

**Ecole des Hautes Etudes Commerciales
d'Alger**

EHEC

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de
Master 2 en sciences commerciales**

Spécialité : Management et Entrepreneuriat

Thème :

**Le rôle de l'audit interne dans la maîtrise du risque
opérationnel, lié au commerce extérieur**

Eude de cas : SGA

Elaboré par :

Salim Ryad ZEKAGH

Encadré par :

Mme. Amel MEZAOUR

Maitre de conférences « A » à l'EHEC Kolea

6^{ème} Promotion

Juin 2019

Dédicace :

A mes chers parents ;

A mes grands parents ;

A mes sœurs ;

Ainsi qu'à tous ceux qui me sont chers ;

Remerciement

Je remercie mon encadreur Mme. MEZAOUR (A), pour son accompagnement tout au long de ce semestre, pour l'apport inestimable qu'elle a consenti à mon travail, pour sa bienveillance et la pertinence de ses remarques.

Je tiens à remercier l'ensemble du personnel de la direction audit de la Société Général Algérie de m'avoir reçu, bien accueilli, pour leurs aide et assistance et en me faisant confiance.

Je remercie, M. YAHY (M) pour avoir donné les instructions nécessaires pour l'accomplissement de mon stage et Mme. BELAZOUGUI (R) et M. HOCINE (K) pour m'avoir facilité les démarches et d'avoir assuré mon encadrement durant toute la période, tout en veillant à son bon déroulement.

Je remercie également mes enseignants de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, pour la formation qui m'ont prodigué et pour leurs conseils utiles, qui ont guidé ma démarche tout au long de ce stage.

Mes remerciements envers l'administration de l'Ecole qui m'a facilité les démarches en m'accompagnant par la convention de stage.

Enfin, je remercie toutes les personnes qui m'ont soutenu et accompagné durant l'élaboration de mon mémoire de fin d'études.

La liste des Tableaux:

Tableau II.1 : Sous-catégories et exemples du risque de fraude interne.....	43
Tableau II.2 : Sous-catégories et exemples du risque de fraude externe.....	43
Tableau II.3 : Sous-catégories et exemples du risque de pratique en matière d'emploi et sécurité sur le lieu de travail	44
Tableau II.4 : Sous-catégories et exemples du risque clients, produits et pratiques commerciales	44
Tableau II.5 : Sous-catégories et exemples du risque de dommage aux actifs corporels.....	45
Tableau II.6 : Sous-catégories et exemples du risque de dysfonctionnements de l'activité et des systèmes.....	45
Tableau II.7 : Sous-catégories et exemples du risque d'exécution, livraison et gestion des processus.....	46
Tableau II.8 : Les lignes métiers.....	46
Tableau III.1 : Chiffres clés de la Société Générale Algérie.....	57
Tableau IV.1 : Documents demandés aux services audités.....	88
Tableaux IV.2 : Tableaux des zones à risques (points critiques).....	93
Tableau IV.3 : Recommandation concernant le risque réglementaire.....	98
Tableau IV.4 : Recommandation concernant le risque de non-conformité.....	99
Tableau IV.5 : Recommandation concernant le risque réputation.....	100

Liste des figures :

Figure I.1 : Les niveaux du Contrôle Interne.....	8
Figure I.2 : Le cube du COSO 1.....	12
Figure II.1 : Les marchés de capitaux.....	34
Figure II.2: La part des risques bancaires selon Bâle II.....	39
Figure II.3 : les trois piliers de Bâle II.....	42
Figure III.1 : Organigramme de la direction d'audit.....	59
Figure III.2 : Fonctionnement d'une Remise documentaire.....	64
Figure III.3 : Fonctionnement d'un crédit documentaire.....	67
Figure IV.1 : Organigramme du DFID.....	82
Figure IV.2 : Processus de traitement d'une REMDOC.....	90
Figure IV.3: Dossiers REMDOC traités.....	96
Figure IV.4 : Evaluation des anomalies.....	96
Figure IV.5 : Risque réglementaire lié à l'instruction 17-05.....	97
Figure IV.6 : Anomalies lié au risque de non-conformité.....	97

Sommaire:

Introduction générale.....	1
Chapitre I : Notions générales relatives au contrôle interne et à l’audit interne.....	3
Section 1 : Le Contrôle Interne.....	5
Section 2 : Le cadre théorique de l’Audit Interne.....	15
Chapitre II : La mesure et la gestion du risque opérationnel au sein d’une banque.....	30
Section 1 : L’activité d’une banque et les risques bancaires.....	32
Section 2 : Risques opérationnels.....	39
Chapitre III : Participation à une mission d’audit sur la maîtrise du risque opérationnel lié à la remise documentaire.....	53
Section 1 : Présentation de l’organisme d’accueil.....	55
Section 2 : Notions Générales relatives aux activités et à la réglementation du commerce extérieur.....	59
Chapitre IV : Cas pratique : Participation à une mission sur la maîtrise du risque opérationnel lié à la remise documentaire.....	76
Section 1 : Le cadrage de la mission d’Audit.....	78
Section 2 : Réalisation des travaux et formulation des recommandations de la mission.....	94
Conclusion générale.....	101
Bibliographie.....	103
Table des matières.....	105

Résumé :

Au sein d'une économie, la banque par son rôle et ses activités d'intermédiation et de financement des activités économiques est constamment exposée à des risques divers. Ces risques peuvent avoir un effet négatif sur une économie, les crises financières en sont la preuve.

Tout au long de notre mémoire nous avons tenté de mettre en exergue l'importance que représentait la gestion du risque opérationnel dans de l'activité bancaire.

Toutefois, La gestion des risques au sein d'une organisation ne peut se faire qu'à travers la mise en place d'un dispositif à tous les niveaux permettant une maîtrise des opérations, c'est ce que nous avons mis en évidence à travers notre premier chapitre en présentant la cadre générale du contrôle interne.

Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne aussi bien conçus et aussi bien appliqués soient-ils, ne peuvent fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs de l'organisation. L'atteinte de ces objectifs ne relève pas de la seule volonté de la banque. Il existe en effet des limites inhérentes à tout système et processus.

Ces limites résultent de nombreux facteurs, notamment des incertitudes du monde extérieur, relatives au contexte réglementaire et économique, à l'environnement de la banque mais aussi à des dysfonctionnements pouvant survenir en raison de défaillances techniques ou humaines ou de simples erreurs.

Afin de s'assurer que ces dispositifs de contrôle remplissent parfaitement leurs rôles, les directions générales des organisations se dotent d'un « outil » d'évaluation et de surveillance du contrôle interne, il s'agit de la fonction d' « audit interne ».

Mots clés :

Audit interne - Contrôle interne -Risque opérationnel.

Abstract:

Within an economy, the bank's role and activities of intermediation and financing of economic activities are constantly exposed to various risks. These risks can have a negative effect on an economy; the financial crisis is proof of this.

Throughout our brief, we have tried to highlight the importance of managing operational risk in the banking business.

However, the risk management within an organization can only be done through the establishment of a device at all levels allowing control of operations, this is what we have highlighted through our first chapter by presenting the general framework of Internal Control.

Risk management and internal control systems, as well designed and applied as they are, can not provide an absolute guarantee of achieving the objectives of the organization. Achieving these objectives is not the sole will of the bank. There are indeed inherent limitations to any system and process.

These limits result from many factors, including uncertainties of the outside world, relating to the regulatory and economic context, the bank's environment, but also to malfunctions that may occur due to technical or human failures or simple errors.

In order to ensure that these control systems fulfill their roles perfectly, the directorates-general of the organizations have a "tool" for assessing and monitoring internal control, this is the function of "internal audit".

Keywords:

Internal Audit - Internal Control - Operational Risk.

Introduction générale :

Au sein d'une économie, la banque par son rôle et ses activités d'intermédiation et de financement des activités économiques est constamment exposée à des risques divers.

En effet, dans le cadre de ses activités plusieurs risques peuvent survenir dont le risque opérationnel. Lequel peut induire des pertes financières causées par des défaillances techniques, ou d'erreurs humaines dues à des événements internes ou externes à la banque.

Il serait donc judicieux que les banques disposent des moyens efficaces pour maîtriser et atténuer ces risques.

Parmi les outils utilisés à cet effet, l'audit interne constitue aujourd'hui un moyen de consolider le contrôle interne, il permet de détecter les défaillances qui touchent les composantes de la banque au moment opportun et d'entreprendre les mesures nécessaires pour y remédier, principalement cette action, dont nous avons tenté de mener lors de notre stage pratique au sein de la direction d'audit de Société Générale Algérie, à travers laquelle nous avons pu apprécier l'importance stratégique de cette fonction au sein de la banque.

Donc cet outil est mis en place à travers l'instauration au niveau des banques des systèmes de mesure, de surveillance et de contrôle des risques bancaires à travers le contrôle interne, impliquant tous les responsables pour avoir une assurance raisonnable quant à la réalisation et au fonctionnement des opérations.

Le système de contrôle interne, qui se constitue du contrôle permanent et du contrôle périodique, est instauré au niveau de la banque. Cette dernière est tenue de l'améliorer, et cela en le soutenant et en mesurant de façon permanente son efficacité.

L'objet de notre présent mémoire, est d'essayer de mettre en relief l'apport de l'Audit Interne dans la maîtrise du risque opérationnel à travers le thème que nous aurons à traiter qui est «Le rôle de l'Audit Interne dans la maîtrise du risque opérationnel lié aux activités de commerce extérieur».

A travers un développement théorique et une étude de cas effectuée au sein de la SGA nous tenterons de répondre à la problématique suivante :

Comment l'audit interne contribue-t-il à la maîtrise et l'atténuation du risque opérationnel ?

En vue de répondre à notre question principale notre raisonnement s'achemine vers les questions secondaires suivantes :

- L'audit interne est-il un moyen de maîtrise des risques opérationnel inhérent dans les activités de commerce extérieur ?
- Est-ce que l'audit interne favorise l'obtention de l'efficacité au sein de SGA ?

Pour répondre à ces questions, nous émettons les deux hypothèses suivantes :

- L'audit interne est un moyen de maîtrise et d'atténuation des risques opérationnel inhérent.
- L'audit interne favorise l'obtention de l'efficacité au sein de SGA

Pour confirmer ou infirmer ces hypothèses, nous avons adopté une approche empirique qui a nécessité une revue de la littérature, une consultation des documents internes de Société Générale Algérie à l'aide d'outils à la fois qualitatifs et quantitatifs, ces outils sont : l'observation participante, l'utilisation des modèles de gestion du risque opérationnel au sein de la banque et l'analyse d'un échantillon de 240 cas (dossiers).

Le choix de ce thème n'est pas fortuit, il repose sur les raisons suivantes :

- ✓ Notre spécialisation dans le domaine du « management et entrepreneuriat », qui a une relation très étroite avec le sujet étudié.
- ✓ Notre volonté d'exercer dans le domaine de la finance à l'avenir.
- ✓ Notre intérêt à l'exploration et à la recherche dans le domaine de

Notre étude consistera à traiter:

- Le cadre théorique du contrôle de l'audit interne ;
- La mesure et la gestion du risque opérationnel au sein d'une banque ;
- La réglementation tant nationale qu'internationale ;
- La démarche adoptée par l'audit interne afin de contribuer à la maîtrise du risque opérationnel au sein d'une banque.

Notre travail a été structuré de la manière suivante:

- Un premier chapitre portant sur les notions générales relatives au Contrôle et à l'audit interne.
- Un Deuxième chapitre présentant le dispositif de gestion et de mesure du risque de liquidité au sein d'une banque.
- Un troisième chapitre reprenant le cadre réglementaire et le contexte propre à la gestion du risque de liquidité.
- Un quatrième et dernier chapitre comprenant l'étude de cas de la Société Générale Algérie, auquel nous avons pris part.

Chapitre I :
Notions générales relatives au contrôle interne et à l'audit interne

Introduction du chapitre I :

Les entreprises évoluent dans un environnement de plus en plus complexe, marqué par une interdépendance des différentes structures de gestion et missions accomplies, et ce dans un cadre réglementaire de plus en plus exigeant. La mise en place d'un dispositif de contrôle permettant une gestion optimale, et garantissant une maîtrise des risques apparaît comme un impératif de la bonne gouvernance.

Le dispositif de contrôle interne est déployé sur l'ensemble des opérations au sein d'une organisation, remplissant ainsi les objectifs qui lui sont assignés : à savoir assurer une maîtrise des activités, la sécurité des actifs et une gestion optimale des risques.

L'audit interne intervient comme un outil d'évaluation du dispositif de contrôle interne en vue d'améliorer l'efficacité des systèmes mis en place et de donner une assurance raisonnable quant à la maîtrise des risques.

Notre chapitre se présente comme suit :

Une première section présentant en premier lieu, des généralités relatives au contrôle interne à travers sa définition, ses caractéristiques et ses objectifs. Et en deuxième lieu abordant le cadre référentiel de la mise en place d'un système de contrôle interne.

Une deuxième section portera sur la présentation du cadre théorique de l'audit interne, à travers la présentation du rôle de la fonction au sein d'une organisation d'une part, et de déterminer la méthodologie permettant de conduire une mission d'audit d'autre part.

Section 1 : Le Contrôle Interne :

Cette section a pour objectif de doter le lecteur des notions nécessaires à la compréhension du cadre théorique du contrôle interne, à cet effet nous aborderons dans un premier temps des généralités sur le contrôle interne.

1. Aspects généraux sur le contrôle interne :

Les aspects généraux du contrôle interne portent sur la définition de ce dernier, de ces objectifs et de son évolution.

1.1. Définition du concept et son évolution :

Les origines du contrôle interne remontent aux notions comptables et financières, dans la mesure où il était nécessaire d'exercer un minimum de contrôle sur les états financiers des entreprises et ce afin d'évaluer la sincérité et la pertinence de la situation financière et d'éviter les erreurs et la fraude. C'est dans cet état d'esprit que le contrôle interne a d'abord été défini comme suit :

« Le Contrôle Interne est un ensemble de dispositifs ayant pour but, d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre d'assurer l'application des instructions de la Direction et de favoriser l'amélioration des performances »¹

De cette définition on peut déduire que deux grandes catégories de contrôle sont reprises :

- les contrôles administratifs ou opérationnels dont le but est de s'assurer que les objectifs fixés ont été atteints, cela se fait à l'aide de pratiques et un personnel compétent pour la mise en œuvre de ces dernières, toutes fois ces opérations devront être supervisées et contrôlées, afin d'optimiser l'efficacité dans toutes les fonctions de l'entreprise ;
- les contrôles comptables ou financiers qui se caractérisent par une organisation et des procédures directement liées à la préservation des actifs et à la fiabilité des états financiers.

Cependant dans un cadre évolutif, le concept a pris d'autres dimensions. La notion de contrôle interne a été élargie au-delà des fonctions comptables et financières suite à la définition qui a été publiée par l'Institute of Internal Auditors (IIA) où il est fait référence au contrôle interne, contrôle qui comprend le plan de l'organisation et toutes les méthodes et mesures qui permettent d'assurer les actifs de l'entreprise :

¹ Bernard, (F), Rousseau, (L) et Gayraud, (R) : Contrôle *interne*, 4ème édition Maxima, 2013, P23.

Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par la direction générale, la hiérarchie, le personnel d'une entreprise et destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs dans les catégories suivantes :²

- Réalisation et optimisation des opérations.
- La fiabilité des opérations financières.
- Conformité aux lois et aux règles.

Ces définitions s'accordent à dire que le contrôle interne n'est pas une fonction mais un ensemble de moyens mis en place par la Direction pour s'assurer de la bonne gestion, le contrôle interne vise notamment à déceler les dysfonctionnements, à mesurer et contrôler les risques encourus, tout cela dans la perspective d'atteindre les objectifs fixés au préalable, y compris ceux relatifs à la performance, la rentabilité et la protection des ressources de l'entreprise.

1.2. Les objectifs du contrôle interne :

Le but du contrôle interne est de s'assurer de la continuité de l'entreprise et sa pérennisation, toutefois ce but peut être décliné en plusieurs objectifs que nous citons :

- La protection du patrimoine et la sécurité des actifs :

La mise en place d'un système de contrôle interne doit assurer la protection du patrimoine de l'entreprise au sens large, car au-delà des immobilisations, des stocks et des actifs immatériels, le contrôle interne doit préserver le capital humain, l'image et la réputation de l'entreprise.

- La fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles :

Les informations que l'entreprise communique à l'extérieur reflètent son image, ces informations concernent ses activités et ses performances. Le contrôle interne doit permettre à la chaîne d'informations d'être fiable, vérifiable, exhaustive, pertinente et disponible.

- Le respect des lois, règlements :

Le contrôle interne doit garantir l'application des décisions de la Direction Générale et en même temps assurer le respect des lois, des règlements et des procédures.

« Un dispositif de contrôle interne doit éviter que les audits de conformité ne révèlent des failles ou des erreurs, ou des insuffisances dues à l'absence de respect des instructions. Les causes premières de ce phénomène peuvent être diverses : mauvaise communication, défaut

² Renard,(J) : la pratique du contrôle interne , édition d'Organisation, Paris, 2004, P14.

de supervision, confusion des tâches, etc. Dans tous les cas la qualité du contrôle interne est en cause»³.

- L'efficacité et l'efficience des opérations :

« C'est le quatrième objectif permanent du contrôle interne, dont la prise en compte est évaluée lors des audits d'efficacité. Il s'agit d'apprécier l'utilisation efficace des ressources (techniques, humaines, financières...etc.) allouées pour permettre à l'entité de prospérer. Le contrôle interne met en évidence les insuffisances dans la gestion de l'entreprise et dévoile les faiblesses qui constituent un terrain favorable aux erreurs, aux négligences et à la fraude.»⁴

2. La mise en place du contrôle interne :

La mise en place d'un dispositif de contrôle interne nécessite d'appliquer des caractéristiques bien définies et une organisation clairement établie nous en prendrons pleinement connaissance dans cette partie.

2.1. Caractéristiques d'un système de contrôle interne efficace :

Antoine Sardi a formulé les caractéristiques et propriétés d'un système de contrôle interne efficace sous forme de recommandations :

- Des objectifs clairement exprimés et des moyens appropriés ;
- Une forte implication des organes exécutifs et délibérants ;
- Une organisation cohérente des organes de contrôle ;
- Des systèmes de mesure, des limites et de surveillance des risques rigoureux ;
- Une stricte séparation des fonctions et des tâches incompatibles ;
- Le contrôle permanent des opérations et la supervision ;
- Des procédures qui mettent en application la politique du contrôle interne ;
- Un système comptable fiable pour traduire une image fidèle ;
- Un système d'information performant et sécurisé ;
- Une entité d'audit interne efficace et conforme aux normes en vigueur.

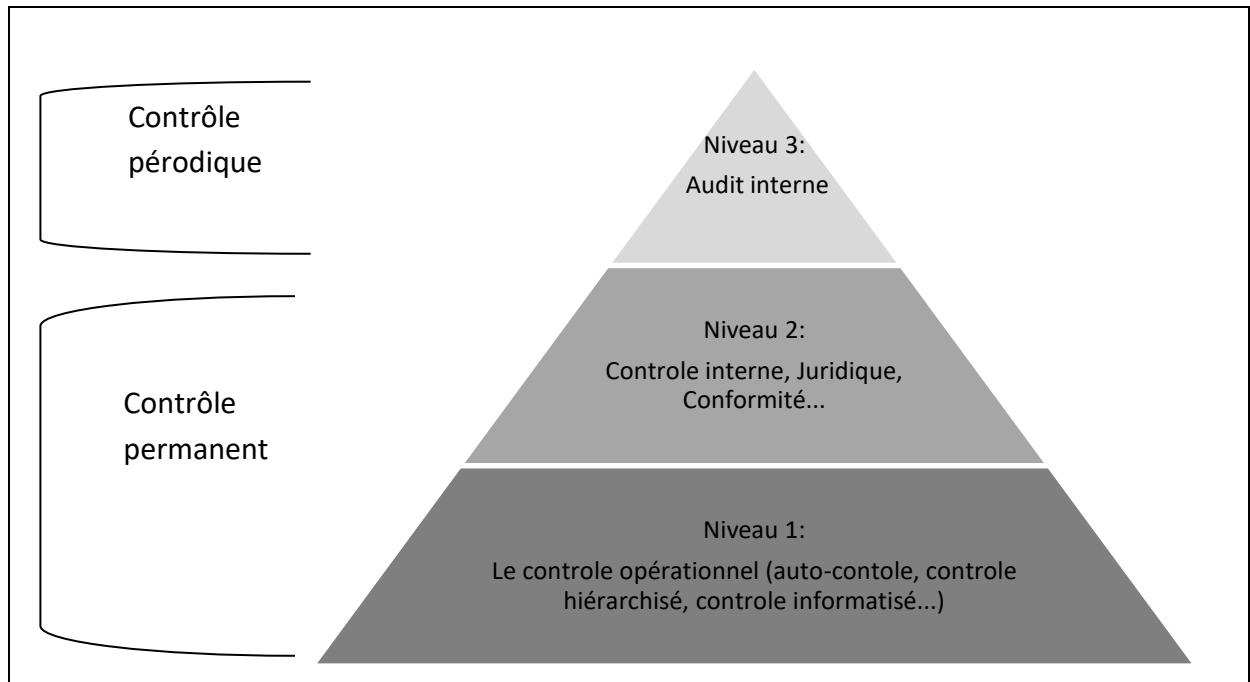
³ Renard,(J) : Théorie et Pratique de l'audit interne, édition Eyrolles, Paris, 2010, P146.

⁴ Benmansour, (Souhir) : *L'audit interne et la fraude*, Diplôme Supérieure d'Etudes Bancaires, Ecole Supérieure des Banques, Alger, 2011.

2.2. Organisation du contrôle interne :

Le contrôle interne est un dispositif mis en place sur plusieurs niveaux de l'organisation, il s'articule sur trois niveaux qui sont cités et illustrés dans la figure ci-dessous :

Figure I.1 : Les niveaux du Contrôle Interne



Source : Elaboré par nos soins.

- Contrôle de premier niveau :

Il s'agit du contrôle effectué par le management opérationnel au sein de chaque unité opérationnelle initiant des opérations administratives ou bancaires, il est responsable des risques, de leurs prévention et de leur gestion, ainsi de la mise en œuvre de mesures correctives à la suite de défaillances dans les contrôles et/ou les processus suivant des principes d'organisation et des règles de procédures efficace.

- Contrôle de second niveau :

Ces contrôles sont organisés à un niveau hiérarchique supérieur. Ils sont effectués par des structures n'ayant pas pris part à la réalisation des opérations, ils fournissent l'expertise nécessaire pour définir les contrôles mis en œuvre par le management opérationnel (contrôle de premier niveau) et s'assurent de leur bon fonctionnement.

« Ce contrôle a pour objectif de vérifier, suivant une périodicité adaptée la régularité et la conformité des opérations réalisées par une entité, ou le suivis d'un type particulier de risque »⁵

- Le Contrôle de troisième niveau (audit interne) :

Il est assuré par la fonction de l'audit interne, en vue de réduire le niveau de risque de façon à obtenir une assurance raisonnable du bon fonctionnement des fonctions ou des processus des contrôles de premier et de second niveau. Il est complété par les missions réalisées par l'inspection générale.

3. Les référentiels du contrôle interne :

Le champ normatif du contrôle interne n'a cessé d'évoluer, dans cette partie nous allons reprendre les différents référentiels encadrant le contrôle interne ainsi que les évolutions qu'il a connu au fil du temps.

3.1. Le référentiel COSO :

La réalisation d'un référentiel en matière de contrôle interne remonte au début des années 80's lorsque le sénateur américain Treadway a initié une recherche sur le sujet à la suite d'une série de faillites « anormales » aux États-Unis, ce dernier met en place la « Commission Treadway » qui entreprend une étude sur un cadre de contrôle, Ce travail aboutit en 1992 par la création d'un comité universellement connu sous le nom de COSO. Ce dernier a initié une réflexion en trois étapes; le COSO 1 en 1980 et COSO 2 en 2004 et le COSO 2013.

3.1.1. Le COSO 1 :

Le COSO 1 (Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission) a réuni les compétences d'un certain nombre de professionnels de l'IIA (Institute of Internal Auditor), de quelques cabinets d'Audit externes et de grandes entreprises Américaines. Leurs travaux avaient pour objectif de définir les éléments essentiels pour optimiser la maîtrise des activités ainsi que les risques inhérents. Le COSO 1 a retenu cinq éléments rassemblant les conditions nécessaires pour un bon contrôle interne au sein d'une organisation. Ces éléments sont :

⁵ Sardi, (A) : Audit et Contrôle interne Bancaire, Edition Afges, Paris, 2002, P60.

3.1.1.1. L'environnement de contrôle :

La connaissance de l'environnement de contrôle de l'organisation constitue la base de la construction d'un contrôle interne efficace. Cette notion d'environnement de contrôle implique une éthique et une politique générale sensibilisée au contrôle, qui se traduit par l'organisation de l'entreprise et le style managérial qu'elle adopte ; il regroupe les individus avec leurs qualités individuelles, leur intégrité, leurs compétences et le système dans lequel ils évoluent.

Un environnement de contrôle interne favorable facilite la mise en œuvre de la stratégie et l'atteinte des objectifs tout en assurant une surveillance optimale des activités de l'organisation et une bonne appréciation des risques.

3.1.1.2. L'évaluation des risques :

L'évaluation des risques se subdivise en cinq sous éléments qui sont :

a. Les objectifs fixés :

Toute entreprise est confrontée à des risques (internes ou externes) en exerçant son activité, ces derniers doivent être évalués. Avant de procéder à leur évaluation, il est nécessaire de définir des objectifs compatibles et en concordance avec les capacités et perspectives de l'entreprise. L'évaluation des risques consiste à identifier et analyser les facteurs pouvant affecter la réalisation des objectifs fixés. Il s'agit d'un processus d'évaluation permanent de l'environnement micro-économique (fournisseurs, clients, concurrents, marchés) et macro-économique (politique, économie, social, technologie, écologie, législation).

b. L'identification des risques :

L'identification des risques est un processus fréquent qui est souvent intégré au processus de planification. Le processus d'identification des risques doit être permanent et récurrent. Le management doit identifier à tous les niveaux et avec précision, l'ensemble des risques afin de prendre l'ensemble des mesures pour minimiser et limiter leurs impacts.

c. L'analyse des risques :

Après avoir été identifié, les risques doivent être analysés et évalués, afin de déterminer leur impact à la fois au niveau de l'entité et de chaque activité de cette dernière.

Le processus d'analyse et d'évaluation des risques se présente comme suit :

- Evaluation de l'importance des risques.
- Evaluation de la probabilité (ou fréquence) de survenance des risques.
- Prise en compte de la façon dont les risques doivent être gérés, c'est-à-dire l'évaluation de l'ensemble des mesures qui doivent être prises.

L'évaluation des risques reste toutefois complexe, généralement on peut les évaluer selon des échelles : fort, moyen, faible.

d. Les procédures de gestion des risques :

Une fois l'importance et la probabilité de survenance des risques évalués, le management doit décider la façon dont ils doivent être gérés. Il est important de faire la distinction entre l'évaluation des risques, qui fait partie intégrante du contrôle interne, et les plans, programmes et mesures en découlant jugés nécessaires par le management dans le cadre de la gestion des risques. En effet la prise de mesure constitue une étape dans le processus de gestion d'ensemble, mais pas un élément du système de contrôle interne.

Parallèlement aux mesures prises pour gérer le risque, les procédures permettent aux dirigeants d'en suivre la mise en œuvre.

e. La gestion du changement :

Il est primordial pour une entreprise de disposer d'une procédure formalisée ou non, lui permettant d'identifier les changements dans l'environnement, interne ou externe, afin d'identifier les événements pouvant avoir un impact significatif sur sa capacité à atteindre ses objectifs fixés au préalable.

3.1.1.3. Des activités de contrôle :

Les activités de contrôle consistent à mettre en application des normes et des procédures définies par la direction et le management dans la dynamique de la maîtrise des risques auxquels l'entreprise est exposée.

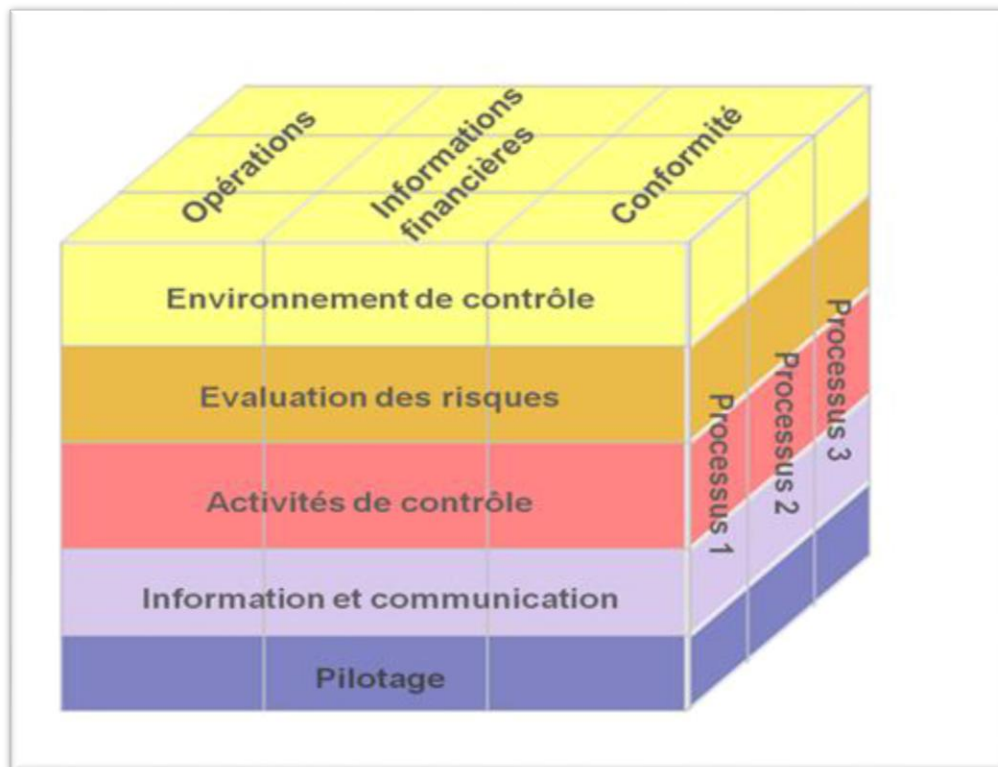
Les activités de contrôle vont varier d'une entité à une autre en fonction de la nature des activités, des objectifs recherchés et de la culture de l'entité, on peut décliner les activités de contrôle en plusieurs catégories :

- contrôle défectif / contrôle préventif,
- contrôle informatique / contrôle manuel,
- contrôle hiérarchique / contrôle opérationnel.

Les dispositifs de contrôle doivent être déployés à chaque niveau de manière cohérente afin de maîtriser les risques

La figure suivante reprend les liens existants entre les éléments du contrôle interne et ses objectifs :

Figure I.2 : Le cube du COSO 1



Source : REDING, (K) : Manuel d'audit interne : Améliorer l'efficacité de la gouvernance, du contrôle interne et du management des risques, 3ème édition, Ifaci, Paris, 2015, P 11.

3.1.1.4. Une information et une communication :

Un système d'information doit fournir des informations pertinentes, précises, exactes, en temps voulu et diffusées au bon destinataire. Leur circulation doit être multidirectionnelles (descendante, ascendante et transversale). En intégrant les informations externes.

La communication est l'outil indispensable pour la transmission de l'information, une bonne communication est nécessaire aussi bien à l'interne qu'à l'externe de l'organisation.

3.1.1.5. Le pilotage :

Le système de pilotage permet de valider que le contrôle interne est efficace. Il doit intégrer le traitement des failles et faiblesses de contrôle interne détectées dans le but de faciliter l'atteinte des objectifs.

Ce système permet au management d'assurer son rôle de maître d'œuvre du dispositif de contrôle interne.

3.1.2. Le COSO 2 :

L'approfondissement des travaux du COSO 1 a permis de proposer dans le cadre du COSO 2 un cadre de référence pour la gestion des risques de l'entreprise.

À partir du COSO 1 les différents éléments identifiés ont été affinés et complétés en approfondissant plus particulièrement l'évaluation des risques. On lui substitue alors une notion nouvelle, celle d'Enterprise Risk Management « ERM », ou gestion globale du risque. Cet approfondissement a en effet montré que c'est ce processus, pris dans sa globalité, qui peut le plus efficacement, permettre l'implantation d'un bon contrôle interne lequel ne saurait exister sans une gestion globale des risques.

3.1.3. Le COSO 2013 :

Il s'agit d'une mise à jour plutôt que d'une refonte. Notamment, la définition, les composantes et les concepts clés restent les mêmes que ceux du référentiel d'origine qui date de 1992. Ceci étant, il est nécessaire de reconnaître l'impact des évolutions de ces 20 dernières années en matière de technologie (par exemple : la cyber criminalité), d'externalisation, d'attentes plus fortes en matière de transparence, et bien d'autres.

Toutes ces évolutions nécessitent plus d'agilité et de résilience de la part des entreprises pour faire face à de tels enjeux. C'est par le biais de 17 principes structurants que le COSO 2013 définit les éléments essentiels en matière de contrôle interne pour aider les organisations quels

que soient leur taille ou leur domaine d'activité à faire face dans un monde qui devient de plus en plus complexe.

Les principales nouveautés sont reprises dans la revue publiée par l'IFACI en 2013⁶ :

- L'élargissement du domaine d'application au-delà du reporting financier intégrant à titre d'exemple la Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE).
- Le renforcement des attentes en matière de gouvernance à travers la définition des rôles des comités.
- La gestion des collaborateurs clés au contrôle interne (par ex : la direction générale).
- L'articulation des « 3 lignes de défense » dans l'organisation à savoir les opérationnels, les fonctions support et l'audit interne.
- Le rapprochement entre risque, performance et rémunération, notamment l'un des principes portant sur la responsabilisation pour le contrôle interne.
- La prise en compte des sous-traitants / autres intervenants clés (par ex : leur adhésion au code de conduite, respect des contrôles au-delà du reporting financier).
- L'exigence de l'adaptabilité et l'adéquation du dispositif par rapport à l'évolution de l'entreprise (telles que de nouveaux processus, rôles, structures, système d'information, périmètre d'activité).

3.2. Le Comité de Bâle :

Un cadre a été élaboré pour l'évaluation des systèmes de contrôle interne des banques. Publié par le comité de Bâle dans un document intitulé « Cadre d'évaluation des Systèmes de Contrôle Interne » en janvier 1998. Il décrit les éléments clés d'un système de contrôle interne efficace, en ajoutant des enseignements de l'expérience enregistrée dans les pays membres lors de la défaillance de leur système de contrôle interne et sur les principes précisés dans les publications antérieures du Comité.

Notons que le comité de Bâle a publié également en 2012 un document intitulé « Principes fondamentaux pour un contrôle bancaire efficace » contenant 29 principes fondamentaux.

Nous reprenons notamment le principe 26 portant sur le contrôle interne et l'audit interne :

« L'autorité de contrôle établit que les banques disposent d'un cadre de contrôle interne adéquat, permettant d'instaurer et de maintenir un environnement opérationnel correctement maîtrisé pour l'exercice de leurs activités, compte tenu de leur profil de risque. Ce cadre comprend la disposition claires en matière de délégation des pouvoirs et des responsabilités ;

⁶ Audit et Contrôle Interne, Revue N°215, IFACI, juin-juillet 2013.

une séparation des fonctions d'engagement de la banque, de versement des fonds et de la comptabilisation de l'actif et du passif ; la vérification de concordance de ces processus ; la préservation des actifs de l'établissement ; des fonctions appropriées et indépendantes d'audit interne et de contrôle de conformité destinées à vérifier le respect de ces dispositions ainsi que des lois et réglementations applicables »⁷

Le Comité de Bâle, conjointement avec les autorités de contrôle bancaire du monde entier, insiste de plus en plus sur l'importance de contrôles internes sains. Cet intérêt accru s'explique en partie par les pertes substantielles subies par plusieurs organisations bancaires. L'analyse des problèmes liés à ces pertes montre qu'elles auraient pu être évitées si les banques avaient été dotées de systèmes de contrôle interne efficaces.

De ce fait le comité relate dans son document les conditions préalables à un contrôle bancaire efficace nous les citerons brièvement :

- Des politiques macroéconomiques saines et soutenables.
- Un cadre bien établi pour la formulation des politiques de stabilité financière.
- Des infrastructures bien développées.
- Un dispositif clair encadrant la gestion de crises ainsi que les mécanismes de redressement et de résolution.
- Un degré approprié de protection systémique (ou filet de sécurité public).
- Une discipline de marché efficace.

Section 2 : Le cadre théorique de l'Audit Interne :

Comme nous l'avons cité dans un premier temps, l'efficacité du système de contrôle interne repose sur certains critères, notamment l'existence d'une fonction d'audit interne efficace, qui est en charge d'assurer un suivi permanent, une évaluation et une amélioration du système de contrôle interne. L'audit interne représente le contrôle interne de troisième niveau permettant d'atteindre les objectifs pour lesquels il a été conçu et mis en place. En vue de définir le rôle de l'audit interne au sein d'une organisation, son champ d'intervention et de présenter la méthodologie employée, nous avons articulé notre section comme suit :

Nous présenterons d'abord des généralités sur l'audit interne à travers sa définition, ses caractéristiques et ses objectifs afin d'arriver à mieux cerner le concept, par la suite nous passerons en revue les normes encadrant l'activité et présentant un cadre de référence pour la

⁷ Principes fondamentaux pour un contrôle bancaire efficace, Comité de Bâle sur le contrôle Bancaire, Septembre 2012, P14.

pratique professionnelle de la fonction. Pour finir nous aborderons la méthodologie de conduite d'une mission d'audit interne.

1. Généralités sur l'audit interne :

Les aspects généraux du contrôle interne porte sur la définition du concept, de ces objectifs et de son évolution.

1.1. Définition de l'audit interne :

La définition officielle de la fonction d'audit interne a été éditée par l'Institute of Internal Auditors (IIA)⁸ en juin 1999, dont la traduction française fut reprise par l'institut français de l'Audit et du Contrôle interne (IFACI)⁹ est la suivante¹⁰:

« L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée.

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

Nous déduisons de cette définition que l'audit interne est une activité:

1.1.1. Indépendante :

L'indépendance est la capacité de l'audit interne et des auditeurs à assumer, de manière impartiale, leurs responsabilités. C'est-à-dire qu'ils ne doivent pas avoir des responsabilités ou des intérêts dans le cadre opérationnel.

Afin d'atteindre un degré d'indépendance nécessaire et suffisant à l'exercice de ses responsabilités, le responsable de l'audit interne doit avoir un accès direct et non restreint à la direction général. Cette indépendance est assurée d'une part, par un rattachement hiérarchique

⁸ Créé en 1941, l'IIA est un organisme international des professionnels de l'audit interne, dont le nombre d'adhérents à travers le monde dépasse les 117000 membres. L'IIA bénéficie d'une notoriété mondiale en matière d'audit interne, notamment grâce à ses publications, ses programmes d'enseignement et ses certifications des Auditeurs Internes.

⁹ Fondé en 1965 sous un statut associatif, l'IFACI (Institut Français des Auditeurs et du Contrôle Interne) fédère plus de 3000 auditeurs issus de quelque 700 organismes des secteurs public et privé, en France et dans les pays francophones. Affilié à l'IIA, l'IFACI bénéficie d'un réseau de 100000 spécialistes de l'audit répartis dans plus de 160 pays.

¹⁰ Cadre de référence international des pratiques professionnelle de l'audit interne, Document Ifaci, Janvier 2014, P 15.

à la plus haute direction de l'organisation et d'autre part par un rattachement fonctionnel au conseil d'administration et/ou comité d'audit.

1.1.2. Objective :

Les auditeurs internes montrent le plus haut niveau d'objectivité professionnelle, dans la collecte, l'évaluation et la communication des informations relatives au processus et/ou à l'activité audités.

Les auditeurs internes évaluent de manière impartiale tous les éléments qu'ils jugent pertinents et importants et ne se laissent en aucun cas influencer dans leur jugement par leurs propres intérêts ou les intérêts d'autrui.

1.1.3. Universelle :

L'audit interne ne se limite pas qu'aux entreprises. Mais s'applique aussi, à tout autre type d'organisation : administration publique, association, etc.

Il est aussi applicable sur tous les processus, domaines, fonctions et opérations.

1.1.4. Permanente et continue :

La permanence et la continuité de l'audit interne sont traduites par ; l'existence d'une structure indépendante chargée de l'activité d'audit interne et le plan d'audit pluriannuel par la répartition des missions d'audit sur un cycle de plusieurs années allant de 3 à 5 ans.

1.1.5. Apporte de la valeur :

L'audit interne contribue à ajouter de la valeur à l'organisation par le biais des recommandations et les suggestions qu'il propose, il peut même, dans certains cas identifier des opportunités.

1.2. Les objectifs de l'audit interne :

Selon l'IFACI l'audit interne permet d'aider une organisation à atteindre ses propres objectifs. Il a donc pour principales missions de/d' :

- Analyser et évaluer les processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle ;
- Formuler des recommandations pour améliorer leur efficacité ;
- Rendre compte régulièrement des actions entreprises pour corriger les dysfonctionnements décelés ;

- Vérifier que les dispositifs mis en place assurent la conformité aux lois et réglementations ;
- Contribuer à la mise en place du processus de management des risques ;
- Animer, quand elle existe, une démarche d'auto-évaluation des risques et des contrôles.

En définitive, l'audit interne est une fonction qui a pour rôle d'identifier les éventuelles faiblesses et/ou défaillances au niveau du management des risques, de contrôle interne et de gouvernance de l'entreprise, de déterminer les causes et d'en évaluer les conséquences et d'arriver enfin à formuler les recommandations en vue de renforcer le dispositif de contrôle interne.

1.3. Evolution de l'audit interne :

L'audit interne a connu de nombreuses évolutions, il ne s'agit pas d'une évolution dans laquelle une étape chasserait l'autre. Il s'agit d'une stratification, chaque période ajoutant de nouveaux objectifs, pour faire face à de nouvelles problématiques dont le degré de complexité évolue au fil du temps. Nous relatons ces évolutions à travers la définition de quatre natures d'audit connues et admises :

- L'audit de conformité :

À cette période correspond la démarche simple et traditionnelle de l'auditeur et qui va consister à vérifier la bonne application des règles, procédures, descriptions de poste, organigrammes, systèmes d'information. Cela revient à comparer ce qui est et ce qui devrait être, comparer la règle et la réalité par rapport à un référentiel, relever par la suite les écarts en analyser les causes et les conséquences et arriver au final à recommander. Compte tenu de l'évolution accrue des réglementations et des dispositions qui sont de plus en plus contraignantes, le domaine bancaire insiste sur cette notion principale de l'audit interne.

- L'audit d'efficacité :

Le rôle de l'auditeur s'est élargi au-delà de l'évaluation du suivi des règles et procédures interne. Il est devenu un spécialiste du diagnostic, de l'appréciation des méthodes, procédures, analyses de postes, organisation du travail, l'auditeur a pris l'habitude d'émettre une opinion, non plus seulement sur la bonne application des règles, mais également sur leur qualité.

Dans ce cas, on ne dispose plus de référentiel proprement parlé mais de normes abstraites inspirés des meilleures pratiques internationales. L'auditeur interne crée un référentiel idéal en vue d'améliorer les performances de l'organisation en s'appuyant sur les notions d'efficacité et d'efficience. Il appréciera donc l'existant rapport aux composantes du référentiel construit.

- L'audit de management :

Dans cette démarche l'auditeur s'étant fait expliquer par le responsable de la structure auditée, qu'elle est sa politique, ses missions. L'auditeur va se déplacer sur le terrain pour examiner dans quelle mesure cette politique est connue, comprise et appliquée les politiques sont conçues, transmises et exécutées, tout au long de la ligne hiérarchique, l'auditeur réalise pleinement son rôle d'appréciateur du Contrôle Interne. Là encore nous avons affaire à une sorte d'audit de conformité, mais conformité non plus entre une politique et la stratégie globale, conformité cette fois entre une politique et sa mise en œuvre.

- L'audit de stratégie :

Il s'agit là d'audits de haut niveau, exigeant des compétences et une expérimentation plus avancées, il est rarement appliqué au sein des organisations compte tenu de sa complexité et de la difficulté de sa mise en place. L'audit de stratégie consiste en l'évaluation globale de la cohérence des politiques mises en place au sein de l'organisation, et de sa stratégie avec son environnement, en s'assurant que la norme de performance assignée est connue et réalisable.

En d'autres termes il doit veiller à l'existence :

- d'objectifs de performance,
- de moyens suffisants pour les atteindre,
- d'un système d'information pour les mesurer.

2. Cadre de référence pour la pratique de l'audit interne :

L'audit interne est une fonction normée à l'échelle internationale, soumis à des standards de profession et à un code déontologique diffusé au niveau des organisations.

Nous présenterons dans ce qui suit les principes fondamentaux, ainsi que les normes régissant la fonction d'Audit Interne.

2.1. Principes fondamentaux :

Le code de déontologie s'appuie sur quatre principes fondamentaux à savoir : l'intégrité, l'objectivité, la confidentialité et la compétence. Nous avons repris dans ce qui suit une synthèse de ce qui est annoncé dans le code de déontologie de l'IFACI.

- Intégrité :

L'intégrité des auditeurs internes est à la base de la confiance et de la crédibilité accordées à leur jugement.

- Objectivité :

Les auditeurs internes montrent le plus haut niveau d'objectivité professionnelle en collectant, évaluant et communiquant les informations relatives à l'activité ou au processus examiné.

Les auditeurs internes évaluent de manière équitable tous les éléments pertinents et ne se laissent pas influencer dans leur jugement par leurs propres intérêts ou par autrui.

- Confidentialité :

Les auditeurs internes respectent la valeur et la propriété des informations qu'ils reçoivent ; ils ne divulguent ces informations qu'avec les autorisations requises, à moins qu'une obligation légale ou professionnelle ne les oblige à le faire.

- Compétence :

Les auditeurs internes utilisent et appliquent les connaissances, le savoir-faire et expériences requis pour la réalisation de leurs travaux.

2.2. Les normes encadrant la fonction d'audit interne :

L'audit interne est une fonction indépendante, elle est organisée sur un plan international et s'exerce dans la limite des normes qui sont un cadre de référence, nous présentons dans cette partie de notre travail les normes qui l'encadrent.

2.2.1. Objet des normes :

Les normes de l'audit interne ont pour objectif : ¹¹

- De définir les principes de bases de pratique de l'audit interne.
- De fournir un cadre de référence pour la réalisation et la promotion d'un large champ d'intervention d'audit interne à valeur ajoutée.
- D'établir les critères d'appréciation du fonctionnement de l'audit interne.
- De favoriser l'amélioration des processus organisationnels et des opérations.

2.2.2. Composition des normes :

Les normes sont constituées de déclarations sur les conditions fondamentales pour la pratique professionnelle de l'audit interne et pour l'évaluation de sa performance, ainsi que

¹¹ <https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/IPPF-Standards-2017-French.pdf>, consulté le 10/05/2019 à 23 :32.

les interprétations clarifiant les termes et les concepts utilisés dans les déclarations, nous les avons résumés comme suit :¹²

2.2.2.1. Les normes de qualification :

Énoncent les caractéristiques que doivent présenter les organisations et les personnes accomplissant des missions d'audit interne. Elles se déclinent en quatre sous-catégories :

- Mission pouvoir et responsabilité : la mission les pouvoirs et les responsabilités doivent être formellement définis dans la charte d'audit, qui à son tour doit faire l'objet d'une revue périodique par le responsable de l'audit.
- Indépendance et objectivité : les auditeurs internes doivent être objectifs et indépendants dans la conduite de leurs missions.
- Compétence et conscience professionnelle : les auditeurs internes doivent posséder les connaissances (savoir), le savoir-faire, le savoir être et les autres compétences nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités.
- Programme d'assurance et d'amélioration qualité : la tenue d'un programme d'assurance et d'amélioration de la qualité portant sur tous les aspects de l'audit interne

2.2.2.2. Les normes de fonctionnement :

Décrivent la nature des missions d'audit interne et définissent des critères de qualité permettant de mesurer la performance des services fournis. On distingue sept sous-catégories :

- Gestion de l'audit interne : gérer efficacement la fonction d'audit interne afin qu'elle puisse apporter une valeur ajoutée à l'organisation.
- Nature du travail : évaluer les processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle.
- Planification de la mission : l'établissement d'un plan pour chaque mission, reprenant les objectifs, le champ d'intervention, la date et la durée de la mission.
- Accomplissement de la mission : à travers l'analyse, l'évaluation et la documentation des informations nécessaires pour atteindre les objectifs de la mission.
- La communication des résultats : les auditeurs doivent communiquer les résultats de la mission.
- Surveillance des actions de progrès : à travers la mise en place d'un système permettant de surveiller la suite donnée aux résultats communiqués au management.

¹² Ibid., consulté le 11/05/19 à 01:38.

- Acceptation des risques par la Direction Générale : si le responsable de l'audit interne estime que la Direction Générale a toléré un risque résiduel qui peut s'avérer inacceptable, il doit examiner la question avec celle-ci, si toutefois aucune mesure n'est prise, le responsable devra soumettre la question au conseil.

2.2.2.3. Les normes de mise en œuvre :

Précisent les normes de qualification et les normes de fonctionnement en indiquant les exigences applicables dans les activités d'assurance ou de conseil.

3. La méthodologie de conduite d'une mission d'audit :

L'audit interne se caractérise par une démarche systématique et méthodique, nous présenterons dans cette partie les six phases d'accomplissement d'une mission d'Audit¹³ :

3.1. Processus de *Risk Assessment* et plan d'audit :

L'exercice de *risk Assessment* permet de garantir qu'une évaluation annuelle des risques soit faite sur l'ensemble des activités de l'organisation. En ce sens, le processus est soigneusement documenté, afin d'assurer une bonne traçabilité.

Le processus de *Risk Assessment* s'articule autour de cinq étapes principales :

3.1.1. Définition de l'univers d'audit :

Le processus de *Risk Assessment* débute par une cartographie exhaustive de toutes les activités de l'organisation et hors organisation devant être couvertes par l'audit interne conformément à la loi.

3.1.2. Cotation des entités d'audit et définition du niveau de priorité :

Cette seconde phase consiste en une évaluation des risques auxquels chaque entité est confrontée, elle aboutit à l'attribution d'une note globale pour chaque entité d'audit.

¹³ Inspiré de Manuel de l'Inspection Général de l'Audit (IGAD), document interne Société Générale Algérie.

3.1.3. Définition du plan d'intervention :

C'est le plan d'audit pour les équipes d'audit. Il indique le cadre d'intervention de la structure d'audit sur l'année, il tient compte des zones de risques identifiées comme prioritaire ainsi que de la nécessité de revoir périodiquement les activités de l'organisation.

3.1.4. Continuous monitoring et revue des plans d'audit :

Cette étape est constituée de deux sous étapes :

- **Continuous monitoring :**

A la fin de chaque mission d'audit, les cotations de risques des entités auditées doivent être, si nécessaire, mise à jour par l'équipe d'audit pour refléter le plus fidèlement possible le niveau de risques et la probabilité d'occurrence.

- **Revue des plans d'audit :**

La structure de l'audit au sein de l'organisation réalise périodiquement et en fonction des besoins, un état des lieux de l'avancement du plan d'audit et des ajustements éventuels à apporter. Ces ajustements peuvent inclure l'ajout de nouvelles missions, le report ou l'annulation de missions planifiées, selon les changements qui ont pu intervenir au sein de l'activité concernée. Tout ajustement du plan d'audit doit être pleinement argumenté et justifié et doit être réalisé dans le respect du cycle d'audit et des exigences des régulateurs locaux et doit être approuvé au niveau hiérarchique adéquat.

3.1.5. Planification des missions :

Une fois le plan d'audit déterminé, les responsables d'audit (en étroite collaboration avec les correspondant métiers sur leur périmètre de compétence) sont chargés de planifier les missions afin de s'assurer du bon déroulement du plan d'audit au cours de l'année. La planification des missions permet d'allouer efficacement les ressources et que chaque équipe dispose des compétences pour mener les travaux requis.

La planification peut évoluer au cours de l'année en fonction de l'apparition de nouvelles priorités et doit être suivie avec la plus grande rigueur.

Dans cette étape, se fait la constitution des équipes d'audit, généralement chaque équipe est composée d' :

- Un superviseur : C'est un auditeur senior expérimenté, en charge de la supervision de la mission d'audit.
- Un chef de mission : C'est aussi un auditeur senior, il possède les compétences techniques nécessaires à la réalisation de la mission.
- Auditeurs : Le plus souvent, ce sont des auditeurs juniors, ils leur sont confiés des tâches adaptées à leur expérience et leurs compétences.

3.2. Phase de lancement de la mission :

La phase de lancement consiste à fixer les objectifs ainsi que le périmètre d'intervention de la mission, à obtenir une vue d'ensemble de la mission à travers les documentations, et enfin à informer les audités du lancement de la mission. C'est l'étape à laquelle l'auditeur va construire son référentiel c'est-à-dire le modèle vers quoi va tendre le résultat de sa mission, cette phase se décline en deux étapes distinctes :

3.2.1. Préparation interne :

Le lancement d'une mission commence par une réunion entre le superviseur et son équipe et porte principalement sur la description de l'entité auditée, le périmètre d'intervention et les objectifs de la mission. Cette première étape consiste à collecter des éléments et documents relatifs à la structure auditée : organigrammes, résultats du *risk assessment*, procédures, précédents rapports, préconisations et méthodologies existantes, qui permettent d'identifier de premières zones à risque à revoir au cours de la mission.

3.2.2. Envoi de la lettre de mission :

Cette étape consiste à informer l'entité auditée et son management à travers l'envoi d'une lettre de mission l'objet même de la lettre de mission doit comporter certains éléments tels que : le département du processus audité, date de début d'émission, durée estimée pour le déroulement de la mission, périmètre d'intervention, nom du superviseur et du chef de mission adressée avec un délai pour laisser le temps aux audités de se préparer.

3.3. Phase de diagnostic :

C'est une phase clé du processus d'audit, elle consiste à construire une vue d'ensemble de l'environnement audité, tout en adoptant une optique risque et contrôle correspondant. Le

diagnostic permettra d'affiner et de clarifier, les objectifs le périmètre, le calendrier et l'allocation des ressources pour la suite de la mission.

3.3.1. Entretien et analyse des documents :

La phase diagnostic commence par la première réunion avec le responsable du département audité, cette réunion permet d'avoir une appréciation et une analyse globale de l'activité auditée.

L'équipe d'auditeurs mène tout au long de la phase diagnostic des entretiens avec les éléments de la structure auditée ou d'autres éléments intervenants dans le processus audité.

Les auditeurs demandent durant cette phase des documents complémentaires à la structure auditée, la revue de cette documentation permet d'avoir une première appréciation de l'environnement audité ainsi qu'une évaluation des risques sous-jacents.

3.3.2. Identification des zones de risques à analyser :

Il s'agit d'accéder aux données du système d'informations de la structure audité afin de les analyser, pour ce faire l'auditeur doit :

Pendant la phase diagnostic l'auditeur identifie le processus clé de la structure auditée, les risques qui y sont associés et la façon dont ces risques sont gérés.

Cette phase d'identification va conditionner la suite de la mission : elle va permettre à l'auditeur de construire son référentiel, et de concevoir son programme et de l'élaborer de façon ajustée, en fonction des menaces identifiées et de ce qui est fait pour y faire face. C'est à cet instant que l'auditeur rencontre la notion de risque qui l'accompagnera tout au long de sa démarche.

3.3.3. Formalisation du diagnostic et programme de travail :

A l'issue de la phase d'identification des zones de risques l'équipe en charge de la mission consolide la liste des contrôles à réaliser pendant la mission et construit un programme de travail.

Le programme de travail doit mentionner : les risques identifiés, les contrôles définis pour encadrer ces risques, une première évaluation de la qualité de ces contrôles, ainsi que la liste des travaux à mener par l'équipe d'audit pour mieux étayer cette évaluation.

3.3.4. Sélection des opérations à revoir :

La plupart des travaux d'audit sont faits à partir de revues de dossiers ou de transactions. Une sélection est effectuée, à l'aide de techniques d'échantillonnage. Les critères de sélection doivent être clairement définis et consignés. Les sélections doivent dans tous les cas se fonder sur une bonne connaissance des données et des sources utilisées.

3.3.5. La validation du programme de travail :

La validation de l'organisation de la mission se matérialise par la validation du programme d'audit par le Responsable de l'audit interne. Il s'agit de valider les points suivants :

- Les procédures d'audit permettront d'atteindre les objectifs d'audit ;
- Les ressources affectées aux travaux d'audit disposent des compétences requises ;
- Un calendrier prévisionnel, pertinent et réaliste.

3.4. Phase d'investigation :

Cette phase aura pour objectif d'approfondir l'analyse les zones de risques préalablement identifiés lors du diagnostic, elle se déroule comme suit :

3.4.1. Collecte des informations et la constitution des preuves d'audit :

Lors de cette phase on procède à la mise en pratique des tests prédéfinis, pour enfin arriver à les documenter avec des preuves appropriées aidant à la formulation des conclusions.

Dans un premier lieu, les auditeurs vont appliquer les procédures d'audit défini dans la phase de planification. Afin de s'assurer de la qualité incontestable des preuves collectées, l'auditeur est tenu de décrire et documenter les résultats des tests d'audit.

Par la suite, il va évaluer les résultats des tests d'audit via les interrogations suivantes :

- Le contrôle existe-t-il ?
- Le contrôle fonctionne-t-il correctement (tel que conçu) ?
- Le contrôle permet-il de maîtriser les risques à un niveau acceptable ?
- Le contrôle permet-il au processus d'atteindre ses objectifs ?
- Le contrôle permet-il au processus d'atteindre ses objectifs tout en optimisant l'utilisation des ressources ?

Enfin l'auditeur va conclure avec les résultats documentés des tests d'audit qui constitueront des preuves d'audit.

3.4.2. Validation des preuves d'audit :

Une fois les preuves d'audit documentées et après avoir élaboré les conclusions, l'auditeur interne doit, en collaboration avec les audités, procéder à leurs validations.

Cette étape consiste à vérifier avec les audités, que les informations sur lesquelles il s'est appuyé pour conclure sur le caractère satisfaisant ou non d'un dispositif de contrôle sont fiables, pertinentes et suffisantes. Après test et validation des preuves, Il en ressort deux possibilités :

- Les contrôles testés sont satisfaisants, nous sommes de ce fait en présence d'un point fort.
- Les contrôles testés ne sont pas satisfaisants, nous sommes de ce fait en présence d'une observation devant être analysée.

3.4.3. Analyse des causes et l'élaboration des recommandations :

Après avoir effectué les tests, collecté et évalué des éléments de preuves et tiré des conclusions, l'auditeur interne va analyser les observations identifiées en vue de formuler des recommandations. Ceci va se concrétiser par l'élaboration des fiches de constats qui rapportent les éléments suivants :

- Les référentiels : règlements, normes ... ;
- Les faits : les preuves et constats effectifs relevés par l'équipe d'audit ;
- Les causes : qui sont la raison de l'écart entre le référentiel et le constat ;
- Les conséquences : appelé également l'impact ;
- Et enfin les recommandations ou mesures correctives, formulées sur la base des causes identifiées.

3.5. Phase de communication de la mission :

L'auditeur va cette fois-ci élaborer et présenter son diagnostic après avoir rassemblé tous les éléments de son travail. Elle reprend les résultats obtenus au cours de la phase précédente à travers un rapport. Il s'agit de la/le :

3.5.1. Réception des plans d'actions finalisés des audités :

Les audités finalisent les plans d'actions et les transmettent à la direction de l'audit en affectant les ressources et responsabilités nécessaires à la mise en œuvre de chaque mesure corrective (recommandation) et en élaborant le calendrier de mise en œuvre du plan d'actions.

3.5.2. Rédaction du rapport d'audit :

Il s'agit de la communication finale des résultats de la mission qui se concrétise par la rédaction du rapport d'audit final.

Ce rapport doit contenir les informations nécessaires afin d'indiquer précisément les travaux effectués et les conclusions tirées, comme il doit contenir l'objet et le périmètre de la mission, la période couverte par la mission, les observations et les recommandations apportées, les conclusions de la mission ainsi que les plans d'actions des audités.

3.6. Phase de suivi des préconisations:

Afin que les recommandations émises par la structure d'audit soit prise en compte, un processus de suivi doit être mis en place pour garantir que les mesures ont été engagées par le management. C'est notamment lors de cette étape que se réalisent concrètement les objectifs de l'audit interne créant de ce fait de la valeur ajoutée pour l'organisation.

Cette section portant sur l'audit interne nous a permis, de présenter la fonction comme un outil faisant partie intégrante du processus de management des risques, contribuant ainsi à apporter une assurance raisonnable quant à la qualité du dispositif de contrôle interne et à la gestion des risques au sein de l'organisation.

Conclusion du chapitre I :

Ce chapitre nous a permis d'aborder des notions générales sur le contrôle interne, le présentent comme un dispositif mis en place à tous les niveaux de l'organisation permettant la maîtrise des opérations ainsi qu'une gestion efficiente des risques.

Le dispositif de contrôle interne doit à son tour être évalué afin de s'assurer de son adéquation avec la politique générale et les objectifs de l'entreprise, son évaluation relève d'une fonction indépendante par son rattachement au plus haut niveau à savoir la Direction Générale (1^{er} responsable de l'organisation).

L'audit interne est une fonction qui aura pour mission d'apprécier l'efficacité du dispositif de contrôle interne, de management des risques, mais aussi celui de la gouvernance d'entreprise. A travers une démarche méthodique, d'évaluation constante de l'adéquation des dispositifs de maîtrise des risques, mais aussi de la déclinaison de la stratégie de l'entreprise à tous ses organes et à tous les niveaux.

La fonction d'audit interne donne à cet égard l'assurance que les décisions prises, et les opérations menées sont sous contrôles et qu'elles contribuent aux objectifs de l'entreprise. Et si tel n'était pas le cas elle apportera les recommandations pour y remédier. C'est donc une fonction imminente pour le responsable ce qui explique son développement avec l'élargissement de son champ d'action sur l'efficacité et la performance au delà de la simple conformité.

Chapitre II :
La mesure et la gestion du risque opérationnel au sein d'une
banque

Introduction du chapitre II :

De nos jours de nombreuses institutions et groupes disposent d'un système statistique très sophistiqué, mais cela n'empêche pas certains risques de se produire.

Comme ce fut le cas de la Société Générale avec l'affaire KERVIEL (le courtier en valeur qui a réussi à déjouer les systèmes de contrôles). Ceci à inciter les institutions financières en générale et la Société Général en particulier à développer et mettre en place des mécanismes et des outils afin d'atténuer les risques.

Nous présenterons dans cette partie de notre travail le rôle ainsi que l'activité d'une banque afin d'identifier les sources des risques en général et de déterminer les facteurs constituant le risque opérationnel.

Nous enchaînerons dans une deuxième partie par la présentation du dispositif mis en place pour mesurer, gérer et maitriser le risque opérationnel.

Section 1 : L'activité d'une banque et les risques bancaires :

Dans un premier temps nous prendrons connaissance du rôle d'une banque dans l'économie, de son activité, de ses caractéristiques ainsi que les risques qui en découlent :

1. Le rôle économique de la banque :

Les banques sont des agents économiques essentiels. Leur rôle a un impact déterminant sur la santé de l'économie d'un pays.

1.1. L'intermédiation bancaire :

La banque collecte l'épargne des ménages, leur permettant ainsi de se constituer un patrimoine financier. Elle finance les entreprises pour leur permettre de faire face aux besoins liés à leur exploitation et à leurs divers investissements. Le fait pour la banque de mettre l'actif et le passif de son bilan au service des besoins spécifiques des agents économiques en excédent, et ceux en déficit de capitaux, est appelé intermédiation bancaire. L'intermédiation est l'une des deux grandes composantes du marché des capitaux ; il est dit marché indirect ou marché intermédié des capitaux. En complément de cette activité traditionnelle, la banque, surtout dans un contexte de financiarisation qui s'est accrue durant la période d'avant les dernières crises, accompagne ses clients sur le marché direct des capitaux, seconde grande composante du marché des capitaux.

Il est toutefois important de discerner l'activité d'intermédiation bancaire de celle du marché. Le principe de l'intermédiation bancaire s'exerce à la fois dans le temps et dans l'espace de façon habituelle :¹⁴

- Dans le temps : c'est la fourniture de moyens de financement (crédits) à leurs clients, à un moment où ceux-ci en sont dépourvus. Il y a alors création monétaire soit totalement soit partiellement ;
- Dans l'espace : c'est le transfert de moyens de paiement (chèques, virements, cartes de crédit...) d'une place commerciale à une autre.

La banque se trouve donc au centre de l'activité financière et détient une réelle compétence dans le traitement de l'information sur la solvabilité des emprunteurs. Elle assume de plus le risque de défaut et le gère en développant la méthode de division des risques. Par ailleurs, les durées des besoins de financement ne coïncident pas forcément avec la durée de placement

¹⁴ Ogien (D), *Audit et comptabilité bancaires*, édition Dunod, 2ème édition, Paris, 2008, P10.

des agents excédentaires. La banque assumera donc le risque de liquidité, par exemple en empruntant à court terme et en prêtant à long terme.

On distingue quatre grandes activités d'intermédiation bancaire :

- La distribution de crédits : crédits aux entreprises, crédits aux particuliers.
- La collecte des dépôts : les dépôts à vue, les comptes à terme, les dépôts à régime spécial.
- Les prêts et emprunts de liquidités sur le marché interbancaire.
- Les services spécialisés associés à l'intermédiation bancaire :
 - Les engagements de financement (crédit-bail) et de garanties (caution) ;
 - Les engagements sur instruments financiers à termes, destinés à couvrir les risques de prix liés aux activités d'intermédiation.

1.2. L'intermédiation de marché :

Les établissements de crédit fournissent un ensemble varié de services, contre la perception de commissions. Ainsi, une banque peut accompagner un client dans sa démarche d'investissement, en exécutant ses ordres d'achats ou en lui proposant des fonds communs de placement qu'elle commercialise. Ensuite, l'établissement de crédit peut assurer la gestion du portefeuille du client et toutes les opérations sur titre. De la même manière, la banque peut conseiller et accompagner une entreprise qui a besoin de lever des fonds sur le marché financier ou, tout simplement, collecter ses ordres de bourse et les transmettre au marché.

L'ensemble des activités que la banque effectue pour ses clients sur le marché direct des capitaux, est appelé « prestation de services d'investissement »

Elle consiste à réaliser des opérations spéculatives ou d'arbitrage sur les marchés financiers ou de réaliser des montages financiers avec pour objectif de réaliser des plus-values.

On distingue trois grands types d'intermédiation de marché :¹⁵

- Le trading : Opérations spéculatives sur les titres, les changes ou les taux ainsi que les instruments qui leur sont dérivés.
- Le market-making la banque intervient sur les marchés en tant qu'animateur de marché. Elle affiche des cours à l'achat et la vente d'instruments financiers. Elle exerce une activité de marché en assumant les risques, nous citons à titre d'exemple :

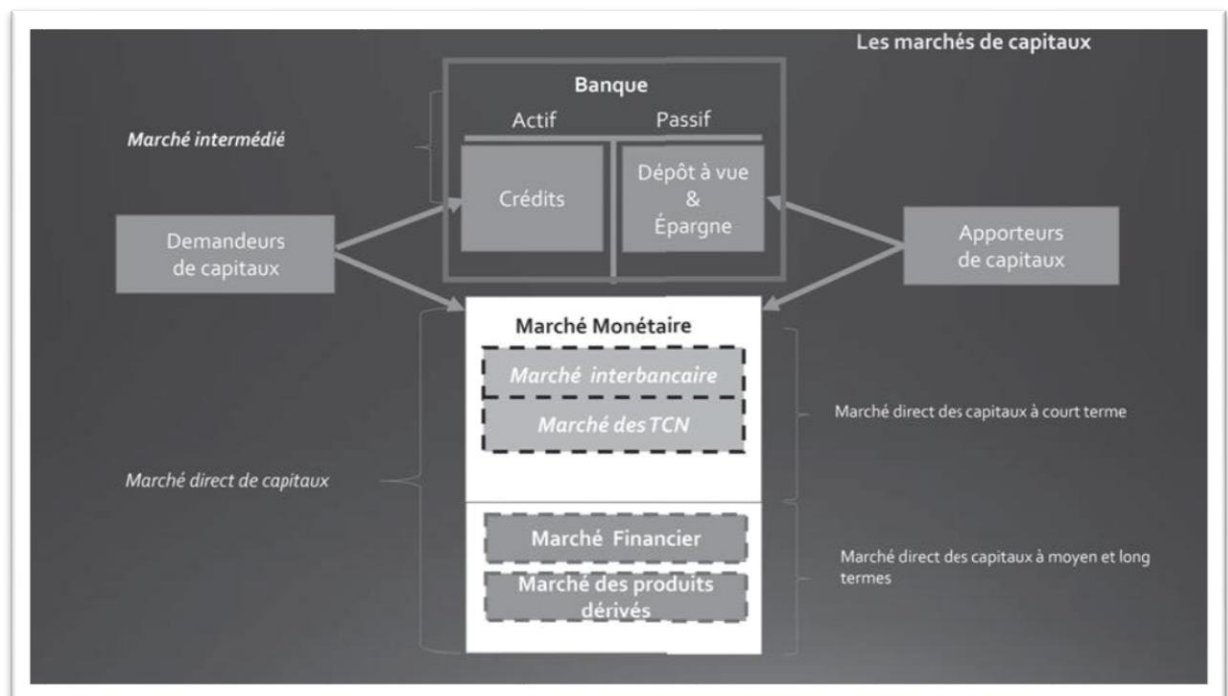
Spécialistes en Valeurs du Trésor (SVT) qui sont tenus de participer aux émissions d'emprunts d'État (Valeurs du Trésor) et s'engagent à afficher en permanence des cours acheteur/vendeur pour les titres émis par l'État.

¹⁵ Ibid., P12.

- Le portage : La procédure de prise ferme lors d'une introduction d'actions en Bourse ou lors d'une émission d'emprunt obligataire par un syndicat bancaire peut conduire la banque à conserver les titres si elle n'arrive pas à les placer dans le public. Dans ces cas de figure, la banque assume le portage de ces titres.

Les activités des banques Algériennes sont principalement axées sur l'intermédiation bancaire, toutefois l'intermédiation de marché évolue graduellement et sera amenée à occuper une place plus importante dans l'activité des banques.

Figure II.1 : Les marchés de capitaux



Source : GARSUALT (Ph) et PRIAMI (S), *La banque-Fonctionnement et stratégies*, 2^{ème} édition, Economica, 2000.

1.3. La banque et la création monétaire :

L'activité de la banque est aussi sensible au regard de son impact sur la valeur de la monnaie. Ce sont les banques qui assurent l'essentiel de la création et de la circulation de la monnaie.

La banque, par son activité de transformation des risques et des échéances, elle crée de la monnaie. En effet, lorsqu'elle met en place un prêt, dans la pratique, le client apporteur de capitaux dispose toujours de ses ressources créditées sur son compte. Le nouveau prêt à l'actif, matérialisé par un simple jeu d'écritures, se transforme en ressources disponibles sur le compte de l'emprunteur et vient augmenter le passif de la banque. Ce nouveau prêt augmente la masse monétaire c'est-à-dire

la quantité de monnaies détenue par les agents économiques autres que les institutions financières ; l'augmentation de la masse monétaire induit celle du pouvoir d'achat des agents économiques et stimule la demande globale au sein de l'économie.

Cette activité est importante pour la formation de l'épargne, le financement des investissements ou de l'exploitation des entreprises et le financement du déficit public. Elle est déterminante pour la création de la valeur et une croissance durable. Autant de raisons qui conduisent à la mise en place d'un cadre réglementaire et prudentiel spécifique.

2. Les risques bancaires :

Comme nous l'avons mentionné précédemment les établissements de crédit sont des agents économiques sensibles, leur activité est intrinsèquement liée à plusieurs natures de risques.

2.1. Définition du risque :

Le risque représente tout évènement probable pouvant affecter l'atteinte des objectifs de l'organisation, selon Elie Cohen : *« le risque correspond à l'occurrence d'un fait imprévisible, susceptible d'affecter les membres, le patrimoine, l'activité de l'entreprise et de modifier son patrimoine et ses résultats. »*¹⁶

2.2. Les risques liés à l'activité bancaire :

Les risques eux même sont multiples par leur nombre et leur probabilité et parfois difficile à cerner aussi bien en terme d'intensité que de fréquence, mais on s'accorde souvent à les répertorier sous des catégories communément admises afin de faciliter la définition de modèles ou scénarios unifiés de leur gestion, suivie et contrôle, nous les citerons dans ce qui suit :

2.2.1. Les risques bancaires :

Les risques bancaires sont des risques propres aux activités d'intermédiation et de prestations de services d'investissement :

¹⁶ COHEN, (E), *Analyse financière*, édition Economica., Paris, 1997, P

2.2.1.1. Le risque de solvabilité et de contre partie :

C'est le risque qu'un client débiteur ne puisse pas rembourser sa dette, à l'échéance. Au titre de l'intermédiation, la banque est fatalement dépendante de ses clients, créancière des uns et surtout débitrice des autres. Si le risque de solvabilité de ses clients débiteurs se généralise, la banque se retrouverait, à terme, dans la situation d'être insolvable à son tour vis-à-vis de ses clients créanciers. Ce qui conduit les autorités prudentielles à recommander à la banque, en plus des provisions pour créances douteuses, de maintenir un rapport entre les crédits octroyés et le niveau de ses fonds propres nécessaires pour compenser les pertes suite à l'insolvabilité de ses clients. Le risque de solvabilité doit donc être appréhendé à la fois comme un risque lié à la défaillance d'un ou plusieurs clients et comme une défaillance possible de la banque elle-même, les deux étant étroitement liés. Ce second aspect est souvent appelé « le risque de crédit ».

Le risque de crédit peut être considéré comme « *l'incertitude affectant les montants et les dates auxquelles les paiements du débiteur seront effectués. Il est lié aux aléas qui pèsent sur l'évolution de la situation économique et financière de la contrepartie. On appréhende alors le risque de crédit comme une possibilité de pertes consécutives à cette évolution du débiteur* »¹⁷

2.2.1.2. Le risque de taux :

Il s'agit du risque de taux d'intérêt qu'on peut expliquer que par une dissection de l'activité d'intermédiation bancaire. Pour financer les crédits, la banque a recours à la collecte des ressources auprès de ses clients épargnants ou au marché monétaire, où les autres banques et certaines grandes entreprises gèrent les besoins liés à leur trésorerie. La banque verse une rémunération à ses fournisseurs de ressources et perçoit auprès de ses clients débiteurs, des intérêts. Or, que ce soit par la collecte ou le marché, les ressources dont dispose la banque sont très souvent à court terme, de quelques jours à douze mois en règle générale. Les prêts à la clientèle, eux, s'amortissent sur des périodes plus longues, de 2 à 5 ans pour le crédit à la consommation et plus pour le crédit immobilier. Ainsi pour pouvoir mettre à la disposition d'un client un prêt d'une longue durée, la banque doit renouveler plusieurs fois les ressources qui servent à le financer.

¹⁷ KHAROUBI (C) et THOMAS (P), « Analyse du risque de crédit banque & marchés », La revue banque, 2ème édition, 2016, P17.

2.2.1.3. Le risque de liquidité :

Le risque de liquidité ou à proprement parler, risque d'illiquidité, est la situation dans laquelle une banque ne peut pas faire face à ses exigibilités avec ses actifs disponibles ou mobilisables à court terme. Ici la banque n'est pas insolvable ; elle a, a priori, suffisamment de patrimoine pour honorer ses engagements mais elle est mise en difficulté par deux situations possibles :

- ✓ Le décalage entre le moment où elle est tenue de rembourser ses créanciers et le moment où elle va être remboursée par ses débiteurs ;
- ✓ L'asymétrie de liquidité entre son passif (plus liquide) et son actif (moins liquide).

Si cette situation ne se résorbe pas assez rapidement, la banque peut se retrouver dans une situation d'insolvabilité et si son poids dans le système financier est tel que plusieurs autres établissements de crédit dépendent significativement d'elle, alors, ce risque peut entraîner une propagation des difficultés à tout le système. On parle de risque systémique. Une banque qui peut engendrer ce risque est appelée « banque systémique ».

2.2.1.4. Le risque de marché :

« Est la perte potentielle résultant de la variation des prix des instruments financiers détenus dans le portefeuille de négociation ou dans le cadre d'une activité de marché dite aussi de trading ou de négociation. Ces instruments sont soumis au risque de taux d'intérêts, au risque de change, au risque sur titre de propriété et sur produits de base. »¹⁸

C'est le risque de perte liée à la dépréciation de la valeur d'un instrument financier négocié sur un marché. Il peut s'agir ici des cours des valeurs mobilières, ou des taux de change. L'activité de la banque peut l'amener à détenir des produits financiers pour compte propre, à acheter ou vendre des devises notamment, lorsqu'elle effectue des opérations avec l'étranger ou accompagne certains de ses clients dans leurs diverses opérations à l'international.

2.2.1.5. Les risques opérationnels :

La définition du risque opérationnel présenté par le dispositif de Bâle II est la suivante :
«Le risque opérationnel se définit comme le risque de pertes résultant de carences ou de

¹⁸ SARDI (A) et JACOB (H), Management des risques bancaires, édition Afge, 2001, P 99.

défauts attribuables à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des évènements extérieurs.»¹⁹

Ainsi définis, les risques opérationnels sont partout au sein de la banque et se déclinent en différentes natures. Parmi les risques opérationnels les plus fréquents :

a. Le risque de non-conformité :

« C'est le risque de sanctions liées à une dysfonction constitutive d'un manquement à une ou plusieurs dispositions législatives, réglementaires ou déontologiques, propres aux activités de l'entreprise concernée; dans le cas d'un établissement de crédit, il s'agit des dispositions propres aux activités de banque. Un établissement dont le ratio de solvabilité est durablement inférieur au minimum réglementaire, s'expose aux sanctions du superviseur ; son dispositif de gestion des risques sera jugé non conforme, au moins partiellement..»²⁰

b. Le risque réglementaire (juridique) :

C'est le risque de litige, d'assignation et de condamnation devant les tribunaux, suite à l'insatisfaction d'une contrepartie ou à un manquement à une ou plusieurs obligations incombant à la banque en sa qualité de commerçant. La non-remise des informations précontractuelles, claires et exhaustives, au client demandeur de crédit est un manquement au devoir d'information et expose la banque à un mécontentement éventuel du client, voire à une action en justice. De même, le non-respect des obligations contractuelles vis-à-vis d'un prestataire de services peut exposer la banque à une assignation en justice, comme tout commerçant. C'est un risque qui peut naître dans les relations en B to C aussi bien qu'en B to B.

c. Le risque d'image ou de réputation :

C'est la perte de confiance, de crédibilité ou de notoriété d'un établissement auprès du marché et / ou de sa clientèle suite à des pratiques non conformes à la déontologie ou mettant en cause son professionnalisme. Le risque d'image peut d'ailleurs résulter de la survenance de toutes les autres natures de risques opérationnels ou bancaires. Le fait de constater une perte importante, suite à la défaillance du système de contrôle interne ou d'écopier d'une

¹⁹ Comité de Bâle sur le contrôle Bancaire, « Convergence internationale de la mesure et des normes de fonds propres», juin 2006, P 157.

²⁰ (J) SILIADIN : *Comprendre la banque et son environnement en zone euro*, édition RB, 2016, P24.

sanction pécuniaire pour le non-respect d'un texte réglementaire, peut porter atteinte à l'image et à la réputation d'une banque.

2.2.1.6. Le risque stratégique :

« Les risques stratégiques se définissent comme le risque inhérent à la stratégie choisie ou résultant de l'incapacité d'une entreprise à mettre en œuvre sa stratégie »²¹

2.2.1.7. Le risque systémique :

En se référant au rapport du FMI-CSF-BRI²² soumis au G20 d'octobre 2009, Jean-François LEPETIT donne la définition suivante : « la crise systémique est une rupture dans le fonctionnement des services financiers causé par une dégradation de tout ou d'une partie du système financier ayant un impact négatif généralisé sur l'économie réelle. Le risque systémique est le risque de matérialisation de cette rupture dans le fonctionnement des services financiers susceptible d'affecter l'ensemble du secteur ainsi que l'économie réelle. »²³

En résumé, la banque a pour rôle de financer l'économie ; elle corrige les asymétries d'informations, d'échéances et de risques. Son rôle est sensible car il a un effet sur la stabilité économique; il comporte, par ailleurs, des risques majeurs pour la banque en tant qu'entreprise et par voie de conséquence, pour l'économie dans son ensemble. Tout ceci explique le fait que l'activité de la banque s'exerce dans des conditions particulières bien précises.

Section 2 : Risques opérationnels :

L'importance croissante du risque opérationnel s'est largement répandue, par les séries de pertes subies par les établissements du crédit. En effet, sur la période de 1980-2000, les pertes sont évaluées à plus de 200 milliards d'euro.²⁴

²¹ Rapport financier annuel 2015, groupe société générale 2016, P 15.

²² FMI-CSF-BRI, "Guidance to Assess the Systemic importance of financial institutions, markets and instruments", 20 Octobre 2009.

²³ LEPETIT (J-F), « Rapport sur le risque systémique », avril 2010, P10.

²⁴ NOUY (D), « le champ du risque opérationnel dans bale n et au-delà », revue trimestrielle de l'association d'économie financière, n°84, juin 2006, P 03.

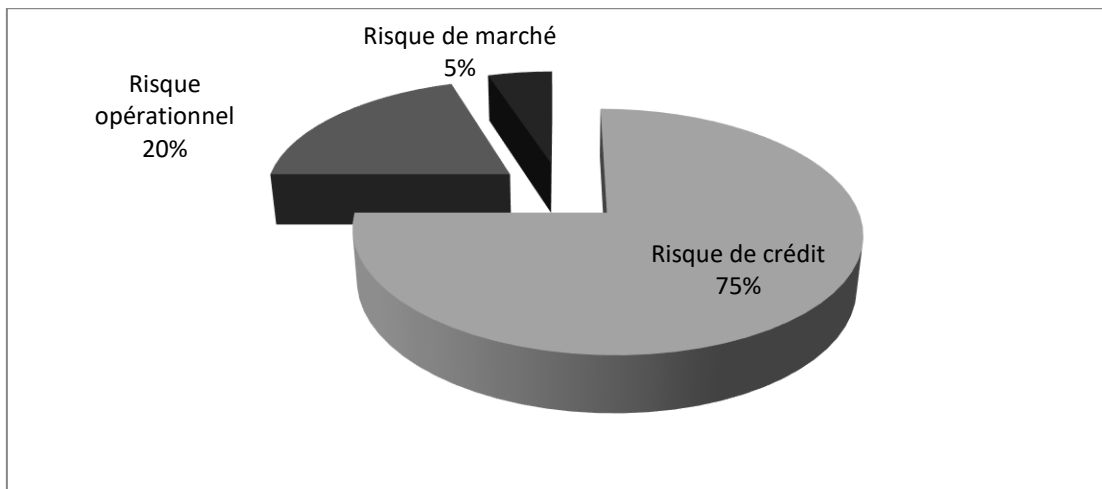
1. Définition :

Le comité de Bâle définit le risque opérationnel comme le "*risque de pertes provenant de processus internes inadéquats ou défaillants, de personnes et systèmes ou d'événements externes*".

Les risques opérationnels représentent une famille de risques que les établissements de crédit ont en commun avec les autres personnes morales.

Ils couvrent toute dysfonction dans la réalisation de tout ou partie d'un processus ayant pour origine : la défaillance des hommes, de l'organisation, des outils ou des systèmes ; la malveillance des hommes, que cette origine soit interne ou externe à l'entreprise concernée. Une dysfonction opérationnelle peut entraîner une perte (diminution du patrimoine de l'entreprise) et/ou un manque à gagner (non-réalisation d'une augmentation attendue du patrimoine de l'entreprise). Les conséquences des risques opérationnels sont toujours à considérer de manière globale pour en avoir une bonne mesure.

Figure II.2: La part des risques bancaires selon Bâle II



Source : Elaboré par nos soins sur la base des conclusions du comité de Bâle II

- On remarque que le risque opérationnel constitue une part de 20%, ce qui est significative.

2. La réglementation prudentielle de Bâle II :

2.1. Présentation du Comité de Bâle :

Le comité de Bâle a été institué en fin 1974, par les gouverneurs des banques centrales des pays de groupe des dix (G10) à Bâle (une ville suisse), suite à de graves perturbations sur

les marchés bancaires et monétaires internationaux (notamment la faillite de la Banque Herstatt en Allemagne de l'Ouest, incident qui avait un effet domino sur certaines autres banques). Il s'est réuni pour la première fois en février 1975, et tient régulièrement depuis lors trois ou quatre séances par an. Le Comité de Bâle se compose actuellement de représentants des banques centrales ou des autorités prudentielles des 13 pays suivants: Allemagne, Belgique, Canada, Espagne, Etats-Unis, France, Italie, Japon, Luxembourg, Pays-Bas, Royaume-Uni, Suède et Suisse.

Ses missions sont les suivantes :

- Le renforcement de la sécurité et de la fiabilité du système financier.
- L'établissement de standards minimaux en matière de contrôle prudentiel.
- La diffusion et la promotion des meilleures pratiques bancaires et de surveillance.
- La promotion de la coopération internationale en matière de contrôle prudentiel.

Le Comité de Bâle a été créé pour l'amélioration de la stabilité du système bancaire et de garantir la stabilité du système financier de plus en plus internationalisé. En se basant sur la limitation de risque de faillite et le risque de crédit. Ainsi le Comité joue un rôle sur l'évolution des réglementations et de la surveillance des systèmes bancaires et financier.

Les grandes étapes de l'évolution de la régulation prudentielle de comité de Bâle sont présentées comme suit:

- 1988 : la publication du texte définitif de la réglementation de Bale I (ratio Cook).
- 1996 : l'intégration du risque de marche dans l'assiette des risques.
- 1999 : premier document consultatif sur le nouveau ratio de Mac-Donoung (Bâle II).
- 2004 : publication du texte définitive de la réglementation de Bâle II.
- 2006 : mise en place de la norme de Bale II.
- 2010 : publication du texte définitif de nouvelle réglementation de Bâle III.
- 2013 : mise en œuvre programmée de norme Bâle III.

2.2. Bâle II et le nouveau ratio de solvabilité « Mc-Donough » :

Le nouvel accord prudentiel de Bâle de 2004, ou « Bâle II », visait à mieux évaluer les risques bancaires et à imposer un dispositif de surveillance prudentielle et de transparence. Le ratio Cook présentait une approche quantitative (la principale variable prise en compte au dénominateur du ratio était le montant du crédit distribué) : la qualité de l'emprunteur était négligée et donc le risque de crédit qu'il représente. La réglementation de Bâle II a proposé un nouvel ensemble de recommandations, qui comprend trois piliers.

Le premier concerne les exigences en matière de fonds propres, il impose aux banques un niveau minimal de fonds propres pour couvrir à la fois le risque de crédit, de marché et le risque opérationnel, le second, s'intéresse au processus de surveillance prudentielle, et le dernier pilier de cette réglementation concerne la discipline de marché.

Pilier I : Exigences minimales de fonds propres :

La nouvelle réglementation impose aux banques de détenir un minimum de fond propre (rapport entre le capital propre réglementaire et les actifs pondérés du risque) afin de couvrir les risques de crédit, de marché et les risques opérationnel. A partir d'un ratio appeler ratio Mc-donough, du nom du président du Comité de Bâle de cette époque.

$\text{Ratio Mc-Donough} = \frac{\text{Fonds propre}}{\text{Risque de crédit} + \text{Risque de marché} + \text{Risque opérationnel}} \geq 8\%$

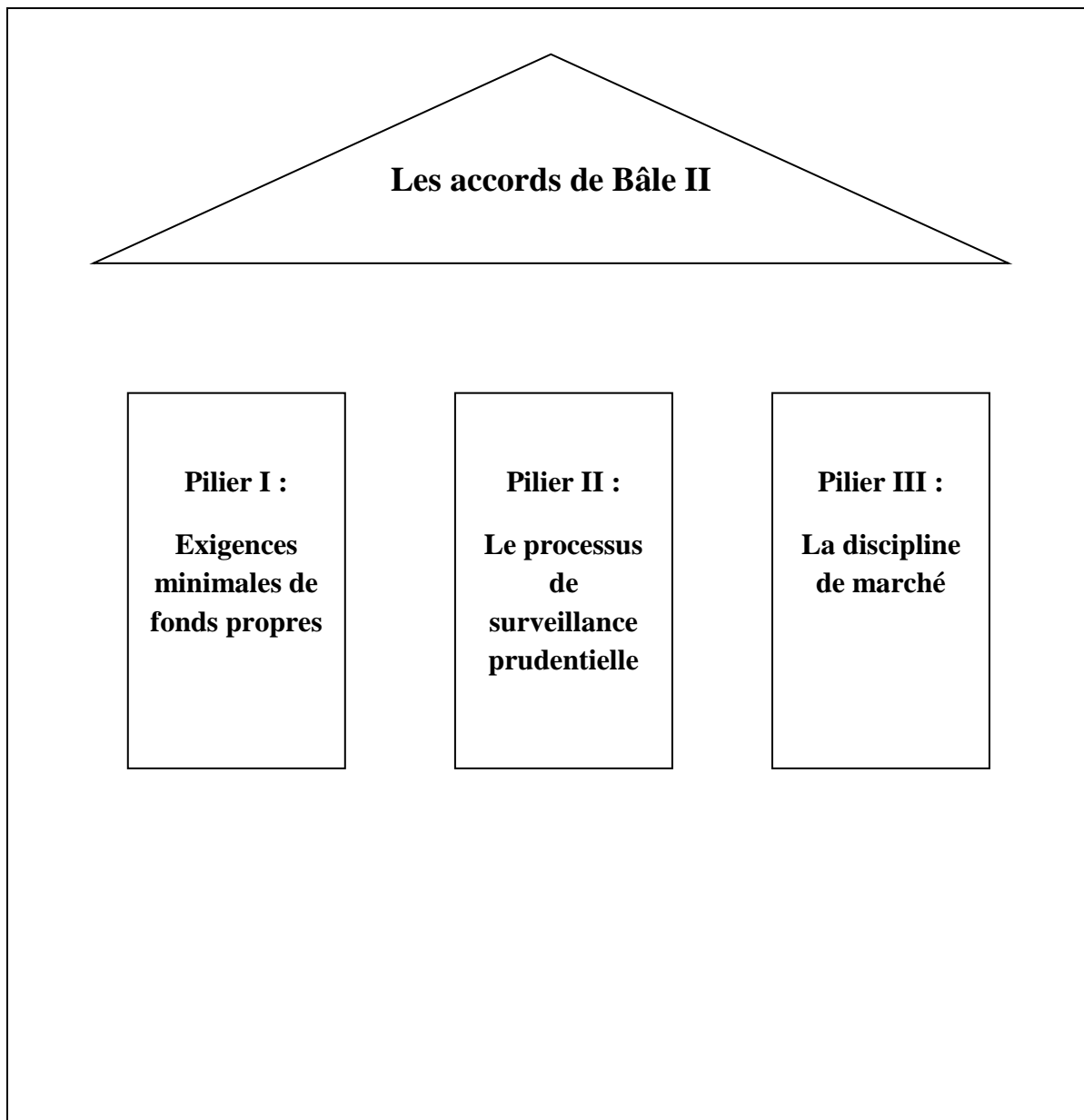
Selon le Comité de Bâle, les fonds propre de la banque seront affectés à la couverture du risque de crédit à hauteur de 75%, le risque de marché à hauteur de 5%, ainsi que 20% pour le risque opérationnel.

Pilier II : Le processus de surveillance prudentielle :

Ce pilier définit les modalités de contrôle des banques que les superviseurs nationaux doivent mettre en œuvre. Ainsi, chaque autorité de contrôle nationale a le droit d'imposer des exigences de fonds propres supérieures à celles prévues par le premier pilier pour couvrir des risques spécifiques des banques. Par ailleurs, l'organisation de la banque doit respecter la séparation nette entre les services opérationnels et les organes de contrôle, d'audit ou d'évaluation des risques.

Pilier III : La discipline de marché :

La logique qui sous-tend ce pilier est que l'amélioration de la communication financière permet de renforcer la discipline de marché, perçue comme un complément à l'action des autorités de contrôle. L'information et mise à la disposition du public sur les actifs, les risques et leur gestion. Les pratiques doivent être transparentes et uniformisées. La figure ci-dessous résume ces trois piliers.

Figure II.3 : les trois pilier de Bâle II

Source : Réalisé par nos soins.

2. Typologie des risques opérationnels :

Afin de permettre une gestion unifiée et optimale du risque opérationnel et de faciliter sa mesure, une classification précise des types d'évènements de risque à été proposé par le Comité de Bale II ; les risques opérationnels ont été classé par catégories qui se déclinent en sous-catégories, Nous les présentons comme suite :

2.1. Fraude interne :

Pertes dues à des actes visant à frauder, détourner des biens ou à tourner des règlements, la législation ou la politique de l'entreprise (à l'exception des atteintes à l'égalité et des actes de discrimination) impliquant au moins une partie interne à l'entreprise.

Tableau II.1 : Sous-catégories et exemples du risque de fraude interne

Sous-catégories	Exemples
Activité non autorisée	Transactions non notifiées (intentionnellement) Transactions non autorisées (avec perte financière) Évaluation erronée d'une position (intentionnellement)
Vol et fraude	Fraude / fraude au crédit / absence de provisions Vol / extorsion / détournement de fonds / vol qualifié Détournement de biens Destruction malveillante de biens Contrefaçon Falsification de chèques

Source : Elaboré par nos soins.

2.2. Fraude externe :

Pertes dues à des actes visant à frauder, détourner des biens ou contourner la législation de la part d'un tiers.

Tableau II.2 : Sous-catégories et exemples du risque de fraude externe

Sous-catégories	Exemples
Vol et fraude	Vol / vol qualifié Contrefaçon Falsification de chèques
Sécurité des systèmes	Dommages dus au piratage informatique Vol d'informations (avec perte financière)

Source : Elaboré par nos soins.

2.3. Pratique en matière d'emploi et sécurité sur le lieu de travail :

Pertes résultant d'actes non conformes à la législation ou aux conventions relatives à l'emploi, la santé ou la sécurité, de demandes d'indemnisation au titre d'un dommage personnel ou d'atteintes à l'égalité / actes de discrimination.

Tableau II.3 : Sous-catégories et exemples du risque de pratique en matière d'emploi et sécurité sur le lieu de travail

Sous-catégories	Exemples
Relations de travail	Questions liées aux rémunérations, avantages, à la résiliation d'un contrat Activité syndicale
Sécurité du lieu de travail	Responsabilité civile (chute, etc.) Événements liés à la réglementation sur la santé et la sécurité du personnel, Rémunération du personnel.
Égalité et discrimination	Tous types de discrimination

Source : Elaboré par nos soins.

2.4. Clients, produits et pratiques commerciales :

Pertes résultant d'un manquement, non intentionnel ou dû à la négligence, à une obligation professionnelle envers des clients spécifiques (y compris exigences en matière de confiance et de conformité) ou de la nature ou conception d'un produit.

Tableau II.4 : Sous-catégories et exemples du risque clients, produits et pratiques commerciales

Sous-catégories	Exemples
Conformité, diffusion d'informations et devoir fiduciaire	Violation du devoir fiduciaire / de recommandations Conformité / diffusion d'informations (connaissance de la clientèle, etc.) Violation de la confidentialité de la clientèle

	Atteinte à la vie privée Vente agressive Opérations fictives Utilisation abusive d'informations confidentielles Responsabilité du prêteur
Pratiques commerciales / de place incorrectes	Législation antitrust Pratiques incorrectes Manipulation du marché Délit d'initié (au nom de l'entreprise) Activité sans agrément Blanchiment d'argent
Défauts de production	Vices de production (absence d'agrément, etc.) Erreurs de modèle
Sélection, parrainage et exposition	Insuffisance de l'analyse clientèle Dépassement des limites d'exposition d'un client
Services-conseil	Conflits sur l'efficacité des prestations

Source : Elaboré par nos soins.

2.5.Dommage aux actifs corporels :

Destruction ou dommages résultant d'une catastrophe naturelle ou d'autres sinistres.

Tableau II.5 : Sous-catégories et exemples du risque de dommage aux actifs corporels

Sous-catégories	Exemples
Catastrophes et autres sinistres	Pertes résultant d'une catastrophe naturelle Pertes humaines dues à des causes externes (terrorisme, vandalisme)

Source : Elaboré par nos soins.

2.6.Disfonctionnements de l'activité et des systèmes :

Pertes résultant de dysfonctionnements ou de l'activité ou des systèmes

Tableau II.6 : Sous-catégories et exemples du risque de dysfonctionnements de l'activité et des systèmes

Sous-catégories	Exemples
Systemes	Matériel Logiciel Télécommunications Interruptions / perturbations d'un service public

Source : Elaboré par nos soins.

2.7. Exécution, livraison et gestion des processus :

Pertes résultant d'un problème dans le traitement d'une transaction ou dans la gestion des processus ou des relations avec les contreparties commerciales et fournisseurs.

Tableau II.7 : Sous-catégories et exemples du risque d'exécution, livraison et gestion des processus

Sous-catégories	Exemples
Saisie, exécution et suivi des transactions	Problèmes de communication Erreurs dans la saisie, le suivi ou le chargement Non-respect de délais ou d'obligations Erreur de manipulation du modèle / système Erreur comptable / d'affectation d'une entité Autres erreurs d'exécution Problèmes de livraison Fautes dans la gestion des sûretés Mauvais suivi des données de référence
Surveillance et notification financière	Manquement à l'obligation de notification Inexactitudes dans les rapports externes (pertes)
Admission et documentation clientèle	Absence d'autorisations / renoncations clientèle Documents juridiques absents / incomplets

Gestion des comptes clients	Accès non autorisé aux comptes Données clients incorrectes (pertes) Actifs clients perdus ou endommagés par négligence
Contreparties commerciales	Faute d'une contrepartie hors clientèle Divers conflits avec une contrepartie hors clientèle
Fournisseurs	Sous-traitance Conflits avec les fournisseurs

Source : Elaboré par nos soins.

3. Lignes Métier :

Une classification des lignes métiers de la banque pour le risque opérationnel à été mise en place par le Comité de Bâle II, elle se présente comme suit :

Tableau II.8 : Les lignes métiers

Ligne Métier de la banque	Intitulé	Exemple
LM 1	Financement d'entreprise	Les collectivités locales Les administrations publiques. Les banques d'affaire Service et conseil.
LM 2	Activité de marché	Vente des actions.
LM 3	Banque de détail (activité pour les particuliers)	Les banques privées Les prêts et dépôt.
LM 4	Banque commerciale	Le crédit baile et les prêts. Assure le financement des exportations et du commerce.
LM 5	Paiement régalement	Transfert de fond. Compensation et règlement.
LM 6	Fonction d'agent	Prestation d'agent aux entreprises.
LM 7	Gestion d'actifs	La gestion de portefeuille.

LM 8	Courtage de détail	Placement d'instrument financier sans engagement ferme.
------	--------------------	---

Source : Elaboré par nos soins.

4. Impact d'un évènement de risque opérationnel :

Un évènement de risque opérationnel peut provoquer :²⁵

- Une ou plusieurs pertes internes ;
- Un incident sans impact financier (quasi-perte) ;
- A la fois une (ou des) perte(s) et des impacts non financiers ;
- Un profit exceptionnel (gain involontaire).

5. Identification et évaluation du risque opérationnel :

Pour arriver à une gestion efficace du risque opérationnel, il faut disposer des méthodes d'identification adéquates. Aussi, évaluer ce risque en se basant sur des méthodes notamment préconisées par le comité de Bâle.

5.1. L'identification du risque opérationnel :

Les méthodes d'identification du risque opérationnel constituent une démarche indispensable pour les banques pour mieux mesurer leurs expositions à ce risque. Généralement il se fait par l'utilisation des deux approches suivantes :

5.1.1. Cartographie des risques :

La première étape de la démarche d'implémentation d'un dispositif de gestion de risque opérationnel consiste à établir une cartographie des risques. Cette cartographie s'appuie sur une analyse des processus métier, à laquelle on croise la typologie des risques opérationnels. Un processus métier désigne un ensemble des tâches coordonnées en vue de fournir un produit ou un service à la clientèle. La définition des processus métier répond à un découpage économique de l'activité de la banque, et non un découpage organisationnel. L'identification des processus métier part ainsi des différents produits et services et identifie les acteurs (qui peuvent appartenir à des entités différentes au sein de l'organisation) et les tâches impliquées

²⁵ Canal info, Document interne de la SGA.

dans la fourniture de ces produits. A chaque étape du processus on associe les incidents susceptibles d'en perturber le déroulement et d'entraîner le non réalisation des objectifs du processus (en termes de résultat concret, ou en termes de détails). Pour chaque événement le risque est évalué en terme de : probabilité d'occurrence et perte encourue en cas de réalisation. Chaque événement à risque doit être rattaché à une catégorie de risques rendant ensuite l'analyse des données plus facile et rapide, et sur plan organisationnel à la ligne métier où l'incident a eu lieu.

5.1.2. Recensement des données de pertes :

L'identification a priori des risques aboutit à une cartographie « théorique » des activités, mais seule l'expérience permet de valider cette description d'abord, d'identifier les zones d'activité sensibles pour y mettre en place les contrôles adéquats ensuite. On passe alors à la collecte des incidents constatés dans une base historique, permettant d'évaluer les pertes réellement subies suite aux risques opérationnels. La collecte s'effectue généralement sous forme déclarative. Les opérationnels remplissent des fiches standardisées qui sont ensuite saisies dans une base de données, ou saisissent directement dans l'outil. On peut également prévoir, en particulier pour les incidents de type panne informatique, une collecte automatique ou semi-automatique (« rapport de panne » produit automatiquement puis complété manuellement des montants de pertes encourues). De telles bases, alimentées sur plusieurs années consécutives, deviennent une source précieuse d'information pour le management des risques opérationnels. Ces données permettent de dégager une vision objective, chiffrée, des risques encourus, à condition bien sûr d'avoir été constituées d'une manière fiable et réaliste. La collecte des événements de perte s'appuie sur la cartographie précédemment établie pour le recensement et le référencement des incidents. Elle permet par ailleurs, par un effet récapitulatif, de finir cette cartographie. Il existe également des bases similaires mais provenant de sources externes. Ces données complètent avantageusement les données collectées en interne. En effet les bases historiques ne recensent par définition que les incidents qui se sont déjà produits dans l'établissement. Pour obtenir une mesure plus réaliste on y ajoute donc un échantillonnage plus large obtenu en complétant les données d'autres établissements. Ces données nécessitent toutefois un effort d'interprétation et d'adaptation à la situation propre de l'établissement.

5.2. Les méthodes d'évaluations du risque opérationnel :

Pour la mesure du risque opérationnel, il existe trois méthodes avec des exigences en fonds propres décroissantes en fonction de la sophistication de l'approche :

5.2.1. L'approche indicateur de base « Base Indicator Approach » (BIA) :

Dans le cadre de cette approche les banques calculent le fond propre nécessaire pour faire face au risque opérationnel à partir d'un pourcentage fixe de revenu brute (RB) appelé alpha (α). Ce dernier est défini comme la somme des intérêts créditeurs net et autre produits d'exploitation. Il exclut les provisions, les plus ou les moins value liées au portefeuille titre, et les éléments exceptionnels. Cet indicateur est fixé par les autorités de régulation qui égale à 15% moyenne sur les trois dernières années. La règle peut donc être exprimée de l'équation suivante :

$$Fonds\ propre = \alpha * RB$$

$$Fonds\ propre = 15\% * RB$$

Cette approche est la plus simple mais elle induit un capitale économique important. Elle est appliquée par les petites banques locales qui ne peuvent pas faire mieux. Si aucun critère d'éligibilité n'est exigé. Conformément à cette approche, l'ampleur du risque opérationnel est une fonction positive du volume des activités.

5.2.2. L'approche standard (TSA) :

L'exigence est liée aux produits nets bancaires métiers (8 lignes métiers) X facteurs de pondérations (donnés par le régulateur) variables suivant le métier :

Finance des entreprises : 18%

Activités de marché (compte propre) (ou négociation et vente institutionnelle) : 18%

Banque de détail : 12%

Banque commerciale : 15%

Activités de paiement et règlement : 18%

Service d'agence : 15%

Gestion d'actifs : 12%

Activités de marché (compte de tiers) (ou courtage de détail) : 12%

Des critères d'éligibilité sont à respecter pour l'application de cette méthode. Ils prennent en compte la qualité du système de gestion du risque et le suivi des données de pertes.

5.2.3. L'approche mesure avancée « Advanced Measure Approach » (AMA) :

Dans cette approche la mesure du risque résulte du modèle interne de l'établissement (différentes approches et modèles possibles). L'utilisation de cette approche nécessite l'approbation préalable du superviseur.

Le modèle doit utiliser des :

- données internes (historique de 5 ans-3 ans au moment de la mise en œuvre) ou des données externes corrigées pour les rendre comparables à des données internes ;
- analyses par scénario avec une évaluation des risques d'intensité (faible probabilité => fort impact) ;
- évaluations de l'environnement et du système de contrôle interne.

Du fait de la faible profondeur des historiques de données des établissements, les approches qualitatives viennent compléter, expliquer, valider et/ou corriger les informations quantitatives de fréquence et de pertes.

La précision requise dans la mesure du risque opérationnel est la même que celle retenue pour le risque de crédit en approche notations internes : un intervalle de confiance de 99,9%.

Le niveau de fonds propres mesuré par le modèle interne doit couvrir à la fois les pertes attendues et les pertes exceptionnelles. Un établissement peut ne couvrir en fonds propres que les pertes exceptionnelles s'il démontre au superviseur qu'il couvre par ailleurs les pertes attendues (tarification, réserves, provisions).

Les assurances peuvent venir diminuer l'exigence de 20% au maximum.

6. Contrôle des risques opérationnels :

La maîtrise et si possible la réduction des risques opérationnels nous ramènent à la cartographie des risques. Il s'agit d'abord de déterminer un niveau de risque acceptable, puis d'identifier les mesures nécessaires pour ramener le risque « inhérent » (risque existant avant l'application des mesures préventives) à ce niveau.

La mise en œuvre des mesures de contrôle et plans d'action résulte ensuite d'un compromis entre leur coût d'application et le niveau de risque obtenu.

Le cadre de la gestion des risques doit évoluer en même temps qu'évolue l'activité de l'établissement : chaque démarche projet (projet « métier ») devrait donc comprendre un volet risque visant à :

- Revoir les processus métier au regard du projet : création de nouveaux processus, disparition ou adaptation des processus existants
- Identifier les risques encourus
- Préciser les mesures de contrôles qui seront prises afin de réduire les risques.

6.1. Les moyens de maîtrise et d'atténuation du risque opérationnel :

Après l'identification et l'évaluation du risque opérationnel, s'en suit une autre étape importante pour arriver à une gestion optimale de ce risque, c'est la maîtrise et l'atténuation du risque opérationnel.

Selon les accords de Bâle II, le contrôle interne (abordé au Chapitre I) est l'un des moyens les plus efficaces de maîtrise et d'atténuation du risque opérationnel, plus précisément les contrôles de 3^{ème} niveau qui sont confiés à toute personne ou organe chargé de vérifier périodiquement que les contrôles de 1^{er} niveau et de 2^{ème} niveau sont correctement réalisés :

- contrôle du fonctionnement de la surveillance permanente ;
- de vérifier l'application des procédures ;
- d'apprécier la qualité des traitements effectués et de s'assurer de la prise en compte des exigences de contrôle interne.

Comme l'audit interne fait partie des contrôles de 3^{ème} niveau il doit aider l'organisation, en identifiant et en évaluant les risques significatifs et contribuer à l'amélioration des systèmes de management des risques et de contrôle.

6.2. Autre Instrument d'atténuation du risque opérationnel :

Il n'est pas possible de maîtriser tous les risques (par exemple, les catastrophes naturelles). On peut en revanche utiliser des instruments ou programmes d'atténuation des risques pour réduire l'exposition à ces risques, leur fréquence et/ou leur gravité.

- L'externalisation de certaines activités : cette technique peut réduire le risque par le transfert de certaines activités spécialisées à des entreprises qui ont plus d'expertise et d'envergure pour gérer les risques qui y sont associés.
- Les polices d'assurance : pour faire face aux événements externe de risque tels que les incendies et les tempête, la banque fait appel à la police d'assurance, surtout si elles garantissent un paiement rapide et certain.

- Les investissements dans les techniques appropriées de traitement des données et de sécurité informatique : pour se prémunir contre les menaces liées au système informatique, il est important d'investir dans les techniques de traitement des données et de sécurité informatique.

6.3. Les plans de secours et de continuité d'exploitation :

Les plans de continuité d'exploitation permettent aux banques de limiter leurs pertes en cas de perturbation grave de l'activité et d'assurer un fonctionnement sans interruption. En effet, ces plans se sont basés, pour leur rédaction, sur des listes de fonctions prioritaires, classées en fonction des risques financiers, légaux et commerciaux potentiels induits par une interruption des opérations. Dans ce sens, une organisation de secours cible a été mise sur pied, en même temps que des lieux et des systèmes de backup alternatifs. En règle générale, en raison des coûts associés à une telle procédure d'urgence, des testes sont exécutés de manière aléatoire. Il n'y a donc aucune certitude quant au bon fonctionnement de ces procédures d'urgence, dont les mesures d'urgence ne pourraient s'avérer extrêmement intéressante.

Conclusion du chapitre II :

Dans ce chapitre nous avons pu voir quel était le rôle de la banque, ses principales activités et les différents risques liés à l'activité bancaire.

Une gestion proactive du risque opérationnel, outre qu'elle permette de se conformer aux exigences du comité de Bâle, aboutit nécessairement à une amélioration des conditions de production : rationalisation des processus, gain de productivité, amélioration de la qualité et meilleure image de marque. En particulier une telle démarche permet de mettre en place des outils quantitatifs permettant de fixer aux équipes opérationnelles des objectifs mesurables en termes de réduction des risques opérationnels.

D'autre part la complexité et la technicité croissante des opérations, l'augmentation des volumes et le développement du temps réel réduisent de plus en plus le « droit à l'erreur », quand le coût de l'erreur peut rapidement se chiffrer en centaines de milliers voire en millions de devises. Le contexte est favorable à une prise de conscience car les risques opérationnels deviennent, comme le risque de crédit et le risque de marché, une composante intrinsèque du métier bancaire.

Chapitre III :
**Participation à une mission d'audit sur la maîtrise du risque
opérationnel lié à la remise documentaire**

Introduction du chapitre III :

Comme nous l'avons précédemment cité dans notre premier chapitre, l'Audit Interne n'est pas une activité réglementée, c'est une profession normée et les nombreuses publications de l'IIA ainsi que de l'IFACI illustre bien cela. Néanmoins l'exercice de la fonction se fait dans un environnement règlementé d'autant plus lorsqu'il s'exerce au sein d'une banque.

De ce fait l'audit interne intégrera l'ensemble des éléments pouvant constituer un référentiel dans l'exercice des opérations, et permettant d'encadrer le périmètre audité, avec une considération particulière pour les dispositions réglementaires et pour le contexte dans lequel la banque évolue.

Au plan national, les mutations de ces dernières années, notamment les répercussions de la baisse des prix du pétrole et l'austérité budgétaire menée par le gouvernement, ont incité les autorités de contrôle à recadrer les institutions financières, incitant ainsi les banques à plus de vigilance et à remettre en question leur appétence face au risque.

Pour cela la Banque d'Algérie a mis en place plus de restrictions aux banques et aux importateurs en émettant de nouvelles réglementations et disposition quant à la gestion et à la maîtrise du risque opérationnel liées aux activités à l'import, afin de minimiser les fraudes liés au transfert de devises et au blanchiment d'argents.

Nous avons consacré cette partie de notre travail à présenter dans un premier temps l'organisme d'accueil du stage, ensuite en deuxième temps à définir le cadre réglementaire en Algérie et à l'international régissant la gestion du risque opérationnel liés aux activités de commerce extérieur. L'ensemble de ces éléments nous ont permis d'élaborer un référentiel pour la conduite de notre mission d'audit du dispositif de maîtrise du risque opérationnel lié à la remise documentaire que nous traiterons dans notre dernier chapitre.

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil :

Notre organisme d'accueil est la Société Général Algérie (SGA) qui est une filiale de la Société Général.

1. Présentation du groupe Société Générale :

Société Générale est l'un des tout premiers groupes européens de services financiers, créé en 1864 par appel public à l'épargne et s'appuyant sur un modèle de banque universelle. Le Groupe Société Générale a été privatisé en 1987, est actuellement organisé en cinq pôles : Réseaux de Détail en France, Réseaux de Détail à l'International, Services Financiers, Gestions d'Actifs et Services aux Investisseurs, Banque de Financement et d'Investissement. En 1998, le Groupe SG délègue le pouvoir de gestion des entreprises hors territoires français à la BHF (Banque Hors France Métropolitaine) sous la tutelle de laquelle est placée la Société Générale Algérie.

Aujourd'hui la Société Générale est active dans 76 pays et compte près de 148 000 collaborateurs de 122 nationalités différentes. Elle accompagne au quotidien plus de 30 millions de clients dans le monde entier et propose une large gamme de services financiers et de conseils aux particuliers, aux entreprises et aux institutions dans trois principaux métiers :

- La banque de détail en France avec les enseignes Société Générale, Crédit du Nord et Boursorama ;
- La banque de détail à l'international présente en Europe centrale & orientale et Russie, dans le Bassin méditerranéen, en Afrique sub-saharienne, en Asie et en Outre-mer ;
- La banque de financement et d'investissement avec son expertise globale en banque d'investissement, financements et activités de marché.

2. Présentation de la filiale Société Générale Algérie :

Société Générale Algérie filiale du groupe bancaire Société Générale est créée le 25 Avril 1999. Elle a ouvert ses portes à la clientèle en Mars 2000 avec l'inauguration de sa première agence d'El Biar –Alger. Depuis, son réseau d'exploitation de la banque s'est développé à travers le territoire national et compte aujourd'hui plus de 87 agences et 11 centres d'affaires dédiés à la clientèle des entreprises.

Aujourd'hui, la Société Générale Algérie est capitalisée à hauteur de 10 Milliards de Dinars, son capital est détenu à 100 % par le groupe Société Générale. Le siège social de la filiale sise à la résidence El Kerma - Bir Khadem – Alger.

- **La Société Générale Algérie en quelques chiffres :**

Pendant l'année 2015 de nouvelles mesures réglementaires ont impacté les activités courantes de la banque notamment le durcissement des mesures réglementaires touchant l'activité de commerce extérieur. Toutefois la diversification des produits et l'orientation faite sur les activités de crédit a permis d'atténuer les impacts sur le résultat de la SGA.

Les performances de la SGA ont été très fortement tirées par l'activité de crédit ayant enregistré une croissance exceptionnelle de 33% par rapport à 2014 en encours bilanciaux notamment sur les crédits de trésorerie court terme et les crédits d'investissement à moyen terme. La structure du Produit Net Bancaire dont la marge d'intermédiation est devenue prépondérante à hauteur de 79% avec une augmentation des encours de crédit de plus de 33% par rapport aux commissions qui représentent désormais 20,4 % (les commissions de commerce extérieur international à hauteur de 12,76 % du total PNB).

Tableau III.1 : Chiffres clés de la Société Générale Algérie U : *MDZD

Quelques chiffres	2014	2015	Variation 2014/2015
Nombres d'agences	86	87	1%
Nombre de clients	355 147	378 166	6%
Effectif total	1362	1376	1%
Total Bilan *	243 731	248 731	2%
Encours crédits*	154 750	117 035	33%
Produit Net Bancaire*	13 309	15 148	12%
Résultat Net *	5 137	4 416	-16%

Source : Rapport d'activité Société Générale Algérie 2015.

3. L'Audit Interne à la Société Générale Algérie :

Notre stage pratique s'est déroulé au sein de la direction d'Audit Interne de SGA, qui est rattachée hiérarchiquement à l'Inspection Général de l'Audit (IGAD), elle-même rattachée directement à la Direction Général du groupe Société Général. Au niveau local la direction d'audit est rattachée fonctionnellement à la Direction Général de Société Général Algérie.

Le contrôle périodique du groupe est un dispositif indépendant des entités opérationnelles. Il couvre l'ensemble des activités et des entités du groupe ainsi que les principales prestations de services externalisés et peut s'intéresser à tous les aspects de leur fonctionnement, sans aucune restriction.

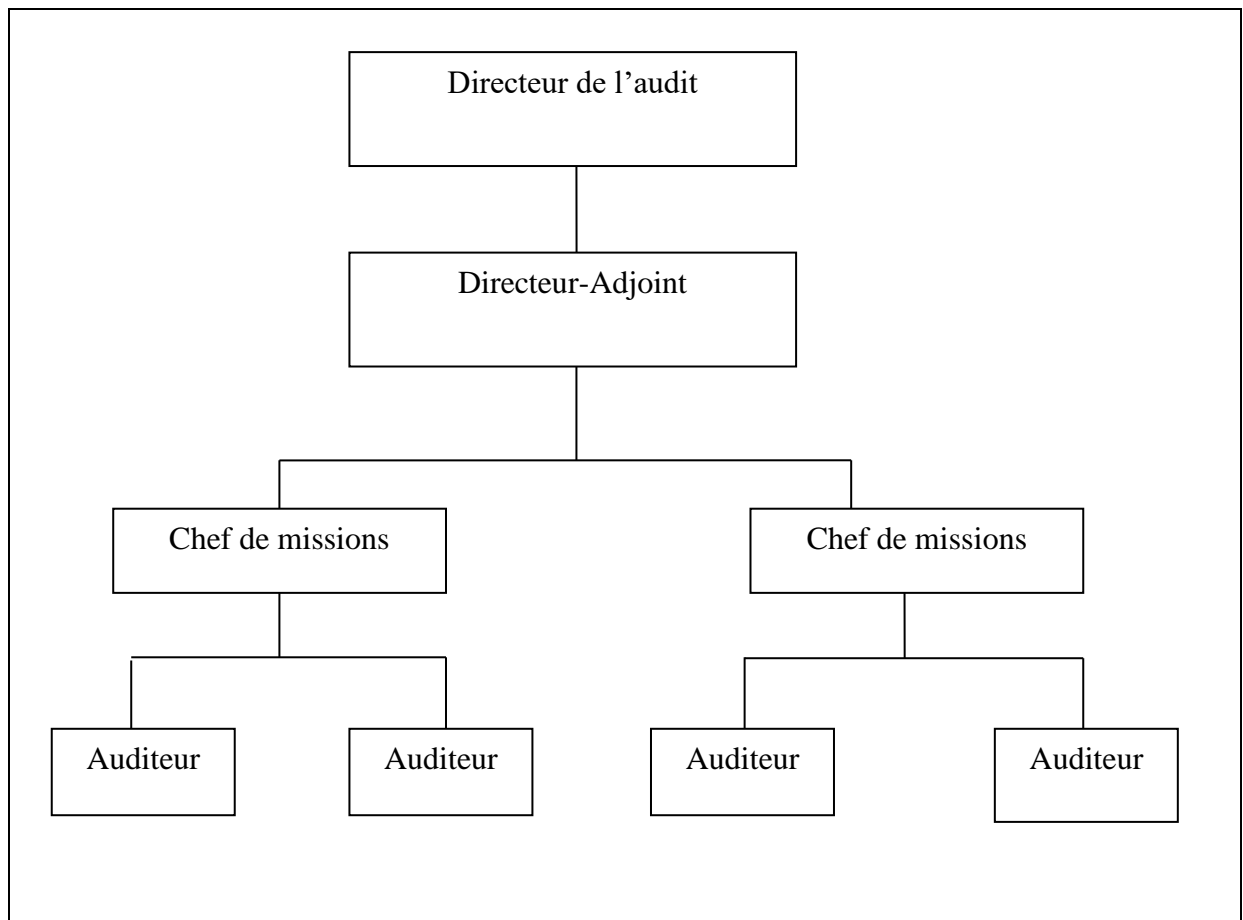
Il vérifie constamment, dans le cadre d'une approche objective, rigoureuse et impartiale :

- La conformité des opérations ;
- Le niveau de risque effectivement encouru ;
- Le respect des procédures ;
- L'efficacité et le caractère approprié du dispositif de contrôle permanent ;

Il est organisé en deux niveaux : l'audit interne (premier niveau) et l'inspection générale (deuxième niveau). IGAD est responsable de la cohérence, l'indépendance et l'efficacité du système d'audit interne au sein du Groupe.

La Direction d'Audit Interne de la SGA est dotée d'un effectif constitué de 14 auditeurs réparti en équipes, chaque équipe travaillant sur une mission inscrite au plan d'audit annuel, la structure d'audit est organisée selon l'organigramme suivant :

Figure N°III.1 : Organigramme de la direction d'audit.



Source : Elaboré par nos soins.

L'Audit Interne couvre l'ensemble des activités de la banque peut s'intéresser à tous les aspects de leur fonctionnement, sans aucune restriction. Il a pour principales missions :

- De contrôler le bon fonctionnement du dispositif de contrôle permanent ;
- De vérifier la conformité des opérations aux dispositions légales et réglementaires ainsi qu'aux procédures et instructions internes ;
- D'évaluer le niveau de risque effectivement encouru au regard des limites fixées et d'apprécier, le cas échéant, la pertinence de celles-ci,
- De proposer des mesures correctrices suite aux insuffisances relevées,
- De suivre la réalisation de ses propres préconisations et le cas échéant de celles émanant des autorités de tutelle et des auditeurs externes,
- De veiller à la prise en compte des exigences du contrôle interne (exigence de piste d'audit,...) avant tout développement de projets informatiques et organisationnels.

4. Méthodologie de recherche:

Afin d'aborder cette question de recherche, nous avons utilisé une méthodologie alliant étude documentaire et observation participante, ainsi que des analyses quantitatives, afin de donner plus de pertinence à notre recherche.

Nous avons ainsi analysé la littérature sur le sujet traité.

La méthode de recueil des informations a été celle de l'observation participante et d'échantillonnages.

Notre collecte d'information a été structurée de manière systématique pour obtenir une information riche afin de nous permettre des inductions de qualité.

La rigueur du processus de collecte a été obtenue en suivant les recommandations de l'approche par l'étude de cas.

Au cours de notre immersion dans le monde de l'audit interne et du conseil, nous avons pu bénéficier d'une implication totale dans la mission qui se déroulait.

Section 2 : Notions Générales relatives aux activités et à la réglementation du commerce extérieur :

Les principes et les réglementations qui régissent les activités liées au commerce extérieur des établissements de crédit et des sociétés d'investissement ainsi que leurs activités connexes spécifiques (par exemple les assurances, etc.) sont soumis à de nombreuses lois et réglementations ainsi qu'à des normes et préconisations de diverses sources, qui ont permis d'en standardiser le cadre au cours de ces dernières années.

Dans cette deuxième partie, présente les organismes nationaux et internationaux, qui régissent et réglementent les activités de commerce extérieur par le biais de la réglementation et la normalisation.

1. Au niveau international :

Les deux principaux organismes qui coordonnent et régulent les les activités de commerce international sont :

1.1. La Chambre de Commerce International (CCI) :

1.1.1. Présentation de la Chambre de Commerce International :

La Chambre de Commerce Internationale, fondée en 1919, qui a pour objectif fondamental d'œuvrer en faveur d'une économie mondiale ouverte, avec la ferme conviction que les relations économiques internationales conduisent à la fois à une plus grande prospérité générale et à la paix entre les nations; La Chambre de Commerce Internationale, dont toutes les activités, qu'elles touchent à la politique économique générale ou à des questions techniques, sont orientées vers :

- la promotion du commerce, des services et des investissements internationaux en même temps que vers l'élimination des obstacles et distorsions qui entravent leur développement;
- la promotion de l'économie de marché, reposant sur le principe d'une concurrence libre et loyale entre entreprises;
- le renforcement de la croissance économique des pays développés et des pays en développement, dans la perspective d'une meilleure intégration de tous les pays dans l'économie mondiale; La Chambre de Commerce Internationale, qui s'est engagée dans la lutte contre le protectionnisme sous toutes ses formes, qui s'attache à accroître les mouvements internationaux de marchandises, de services, de capitaux et de technologie, qui établit des recommandations visant un large éventail de questions internationales, et qui applique ses principes par la prestation au monde des affaires, de services facilitant les échanges par delà les frontières ;
- La Chambre de Commerce Internationale, convaincue également du besoin impérieux de favoriser le respect de principes stricts d'équité et de bonne foi dans les relations professionnelles et d'affaires sur le plan international.²⁶

1.1.2. Mission de la Chambre de Commerce International :

La CCI regroupe les différents secteurs économiques des pays à économie de marché et a pour mission de:

- Représenter le commerce, l'industrie, la finance, les transports, les assurances, et en général tous les secteurs de l'activité économique internationale;
- Recueillir et formuler l'opinion des entreprises, sociétés commerciales, organisations, firmes et particuliers, dont l'activité est liée au commerce international et aux opérations qui s'y

²⁶ <https://cdn.iccwbo.org/content/uploads/sites/3/2016/11/ICC-Constitution-Francais-Juin-2015.pdf>, consulté le 15/05/2019 à 23 :28

rapportent, et de faire connaître et soutenir leurs vues auprès des institutions intergouvernementales intéressées, et, par l'entremise de ses Comités Nationaux, Groupes et Membres Directs, auprès des gouvernements et autres instances de leurs pays respectifs;

- Mener une action efficace et suivie dans les domaines économiques et juridiques, afin de contribuer à la croissance harmonieuse et à la liberté des relations économiques internationales;

- Fournir des services pratiques et spécialisés à la communauté internationale des affaires; e. favoriser le rapprochement effectif et la coopération entre les hommes d'affaires¹ des différents pays et les organisations qui les unissent.²⁷

1.2. L'activité « Trade finance » :

La « Trade finance » est associée aux transactions de commerce international et à la mise en place de mécanismes bancaires assurant la sécurité des transactions.

L'activité Trade finance permet aux banques d'assister les opérateurs commerciaux en fournissant par exemple, une lettre de crédit documentaire qui assurera à l'exportateur le paiement de sa marchandise/service, tout en fournissant à l'acheteur la preuve que le vendeur a rempli de obligations contractuelles.

Le commerce international peut fournir également aux organisations criminelles l'occasion de déplacer les revenus du crime et financer les organisations terroristes, avec un risque moindre de détection. C'est ce que l'on nomme le « Trade Based on Money Laundering ».

Les transactions non conformes de commerce extérieur, peuvent impliquer des clients de la banque mais également des non clients, lorsqu'il s'agit d'opérations dans les quelles cette dernière est utilisée comme banque intermédiaire.²⁸

Les opérations Trade soumises aux contrôles de conformité sont les suivantes :

1.2.1. La remise documentaire :

1.2.1.1. Définition et champ d'application :

La remise documentaire est une technique d'encaissement par laquelle le vendeur (le donneur d'ordre) donne mandat à sa banque (appelée « banque remettante » – remitting bank) de transmettre des documents tels que la facture, le document de transport, la liste de colisage, le certificat d'origine, à une banque correspondante, généralement la

²⁷ Article 1, Ibid., P3, consulté le 15/05/2019 à 23 :36

²⁸ Document interne de la SGA, « *Activités du Trade Finance* », P4.

banque de l'acheteur (appelée « banque présentatrice » – presenting bank) qui les remettra à son client (le bénéficiaire de la remise).

La banque présentatrice doit se conformer à une lettre d'instructions qui l'autorise à délivrer les documents à l'importateur contre le paiement (D/P, documents contre paiement – document against payment) ou contre une acceptation de traite à échéance (D/A, documents contre acceptation – document against acceptance)²⁹, ou encore contre un engagement de paiement différé non matérialisé par une traite ; ce dernier cas étant plus rare.

Si l'acheteur accepte les documents, on parle de « levée des documents ».

La banque présentatrice, qui n'a pris aucun engagement de paiement en faveur de l'exportateur, n'est tenue de délivrer les documents qu'après obtention du paiement ou de l'engagement de paiement selon les instructions reçues.

La remise documentaire est régie par un corps de règles reconnu au plan international (RUE 522) (*). Le coût de la remise documentaire est relativement faible.

(*) Règles uniformes de la Chambre de Commerce International (CCI) relatives aux encaissements.³⁰

1.2.1.2. Fonctionnement :

L'exportateur transmet l'ensemble de ses instructions à la banque remettante dans un document intitulé « lettre d'instruction ». Celle-ci précise la nature et le nombre des documents présentés, le montant de la remise et les modalités d'encaissement et de transfert. Elle constitue l'élément de base pour le traitement de la remise et la nature du mandat de la banque.

Ce document comprend éventuellement des instructions complémentaires. Il s'agit de préciser les mesures que doit prendre la banque présentatrice si le règlement s'avère problématique. La banque suivra scrupuleusement les instructions du donneur d'ordre,

²⁹ La remise D/P signifie « documents contre paiement à vue » (la banque présentatrice ne remet les documents que contre le paiement de la somme due) et D/A correspond à une remise des documents « contre acceptation ». Dans ce cas, la banque présentatrice ne délivre les documents à l'acheteur que contre l'acceptation par ce dernier d'une ou plusieurs traites payables à échéance. La traite a pour tireur l'exportateur et pour tiré l'acheteur. L'exportateur pourra indiquer dans son mandat que les documents ne seront remis que contre des traites avalisées par la banque présentatrice, ce qui pallie le risque d'insolvabilité de l'acheteur.

³⁰ Martini (H), Cazenove (C), Deprée (D), « *Crédits documentaires, lettres de crédits stand-by, cautions et garanties* », édition RB, Paris, 2019, P24,25.

car si la banque n'est pas responsable en cas de non-paiement, sa responsabilité peut être engagée si les instructions n'ont pas été respectées.

L'« avis de sort » est le document utilisé par la banque présentatrice pour communiquer avec la banque remettante. Il informe du paiement ou de l'acceptation d'une traite dans le cadre de la remise documentaire, ou des raisons invoquées par l'acheteur pour retarder ou refuser le règlement.

On distingue six étapes dans cette procédure :

Étape 1: le vendeur expédie la marchandise vers le pays de l'acheteur et fait établir les documents de transport et d'assurance à l'ordre de la banque présentatrice (banque à l'étranger). Cette précaution doit permettre d'éviter que l'acheteur puisse entrer en possession de la marchandise avant de l'avoir réglée;

Étape 2: les documents sont remis à la banque remettante, banque de l'exportateur ;

Étape 3: la banque remettante transmet les documents et la lettre d'instruction à la banque présentatrice, généralement son correspondant dans le pays de l'acheteur;

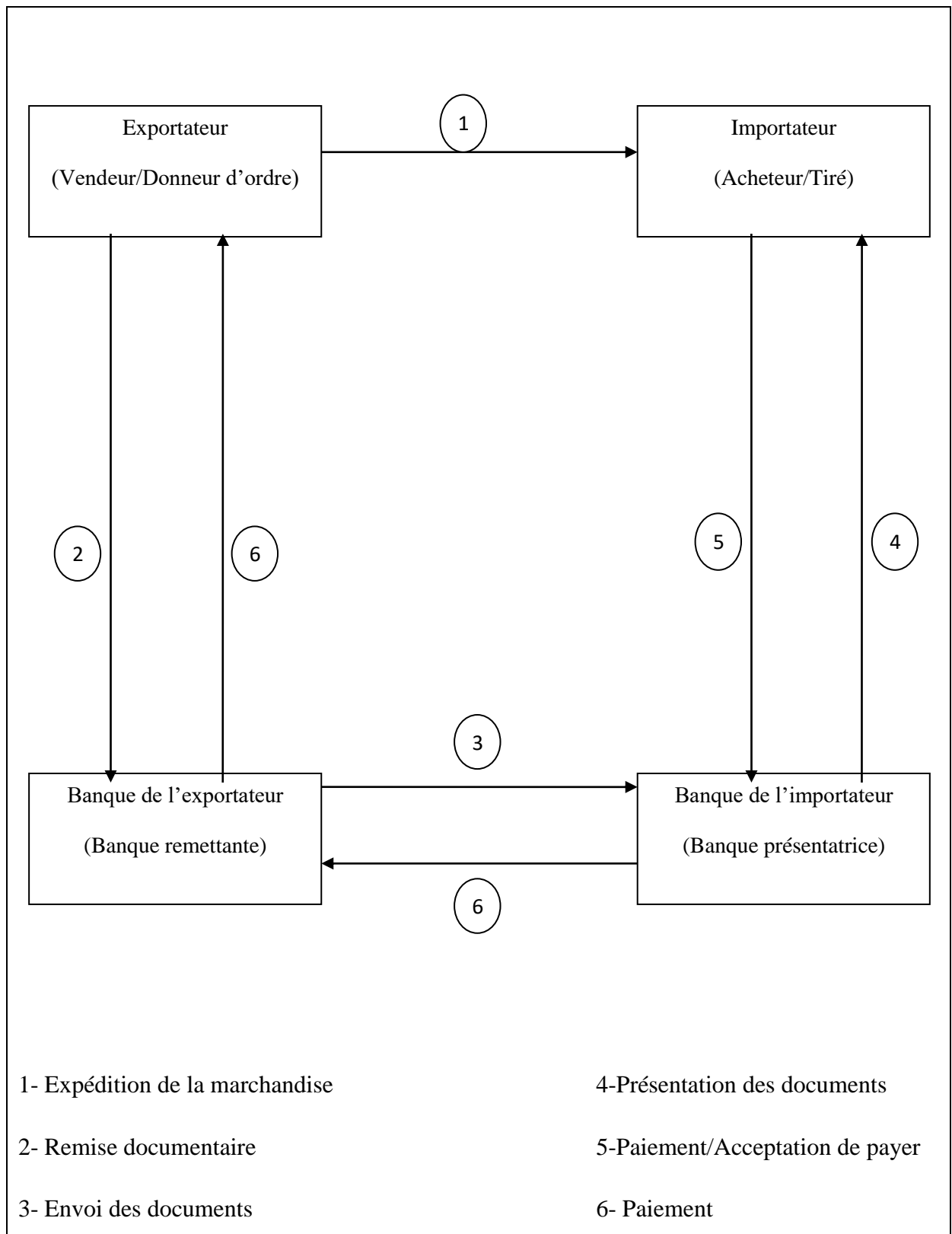
Étape 4 : la banque présentatrice remet les documents à l'acheteur, soit contre paiement, soit contre acceptation d'une ou plusieurs traites. En acceptant les documents, l'acheteur lève les documents, qui lui permettront la mainlevée de la marchandise;

Étapes 5 et 6: le paiement est transmis au vendeur, qui est informé par «l'avis de sort». ³¹

Le schéma qui suit retrace la chronologie des étapes d'une remise documentaire.

³¹ Martini (H), Cazenove (C), Deprée (D), Op.cit, P26

Figure N°III.2 : Fonctionnement d'une Remise documentaire



Source : Réalisé par nos soins.

En cas de non-paiement, de nombreuses raisons peuvent expliquer la non-levée des documents par l'acheteur (liste non limitative).

Il est important de signaler que les RUE n°522 stipulent que « les marchandises ne doivent pas être envoyées directement à l'adresse d'une banque, ou placées sous sa responsabilité, sans un accord préalable de cette banque... ». Notons que dans le cas où cette demande d'accord préalable n'a pas été formulée, la banque n'est nullement tenue de prendre livraison des marchandises, l'expéditeur continuant à en assumer le risque et la responsabilité.

1.2.2. Le crédit documentaire :

1.2.2.1. Définition et champ d'application du crédit documentaire :

Le crédit documentaire reprend de nombreux aspects de la procédure de remise documentaire. Il l'élargit en donnant l'assurance à l'exportateur d'être payé. Le rôle de la banque de l'importateur ne se limite plus à présenter les documents à l'acheteur. Elle garantit le paiement à l'exportateur en s'engageant à le payer contre la remise des documents. Avant l'envoi des marchandises, l'importateur demande à sa banque d'ouvrir un crédit documentaire en faveur de l'exportateur, c'est-à-dire d'émettre une promesse de paiement à l'attention de ce dernier contre la remise de certains documents dans un certain délai.

C'est la raison pour laquelle cette banque est appelée banque émettrice. La banque de l'importateur s'adresse à la banque de l'exportateur, à sa succursale ou à une banque correspondante située dans le pays de l'exportateur, pour faire prévenir ce dernier de l'ouverture d'un crédit documentaire en sa faveur. Cette banque est dite banque notificatrice. L'exportateur procède alors à l'expédition des marchandises et remet les documents attestant le transfert à la banque notificatrice. Celle-ci procédera au paiement (à l'acceptation ou à la transmission d'un effet) après vérification des documents de manière à voir si ceux-ci sont conformes aux spécifications du crédit documentaire. Les documents remontent ensuite à la banque émettrice qui crédite le compte de la banque notificatrice. En bout de course, les documents arrivent à l'acheteur ce qui lui permet de prendre possession des marchandises expédiées. Le crédit documentaire est en fait une garantie bancaire. Le règlement de l'acheteur peut se faire à vue ou à échéance. Dans le premier cas, la remise des documents de la banque émettrice à l'acheteur s'effectue contre paiement. Dans le second cas, un mécanisme de crédit s'articule avec la circulation des documents : l'exportateur remet les documents à la banque notificatrice contre acceptation d'une traite. Celle-ci pourra être escomptée immédiatement, mais l'importateur ne sera quant à lui débité qu'à la date

d'échéance prévue dans le contrat de vente. Le déroulement complet de la procédure du crédit documentaire est complexe et lourd. La vérification à chaque étape des documents, de leur conformité avec le crédit documentaire, limite le risque d'erreur, mais ne peut empêcher qu'il subsiste des risques de confusion et d'imprécision concernant certaines spécifications techniques, ou des risques politiques de non-transfert. Des conditions de délai s'appliquent aussi : les banques refusent des documents qui leur sont présentés plus de 21 jours après la date d'émission du document attestant l'expédition. Les procédures du crédit documentaire ont été standardisées au niveau international. Elles apparaissent maintenant bien maîtrisées par l'ensemble des banques et des entreprises exportatrices.

1.2.2.2. Formes du crédit documentaire :

La garantie de paiement offerte par un crédit documentaire peut prendre des formes différentes pour l'exportateur : ³²

- Le crédit documentaire révocable peut être annulé à tout moment par la banque émettrice. Il présente peu d'utilité dans la pratique, sauf pour les relations commerciales entre maisons mères et filiales ;
- Le crédit documentaire irrévocable correspond à un engagement ferme de la banque émettrice. Cet engagement ne peut être modifié ou annulé qu'avec l'accord de l'acheteur et du vendeur ;
- Le crédit documentaire est dit confirmé lorsque la banque notificatrice apporte sa propre garantie en s'obligeant à payer.

Un crédit documentaire irrévocable et confirmé apporte donc une double garantie à l'exportateur. La confirmation peut avoir été prévue et négociée dans le cadre du contrat de vente. Il peut aussi s'agir d'une confirmation « silencieuse » demandée par l'exportateur à la banque notificatrice à l'insu de la banque émettrice (et de l'acheteur). Cette clause se justifie dans le cas d'exportateurs vers des pays du tiers monde ou lorsque la santé ou l'engagement de la banque émettrice apparaît peu fiable. ³³

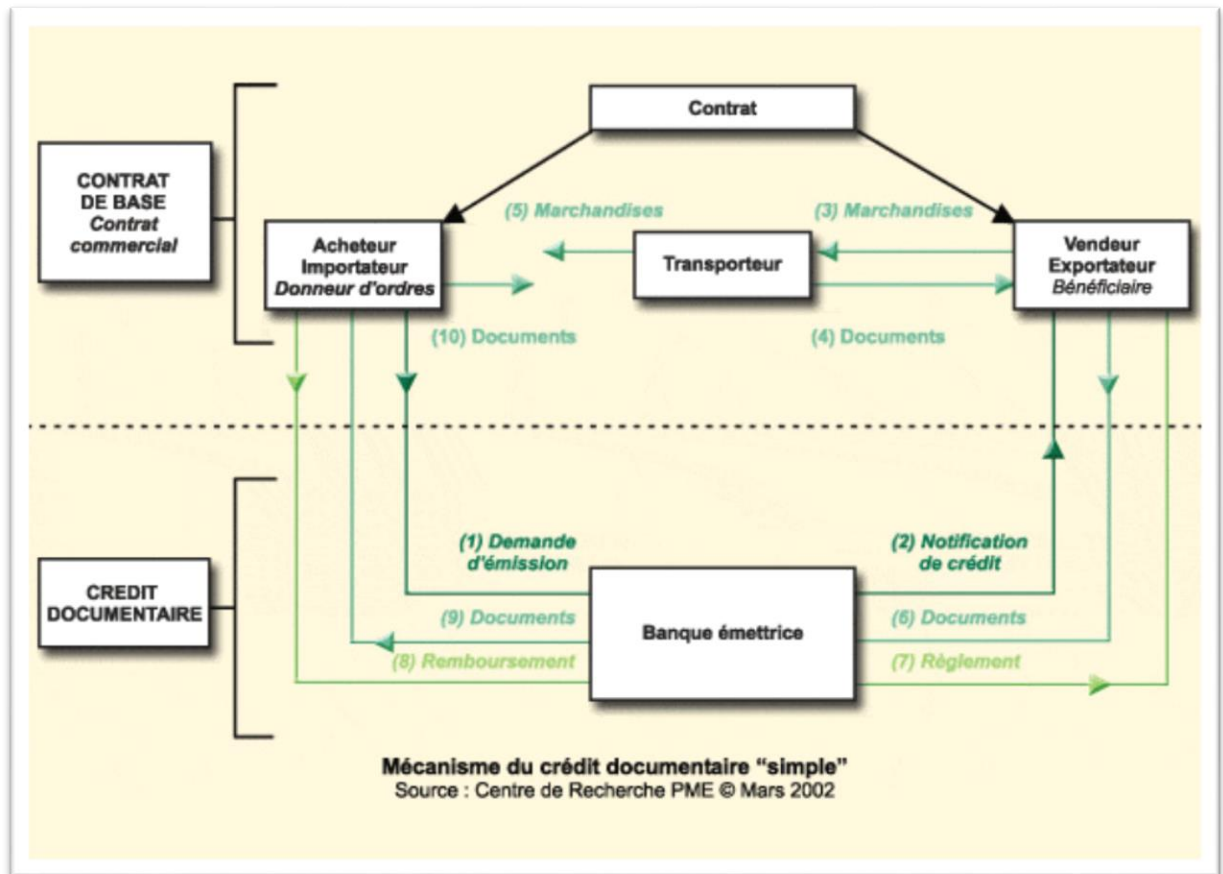
Le Crédit Documentaire est régi par les Règles et Usances Uniformes (RUU) de la Chambre de Commerce Internationale, reconnues et appliquées dans le monde entier et dont la dernière version publiée en décembre 2006 est entrée en vigueur le 1er juillet 2007 (la publication de référence est actuellement la n°600).

³² NGOULOUBI (A C), « *La trésorerie des entreprises* », édition l'Harmattan, 2018, P27

³³ Ib.id, P28

Le schéma ci-dessous nous résume le fonctionnement d'un crédit documentaire :

Figure N°III.3 : Fonctionnement d'un crédit documentaire :



Source : Centre de recherche PME.

1.2.3. Le transfert libre :

Le transfert libre est un moyen de financement dans le commerce international, ce type de financement stipule qu'un fournisseur procède à l'envoi de la marchandise et les documents d'expédition directement à l'acheteur, généralement on trouve ce type d'opération quand une relation de confiance totale se noue entre le fournisseur et l'acheteur.³⁴

³⁴ Document interne de la SGA, « Activités du Trade Finance », P18

1.2.4. Rapatriement des fonds :

Le rapatriement bancaire concerne également les exportateurs, qui sont payés en devises à l'étranger, et qui virent ces fonds sur une banque de leur pays d'origine, en les conservant en devises, ou en les convertissant en monnaie locale.³⁵

1.3. Trade finance et conformité :

Historiquement, les produits du Trade Finance ont fait l'objet de règles spécifiques édictées par l'ICC et périodiquement actualisées, notamment les encaissements documentaires. De par cet « encadrement juridique », le Trade Finance n'était pas perçu comme une activité présentant un profil de risque important en matière de blanchiment d'argent et de financement du terrorisme (LAB-FT). Néanmoins, la multiplication et la globalisation des échanges, la complexité des transactions, le manque d'automatisation des contrôles couplés à des délais de traitement courts ont poussé les régulateurs à travers le monde à renforcer leur dispositif afin de couvrir plus largement le spectre de ces opérations. Pionnier en la matière le groupe d'Action Financière (Financial Action Task Force, FATF), connu sous l'appellation du GAFI, est une institution intergouvernementale en charge du développement et de la promotion des politiques de protection du système financier contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme et le financement.

Au cours de la dernière décennie, des textes structurants en la matière ont été publiés, au nombre desquels le document *Best Practices on Trade Based Money Laundering* et les principes de « *Wolfsberg Group* »³⁶. Ces textes servent de référence pour le déploiement des cartographies des opérations de *Trade Finance* au sein d'une banque³⁷.

1.4. Le Groupe d'Action Financière (GAFI) :

Lutter efficacement contre le blanchiment de capitaux, le financement du terrorisme et de la prolifération nécessite une approche cohérente à l'échelle mondiale. Les neuf organismes régionaux de type GAFI jouent un rôle essentiel pour s'assurer que leurs états membres mettent en œuvre les Recommandations du GAFI. Ensemble, les 38 membres du

³⁵ Ibid. P 19

³⁶ The Wolfsberg Group est une association de 13 banques, créée en 2000, dont l'objectif est de développer des standards et des référentiels pour la connaissance du client (KYC), la lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme, utilisables par les établissements de crédit et les autorités réglementaires

³⁷ « The Wolfsberg Group, ICC and BAFT Trade Finance Principles 2017 » disponible sur le site <http://www.wolfsberg-principles.com/>

GAFI et les neuf organismes régionaux de type GAFI composent un réseau mondial de plus de 190 juridictions qui ont adopté les Recommandations du GAFI.

1.4.1. Présentation du GAFI :

Le Groupe d'action financière (GAFI) est un organisme intergouvernemental créé en 1989 par les Ministres de ses états membres. Les objectifs du GAFI sont l'élaboration des normes et la promotion de l'efficace application de mesures législatives, réglementaires et opérationnelles en matière de lutte contre le blanchiment de capitaux, le financement du terrorisme et les autres menaces liées pour l'intégrité du système financier international. Le Groupe d'action financière est donc un organisme d'élaboration des politiques qui s'efforce de susciter la volonté politique nécessaire pour effectuer les réformes législatives et réglementaires dans ces domaines.

Le GAFI a élaboré une série de Recommandations reconnues comme étant la norme internationale en matière de lutte contre le blanchiment de capitaux, le financement du terrorisme et de la prolifération des armes de destruction massives. Elles constituent le fondement d'une réponse coordonnée à ces menaces pour l'intégrité du système financier et contribuent à l'harmonisation des règles au niveau mondial. Publiées en 1990, les Recommandations du GAFI ont été révisées en 1996, 2001, 2003 et plus récemment en 2012 afin d'assurer qu'elles restent d'actualité et pertinentes. Elles ont vocation à être appliquées par tous les pays du monde.

Le GAFI surveille les progrès réalisés par ses membres dans la mise en œuvre des mesures requises, examine les techniques de blanchiment de capitaux et de financement du terrorisme ainsi que les mesures permettant de lutter contre ces phénomènes, et encourage l'adoption et la mise en œuvre des mesures adéquates au niveau mondial. En collaboration avec d'autres acteurs internationaux, le GAFI identifie également au niveau des pays les vulnérabilités afin de protéger le secteur financier international contre son utilisation à des fins illicites.

L'organe de décision du GAFI, la plénière, se réunit trois fois par an.³⁸

1.4.2. Mission de la GAFI :

Les objectifs du GAFI sont l'élaboration des normes et la promotion de l'efficace application de mesures législatives, réglementaires et opérationnelles en matière de lutte contre le blanchiment de capitaux, le financement du terrorisme et les autres menaces liées

³⁸ <https://www.fatf-gafi.org/fr/aproposdugafi/quisommes-nous/>, consulté le 22/05/2019 à 20 :16.

pour l'intégrité du système financier international. En commençant par ses propres membres, le GAFI suit les progrès réalisés par les pays dans la mise en œuvre des Recommandations du GAFI, examine les techniques de blanchiment de capitaux et de financement du terrorisme ainsi que les mesures permettant de lutter contre ces phénomènes et encourage l'adoption et la mise en œuvre des mesures adéquates au niveau mondial.³⁹

1.4.3. Recommandations de la GAFI :

Les recommandations du GAFI définissent un cadre complet et cohérent de mesures devant être mises en œuvre par les pays afin de lutter contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme, ainsi que le financement de la prolifération des armes de destruction massive. Les pays disposant de cadres juridiques, administratifs et opérationnels et de systèmes financiers différents, ils ne peuvent pas tous adopter des mesures identiques pour parer à ces menaces. Ainsi, les recommandations du GAFI constituent des normes internationales que les pays devraient mettre en œuvre au moyen de mesures adaptées à leur situation particulière. Les recommandations du GAFI définissent les mesures essentielles que les pays devraient mettre en place pour :

- Identifier les risques et développer des politiques et une coordination au niveau national ; agir contre le blanchiment de capitaux, le financement du terrorisme et le financement de la prolifération ;
- Mettre en œuvre des mesures préventives pour le secteur financier et les autres secteurs désignés ;
- Doter les autorités compétentes (par exemple, les autorités chargées des enquêtes, les autorités de poursuite pénale et les autorités de contrôle) des pouvoirs et des responsabilités nécessaires et mettre en place d'autres mesures institutionnelles ;
- Renforcer la transparence et la disponibilité des informations sur les bénéficiaires effectifs des personnes morales et des constructions juridiques ; faciliter la coopération internationale.

³⁹ <https://www.fatf-gafi.org/fr/aproposdugafi/quefaisons-nous/>, consulté le 22/05/2019 à 20 :20.

2. Cadre réglementaire du dispositif de maîtrise du risque opérationnel lié aux activités de commerce extérieur en Algérie :

2.1. Les organismes régulateur et coordinateur au niveau local :

En Algérie les deux principaux régulateurs et coordinateurs sont :

2.1.1. Présentation de la Banque d'Algérie (BA) :

La Banque Centrale d'Algérie fut créée par la loi numéro 62-144 votée par l'Assemblée constituante le 13 Décembre 1962, portant création et fixant les statuts de la Banque Centrale. Des aménagements furent apportés au cours des années 70 et le début des années 80. La réforme du système financier, tant dans son mode de gestion que dans ses attributions, devenait néanmoins impérative.

La loi n° 86-12 du 19 Août 1986 portant régime des banques marque l'amorce de la refonte du système bancaire algérien.

C'est ainsi que la Banque Centrale recouvre des prérogatives en matière de définition et d'application de la politique monétaire et de crédit, en même temps qu'étaient revus ses rapports avec le Trésor Public.

Ces aménagements se sont toutefois avérés peu adaptés au nouveau contexte socio-économique marqué par de profondes réformes.

La loi n° 90-10 du 14 Avril 1990 modifiée et complétée relative à la monnaie et au crédit allait redéfinir complètement la configuration du système bancaire algérien.

La loi confère ainsi une large autonomie, tant organique que fonctionnelle à la Banque Centrale, désormais dénommée Banque d'Algérie.

La direction, l'administration et la surveillance de la Banque sont assurées respectivement par le Gouverneur, le Conseil d'administration, présidé par le Gouverneur et par deux censeurs. Le Conseil d'administration est composé de trois Vice-gouverneurs et de trois hauts fonctionnaires désignés en raison de leurs compétences en matière économique et financière.

Le Gouverneur est nommé par décret présidentiel. Les trois Vice-Gouverneurs sont nommés dans les mêmes conditions. Les autres membres du Conseil d'administration sont nommés par décret exécutif.

Les censeurs sont nommés par décret présidentiel, sur proposition du Ministre chargé des finances.

Le Conseil d'administration, jouit des prérogatives classiques reconnues à un organe de ce type.⁴⁰

2.1.2. Rôle et mission :

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

La Banque d'Algérie établit les conditions générales dans lesquelles les banques et les établissements financiers algériens et étrangers peuvent être autorisés à se constituer en Algérie et à y opérer.

Elle établit, en outre, les conditions dans lesquelles cette autorisation peut être modifiée ou retirée.

La Banque d'Algérie détermine toutes les normes que chaque banque doit respecter en permanence, notamment celles concernant :

- les ratios de gestion bancaire
- les ratios de liquidités
- l'usage des fonds propres - risques en général, etc.⁴¹

2.1.3. L'ABEF :

2.1.3.1. Présentation de L'ABEF :

C'est l'Association des Banques et des Etablissements Financiers, elle est en charge de la régulation et de la coordination des marchés financiers.

2.1.3.2.Mission :

L'Association a pour missions de :

- Constituer l'organisme professionnel de représentation unique et exclusive des Banques et des Etablissements Financiers, personnes morales ;
- Représenter les intérêts collectifs de ses membres vis-à-vis des tiers, notamment auprès des Pouvoirs Publics et de la Banque d'Algérie ;
- Favoriser l'introduction de nouvelles technologies ;
- Encourager l'organisation et la gestion des services d'intérêt commun ;

⁴⁰ <https://www.bank-of-algeria.dz/html/present.htm>, consulté le 22/05/2019 à 21 :12

⁴¹ Ibid., consulté le 22/05/2019 à 21 :26

- Constituer un cadre de concertation et de dialogue pour le développement et la modernisation de la profession bancaire ;
- Promouvoir l'amélioration des techniques de banques et de crédit ;
- Contribuer au développement de la politique de formation bancaire ;
- Arrêter de façon consensuelle, les règles déontologiques régissant la profession et de veiller à leur respect par leurs adhérents ;
- Encourager le développement de la concurrence et de lutter contre les entraves aux pratiques concurrentielles saines ;
- Assurer l'information et la sensibilisation de ses membres et du public notamment la clientèle ;
- Entreprendre l'étude de toutes questions d'intérêts communs ;
- Représenter la profession bancaire, tant sur le plan national qu'international dans toutes manifestations financières, économiques et commerciales concernant la Communauté Bancaire.⁴²

2.2. Cadre réglementaire portant sur le dispositif de contrôle interne :

La banque d'Algérie énonce clairement dans son règlement N° 11-08 portant sur le contrôle interne des banques et établissements financiers la nécessité de la mise en place un dispositif de contrôle interne, tout en précisant les éléments devant être pris en compte dans le dispositif de dernier, que nous énumérons brièvement :⁴³

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

Dans ce même règlement le régulateur apporte davantage de précision quant au rôle et missions exécutés par comité d'audit dans l'évaluation du dispositif de contrôle interne, désignant la fonction d'audit comme étant le contrôle périodique ayant pour responsabilité la communication à l'organe délibérant des rapports portant sur la : ⁴⁴

- Vérification de la clarté des informations fournies et l'appréciation de la régularité et la pertinence de méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes.

⁴² <https://www.abef-dz.org/abef/?q=presentation.html>, consulté le 22/05/2019 à 22 :02.

⁴³ Article 4, règlement N° 11-08 de la Banque d'Algérie, Le contrôle interne des banques et établissements financiers, P2

⁴⁴ Article 70, Ibid., P16.

- L'appréciation de la qualité du dispositif de contrôle interne, en particulier la cohérence des systèmes de mesure, de surveillance, de maîtrise et de contrôle des risques, et la proposition des actions complémentaires à ce titre.

Toutefois le régulateur exige que le contrôle périodique soit exercé par des agents disposant, notamment grâce à leur rattachement hiérarchique au plus haut niveau, de la capacité d'exercer leurs missions de manière indépendante à l'égard des entités qu'ils contrôlent.

Enfin le présent règlement identifie le risque opérationnel dans sa nomenclature des risques bancaires et souligne la nécessité pour une banque de disposer d'un système de mesure de la liquidité à travers la mise en place d'un dispositif d'identification, mesure et gestion du risque opérationnel: *« Les banques et établissements financiers se dotent des moyens adaptés à la maîtrise des risques opérationnels et juridiques. Ils veillent à la maîtrise de ces risques, en particulier ceux pouvant conduire à l'interruption d'activités essentielles, ou bien attenter à leur réputation. »*⁴⁵

*« Les banques et établissements financiers enregistrent les incidents significatifs résultant de défaillances dans le respect ou la conception des procédures internes, de dysfonctionnements de systèmes notamment informatiques, ainsi que de fraudes, ou de tentatives de fraudes, internes ou externes. A cet effet, les banques et établissements financiers déterminent des seuils et des critères d'enregistrement adaptés à la nature de leurs activités et de leurs risques. Les incidents significatifs doivent, selon des critères appropriés, couvrir les risques de perte, y compris lorsque celle-ci ne s'est pas matérialisée. Le ou les fichiers des incidents sont tenus à la disposition des responsables des contrôles permanents et périodiques. »*⁴⁶

2.3. Les lignes directrices émises par la Banque d'Algérie :

Afin de prévenir le risque opérationnels lié principalement aux activités de commerce extérieur et dans le cadre de la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme la Banque d'Algérie à mis à la disposition des établissements de crédit des lignes directrices relatives aux mesures de gel et/ou de saisie des fonds dans le cadre de la prévention et la lutte contre le terrorisme et sur les mesures de vigilance à l'égard de la clientèle, dont nous verrons l'application et la mise en œuvre lors de notre participation à la mission d'audit relative à la maîtrise du risque opérationnel lié au traitement de la remise documentaire (chapitre IV).

⁴⁵ Article 59, Ibid., P14.

⁴⁶ Article 60, Ibid., P14.

2.4. Règlements et instructions régissant les activités de commerce extérieur en Algérie dans le cadre de la mission :

Parmi les réglementations et instruction locales, régissant les activités et flux liés au commerce extérieur nous avons pris en considération les plus récentes et les plus englobantes.

- **Règlement 07-01 :**

Le règlement N°07-01 du 09/01/2007, relatif aux règles applicables aux transactions courantes avec l'étranger et aux comptes devises. « Ce présent règlement a pour objet de définir le principe de la convertibilité de la monnaie nationale pour les transactions internationales courantes et les règles applicables en matière de transferts de et vers l'étranger liées à ces transactions, ainsi que les droits et les obligations des opérateurs du commerce extérieur et des intermédiaires agréés en la matière. »⁴⁷

- **Instruction 05-2017 :**

Cette instruction a pour objet de fixer les conditions particulières relatives à la domiciliation des opérations d'importation de biens destinés à la revente en l'état.

« La domiciliation de toute opération d'importation de biens destinés à la revente en l'état doit s'effectuer au moins trente jours (30j) préalablement à l'expédition de la marchandise. »⁴⁸

« La domiciliation d'une opération d'importation de biens destinés à la revente en l'état est tributaire de la constitution d'une provision par l'importateur auprès de la banque domiciliaire. Cette provision doit être d'un montant au moins égal à cent vingt pourcent (120 %) de la valeur de l'opération d'importation. »⁴⁹

⁴⁷ Article 1, Règlement N°07/01 de la Banque d'Algérie, Règles applicables aux transactions courantes avec l'étranger et aux comptes devises

⁴⁸ Article 2, Instruction N° 05-2017, fixant les conditions particulières relatives à la domiciliation des opérations d'importation de biens destinés à la revente en l'état.

⁴⁹ Article 3, Ibid.

Conclusion du chapitre III :

Ce chapitre nous a permis de présenter l'organisme d'accueil de notre stage, il nous a également permis de présenter le cadre réglementaire dans le quelle évolue la banque, notamment l'ensemble des exigences de la banque d'Algérie quant aux mesures et aux dispositifs devant être déployé par une banque afin d'assurer une gestion et une pratique saine et une maîtrise et atténuation du risque opérationnel lié aux activités de commerce extérieur. Enfin nous avons présenté le contexte actuel réglementaire qui nous a permis de lever le voile, sur les enjeux auxquels font face les banques algériennes dans la gestion du risque opérationnel règlementaire.

Chapitre IV :

**Cas pratique : Participation à une mission sur la maîtrise du
risque opérationnel lié à la remise documentaire**

Introduction du chapitre IV :

Comme nous l'avons précédemment vu dans notre travail, la gestion du risque représente un enjeu majeur pour une banque.

L'audit interne à travers une démarche méthodique apportera une évaluation du dispositif de maîtrise du risque opérationnel, permettant ainsi une maîtrise du risque et un meilleur pilotage de l'activité.

Dans cette partie de notre travail qui sera scindé en deux sections, nous présenterons dans un premier temps le cadre générale de la mission à travers les deux premières phases de la conduite de la mission d'Audit précédemment vu dans notre premier chapitre. A savoir, une phase de lancement qui consiste à prendre connaissance du champ d'intervention de la mission ; ainsi qu'une phase de diagnostic permettant d'affiner l'objectif de la mission et d'identifier les zones de risques qui seront couvertes par la mission.

Nous consacrerons la deuxième partie de ce chapitre à présenter les travaux que nous avons réalisé lors de notre stage pratique ainsi que des recommandations que nous avons formulé quant aux faiblesses relevées dans le dispositif audité.

Section 1 : Le cadrage de la mission d'Audit :

I. La phase de lancement de la mission :

Lors de notre stage pratique, nous avons participé à une mission d'Audit du dispositif de maîtrise du risque opérationnel lié à l'activité de commerce extérieur, la mission a porté essentiellement sur la revue du processus de traitement de la remise documentaire import qui constitue un moyen de règlement à l'international. Toutefois, ce processus est constitué d'un ensemble de structures (Départements, services et compartiments) en charge du suivi et du traitement de la remise documentaire import. La première phase de notre mission d'audit a eu pour principale objectif de prendre connaissance du périmètre audité, de coordonner les actions de l'audit et de l'audité, et d'identifier les zones à risque.

A noter que la phase du Risk Assesement (citer dans le chapitre I) à été effectuer au préalable, lors de la planification des missions d'audits.

1. Préparation interne :

Cette étape est primordiale pour la mission, elle consiste à prendre pleinement connaissance du périmètre qui sera couvert par la mission, à savoir une identification des acteurs principaux intervenant dans le cadre du processus à auditer, à cet effet une première réunion a été organisée visant à fixer les champs d'intervention de la mission et les objectifs attendus. Nous repreneons ainsi certains éléments importants qui nous ont permis d'identifier le périmètre de la mission :

Le traitement de la remise documentaire import (RDI) au sein de SGA s'effectue en deux principales étapes:

- La gestion de l'ouverture: Dans cette étape, des contrôles de conformité et réglementaires sont effectuer par le service Expertise et Conformité des Opérations (Sce ECO).
- La gestion du règlement : C'est l'étape où le règlement financier d'une remise documentaire se fait sur le compte ouvert de la banque auprès du correspondant sur la base des instructions du service Traitement Des Flux (Sce TDF)

A la lumière de ces deux principales étapes nous présenterons les deux entités intervenant dans le dispositif de traitement de la remise documentaire import, leurs fonctions respectives ainsi que leurs missions.

1.1. L'agence :

Le traitement d'une RDI est déclenché par la réception au niveau des agences, Business Center (BC) ou Direction des Grandes Entreprises (DGE) du pli bancaire transmis par la banque remettante.

1.1.1. Organisation:

Au sein de l'agence commerciale le traitement de la REMDOC est effectué par un responsable des opérations (RDO) ou un chargé des opérations (CDO).

1.1.2. Fonctions de l'agence :

Elle est chargée de recevoir toute demande d'ouverture d'une Remdoc pour les opérations d'importations d'un client domicilié au niveau de l'agence et de contrôler l'authenticité des documents et les signatures présentées par les clients.

1.1.3. Missions de l'Agence :

Dès la réception au niveau de l'agence, du pli bancaire transmis par la banque remettante. Le CDO/RDO **notifie**⁵⁰ le client (tiré) et l'informe par téléphone et par mail de la réception des documents relatifs à la remise, et introduit le dossier sur WORKFLOW (WF) pour étude de conformité et accord de domiciliation, accompagné d'une Check liste ainsi que du Registre de Commerce (RC) de la relation à jour.

Dès validation de la conformité par le DFID/Sce ECO/CCOTD, le CDO/RDO transmet au client en l'invitant à se rapprocher de l'agence pour retirer ses documents, contre paiement ou bien acceptation ou bien un engagement du tiré à payer à échéance

Pour chaque dossier le CDO/RDO doit :

- ✓ Pointer la check liste pour vérifier les mentions obligatoires qui doivent être reprises sur le bordereau bancaire ;
- ✓ S'assurer que le client n'est pas interdit de domiciliation ;
- ✓ S'assurer que le fournisseur n'est pas black listé ;
- ✓ Scanner les documents reçus sur le Workflow (WF) et solliciter l'accord de domiciliation du DFID/Sce ECO/CCOTD ;

⁵⁰ La notification doit comporter les données suivantes: Identification de l'agence (lieu, code), Nom du client tiré, Numéro de référence de la RDI, Nom de la banque remettante, Date de réception des documents, Liste des documents reçus, Montant de la RDI, Nature de la marchandise, Instruction du tiré (paiement à vue, contre acceptation, contre acceptation et aval, sans paiement, paiement mixte, conditions de paiement des frais).

- ✓ Signer de la traite avec mention « bon pour acceptation » après apposition du cachet et signature du représentant légal de la personne morale une fois l'accord de domiciliation obtenu ;
- ✓ Une fois la traite acceptée, le CDO/RDO la scanne sur WF et la conserve, l'original devra être conservé dans le coffre ;
- ✓ Ouvrir un dossier de domiciliation RDI ;
- ✓ Domicilier l'opération, conformément à la procédure de domiciliation import applicable à SGA ;
- ✓ S'assurer qu'aucun document ne porte des ratures ou surcharge d'écriture ;
- ✓ Conserver une copie de chaque document reçu, dans le dossier de domiciliation ;
- ✓ Prendre en charge les modifications émises et informer le DFID ;
- ✓ Actualiser ces étapes sur WF ;
- ✓ Recueillir attestation d'exonération de la taxe de domiciliation émise par les services fiscaux ou attestation de la taxe de domiciliation pour les importations dans le cas de la revente en l'état ;
- ✓ Endosser les titres de transports si les documents son au nom de la banque SGA avant de les remettre aux clients ou délivrer un BCB dans le cas d'une LTA ou une Lettre de Voiture ;
- ✓ Aviser le DFID d'un éventuel refus du client de la REMDOC ou de la non présentation du client pour récupérer les plis ;
- ✓ Saisi de la domiciliation dur DELTA ;
- ✓ Saisir une réservation de fond pour les REMDOC à vue ;
- ✓ Cas dossier REMDOC contre aval, soumettre le dossier à la DIRCOM ;
- ✓ Transmettre le dossier complet au **DFID** ;
- ✓ Suivi de la date d'échéance « Alerte WF » : contacter le client pour le règlement de la REMDOC 10 jours avant la date d'échéance.

Dans le cas de non-conformité, les agences commerciales ou BC ou DGE se rapprocheront des clients pour les informer en transmettant un avis de notification que le pli devra être complété ou retourné à la banque du fournisseur.

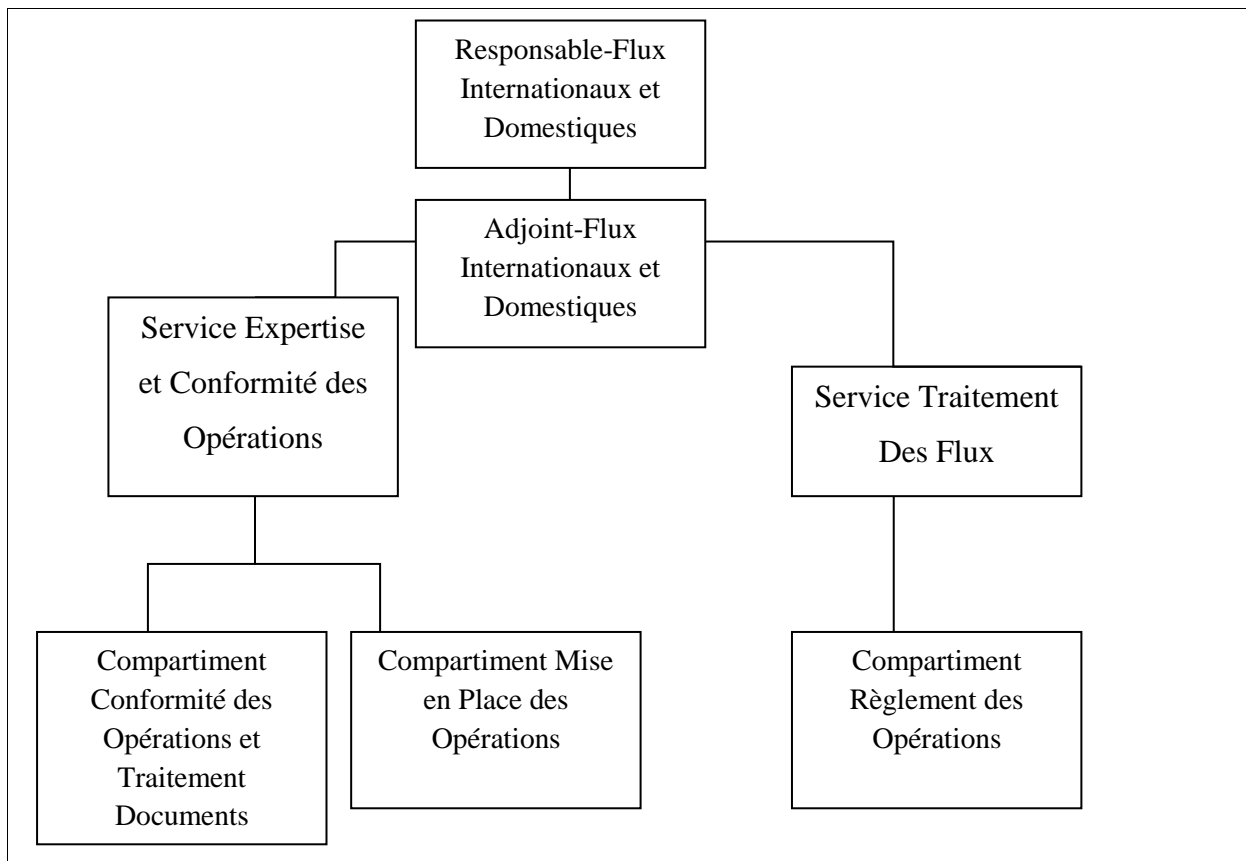
1.2. Département Traitement Des Flux Internationaux et Domestiques (DFID) :

Ce Département est une structure rattachée à la direction financière, dont le rôle est d'encadrer, suivre les traitements liés aux flux bancaire internationaux et domestiques pour contenir les risques opérationnels liés à l'activité bancaire.

1.2.1. Organigramme :

L'organigramme suivant reprend l'organisation de la structure qui est composée des services et compartiments qu'on verra par la suite :

Figure IV.1 : Organigramme du DFID :



Source : Réaliser par nos soins.

1.2.2. Fonction du service Expertise et Conformité des opérations (Sce ECO) :

Ce service a sous sa coupe :

- **Le Compartiment Conformité des Opérations et Traitement Documents (CCOTD) :**

Intervient pour vérifier la conformité technique et réglementaire sur tous les intervenants de l'opération de la remise documentaire, ainsi que des documents du dossier REMDOC présentés pour domiciliation

- **Le Compartiment Mise en Place des Opérations (CMPO) :**

Ce compartiment assure l'interface avec les correspondants bancaires concernés.

A noter qu'au niveau de chaque compartiment le traitement d'une REMDOC est effectué par :

- **Un gestionnaire de dossier** qui exécute les tâches : de saisie, de vérification, d'édition, et de correction des éventuelles erreurs.
- **Un responsable validateur** chargé de : la vérification et la validation des tâches effectuées par le gestionnaire du dossier.

1.2.3. Missions du Sce ECO :

Lors de la réception des **documents**⁵¹ transmis par les agences ou BC ou DGE via WF au niveau du **CCOTD**, ce dernier effectue un contrôle préalable avant l'accord de domiciliation et mise en place de la REMDOC et se en se réfèrent notamment l'instruction IBFS N°468 « Lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme- Correspondance bancaire et Trade Finance ».

Ce contrôle consiste à analyser les situations à risques dans la plupart des opérations à l'international non conformes qui résulte d'un :

- « Arrangement » entre les parties commerciales pour élaborer des opérations destinées à abuser des banques et blanchir des fonds, financer le terrorisme ou contourner un embargo ;
- Niveau de complexité anormalement élevé de transaction.

Pour cela, le **Sce ECO/CCOTD** effectue les contrôles suivants en renseignant la Check liste :

- Tireur, tiré et les autres intervenants commerciaux ;
- Banques intervenantes et données bancaires ;
- Pays de chaque intervenant ;

⁵¹ Le lot comporte les documents suivants en nombre d'exemplaire requis : Bordereau d'instructions de la banque remettante (ou ordre d'encaissement), Facture commerciale originale, Titre de transport original, Liste de colisage, Certificat d'origine, Lettre de change si REMDOC contre acceptation, La Check liste renseignée et visée, Copie du Registre de Commerce (RC).

- Navire et container ;
- Marchandise ;
- Caractéristiques de l'opération.

Le chargé du dossier est tenu de vérifier la conformité réglementaire (règle uniformes 522, réglementation des changes) des documents ainsi que la cohérence des informations y figurant, à cet effet, le **Scé ECO CCOTD** est tenu de vérifier :

- ✓ Les termes et les conditions figurant sur le bordereau d'instruction sont bien complets et suffisamment précis pour traiter la remise ;
- ✓ Les documents joint sont conformes à ceux mentionnés sur le bordereau d'instruction ;
- ✓ S'assurer de la conformité des documents avec les articles de la brochure 522 CCI ;
- ✓ S'assurer de la conformité des documents avec la réglementation de changes Banque d'Algérie avant de donner l'accord de traitement de la domiciliation à l'agence ;
- ✓ Signaler sans délais à la banque remettante par message SWIFT authentifié, tout document manquant ou non conforme ;
- ✓ Vérifier le contenu du message et s'assurer du traitement REMDOC par le correspondant selon les instructions Groupe ;
- ✓ Validation des messages SWIFT après correction ;
- ✓ Actualiser les actions sur WF.

Dans le cas d'un dossier conforme :

- ✓ Donner un accord de domiciliation ;
- ✓ Ouvrir une chemise REMDOC ;
- ✓ Actualiser ses actions sur WF.

Dans le cas d'un dossier non conforme :

- ✓ Demander à la banque remettante ou à l'agence un complément d'informations ;
- ✓ Informer l'agence du rejet du dossier dans le cas d'une non-conformité définitive ;
- ✓ Informer la banque remettante du refus de l'aval ;
- ✓ Actualiser ses actions sur WF.

NB :

- Il demeure, bien entendu qu'un dossier peut être représenté par l'agence quand les anomalies par le **Scé ECO/CCOTD** sont levées et le dossier devient conforme.
- Toute opération présentant des anomalies, une complexité non justifiée, ou susceptible d'exposer l'entité à un risque de réputation pouvant notamment être lié au non respect des Embargos et sanctions ou des règles en matière de LAB-FT, doit faire l'objet d'une transmission du dossier (avec la Check liste) à la Direction Risques Opérationnels et Conformité (ROC).

Au niveau du Compartiment Mise en Place des Opérations (CMPO) :

La demande d'ouverture sera reçue par un gestionnaire qui procédera à la vérification de la complétude du dossier d'ouverture RDI.

- Cas de dossier conforme :

- ✓ Ouvrir la REMDOC sur système **Delta**⁵² et actualiser ;
- ✓ Validation de la REMDOC par le superviseur ;
- ✓ Adresser un message d'acceptation au correspondant (accuser de réception et confirmation d'acceptation de la REMDOC par notre client.

- Cas d'un dossier non conforme :

- ✓ Demander à l'agence un complément d'information.

1.2.4. Fonctions du service TDF:

Le service TDF est responsable du contrôle du premier niveau, il est chargé de programmer les dossiers sur les dossiers outil de bourse, de débiter le client sur **Delta** et donner l'autorisation par **SWIFT**⁵³ des opérations.

1.2.5. Mission du service TDF :

Le règlement financier d'une REMDOC se fait sur le compte ouvert de la SGA auprès d'un correspondant sur la base des instructions du service TDF au Compartiment Règlement des Opérations (**CRO**)

- Ce dernier doit :

⁵² Delta est un progiciel de gestion intégrée des opérations bancaires, intégrant les processus de gestion Back-Office et Front-Office.

⁵³ Le code SWIFT (Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication, qui gère l'enregistrement de ces numéros) correspond au numéro d'identification internationale d'une banque. On le retrouve sur le relevé d'identité bancaire spécifique.

- ✓ Etablir une demande d'achat de devises pour couvrir le montant de la transaction auprès du département Back-Office-Salle Des Marchés (BO SDM) :

Pour chaque règlement, le DFID doit introduire une demande d'achat de devises afin de couvrir le montant à transférer. Le gestionnaire du dossier est chargé de saisir et programmer des dossiers sur l'outil dossier de bourse et d'actualiser le dossier sur WF, le responsable valideur (superviseur) vérifie et valide la programmation des dossiers portant une demande d'achat auprès de la salle des changes.

Par la suite le responsable BO SDM est chargé de faire les démarches auprès de la Banque d'Algérie selon la procédure définie à l'effet de couvrir les dossiers programmés pour règlement.

A réception d'une couverture, le responsable BO SDM saisit le cours définitif sur Delta et informe le service TDF par email.

- ✓ Débitier le compte client à la réception du cours définitif de la contre valeur :

A la réception de l'email, le **gestionnaire du dossier** : exécute l'opération de débit sur DELTA, édite le bordereau Delta et présente le dossier complet au valideur pour validation de l'opération. A cet effet le **responsable du service TDF** ou par délégation à son **superviseur** vérifie le dossier et le débit du compte, demande au gestionnaire de corriger les éventuelles erreurs et valide l'opération.

- ✓ Autoriser le débit du compte de la SGA auprès du correspondant :

Le gestionnaire du dossier doit : vérifier le message SWIFT de paiement, corriger les erreurs constatées par le superviseur, classer le SWIFT dans le dossier. Quand au superviseur il est chargé de vérifier le SWIFT de paiement, de valider ou bien remettre le dossier au gestionnaire pour correction.

L'autorisation du correspondant à débitier le compte de la SGA constitue le dénouement de l'opération.

Le correspondant transmet au département contrôle des opérations un message SWIFT, pour notifier le débit effectif du compte de la SGA.

Tous les dossiers des opérations effectuées seront archivés par ordre chronologique et conservés au niveau du service courrier Back-Office.

1.3. Types de règlement d'une REMDOC :

Le règlement d'une REMDOC peut être à vue ou par acceptation conformément aux clauses de la remise :

- **Règlement à vue :**

Le règlement à vue d'une REMDOC suppose le transfert de fonds contre réception de document conformes.

La programmation du paiement doit intervenir dès réception de la part de l'agence à j ou au plus tard à J+1 des **documents requis**⁵⁴.

- **Règlement par acceptation et/ou aval :**

Le fournisseur accorde un délai de paiement pour client importateur et dans ce cas, ce dernier ne règlera le montant de la facture qu'à une échéance fixé d'avance.

Le gestionnaire du dossier doit retirer le dossier à la date d'échéance pour règlement et exiger l'ordre de virement, la réservation de fonds et le document **douanier D10** exemplaire « déclarant » dument authentifié par l'agence et DFI sur la base du fichier CNIS.

1.4. Les objectifs de la mission :

Lors de la phase de lancement une première réunion s'est tenu entre les membres constituant l'équipe de la mission, cette réunion a eu pour principale sujet la formulation des objectifs de la mission que nous reprenons ci-dessous :

- La revue des modèles et de leur adéquation avec la réalité économique, le contexte et les exigences réglementaires locales et internationales.
- S'assurer du respect de la conformité de la procédure.
- S'assurer que la politique mise en place par la banque permet une gestion efficace du risque opérationnel.
- S'assurer du déploiement de la politique du groupe en termes de gestion du risque opérationnel lié aux activités de commerce extérieur (import).

2. Envoi de la lettre de mission :

Cette étape de la phase de lancement de la mission consiste à envoyer la lettre de mission aux audités, ainsi nous avons procéder à l'envoi de ce document au DFID visant à prévenir les responsables du lancement de la mission ; la lettre comportait les éléments suivants :

- Nom des auditeurs en charge de la mission.

⁵⁴ Les documents requis sont : Copie de la facture originale dument domiciliée, copie du titre de transport, la check liste dument signée, Ordre de virement dument renseigné, La demande de domiciliation dument renseignée, Attestation de la taxe de domiciliation pour les importations dans le cas de la revente en l'état, le bordereau de réservation de fonds.

- Durée estimée de la mission.
- L'objectif de la mission repris brièvement.
- Une liste de documents que nous reprenons dans le tableau suivant :

Tableau IV.1 : Documents demandés aux services audités

1.	Organigramme actualisé et nominatif du des entités audités.
2.	Liste des directives, instructions, procédures, notes et normes internes (Groupe).
3.	Liste des règlements, instructions et notes externes régissant les activités des services audités.
4.	Liste des états de suivis au niveau du département.
5.	Liste des outils, applicatifs, extractions et autres états (paramétrés ou manuels).
6.	Liste exhaustive des utilisateurs habilités sur les applicatifs préalablement cités.
7.	Remontées contrôle permanent sur l'exercice 2018.
8.	Liste et description des rapports, analyses et reportings internes et externes.
9.	Rapports de trésorerie de la dernière année (2018).
10.	Tableaux de bord des activités des services et dossier procès-verbal du département (derniers en date).
11.	Liste des dossiers traités en cours.

Source : document interne SGA.

II. Phase de diagnostic :

1. Entretien et analyse des documents :

Suite au lancement de la mission et à la prise de connaissance de son périmètre, nous sommes passé à une phase de diagnostic qui nous a permis de construire une vue d'ensemble de l'environnement audité, tout en adoptant une approche « risque et contrôle ». Cette phase a eu comme finalité d'affiner les objectifs de la mission, et d'identifier les zones de risques à analyser et qui feront l'objet de travaux dans la prochaine phase. C'est à cet effet que nous avons procédé aux entretiens avec les différentes personnes intervenant dans le processus audité, nous reprenons ci-dessous un exemple de questionnaire suite à un entretien avec le responsable du **DFID** :

1.1. Entretien de diagnostic avec les audités :

L'entretien avec les audités a porté sur les points suivants :

1.1.1. Organisation :

1. Pouvez-vous faire une présentation de la structure ? Et de ses missions ?
2. Quelle est l'organisation actuelle au niveau du DFID ?
3. Une augmentation des ressources/moyens alloués au département n'a-t-elle pas été envisagée ?
4. Y a-t-il une coordination effective entre le Front-Office (Agences Commerciales, BC, DGE) et le Back-Office
5. Quelles sont les personnes habilités à intervenir dans le traitement des opérations et flux internationaux?

1.1.2. Risque opérationnel :

1. A quelle fréquence est suivi le risque opérationnel ?
2. Quels sont les moyens utilisés pour la maîtrise du risque réglementaire et le risque de non-conformité ?
3. Quelles sont les personnes en charge du suivi des risques opérationnels liée au traitement des opérations ?
4. Les modèles de gestion du risque opérationnel permettent-ils d'identifier et d'atténuer les risques opérationnels inhérents ?
5. La simulation de scénarios de crises est-elle prise en compte dans le pilotage du risque opérationnel lié aux opérations et flux et internationaux ?
6. Est-ce que le processus en place permet de gérer les risques opérationnels d'une manière efficace et optimale ?
7. Est-ce que des contrôles sont effectués après chaque opération afin de minimiser le risque opérationnel ?
8. Quels sont les techniques et les moyens utilisés pour vous adapter aux nouvelles réglementations locales (émises par la Banque d'Algérie) et internationales ?

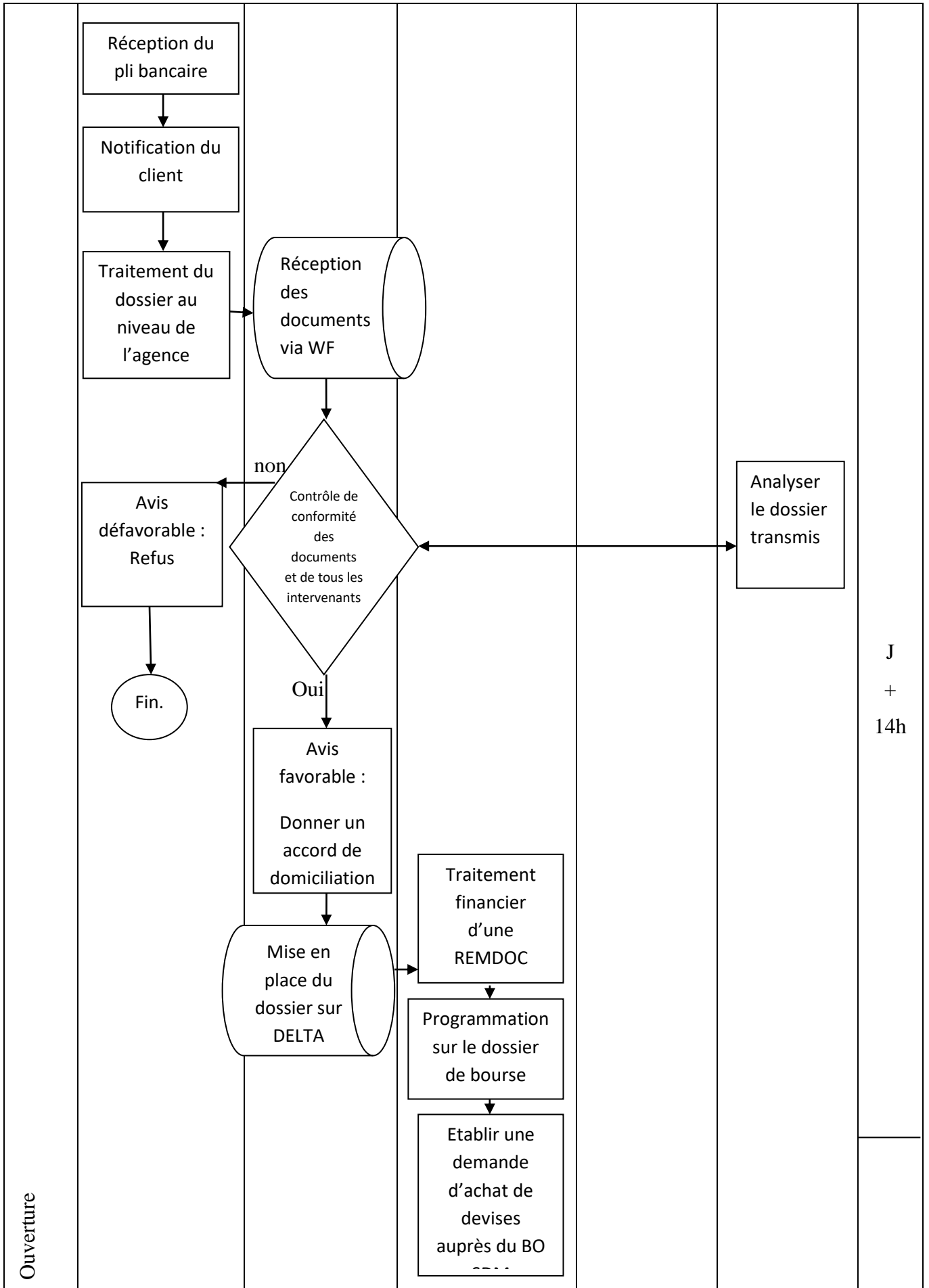
Suites aux entretiens menés avec les différentes personnes et structures intervenant dans le processus de gestion du risque de liquidité, les auditeurs consolident l'ensemble des entretiens sous formes de comptes rendus qui serviront de base pour l'élaboration du rapport de diagnostic.

2. Identification des zones à risque et formalisation du diagnostic :

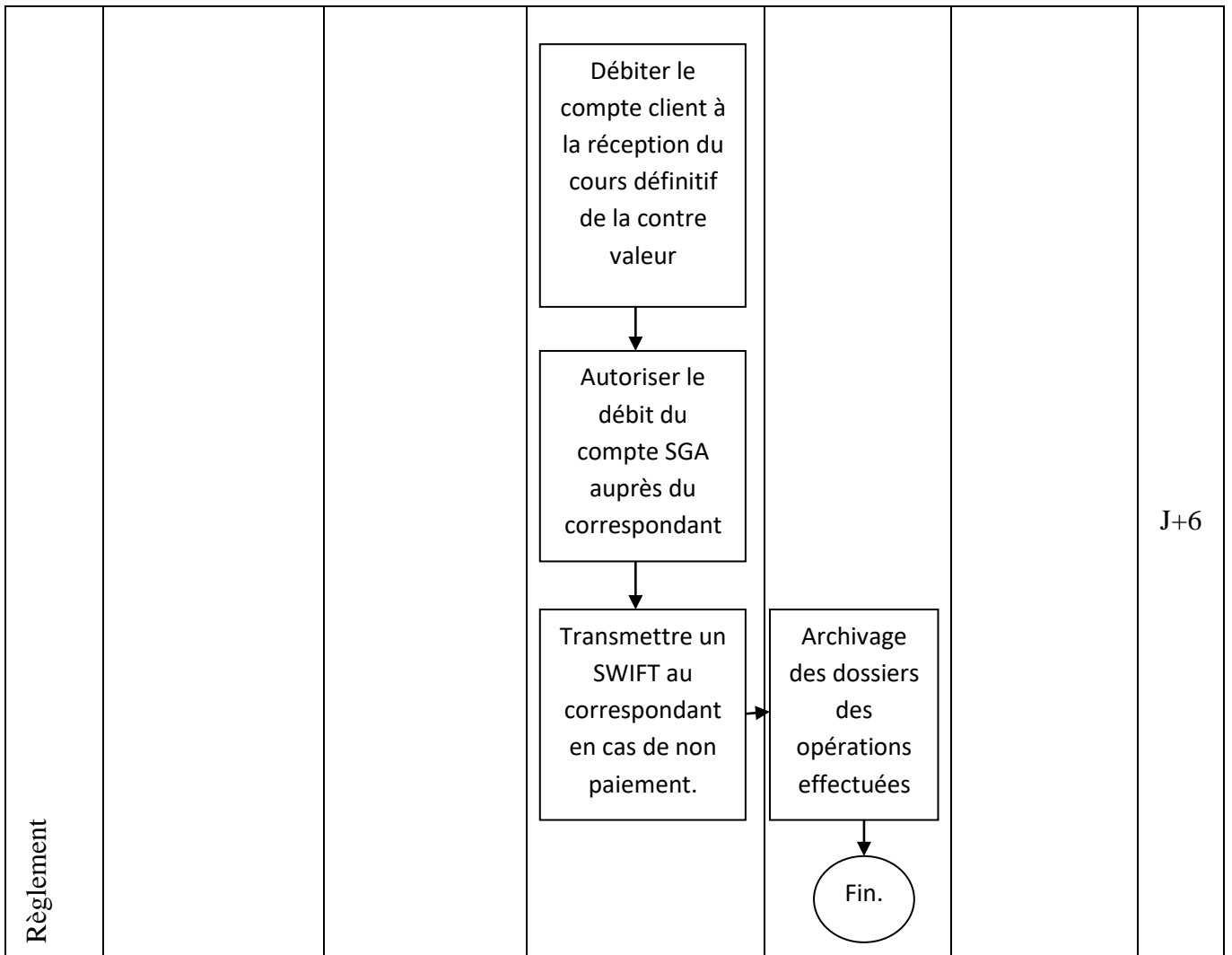
Dans cette deuxième étape du diagnostic nous avons réuni l'ensemble des éléments qui nous ont permis de formaliser le diagnostic : comptes rendus des entretiens, documents reçus, contexte réglementaire. Nous avons également tracé un afin d'avoir une vue d'ensemble. Ce qui nous a permis d'identifier les zones à risques qui sont formalisés sous forme de constats, ainsi que de proposer les travaux qui seront menés afin de confirmer ces constats. Nous présenterons ci-dessous le processus établi et les principaux constats de la mission, ainsi que les risques identifiés suivis de leur cotation selon une échelle croissante de 1 à 10.

Figure IV.2 : Processus de traitement d'une REMDOC :

Etape	Agence	SceECO	Sce TDF	Courrier	ROC	T
-------	--------	--------	---------	----------	-----	---



J + 14h



Source : Elaboré par nos soins.

Tableaux IV.2 : Tableaux des zone à risques (points critiques) :

N°	Description du risque	Description de l'effet potentiel du risque	Impact (a)	Modalité de défaillance	Fréquence (b)	Évaluation du risque intrinsèque (a)*(b)*10
Risque non-conformité						
1,01	Notification financière	Manquement à l'obligation de notification du client lors de la réception du pli bancaire	Très faible	1	Problème de communication, surcharge de travail	Peu probable 1 10
1,02	Erreur d'exécution	Risque que le dossier soit incomplet lors du pointage de la check List, la perte de document, due au scanne et conservation des documents originaux des documents	Très faible	1	Manque ou dysfonctionnements des contrôles et des vérifications	Possible 4 40
1,03	Erreur de saisie	Saisie des données de l'opération lors de leurs introduction sur WF et/ou à la mise en place du dossier sur SI DELTA, ou encore la saisie des montants lors des traitements financiers	Faible	4	Données clients incorrectes, manque de contrôle et de vérification	Possible 4 160

1,04	Risque de dysfonctionnements de l'activité et des systèmes	Risque de dysfonctionnement du système d'information ou des logiciels utilisés dans le processus	Très faible	1	Panne, interruption liée à des problèmes techniques	Possible	4	40
Risque réglementaire								
2,01	Fraude externe liée aux pratiques commerciales	surfacturation	élevé	10	Manque ou dysfonctionnements des contrôles et des vérifications	Probable	7	700
2,02	Fraude externe	client interdit de domiciliation, fournisseur blacklisté	Faible	4	Manque ou dysfonctionnements des contrôles et des vérifications	Peu probable	1	40
2,03	Fraude externe	par rapport au tiré (falsification de documents, R.C non conforme pour effectuer des opérations d'importations), ou falsification des conditions de paiement.	Faible	4	Manque ou dysfonctionnements des contrôles et des vérifications	Possible	4	160
2,04	Fraude interne	Non respect de la réglementation locale	élevé	10	Manque ou dysfonctionnements des contrôles et des vérifications la non prise en considération des nouvelles réglementations et instructions émises par la BA (cas de l'instruction 17-05)	Probable	7	700
Risque de réputation								

3,01	Risque de financement d'activités liées au terrorisme et autres activités criminelles ou encore au blanchiment d'argent	Des anomalies et/ou une complexité non justifiée des opérations ou encore à l'importation de produits illicite.	Moyen	7	Défaillances dans les contrôles techniques et réglementaires, négligence de l'analyse de la cohérence économique	probable	7	490
------	---	---	-------	---	--	----------	---	-----

Source : Elaboré par nos soins.

Suite à l'identification des risques, nous avons affiné les objectifs de la mission précédemment cités.

3. Objectifs de la mission :

- Analyser les risques opérationnels inhérents (poids de chaque source). Evaluer le degré d'exposition de la banque vis-à-vis d'un type de risque opérationnel en particulier le risque réglementaire.
- Etudier les concentrations des risques opérationnels par structure.
- Revoir le modèle de gestion et de maîtrise du risque opérationnel.

Cette section nous a permis de présenter les deux premières phases de la mission qui nous ont permis de formaliser le diagnostic et d'identifier les zones à risques. Nous développerons dans la prochaine partie de notre travail les contrôles que nous avons menés ainsi que les recommandations formulées.

Section 2 : Réalisation des travaux et formulation des recommandations de la mission :

Cette partie de notre travail portera dans un premier temps sur la 3ème phase de la mission, qui a consisté à effectuer les travaux nécessaires compte tenu des constats préliminaires précédemment cités dans la phase diagnostic.

Après avoir clairement identifiés les risques ainsi que les insuffisances du traitement d'une REMDOC, nous formulerons dans une deuxième partie de notre section les recommandations de la mission. Il nous paraît nécessaire de préciser que dans le cadre de notre mémoire, nous n'avons pas repris l'ensemble des éléments de la mission. Néanmoins la partie que nous reprenons rentre dans le cadre des travaux que nous avons réalisé durant notre stage pratique.

1. Analyse des dossiers traités :

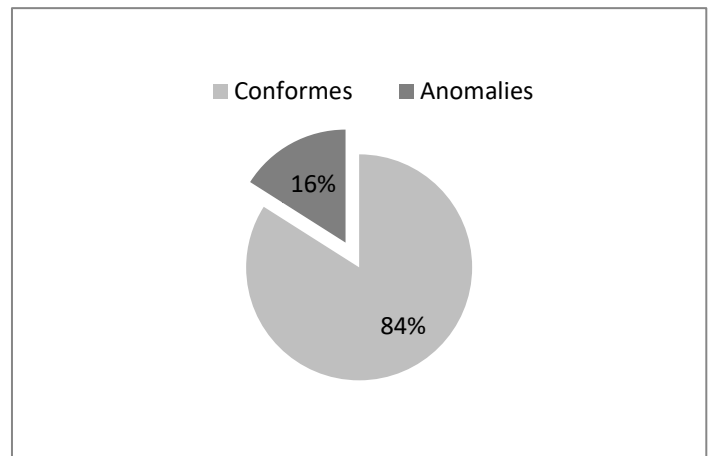
Après l'identification des points critiques, nous avons procédé à un échantillonnage systématique sur l'ensemble des dossiers traités au cours de l'année 2018. Et on a examiner et analyser tout les dossiers sélectionnés de notre **échantillon** qui comprends de 240 dossiers dont le choix s'est opérer de la manière suivante : (**N : Le nombre total de dossier traiter au cours de l'année 2018=40 132/ n : Taille de l'échantillon= 240**

K= 40132/240 ~ 167), nous avons commencé par le 113^{ème} dossier donc le 2^{ème} dossier de notre échantillon sera le dossier **113+k→113+167=280^{ème}** dossier et ainsi de suite, cela est dans but d'obtenir une meilleure référence par rapport à l'évolution des dates.

Analyse :

Parmi les dossiers traités 84% étaient en conformité technique et réglementaire, tandis que 16% présentaient des anomalies.

Figure IV.3: Dossiers REMDOC traités



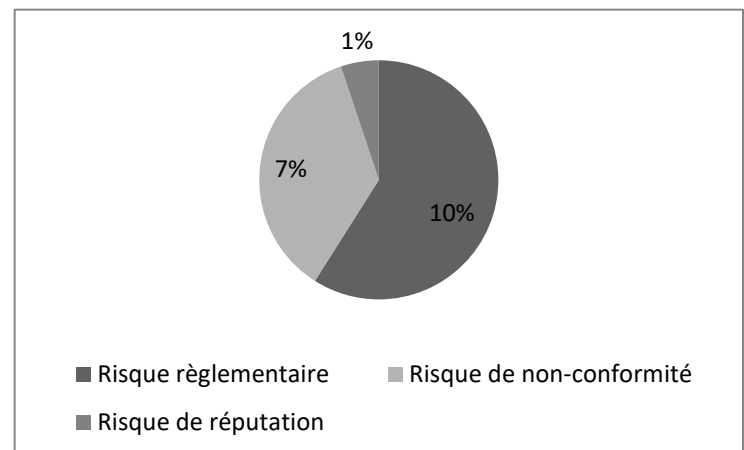
Source : Elaboré par nous même à partir des données de SGA

2. Evaluation des anomalies :

Analyse :

On a remarque que, 10% des anomalies sont dues à la non maitrise du risque réglementaire, 6% à la mauvaise gestion du risque de non-conformité, quand au risque de réputation il représente uniquement 1% ce qui est considéré comme minime comparé au autres risques.

Figure IV.4 : Evaluation des anomalies



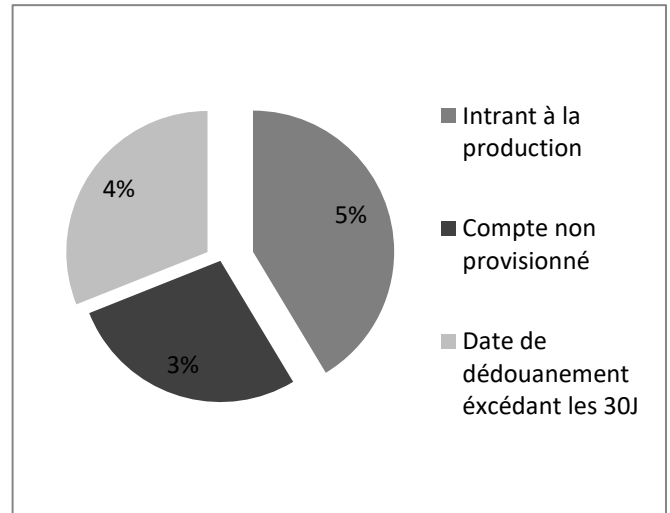
Source : Elaboré par nous même à partir des données de SGA

2.1. Anomalies dues au risque réglementaire :

Figure IV.5 : Risque réglementaire lié à l'instruction 17-05

On a constaté que les cas qui présente des anomalies liées au risque réglementaire était principalement due à la négligence de l'instruction 05-2017 dont :

- 5% ont été considéré comme des produits intrant à la production alors que ces des produits sont destinés à la revente en l'état.
- 4% n'ont pas été provisionnés à 120% bien que ceux sont des produits de revente en l'état.
- 3% des opérations d'importation de produits destinés à la revente en l'état n'ont pas été domicilié 30J préalablement à l'expédition de la marchandise. Nous noterons que c'est produits n'avaient pas une spécificité quelconque faisant objet d'un cas spécial vis-à-vis de la réglementation.

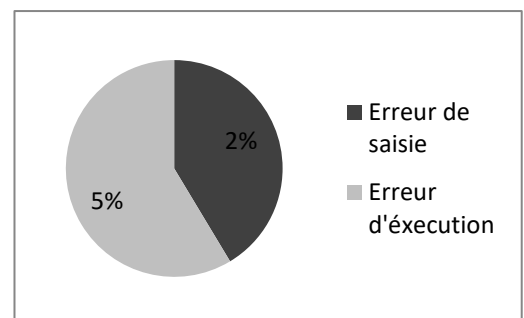


Source : Elaboré par nos soins.

2.2. Anomalies du au risque de non-conformité : Figure IV.6 : Anomalies lié au risque de non-conformité

Les cas de non-conformité recensé sont dues aux :

- Erreur d'exécution avec un taux de 7%, ces erreurs se sont produites à la mauvaise ou la non exécution des taches (Non validation par le cachet, non contrôle des intrants à la production).
- Erreur de saisie, représentait 12% des anomalies recensées du à la saisie lors de l'introduction des dossiers sur WF, Delta et le dossier de bourse.



Source : Elaboré par nos soins.

2.3. Anomalies lié au risque de réputation :

Nous avons recensé deux cas dont le niveau complexité des opérations de transaction est anormalement élevé.

3. Formulation des recommandations :

Suite aux travaux que nous avons menés dans le cadre de la mission, nous avons identifiés les éventuelles faiblesses du processus de traitement d'une remise documentaire, cette partie de notre travail aura pour objectif de présenter les recommandations de la mission adressé au Département des Flux Internationaux et Domestique. Ces recommandations prennent la forme de fiche de constat, chaque fiche correspond à un contrôle qui a été effectué exposant le problème, ses causes, ses conséquences et les recommandations apportées par les auditeurs en vue d'améliorer le dispositif de contrôle interne et de maîtriser et atténuer les risques opérationnels inhérents.

Tableau IV.3 : Recommandation concernant le risque réglementaire.

<p><u>Problème :</u> Risque réglementaire.</p>
<p><u>Constat :</u> Non vérification de l'application de l'instruction 05-2017 sur certains dossiers</p>
<p><u>Cause :</u> Négligence et manque de vigilance par les gestionnaires des dossiers REMDOC du Sce ECO. Faiblesse des contrôles effectués par les superviseurs</p>
<p><u>Conséquence :</u> Perte financière éventuelle (exposition de la banque à une pénalité allant jusqu'à quatre fois « 4 fois » le montant de la transaction).</p>
<p><u>Recommandation :</u> Instaurer un double contrôle et intégrer la vérification de la conformité des dossiers vis-à-vis de l'instruction 05-2017, (contrôle au niveau du Front-Office qui se déroule au niveau de l'agence et Back-Office qui se déroulera au niveau du Sce ECO). Automatisation de la procédure au niveau de l'agence (dans le cas des produits destinés à la revente en l'état ; si le compte n'est pas provisionné à 120% et/ou que la domiciliation de</p>

l'opération ne soit pas effectuée au moins 30J au préalable, l'opération sera automatiquement rejetée.

Idem pour les produits qui sont considérés comme intrants à la production bien qu'ils ne soient pas destinés à la revente en l'état (élaboré une liste de tout les produit qui peuvent être considéré comme des intrants à la production).

Source : Elaboré par nos soins.

Tableau IV.4 : Recommandation concernant le risque de non-conformité.

<p><u>Problème :</u></p> <p>Risque de non-conformité.</p>
<p><u>Constat :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Erreur de saisie. - Erreur d'exécution.
<p><u>Cause :</u></p> <p>Saisie des données relatives au client et à l'opération lors l'ouverture des dossiers sur WF, l'introduction de ces derniers sur Delta et l'ouverture des dossiers de bourse.</p> <p>Négligence ou non vérification des taches durant le processus.</p>
<p><u>Conséquence :</u></p> <p>Eventualité d'une perte financière.</p> <p>Eventualité d'une perte de temps pour recorriger les erreur (ce qui rend le processus inefficace).</p>
<p><u>Recommandation :</u></p> <p>Digitalisation des opérations de saisie au niveau de l'agence commerciale (FO), et au niveau du (BO), ceci permettra d'obtenir un gain de temps et des ressources et une optimalisation du processus de traitement (le CDO/RDO aura plus de temps à consacré aux clients au lieu de perdre du temps dans des taches de saisies), au niveau du Sce ECO les vérifications et contrôles seront plus efficace.</p>

Source : Elaboré par nos soins.

Tableau IV.5 : Recommandation concernant le risque de réputation.

<p><u>Problème :</u></p> <p>Risque de réputation.</p>
<p><u>Constat :</u></p> <p>Opération dont le degré de complexité est très élevée, qui peuvent avoir un lien avec des opérations de blanchiment d'argent.</p>
<p><u>Cause :</u></p> <p>Faiblesse des mesures de vigilance à l'égard de la clientèle.</p>
<p><u>Conséquence :</u></p> <p>Exposition de la banque à des sanctions. Eventuelle détérioration de l'image et de la réputation de la banque.</p>
<p><u>Recommandation :</u></p> <p>Renforcement des mesures de vigilance à l'égard de la clientèle ; lors de la détection d'un dossier suspect (degré de complexité élevé), ce dernier fera l'objet d'une double vérification par la remonté du dossier à la direction des Risques Opérationnels et la direction Know Your Customer- « connaissance du client »(KYC).</p>

Source : Elaboré par nos soins.

Suite à la rédaction des fiches de constats et à la formulation des recommandations, un rapport reprenant l'ensemble des constats et des recommandations est envoyé au Directeur Général ainsi qu'au département auditée. Le chef de la mission s'assure par la suite des suivis des plans d'actions engagés par le Département Flux Internationaux et Domestiques afin de suivre les recommandations apportées par la mission.

Conclusion du chapitre IV :

L'audit du Département des Flux Internationaux et Domestiques (DFID) nous a permis dans un premier temps d'analyser le processus de traitement d'une remise documentaire.

L'ALM assure une vision prudente du risque de liquidité, notamment à travers l'écoulement des dépôts à vue particulier qui présentent un caractère stable.

Toutefois la mission a tenté d'attirer l'attention de la structure sur un potentiel risque de concentration qui pourrait fragiliser la situation de liquidité de la banque. Etant donné que les dépôts présentent la principale source de financement de la banque, leur diversification ainsi que leur pilotage représente l'enjeu majeur du dispositif de gestion de la liquidité.

En effet une revue des modèles d'écoulement doit être systématique, et doit intégrer différentes hypothèses relatives aux comportements des clients, particulièrement la clientèle entreprise qui présente un caractère volatile.

Afin d'adopter une approche proactive, tout en évaluant les potentialités que présente le marché, notamment à l'aune des nouvelles mesures prises par la banque d'Algérie en vue de refinancer les banques. Il apparaît nécessaire pour la banque de mettre en place des tests rigoureux et prospectifs en vue de recenser les chocs potentiels qui pourraient avoir des effets négatifs sur la liquidité, éventuellement par le biais de modifications du comportement de la clientèle.

En effet les stress tests constituent pour les banques une opportunité pour compléter la définition de leur stratégie en matière de gestion des risques et faire face à des périodes de mauvaises conjonctures.

Conclusion générale :

L'activité bancaire est intrinsèquement liée au risque. Les différentes crises financière en sont une parfaite illustration.

Tout au long de notre travail nous avons tenté de mettre en exergue l'importance que représentait la gestion du risque opérationnel dans le pilotage de l'activité bancaire.

Toutefois, La gestion des risques au sein d'une organisation ne peut se faire qu'à travers la mise en place d'un dispositif à tous les niveaux permettant une maîtrise des opérations. Ceci a été mis en évidence à travers le premier chapitre du présent mémoire, présentant la cadre générale du Contrôle Interne.

Le contrôle interne joue un rôle essentiel dans le processus de gouvernance, dans lequel l'information générée par le dispositif de contrôle interne est renvoyée au conseil d'administration et à la direction. Les mécanismes de contrôle interne contribuent à améliorer la prise de décision car ils font en sorte que l'information soit précise, exhaustive et disponible en temps voulu.

Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne, aussi bien conçus et aussi bien appliqués soient-ils, ne peuvent fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs de l'organisation.

La probabilité d'atteindre ces objectifs ne relève pas de la seule volonté de la banque ; car il existe en effet des limites inhérentes à tout système et processus.

Ces limites résultent de nombreux facteurs, notamment des incertitudes du monde extérieur, dues au contexte réglementaire (instabilité), à l'environnement économique de la banque ainsi qu'à des dysfonctionnements pouvant survenir en raison de défaillances techniques ou humaines ou de simples erreurs.

Afin de s'assurer que ces dispositifs de contrôle mis en place remplissent de façon optimale leurs rôles.

Les directions générales des organisations se dotent d'un « outil » d'évaluation et de surveillance du contrôle interne, il s'agit de la fonction d' « Audit Interne ».

En effet, durant notre stage, au niveau de la Direction d'Audit de la Société Générale Algérie, et qui a portait sur « l'Audit du risque opérationnel », nous pouvons dire que la fonction d'Audit Interne est d'une importance capitale au sein de la banque dans l'évaluation des dispositifs de contrôle interne en générale, et celui du risque opérationnel en particulier, objet de notre étude de cas.

Au-delà des objectifs de conformité de l'Audit Interne, nous avons pu constater que cette fonction contribue pleinement et activement au management des risques au sein de la banque. Et ce, en veillant sur l'efficacité du système du contrôle interne, et en formulant des recommandations pouvant servir de base pour l'identification et la correction des anomalies et défaillances du système de contrôle ainsi que l'évaluation des risques liés aux objectifs de l'organisation.

En effet, un bon système de contrôle interne joue un rôle important dans le maintien voir l'amélioration des performances d'une banque ainsi que dans la réussite d'une démarche de création de valeur durable.

En outre, les constats effectués et les recommandations émises par les auditeurs après les missions d'audit effectuées visent à corriger les lacunes auxquels fait face la banque. Leur prise en compte par les opérationnels permet également de réduire les risques potentiels susceptibles d'influer sur la rentabilité de la banque et donc de l'orienter vers la réalisation de ses objectifs.

Enfin nous pouvons dire que la fonction d'Audit Interne de par sa démarche méthodique et systématique fait partie intégrante du processus de management des risques, apportant une assurance raisonnable et non absolue à la maîtrise de ceux-ci.

Bien qu'elle soit peu développée au sein des Banques Algériennes et d'autres organismes, cette fonction aura à prendre plus d'ampleur au sein des institutions financières en vue d'améliorer leur gestion des risques et le pilotage de leurs activités, et plus particulièrement dans le contexte actuel marqué par une conjoncture économique peu favorable, et une concurrence féroce dans ce secteur.

Il est à noter que notre thème de recherche s'est concentré sur «le rôle de l'audit interne dans la maîtrise du risque opérationnel », toutefois notre étude peut servir de base pour approfondir la recherche dans ce domaine.

Bibliographie :

Ouvrage :

- BERNARD, (F), ROUSSEAU, (L) et GAYRAUD, (R) : *Contrôle interne*, 4ème édition Maxima, 2013.
- BERTIN (E) : *Audit interne enjeux et pratique à l'international*, édition d'Organisation, Paris, 2007.
- BORGES (A), KARYOTIS (C) : *Réussir le mémoire des écoles de commerce*, édition Gualino, Paris 2012.
- BOUDRIGA (Z), *L'AUDIT INTERNE : Organisation et pratiques*, Collection Azurite, Tunisie, septembre 2012.
- COHEN, (E) : *Analyse financière*, édition Economica., Paris, 1997.
- MARTINI (H), CAZENOVE (C), DEPREE (D) : *Crédits documentaires, lettres de crédits stand-by, cautions et garanties*, édition RB, Paris, 2019.
- NGOULOUBI (A C), *La trésorerie des entreprises* : édition l'Harmattan, 2018.
- OGIEN (D) : *Audit et comptabilité bancaires*, édition Dunod, 2ème édition, Paris, 2008.
- RENARD, (J) : *la pratique du contrôle interne*, édition d'Organisation, Paris, 2004.
- RENARD, (J) : *Théorie et Pratique de l'audit interne*, édition Eyrolles, Paris, 2010.
- SARDI, (A) et JACOB (H) : *Management des risques bancaires*, édition Afge, 2001.
- SARDI, (A) : *Audit et Contrôle interne Bancaire*, édition Afges, Paris, 2002.
- SILIADIN, (J) : *Comprendre la banque et son environnement en zone euro*, édition RB, 2016.

Revue :

- KHAROUBI (C) et THOMAS (P), « Analyse du risque de crédit banque & marchés », La revue banque, 2ème édition, 2016.
- Document IFACI, Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne, Janvier 2014.
- IFACI, Audit et Contrôle Interne, Revue N°215, juin-juillet 2013.
- NOUY, (D), « le champ du risque opérationnel dans bale n et au-delà », revue trimestrielle de l'association d'économie financière, n°84, juin 2006.

- Principes fondamentaux pour un contrôle bancaire efficace, Comité de Bâle sur le contrôle Bancaire, Septembre 2012.

Travaux universitaires :

- Benmansour, (S) : *l'audit interne et la fraude*, Diplôme Supérieure d'Etudes Bancaires, Ecole Supérieure des Banques, Alger, 2011.

Textes réglementaires :

- Instruction N° 05-2017 du 22 octobre 2017 fixant les conditions particulières relatives à la domiciliation des opérations d'importation de biens destinés à la revente en l'état.
- Règlement N° 11-08 du 28 novembre 2011 de la Banque d'Algérie relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers.
- Règlement N°07/01 de la Banque d'Algérie, relatif au Règles applicables aux transactions courantes avec l'étranger et aux comptes devises

Autres documents :

- Comité de Bâle sur le contrôle Bancaire, « Convergence internationale de la mesure et des normes de fonds propres », juin 2006.
- FMI-CSF-BRI, "*Guidance to Assess the Systemic importance of financial institutions, markets and instruments*", 20 octobre 2009.
- LEPETIT (J-F), « Rapport sur le risque systémique », avril 2010.

Documents interne :

- Manuel de l'Inspection Général d'Audit, Société Générale Algérie.
- Rapport financier annuel 2015, Groupe Société Générale.

Site :

- www.bank-of-algeria.dz
- www.fatf-gafi.org
- www.ifaci.com
- www.na.theiia.org
- www.societegenerale.dz
- www.wolfsberg-principles.com

Tables des matières :

Dédicace	
Remerciement	
La liste des Tableaux	
Liste des figures	
Sommaire	
Résumé	
Abstract	
Introduction générale :.....	1
Chapitre I : Notions générales relatives au contrôle interne et à l’audit interne	3
Introduction du chapitre I :	4
Section 1 : Le Contrôle Interne :	5
1. Aspects généraux sur le contrôle interne :.....	5
1.1. Définition du concept et son évolution :.....	5
1.2. Les objectifs du contrôle interne :.....	6
2. La mise en place du contrôle interne :	7
2.1. Caractéristiques d’un système de contrôle interne efficace :	7
2.2. Organisation du contrôle interne :.....	8
3. Les référentiels du contrôle interne :	9
3.1. Le référentiel COSO :	9
3.1.1. Le COSO 1 :.....	9
3.1.1.1. L’environnement de contrôle :.....	10
3.1.1.2. L’évaluation des risques :.....	10
a. Les objectifs fixés :	10
b. L’identification des risques :.....	10
c. L’analyse des risques :	11
d. Les procédures de gestion des risques :.....	11
e. La gestion du changement :.....	11
3.1.1.3. Des activités de contrôle :.....	11
3.1.1.4. Une information et une communication :	13
3.1.1.5. Le pilotage :	13
3.1.2. Le COSO 2 :.....	13
3.1.3. Le COSO 2013 :.....	13

3.2. Le Comité de Bâle :	14
Section 2 : Le cadre théorique de l'Audit Interne :	15
1. Généralités sur l'audit interne :	16
1.1. Définition de l'audit interne :	16
1.1.1. Indépendante :	16
1.1.2. Objective :	17
1.1.3. Universelle :	17
1.1.4. Permanente et continue :	17
1.1.5. Apporte de la valeur :	17
1.2. Les objectifs de l'audit interne :	17
1.3. Evolution de l'audit interne :	18
2. Cadre de référence pour la pratique de l'audit interne :	19
2.1. Principes fondamentaux :	19
2.2. Les normes encadrant la fonction d'audit interne :	20
2.2.1. Objet des normes :	20
2.2.2. Composition des normes :	20
2.2.2.1. Les normes de qualification :	21
2.2.2.2. Les normes de fonctionnement :	21
2.2.2.3. Les normes de mise en œuvre :	22
3. La méthodologie de conduite d'une mission d'audit :	22
3.1. Processus de <i>Risk Assessment</i> et plan d'audit :	22
3.1.1. Définition de l'univers d'audit :	22
3.1.2. Cotation des entités d'audit et définition du niveau de priorité :	22
3.1.3. Définition du plan d'intervention :	23
3.1.4. Continuous monitoring et revue des plans d'audit :	23
□ Continuous monitoring :	23
□ Revue des plans d'audit :	23
3.1.5. Planification des missions :	23
3.2. Phase de lancement de la mission :	24
3.2.1. Préparation interne :	24
3.2.2. Envoi de la lettre de mission :	24
3.3. Phase de diagnostic :	24
3.3.1. Entretien et analyse des documents :	25
3.3.2. Identification des zones de risques à analyser :	25

3.3.3.	Formalisation du diagnostic et programme de travail :	25
3.3.4.	Sélection des opérations à revoir :	26
3.3.5.	La validation du programme de travail :	26
3.4.	Phase d'investigation :	26
3.4.1.	Collecte des informations et la constitution des preuves d'audit :	26
3.4.2.	Validation des preuves d'audit :	27
3.4.3.	Analyse des causes et l'élaboration des recommandations :	27
3.5.	Phase de communication de la mission :	27
3.5.1.	Réception des plans d'actions finalisés des audités :	27
3.5.2.	Rédaction du rapport d'audit :	28
3.6.	Phase de suivi des préconisations:.....	28
	Conclusion du chapitre I :	29
	Chapitre II : La mesure et la gestion du risque opérationnel au sein d'une banque	30
	Introduction du chapitre II :	31
	Section 1 : L'activité d'une banque et les risques bancaires :	32
1.	Le rôle économique de la banque :	32
1.1.	L'intermédiation bancaire :	32
1.2.	L'intermédiation de marché :	33
1.3.	La banque et la création monétaire :	34
2.	Les risques bancaires :	35
2.1.	Définition du risque :	35
2.2.	Les risques liés à l'activité bancaire :	35
2.2.1.	Les risques bancaires :	35
2.2.1.1.	Le risque de solvabilité et de contre partie :	36
2.2.1.2.	Le risque de taux :	36
2.2.1.3.	Le risque de liquidité :	37
2.2.1.4.	Le risque de marché :	37
2.2.1.5.	Les risques opérationnels :	37
a.	Le risque de non-conformité :	38
b.	Le risque réglementaire (juridique) :	38
c.	Le risque d'image ou de réputation :	38
2.2.1.6.	Le risque stratégique :	39
2.2.1.7.	Le risque systémique :	39
	Section 2 : Risques opérationnels :	39

1. Définition :	40
2. La réglementation prudentielle de Bâle II :	40
2.1. Présentation du Comité de Bâle :	40
2.2. Bâle II et le nouveau ratio de solvabilité « Mc-Donough » :	41
Pilier I : Exigences minimales de fonds propres :	42
Pilier II : Le processus de surveillance prudentielle :	42
Pilier III : La discipline de marché :	42
2. Typologie des risques opérationnels :	43
2.1. Fraude interne :	44
2.2. Fraude externe :	44
2.3. Pratique en matière d'emploi et sécurité sur le lieu de travail :	45
2.4. Clients, produits et pratiques commerciales :	45
2.5. Dommage aux actifs corporels :	46
2.6. Disfonctionnements de l'activité et des systèmes :	46
2.7. Exécution, livraison et gestion des processus :	47
3. Lignes Métier :	48
4. Impact d'un évènement de risque opérationnel :	49
5. Identification et évaluation du risque opérationnel :	49
5.1. L'identification du risque opérationnel :	49
5.1.1. Cartographie des risques :	49
5.1.2. Recensement des données de pertes :	50
5.2. Les méthodes d'évaluations du risque opérationnel :	51
5.2.1. L'approche indicateur de base « Base Indicator Approach » (BIA) :	51
5.2.2. L'approche standard (TSA) :	51
5.2.3. L'approche mesure avancée (AMA) :	52
6. Contrôle des risques opérationnels :	52
6.1. Les moyens de maîtrise et d'atténuation du risque opérationnel :	53
6.2. Autre Instrument d'atténuation du risque opérationnel :	53
6.3. Les plans de secours et de continuité d'exploitation :	54
Conclusion du chapitre II :	55
Chapitre III : Participation à une mission d'audit sur la maîtrise du risque opérationnel lié à la remise documentaire	56
Introduction du chapitre III :	57
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil :	58

1. Présentation du groupe Société Générale :.....	58
2. Présentation de la filiale Société Générale Algérie :.....	58
3. L'Audit Interne à la Société Générale Algérie :.....	60
4. Méthodologie de recherche:	62
Section 2 : Notions Générales relatives aux activités et à la réglementation du commerce extérieur :	62
1. Au niveau international :	62
1.1. La Chambre de Commerce International (CCI) :.....	63
1.1.1. Présentation de la Chambre de Commerce International :	63
1.1.2. Mission de la Chambre de Commerce International :	63
1.2. L'activité « Trade finance » :.....	64
1.2.1. La remise documentaire :.....	64
1.2.1.1. Définition et champ d'application :	64
1.2.1.2. Fonctionnement :	65
1.2.2. Le crédit documentaire :.....	68
1.2.2.1. Définition et champ d'application du crédit documentaire :	68
1.2.2.2. Formes du crédit documentaire :.....	69
1.2.3. Le transfert libre :.....	70
1.2.4. Rapatriement des fonds :.....	71
1.3. Trade finance et conformité :	71
1.4. Le Groupe d'Action Financière (GAFI) :	71
1.4.1. Présentation du GAFI :.....	72
1.4.2. Mission de la GAFI :	72
1.4.3. Recommandations de la GAFI :.....	73
2. Cadre réglementaire du dispositif de maitrise du risque opérationnel lié aux activités de commerce extérieur en Algérie :	74
2.1. Les organismes régulateur et coordinateur au niveau local :.....	74
2.1.1. Présentation de la Banque d'Algérie (BA) :	74
2.1.2. Rôle et mission :.....	75
2.1.3. L'ABEF :.....	75
2.1.3.1. Présentation de L'ABEF :.....	75
2.1.3.2. Mission :	75
2.2. Cadre réglementaire portant sur le dispositif de contrôle interne :	76
2.3. Les lignes directrices émises par la Banque d'Algérie :.....	77

2.4. Règlementations et instructions régissant les activités de commerce extérieur en Algérie dans le cadre de la mission :	78
<input type="checkbox"/> Règlement 07-01 :	78
<input type="checkbox"/> Instruction 05-2017 :	78
Conclusion du chapitre III :	79
Chapitre IV : Cas pratique : Participation à une mission sur la maîtrise du risque opérationnel lié à la remise documentaire	80
Introduction du chapitre IV :	81
Section 1 : Le cadrage de la mission d'Audit :	82
I. La phase de lancement de la mission :	82
1. Préparation interne :	82
1.1. L'agence :	83
1.1.1. Organisation:	83
1.1.2. Fonctions de l'agence :	83
1.1.3. Missions de l'Agence :	83
1.2. Département Traitement Des Flux Internationaux et Domestiques (DFID) :	85
1.2.1. Organigramme :	85
1.2.2. Fonction du service Expertise et Conformité des opérations (Sce ECO) :	85
<input type="checkbox"/> Le Compartiment Conformité des Opérations et Traitement Documents (CCOTD) :	86
<input type="checkbox"/> Le Compartiment Mise en Place des Opérations (CMPO) :	86
1.2.3. Missions du Sce ECO :	86
1.2.4. Fonctions du service TDF:	88
1.2.5. Mission du service TDF :	88
1.3. Types de règlement d'une REMDOC :	89
<input type="checkbox"/> Règlement à vue :	90
<input type="checkbox"/> Règlement par acceptation et/ou aval :	90
1.4. Les objectifs de la mission :	90
2. Envoi de la lettre de mission :	90
II. Phase de diagnostic :	91
1. Entretien et analyse des documents :	91
1.1. Entretien de diagnostic avec les audités :	92

1.1.1. Organisation :.....	92
1.1.2. Risque opérationnel :	92
2. Identification des zones à risque et formalisation du diagnostic :	93
3. Objectifs de la mission :	98
Section 2 : Réalisation des travaux et formulation des recommandations de la mission :	98
1. Analyse des dossiers traités :.....	99
2. Evaluation des anomalies :	99
2.1. Anomalies dues au risque réglementaire :	100
2.2. Anomalies du au risque de non-conformité :	100
2.3. Anomalies lié au risque de réputation :	101
3. Formulation des recommandations :	101
Conclusion du chapitre IV :.....	104
Conclusion générale :	105
Bibliographie	
Tables des matières	