sur les processus de gestion des risques et de contrôle interne.

Figure 2 : Schématisation des trois lignes de défense en contrôle interne



Source : charte de contrôle de la STB.

Ce schéma met en avant deux types de contrôle interne au niveau des établissements de crédit (Abdessalam.A, 2023) :

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

SECTION 2 : CADRE REGLEMENTAIRE DU CONTROLE INTERNE DANS LES BANQUES

La réglementation prudentielle englobe l'ensemble de normes, de lois et des directives qui régissent les pratiques et les procédures dans un domaine spécifique. Le contrôle interne est régi par une réglementation spécifique. Cette réglementation comprend un ensemble de normes et de lois qui définissent les exigences et les obligations en matière de contrôle interne. Ces normes et directives visent à promouvoir la transparence, la fiabilité des informations financières, la conformité aux règles, ainsi que la gestion adéquate des risques.

Cette section aborde le cadre réglementaire du contrôle interne à l'échelle internationale et en Algérie. Cette partie met en évidence l'importance des normes et des réglementations qui encadrent le contrôle interne dans le domaine bancaire. En Algérie, la Banque d'Algérie a également mis en place un cadre réglementaire spécifique qui définit les exigences et les attentes en matière de contrôle interne pour les banques et les établissements financiers du pays.

I. LE CADRE REGLEMENTAIRE INTERNATIONAL

1. Les accords de Bâle

1.1. Les réformes de Bâle II

Les réformes de Bâle mises en place en 2004, ont pour objectif de fournir un cadre élargi pour évaluer les fonds propres nécessaires à la couverture des risques potentiels dans le secteur bancaire.

Ces réformes mettent l'accent sur l'utilisation des méthodes internes de calcul, renforcent le contrôle interne et élargissent son champ d'application, dans le but de maintenir la stabilité du système bancaire sur le niveau international. Le dispositif de Bâle II est structuré autour de trois piliers :

Tableau 1 : Les trois piliers de Bâle II

Pilier 01 : Exigences minimales en fonds propres	Pilier 02 : Processus de surveillance	Pilier 03 : Discipline de marché
<ul style="list-style-type: none"> - Risque de crédit - Risque de marché - Risque opérationnel 	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôle des procédures - Contrôle des 	<ul style="list-style-type: none"> - directives concernant la divulgation financière relative à la composition des

	méthodes internes d'allocation des fonds propres	capitaux propres et à l'exposition aux risques.
--	--	--

Elaboré par nos soins à partir du cours de R.GOUDJA,IFID,2023.

Les accords de Bâle II ont mis en avant la nécessité de mettre en place au sein des établissements bancaires un SCI robuste qui doit satisfaire aux critères suivants :

- La séparation des fonctions au sein de la banque doit être mise en place et la conformité aux normes légales doit être vérifiée ;
- Couvrir de manière exhaustive tous les processus de la Banque et les risques y afférent (compte tenu de la politique d'appétence de la Banque) Afin d'assurer une exécution adéquate de toutes les activités bancaires tout en prenant en compte les risques associés, il est essentiel de délimiter clairement ces activités ;
- S'intégrer à toutes les activités de la Banque en veillant à la séparation des fonctions incompatibles et la conformité aux normes légales ;
- Etablir des directives et des procédures explicites pour la délégation des pouvoirs et des responsabilités est curial ;
- Optimiser et renforcer les fonctions de contrôle (Risk, Conformité et Audit) afin de garantir l'efficacité des dispositifs et procédures mis en place.

1.2.Les réformes de Bâle III

Des améliorations ont été apportées au deuxième pilier de Bâle II, en 2010, afin d'accroître la transparence des opérations bancaires. Cette transparence permet au contrôle continu et aux audits périodiques d'examiner en détail les opérations effectuées au sein de la banque, dans le cadre du principe de « Know Your Structure – KYS ».

2. La loi Sarbanes Oxley et le contrôle interne bancaire

La loi Sarbanes-Oxley, également connue sous le nom de SOX ou Sarbox, a été promulguée en juillet 2002 par le congrès américain en réponse aux scandales financiers. L'objectif est d'accroître la responsabilité des entreprises, de renforcer la gouvernance et de réglementer le contrôle interne afin de protéger les banques et leurs clients.

Parmi les dispositions spécifiques relatives au contrôle interne, l'article 302 de la loi concerne la certification des états financiers, où le directeur général ou financier doit attester la validité de ces états et affirmer la mise en place et le maintien du contrôle interne. Il doit également présenter ses conclusions sur l'efficacité des dispositifs liés au contrôle interne. De plus, les

auditeurs externes fournissent un rapport sur l'évaluation réalisée par la direction de l'entreprise. Ces mesures visent à renforcer la transparence et la responsabilité des entreprises (Tolowy.H, Pujol.E & Molinari.M, 2003).

3. La LSF – Loi de la Sécurité Financière et son apport au contrôle interne bancaire

Cette loi qui a été adoptée en Août 2003, en France, s'applique aux sociétés anonymes et aux entreprises faisant appel public à l'épargne. Elle vise à répondre à la crise de confiance dans les marchés financiers et à combler les lacunes réglementaires dans le monde économique et financier. La LSF renforce les obligations des entreprises en matière de contrôle et d'informations financières pour rassurer les investisseurs (de F. MER, 2003).

Elle impose au Président du Conseil d'Administration ou le conseil de surveillance de présenter un rapport détaillé à l'assemblée générale des actionnaires sur les procédures de contrôle instaurées. Les déclarations du président doivent être vérifiées par des commissaires aux comptes pour garantir leur fiabilité. De plus, la loi exige la création d'une autorité des marchés financiers chargée de produire un rapport annuel basé sur les informations publiées (Frédéric.B, Rémi.G & Laurent.R, 2013).

4. L'autorité de contrôle prudentiel et résolution – ACPR

Dans le cadre du Mécanisme de Surveillance Unique (MSU)⁴, l'autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution (ACPR) exerce deux types de contrôle sur les banques. Tout d'abord, elle effectue un contrôle indirect des banques moins importantes en coopération avec la Banque Centrale Européenne (BCE). Ensuite, elle mène un contrôle direct, en collaboration avec la BCE, sur les banques d'importance systémique, comprenant des audits sur site et des vérifications documentaires.

L'ACPR est responsable de la supervision des banques non soumises à la réglementation européenne, et ce en dehors du MSU. En outre, l'ACPR joue un rôle crucial pour atténuer l'impact des crises bancaires sur la stabilité du système financier.

En situation de non-respect des réglementations, la commission des sanctions de l'ACPR a l'autorité pour mettre en place un éventail de sanctions disciplinaires, couvrant un éventail de mesures, depuis des avertissements jusqu'au retrait d'autorisation. De plus, des sanctions financières peuvent être imposées.

⁴ Système de supervision unique en Europe composé de la BCE et des autorités de contrôle des Etats membre.

5. Le référentiel de COSO

Le COSO II met en évidence la relation directe entre les objectifs de l'organisation et les éléments du dispositif de gestion des risques, représentée dans une matrice tridimensionnelle sous forme de cube. Ce cube comprend quatre grandes catégories d'objectifs (stratégiques, opérationnels, de reporting et de conformité) en colonnes, huit éléments de gestion des risques, en ligne (environnement interne, fixation des objectifs, identification des événements, évaluation des risques, traitement des risques, activités de contrôle, information et communication, pilotage), et les unités de l'organisation (entreprise, division, unité de gestion, filiale) en tant que troisième dimension.

Figure 3 : Composantes du COSO II



Source : le site officiel du COSO : www.coso.org.

Cela permet de visualiser la manière dont les objectifs se rapportent aux différentes composantes du contrôle interne et aux unités de l'organisation, fournissant ainsi une structure cohérente pour la gestion des risques et le contrôle interne.

II. LA RÉGLEMENTATION ALGERIENNE

1. La réglementation prudentielle en Algérie

Le décret N°03-11 d'août 2003, qui modifie et complète la loi N°9-10 du 14 avril 1990, est le cadre réglementaire algérien relatif à la monnaie et au crédit. Ce décret prévoit différentes règles et techniques pour la mise en place des règles précises dans le cadre réglementaire du pays.

1.1. L'autorité monétaire en Algérie

L'organisation de l'autorité monétaire en Algérie est chargée de protéger et d'assurer l'efficacité du système bancaire. Cela comprend l'établissement de normes, le contrôle et la surveillance de la conformité des différents établissements de crédit. Le comité monétaire et de crédit (CMC) est responsable de la définition des normes prudentielles applicables aux banques et aux établissements financiers. Il est composé des membres du Conseil d'Administration de la Banque d'Algérie et des personnes nommées pour leurs compétences en économie et en monnaie.

Le gouverneur de la Banque d'Algérie qui préside le comité bancaire, a l'autorité d'exercer l'activité de contrôle et de sanction sur les organismes de crédit. Il surveille leur conformité aux exigences législatives et réglementaires, ainsi que leur conduite professionnelle. Les sanctions peuvent aller de l'avertissement à la révocation de l'autorisation d'exercer. L'organisation du secteur bancaire vise à garantir le bon fonctionnement et la transparence du système bancaire algérien, en protégeant les intérêts des déposants, en évitant les risques systémiques et en assurant la crédibilité des institutions financières grâce à des états financiers reflétant leur situation réelle.

2. La réglementation algérienne du 28 Novembre 2011

Il s'agit du règlement N°11-08 de la Banque daté du 28 novembre 2011, qui révoque et prend la place du règlement précédent, le N°02-03 daté du 14 Novembre 2002. Son principal intérêt est de sensibiliser les banques et les établissements de place à l'importance de mettre en œuvre un dispositif de contrôle interne.

Selon ce règlement, la structuration du contrôle interne se divise en deux parties principales : le contrôle permanent, qui est effectué par les acteurs opérationnels, la hiérarchie et les unités de contrôle permanent, à la fois au niveau local et central, et vise à évaluer la sincérité des opérations et le respect des règles de l'organisme ; le contrôle périodique, qui a pour mission de vérifier la conformité des règles et des procédures internes, ainsi que l'efficacité du contrôle permanent et des dispositifs de gestion des risques.

De plus, le règlement stipule la nécessité de nommer deux responsables distincts chargés de surveiller l'efficacité à la fois du contrôle permanent et du contrôle périodique. En outre, des directives particulières ont été instaurées en ce qui concerne la gestion de l'information, la documentation et la gouvernance, dans le but d'optimiser la mise en place du SCI au sein des établissements de crédit de la région.

SECTION 3 : LE CONTRÔLE PERMANENT DANS LE SECTEUR BANCAIRE

Cette section va aborder le contrôle permanent dans le secteur bancaire. Elle propose une compréhension approfondie du cadre conceptuel du contrôle permanent, mettant en évidence ses définitions, objectifs et principes fondamentaux appliqués dans le contexte bancaire.

De plus, cette section explore les étapes nécessaires à l'élaboration d'un système de contrôle permanent de qualité dans le cadre bancaire, en mettant l'accent sur l'identification des risques spécifiques au secteur, la conception des activités du contrôle adaptées dans le cadre des réglementations et directives régissant le contrôle permanent bancaire.

Enfin, elle examine les outils et méthodologies utilisés dans le cadre du contrôle permanent bancaire, ainsi que les avantages et défis associés à sa mise en œuvre.

I. CADRE CONCEPTUEL DU CONTROLE PERMANENT

Suite à la crise bancaire de 2008, les institutions financières ont réorganisé leurs systèmes de contrôle en mettant davantage l'accent sur le contrôle permanent. Ce dernier est devenu un élément clé pour garantir la sécurité des actifs des banques, à condition que le dispositif soit correctement appliqué.

C'est pourquoi cette partie se concentre sur la présentation des concepts du contrôle permanent, les processus de mise en place et son organisation au sein d'une banque.

1. Définition et objectifs du contrôle permanent dans le contexte bancaire

Le contrôle permanent se définit comme l'ensemble des mesures mises en place de manière continue pour garantir la conformité, la sécurité et la validité des opérations. Il se divise en deux aspects :

- ✓ La sécurité au quotidien, qui englobe tous les collaborateurs et repose sur le respect constant des règles et des procédures en vigueur pour toutes les opérations traitées ;
- ✓ La supervision formalisée, qui impose à la hiérarchie de vérifier régulièrement, à travers des procédures écrites, le respect des règles et des procédures de traitement par les collaborateurs, ainsi que l'efficacité de la sécurité au quotidien.

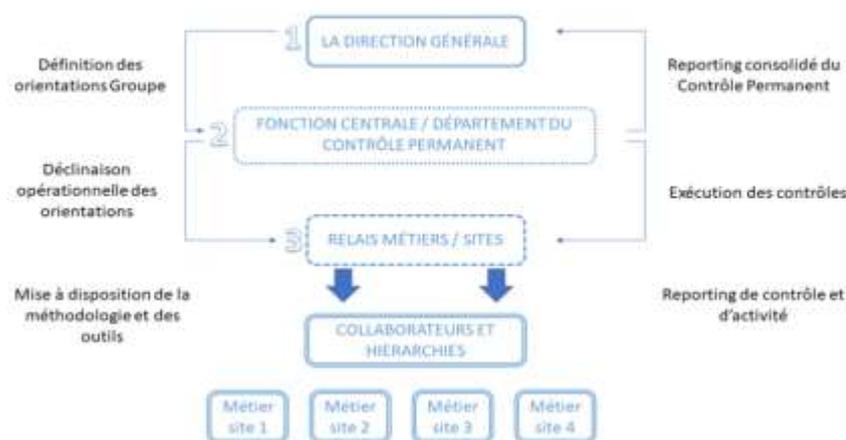
2. Organisation du contrôle permanent

Le contrôle permanent repose sur la séparation des tâches opérationnelles, comptables et de contrôle, assurant ainsi la cohérence du dispositif. Il est réalisé par deux niveaux distincts :

- ✓ Tout d'abord, les opérationnels sont responsables des contrôles de niveau 1, sous leur entière supervision, il consiste en une supervision de type opérationnel exercée de la part des coopérateurs et leurs supérieurs hiérarchiques. Ce dernier comprend le contrôle autonome sur les transactions réalisées par les opérationnels, ainsi que des contrôles hiérarchiques ciblés relevant de leurs responsabilités opérationnelles. Les collaborateurs veillent à appliquer les règles et normes professionnelles, signalent les incidents, tandis que la hiérarchie propose, surveille et valide les contrôles. De plus, des contrôles aléatoires peuvent être effectués pour assurer la sécurité et le respect des procédures ;
- ✓ Ensuite, des fonctions indépendantes, intégrées aux entités opérationnelles ou indépendantes, effectuent les contrôles de niveau 2, il est réalisé par des fonctions indépendantes telles que la direction du contrôle permanent, la conformité, la lutte contre le blanchiment d'argent, et la gestion des risques. Ces responsables s'assurent de la validité des contrôles de premier niveau, veillent à l'efficacité du dispositif, établissent des rapports d'évaluation, mettent à jour les procédures, veillent à la conformité aux normes bancaires, et rendent compte des résultats aux instances supérieures de la banque.

Le diagramme présenté ci-dessous offre une représentation visuelle du mode de fonctionnement de ce système :

Figure 4 : Fonctionnement du contrôle permanent



Source : Inoxy Consulting, « Piloter le contrôle permanent ».

3. Importance du contrôle permanent dans le cadre bancaire

La mission principale du contrôle permanent est de « s’assurer de la conformité, de la sécurité et de la validation des opérations réalisées et du respect des autres diligences liées aux missions de la fonction de gestion des risques⁵ ».

Le contrôle permanent occupe une place centrale dans le fonctionnement des institutions financières, en particulier dans le secteur bancaire. Sa mission principale est de s’assurer que les opérations effectuées respectent les normes, sont sécurisées et valides au sein de l’établissement, tout en veillant au respect des autres diligences liées aux missions de la fonction de gestion des risques.

En tant que processus continu, le contrôle permanent vise à identifier et à corriger les éventuelles déviations par rapport aux règles, aux normes et aux procédures établies au sein de l’établissement. Il englobe également la surveillance de la conformité réglementaire, permettant ainsi à la banque de se conformer aux exigences légales et réglementaires établies par les autorités compétentes.

Par le biais du contrôle permanent, les établissements financiers cherchent à minimiser les risques opérationnels et à prévenir les fraudes. Il contribue également à garantir l’efficacité des processus internes et à assurer la qualité des opérations réalisées.

Assurer la conformité et la surveillance du respect des règles jouent un rôle essentiel dans la gestion rigoureuse et responsable des activités bancaires, en assurant la conformité aux normes légales et réglementaires, ainsi que le respect des principes déontologiques et professionnels. Cela contribue à préserver la stabilité et la réputation de la banque, tout en minimisant les risques des sanctions et de pertes financières :

- L’obligation de conformité dans le secteur bancaire consiste à mettre en place un ensemble de mesures visant à intégrer les normes définies par les règlements et les principes déontologiques liés au domaine bancaire, notamment dans son organisation, ses procédures et ses activités. Cette conformité doit ensuite être assurée par l’ensemble des collaborateurs de l’institution ;
- La conformité bancaire est une exigence réglementaire cruciale qui implique d’aligner les procédures internes avec la réglementation en vigueur. Cette fonction a pour mission d’identifier, d’évaluer et de surveiller le risque de non-compliance, de mettre

⁵< <https://www.gereso.com/actualites/2019/01/08/controle-permanent> > consulte le 12/07/2021 à 16h30.

en place des mesures de contrôle interne, de participer à la conformité des nouveaux produits et services, et de lutter contre tout type de criminalité ;

- Le contrôle de la conformité, faisant partie du contrôle permanent, assure que les opérations, a pour vocation de s'assurer que les opérations et les procédures respectent les normes, les lois et les règles internes, dans le but de protéger la banque et ses collaborateurs contre les risques de toutes les sanctions.

4. Principes fondamentaux du contrôle permanent appliqués dans le secteur bancaire

4.1. Fonctionnement du contrôle permanent bancaire

Le contrôle permanent remplit un rôle essentiel en tant qu'un outil de pilotage pour la direction générale de la banque. En contribuant à l'identification, à l'évaluation et au suivi des risques, il offre une base solide pour adapter les orientations stratégiques. La fonction centrale du contrôle permanent joue de sa part un rôle clé en assurant la conception pratique de la stratégie de risk management au niveau local, du fait qu'elle dispose d'outils lui permettant d'avoir une vue consolidée du dispositif de contrôle permanent.

Par ailleurs, le contrôle permanent agit comme un relais important pour les métiers en contribuant à la fiabilisation des processus existants et en sécurisant l'ensemble des activités, offrant ainsi un service de qualité aux clients tout en gérant les risques associés.

4.2. La maîtrise des risques

Au niveau du secteur bancaire, le contrôle en permanence est un élément essentiel pour maintenir la stabilité et la réputation de la banque. Cela implique la mise en place de mesures spécifiques pour chaque type de risque, allant de l'identification jusqu'à l'analyse et traitement des risques.

Un cadre de gestion des risques doit être soigneusement organisé, avec des rôles et des responsabilités bien définis, une politique claire et un SI pour la gestion des données. Le processus de gestion des risques est crucial pour son amélioration en continu. Il s'agit d'une responsabilité partagée par tous les acteurs de la banque, c'est ainsi que le contrôle permanent intervient pour vérifier la conformité avec ce cadre.

II. OUTILS ET METHODOLOGIES DU CONTROLE PERMANENT DANS LE SECTEUR BANCAIRE

1. Les risques spécifiques au secteur bancaire

La notion de risques est intrinsèquement complexe, avec une définition qui peut varier selon les circonstances. Fondamentalement, le risque dans le cadre bancaire est associé à l'éventualité d'un événement incertain susceptible d'entraîner des répercussions défavorables sur le bilan ou le compte de résultat d'un organisme bancaire (Thierry.R, 2009).

A partir de cette description, deux éléments cruciaux émergent pour caractériser le risque dans le champ des banques :

- ✓ L'aspect stochastique et imprévisible, qui constitue l'essence même du risque ;
- ✓ L'importance des résultats futurs de la banque et des potentielles pertes.

1.1. Les sources des risques bancaires

Les risques bancaires peuvent provenir de sources internes, telles que les ressources humaines et les équipements, ainsi que de sources externes, notamment des facteurs économiques, financiers et sociaux.

- L'environnement interne de la banque comprend les hommes et les machines. Il est essentiel de bien structurer et gérer l'organisation de la banque, ainsi que de s'assurer du bon fonctionnement des équipements et outils technologiques pour prévenir les risques liés aux défaillances matérielles ;
- L'environnement externe, à savoir l'économie et les marchés financiers, est également source de risques. Les relations économiques avec les clients, fournisseurs, concurrents et autres acteurs externes peuvent influencer les risques auxquels la banque est exposée. Les risques liés à l'environnement macro-économique, tels que la croissance, l'inflation, la crise, etc., doivent également être pris en compte.
- L'environnement social et culturel comprend le cadre réglementaire dans lequel la banque opère, ainsi que les lois et règlements promulgués par les pouvoirs publics. Les groupes de pression peuvent exercer une influence sur les activités de la banque, la forçant à modifier ses actions ou ses politiques pour se conformer aux exigences.

1.2. La typologie des risques

Les banques sont confrontées à trois principaux types de risques : le risque de crédit, le risque de marché et le risque opérationnel. La gestion prudente et efficace de ces risques est essentielle pour préserver la stabilité et la solidité financière des établissements bancaires.

- **Le risque de crédit :** Ce type de risque est associé à la possibilité que les emprunteurs ne remboursent pas leurs dettes, ce qui entraîne une perte financière pour la banque. Lorsqu'une banque accorde des prêts ou des crédits à ses clients, elle s'expose au risque de crédit. Une mauvaise évaluation du risque de crédit peut entraîner des défauts de paiement et mettre en danger la solidité financière de la banque. Pour gérer ce risque, les banques effectuent des analyses de crédit approfondies, établissent des limites de crédit appropriées et surveillent régulièrement la santé financière de leurs emprunteurs ;
- **Le risque de marché :** Ce risque découle des fluctuations des valeurs de marché, telles que les taux d'intérêt, les taux de change, les prix des actions et des matières premières. Les variations des conditions économiques mondiales peuvent entraîner des pertes importantes pour les banques exposées au risque de marché. Pour atténuer ce risque, les institutions financières utilisent des techniques de couverture telles que les contrats à terme et les options pour se protéger contre les mouvements défavorables du marché ;
- **Le risque opérationnel :** Ce type de risque est lié à des défaillances internes dans les processus, les systèmes, les ressources humaines ou les contrôles au sein de la banque. Il peut résulter d'erreurs humaines, de défaillances technologiques, de fraudes ou de catastrophes naturelles. La gestion efficace du risque opérationnel implique la mise en place de procédures solides, la formation du personnel, la surveillance continue des activités et la mise en œuvre de mécanismes de contrôle appropriés.

1.3. Importance du contrôle permanent dans la gestion des risques bancaires

Le contrôle permanent est un ensemble de dispositifs et de procédures mis en place pour surveiller et vérifier en permanence que les risques sont bien gérés conformément aux politiques et aux procédures établies. Il s'agit d'une fonction interne indépendante qui s'assure que les activités de la banque sont conformes aux réglementations, aux normes professionnelles et aux pratiques acceptées.

Ainsi, le contrôle permanent joue un rôle crucial dans la gestion des risques bancaires en permettant une surveillance continue des opérations et des processus, en identifiant les risques potentiels et en signalant les défaillances éventuelles. Il contribue à renforcer la transparence, la sécurité et la conformité au sein de l'institution financière, tout en aidant à prévenir les pertes financières et les problèmes opérationnels.

1.4. La cartographie comme outil de gestion des risques

La cartographie des risques est précisément l'outil permettant d'illustrer la comparaison ou la hiérarchisation des risques, parfois désigné plus précisément comme un profil de risques. Elle synthétise de manière concise les risques majeurs associés à l'activité bancaire, les classant ensuite en fonction de leur probabilité d'occurrence et de leur impact, que ce soit en termes de pertes financières ou non financières.

- **Objectifs de la cartographie des risques :** La cartographie des risques vise trois objectifs essentiels alignés sur trois axes majeurs (NICOLET, 2023) :
- ✓ **Gestion des risques :** elle se réalise en évaluant la probabilité d'occurrence et la sévérité des conséquences ;
- ✓ **Optimisation des ressources :** les ressources disponibles sont allouées en fonction de la gravité des risques ;
- ✓ **Communication :** la cartographie des risques devient un moyen de transmettre des informations cruciales sur les risques aux dirigeants de la banque ;

De ce fait, elle sert de support pour le pilotage et le reporting, offrant au contrôle permanent une base pour élaborer des plans d'action adaptés aux risques identifiés.

- **Démarche d'élaboration d'une cartographie des risques :**
- ✓ **Première étape : Élaboration d'une nomenclature de risques**

Cette phase initiale implique la création d'une liste exhaustive des types de risques susceptibles de se manifester au sein de l'organisation. Le détail de cette liste variera en fonction de la préférence de l'organisation pour une cartographie plus ou moins détaillée. Une nomenclature élémentaire peut englober des catégories telles que les risques financiers et économiques. Cependant, cette liste peut être affinée pour inclure des détails spécifiques, par exemple, une sous-catégorie de "risques financiers" pourrait comprendre des éléments tels que le détournement de fonds, une gestion de trésorerie déficiente, ou des paiements non autorisés.

✓ **Deuxième étape : Identification de chaque fonction à estimer**

Cette liste doit couvrir toutes les activités de l'organisation et sera plus ou moins détaillée en fonction des objectifs. Chaque rubrique doit être dimensionnée de manière à pouvoir faire l'objet d'une mission d'audit.

✓ **Troisième étape : Estimation de chaque risque pour chaque fonction**

L'estimation se concentre sur deux aspects clés : l'appréciation de l'impact du risque et l'appréciation de la vulnérabilité estimée. Pour cette double évaluation, l'auditeur interne utilise généralement une échelle à trois positions : faible, moyen, élevé.

✓ **Quatrième étape : Calcul du risque spécifique de chaque fonction**

L'appréciation finale correspond à la somme des coefficients attribués à chaque risque lié à cette fonction spécifique.

2. Les outils spécifiques du contrôle permanent

Quelques outils sont essentiels pour la mise en œuvre efficace du contrôle permanent dans le secteur bancaire, car ils permettent de détecter les risques et les vulnérabilités, d'assurer la conformité aux normes réglementaires et de promouvoir une gestion saine des risques au sein de l'établissement bancaire. Pour obtenir des informations plus détaillées et spécifiques sur l'utilisation de ces outils dans le contexte bancaire.

- ✓ **Tests de contrôle :** Les tests de contrôle sont utilisés pour évaluer l'efficacité des contrôles internes dans les processus bancaires. Ils impliquent la réalisation d'échantillons de transactions pour vérifier si les contrôles fonctionnent correctement et si les activités sont conformes aux politiques et procédures établies ;
- ✓ **Indicateurs de performance :** Les indicateurs de performance (KPI) sont des mesures quantitatives et qualitatives utilisées pour évaluer la performance des processus bancaires. Ils permettent de surveiller les résultats, d'identifier les tendances, de détecter les écarts par rapport aux objectifs et de prendre des décisions éclairées pour améliorer la performance et la gestion des risques ;
- ✓ **Revue périodiques :** Les revues périodiques consistent en des examens réguliers des activités et des processus bancaires pour s'assurer qu'ils sont conformes aux politiques et aux normes établies. Ces revues sont effectuées à des intervalles réguliers pour garantir une surveillance continue des opérations ;

- ✓ **Audits internes :** Les audits internes sont des évaluations indépendantes réalisées par le service d'audit interne de la banque. Ils visent à évaluer l'efficacité du contrôle permanent, la gestion des risques et la conformité aux politiques et réglementations. Les audits internes fournissent des recommandations pour améliorer les processus et renforcer les contrôles.

3. La conception d'un système de contrôle permanent

Avant la mise en place d'un dispositif de contrôle permanent, le conseil d'administration ou de surveillance doit définir un plan de gestion, tout en tenant compte des niveaux de risque acceptables, évalués, quantitativement et qualitativement en relation avec les ressources financières de la banque. Cette stratégie et cette tolérance aux risques doivent être documentées et approuvées par les organes décisionnels de la banque.

3.1. L'instauration d'une bonne gouvernance

La mise en place d'une bonne gouvernance implique l'implication proactive des organes décisionnaires, de l'équipe de direction, et des comités dans la conception et la mise en pratique du système de contrôle permanent. Le conseil d'administration ou de surveillance, en tant qu'organe décisionnaire principal, établit la stratégie globale de la banque et exerce des fonctions cruciales pour le contrôle permanent. Les comités, travaillant en collaboration avec le conseil, assistent dans l'analyse de questions techniques, la fourniture de rapports détaillés, et la proposition de missions spécifiques.

L'équipe de direction, en particulier la Direction Générale, anime et met en œuvre la stratégie approuvée, notamment en supervisant les responsables désignés pour le contrôle permanent. Le comité d'audit évalue le dispositif de contrôle interne, vérifie les rapports des responsables de contrôle, et propose des mesures additionnelles si nécessaire.

Les limites sont régulièrement révisées par les organes, exécutif et délibérant, et l'organe exécutif rend compte annuellement du respect de ces limites. En résumé, l'organe décisionnaire assure la mise en place du dispositif de contrôle permanent, définissant les responsabilités et tâches de chacun, avec le comité d'audit assurant la supervision et les comités spécialisés contribuant à la fiabilité des informations et à la cohérence de la stratégie de gestion des risques.

3.2. L'établissement d'une organisation appropriée

Le contrôle permanent requiert une organisation claire avec des responsabilités bien définies. Trois rôles essentiels sont attribués dans ce dispositif :

- **Définition des responsabilités :**
- ✓ **Le responsable du contrôle permanent :** Il surveille la conformité et les risques inhérents au secteur bancaire. De plus il est tenu de planifier les missions de contrôle tout en assistant le personnel ;
- ✓ Dans le but d'assurer la maîtrise du risque de non-conformité ainsi que de la cohérence des opérations, un responsable de conformité est désigné, qui met à jour les règles et procédures en accord avec les réglementations, et rédige périodiquement aux organes de gestion des comptes rendus ;
- ✓ **Risk Manager :** qui veille à la mise en pratique et suivi du dispositif de gestion en rédigeant des rapports périodiques, ainsi que l'élaboration et à la mise à jour de la cartographie des risques.
- **Les métiers émanant du contrôle permanent :** il existe d'autres métiers essentiels que ceux de la gestion des risques pour le bon déroulement du contrôle permanent au sein de la banque :
- ✓ **La fonction « Lutte Contre le Blanchiment d'Argent et le Financement du Terrorisme » :**⁶ assure la mise en place et le suivi des dispositifs de lutte contre ces activités illégales, jouant un rôle clé dans le contrôle permanent en raison de son impact sur les opérations et les relations clients ;
- ✓ **La fonction « Sécurité du Système d'Information (SSI) » :** celle-ci est chargée de garantir la disponibilité, l'intégrité et la confidentialité des informations d'une banque donnée, instaurant un ensemble de procédures et normes pour assurer des données informatiques sécurisées (Marc.A & David.C, 2018);
- ✓ **La fonction « Plan de Continuité d'Activités (PCA) » :** est chargée de mettre en place un plan de continuité pour assurer le maintien de l'activité de la banque en cas de scénarios d'interruption pessimistes ;
- **Le principe de division des responsabilités et séparation des tâches :** afin d'éviter les conflits d'intérêts et détecter les erreurs, cette séparation se fait entre les opérationnels et les fonctionnels. Les opérationnels effectuent leurs tâches opérationnelles en suivant les consignes des fonctionnels et réalisent des autocontrôles. Les fonctionnels sont des spécialistes responsables et délèguent certaines tâches aux opérationnels. Afin d'éviter qu'une seule personne exerce toutes les fonctions allant de l'engagement jusqu'au contrôle et l'analyse des risques, une

⁶Conférence de l'ACP », Octobre 2012, Disponible sur :
<<https://acpr.banquefrance.fr/sites/default/files/20121019-controle-lab.pdf>>.

indépendance entre les fonctions doit être instaurée. Le contrôle permanent, exercé par des contrôleurs dédiés et des auditeurs internes, surveille les autres fonctions et optimise la séparation des tâches dans la banque (Jean-luc.S, 2007).

3.3.. La mise en place d'un système de documentation efficace

Dans une banque, ce système est composé des documents suivants :

- Ceux liés à la mise en place du dispositif de contrôle permanent et ceux destinés à informer les organes de gouvernance. Le premier type de documents vise à structurer le dispositif en fournissant un cadre de référence. Ils comprennent des manuels de procédures, des textes réglementaires, des chartes de contrôle et de conformité, etc ;
- Quant au deuxième type, il permet l'analyse des activités de gestion des risques et de contrôle permanent. Ils incluent des rapports de missions de contrôle, une cartographie des risques, des tableaux de bord pour le suivi des indicateurs, ainsi que des rapports d'activité et de contrôle périodiques. Ces documents constituent des supports de traçabilité des risques inhérents à l'activité bancaire et leur communication.

3.4. La maintenance du dispositif de contrôle permanent

Étant donné qu'il nécessite un suivi régulier pour évaluer son efficacité, des décisions adéquates sont prises par le responsable du contrôle permanent en fonction de l'évolution de l'organisme, des ressources disponibles et de la cartographie des risques. Le plan de contrôle permanent détaille les missions et actions de contrôle à réaliser, en fonction des zones de risques identifiées. Les contrôles programmés sont préventifs, détectifs, correctifs ou directifs, et leur fréquence est définie en fonction de la catégorie des risques. Chaque contrôle doit faire l'objet d'une fiche détaillant la méthodologie à suivre et les constats relevés lors de la mission de contrôle. Cette fiche permet de résumer les résultats obtenus, les indicateurs de risques, et les actions correctrices éventuelles (COVEA finance, 2017).

4. Evaluation et amélioration de l'efficacité du contrôle permanent dans les banques

Le contrôle permanent présente de nombreux avantages pour les banques, tels que la gestion des risques, la conformité réglementaire et l'amélioration continue des opérations. Cependant, les défis liés à la complexité des activités, la sensibilisation du personnel, les ressources et l'évolution réglementaire nécessitent une attention constante pour garantir le bon fonctionnement du dispositif de contrôle permanent dans le secteur bancaire. Une mise en œuvre réussie du contrôle permanent contribue à assurer la stabilité financière et la confiance des parties prenantes dans les banques.

4.1. Avantages liés au contrôle permanent bancaire

- ✓ **Gestion des risques :** il permet aux banques d'identifier et de comprendre les risques associés à leurs activités. En évaluant ces risques de manière continue, les banques peuvent mettre en place des mesures de prévention et de gestion appropriées. Cela réduit le risque de pertes financières importantes et protège la réputation de la banque ;
- ✓ **Conformité réglementaire :** Le Contrôle Permanent assure la conformité aux lois et réglementations en vigueur. En établissant des procédures et des contrôles stricts, les banques peuvent s'assurer que leurs opérations respectent les exigences légales, ce qui les met à l'abri de sanctions et de litiges coûteux ;
- ✓ **Amélioration continue des opérations :** Le Contrôle Permanent encourage les banques à adopter une approche d'amélioration continue de leurs processus et de leurs pratiques. En surveillant en permanence les activités, les banques peuvent identifier les inefficacités, les erreurs récurrentes et les opportunités d'optimisation, ce qui se traduit par une plus grande efficacité opérationnelle ;
- ✓ **Gestion proactive des incidents :** Grâce à des contrôles continus, les banques peuvent détecter rapidement les incidents, les erreurs ou les comportements inhabituels. Cela permet une intervention précoce pour résoudre les problèmes avant qu'ils ne deviennent des problèmes majeurs ;
- ✓ **Renforcement de la confiance des parties prenantes :** Un dispositif de Contrôle Permanent bien établi renforce la confiance des clients, des investisseurs et des régulateurs en démontrant que la banque gère ses activités de manière responsable et transparente.

4.2. Défis et facteurs de réussite du contrôle permanent dans le secteur bancaire

- ✓ **Complexité des activités :** Les banques opèrent dans un environnement complexe, avec divers produits, services et filiales. Coordonner les contrôles à travers cette complexité peut être difficile, mais c'est essentiel pour une surveillance efficace des risques ;
- ✓ **Sensibilisation et culture d'entreprise :** Assurer la sensibilisation de tout le personnel à l'importance du Contrôle Permanent et promouvoir une culture de contrôle interne sont des défis importants. Une communication claire, des formations et une prise de conscience constante sont nécessaires pour créer une culture solide axée sur le contrôle ;

- ✓ **Ressources et technologies :** Mettre en place un dispositif de Contrôle Permanent efficace exige des ressources humaines et technologiques adéquates. Les banques doivent investir dans des systèmes informatiques sophistiqués et des professionnels du contrôle qualifiés pour mener à bien les tâches de contrôle ;
- ✓ **Évolution réglementaire :** Les réglementations bancaires sont en constante évolution, et les banques doivent s'adapter rapidement aux nouvelles exigences. Cela exige une flexibilité dans le dispositif de Contrôle Permanent pour être en mesure de répondre aux changements réglementaires ;
- ✓ **Indépendance et objectivité :** Le Contrôle Permanent doit être indépendant des opérations quotidiennes pour assurer un examen objectif des activités. Cela peut être difficile dans les grandes banques où les équipes de contrôle peuvent être directement impliquées dans certaines activités.

Conclusion

Ce premier chapitre a permis de souligner l'importance du dispositif de contrôle interne pour assurer le bon fonctionnement des activités bancaires.

Nous avons mis en évidence les avantages significatifs du dispositif de contrôle permanent pour les banques notamment en matière de management des risques, de conformité réglementaire et d'amélioration continue des opérations.

Cependant, des défis associés à la mise en place du contrôle dans le secteur bancaire doivent être pris en considération, notamment la nécessité de sensibiliser le personnel à l'importance du contrôle interne, de coordonner efficacement les activités de contrôle et d'adapter en permanence le dispositif aux évolutions réglementaires et aux nouveaux risques émergents.

Pour réussir, les banques doivent s'engager pleinement dans la mise en œuvre d'une gouvernance solide, en définissant clairement les responsabilités des intervenants, en établissant une organisation adéquate et en maintenant un système de documentation efficace. L'évaluation régulière de l'efficacité du contrôle permanent est essentielle pour identifier les lacunes et les opportunités d'amélioration.

En conclusion ce chapitre nous a permis de mettre en exergue, l'importance du contrôle interne pour une gestion prudente des risques des banques. Malgré les défis, le dispositif de contrôle permanent permet de garantir la stabilité financière, de protéger les actifs et de renforcer la confiance des parties prenantes dans le secteur bancaire.

**CHAPITRE II : ADAPTATION DU
CONTROLE PERMANENT A LA
DIGITALISATION**

Introduction

Les banques font face ces dernières années à un nouveau contexte marqué par l'émergence de nouveaux concurrents totalement digitaux poussant ainsi les banques traditionnelles à se réinventer, à repenser complètement leurs processus métiers, à délivrer plus rapidement de nouvelles offres digitales et de répondre au mieux aux attentes clients.

Les avancées technologiques ont entraîné des changements profonds dans la manière dont les institutions financières opèrent, communiquent et interagissent avec leurs clients. Dans ce contexte en perpétuelle mutation, le contrôle permanent joue un rôle essentiel pour assurer la pérennité, la sécurité et la conformité des activités bancaires. C'est ainsi que le deuxième chapitre se consacre au monde de la digitalisation bancaire, explorant son évolution et ses implications sur le contrôle permanent.

Dans la section initiale, nous examinons l'influence de la digitalisation sur le domaine bancaire et ses répercussions sur le contrôle permanent. Nous présentons la digitalisation en mettant en avant son rôle essentiel dans la mutation du secteur bancaire.

Nous analyserons également comment le dispositif de contrôle doit s'adapter pour répondre aux exigences d'un environnement en constante évolution. Tout en se basant sur un cas concret d'une banque ayant procédé à l'automatisation de la fonction du contrôle permanent, cette partie présente des mesures, des technologies et des bonnes pratiques favorisant l'adaptation du contrôle permanent aux solutions informatiques.

SECTION 1 : LA DIGITALISATION DANS LE SECTEUR BANCAIRE

Dans cette première section, nous traiterons de l'impact de la digitalisation dans le secteur bancaire. Nous introduisons la digitalisation en soulignant son rôle crucial dans la transformation du secteur bancaire, en examinant comment le contrôle permanent évolue dans cet environnement numérique. Nous mettrons en évidence les opportunités qu'offre la digitalisation ainsi que les défis auxquels les établissements bancaires sont confrontés.

I. LA DIGITALISATION DE L'ACTIVITE BANCAIRE

On désigne par la digitalisation ou transformation numérique, le processus au cours duquel une organisation intègre pleinement les technologies numériques dans l'ensemble de ses activités. Cela implique une transition de l'interaction en personne à des interactions virtuelles ou principalement numériques. Au cours de cette transformation, la banque adapte non seulement ses processus métiers, mais également sa stratégie globale, sa structure interne, ses produits, ainsi que ses relations avec sa clientèle (IACE, 2016).

La digitalisation entraîne plusieurs changements significatifs dans le secteur bancaire, dont notamment ⁷:

- ✓ L'évolution du business model au niveau des banques, touchant les infrastructures de soutien telles que le matériel, les logiciels, les réseaux, la sécurité juridique, ainsi que l'accès aux données ;
- ✓ L'utilisation des technologies de l'information dans les interactions (processus de production, fournisseurs, la communication interne et même les relations avec les clients) ;
- ✓ La modification de la manière dont les produits sont commercialisés, avec des transactions commerciales se déroulant à distance grâce à des interfaces électroniques et numériques ;
- ✓ Un changement organisationnel et de la culture du personnel, avec la mise en place d'un système de gouvernance digitale avec pour objectif principal l'acculturation des collaborateurs et l'innovation ;
- ✓ La dynamique de la concurrence, la relation avec les clients et l'organisation des établissements bancaires sont modifiées à la suite de l'innovation technologique.

⁷Guide sur la transformation digitale, 2017, édition EYROLLES.

II. LA DIGITALISATION BANCAIRE ENTRE CAUSES ET CONSEQUENCES

1. Les causes de la digitalisation bancaire

Les causes de la digitalisation dans le secteur bancaire sont multiples, nous aller évoquer principalement (AMIAR. L & DERRIDJ.R, 2021):

1.1. Les raisons sociales

L'évolution des clients vers une culture digitale transforme la dynamique des banques. Les clients sont devenus des utilisateurs numériques avertis, ayant accès à une multitude d'informations en ligne qui leur permettent de comparer en permanence les offres et les services proposés par différentes banques.

De plus, ils ont la capacité d'influencer la réputation d'une banque, que ce soit en la critiquant ou en la recommandant via des commentaires sur les sites web ou les réseaux sociaux.

1.2. Raison économique

Le numérique a engendré une forte concurrence, notamment avec l'émergence des banques en ligne.

Les services offerts par les banques en ligne sont similaires à ceux des banques traditionnelles, comprenant l'ouverture de comptes, l'octroi de crédit, les transferts instantanés, les recharges téléphoniques, les opérations par cartes bancaires, les demandes de chéquiers, les opérations de placements financiers, le suivi des comptes...etc.

Tableau 2 : Comparaison entre banques traditionnelles et banques en ligne

Critère	Banques en ligne	Banques traditionnelles
Type d'agence	Agences dématérialisées : les clients peuvent consulter leurs comptes bancaires et effectuer leurs opérations bancaires n'importe où et n'importe quand.	Existence d'agences et guichets physiques : en proposant des horaires d'ouverture et de fermeture que les clients sont obligés de respecter.
Qualité des services	Services plus simples, clairs et dématérialisés.	Services longs, détaillés et matérialisés par des

		documents.
Tarifs	Tarifs compétitifs, voir gratuits pour quelques-uns.	Tarifs relatifs à chaque opération effectuée relativement élevés.
Expérience client	Plus grande autonomie et liberté des clients gèrent seuls leurs opérations bancaires.	Expérience client basée sur la confiance client-conseiller bancaire.
Relation client-banque	Une relation digitale qui favorise les interactions. C'est une relation à distance mais qui reste permanente et proche car elle permet un dialogue en continu.	Une relation physique : le client se déplace pour avoir un dialogue ponctuel et moins spontané avec conseiller à l'agence bancaire.

Elaboré par nos soins.

1.3. La raison technologique

L'évolution technologique continue a ouvert la voie à de nouveaux acteurs d'émerger dans le secteur bancaire, connus sous le nom de non-banking.

Les plateformes de financement non-bancaires se présentent sous différentes formes, et leur typologie dépend du lien entre le volume de présence de financeurs et de bénéficiaires mis en relation sur ces plateformes. Ces avancées technologiques sophistiquées dans la finance ont ainsi ouvert de nouvelles perspectives et options pour les acteurs du secteur bancaire, apportant des changements significatifs dans la manière dont les services financiers sont proposés et utilisés.

2. Les conséquences de la digitalisation bancaire

Les conséquences de la transformation digitale au sein du secteur bancaire portent principalement sur :

2.1. Évolution du marketing bancaire

Les banques accordent une priorité à l'interaction avec leur clientèle, mettant en avant une stratégie centrée sur l'expérience client au sein du service marketing.

2.2. Automatisation des processus et dématérialisation des documents

Les banques ont entamé une transformation de leurs processus opérationnels, en automatisant leurs opérations récurrentes pour gagner en efficacité et en dématérialisant les documents bancaires pour assurer un suivi et une traçabilité plus sécurisés.

2.3. Transformation bancaire dans l'ère des TIC

Face à l'émergence des technologies de l'information et de la communication (TIC), le modèle économique des banques subit des ajustements. Cela implique l'optimisation et le renforcement du réseau d'agences pour réduire les coûts, l'offre de services innovants et la recherche de revenus supplémentaires en proposant des services adaptés aux attentes des clients ;

2.4. Transformation des métiers bancaires

L'incorporation du digital transforme également certains métiers au sein des banques. Les gestionnaires administratifs "back-office" voient leur travail simplifié grâce à l'automatisation des opérations, leur permettant de se concentrer sur des opérations de contrôle et de traitement. Les chargés de clientèle, quant à eux, évoluent en interagissant avec les clients à travers de nouveaux canaux numériques, digitalisant ainsi leur relation clientèle. Cette évolution technologique continue de façonner le paysage bancaire, créant de nouvelles opportunités et de nouveaux défis pour le secteur financier.

3. La digitalisation bancaire entre opportunités et contraintes

- ✓ **Augmentation de la satisfaction client** : la digitalisation offre à la clientèle la possibilité de gérer leurs comptes plus facilement et de manière plus rapide et autonome, ce qui a entraîné une augmentation de la satisfaction client ;
- ✓ **Économies d'échelle** : la digitalisation permet de réduire les coûts opérationnels, car les processus automatisés sont plus rapides et plus fiables que les processus manuels ;
- ✓ **Meilleure connaissance client** : la digitalisation permet principalement d'obtenir une meilleure connaissance des habitudes de consommation et des besoins financiers des clients, ce qui peut aider les banques à mieux les servir ;
- ✓ **Concurrence accrue** : la digitalisation a également entraîné une concurrence accrue, car de nouveaux acteurs (présents uniquement sur le digital : site ou application mobile) sur le marché, tels que les fintechs, peuvent offrir des services financiers plus innovants et plus simples d'utilisation ;

- ✓ **Défis de la sécurité** : la digitalisation des banques a également posé des défis de sécurité, en particulier en matière de protection des données financières sensibles des clients. Les banques doivent donc veiller à assurer la sécurité des systèmes et des données pour maintenir la confiance des clients

SECTION 2 : LE SECTEUR BANCAIRE ALGÉRIEN FACE À LA DIGITALISATION

Le secteur bancaire algérien connaît une digitalisation croissante avec une augmentation des services numériques. En effet selon le rapport du forum économique mondial (FEM) sur la compétitivité mondiale pour l'année 2019 ». (Mehenni, 2019) « L'Algérie s'est classée à la 76ème place au niveau mondial en matière d'adoption des TIC, de téléphonie et haut débit mobile et au nombre d'utilisateurs internet.

Concernant la numérisation des services, une évolution et une volonté de vouloir adopter et intégrer la digitalisation dans le domaine de la finance est observée. Les Algériens, ont en effet adopté les supports de connexion et le numérique dans leur vie quotidienne.

I. LA MONTEE EN PUISSANCE DE LA DIGITALISATION BANCAIRE EN ALGERIE

Les banques algériennes se sont lancées dans une transformation digitale, avec une modernisation des systèmes financiers des banques publiques et l'application des mesures introduites par la loi de finances de 2018. Dans ce cadre, quatre banques publiques (BDL, BADR, CNEP et BEA) sont au stade de finalisation de la rénovation de leurs systèmes financiers en attendant l'achèvement de la même démarche par la BNA et le CPA. À ce propos, en vertu de la loi de finances indiqué supra, tous les commerçants ont l'obligation de se doter d'un terminal de paiement électronique (TPE) avant la fin de l'année 2019. Encourageant ainsi la transition vers une économie numérique.

Cette évolution digitale du secteur bancaire algérien a fait émerger une agence digitale de la Banque Nationale d'Algérie (BNA) en octobre 2018, qui représente une première pour les banques publiques sur l'ensemble du territoire national. Une modernité pour le concept d'agence, dont l'objectif est d'externaliser les services fournis aux clients, en l'occurrence aux particuliers

1. Les systèmes de paiement

Le premier système, Algeria Real Time Settlements (ARTS), permet les règlements en temps réel de gros montants et les paiements urgents depuis 2006. Grâce à ce système, la gestion de la trésorerie des banques est devenue plus efficace, permettant une souplesse et une rapidité de transmission dans la conduite de la politique monétaire.

Le deuxième système de télé-compensation, Algérie Télé-Compensation Interbancaire (ATCI), a été lancé en 2006 avec l'aide de la Banque d'Algérie et la participation des banques d'Algérie Poste. Il a permis de moderniser les paiements de masse en automatisant la compensation des chèques, des virements, des cartes et des prélèvements automatiques. Ce système complète le premier en facilitant les transactions monétiques et en contribuant à l'amélioration de la gestion des risques.

2. Les sites Web

Aujourd'hui, les Web-Sites des banques algériennes vont au-delà d'une simple vitrine commerciale, ils permettent également aux clients d'effectuer certaines opérations en s'authentifiant simplement sur la plateforme (ELIDRISSI.A, 2005).

3. Les applications mobiles

C'est à partir de l'an 2008 que les applications mobiles sont devenues populaires, avec le lancement des plateformes de téléchargement. Le système bancaire algérien a témoigné une véritable évolution en matière de digitalisation financière en 2018, en modernisant les systèmes financiers des banques publiques et en mettant en œuvre les mesures introduites par la loi de finances.

En octobre 2018, une succursale numérique de la Banque Nationale d'Algérie (BNA) a été établie, marquant une étape importante pour les banques publiques dans tout le pays. A l'heure actuelle, toutes les banques algériennes proposent des applications mobiles permettant à leurs clients d'effectuer diverses transactions bancaires.

4. Les banques en ligne

⁸Le 14 Novembre 2021, dans le but de poursuivre la numérisation et la modernisation du secteur bancaire, le ministre délégué chargé de l'économie de la connaissance et des start-ups, « Yacine Oualid », a annoncé lors d'une discussion sur le réseaux social Clubhouse, que des banques en ligne seraient bientôt introduites en Algérie.

⁸ [L'Algérie s'apprête à lancer des banques 100 % en ligne - Algerie360.](#)

Selon ses déclarations, le gouvernement travaillait à cette époque sur une nouvelle loi monétaire visant à permettre la création et le lancement des banques virtuelles offrant l'ensemble des services bancaires traditionnels, mais accessible en ligne.

II. INSTRUMENTS DE DIGITALISATION BANCAIRE EN ALGERIE

1. Smartphones et tablettes numériques

La digitalisation du secteur bancaire en Algérie a été fortement influencée par le développement permanent de la technologie, ce qui a construit une opportunité à saisir par les banques algériennes afin d'offrir à leurs clients des services plus réactifs et personnalisés.

2. Les SMS Banking et courriers électroniques

Ces services offrent une plus grande accessibilité et facilité pour les clients qui peuvent consulter leur solde, vérifier leurs transactions et obtenir des réponses à leurs questions.

3. Le service E-banking

C'est en janvier 2010 que ce service a été introduit en Algérie par la BNA, la BEA et le CPA, permettant aux clients d'accéder à leurs comptes via différents moyens de distribution, tels les MMS, la voie vocale et Internet (BOUMEDIENE.N & RENAUD.G-B, 2021).

4. Le service de paiement électronique (E-paiement)

Il s'agit d'un moyen de paiement en ligne pour l'achat des biens ou/et de services sur internet. Avec l'émergence du e-commerce et la popularité croissante des internautes connectés, ce mode de paiement est devenu largement adopté par les consommateurs à travers le monde. Les avantages résident dans l'accessibilité et la rapidité des transactions en ligne, éliminant ainsi la nécessité de déplacement ou d'attendre en magasin.

Les technologies du système de paiement incluent les DAB et les Guichets Automatiques de Billets (GAB), qui permettent aux particuliers d'effectuer diverses opérations bancaires en libre-service, tels que retraits, dépôts, transferts de fonds et mise à jour des carnets de chèques. De plus, les Terminaux de Paiement Electroniques (TPE) sont utilisés dans les points de vente et agences bancaires pour permettre aux détenteurs de cartes bancaires de régler leurs achats en toute sécurité.

5. Les cartes interbancaires

Selon la SATIM : on désigne par CIB, une carte interbancaire identifiable par le logo CIB de l'interbancaire monétique imprimé sur la carte, ainsi que par le logo et le nom de la banque

émettrice. Dotée d'une puce électronique qui sécurise les transactions, cette carte permet à son détenteur de régler des achats dans divers commerces, tels que les hôtels, les supermarchés, restaurants, pharmacies ou autres. Elle sert également à effectuer des retraits d'argent et à payer des factures auprès de grandes prestataires de services. Les cartes sont disponibles en fonction des critères définies par chaque banque, la carte gold offre des fonctionnalités avancées par rapport à la carte classique avec des plafonds de retrait et de paiement plus élevés.

6. Les cartes de paiement

Les cartes de paiement sont des moyens de paiement sous forme de cartes plastiques avec une bande magnétique et/ou une puce électronique. Elles sont proposées par les banques et se déclinent en différentes typologies :

- **Cartes de paiement et de retrait** : liées à un compte bancaire, elles permettent les retraits aux GAB et les achats en ligne ;
- **Cartes de débit et de crédit** : les cartes de débit sont destinées aux retraits, tandis que les cartes de crédit permettent les achats et les retraits avec possibilité d'adhérer à un prêt renouvelable ;
- **Cartes de crédit à débit immédiat et différé** : le débit est immédiat ou reporté au mois suivant pour les transactions ;
- **Cartes à autorisation systématique** : vérifient le solde du compte avant d'accepter la transaction ;
- **Cartes bancaires prépayées** : liées à un compte de monnaie électronique avec un fond limité préalablement chargé ;
- **Cartes bancaires internationales** : utilisables à l'étranger et offrent généralement des garanties d'assurance et d'assistance lors des voyages.

III. LE CADRE REGLEMENTAIRE DE LA DIGITALISATION BANCAIRE EN ALGERIE

L'état algérien a développé un ensemble de mesures juridiques pour soutenir la digitalisation dans le secteur bancaire.

La réglementation a établi des normes pour les transactions électroniques grâce à la loi N°18-05 du 24 Châabane 1439 correspondant au 10 Mai 2018 relative au commerce électronique et aux modes de paiement. Ces dispositions visent à structurer l'activité et à réguler les transactions au niveau national et international. Des conditions d'exercice du commerce

électronique, telles que l'hébergement, l'authentification et l'inscription au fichier national des fournisseurs électroniques, ont également été prévues.

SECTION 3 : CONTROLE PERMANENT DIGITALISE : RETOUR A L'EXPERIENCE D'UNE BANQUE TUNISIENNE

Dans cette section dédiée au contrôle permanent digitalisé, nous capitaliserons sur l'expérience concrète d'un établissement bancaire ayant entrepris la mécanisation de son contrôle permanent passant d'un processus traditionnel manuel vers un processus automatisé impulsé par la transformation digitale de certains processus métiers.

I. DIGITALISATION DU CONTROLE INTERNE

1. Définition du contrôle interne digitalisé

Le contrôle permanent digitalisé peut être défini comme l'ensemble des processus, des technologies, et des stratégies mises en œuvre par la banque dans le cadre de son dispositif de contrôle interne avec l'utilisation des outils numériques et des technologies de l'information.

Afin d'assurer un accompagnement positif liés à la multiplication des données, à l'augmentation des canaux de transactions et à la complexité des transactions digitalisées, la Banque a œuvré à la mécanisation de son dispositif de contrôle avec l'adoption de solutions digitales de contrôle interne permettent d'assurer un suivi quasi-continu et prospective des transactions. Dans ce cadre la banque a développé plusieurs outils digitaux mis à la disposition des contrôleurs dont notamment :

2. Plateforme de contrôle à distance

La plateforme "**STB Advanced Data Analytics**" intègre des tableaux de contrôle interactifs portant sur un périmètre de processus métiers les plus critiques en termes d'exposition au risque : Processus Agence, processus financement, processus bancaire étranger et bien d'autres.

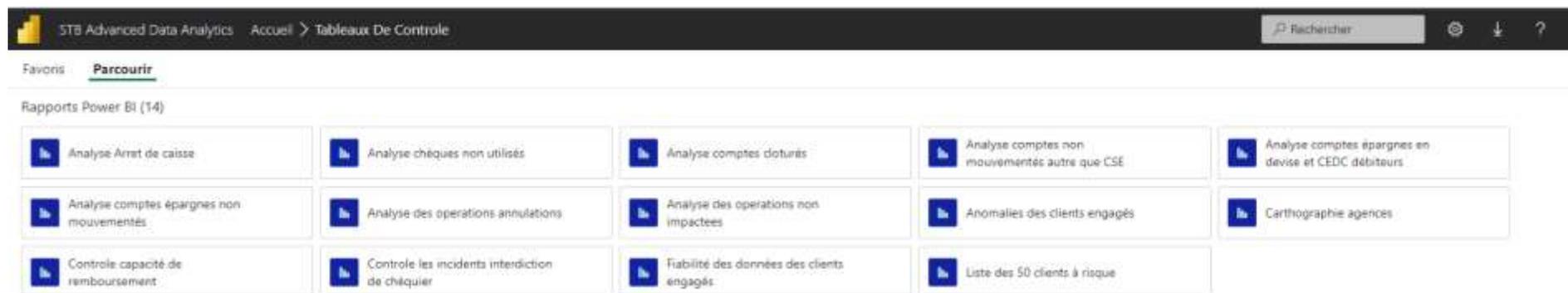
L'accès à cette plateforme est rigoureusement contrôlé, réservé exclusivement aux contrôleurs régionaux et centraux et ce via même des tablettes. L'authentification se fait via des identifiants et des mots de passe de sécurité, garantissant la confidentialité et la sécurité des données sensibles. La collecte de données s'effectue à travers les rapports de contrôle générés lors des missions au sein des agences, avec des dates de remontée adaptées à chaque processus.

Utilisant Power BI (voir annexe N°1) comme système, cette plateforme est le résultat d'une collaboration entre la direction du risque opérationnel et de contrôle permanent et les équipes de systèmes d'informations de la banque.

Cette plateforme permet une détection précoce des anomalies, la construction de cartographies des risques, la quantification du risque, et la formulation de plans d'actions appropriés. La STB démontre ainsi son engagement envers l'amélioration continue du contrôle à distance, façonnant ainsi une approche robuste dans le contexte bancaire contemporain.

La capture d'écran réelle prise de la plateforme ci-dessous, illustre les tableaux de contrôle disponibles.

Figure 5 : Tableaux de Contrôle à Distance de la STB Advanced Analytics



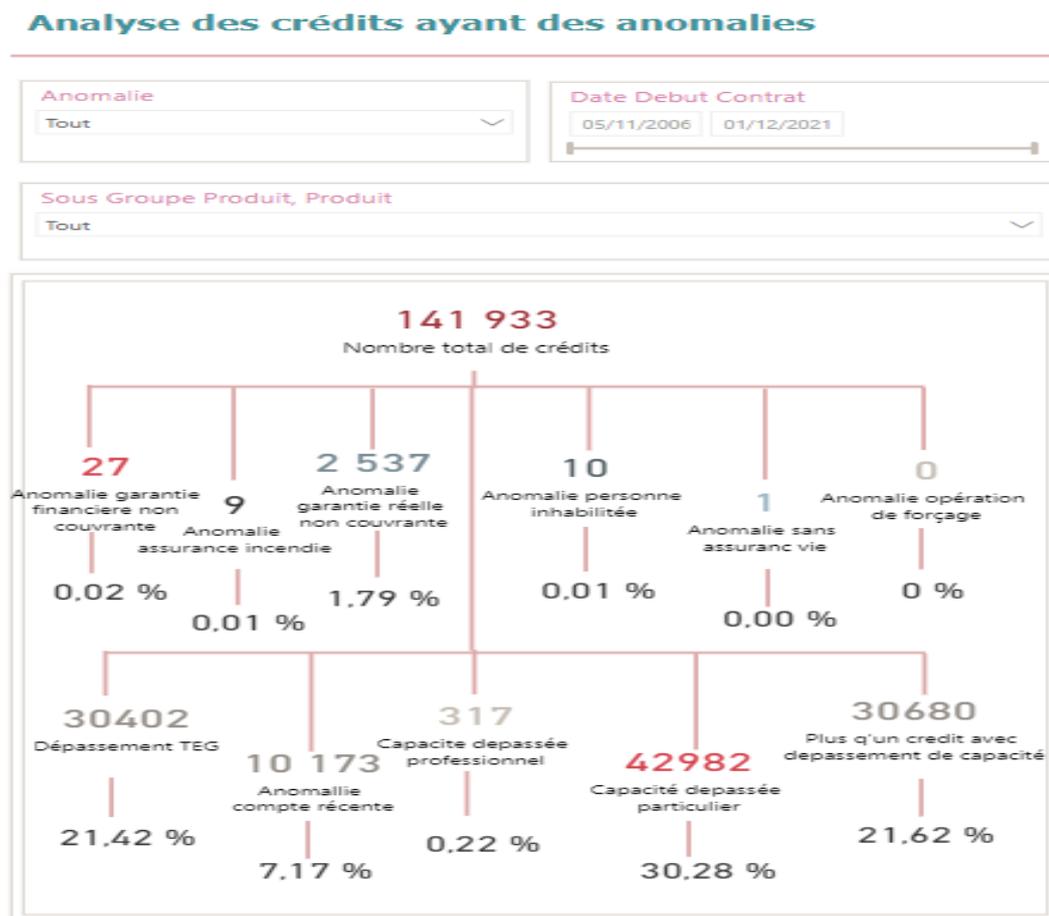
Comme nous pouvons le constater, ces tableaux permettent une analyse approfondie des opérations bancaires au sein des agences, couvrant divers processus tels que l'arrêt de caisse, les chèques non utilisés, les comptes clôturés, et bien d'autres. Chaque tableau offre une vision interactive des données, facilitant la détection d'anomalies par processus sur des plages de dates spécifiques, choisies par l'utilisateur.

Pour une compréhension plus concrète de la plateforme, nous présenterons des illustrations visuelles permettront de mettre en lumière les fonctionnalités clés de la plateforme et d'appréhender concrètement son utilisation dans le contexte du contrôle permanent à distance dans la STB.

Ces illustrations mettent en évidence des exemples spécifiques d'analyses, de répartitions et de cartographies des crédits ayant des anomalies effectuées par le biais de cette plateforme

:

Figure 6 : Répartition des anomalies liées aux crédits



La figure ci-dessus illustre la distribution des irrégularités associées aux crédits. Parmi le portefeuille de 141 933 crédits examinés, certains dossiers présentent des irrégularités. Notamment, 30,28 % des crédits aux particuliers indiquent une capacité dépassée, suivi de près par 21,62 %, représentant plus d'un crédit avec dépassement de capacité. En troisième position, parmi les 30 402 crédits analysés, 21,42 % présentent un dépassement du TEG.

Par ailleurs, les irrégularités moins fréquentes incluent les opérations de forçage, des anomalies dans les crédits octroyés sans présentation de la part de la relation, les crédits accordés aux personnes inhabilitées, ainsi que les crédits accordés sans présentation d'une assurance incendie, avec des pourcentages respectifs de 0 % et 0,01 %.

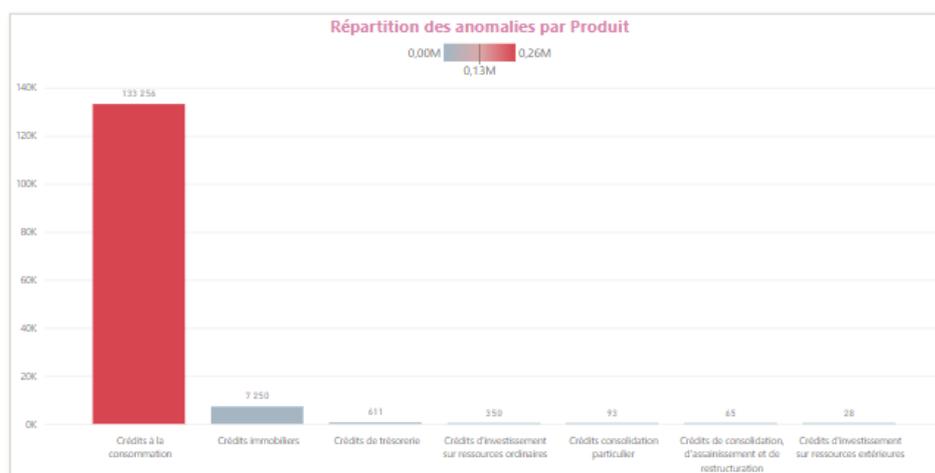
Dans la figure ci-après, dépeignant la distribution des irrégularités sur les agences rattachées aux différentes directions régionales réparties sur le territoire tunisien. L'observation révèle une concentration plus marquée des anomalies dans les crédits dans la région nord-ouest du pays.

Figure 7 : Répartition des anomalies par agence



L'illustration de la répartition des anomalies par les sous-produits découlant du crédit, donne lieu à la figure suivante :

Figure 8 : Répartition des anomalies par produits



En partant du produit présentant le plus grand nombre d'anomalies, cette figure souligne que les crédits à la consommation affichent le plus grand nombre d'anomalie, suivis par les crédits immobiliers avec un taux significativement inférieur.

La représentation graphique met en lumière que les autres produits liés au crédit présentent peu, voire aucune anomalie.

3. Plateforme des correspondants

Le contrôle sur place occupe une place prépondérante au sein d'une institution bancaire, constitué ici par les missions confiées aux correspondants, les contrôleurs régionaux des différentes directions régionales de la STB.

Ces correspondants, au nombre de deux par direction régionale, assurent une présence physique et une évaluation directe des points de contrôle au sein des agences qui leur sont rattachées. Cette méthodologie de contrôle, complémentaire à la surveillance à distance, est essentielle pour évaluer les aspects matériels et opérationnels non accessibles à distance, tels que la conservation et sauvegarde des documents ou même les opérations du guichet et propre à l'agence.

Chaque correspondant entreprend des missions de contrôle en se rendant dans les agences selon un plan prédéfini. Ces missions sont guidées par des points de contrôle spécifiques, répartis par axe et formalisés dans un formulaire dédié (voir annexe N°2). L'évaluation porte sur la conformité aux procédures, avec la possibilité d'ajouter des observations, des constats, et de suivre les actions correctives.

Une partie de la collaboration avec les correspondants sur la plateforme s'articule autour de la gestion des dépassements sur les comptes courants. Une section est dédiée au recensement des dépassements sur les comptes courants non commentés. Une autre rubrique permet d'analyser et de vérifier les dépassements commentés (voir annexes N°3 et N°4).

II. PRATIQUES D'IMPLEMENTATION D'UN CONTROLE PERMANENT DIGITAL

Comme nous l'avons vu, l'évolution technologique rapide nécessite une adaptation stratégique pour assurer la maîtrise efficace des risques au sein des institutions financières. Sur la base de ce que nous avons vu dans les parties précédentes, nous aborderons les différentes stratégies d'implémentation et les bonnes pratiques spécifiquement conçues pour le contrôle permanent digital.

1. Elaboration d'une stratégie de digitalisation du contrôle permanent

1.1. Automatisation des tâches répétitives et chronophages

Dans un contexte bancaire, de nombreuses tâches sont répétitives et peuvent être propices à des erreurs humaines. La digitalisation offre la possibilité d'automatiser ces processus, ce qui permet de gagner du temps et de réduire le risque d'erreurs.

1.2. Utilisation d'outils d'analyse de données pour détecter les anomalies et les schémas de fraude

Les banques traitent un grand nombre de données provenant de différentes sources. La digitalisation permet la mise en œuvre des outils d'analyse de données avancés dans l'objectif de détecter les anomalies potentielles, les comportements suspects et les schémas de fraude.

1.3. Amélioration de la traçabilité des opérations

Grâce à des systèmes informatiques bien conçus, les banques peuvent enregistrer et suivre chaque étape des processus de contrôle, ce qui facilite la révision des opérations en cas de besoin.

1.4. Intégration des technologies de sécurité avancées

Dans le cadre de la digitalisation, la sécurité des données et des systèmes est essentielle. Les banques doivent intégrer des technologies de sécurité avancées pour protéger les informations sensibles et prévenir les attaques informatiques.

1.5. Implication des parties prenantes clés

Une stratégie de digitalisation réussie nécessite une collaboration étroite entre les parties prenantes clés de l'organisation, y compris les responsables du contrôle interne, les directeurs informatiques et les responsables des risques. Le partage d'informations et de connaissances entre ces acteurs permet de définir des objectifs clairs et de garantir que la digitalisation est alignée avec les besoins globaux de l'organisation.

2. Intégration des technologies digitales dans les processus de contrôle permanent

2.1. Analyse approfondie des processus existants

Avant de commencer l'intégration, il est essentiel de réaliser une analyse approfondie des processus de Contrôle Permanent existants. Cela permettra d'identifier les domaines qui pourraient bénéficier le plus de la digitalisation et de déterminer les outils et technologies les mieux adaptés à chaque processus.

2.2. Révision et adaptation des processus

Une fois les domaines clés identifiés, il est nécessaire de réviser et d'adapter les processus pour intégrer les nouvelles technologies digitales. Cela peut impliquer la redéfinition des étapes de contrôle, la modification des flux de travail ou la création de nouvelles procédures pour prendre en compte l'utilisation des outils digitaux.

2.3. Formation et sensibilisation du personnel

L'intégration réussie des technologies digitales nécessite une formation adéquate du personnel. Les employés doivent être familiarisés avec les nouvelles technologies, comprendre comment les utiliser efficacement et être conscients des changements apportés aux processus de contrôle. Une formation continue peut également être nécessaire pour s'adapter aux mises à jour et aux améliorations des outils digitaux.

2.4. Intégration progressive par étapes

Pour minimiser les risques et s'assurer de la réussite de l'intégration, il est recommandé de procéder par étapes. Commencer par des tests pilotes dans des domaines spécifiques permet d'évaluer les résultats, d'identifier les problèmes potentiels et de peaufiner les approches avant de déployer la digitalisation à plus grande échelle.

Conclusion

Ce deuxième chapitre nous a permis d'explorer les dispositifs de contrôle permanent à l'ère de la digitalisation dans le secteur bancaire.

Dans un premier temps, nous avons mis en exergue l'importance croissante de la digitalisation bancaire, tout en examinant la situation spécifique en Algérie, et en analysant les progrès réalisés et les défis auxquels le pays est confronté dans ce domaine.

La deuxième section a exploré comment les dispositifs de contrôle permanent ont évolué pour s'adapter à l'environnement digital. En illustrant cette transition par un cas concret à la STB, le chapitre offre des perspectives précieuses sur les mesures et les technologies facilitant une adaptation réussie du contrôle permanent aux solutions informatiques. Cette expérience concrète servira dans la partie pratique du mémoire, centrée sur la digitalisation des missions de contrôle au sein de la Banque Nationale d'Algérie (BNA). Le mémoire construira une base solide, adaptant les enseignements de cette expérience à la réalité opérationnelle spécifique de la BNA. Cette approche comparative fournira des recommandations pratiques et des orientations pour la mise en œuvre de la digitalisation des dispositifs de contrôle permanent dans le contexte unique de la BNA.

**CHAPITRE III : LE CONTROLE
PERMANENT DIGITALISE AU SEIN
DE LA BNA**

Introduction

Après avoir appréhendé les fondements théoriques de notre mémoire, concernant le contrôle interne généralement et le contrôle permanent spécifiquement, ainsi que les concepts liés à la digitalisation et comment le contrôle permanent a évolué afin d'accompagner cette évolution digitale. Nous réserverons ce troisième chapitre à la description de la structure d'accueil soit la BNA, en mettant en avant son rôle, son histoire, sa taille, et sa position dans le secteur bancaire en Algérie. D'autre part nous allons présenter la Direction du Contrôle Permanent (DCP) au sein de la BNA. Nous explorerons comment cette direction a évolué au fil du temps pour répondre aux nouveaux besoins de contrôle permanent dans un environnement digital.

La deuxième section sera consacrée à la présentation empirique de l'expérience de la BNA en matière de digitalisation de contrôle permanent. A cet effet, nous examinerons en profondeur les aspects liés à cette transformation. En faisant une analyse de l'approche et à la proposition de recommandations qui auront pour objectif d'optimiser davantage l'utilisation des outils informatiques, de renforcer la sécurité des données et d'accroître l'efficacité globale de la DCP.

SECTION 1 : PRESENTATION GENERALE DE LA BANQUE NATIONALE D'ALGERIE

La Banque Nationale d'Algérie (BNA), est une institution financière de renom qui a joué un rôle crucial dans l'économie Algérienne depuis sa création en 1966. Au fil des décennies, la BNA est devenue l'une des banques les plus importantes et les plus actives du pays, avec un portefeuille important de clients. Dans cette section, nous explorerons son engagement envers ses clients, qu'ils soient particuliers, professionnels ou entreprises, ainsi que sa mission en tant que partenaire clé dans la transformation économique de l'Algérie. De plus, nous examinerons comment la BNA a évolué pour rester en phase avec les développements du marché bancaire, notamment en matière d'inclusion financière et de transformation numérique.

De plus, nous aborderons l'aspect de la transformation interne au sein de la BNA, notamment la Direction de Contrôle Permanent, que j'ai eu l'opportunité de découvrir lors de mon stage. Nous explorerons comment cette direction a évolué au fil du temps pour répondre aux nouveaux besoins de contrôle permanent dans un environnement de plus en plus digital. Cela inclura une discussion sur les nouveaux départements créés et les changements organisationnels mis en place pour relever les défis de la transformation numérique.

I. HISTORIQUE DE LA BNA

Cette rétrospective de l'histoire de la BNA met en lumière les étapes clés qui ont façonné son parcours, depuis ses débuts en tant que première banque commerciale nationale jusqu'à son rôle actuel en tant que pilier du système financier algérien.

1. Fondation de la BNA

L'ordonnance N°66-178 Du 13 Juin 1966 a donné naissance à la banque Nationale d'Algérie (BNA), qui a repris les activités des banques étrangères et elle était chargée en outre du financement de l'agriculture, constituant ainsi la première banque commerciale algérienne.

2. Création de la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural

En mars 1982, la restructuration de la BNA a donné naissance à une nouvelle banque, la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR), spécialisée dans le financement et la promotion du secteur rural.

3. Impacts de la Loi sur l'Orientation des Entreprises Économiques

En 1988, la Loi n°88-01 du 12 janvier 1988 sur l'orientation des entreprises économiques vers leur autonomie entraîne des changements significatifs dans l'organisation et les missions de la

BNA. Cela inclut le retrait du Trésor des circuits financiers, la libre domiciliation des entreprises auprès des banques et la non-automaticité des financements.

4. Réforme Bancaire Majeure

La Loi n°90-10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit provoque une refonte radicale du système bancaire algérien, avec notamment le passage à l'autonomie des entreprises publiques. La BNA est désormais considérée comme une personne morale effectuant des opérations bancaires habituelles.

5. Obtention de l'Agrément Bancaire

En 1995, la BNA atteint un jalon important en devenant la première banque à obtenir formellement son agrément bancaire par délibération du conseil de la monnaie et du crédit le 5 septembre 1995. Cet agrément officialise son statut en tant qu'institution financière autorisée à mener des opérations bancaires en Algérie.

6. Augmentation du Capital Social

En juin 2009, la BNA franchit une étape significative en augmentant considérablement son capital social. Le capital passe ainsi de 14,6 milliards de dinars algériens à 41,6 milliards de dinars algériens. Cette injection de capital renforce la capacité de la BNA à soutenir les activités bancaires et les initiatives de financement.

7. Expansion du Capital Social

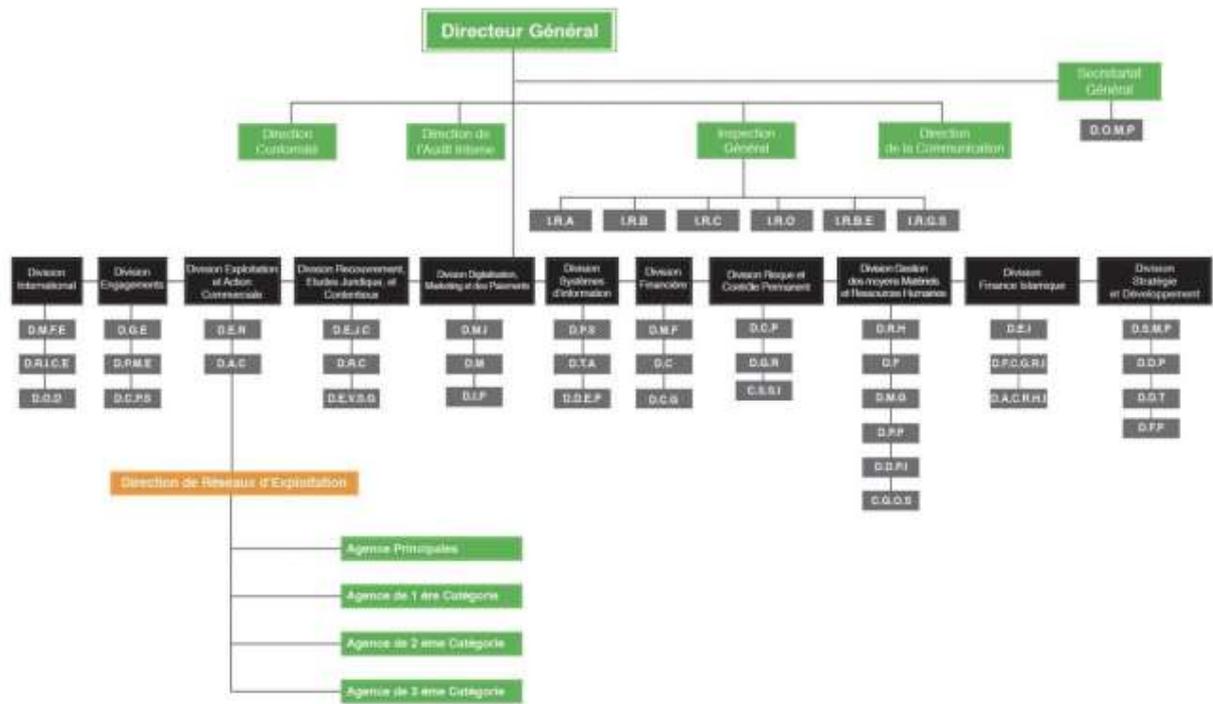
En juin 2018, la BNA connaît une nouvelle phase d'expansion de son capital social pour atteindre 150 milliards de dinars algériens. Cette augmentation substantielle renforce davantage la stabilité financière de la banque et sa capacité à soutenir les besoins croissants de sa clientèle.

8. Introduction de la Finance Islamique

En 2020, la BNA franchit une étape importante en introduisant la finance islamique dans son offre de services. Cette initiative vise à répondre aux besoins financiers conformes à la charia de sa clientèle et à élargir sa gamme de produits bancaires pour mieux servir divers segments de la population. L'introduction de la finance islamique souligne l'engagement de la BNA à innover et à s'adapter aux évolutions du secteur financier.

II. ORGANISATION DE LA BNA

Figure 9 : Organigramme de la Banque Nationale d'Algérie



Source : site officiel de la Banque Nationale d'Algérie.

A partir du schéma ci-dessus, l'organigramme général de la BNA, se compose de :

- Direction générale ;
- Structures rattachées à la direction générale qui sont :
- Secrétariat Général ;
- L'inspection Générale qui se divise en 8 compartiments pour couvrir toutes les régions : IRA, IRA II, IRB, IRC, IRO, IRBE, IRGS, IRSBA ;
- Direction de l'Audit Interne ;
- Direction de la Gestion des Risques ;
- Supervision du Contrôle Interne ;
- Direction de la Conformité.

À la suite des réformes réalisées au sein de la BNA, la banque a opté pour une organisation décentralisée dont la portée est relative et encore en progression. En effet, le choix de ce mode d'organisation a pour objectif le renforcement de la relation de proximité, que ce soit avec la

clientèle ou le personnel, ainsi que la célérité dans le dénouement des opérations. Pour une bonne organisation, la BNA est regroupée par fonctionnement sur trois niveaux :

- **Au niveau central :**
- La Direction Générale ;
- Le Secrétariat Général ;
- L'Inspection Générale et les Inspections Régionales ;
- La Supervision du Contrôle Interne ;
- La Direction de la Conformité ;
- La Direction de la Gestion des Risques ;
- La Direction de l'Audit Interne ;
- Les Divisions ;
- Les Directions Centrales.
- **Au niveau régional :**

Les Directions des Réseaux d'Exploitation qui compte 21 Directions Régionales d'Exploitation qui supervisent 235 agences de différentes catégories implantées sur tout le territoire national.

- **Au niveau local :** nous retrouvons les agences de différentes catégories.

III. LES VALEURS ET MISSIONS DE LA BNA

La BNA se distingue par ses valeurs fondamentales : la qualité, le progrès, l'éthique et la reconnaissance. Ces valeurs guident sa mission qui s'articule autour de plusieurs objectifs majeurs :

1. Contribuer à la Croissance Économique Nationale

La BNA s'engage à participer activement à la croissance de l'économie nationale. Elle mobilise l'épargne et offre des solutions de financement adaptées aux besoins de sa clientèle variée, qu'il s'agisse de particuliers, de professionnels ou d'entreprises.

2. Promouvoir la Bancarisation

La BNA vise à élever le niveau de bancarisation des citoyens en élargissant et modernisant son réseau d'agences à travers tout le territoire national. Cette démarche facilite l'accès aux services bancaires pour un plus grand nombre de personnes.

3. Satisfaire les Attentes de la Clientèle

La Banque met un point d'honneur à répondre aux attentes de sa clientèle en proposant une gamme de produits et de services modernes, accessibles et adaptés aux besoins actuels. Elle s'efforce de fournir à ses clients des solutions financières efficaces.

4. Promouvoir une Image de Responsabilité et de Citoyenneté

La BNA s'engage à incarner une banque responsable et citoyenne. Elle met l'accent sur l'éthique et la responsabilité dans toutes ses actions et interactions avec ses clients et la communauté.

IV. LES FILIALES ET ACTIVITES DE LA BANQUE

1. Les filiales de la Banque Nationale d'Algérie

La BNA possède un vaste réseau de filiales et de participations, à la fois en Algérie et à l'étranger, ce qui reflète l'engagement de la BNA à diversifier ses activités et à jouer un rôle clé dans le secteur financier en Algérie et au-delà.

1.1. En Algérie

La BNA détient un certain nombre de filiales et de participations, notamment :

- **Institutions financières** : La BNA est impliquée dans des sociétés telles que la "Société de Refinancement Hypothécaire", la "Société de Gestion de la Bourse des Valeurs Mobilières", la "Société Algérie Clearing", "Charikat El Istithmar Mali", et la "Société Nationale de Leasing", parmi d'autres ;
- **Sociétés d'assurance et de garanties** : La BNA est également associée à des entreprises telles que la "Société de Garantie des Dépôts Bancaires", la "Caisse de Garantie des Crédits d'Investissement", la "Société de Garantie du Crédit Immobilier", et plusieurs autres fonds de garantie ;
- **Sociétés de services interbancaires** : La BNA est impliquée dans des sociétés offrant des services tels que l'automatisation des transactions interbancaires, l'équipement de sécurité, l'organisation de formations bancaires, et bien d'autres ;
- **Autres sociétés** : La Banque est également active dans divers domaines, y compris l'investissement hôtelier, la promotion immobilière, et le capital-investissement.

1.2. À l'étranger

La BNA est présentée à travers des filiales et des participations dans différentes institutions financières et organisations. Ces entités comprennent la Banque Algérienne du Commerce

Extérieur (BACE), la Banque du Maghreb Arabe pour l'Investissement et le Commerce (BAMIC), la Banque de Financement du Commerce Arabe (PFCA), la Société Islamique pour le Développement du Secteur Privé (SIDSP), la Society of Worldwide Interbank Financial Télécommunication (SWIFT), et la Maghreb Arab Trading Company (MARTCO).

2. Les activités de la BNA

En ce qui concerne les activités de la BNA, elles sont réparties en deux grandes catégories :

2.1. Les activités commerciales

Cela inclut la collecte de ressources, la bancarisation, les emplois pour la clientèle, les activités de trésorerie, les activités internationales, les services monétiques, le réseau d'exploitation, l'activité bancassurance, et la finance islamique.

2.2. Les activités de support

Ces activités de soutien englobent le système d'information et de paiement, le marketing et la communication, le contrôle interne ; y compris le contrôle périodique et le contrôle permanent, l'organisation, les méthodes et les procédures, la gestion des ressources humaines, la formation, ainsi que la responsabilité sociétale.

V. LA BNA EN CHIFFRES

1. les chiffres clés

Dans le tableau ci-dessous, nous allons présenter les derniers chiffres clés réalisés par la Banque Nationale d'Algérie, pour l'année 2022 :

Tableau 3 : Chiffres clés de la BNA réalisés jusqu'au 31/12/2022

<u>Directions régionales</u>	21
<u>Agences bancaires</u>	235
<u>Comptes clientèles</u>	2.639.319
<u>GAB</u>	100
<u>DAB</u>	180
<u>TPE installés</u>	8000
<u>Cartes CIB en circulation</u>	543.772
<u>Collaborateurs</u>	5.851
<u>Clients abonnés en E-banking</u>	88.805
<u>Guichets finance islamique</u>	68

Source : Site officiel de la BNA.

2. Les principaux indicateurs financiers réalisés en 2021

Tableau 4 : Les principaux indicateurs financiers de la BNA (2022)

Agrégats financiers	
Ressources clientèles cumulées (hors devises)	1 866 649 MDA
Emplois clientèle	1 604 714 MDA
Total bilan	5 641 639 MDA
Produit Net Bancaire (PNB)	84 651 376 mDA
Résultat Net	59 206 466 mDA

Source : Site officiel de la BNA.

VI. STRATEGIE DE LA BNA

La BNA poursuit la mise en œuvre de ses actions de diversification de son portefeuille, en concentrant ses efforts sur la collecte des ressources stables notamment du secteur privé et des particuliers et en encourageant l'augmentation des crédits destinés aux PME/PMI, en tant que levier majeur de la croissance économique et de la création d'emplois.

Dans le même sillage et s'inscrivant en droite ligne avec les orientations des pouvoirs publics visant le renforcement de l'inclusion financière, la Banque poursuit son processus de diversification et de modernisation de l'offre de produits permettant à sa clientèle l'accès à des services modernes, flexibles et sécurisés.

En matière de gouvernance, la BNA s'est engagé dans le renforcement de la fonction contrôle pour un meilleur encadrement de l'activité du réseau, de même, par la restructuration de la division de du risque et celle du contrôle permanent, elle s'inscrit dans le processus des outils de pilotage et de contrôle qui a été engagé.

S'agissant de l'axe stratégique visant la ressource humaine, les actions à retenir reposent sur la poursuite d'un vaste plan de formation basé essentiellement sur les lignes métiers qui a ciblé une partie non moins importante de son personnel particulièrement celui activant dans la fonction commerciale.

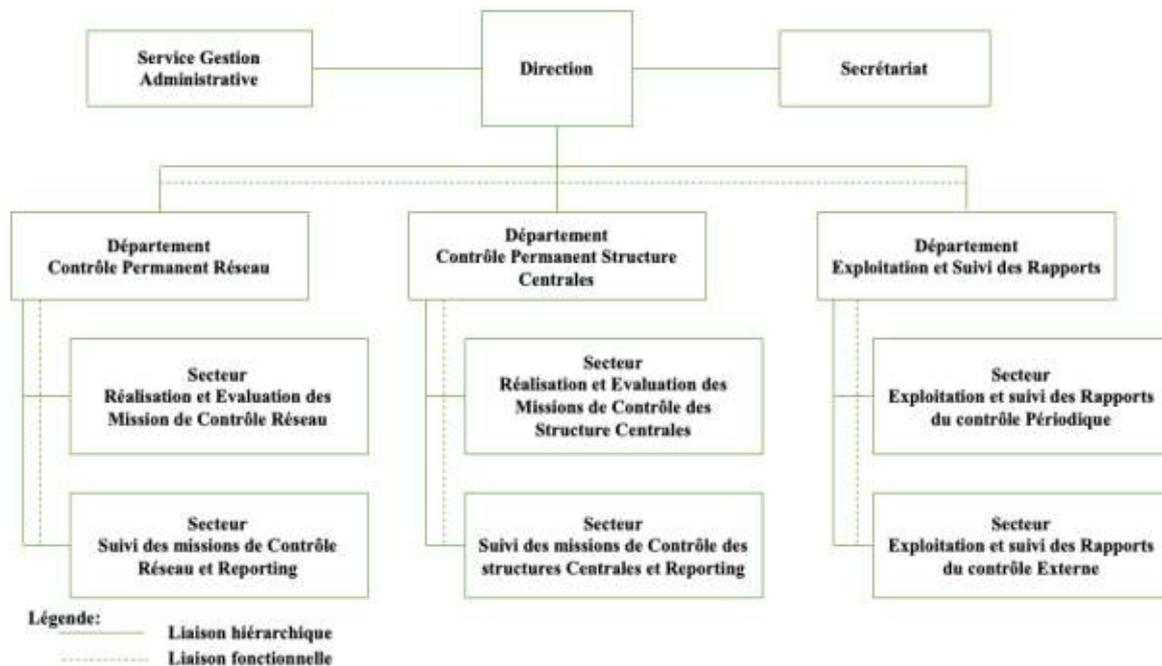
VII.PRESENTATION DE LA DIRECTION DU CONTROLE PERMANENT

Au sein de la Banque Nationale d'Algérie (BNA), la Direction du Contrôle Permanent joue un rôle essentiel conformément aux normes établies par le règlement 11-08 de la Banque d'Algérie. Cette fonction dépasse la simple conformité réglementaire. Elle permet d'ajuster les orientations stratégiques, d'identifier les incidents et de proposer des actions correctrices, le tout en veillant à l'efficacité des contrôles à tous les niveaux. Dans ce qui suit nous mettrons en lumière l'organigramme de cette direction, ses missions et son interaction avec les autres départements de la BNA, soulignant son rôle vital dans la gestion des risques et l'orientation stratégique de la banque.

1. Organisation de la Direction du Contrôle Permanent (DCP)

La Direction du Contrôle Permanent (DCP) au sein de la Banque Nationale d'Algérie (BNA) est étroitement liée à la Division Risques et Contrôle Permanent (DRCP). Dans le cadre de ses travaux, cette structure collabore avec toutes les structures métiers de la banque, ainsi que les structures de deuxième et de troisième ligne de défense notamment la Direction de la Gestion des Risques (DGR) pour la gestion des risques liés aux opérations bancaires. De plus, la DCP exerce une autorité fonctionnelle sur les départements Contrôle des Directions Réseaux d'Exploitation (DRE) dans son domaine d'activité. Cette collaboration assure une surveillance cohérente à tous les niveaux de la banque et garantit que les dispositifs de contrôle permanent demeurent adaptés à un environnement bancaire en constante évolution. Son organigramme se présente ainsi :

Figure 10 : Organigramme de la DCP



Source : documents internes de la BNA.

Chapeauté par une direction à laquelle sont rattachés un service de gestion administrative et le secrétariat, la DCP comprend trois départements :

- Le département "Contrôle Permanent Réseau" a pour principales missions le pilotage, l'animation, la coordination et le suivi des missions de contrôle 2^{ème} niveau réalisées au niveau des structures du réseau, ainsi que le suivi des réalisations et le renforcement du contrôle 1^{er} niveau ;
- Le département "Contrôle Permanent Structures Centrales" a pour principales missions le pilotage, l'animation, la coordination et le suivi des missions de contrôle 2^{ème} niveau réalisées au niveau des structures centrales ainsi que la consolidation des comptes rendus des missions ;
- Le département "Exploitation et Suivi des Rapports" assure l'exploitation et le suivi des rapports reçus des structures de contrôle interne et externe".

2. Les missions de la Direction Du Contrôle Permanent

La Direction du Contrôle Permanent de la BNA est essentielle pour garantir la conformité totale des structures bancaires aux directives internes et aux procédures définies par la banque. Sa mission première consiste à surveiller le respect des normes et des diligences en ce qui concerne la gestion des risques liés aux opérations bancaires. De plus, elle assure la

cohérence et l'efficacité du contrôle permanent, en stricte conformité avec les instructions en vigueur.

A ce titre, elle est chargée notamment du :

- ✓ Développement et de la mise à jour des référentiels et manuels de contrôle permanent ;
- ✓ Surveillance de l'exécution des opérations conformément aux règles en vigueur ;
- ✓ Création d'outils de contrôle et de guides pour renforcer la surveillance des activités sensibles ;
- ✓ Planification, réalisation et suivi des missions de contrôle de deuxième niveau ;
- ✓ Contribution à la mise à jour de la cartographie des risques opérationnels ;
- ✓ Réalisation de contrôles à distance sur des comptes spécifiques ;
- ✓ Transmission de synthèses des missions de contrôle à la Direction Générale et aux organes de contrôle ;
- ✓ Exploitation des rapports des organes de contrôle externe et périodique ;
- ✓ Élaboration du rapport annuel sur le contrôle interne en coordination avec les autres structures de la banque ;
- ✓ Coordination avec le réseau et les structures centrales pour la mise en œuvre des actions correctrices en réponse aux anomalies relevées par les organes de contrôle ;
- ✓ Signalement d'incidents majeurs et d'anomalies significatives aux organes de contrôle interne et à la hiérarchie pour prévenir les risques de fraude, de non-conformité ou de préjudice à l'image de la banque.

SECTION 2 : ÉTUDE DE CAS DE LA DIGITALISATION DES MISSIONS DE CONTRÔLE PERMANENT À LA BNA

La deuxième section de ce chapitre est réservée à la présentation de la digitalisation au sein de la BNA et son impact direct sur les missions de contrôle permanent.

Pour appréhender pleinement cette transformation, nous commencerons par établir un cadre général pour notre travail, y compris la méthodologie que nous avons suivie. Cette partie sert de socle essentiel pour saisir le contexte de notre étude de cas. Ensuite, nous nous pencherons sur la présentation d'une mission de contrôle permanent qui s'est déroulée dans les domaines clés de la monétique et des crédits d'investissement. Cette mission s'est effectuée via la plateforme numérique récemment instaurée par la BNA.

Tout au long de cette section, nous explorerons les avantages et les recommandations d'amélioration, mettant ainsi en lumière les implications spécifiques de la digitalisation sur les pratiques de contrôle permanent au sein de la BNA.

I. PRESENTATION DU CADRE GENERAL DU TRAVAIL

Cette partie est consacrée à la présentation du cadre général de notre travail, qui est une étape nécessaire pour délimiter le champ de l'étude de cas, afin de définir les techniques utilisées pour identifier et analyser les informations concernant le sujet de recherche.

Pour notre étude, nous avons adopté une approche descriptive d'une mission de contrôle effectuée sur la plateforme numérique "CONTROL APPLICATION", spécialement conçue pour le contrôle permanent. Cette approche nous a permis de fournir une vue détaillée de la mission, tout en intégrant des éléments comparatifs pour une meilleure compréhension.

1. Objectifs de l'étude

L'objectif principal de cette étude est de présenter les démarches concrètes entreprises par la BNA pour l'automatisation et la digitalisation de son système de contrôle permanent via le développement d'une plateforme digitale « CONTROL APPLICATION », ainsi que l'évaluation de l'impact la transformation digitale sur les campagnes de contrôle.

Dans ce contexte, il est essentiel de comprendre l'évolution de la structure du contrôle permanent au sein de la Banque Nationale d'Algérie (BNA) à travers la mise à jour de la charte du contrôle interne.

Cette charte a introduit une distinction entre le contrôle permanent de premier niveau, assuré par les opérationnels et les responsables hiérarchiques à tous les niveaux (agence, Direction Régionale d'Exploitation, structures centrales métier et supports), et le contrôle permanent de deuxième niveau, effectué par des structures centrales de contrôle telles que la Direction de Contrôle Permanent (DCP), la Direction de Gestion des Risques (DGR), la Direction de Conformité, et la Cellule de Sécurité du Système d'information (CSSI).

Dans le cadre de cette nouvelle organisation, la solution « CONTROL APPLICATION » a été dédiée à la réalisation des campagnes de contrôle de deuxième niveau au niveau des agences, visant à renforcer le contrôle permanent grâce à une approche digitale.

Pour atteindre ces objectifs, notre étude utilisera une approche descriptive, sans chercher à établir de relations causales ou à formuler des hypothèses spécifiques.

2. Outils de la recherche

Dans le cadre de notre méthodologie, nous avons opté pour une étude descriptive. Pour mener à bien cette étude, nous avons utilisé plusieurs outils :

- ✓ **Illustration** : Notre principale ressource est constituée de captures d'écran issues d'une mission de contrôle réalisée sur la plateforme digitale "CONTROL APPLICATION", qui est spécialement conçue pour le contrôle permanent ;
- ✓ **Campagnes de contrôle** : Nous avons adopté une approche basée sur la création de campagnes de contrôle. L'objectif de cette approche est de lancer simultanément des missions dans l'ensemble des réseaux pour contrôler les mêmes processus à des intervalles prédéfinis. Cette méthode vise à optimiser la gestion des risques ;
- ✓ **Répartition des campagnes de contrôle aux contrôleurs** : Une fois les campagnes de contrôle organisées, nous les avons réparties entre les différents contrôleurs ;
- ✓ **Réalisation des missions de contrôle** : Lancement des missions de contrôle conformément à la planification de la campagne ;
- ✓ **Plan de redressement après la transmission des rapports** : Après la réalisation des missions de contrôle, un plan de redressement a été mis en place pour remédier aux éventuelles anomalies identifiées ;
- ✓ **Analyse de l'exploitation du plan de redressement** : L'efficacité du plan de redressement a été évaluée afin d'assurer la correction des anomalies détectées ;
- ✓ **Transmission par les acteurs intervenants** : Tout au long de ce processus, les différents acteurs ont communiqué régulièrement pour assurer le bon déroulement des campagnes de contrôle et la mise en œuvre des plans de redressement.

3. Définition des concepts clés

Dans cette partie nous présenterons les concepts de base liés à notre cas pratique.

3.1. Définition d'une campagne de contrôle

Une campagne de contrôle consiste en un lancement simultané des missions dans l'ensemble des réseaux pour contrôler les mêmes processus pendant une périodicité prédéfinie dans le but d'optimiser la gestion des risques. Pour se faire une date de début, prévue pour la réalisation du contrôle et une date de fin qui est une date de remontée des données à laquelle elles doivent être collectées dans le serveur de la plateforme digitale doivent être définies, ainsi que la désignation de l'agence et DRE concernées par cette campagne.

3.2. Définition de la notation

L'efficacité de chaque point de contrôle est évaluée par un système de notation allant de 1 à 4. La notation est attribuée à chaque point en fonction de sa conformité aux textes réglementaires et aux meilleures pratiques, ce qui permet d'identifier les défaillances lors d'une mission de contrôle et ce pour la mise en œuvre des plans de redressement.

3.3. Définition du constat

Les points de contrôles en retrait devront être commentés avec précision, préciser les références dossiers ou documents en anomalie en utilisant un vocabulaire clair et précis sans porter de jugements ou opinions personnelles.

3.4. Définition du fait majeur

Tout fait pouvant causer un préjudice à la banque. Les incidents majeurs devront être remontés immédiatement par le contrôleur à sa hiérarchie.

3.5. Définition du plan de redressement

Chaque point en retrait (anomalie) devra donner lieu à une recommandation ou action de correction compte tenu de la criticité du risque, c'est à dire l'action appropriée à engager afin de rectifier l'anomalie en question.

II. CAS PRATIQUE DE L'ETUDE : MISSION DE CONTROLE DIGITALE

Dans cette partie, nous détaillerons étape par étape, la procédure numérique pour la réalisation d'une mission de contrôle permanent.

1. Première étape : l'authentification sécurisée sur la plate-forme

Cette étape revêt une importance capitale car elle assure un accès sécurisé à l'ensemble des fonctionnalités et des données associées aux missions de contrôle. Cette interface présente deux champs : Email-ID et un mot de passe composé de cinq éléments distincts. L'utilisateur renseigne ses informations d'identification personnelles comme le montrent les numéros indiqués dans la figure ci-dessous :

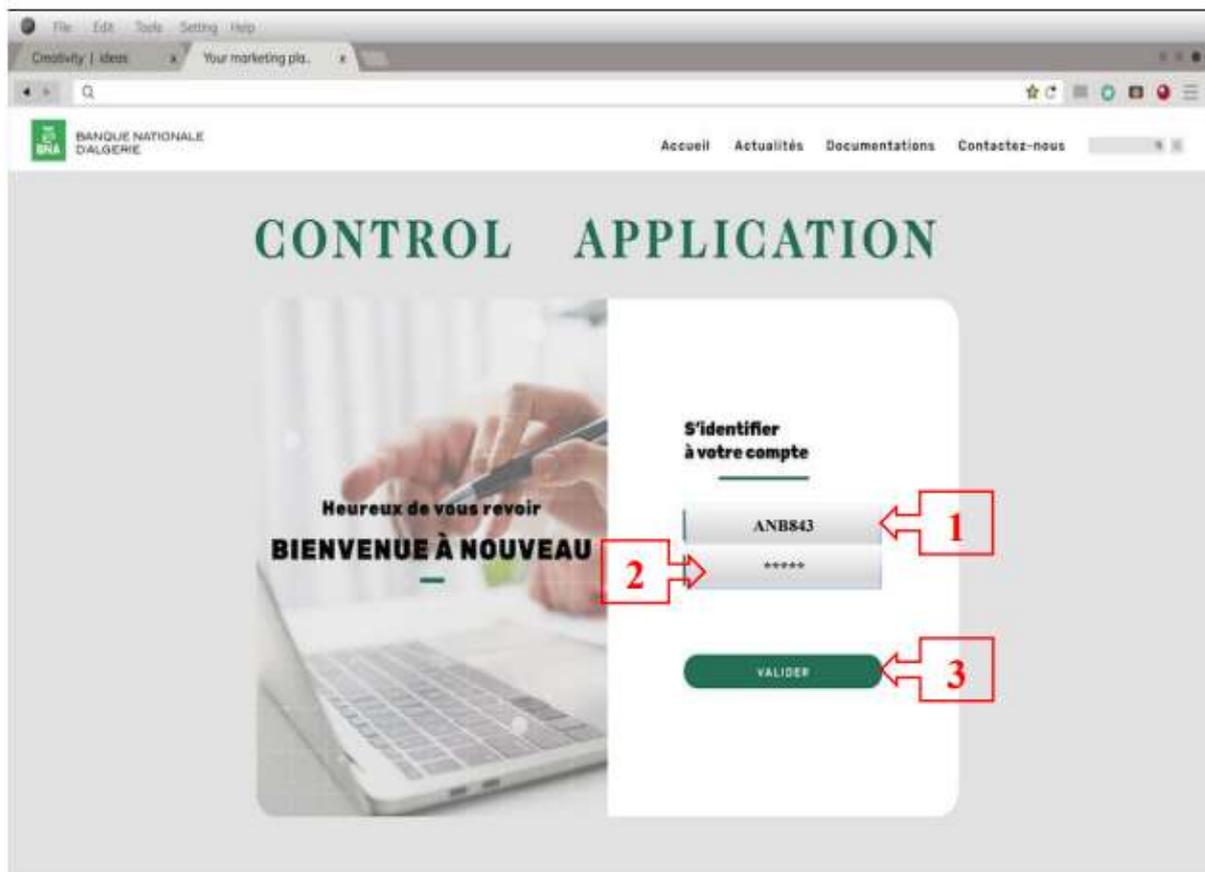
- **Email-ID : ANB43 ;**
- **Password : 1004# ;**

Ces champs servent à entrer les informations d'identification personnelles afin de se connecter à l'application de contrôle. Il est essentiel de noter que, pour des raisons de confidentialité et de sécurité, les détails d'identification sont floutés.

Tous les participants dans la mission de contrôle doivent garder leurs informations d'identification confidentielles.

La figure ci-dessous met clairement en évidence l'importance de la sécurité des données et de l'authentification dans nos processus de contrôle.

Figure 11 : Ecran d'authentification



Cette figure met en évidence la première étape du processus d'authentification sur la plateforme "CONTROL APPLICATION", soulignant l'importance de la sécurité pour garantir des contrôles fiables et efficaces.

2. Deuxième étape : Préparation de la campagne de contrôle de deuxième niveau

La figure ci-dessous affiche l'interface de l'application avec le profil de la Direction de Contrôle Permanent, illustrant la préparation ou l'ouverture de la campagne de contrôle de deuxième niveau pour la mission réseau, conformément à un planning établi par la Direction de Contrôle Permanent (DCP). Cette interface offre une vue claire et organisée des informations essentielles pour faciliter le suivi et la gestion efficace de la campagne de contrôle.

Figure 12 : Campagne de contrôle et profil de la Direction de Contrôle Permanent (crédit d'investissement)

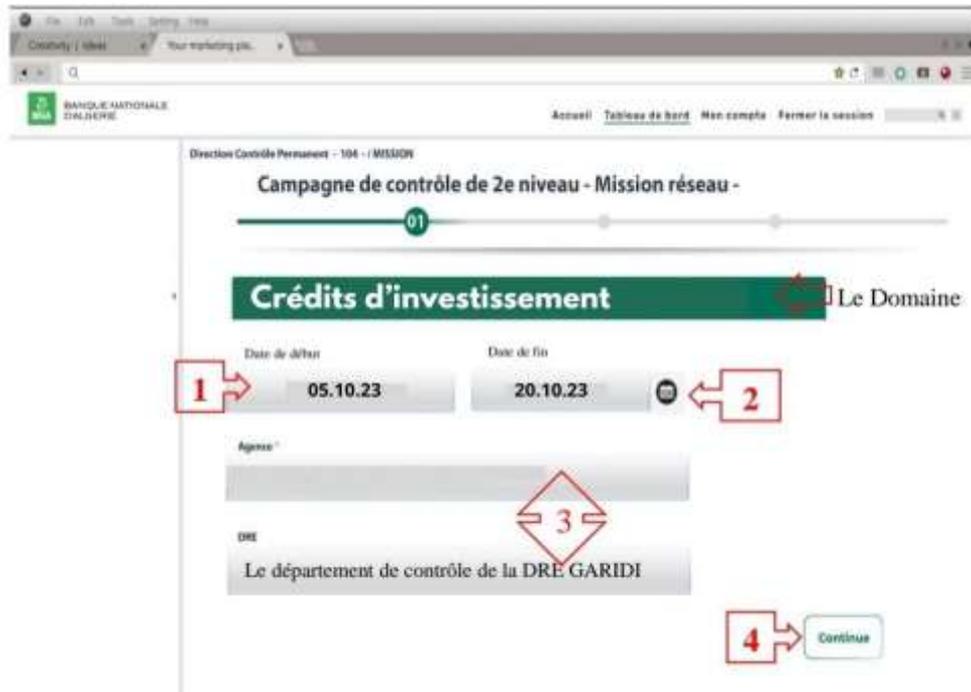
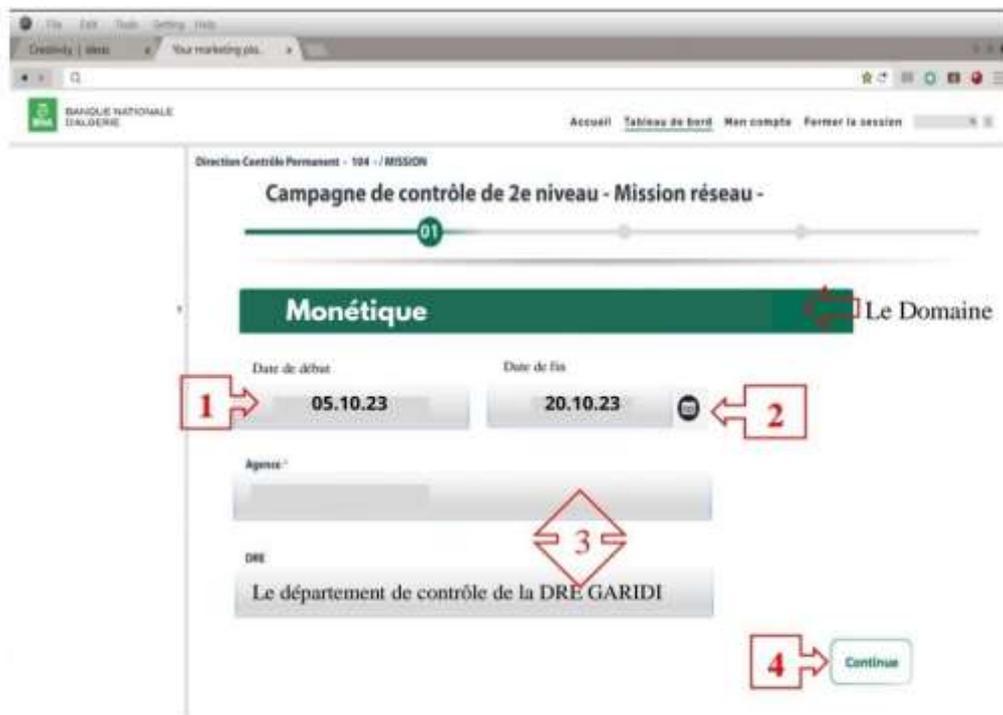


Figure 13 : Campagne de contrôle et profil de la Direction de Contrôle Permanent (monétique)



Dans le cadre de notre étude, nous avons pris deux exemples portant sur le domaine de la monétique issu de la famille commerciale ainsi que le domaine des crédits d'investissement issu de la famille engagement.

Quatre champs essentiels sont visibles, comme indiqué par les numéros dans la figure en haut :

- ✓ Date début : Nous allons introduire le 05.10.2023 comme date prévue pour la réalisation du contrôle de deuxième niveau, assurant que le contrôle soit effectué en temps opportun et que les résultats soient disponibles pour une analyse ultérieure ;
- ✓ Date fin : Nous allons introduire le 20.10.2023 comme date de remontée des données à dans le serveur de la plateforme digitale ;
- ✓ Agence et DRE : La DCP a affecté la mission à une agence qui est rattachée à la Direction du Réseau d'Exploitation de GARIDI, Alger, afin de répartir la campagne de contrôle. Cette fonctionnalité facilite la gestion de la répartition des tâches et assure une supervision adéquate, une participation équilibrée et une coordination efficace avec les différentes parties prenantes ;
- ✓ Nous cliquerions sur Continuer pour valider la campagne de contrôle auprès la DCP.

3. Troisième étape : Attribution de la mission de contrôle aux contrôleurs

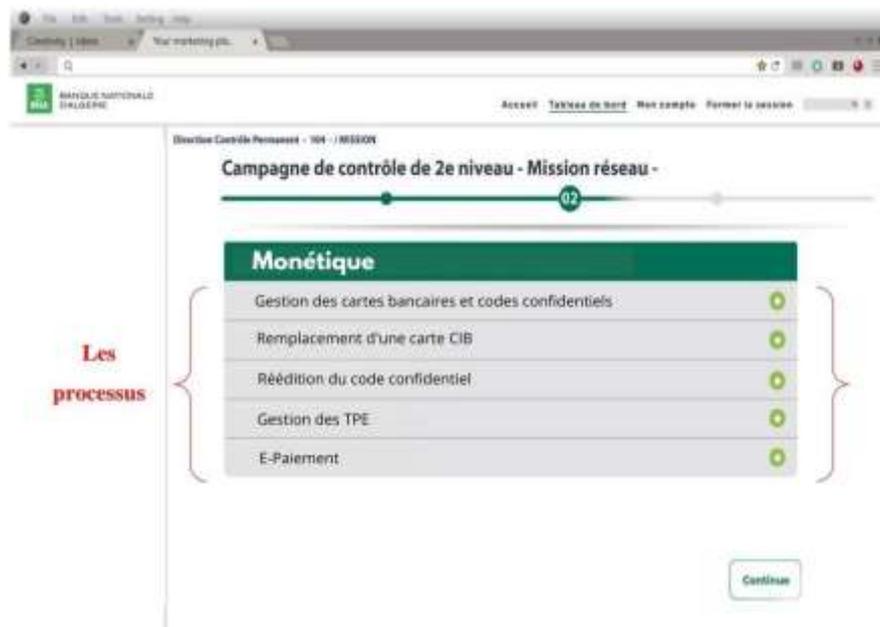
Avant d'entreprendre cette étape, le Chef du département de contrôle de la Direction du Réseau d'Exploitation GARIDI reçoit une notification par courrier électronique, l'informant que la campagne de contrôle a été ouverte par la DCP. En réponse, il accède à la plateforme digitale en utilisant ses informations d'identification personnelles. Une fois dans son profil, le chef du département de contrôle sélectionne le domaine spécifié par la DCP, marqué en vert, qui concerne le "Contrôle de l'arrêté de caisse & gestion des encaisses" faisant partie de la famille commerciale, en vue de réaliser la mission de contrôle.

Ensuite, il attribue la mission au contrôleur qui aura la charge de l'effectuer au sein de l'agence concernée, avec un délai ne dépassant pas les 15 jours. Le chef du département de contrôle DRE GARIDI confirme l'opération en cliquant sur "continuer", ce qui permet au contrôleur de travailler de manière efficace et ciblée. Cette procédure garantit une exécution efficace des missions de contrôle dans le cadre de la campagne, comme indiquée dans les figures ci-dessous :

Figure 14 : Répartition de la mission par le chef département contrôle de la DRE GARIDI (crédit d'investissement)



Figure 15 : Répartition de la mission par le chef département contrôle de la DRE GARIDI (monétique)



4. Quatrième étape : Réalisation des missions de contrôle

Avant d'entamer cette étape, le contrôleur reçoit une notification par courriel de la part du chef du département de contrôle DRE GARIDI, l'informant qu'il doit effectuer une mission au

sein de l'agence désignée. En réponse, le contrôleur accède à la plateforme digitale en utilisant ses informations d'identification personnelles et entre dans son propre profil.

Une fois dans son profil, le contrôleur sélectionne le domaine spécifique, tel que le crédit d'investissement et la monétique pour notre cas. Ensuite, il clique sur le symbole plus (+) pour que les points de contrôle relatifs à ces domaines s'affichent. À partir de là, il débute les vérifications de chaque point de contrôle.

Pour chaque point de contrôle, le contrôleur doit fournir un constat décrivant l'anomalie et un plan de redressement pour corriger cette anomalie, une notation sur une échelle de 1 à 4, et signaler si un fait majeur, c'est-à-dire une anomalie grave, est constatée. Cette approche méthodique garantit une évaluation précise et approfondie des contrôles effectués dans le cadre de la mission.

Dans le contexte de notre étude, le contrôleur remplit les cinq champs essentiels comme illustré dans le champ ci-dessous. Il attribue des notations de 1 à 4 pour évaluer chaque point de contrôle, fournit des constats détaillant les anomalies éventuelles, et signale un fait majeur s'il constate une anomalie grave. Cette démarche permet une évaluation complète et précise des points de contrôle examinés au cours de la mission.

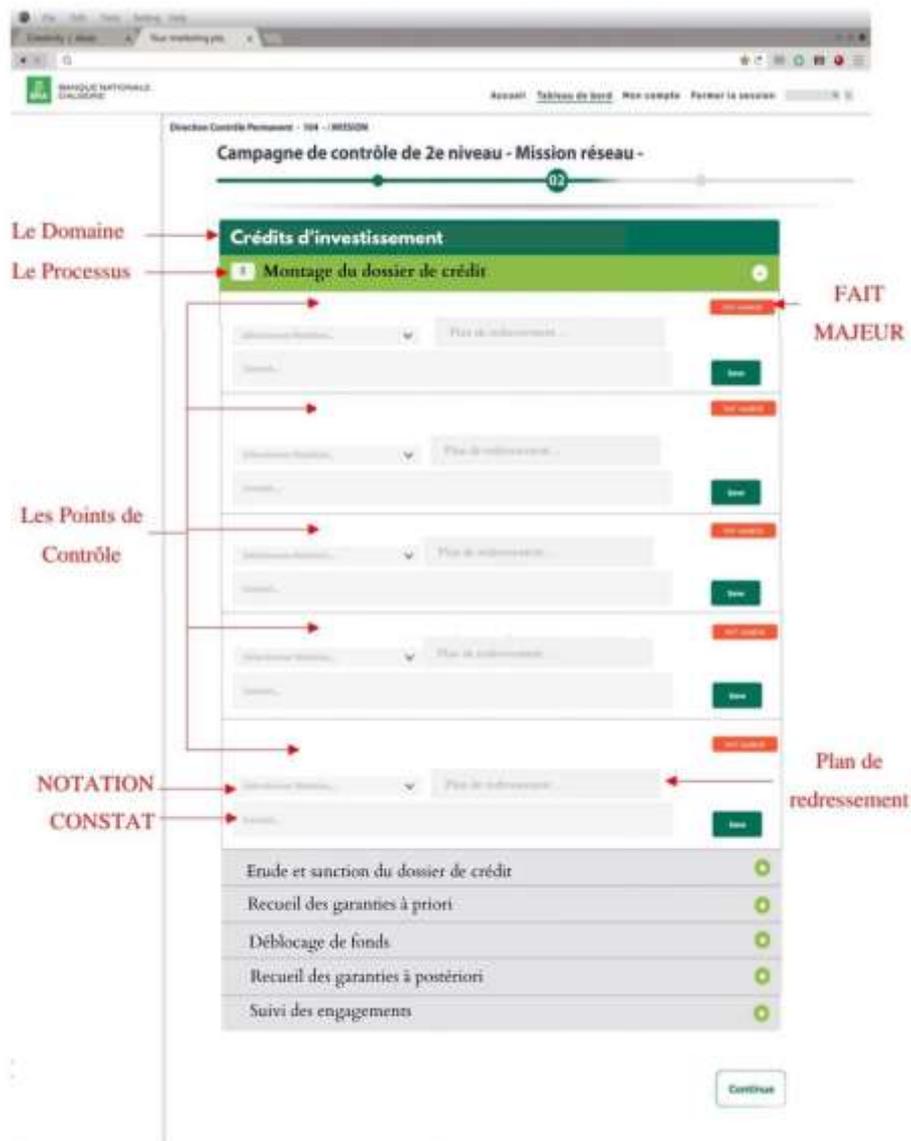
Dans notre étude, il est important de noter que chaque domaine de contrôle, tel que le crédit d'investissement et la monétique, est rattaché à une famille spécifique. Chaque domaine englobe un ensemble de processus, et ces processus sont à leur tour composés de plusieurs points de contrôle distincts (voir annexe N°5). Cette structure hiérarchique permet d'organiser de manière systématique les missions de contrôle et de s'assurer que chaque aspect essentiel des opérations est examiné en détail pour garantir la fiabilité et la conformité.

4.1. Processus montage du dossier de crédit issu du domaine de crédit d'investissement

- **S'assurer de la régularité et l'exhaustivité des documents exigés par la banque**
- Notation : 2/4
- Plans de redressement : Compléter les dossiers de crédit concernés
- Constat : certains documents font défaut
- FAIT MAJEUR : il n'y a pas un fait majeur
- **Vérifier que le récépissé de dépôt (provisoire, définitif) de crédit est établi et correspond au type de crédit**
- Notation : 2/4
- Plans de redressement : Veuillez y remédier à l'avenir.

- Constat : Absence du récépissé de dépôt provisoire dans certains dossiers de crédit
- FAIT MAJEUR : il n'y a pas un fait majeur
- **Vérifier que le registre des dossiers de crédit est tenu, mis à jour et bien enseigné**
- Notation : ¼
- Plan de redressement : Veuillez mettre à jour le registre
- Constat : Le registre relatif au crédit d'investissement est mal renseigné
- FAIT MAJEUR : il n'y a pas un fait majeur
- **Vérifier que la demande de consultation de la centrale des risques et des impayés a bien été effectuée ainsi que la réponse de cette structure**
- Notation : /
- Plan de redressement : /
- Constat : Aucune anomalie
- FAIT MAJEUR : il n'y a pas un fait majeur
- **Vérifier que la visite sur site est réalisée et matérialisée par un ST122**
- Notation : /
- Plan de redressement : /
- Constat : Aucune anomalie
- FAIT MAJEUR : il n'y a pas un fait majeur
- **S'assurer que la "fiche d'appréciation client" est établie, renseignée et signée par le chargé d'étude et le directeur d'agence**
- Notation : ¼
- Plan de redressement : Veuillez y remédier à l'avenir
- Constat : La fiche d'appréciation client est mal renseignée
- FAIT MAJEUR : il n'y a pas un fait majeur
- **S'assurer que les délais de traitement des crédits sont respectés**
- Notation : /
- Plan de redressement : /
- Constat : Aucune anomalie
- FAIT MAJEUR : il n'y a pas un fait majeur

Figure 16 : Exemple de réalisation de la mission par le contrôleur 1 pour le montage du dossier de crédit

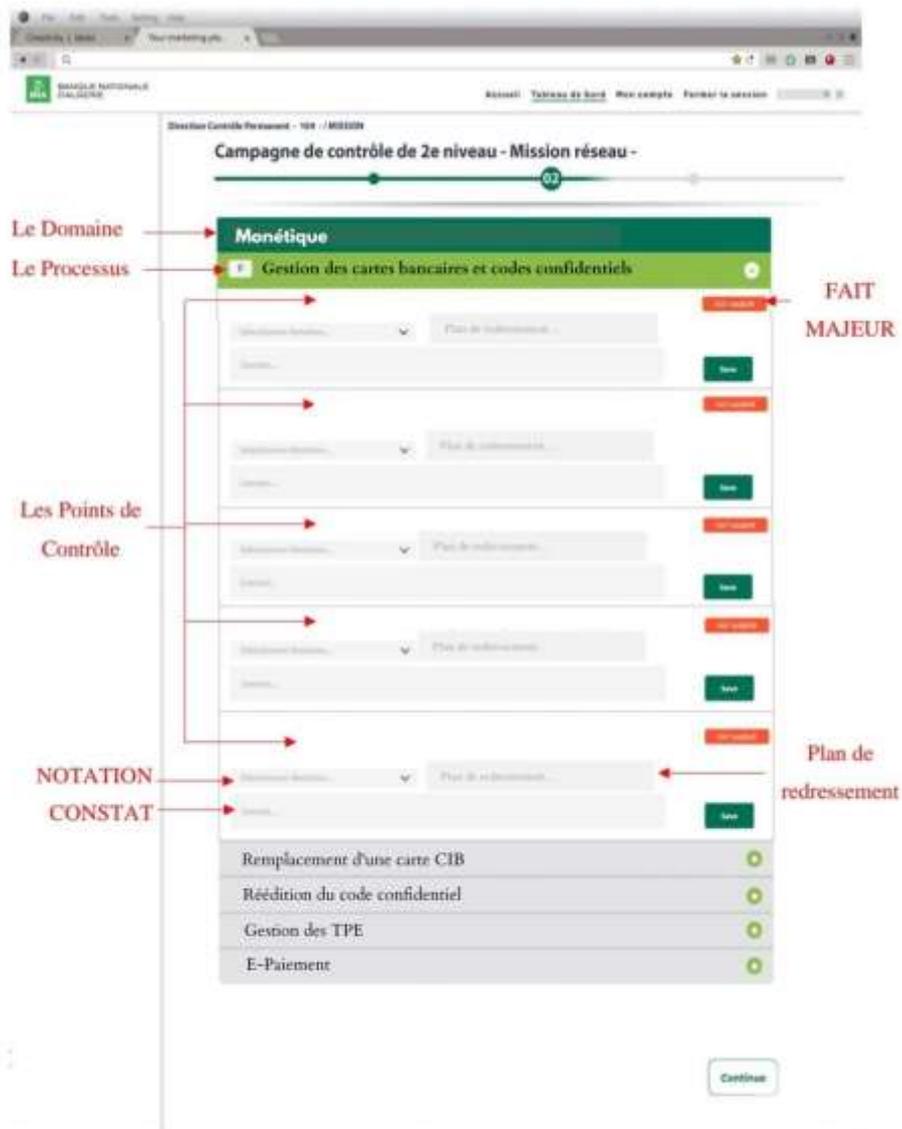


4.2. Processus gestion des cartes bancaire et codes confidentiels issu du domaine de la monétique

- **Vérifier les renseignements de la demande et son traitement dans les délais**
- Notation : 2/4
- Plans de redressement : Il est impératif de sensibiliser les préposés aux postes à respecter la réglementation en vigueur pour assurer la conformité des opérations afin d'éviter des préjudices à la banque et à la clientèle
- Constat : Certaines demandes ne sont pas datées
- FAIT MAJEUR : il n'y a pas un fait majeur
- **S'assurer des conditions de conservation des cartes et codes confidentiels**

- Notation : 2/4
- Plans de redressement : Conserver soigneusement les cartes et les codes confidentiels dans un coffre-fort, conformément à la réglementation en vigueur
- Constat : Les conditions de conservation des cartes et codes confidentiels ne sont pas respectées
- FAIT MAJEUR : il n'y a pas un fait majeur
- **S'assurer que les clients n'ayant pas retiré leurs cartes ont été relancés**
- Notation : /
- Plan de redressement : /
- Constat : Aucune anomalie
- FAIT MAJEUR : il n'y a pas un fait majeur
- **S'assurer des procédures d'oblitération des cartes (délai, PV..)**
- Notation : 2/4
- Plan de redressement : Il est impératif de vous rappeler que l'agence ne doit en aucun cas garder les cartes CIB plus de 90 jours, conformément à la réglementation en vigueur
- Constat : les conditions de gestion des cartes ne sont pas respectées
- FAIT MAJEUR : il n'y a pas un fait majeur
- **S'assurer que le registre est bien renseigné, signé par le client**
- Notation : ¼
- Plan de redressement : Veuillez mettre à jour le registre
- Constat : Le registre n'est pas bien renseigné
- FAIT MAJEUR : il n'y a pas un fait majeur
- **S'assurer que les codes confidentiels ainsi que les cartes sont conservés séparément dans un coffre**
- Notation : /
- Plan de redressement : /
- Constat : Aucune anomalie
- FAIT MAJEUR : il n'y a pas un fait majeur
- **S'assurer de la mise à jour du fichier de stock des cartes**
- Notation : /
- Plan de redressement : /
- Constat : Aucune anomalie
- FAIT MAJEUR : il n'y a pas un fait majeur

Figure 17 : Exemple de réalisation de la mission par le contrôleur 1 pour la gestion des cartes bancaire et codes confidentiels



5. Cinquième étape : Gestion des rapports de mission et mesures de redressement

Dans cette étape, comme le montre la figure ci-dessous, le contrôleur rédige un compte rendu détaillé de la mission, documentant toutes les anomalies détectées au sein de l'agence de la BNA. Une simple validation et l'envoi de ce rapport suffisent.

Une fois cette étape terminée, le rapport de mission est automatiquement transmis à la DCP, qui se charge d'analyser ces rapports pour s'assurer que toutes les anomalies ont été correctement traitées.

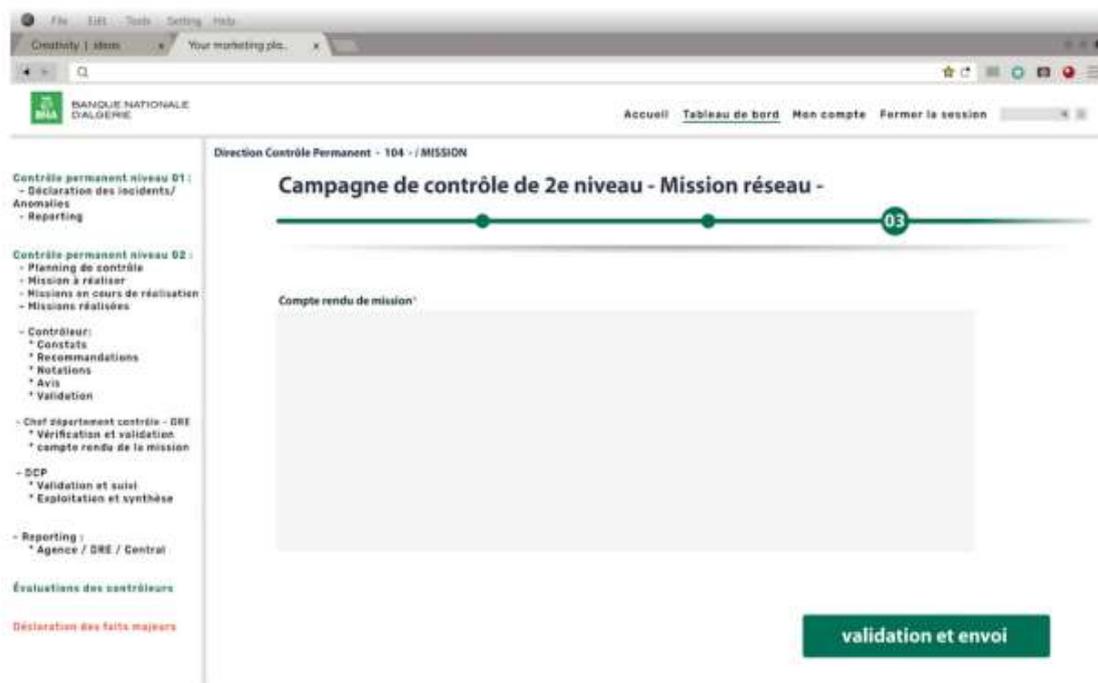
Une fois le rapport validé, il est automatiquement distribué aux différentes structures concernées pour un suivi attentif, notamment :

- L'Inspection Générale (IG) ;
- La Direction d'Encadrement du Réseau (DER) ;
- La Direction du Réseau d'Exploitation de GARIDI ;
- Le Département de Contrôle rattaché au DRE GARIDI.

De plus, l'agence elle-même, sous la supervision du directeur d'agence, reçoit le rapport de mission validé par la DCP. L'agence utilise ce rapport pour régulariser les anomalies identifiées, et le directeur d'agence approuve les mesures de redressement proposées lors de la campagne de contrôle.

Ces mesures de redressement sont ensuite transmises à la DCP pour évaluer le taux de correction et prendre en charge les anomalies qui n'ont pas encore été résolues en collaboration avec les structures métiers concernées.

Figure 18 : Compte rendu de la mission



SECTION 3 : ÉVALUATION DES ASPECTS LIÉS À LA PLATEFORME NUMÉRIQUE "CONTROL APPLICATION"

La transition vers des plateformes numériques dans le secteur bancaire a considérablement transformé les approches traditionnelles de contrôle et de gestion. Dans cette optique, l'étude approfondie de la plateforme digitale "CONTROL APPLICATION" au sein de la BNA offre un aperçu captivant des avancées significatives dans le domaine du contrôle permanent. Nous examinerons les différentes étapes de cette démarche, mettant particulièrement l'accent sur les points forts, les défis, et les recommandations qui émergent de cette nouvelle ère de contrôle financier.

I. LES AVANTAGES DE LA PLATEFORME DIGITALE

1. Sécurité renforcée

La plateforme numérique peut offrir des mesures de sécurité avancées, telles que l'authentification à deux facteurs, garantissant la confidentialité et l'intégrité des données sensibles.

2. Rapidité de transmission des rapports

La transition vers une plateforme numérique a considérablement accéléré le processus de transmission des rapports de contrôle, permettant d'obtenir des informations mises à jour en temps réel. Les notifications instantanées peuvent alerter les responsables en cas de nouveaux rapports, d'anomalies graves ou d'autres événements critiques, améliorant ainsi la réactivité. Cette rapidité de transmission se reflète également dans la validation instantanée des plans de redressement, contribuant ainsi à une réactivité accrue dans la mise en œuvre d'actions correctives. La fluidité de ces processus grâce à l'application "CONTROL APPLICATION" offre un avantage significatif par rapport aux méthodes traditionnelles, favorisant une gestion dynamique et efficace des opérations de contrôle.

3. Visibilité et Analyse

L'application offre une vue unifiée de l'ensemble des processus de la BNA, facilitant une compréhension complète et globale des activités de contrôle, ainsi que la gestion des missions de contrôle.

4. Réduction de la paperasse et archivage électronique

En passant à une gestion électronique des rapports et des données, l'application contribue à réduire considérablement la paperasse associée aux processus de contrôle. De plus la gestion

électronique des documents et des rapports facilite l'archivage et la recherche, évitant la perte de documents et simplifiant les audits internes.

5. Traçabilité et historique

L'application offre une traçabilité complète des actions et des décisions prises lors des processus de contrôle, facilitant l'analyse rétrospective, l'évaluation des performances et l'amélioration continue.

6. Automatisation des tâches récurrentes

Les fonctionnalités automatisées de l'application peuvent simplifier les tâches répétitives, permettant aux équipes de contrôle de se concentrer sur des aspects plus stratégiques. Elle peut se concentrer sur l'analyse approfondie des résultats automatisés, élaborer des stratégies préventives en cas de détection d'anomalies majeures, ou encore travailler sur l'optimisation des processus pour accroître l'efficacité globale du contrôle. L'automatisation libère ainsi du temps et des ressources pour des activités à plus forte valeur ajoutée. De ce constat, cette plateforme semble apporter des améliorations à l'efficacité, à la réactivité et à la gestion globale du contrôle au sein de la BNA. Les avantages cités soulignent la polyvalence et l'efficacité accrue que peut offrir une plateforme de contrôle numérique. Bien entendu, l'efficacité de ces avantages dépend de la mise en œuvre spécifique de l'application et de la manière dont elle est utilisée dans le contexte opérationnel de la Banque.

II. SYSTEME D'INFORMATION

Nous explorerons les avantages et les inconvénients du système d'information utilisé par la BNA pour mettre en œuvre sa plateforme de contrôle numérique. Cela nous permettra de comprendre comment cette transition numérique influe sur les opérations de contrôle, en mettant en lumière les points forts qui optimisent les processus, ainsi que les défis potentiels qu'elle peut engendrer.

1. Avantages

1.1. Intégration avec Global Banking

L'intégration avec le système Global Banking, permet une vue complète et unifiée des données, renforçant ainsi la cohérence et la précision des informations.

1.2. Langages de Programmation Robustes

L'utilisation de SQL Server (voir annexe N°6) et PHP Laravel (voir annexe N°7), offre une robustesse dans le développement, facilitant la gestion de données complexes et garantissant une sécurité renforcée.

1.3. Évolutivité et Flexibilité

Ces technologies sont connues pour leur évolutivité, facilitant l'ajout de nouvelles fonctionnalités et l'adaptation aux besoins changeants du secteur bancaire.

2. Inconvénients potentiels

2.1. Complexité de la Mise en Œuvre

La mise en place initiale peut être complexe, en particulier avec des systèmes complexes tels que Global Banking, nécessitant une expertise approfondie dans ces technologies.

2.2. Maintenance Continue

La maintenance des applications développées en PHP Laravel nécessite une gestion continue pour assurer la stabilité et la sécurité du système.

2.3. Dépendance Technologique

La dépendance à des technologies spécifiques peut poser des défis si ces technologies évoluent rapidement ou sont abandonnées, nécessitant des mises à jour régulières.

III. RECOMMANDATIONS D'AMELIORATION

À la suite d'une analyse comparative d'expérience de digitalisation du processus de contrôle, nous allons proposer dans ce qui suit des recommandations visant à renforcer davantage l'efficacité et la performance de la plateforme digitale de la Banque Nationale d'Algérie "CONTROL APPLICATION".

1. Exploitation de l'Intelligence Artificielle

L'exploitation de l'intelligence artificielle (IA) au sein de l'application "CONTROL APPLICATION" pour la génération des plans de redressement. L'utilisation d'algorithmes d'apprentissage automatique et d'analyse de données, d'identifier des anomalies et des écarts de conformité, et de produire des plans de redressement spécifiques de manière automatique.

Cette automatisation offre non seulement un gain de temps substantiel, mais garantit également une approche uniforme dans le traitement des anomalies, réduisant ainsi le risque opérationnel et améliorant l'efficacité des missions de contrôle.

2. Intégration de la probabilité de survenance des anomalies dans le profil d'application contrôleur

L'intégration de l'estimation de la probabilité de survenance des anomalies dans le profil d'application du contrôleur au sein de "CONTROL APPLICATION". En attribuant une probabilité à chaque anomalie pour chaque point de contrôle, permettra de hiérarchiser les risques et de concentrer les efforts de contrôle sur les aspects les plus critiques. Les équipes de contrôle peuvent ainsi ajuster leur plan de travail en fonction du niveau de risque associé à chaque point de contrôle, optimisant ainsi l'utilisation des ressources de contrôle de manière plus efficace.

3. Renforcement de la formation des collaborateurs

Pour maximiser l'efficacité opérationnelle de l'application, il est recommandé de renforcer la formation des collaborateurs impliqués dans son utilisation. Une formation approfondie, portant sur les fonctionnalités de l'application, les meilleures pratiques de contrôle, et l'interprétation des résultats, permettra aux utilisateurs de tirer pleinement parti des capacités de "CONTROL APPLICATION". Le renforcement des compétences des collaborateurs contribuera à optimiser l'utilisation de la plateforme et à améliorer la qualité globale des missions de contrôle.

4. Système d'Alerte Précoce

L'intégration d'un système d'alerte précoce avec la création d'un mécanisme proactif qui surveille en permanence les activités de la plateforme. Telles que des variations significatives dans les données de contrôle ou des tentatives d'accès non autorisées.

Lorsqu'une telle anomalie est détectée, le système génère automatiquement une alerte, notifiant les responsables du contrôle de la situation. Cette fonctionnalité permet une réaction rapide face aux problèmes urgents, réduisant ainsi les délais d'intervention et minimisant les impacts négatifs. Un exemple concret pourrait être la détection immédiate d'un accès non autorisé à la plateforme, déclenchant une alerte pour une action immédiate.

5. Audit et Revue Périodique

La mise en place d'un processus d'audit et de revue périodique implique la création d'un cadre formel pour évaluer régulièrement l'efficacité de la plateforme "CONTROL APPLICATION".

Ces audits pourraient se concentrer sur la précision des rapports générés, la convivialité de l'interface, la conformité aux normes de sécurité, et la satisfaction des utilisateurs. En effet, si on pourrait vérifier la rapidité de transmission des rapports et la fiabilité du système d'alerte

précoce. Les résultats de ces audits serviront à identifier les points forts et les faiblesses de la plateforme, guidant ainsi les ajustements nécessaires pour maintenir une performance optimale.

6. Évolutivité et Scalabilité

Concevoir la plateforme avec une vision à long terme implique d'anticiper les évolutions futures des besoins de contrôle. Par exemple, si de nouveaux processus de contrôle sont introduits, la plateforme doit pouvoir intégrer ces nouveaux flux de travail sans compromettre sa performance.

De plus, la scalabilité doit être assurée pour gérer une augmentation du volume de données sans perte d'efficacité. Un exemple concret serait l'ajout d'un nouveau type de contrôle, tel que le contrôle de conformité réglementaire, et la capacité de la plateforme à s'adapter sans nécessiter de modifications majeures.

7. Interactivité des Rapports

Intégrer des fonctionnalités interactives dans les rapports générés par l'application suppose de fournir des outils conviviaux pour explorer visuellement les données. Par exemple, des graphiques interactifs pourraient permettre aux utilisateurs de zoomer sur des périodes spécifiques, d'analyser des tendances, ou de sélectionner des indicateurs particuliers pour une analyse approfondie.

Ces fonctionnalités améliorent la compréhension des informations présentées, facilitant ainsi la prise de décision. Un exemple concret serait la possibilité d'utiliser des tableaux de bord interactifs pour visualiser la conformité aux normes de sécurité au fil du temps, permettant aux utilisateurs de réagir rapidement à d'éventuelles lacunes.

8. L'intégration stratégique du contrôle à distance

L'intégration du contrôle à distance constitue une évolution stratégique significative pour la plateforme conçue par la BNA. Cette approche offre des avantages majeurs, notamment une flexibilité opérationnelle accrue, des économies de temps et de coûts, une réactivité améliorée face aux anomalies, et une utilisation optimale des avancées technologiques telles que l'intelligence artificielle. La surveillance continue des indicateurs clés de performance devient possible, permettant une intervention immédiate en cas de problèmes critiques.

Pour intégrer efficacement le contrôle à distance, des formations spécifiques devraient être dispensées aux équipes de contrôle, mettant l'accent sur les compétences nécessaires pour

opérer à distance. De plus, la mise en place d'une communication transparente avec les parties prenantes est essentielle pour assurer la confiance dans cette nouvelle approche. L'aspect technologique, avec des outils avancés et sécurisés, est crucial pour maintenir la qualité des contrôles à distance.

En résumé, l'introduction du contrôle à distance offre à la BNA la possibilité de renforcer la résilience de son système de contrôle, tout en s'adaptant aux changements dynamiques de l'environnement opérationnel, offrant une solution complémentaire robuste au contrôle sur place. Les deux approches : contrôle à distance et contrôle sur place, peuvent être complémentaires. Une combinaison intelligente de contrôle sur place et de contrôle à distance peut offrir une couverture complète des risques tout en optimisant les ressources.

Conclusion

L'étude approfondie de la Banque Nationale d'Algérie et de sa transformation numérique dans le cadre du contrôle permanent révèle une transition significative vers des pratiques modernes. La BNA, en tant qu'institution financière de premier plan en Algérie, s'est engagée dans une démarche de digitalisation, notamment au sein de la Direction de Contrôle Permanent.

Cette démarche a été illustrée à travers notre étude de cas sur la digitalisation des missions de contrôle dans les domaines de la monétique et des crédits d'investissement. Les avantages de cette transition sont évidents, notamment une réactivité accrue, une meilleure traçabilité et une optimisation des processus de contrôle.

Cependant, des recommandations d'amélioration ont été formulées pour maximiser les bénéfices de cette transformation, notamment l'intégration de l'intelligence artificielle et le renforcement de la formation des collaborateurs. Globalement, cette évolution numérique témoigne de l'engagement de la BNA envers l'efficacité opérationnelle et la modernisation des pratiques de contrôle permanent.

CONCLUSION GENERALE

Conclusion Générale

Les banques font face depuis plusieurs années à un nouveau contexte client marqué par de fortes attentes en matière d'offre de produits digitaux, poussant ainsi les banques traditionnelles à se réinventer, à développer de nouveaux services numériques, à optimiser leurs processus métiers et donc leurs excellences opérationnelles. Afin d'accompagner et de sécuriser cette transformation, ces banques sont contraintes de revoir leurs dispositifs de contrôle permanent en recourant de plus en plus au digital, notamment l'automatisation des processus de contrôle.

Ce mémoire nous a permis d'appréhender le contrôle permanent dans le contexte bancaire, explorant ses fondements théoriques et son adaptation à l'ère numérique. Les deux premiers chapitres ont été réservés à la présentation du dispositif contrôle interne dans les institutions bancaires tout en soulignant l'importance de la transformation digitale.

C'est ainsi que dans le premier chapitre, nous avons exploré le contrôle interne, en mettant l'accent sur ses objectifs, son organisation, les principes qui le régissent, ainsi que le cadre réglementaire, tant au niveau international que national.

Le deuxième chapitre explore l'apport de la digitalisation au contrôle permanent bancaire, analysant l'évolution du secteur bancaire algérien, ses avantages, défis et stratégies d'implémentation. En se référant à l'expérience de la Société Tunisienne des Banques.

La partie pratique de notre étude a permis d'illustrer l'expérience de la BNA dans le cadre de l'automatisation de son dispositif de contrôle permanent, en détaillant une mission de contrôle permanent réalisée au sein de la BNA, mettant en œuvre la plateforme numérique récemment instaurée. Nous avons exploré les étapes de cette transformation, de la collecte de données à l'enregistrement des résultats. Les avantages et les recommandations spécifiques, en particulier pour les domaines de la monétique et des crédits d'investissement, ont été examinés.

Perspectives d'Amélioration

Ce mémoire a fourni des perspectives cruciales pour comprendre le contrôle permanent dans un contexte bancaire en évolution. Les résultats obtenus soulignent l'importance d'une adaptation agile aux avancées technologiques et la nécessité d'une réglementation solide pour guider ces transformations. La digitalisation offre des opportunités et des défis, nécessitant une stratégie claire et des dispositifs de contrôle ajustés.

Conclusion Générale

Cependant, les limites de cette étude résident dans la spécificité du contexte de la BNA et la généralisation de ses résultats à d'autres banques. Une analyse comparative avec d'autres institutions financières pourrait fournir une vision plus holistique.

Il est essentiel de reconnaître et de relever un défi significatif rencontré lors de l'élaboration de ce mémoire. L'exploration de ce thème s'est avérée particulièrement exigeante en raison de la rareté des travaux existants sur le sujet. Étant donné que la notion de digitalisation et d'automatisation du contrôle permanent a été récemment introduite dans les banques, l'absence de recherches antérieures complètes a posé un ensemble unique de défis. Ce manque de littérature préexistante a exigé une approche exploratoire, nécessitant un examen des mises en œuvre pratiques et s'appuyant sur un retour à l'expérience.

Pour améliorer ce mémoire et ouvrir de nouveaux horizons de recherche, il serait bénéfique d'approfondir l'étude des impacts de la digitalisation sur des aspects spécifiques du contrôle permanent, tels que la gestion des risques opérationnels, la protection des données, ou encore l'efficacité des dispositifs de contrôle en contexte numérique. Une investigation plus poussée des outils d'IA appliqués au contrôle permanent dans les banques pourrait également constituer une extension pertinente et une détection plus rapide des anomalies.

Dans le même sillage, des opportunités de recherche futures dans le domaine de la digitalisation bancaire et du contrôle permanent pourraient être explorées, tels que l'utilisation du big data dans le contrôle permanent et l'intégration de technologies émergentes comme la blockchain dans les opérations bancaires. Ces avenues offrent des perspectives prometteuses pour améliorer la précision, l'efficacité et la sécurité du contrôle permanent.

En conclusion, ce mémoire apporte une contribution à la compréhension des dynamiques du contrôle permanent dans un contexte bancaire en mutation. Cependant, il est essentiel de reconnaître ses limites, notamment dans la rapidité des évolutions technologiques qui peuvent rapidement rendre certaines analyses obsolètes.

Références Bibliographiques

Références Bibliographiques

➤ Textes règlementaires

Banque d'Algérie, **Ordonnance N°03-11 relative à la monnaie et au crédit**, 26 août 2003, Algérie.

Banque d'Algérie, **Ordonnance N°10-04 relative à la monnaie et au crédit**, 26 août 2010, modifiant et complétant l'ordonnance N° 03-11 du 26 Août 2003.

Banque d'Algérie, **Règlement N°11-08 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers**, Algérie, 28 novembre 2011.

Banque Centrale de Tunisie, **Circulaire N°2006-19 relative au contrôle interne des banques et établissements financiers**, 28 novembre 2006, Tunisie.

Banque Centrale de Tunisie, Circulaire N°2011-06 relative au renforcement des règles de bonne gouvernance dans les établissements de crédit, 20 mai 2011, Tunisie.

Banque Nationale d'Algérie, **Circulaire N°2319 relative à l'organisation, les missions et les attributions de la Direction de Contrôle Permanent (DCP)**, 3 juin 2021, Algérie.

Journal officiel N° 28 de la République Algérienne N° 28, 20 Avril 2022, Algérie.

➤ Ouvrages

Frédéric.B, Rémi.G & Laurent.R. (2013), **Contrôle interne**, 4ème édition, France, Édition Maxima

Jacques.R. (2010), **Théorie pratique de l'audit interne**, France, Édition d'organisation.

Jean-Luc.S. (2006), **Le contrôle interne et bancaire et la fraude**, France, Édition Dunod.

Jean-Luc.S (2007), **Le contrôle comptable bancaire un dispositif de maîtrise des risques**, Tome 1, France, Édition Revue Banque.

Marc.A & David.C. (2018), **Le risque informatique**, France.

Patricia.G & Jacques.W. (2011), **Contrôle interne : « Des chiffres porteurs de sens »**, France.

Thierry.R. (2009), **La gestion des risques financiers**, France, Edition ECONOMICA.

➤ Périodiques

Références Bibliographiques

Boumediene.N.(2021), **L'impact du digital sur la clientèle des services bancaires cas de la BEA d'Oran**, Revue de la créativité, Algérie.

ELIDRISSI, A. (2005), **Les sites web bancaires : un outil de communication et de distribution au service du client**, La revue des sciences de gestion, N°214-215. 165-176, France.

Tolowy.H, Pujol.E & Molinari.M. (2003), **L'apport de la loi Sarbanes-Oxley**, Lavoisier revue française de gestion n°147, France.

➤ Mémoires et thèses

AMIAR, L & DERRIDJ, R. (2021), **La digitalisation au sein du secteur bancaire : entre causes et conséquences, cas d'ABC Bank**, Institut de recherche IRMAPE, France.

Safa.B. (2020), **L'Évolution du Modèle Bancaire à l'Ère du Digital**, IFID, Tunisie.

Mohamed Fatheddine.C. (2021), **Apport du contrôle permanent en matière de gestion du risque opérationnel**, IFID, Tunisie.

Louiza.M, **Évaluation du dispositif de contrôle permanent et de gestion des risques**, IFID, Tunisie.

➤ Articles et documents spécialisés

Comité de Bâle sur le contrôle bancaire (1998), **CADRE POUR LES SYSTEMES DE CONTROLE INTERNE DANS LES ORGANISATIONS BANCAIRES**, Suisse : Bâle.

Communication de F. MER (18 mars 2003), **Ministre français de l'économie, des finances et de l'industrie lors de la discussion générale du projet au Sénat**, France.

COVEA finance (Janvier 2017), **Politique de contrôle interne permanent et de conformité**, France.

Guide sur la transformation digitale (2017), édition EYROLLES.

IACE (Décembre 2016), **La Tunisie en transformation : impératif digital**, Tunisie.

International Organisation of Supreme Audit Institutions (2004), **Lignes directrices sur les normes de contrôle interne à promouvoir dans le secteur public**, Belgique : Bruxelles.

Références Bibliographiques

➤ Notes de cours

ABDESSALEM.A.(2023), **Cours sur le contrôle et audit interne**, IFID, Tunisie.

Redouane.G. (2023), **Cours sur la gestion du risque crédit**, IFID, Tunisie.

➤ La sitographie

www.bank-of-algeria.dz

www.bfc.com

www.bna.dz

www.equinox.com

www.gereso.com

www.ifaci.com

www.iso.org

www.satim.dz

Annexes

Annexes

Annexes

Annexe 1 : Présentation de Power BI

Power BI est une plateforme évolutive et unifiée pour le Business Intelligence (BI) en entreprise et en libre-service. Elle permet de connecter toutes les données, de les visualiser et d'insérer les visuels de manière transparente dans les applications que vous utilisez au quotidien.

Power BI est utilisé pour trouver des insights dans les données d'une organisation, connecter des ensembles de données disparates, transformer et nettoyer les données en un modèle de données et créer des tableaux de bord ou des rapports interactifs.

Dans le domaine bancaire, Power BI peut être utilisé pour le contrôle permanent et le risque opérationnel en permettant de connecter et de visualiser les données relatives aux opérations bancaires, aux risques et à la conformité.

Les contrôles permanents sont réalisés par les opérationnels et leur hiérarchie dans le cadre du traitement des opérations, tandis que les contrôles périodiques sont réalisés a posteriori par l'audit et les autorités de tutelle. Power BI peut aider à faciliter ces contrôles en fournissant des rapports et des tableaux de bord pour surveiller les activités bancaires et les risques associés.

Annexes

Annexe 2 : Support de formalisation des contrôles de la STB

Agence		Date mission	SUPPORT DE FORMALISATION DES CONTRÔLES			
Type de PC	POINTS DE CONTRÔLE	Conformité aux procédures	Observations CRO	Observations Chef d'Agence	Suivi action de correction T1	Notations
1) Contrôle Sécurité des biens et des personnes :						
PCG	Conformité de la procédure d'ouverture de l'agence : L'ouverture de l'agence doit être effectuée en présence de deux personnes au minimum.					
PCG	Conformité de la procédure de détention des clés et des combinaisons : Les clés et les combinaisons des chambres fortes, coffres forts, armoires blindées et GAB ne doivent jamais être détenus simultanément par la même personne					
PCG	Contrôle de l'affectation d'un agent de sécurité au niveau de l'agence L'agent de sécurité doit être dédié uniquement aux tâches de sécurité					
PCG	Contrôle de la conformité des consignes de sécurité des archives Le porte de la salle des archives doit être fermée et accessible uniquement à une seule personne chargée de sa gestion					
PCG	Contrôle de présence de personne étrangère à l'arrière guichet : Les personnes étrangères (clients, femme de ménage*, agents de sécurité etc.) ne doivent pas se trouver derrière le guichet *La femme de ménage effectue ses tâches après fermeture du guichet					
PCG	Respect des conditions d'utilisation et de conservation des cachets et des imprimés au sein de l'agence : Les cachets : S'adresser au chef d'agence afin de s'assurer de la répartition des cachets par profils et par personne (cachet sec, cachet STB, cachet effet avalisé, cachet chèque certifié, cachet signature conforme, cachet de décharge etc.) S'assurer auprès des intéressés de la bonne gestion des cachets notamment en terme de sécurisation courant de la journée S'assurer de la conservation en fin de journée des cachets au niveau du coffre-fort Les imprimés : Relier si la gestion et la conservation des imprimés notamment les papiers à entête est assurée par le chef d'agence ou le second					
PCG	Contrôle de l'équipement de l'agence en armoire blindée se fermant à clé pour la conservation et la sécurisation des valeurs					
PCG	Respect de la sécurité de la gestion des fonds au niveau du guichet S'assurer que les fonds manipulés par le caissier au cours de la journée ne doivent pas dépasser le plafond requis par les notes d'organisation (limite au cours de la journée, plafond assuré par caisse secondaire) Les portes des box de caisse doivent être maintenues fermées ...) S'assurer que le coffre-fort doit être armé tout au long de la journée					
PCC	Contrôle code sous menace : S'assurer que le caissier, le chef d'agence et le second du chef d'agence connaissent le code sous menace					

Annexes

2) Contrôle moyens de Paiement :						
> Contrôle caisses						
PCG	Contrôle de l'inventaire de caisses à l'ouverture de l'agence et de sa conformité par rapport aux limites d'encaisse over night					
PCG	Contrôle du respect de la procédure d'arrêt de caisse Procéder à l'inventaire physique des espèces et le confronter à l'état DAV (déclarer le solde sur la fiche)					
PCG	Contrôle de la conformité de l'inventaire physique des billets mutilés, stock des timbres <ul style="list-style-type: none"> • Procéder à l'inventaire physique des billets mutilés et le confronter à l'état DAV (Décrire le solde de l'inventaire physique au niveau de la rubrique Observations) • Procéder à l'inventaire physique des timbres fiscaux et le confronter à l'état DAV (Décrire le solde de l'inventaire physique au niveau de la rubrique Observations) 					
	Contrôle du respect de la procédure de la déclaration des différences de caisse (justification, forçage, déclaration à l'inspection)					
PCC	Contrôle du registre des différences de caisse					
PCC	Contrôle de l'arrêté GAB Contrôle de la conformité du solde physique (par coupon) entre le ticket interne GAB et le tick					
> Contrôle chèques et effet						
PCG	Contrôle de l'inventaire physique du stock de chèquiers détenus au niveau de l'agence Procéder à un rapprochement entre <ul style="list-style-type: none"> • Le stock de chèquier actif avec l'état DAVE • Le stock de chèquier inactif (client décédé , compte clôturé , interdit de chèquier etc) avec l'état DAVE 					
PCG	Contrôle du respect de la procédure de destruction des formules de chèques non délivrées à leurs bénéficiaires					
PCG	Contrôle de la procédure de commande, de gestion, de réception et de délivrance des chèquiers					
PCC	Contrôle de la saisie et de la signature des chèques certifiés Contrôler sur la base d'un échantillon : <ul style="list-style-type: none"> • L'existence d'une demande de certification de chèque signée par le client • La saisie et la validation courant la journée y afférente des demandes de certification de chèques 					
PCC	Contrôle de la tenue du registre des valeurs impayées retournées aux Clients <ul style="list-style-type: none"> • S'assurer de l'inscription au niveau du registre des références des valeurs retournées en impayés • S'assurer de l'existence de la décharge du client (si la valeur est retournée au client) 					
	Contrôle des incidents de paiement chèques Contrôle du respect de la procédure de transmission au procureur					
PCC	Contrôle du respect du suivi des CNP et de la dénonciation des ANR. (contrôle de la complétude du dossier avant envoi au procureur et dès le jour du rejet provisoire)					
> Contrôle des livrets épargne						
PCG	Contrôle du stock des livrets épargne S'assurer de la conformité de l'inventaire physique du stock des livrets épargne par rapport au stock réel					
PCG	Contrôle de la procédure de conservation des livrets d'épargne Contrôle sur la base d'un échantillon, la procédure de clôture ou de remplacement des livrets d'épargne					
> Contrôle cartes monétiques						
PCG	Contrôle de l'inventaire physique du stock de cartes S'assurer de la conformité de l'inventaire physique du stock cartes par rapport au stock réel Procéder à un rapprochement sur la base d'un échantillon de journée entre l'état des cartes délivrées au niveau DAVE avec le registre tenu à cet effet					

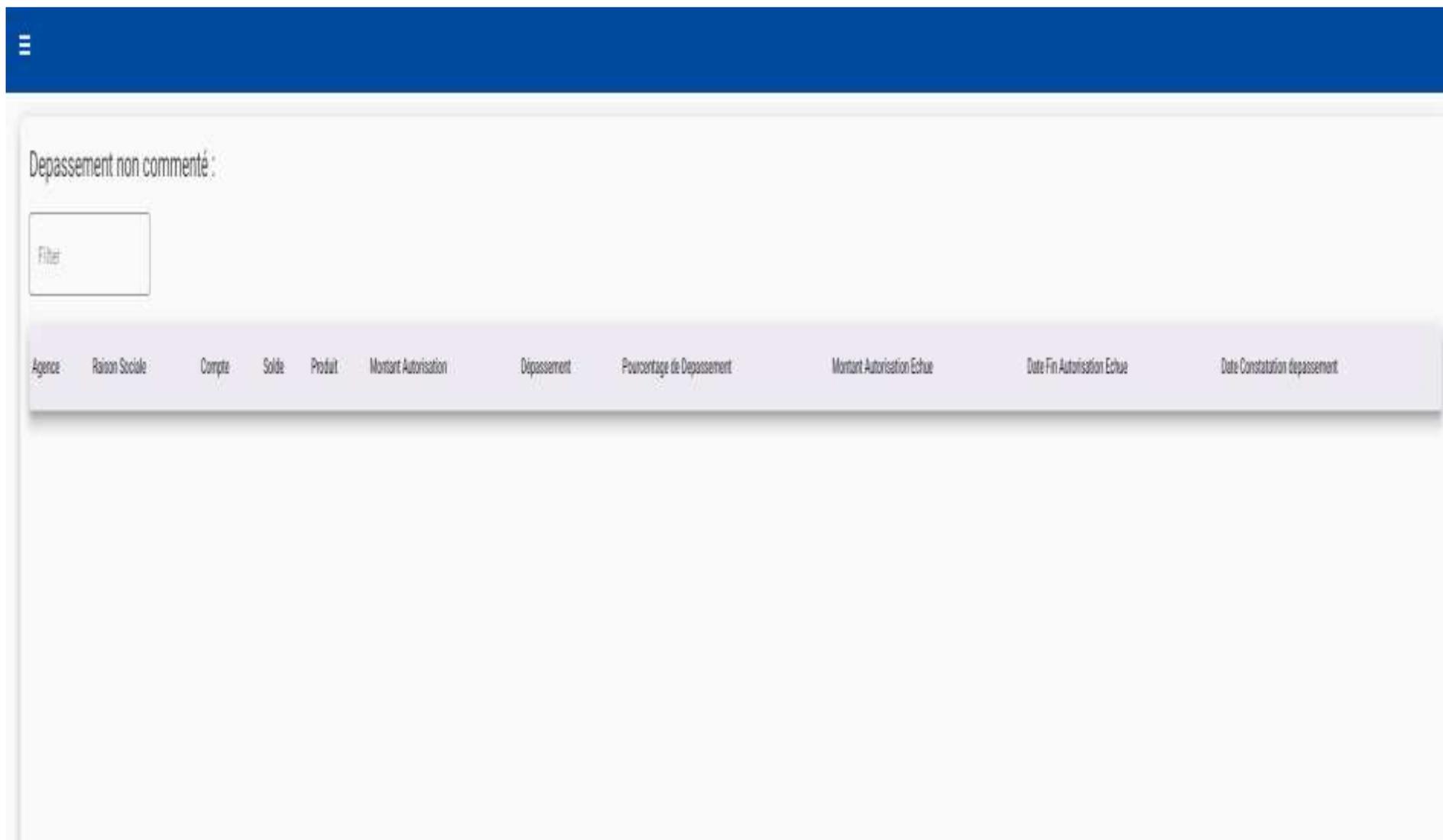
Annexes

PCG	Contrôle du respect de la procédure de destruction des cartes non délivrées à leurs bénéficiaires					
PCC	Contrôle du respect de la procédure de déclaration et de restitution des cartes capturées					
3) Contrôles des opérations de guichet :						
PCG	Contrôle du respect du traitement des opérations de retrait /versement S'assurer de la conformité de l'existence des mentions obligatoires (la signature avec le spécimen de signature, titulaire du compte, mandataire, tierce personne, montant en toute lettre et en chiffre et ce sur la base d'un échantillon représentatif)					
PCC	Contrôle des opérations de retrait > 3000dt S'assurer de l'existence du visa du chef d'agence ou du second sur les ordres de retrait > 3000dt					
PCC	Contrôle des opérations de change manuel (hors AVA) S'assurer sur la base d'un échantillon représentatif conformément à la NP 1_071_026 et les textes réglementaires y afférents : - Au respect de l'identité de la personne bénéficiaire de l'opération de change - Au respect du montant plafonné de l'opération de change (Par bénéficiaire Majeur, enfant - de 10 ans : Tunisiens et étrangers résidents) - Au respect des délais réglementaires et des documents de déclaration à la douane en cas d'annulation ou de rétrocession S'assurer du respect de la limite de contre valeur lors des opérations de vente conformément à la NP 1 041 033					
PCC	S'assurer de l'apposition des cachets signature conforme et position sur les bulletins versement/retrait automate					
PCC	Contrôle des opérations d'annulation retraits / versement espèces					
4) Contrôle des dossiers d'ouverture de compte :						
PCC	Contrôle de la conformité des dossiers d'ouverture de compte et de leurs mises à jour S'assurer sur la base d'un échantillon de dossiers (Minimum de 5 dossiers) la conformité de la constitution du dossier (par nature de tier)					
PCC	S'assurer de la date de validité des procurations et de leur conservation d'une manière sécurisée					
	S'assurer de la collecte des spécimens de signature et de leur conservation					
5) Contrôle des Etats de fin de journée :						
PCG	S'assurer que les états de contrôle quotidiens sont régulièrement édités et visés par le chef d'agence					
PCC	S'assurer que le pointage exhaustif quotidien du journal général de fin de journée a été réalisé S'assurer de l'apposition du nom, prénom ainsi que de la signature de la personne habilitée à opérer le pointage					
5) Contrôle crédits aux particuliers						
PCG	Outre les opérations de contrôle à distance, contrôler la conservation et la bonne classification des titres de crédits (les originaux)					
7) Contrôle CCA (note circulaire DO 93/144) :						
PCG	Contrôle de la tenue du registre CCA et de sa mise à jour					
PCG	S'assurer de l'existence d'un état de suivi CCA					
PCG	S'assurer de la conformité du solde de l'extrait de compte CCA avec celui des opérations non encore apurées					

Annexes

5) Contrôle des Etats de fin de journée :						
PCG	S'assurer que les états de contrôle quotidiens sont régulièrement édités et validés par le chef d'agence					
PCC	S'assurer que le pointage exhaustif quotidien du journal général de fin de journée a été réalisé S'assurer de l'apposition du nom, prénom ainsi que de la signature de la personne habilitée à opérer le pointage					
5) Contrôle crédits aux particuliers						
PCG	Outre les opérations de contrôle à distance ; contrôler la conservation et la bonne classification des titres de crédits (les originaux)					
7) Contrôle CCA (note circulaire DO 93/144) :						
PCG	Contrôle de la tenue du registre CCA et de sa mise à jour					
PCG	S'assurer de l'existence d'un état de suivi CCA					
PCG	S'assurer de la conformité du solde de l'extrait de compte CCA avec celui des opérations non encore apurées					
8) Autres :						
➤ Contrôle avance sur factures commerciales :						
PCG	S'assurer que l'avance a été accordée conformément à la note de procédure 032_057 S'assurer que le total du bordereau est conforme à celui des moyens de paiement remis à l'agence S'assurer du respect des quotités soit 80% du total des moyens de paiement remis à l'agence S'assurer que les processus de prise en charge et de validation ont été respectés					
PCG	S'assurer de la disponibilité au niveau de l'agence des factures commerciales ainsi que des moyens de paiement					
PCG	S'assurer du respect de la durée maximale de règlement de chaque facture soit les 180 jours à partir de la date de facturation					
PCG	S'assurer de la conservation et de la tenue des moyens de paiement conformément à la NP 032 057					
➤ Contrôle des actes d'affectation :						
PCC	Contrôle des actes d'affectation S'assurer sur la base d'un échantillon de dossier la conformité et la conservation des actes d'affectation					
➤ Contrôle des dossiers EPS :						
PCG	Contrôle de la conformité des dossiers EPS S'assurer sur la base d'un échantillon représentatif de la complétude du dossier ainsi que de son traitement conformément aux notes, réglementations internes et aux droits communs : - Contrôler le niveau de compétence en terme de montant et de devise (agence, direction régionale, services centraux) - Contrôler l'existence de deux signatures sur l'acte EPS délivré au client (chef agence/ second, chef d'agence / directeur régional, directeur régional / second)					
⊖ Contrôle des dossiers AVA :						
PCG	Contrôle de la conformité des dossiers AVA S'assurer sur la base d'un échantillon représentatif et conformément à la réglementation en vigueur notamment la circulaire BCT N°2016-08 telle que modifiée par la circulaire BCT 2020-03 : - Respect du délai de réception des états financiers de l'exercice n-1, - Respect de l'éligibilité des bénéficiaires par rapport à l'activité - Vérification du calcul des droits AVA - La souscription d'un engagement au profit de la Banque conforme au modèle de la dite circulaire S'assurer sur la base de cet échantillon que les opérations suivantes ont été correctement dénouées : - Voyage d'affaires à l'étranger : contrôler l'existence de l'ordre de mission, bénéficiaires, date sortie, date retour, l'ordre de change... - Rétrocession/ annulation : la déclaration de devises, les délais réglementaires.					

Annexe 3 : Table des dépassements non commentés au sein des agences de la STB



Dépassement non commenté :

Filter

Agence	Raison Sociale	Compte	Solde	Produit	Montant Autorisation	Dépassement	Pourcentage de Dépassement	Montant Autorisation Echue	Date Fin Autorisation Echue	Date Constatation depassement
--------	----------------	--------	-------	---------	----------------------	-------------	----------------------------	----------------------------	-----------------------------	-------------------------------

Annexes

Annexe 4 : Table des dépassements commentés sur les comptes courants au sein des agences de la STB

☰

Agence	Raison Social	Compte	Produit	Solde	Dépassement	Montant Autorisation	Pourcentage de Dépassement	Montant Autorisation Echue	Date Fin Autorisation Echue	Date Déclaration Dépassement	Date Commentaire	Utilisateur	Motif	Commentaire	Action
AVH.THAMEUR TUNIS			COMPTE COURANT	-1 709 406	-409 406	1 300 000	1,315	***	05/02/2024	01/11/2023	14/11/2023 13:45:47	36735	DAD	Dépassement 50% autorisé par DAD	
AVH.THAMEUR TUNIS			COMPTE CHEQUE	-3 502	3 502	***	0,000	1 500	***	13/11/2023	14/11/2023 14:26:59	36735	Autres	salairé 2300 dt	
AVH.THAMEUR TUNIS			COMPTE CHEQUE	-3 804	3 804	***	0,000	1 200	***	12/11/2023	14/11/2023 14:18:45	36735	Autres	salairé 1839 dt	
AVH.THAMEUR TUNIS			COMPTE CHEQUE	-4 064	4 064	***	0,000	43 259	***	06/11/2023	14/11/2023 14:14:39	36735	Autres	remise chq encaissé :4372 dt	
AVH.THAMEUR TUNIS			COMPTE COURANT	-5 884	5 884	***	0,000	38 000	***	09/11/2023	14/11/2023 14:13:33	36735	Autres	remise chq 38813 dt	
AVH.THAMEUR TUNIS			COMPTE COURANT	-6 644	6 644	***	0,000	38 000	***	13/11/2023	14/11/2023 14:11:27	36735	Autres	remise chq 38 md	
AVH.THAMEUR TUNIS			COMPTE COURANT	-7 817	7 817	***	0,000	38 000	***	07/11/2023	14/11/2023 14:06:56	36735	Autres	remise chq : 42 md	
AVH.THAMEUR TUNIS			COMPTE COURANT	-8 232	8 232	***	0,000	38 000	***	08/11/2023	14/11/2023 14:05:59	36735	Autres	Remise chq : 42 md	
AVH.THAMEUR TUNIS			COMPTE COURANT	-8 386	8 386	***	0,000	38 000	***	03/11/2023	14/11/2023 14:05:54	36735	Autres	Remise chèque encours : 18 md	
AVH.THAMEUR TUNIS			COMPTE COURANT	-20 286	20 286	***	0,000	700 000	***	12/11/2023	14/11/2023 13:47:22	36735	Autres	Dépassement du ou renouvellement BT	

Commentaire Correspondant Régional

Agence	Raison Social	Compte	Produit	Solde	Dépassement	Montant Autorisation	Pourcentage de Dépassement	Montant Autorisation Echue	Date Fin Autorisation Echue	Date Déclaration Dépassement	Date Commentaire	Utilisateur	Motif	Commentaire	Action
--------	---------------	--------	---------	-------	-------------	----------------------	----------------------------	----------------------------	-----------------------------	------------------------------	------------------	-------------	-------	-------------	--------

Commentaire Correspondant Central

Agence	Raison Social	Compte	Produit	Solde	Dépassement	Montant Autorisation	Pourcentage de Dépassement	Montant Autorisation Echue	Date Fin Autorisation Echue	Date Déclaration Dépassement	Date Commentaire	Utilisateur	Motif	Commentaire	Action
--------	---------------	--------	---------	-------	-------------	----------------------	----------------------------	----------------------------	-----------------------------	------------------------------	------------------	-------------	-------	-------------	--------

Annexe 5 : Charte des missions de contrôle de la BNA (famille commerciale et engagement)

Familles	Domaines	Processus	Points de contrôle	Anomalies	Plan de redressement
Commercia le	Monétique	Gestion des cartes bancaires et codes confidentiels	Vérifier les renseignements de la demande et son traitement dans les délais		
Commercia le	Monétique	Gestion des cartes bancaires et codes confidentiels	S'assurer des conditions de conservation des cartes et codes confidentiels		
Commercia le	Monétique	Gestion des cartes bancaires et codes confidentiels	S'assurer que les clients n'ayant pas retirés leurs cartes ont été relancés		
Commercia le	Monétique	Gestion des cartes bancaires et codes confidentiels	S'assurer du respect de la procédure d'oblitération des cartes (délai, PV)		
Commercia le	Monétique	Gestion des cartes bancaires et codes	S'assurer que le registre est bien renseigné, signé par le client		

		confidentiels			
Commercial e	Monétique	Gestion des cartes bancaires et codes confidentiels	S'assurer que les codes confidentiels ainsi que les cartes sont conservés séparément dans un coffre		
Commercial e	Monétique	Gestion des cartes bancaires et codes confidentiels	S'assurer de la mise à jours du fichier de stock des cartes		
Commercial e	Monétique	Remplacement d'une carte CIB	Vérifier les renseignements de la demande et son traitement dans les délais		
Commercial e	Monétique	Remplacement d'une carte CIB	S'assurer que les commissions ont été prélevées selon les conditions de banque		
Commercial e	Monétique	Rédition du code confidentiel	S'assurer que les commissions ont été prélevées selon les conditions de banque		
Commercial e	Monétique	Gestion des TPE	S'assurer que le contrat d'adhésion est signé par les deux (02) parties (client et agence)		
Commercial	Monétique	Gestion des	S'assurer que		

e		TPE	l'installation du TPE est matérialisée par un PV signé par l'ingénieur et le commerçant et un PV de formation		
Commercial e	Monétique	E-paiement	S'assurer que le formulaire de contestation est visé par un responsable habilité et envoyé à la DM		
Engagement t	Investissement	Montage du dossier de crédit	S'assurer de la régularité et l'exhaustivité des documents exigés par la banque		
Engagement t	Investissement	Montage du dossier de crédit	Vérifier que le récépissé de dépôt (provisoire, définitif) de crédit est établi et correspond au type de crédit		
Engagement t	Investissement	Montage du dossier de crédit	Vérifier que le registre des dossiers de crédit est tenu, mis à jour et bien renseigné		
Engagement t	Investissement	Montage du dossier de crédit	Vérifier que la demande de consultation de la centrale des risques et des impayés a		

			bien été effectuée ainsi que la réponse de cette structure		
Engagement	Investissement	Montage du dossier de crédit	Vérifier que la visite sur site est réalisée matérialisée par un ST122		
Engagement	Investissement	Montage du dossier de crédit	S'assurer que la "fiche d'appréciation client" est établie, renseignée et signée par le chargé d'étude et le directeur d'agence		
Engagement	Investissement	Montage du dossier de crédit	S'assurer que les délais de traitement des dossiers sont respectés		
Engagement	Investissement	Etude et sanction du dossier de crédit	S'assurer du traitement des dossiers suivant les pouvoirs de délégation (comité agence, DRE, central)		
Engagement	Investissement	Etude et sanction du dossier de crédit	Vérifier la signature d'une déclaration sur l'honneur, fiche de présence par les membres du comité		
Engagement	Investissement	Etude et sanction du dossier de	Vérifier que la fiche de décision est établie, renseignée et		

		crédit	signée par les membres du comité		
Engagement	Investissement	Etude et sanction du dossier de crédit	Vérifier que le ticket d'autorisation est établi selon la réglementation en vigueur		
Engagement	Investissement	Etude et sanction du dossier de crédit	S'assurer que la décision du comité (accord ou rejet) est notifiée au client		
Engagement	Investissement	Recueil des garanties à priori	S'assurer du respect de pouvoir de délégation en matière de validation des garanties (DRE/central)		
Engagement	Investissement	Recueil des garanties à priori	Vérifier que la convention de crédit est signée par le client et par le directeur d'agence revêtue de la mention "LU ET APPROUVE", timbrée et enregistrée auprès de l'administration fiscale		
Engagement	Investissement	Recueil des garanties à priori	Vérifier que les commissions de gestion, d'engagement et		

			autres sont prélevées conformément aux conditions de banque en vigueur (copie de l'avis de débit dans le dossier)		
Engagement	Investissement	Recueil des garanties à priori	S'assurer de l'enregistrement des actes de garantie auprès des institutions concernées		
Engagement	Investissement	Recueil des garanties à priori	S'assurer que les originaux des actes de garantie sont transmis à la DRE pour conservation		
Engagement	Investissement	Déblocage de fonds	Vérifier que toutes les conditions de déblocage sont réunies		
Engagement	Investissement	Déblocage de fonds	Vérifier que le tableau d'amortissement est établi, signé par le client, et le directeur d'agence		
Engagement	Investissement	Recueil des garanties à postériori	S'assurer que les garanties a postériori mentionnées sur le ticket d'autorisation sont recueillies		
Engagement	Investissement	Recueil des	S'assurer que les		

t	nt	garanties à postérieures	originaux des actes de garantie sont transmis à la DRE pour conservation		
Engagement	Investissement	Suivi des engagements	S'assurer que le suivi des échéances jusqu'à la tombée de l'engagement est effectué et matérialisé		
Engagement	Investissement	Suivi des engagements	S'assurer que les visites sur site sont effectuées après réalisation du projet		

Annexe 6 : Présentation du SQL server

Le SQL Server est un système de gestion de bases de données relationnelles qui offre diverses fonctions pour le domaine bancaire et le contrôle interne. Les principales fonctions et intérêts du SQL Server dans ce contexte sont les suivants :

- ✓ Fonctions de gestion de données : Le SQL Server propose diverses fonctions pour manipuler et transformer les données, telles que les fonctions de chaîne, numériques, de date/heure, de condition et d'agrégation. Ces fonctions permettent de simplifier l'analyse et la gestion des données bancaires ;
- ✓ Fonctions définies par l'utilisateur : Les fonctions définies par l'utilisateur sont des routines qui acceptent des paramètres, exécutent une action et retournent des données traitées. Ces fonctions personnalisées aident à encapsuler la logique complexe des affaires et à la rendre disponible à nouveau lorsque des fonctionnalités similaires sont nécessaires, réduisant ainsi le trafic réseau et améliorant l'efficacité des opérations de contrôle interne ;
- ✓ Fonctions système : Le SQL Server propose également des fonctions système qui retournent des informations sur les utilisateurs, les rôles, les chaînes de caractères et les paramètres de l'instance de SQL Server. Ces fonctions peuvent être utilisées pour collecter des informations sur les utilisateurs et les rôles dans le contexte de la gestion bancaire et du contrôle interne ;
- ✓ Réduction du trafic réseau : Les opérations qui filtrent les données en fonction de contraintes complexes qui ne peuvent pas être exprimées dans une expression scalaire unique peuvent être exprimées en tant que fonction, permettant ainsi de réduire le nombre de lignes envoyées au client et d'améliorer les performances.

Annexe 7 : Présentation du PHP Laravel

Laravel est un framework open-source de développement web en PHP. Il fournit des fonctionnalités pour la création d'applications web robustes et évolutives. Laravel est utilisé dans de nombreux domaines, y compris le domaine bancaire et le contrôle interne.

Il permet de développer des applications web sécurisées et fiables pour la gestion des ressources humaines, la gestion des transactions bancaires, la gestion des stocks, etc. Laravel fournit également des fonctionnalités pour la gestion des erreurs et des exceptions, la gestion des sessions utilisateur, la gestion des tâches en arrière-plan, la gestion des files d'attente, etc.

Table des matières

INTRODUCTION GENERALE.....	A
CHAPITRE I : LES ASPECTS THEORIQUES ET REGLEMENTAIRES DU CONTROLE INTERNE.....	3
Introduction.....	4
SECTION 1 : CADRE PRUDENTIEL DU DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE...	5
I. Définition du contrôle interne.....	5
1. Présentation générale du concept de contrôle interne	5
2. Définition du contrôle interne dans le contexte des établissements bancaires.....	5
3. Importance et objectifs du contrôle interne dans les banques	7
II. Le dispositif de contrôle interne bancaire.....	7
1. Les moyens engagés dans le cadre d'un SCI.....	8
2. La composition du dispositif de contrôle interne	8
2.1. Le contexte du contrôle interne	8
2.2. La gestion appropriée des ressources humaines	8
2.3. L'évaluation des risques	9
2.4. La gestion des changements	9
2.5. Les activités de contrôle	9
2.6. L'information et la communication.....	9
2.7. Le pilotage du SCI.....	9
III. Les principes de fonctionnement du contrôle interne bancaire.....	10
1. Les principes du contrôle interne	10
1.1. Des responsabilités clairement établies	10
1.2. Un dispositif structuré d'identification, d'évaluation et de gestion des risques.	10
1.3. Un contrôle et une supervision indépendants des risques	10
1.4. Une séparation des tâches.....	11
1.5. Un processus encadré de prise de décision.....	11
2. Les intervenants dans le contrôle interne	12

3. Organisation du contrôle interne	13
SECTION 2 : CADRE REGLEMENTAIRE DU CONTROLE INTERNE DANS LES BANQUES.....	15
I. Le cadre réglementaire international	15
1. Les accords de Bâle.....	15
1.1. Les réformes de Bâle II	15
1.2. Les réformes de Bâle III	16
2. La loi Sarbanes Oxley et le contrôle interne bancaire.....	16
3. La LSF – Loi de la Sécurité Financière et son apport au contrôle interne bancaire.....	17
4. L'autorité de contrôle prudentiel et résolution – ACPR	17
5. Le référentiel de COSO.....	18
II. La réglementation algérienne.....	18
1. La réglementation prudentielle en Algérie.....	18
1.1. L'autorité monétaire en Algérie	19
2. La réglementation algérienne du 28 Novembre 2011	19
SECTION 3 : LE CONTRÔLE PERMANENT DANS LE SECTEUR BANCAIRE.....	20
I. Cadre conceptuel du contrôle permanent.....	20
1. Définition et objectifs du contrôle permanent dans le contexte bancaire	20
2. Organisation du contrôle permanent	20
3. Importance du contrôle permanent dans le cadre bancaire	22
4. Principes fondamentaux du contrôle permanent appliqués dans le secteur bancaire.....	23
4.1. Fonctionnement du contrôle permanent bancaire.....	23
4.2. La maîtrise des risques	23
II. Outils et méthodologies du contrôle permanent dans le secteur bancaire	24
1. Les risques spécifiques au secteur bancaire	24
1.1. Les sources des risques bancaires.....	24

1.2.La typologie des risques	25
1.3.Importance du contrôle permanent dans la gestion des risques bancaires	25
1.4. La cartographie comme outil de gestion des risques	26
2. Les outils spécifiques du contrôle permanent	27
3. La conception d'un système de contrôle permanent	28
3.1.L'instauration d'une bonne gouvernance	28
3.2.L'établissement d'une organisation appropriée.....	28
3.3.. La mise en place d'un système de documentation efficace.....	30
3.4.La maintenance du dispositif de contrôle permanent	30
4. Evaluation et amélioration de l'efficacité du contrôle permanent dans les banques	30
4.1.Avantages liés au contrôle permanent bancaire	31
4.2.Défis et facteurs de réussite du contrôle permanent dans le secteur bancaire	31
Conclusion	33
CHAPITRE II : ADAPTATION DU CONTROLE PERMANENT A LA DIGITALISATION.....	34
Introduction.....	35
SECTION 1 : LA DIGITALISATION DANS LE SECTEUR BANCAIRE.....	36
I. La digitalisation de l'activité bancaire.....	36
II. La digitalisation bancaire entre causes et conséquences.....	37
1. Les causes de la digitalisation bancaire.....	37
1.1. Les raisons sociales	37
1.2. Raison économique.....	37
1.3. La raison technologique.....	38
2. Les conséquences de la digitalisation bancaire	38
2.1. Évolution du marketing bancaire.....	38
2.2. Automatisation des processus et dématérialisation des documents.....	39
2.3. Transformation bancaire dans l'ère des TIC	39

2.4. Transformation des métiers bancaires	39
3. La digitalisation bancaire entre opportunités et contraintes	39
SECTION 2 : LE SECTEUR BANCAIRE ALGÉRIEN FACE À LA DIGITALISATION	40
I. La montée en puissance de la digitalisation bancaire en Algérie	40
1. Les systèmes de paiement	41
2. Les sites Web	41
3. Les applications mobiles	41
4. Les banques en ligne	41
II. Instruments de digitalisation bancaire en Algérie.....	42
1. Smartphones et tablettes numériques	42
2. Les SMS Banking et courriers électroniques	42
3. Le service E-banking.....	42
4. Le service de paiement électronique (E-paiement)	42
5. Les cartes interbancaires	42
6. Les cartes de paiement	43
III. Le cadre réglementaire de la digitalisation bancaire en Algérie	43
SECTION 3 : CONTROLE PERMANENT DIGITALISE : RETOUR A L'EXPERIENCE D'UNE BANQUE TUNISIENNE	44
I. Digitalisation du contrôle interne.....	44
1. Définition du contrôle interne digitalisé.....	44
2. Plateforme de contrôle à distance.....	44
3. Plateforme des correspondants	49
II. Pratiques d'implémentation d'un contrôle permanent digital.....	50
1. Elaboration d'une stratégie de digitalisation du contrôle permanent.....	50
1.1. Automatisation des tâches répétitives et chronophages	50
1.2. Utilisation d'outils d'analyse de données pour détecter les anomalies et les schémas de fraude.....	50

1.3.Amélioration de la traçabilité des opérations	50
1.4.Intégration des technologies de sécurité avancées	50
1.5.Implication des parties prenantes clés	51
2. Intégration des technologies digitales dans les processus de contrôle permanent	51
2.1. Analyse approfondie des processus existants.....	51
2.2. Révision et adaptation des processus.....	51
2.3. Formation et sensibilisation du personnel	51
2.4. Intégration progressive par étapes	51
Conclusion	52
CHAPITRE III : LE CONTROLE PERMANENT DIGITALISE AU SEIN DE LA BNA	49
Introduction.....	54
SECTION 1 : PRESENTATION GENERALE DE LA BANQUE NATIONALE D'ALGERIE	55
I. Historique de la BNA.....	55
1. Fondation de la BNA.....	55
2. Création de la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural	55
3. Impacts de la Loi sur l'Orientation des Entreprises Économiques	55
4. Réforme Bancaire Majeure	56
5. Obtention de l'Agrément Bancaire	56
6. Augmentation du Capital Social	56
7. Expansion du Capital Social	56
8. Introduction de la Finance Islamique	56
II. Organisation de la BNA.....	57
III. Les valeurs et missions de la BNA.....	58
1. Contribuer à la Croissance Économique Nationale.....	58
2. Promouvoir la Bancarisation.....	58
3. Satisfaire les Attentes de la Clientèle.....	59

4. Promouvoir une Image de Responsabilité et de Citoyenneté.....	59
IV. Les filiales et activités de la banque.....	59
1. Les filiales de la Banque Nationale d'Algérie	59
1.1. En Algérie.....	59
1.2. À l'étranger	59
2. Les activités de la BNA.....	60
2.1. Les activités commerciales.....	60
2.2. Les activités de support	60
V. La BNA en chiffres	60
1. les chiffres clés	60
2. Les principaux indicateurs financiers réalisés en 2021	61
VI. Stratégie de la BNA	61
VII.Présentation de la Direction du Contrôle Permanent.....	62
1. Organisation de la Direction du Contrôle Permanent (DCP).....	62
2. Les missions de la Direction Du Contrôle Permanent.....	63
SECTION 2 : ÉTUDE DE CAS DE LA DIGITALISATION DES MISSIONS DE CONTRÔLE PERMANENT À LA BNA	64
I. Présentation du cadre général du travail	65
1. Objectifs de l'étude	65
2. Outils de la recherche	66
3. Définition des concepts clés	66
3.1. Définition d'une campagne de contrôle	66
3.2. Définition de la notation	67
3.3. Définition du constat	67
3.4. Définition du fait majeur	67
3.5. Définition du plan de redressement	67
II. Cas pratique de l'étude : mission de contrôle digitale.....	67

1. Première étape : l'authentification sécurisée sur la plate-forme.....	67
2. Deuxième étape : Préparation de la campagne de contrôle de deuxième niveau .	68
3. Troisième étape : Attribution de la mission de contrôle aux contrôleurs	70
4. Quatrième étape : Réalisation des missions de contrôle.....	71
4.1. Processus montage du dossier de crédit issu du domaine de crédit d'investissement	72
4.2. Processus gestion des cartes bancaire et codes confidentiels issu du domaine de la monétique	74
5. Cinquième étape : Gestion des rapports de mission et mesures de redressement	76
SECTION 3 : ÉVALUATION DES ASPECTS LIÉS À LA PLATEFORME NUMÉRIQUE "CONTROL APPLICATION"	78
I. les avantages de la plateforme digitale	78
1.Sécurité renforcée	78
2. Rapidité de transmission des rapports	78
3. Visibilité et Analyse	78
4. Réduction de la paperasse et archivage électronique	78
5. Traçabilité et historique	79
6. Automatisation des tâches récurrentes	79
II. Système d'information.....	79
1. Avantages	79
1.1. Intégration avec Global Banking.....	79
1.2. Langages de Programmation Robustes.....	80
1.3. Évolutivité et Flexibilité	80
2. Inconvénients potentiels	80
2.1. Complexité de la Mise en Œuvre	80
2.2. Maintenance Continue	80
2.3. Dépendance Technologique	80
III. Recommandations d'amélioration.....	80

1. Exploitation de l'Intelligence Artificielle	80
2. Intégration de la probabilité de survenance des anomalies dans le profil d'application contrôleur	81
3. Renforcement de la formation des collaborateurs.....	81
4. Système d'Alerte Précoce	81
5. Audit et Revue Périodique	81
6. Évolutivité et Scalabilité	82
7. Interactivité des Rapports.....	82
8. L'intégration stratégique du contrôle à distance.....	82
Conclusion	84
CONCLUSION GENERALE	85
Références Bibliographiques.....	88
Annexes.....	92